

Seminario SPS Culture del Lavoro e Intervento Psicoanalitico 23 maggio 2026

I modelli del potere e la partecipazione alla vita lavorativa, civica e politica.

Accoglienza e struttura del seminario

Giuseppe Dascoli: Sono Giuseppe Dascoli, tirocinante di SPS (Studio di Psicosociologia), un'agenzia che fa consulenza psicosociale, ha una scuola di specializzazione in psicoterapia e un Centro Clinico e si occupa della rivista online open access *Quaderni di psicologia clinica*. Ho partecipato alla progettazione di questo seminario e ne presento la struttura e i partecipanti.

In questa decima edizione dei Seminari sulle *Culture del lavoro e intervento psicoanalitico* ci occuperemo dei modelli del potere che oggi orientano la partecipazione lavorativa, civica e politica. Adotteremo una prospettiva di genere, pensando al ruolo che hanno avuto i movimenti delle donne nell'istituire una riflessione sul potere. Per esplorare questo problema abbiamo intervistato due professionisti che hanno condiviso con noi la loro esperienza e competenza su queste tematiche: Giorgia Serughetti, docente di filosofia politica all'Università Bicocca di Milano, esperta di genere, potere e teoria politica, e Michele Grandolfo, epidemiologo e dirigente di ricerca dell'Istituto Superiore di Sanità, autorevole testimone della storia dei consultori di cui è stato protagonista attivo. Condivideremo con voi degli estratti delle loro interviste e, a seguire, verranno presentati tre casi a cura di allievi e specialisti della scuola. A seguito di ognuno di questi momenti ci sarà uno spazio di discussione.

Per orientarci nella discussione pensiamo sia utile condividere chi siamo. Abbiamo circa 160 iscritti, tra chi è in presenza e chi è online: allievi, docenti, specialisti e tirocinanti di SPS; poi molti studenti universitari (una settantina), professionisti dei servizi sociosanitari pubblici e privati — tra cui psicologi, psicoterapeuti, infermieri, assistenti sociali, terapisti della riabilitazione —, fondatrici e presidenti di associazioni del terzo settore, professionisti del mondo della scuola, pedagogisti e ricercatori. Riguardo alle attese con cui si partecipa, oltre al desiderio di approfondire le proprie conoscenze, molti sono interessati alla questione del potere e alla prospettiva di genere perché attraversa in modo trasversale diversi ambiti lavorativi da cui provengono. Lascio ora la parola a Sonia Giuliano, docente di SPS e coordinatrice di questo seminario.

Introduzione: Come arriviamo a definire il problema di cui ci occupiamo oggi? Tre traiettorie.

Sonia Giuliano: Benvenuti. Giuseppe anticipava che un gruppo ha progettato questo seminario: docenti, allievi, specialisti, tirocinanti SPS¹. Li ringrazio e saluto e ringrazio gli ospiti: il dottor Grandolfo, che partecipa in presenza, e la professoressa Serughetti, che oggi non poteva esserci; entrambi hanno accolto con interesse il nostro invito a contribuire con le loro competenze al problema di cui vogliamo occuparci.

Notiamo che c'è una partecipazione molto varia e soprattutto un'alta presenza di studenti universitari della facoltà di psicologia. Questa è certamente una costante nei seminari SPS, che evidentemente rappresentano una proposta affidabile per chi si sta formando, ma mi chiedo se non ci sia un nesso con il tema specifico che trattiamo. Lascio qui un punto interrogativo che è anche un invito a commentare questa presenza.

Riprendo il tema: nella cornice dei seminari sulle culture del lavoro, ci occupiamo dei modelli del potere che orientano la partecipazione delle persone, uomini e donne — abbiamo pensato che una prospettiva di genere potesse essere un terreno fertile per occuparcene — alla vita lavorativa, civica e politica del Paese. Come

¹ Simona Calò, Carola Casellato, Andrea Paolo Di Napoli, Francesca Maone, Olimpia Nussbaum, Cosetta Olive, Beatrice Pescosolido, Veronica Schiavello, Roberta Fefè, Chiara Tagliaferri, Giuseppe Dascoli, Angela Rapastella, Chiara Santi, Elisabetta Atzori, Nadia Battisti, Viviana Fini, Rosa Maria Paniccia.

arriviamo a definire così il problema di cui ci occupiamo oggi? Vorrei adesso, per introdurre, ricostruire un quadro, riprendendo alcune traiettorie da cui veniamo. Ne scelgo tre.

Prima traiettoria: L'intervento psicoanalitico come proposta interpretativa del potere

Il potere è un tema al centro della teoria, del metodo e dell'intervento psicoanalitico, quale dimensione simbolica presente in tutte le relazioni sociali, che si inverte in modi diversi. Per come lo intendiamo in SPS, l'intervento psicoanalitico stesso è una proposta interpretativa del potere: in qualsiasi setting si declini, consiste nella costruzione di una relazione con i nostri interlocutori (clienti, committenti) in cui ci si incarichi – tutti, ciascuno dalla sua funzione e con le sue specifiche risorse – di un potere di definire un problema condiviso, di conoscerlo, di porre in essere le condizioni per una sua evoluzione.

Quello che sto proponendo non è scontato, riflette una specifica teoria dell'intervento psicologico e psicoanalitico, non condivisa in tutto il panorama delle scienze “psi”. In questo panorama possiamo immaginarci due poli: da una parte l'“intervento”, che ha bisogno dei suoi interlocutori per conoscere il contesto condiviso; per farlo si dota di categorie di interpretazione della relazione sociale e spesso inventa nuovi setting utili allo scopo. All'altro polo la “correzione di deficit”. Qui c'è bisogno di un paziente, da *patior*: colui che soffre e che per questo porta pazienza e dipende dal sapere di chi cura. Il contesto non è oggetto di esplorazione, l'oggetto è il paziente, o meglio è la sua distanza da una norma. Si tratta di due modelli differenti del potere; il secondo mima la cultura sanitaria, per altro non monolitica al suo interno, come avremo modo di vedere con il Dott. Grandolfo.

Per il prevalere del secondo modello – dagli anni '80 in poi che hanno visto una crescente medicalizzazione dei problemi di convivenza e poi dagli anni '90 con la sovrapposizione tra mente e cervello – la psicologia non è tenuta in grande considerazione nei luoghi del dibattito pubblico e scientifico volto a costruire categorie interpretative della contemporaneità. Non è sempre stato così: ricordiamo il ruolo di rilievo che negli anni '60 e '70 ha avuto, per esempio, la psicosociologia francese, per comprendere e intervenire nei tumultuosi cambiamenti sociali dell'epoca.



Vediamo una vignetta di Worry Lines comparsa nel giugno 2021 (l'anno dell'assalto a Capitol Hill).

Uno psicoanalista chiede al paziente sdraiato sul lettino: “Ha qualche idea di quale sia la causa di questa fastidiosa ansia?”. Il paziente va alla ricerca di qualche spiegazione, mentre fuori dalla finestra infuriano segni di guerra e caos.

La vignetta si presta a discussioni perché evoca il complesso rapporto tra mondo interno e mondo esterno, tra individuo e contesto, tra componente sociale e componente intrapsichica, su cui si articolano differenze interessanti tra modelli psi, poco dibattute rispetto alle domande contemporanee.

Seconda traiettoria: L'attuale crisi culturale sociale politica ed economica come crisi del potere

La seconda traiettoria è la ricerca in corso in SPS sull'attuale crisi culturale, sociale, politica, economica in cui siamo immersi. Negli ultimi due anni stiamo dedicando ampio spazio al confronto con altre discipline, con cui, grazie alle diverse competenze e conoscenze, possiamo darci una mano a interpretarla. Abbiamo recentemente incontrato – nella cornice degli *Incontri sulla contemporaneità* organizzati da SPS e Quaderni di Psicologia Clinica – un economista, Giorgio Ardeni, e uno storico, Alessandro Volpi, sulle culture economiche contemporanee. Con un filosofo del diritto, Aldo Schiavello, stiamo esplorando le radici dell'attuale crisi della democrazia e dei diritti umani.

Con un'altra organizzazione di cui faccio parte, SPCC (Società di Psicoanalisi della Cultura e della Convivenza)², associazione che si occupa di ricerca e politica professionale e che ho contribuito a fondare insieme a un ampio gruppo di colleghi formati in SPS, stiamo studiando, con l'aiuto di economisti, urbanisti, amministratori politici, architetti, ricercatori nelle scienze sociali, antropologi e psicologi, le spinte sociali emergenti verso la riappropriazione, costruzione e manutenzione di beni comuni.

Ci stiamo accorgendo che l'attuale crisi è anche – di nuovo – una crisi del potere e della sua reputazione. Non è una vicenda nuova. R. Carli e R.M. Panicia hanno scritto diversi contributi sulla sistematica e progressiva

² <https://www.spcweb.it/>

perdita di credibilità delle istituzioni pubbliche che, dalla fine degli anni '70, furono segnate in ogni loro ambito (governo, formazione e sanità in primis, poi anche nelle imprese e nel cooperativismo), dall'arroganza di gruppi di potere che pretesero di esercitare la loro influenza in ogni ambito della vita pubblica e privata; depauperando in modo drammatico la possibilità e la qualità della partecipazione ai temi della convivenza delle varie componenti sociali, compresi gli intellettuali e le professioni, ma soprattutto i giovani. Due riferimenti bibliografici a riguardo: *Convivere* (Carli & Paniccia, 2012); *Potere, questione morale ed economia* (Carli, 2018)³. Qui si nominano la sfiducia e la paura come le due componenti emozionali che segnarono il paese in quei 30 anni. Si indebolì enormemente la speranza che la propria partecipazione ai contesti potesse contribuire allo sviluppo del sistema sociale. Ricordo a riguardo un evento buio della storia della Repubblica italiana, i fatti di Genova del 2001, che soffocarono nella violenza più cieca lo spirito di dissenso dei movimenti *No global* – che in larga parte si manifestava con forme creative e propositive – verso l'imperialismo delle nuove ideologie economiche; il loro slogan era “Un altro mondo è possibile”. Che accade più tardi? In una ricerca europea⁴ del 2007 sull'efficacia politica percepita – interna ed esterna – l'Italia risultava ai livelli più bassi, con una incidenza maggiore del senso di inefficacia tra le fasce di popolazione meno istruite e tra le donne. Notare che l'inefficacia correla con il senso di insicurezza in ambito lavorativo, e con il suo non riuscire a costituirsi come contesto di appartenenza.

Al polo opposto della paura e della sfiducia, RC e RMP pongono la “condivisione” orientata alla “cosa terza”: l'orientamento verso un aspetto della realtà di interesse condiviso, che comporta l'assunzione di un potere competente che dà una forma – limitata – al nostro desiderio: potere di elaborare competenze e categorie di conoscenza, di creare, inventare iniziative, di curare, di discutere e confliggere. Quando, nella relazione, viene meno la “cosa terza” l'unica declinazione che il potere può assumere è quello del dominio, della paura e della diffidenza reciproca, del controllo dell'altro, nemico: la guerra.

Torniamo a oggi, alla crisi attuale, che presenta delle continuità con il periodo appena citato, ma anche segni di novità. Ai nostri intervistati abbiamo posto tre segni di questa crisi che ci interessa esplorare.

-Il primo riguarda quello che noi osserviamo a livello politico – nazionale e internazionale – ossia il dilagare di una **violenza** senza limiti, che ci è parso il segno **dell'impotenza attuale delle istituzioni di governo** di incaricarsi di una direzione politica dei sistemi sociali.

Volpi e Ardeni ci hanno ricordato alcune matrici importanti che conducono fino a qui. In Italia dalla fine degli anni '70 hanno smesso di crescere i redditi da lavoro, mentre sono aumentati a dismisura i redditi da capitale. Gli anni '80 e '90 hanno visto avviarsi a livello internazionale l'inarrestabile divaricazione tra economia reale e finanziaria, con una progressiva concentrazione della ricchezza in poche mani, e con essa, anche del potere di indirizzare l'opinione pubblica, la politica e i governi nella gestione della cosa pubblica. Supiot parla in proposito di “Mercato totale” (2010)⁵, ossia dell'arretramento progressivo delle istituzioni e del diritto nel presidiare la terzietà nei rapporti sociali.

In questo quadro non si può che guardare al potere come qualcosa verso cui essere sospettosi. In verità il rapporto che lega simbolicamente potere e diffidenza è di lungo corso e ha prodotto miti sul potere così radicati nella nostra cultura, da limitare la nostra capacità di immaginarne forme diverse. Pensiamo allo stato di natura hobbesiana - *homo homini lupus* - che fa del contratto sociale la consegna del potere assoluto a un organo sovrano che limiti la paura reciproca tra individui, ciascuno orientato a massimizzare i suoi interessi contro l'altro, nemico.

È necessario porre attenzione al fatto che le trasformazioni di cui ci hanno parlato Ardeni e Volpi – collegate al neoliberismo che si è imposto negli ultimi 50 anni, senza alternative, nonostante fossero fin da subito evidenti i feedback di realtà che ne segnalavano l'insostenibilità – hanno visto radicare i loro effetti non solo in termini di distribuzione di ricchezze, ma in termini culturali, con un impoverimento delle risorse per pensare, per immaginare alternative. Pensiamo alla cultura dell'avidità che ha preso il posto dell'investimento sul potere competente.

³ Carli, R., & Paniccia, R.M. (2012). *Convivere*. Rivista Di Psicologia Clinica, 2, 184-200.

<https://quadermidipsicologiaclinica.com/index.php/rpc-archivio/article/view/1219> Carli, R. (2018). *Potere, questione morale, economia. La committenza dell'intervento psicologico dagli anni Settanta ad oggi*. *Quaderni Di Psicologia Clinica*, 1, 4-20. <https://doi.org/10.82037/qpc.2018.713>.

⁴ Ricerca SIREN, fin. Quinto programma quadro dell'UE, coordinata dal Forba Institute di Vienna (2007)

⁵ Supiot A. (2010), *L'Esprit de Philadelphie: La justice sociale face au marché total*. Parigi: Seuil.

-Vengo al secondo segno di crisi, ossia un vissuto di **isolamento** trasversale, che non riguarda più solo alcune categorie della popolazione, ma tutti noi. La destrutturazione del legame sociale che si è verificata negli ultimi 40 anni e che abbiamo studiato nel corso di questi dieci anni di seminari Culture del lavoro – per molteplici ragioni (ne stiamo nominando alcune: il neoliberismo, l’involuzione culturale della politica e la perdita di potere delle istituzioni, la progressiva settorializzazione e tecnicizzazione delle competenze, l’ingiunzione individualista di costituirsi da sé la propria identità) ha reso difficile per le persone percepirsi come soggetti attivi nella costruzione dei contesti di cui fanno parte. Tutti, i cittadini, le famiglie, i giovani, gli anziani, finanche i bambini hanno corso il rischio di perdere l’identità che li connota come chi abita un qualsiasi spazio temporale, contestuale e condiviso con altri, per acquisire l’identità di “consumatore”/“risparmiatore”. Un individuo solo, irrilevante socialmente, con i suoi idiosincratici bisogni e aspirazione, che si presta a essere manipolato. Qui una delle matrici del progressivo svuotamento dall’interno dei corpi intermedi (partiti, sindacati), nella loro funzione sociale di interpretare e organizzare istanze e conflitti sociali (Rosboch, 2017)⁶. La perdita del conflitto sociale e l’espunzione del concetto di classe dal discorso pubblico e politico è segnalata da molte voci come uno dei sintomi del malessere contemporaneo.

-il terzo segno di crisi, quello a mio avviso di maggiore interesse per noi psicologi, è costituito dalle spinte nuove a livello sociale che si stanno organizzando anche grazie al dissolversi dei tradizionali organizzatori della società: si delinea la possibilità di inventare nuove regole e nuovi miti della convivenza. Stiamo studiando questi processi in atto con SPCC con una ricerca sugli **spazi intermedi**: iniziative, con diversi gradi di formalizzazione, orientate alla costruzione e manutenzione di beni comuni. Si tratta di forme della relazione sociale capaci di generare appartenenza non attraverso l’opposizione identitaria (ricordiamo che il proliferare di politiche identitarie, e la nascita di gruppi tesi ciascuno a rivendicare la sua identità in contrapposizione all’altro nemico è un’altra strada reattiva all’anomia contemporanea), ma mediante la costruzione di una “cosa terza”, che può progressivamente assumere valore pubblico. Sono iniziative che spesso nascono intorno a luoghi, abbandonati, dismessi, di cui ci si riappropria per farne il centro di una produzione culturale, avendo colto lì non un declino ma una possibilità creativa, legata al piacere di partecipare a costruire la forma e il senso di un contesto condiviso. Si coglie qui il desiderio di cambiare emozionalmente il nostro rapporto con il contesto: non più il contenitore, altro da noi, in cui siamo collocati con le relative angosce di inclusione e esclusione, ma l’esito mobile e continuamente risignificato delle nostre pratiche sociali. I luoghi dismessi di cui parlo, non sono da intendersi in senso stretto e concreto (ad es.: la fabbrica abbandonata). Spesso coincidono simbolicamente con le stesse organizzazioni e istituzioni che abitiamo, ma di cui è facile abbandonare la manutenzione di senso, rendendoci incapaci di elaborare una appartenenza implicata e impegnata (allora adempiamo, ci lamentiamo, proviamo vissuti di inadeguatezza, paura di perdere noi stessi sotto il peso delle procedure, o di perdere l’approvazione dell’altro, protestiamo reattivamente). L’intervento psicoanalitico è spesso chiamato a intervenire in queste contingenze, introducendo/inventando dispositivi capaci di riaprire il rapporto tra soggetti e contesto, prassi e obiettivi e di mantenere attiva questa apertura, per contrastare l’impotenza e la perdita di senso. I casi che discuteremo oggi parleranno di questa funzione cruciale.

Sarà più chiaro ora il motivo per cui abbiamo voluto tenere un link tra lavoro e partecipazione civica e politica. Per noi psicologi è fondamentale, la nostra competenza è da subito una competenza politica e una forma di partecipazione civica. Ma in molti altri casi non è così – per molteplici ragioni strutturali e culturali – e il lavoro si configura invece come esperienza di impotenza, di lontananza da una realtà condivisa e di interesse comune.

Terza traiettoria: Il potere e i movimenti delle donne

Siamo all’ultima di quelle traiettorie che desideravo recuperare; al contempo dobbiamo immaginarcela come un vertice centrale da cui questo seminario è stato progettato. Abbiamo pensato che una prospettiva di genere potesse rappresentare un terreno fertile per studiare il potere, non dimenticando che è anche un terreno – quello del rapporto tra generi e partecipazione ai vari ambiti della vita – di cui ci occupiamo in quanto matrice di problemi e domande. I movimenti delle donne sin dalla loro nascita e in ogni loro ondata (fine Ottocento, anni Settanta), hanno avuto una funzione fondamentale di riflessione sul potere e di trasformazione dei suoi significati. Insieme agli altri movimenti di contestazione degli anni ’60 e ’70 miravano – attenzione – non a distruggere il potere (e con esso le gerarchie, l’organizzazione e la struttura delle istituzioni sociali e politiche

⁶ Rosboch, M. (2017). *Le comunità intermedie e l’avventura costituzionale: Un percorso storico-istituzionale*. Torino: Heritage Club

dello stato) né tantomeno a conquistarlo acriticamente, ad occuparne un posto. Il loro contributo civile – seppure nella varietà e contraddizioni e derive che pure portavano in seno – è ben più interessante e costruttivo: quello di rendere tali poteri nuovamente discutibili, metterli di nuovo al centro di una discussione pubblica che permettesse ai gruppi sociali manifestanti, nella loro diversità, di partecipare a una loro risignificazione. È chi è rimasto a margine della Storia che prende parola, e attraverso la riflessione sulla propria esperienza del mondo propone il suo potenziale trasformativo del sistema economico, sociale e culturale. Oggi si parla di terza ondata del femminismo. Seguo Serughetti (2024)⁷, che la chiama “costellazione di resistenze”, transnazionale come sempre i movimenti delle donne sono stati, ma con la novità che oggi le traiettorie delle idee hanno cambiato rotta: dal sud del mondo al nord, dall’est all’ovest. Il loro segno non è già nella maggiore presenza delle donne ai vertici (della politica, delle aziende, etc) e anzi questo è un fenomeno che per Serughetti va guardato con attenzione, cogliendo come le donne delle nuove destre al potere stiano rimasticando le idee femministe entro modelli che incrociano cultura neoliberista e nazionalismo, rinsaldando più marcatamente i confini dell’inclusione e dell’esclusione e la natura escludente del potere. Il loro segno è invece nella capacità di politicizzare il contrasto alla violenza machista che vediamo rinverdire negli ultimi 10 anni, cogliendone i nessi con le molte crisi contemporanee: crisi dei lavori di cura; crisi ambientale, proiezione imperialista degli stati nazione e disordine globale; crisi del sistema democratico impoverito dall’assoggettamento al potere economico. E di farlo entro un movimento che, come dice Braidotti (2014)⁸, dobbiamo immaginarci costellato di competenze e persone colte (lo ricorderà anche Grandolfo) e al contempo al suo interno gioioso, con un grande mix culturale e sperimentante, generatore di legami di cura e di produzione culturale. Invito ancora a un momento di ascolto, poiché l’intervista alla Prof.ssa Serughetti è in forte continuità con questo quadro. Avremo dopo l’intervista uno spazio di discussione.

Intervista a Giorgia Serughetti

Andrea Paolo Di Napoli: Salve, sono Andrea Di Napoli, allievo della scuola. Presentiamo la professoressa Giorgia Serughetti, ricercatrice e docente di filosofia politica presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell’Università di Milano-Bicocca. La ricerca filosofico-politica si occupa delle basi concettuali che fondano la legittimità del potere, dello Stato e delle organizzazioni dei sistemi sociali. Nel suo lavoro si è occupata in particolare di questioni di genere e teoria politica; è anche editorialista del quotidiano *Domani* e membro del comitato direttivo della rivista pubblicata da Donzelli. Abbiamo scelto di invitarla per la sua posizione di riflessione critica e competente sui cambiamenti sociali e culturali in corso.

In particolare, ci siamo riferiti a due suoi libri recenti: *La società esiste* (2023)⁹, che analizza le trasformazioni sociali seguite alla pandemia che interrompono il lungo corso di egemonia incontrastata dell’ideologia neoliberista, e *Potere di altro genere* (2024), un lavoro dedicato alla retorica delle nuove destre e alla connessa involuzione culturale rispetto alle conquiste femministe sul riconoscimento e l’integrazione delle differenze. A partire da questi lavori le abbiamo chiesto di aiutarci a riflettere sui modelli di potere che oggi possiamo riconoscere nei sistemi sociali. L’intervista è durata un’ora e un quarto e, con Simona Calò abbiamo scelto alcuni brani che toccano punti per noi significativi. Ci è sembrato sensato partire dai nostri contesti di lavoro: Simona opera come psicologa in un ente del terzo settore che propone attività sportive a rifugiati, richiedenti asilo e giovani del quartiere; io lavoro come coordinatore in una casa-accoglienza LGBT. In questi contesti siamo spesso alle prese con dinamiche di potere nella dicotomia inclusione ed esclusione, che ci sembrano in dialogo con le condizioni culturali e politiche di cui ci ha parlato Serughetti. L’intervista integrale potrete trovarla sul sito SPS alla sezione convegni.

Giorgia Serughetti: La violenza che vediamo dilagare può essere letta come uno svuotamento delle istituzioni politiche, come una perdita di potere del pubblico e, al tempo stesso, come una delegittimazione di quella serie di limiti del potere che hanno sostenuto il progetto della democrazia liberale e costituzionale. In questo quadro, il modello di potere di Donald Trump è particolarmente eloquente, in particolare quando afferma che non riconosce altro limite al di fuori di se stesso, della propria mente e della propria morale. Quindi riporta

⁷ Serughetti, G. (2024). *Potere di altro genere. Donne, femminismi e politica*. Roma: Donzelli.

⁸ Braidotti, R. (2014, 16 settembre). *Thinking as a Nomadic Subject* [Lectio magistralis]. Institute for Cultural Inquiry (ICI), Berlino, Germania. <https://www.ici-berlin.org/events/rosi-braidotti/>

⁹ Serughetti, G. (2023). *La società esiste*. Bari: Laterza.

interamente il limite a sé, che significa disconoscere qualunque limite che sia esterno a sé. Significa pretendere di poter affermare la propria personalità dilagante, la propria esigenza e la propria forza, una logica di pura forza che sopravanza ogni tipo di bilanciamento di poteri e di limiti che possano essere dati dal diritto internazionale come dal diritto interno costituzionale.

Questo è uno degli effetti di quello che nel libro *La società esiste* (2023) analizzo come lungo corso dell'ordine politico, ma anche culturale e ideologico neoliberale. Lo stesso vissuto di isolamento, cioè il secondo punto di crisi, fa parte di questo quadro di trasformazione delle relazioni sociali all'interno di un ordine che spinge sulla competizione e sulla dismissione, sul disconoscimento di ogni limite che sia anche condizione di possibilità dello stare insieme. L'individualismo esasperato dell'ordine neoliberale è sicuramente la radice principale di quello che oggi viviamo come frammentazione e perdita del legame sociale, e il desiderio di ricomposizione dei legami è forse il segnale di una crisi di quest'ordine, di un esaurimento progressivo del consenso intorno a esso, che dalla fine degli anni '70 in poi è stato egemonico nello strutturare tanto i rapporti sociali quanto la dottrina economica, così come il rapporto tra politica, economia e società.

Possiamo leggerlo come uno dei punti di emersione della crisi ed è quello che faccio nel libro *La società esiste*, dove parto dall'esperienza della pandemia. La frase "la società esiste" che dà il titolo al volume non è soltanto un rovesciamento della celebre affermazione di Margaret Thatcher secondo cui "la società non esiste", ma è anche la citazione di un discorso di Boris Johnson, allora premier britannico, che dall'isolamento da Covid, dopo avere inizialmente sottostimato il rischio, dice: "Devo dire una cosa, amici miei, la società esiste". Lo dice perché improvvisamente riconosce il valore, per esempio, del servizio sanitario nazionale e del servizio pubblico a difesa della salute. Ed effettivamente quello è stato un momento in cui c'è stato, per quanto temporaneo ed effimero, un rovesciamento delle priorità e un ripensamento dei valori portanti, in discontinuità rispetto a un lungo credo nel fatto che le società dovessero essere organizzate intorno ai bisogni del mercato e non delle persone o delle collettività. Si considerava il mercato come la forza capace di produrre benessere a tutti i livelli attraverso un effetto di crescita delle ricchezze in alto e sgocciolamento verso il basso (*trickle-down*). Questa, in sintesi, è la dottrina che ha guidato la rivoluzione neoliberale in economia dagli anni '80 in poi.

La frase secondo cui la società non esiste va letta in questo quadro di deregolamentazione dell'economia e soprattutto di deresponsabilizzazione dei poteri pubblici nei confronti dei bisogni sociali, perché la deregolamentazione del mercato ha significato anche disinvestimento sulle politiche sociali, sul welfare che era stato invece un terreno di consenso nei decenni del dopoguerra. È stato anche un terreno di investimento grazie a cui si è dato quel momento forse irripetibile della democrazia liberale a contenuto sociale che ha visto ridursi le disuguaglianze, crescere il benessere delle persone e istituire servizi di welfare di carattere universalistico, pensati per risolvere alla radice i problemi di sperequazione della ricchezza e di vulnerabilità delle famiglie e delle persone. Dire che la società non esiste, nell'intenzione di Thatcher, significa dire che non è lo Stato a doversi occupare dei bisogni delle persone. In realtà, infatti, la frase è inserita all'interno di un'intervista in cui lei dice: "Le persone si lamentano che non hanno un tetto e dicono 'La società mi deve aiutare'. Si lamentano che non hanno un lavoro e dicono 'La società mi deve aiutare'. Ma chi è la società? La società non esiste. Esistono le persone, individui, uomini e donne, ed esistono le famiglie".

Dire che non esiste nient'altro che individui singolarmente presi e famiglie come unico luogo caldo delle relazioni, disconoscendo ogni altra forma significativa di relazione sociale, significa immaginare una società spietata, in questo senso molto hobbesiana. È lo stato di natura, in cui le persone competono per il proprio successo, per il proprio benessere, per l'acquisizione di beni e di potere; nella visione neoliberale questo è bene perché è questa continua concorrenza per l'acquisizione di beni e di prestigio che fa crescere la società. Se invece lo Stato si fa carico dei bisogni delle persone, le fa ricadere in uno stato di dipendenza e quindi in una condizione meno libera e meno degna. Questo tipo di retorica è stata dominante ed è stata formidabile nel cambiare il senso comune intorno al ruolo del pubblico nel sostenere i bisogni sociali. È diventato vergognoso affidarsi al welfare; significa non essere capaci di fare da sé con le proprie forze, evidenzia un'incapacità personale di farsi valere e di competere. Diventa non solo responsabilità nel senso del doversi dare da fare, ma anche responsabilità nel senso di colpa individuale.

La cancellazione della responsabilità collettiva provoca poi un declino dell'idea di società e una frammentazione del vincolo sociale. Da questo disimpegno nei confronti dell'ingiustizia e delle disuguaglianze si generano fratture nuove, e una delle più importanti è quella che separa l'alto e il basso: il fatto che le élite, le classi dominanti e il corpo largo della società abitino mondi differenti, il mondo di sopra e il mondo di sotto, che sono tra loro ben poco comunicanti. C'è ormai uno iato sempre più ampio negli stili di vita e nelle possibilità di spesa tra i super ricchi e il ceto medio o le classi lavoratrici. Quelle che prima potevano essere considerate come classi sociali certamente avversarie, come nel paradigma della lotta di classe, erano tuttavia

legate da una mutua dipendenza e quindi implicate in una relazione conflittuale, che nasceva dal bisogno che le classi dominanti avevano della classe lavoratrice. Questo tipo di rapporto sembra essersi spezzato, anche perché la produzione della ricchezza viene sempre più da ambiti che non vedono tanto rilevante il contributo umano. Poi, se vogliamo, questa è anche una grande mistificazione ideologica perché in realtà al servizio delle classi dominanti continuano a esserci eserciti di lavoratori e di lavoratrici, se non altro quelli che si occupano dei bisogni del corpo: tutto l'ambito del lavoro di cura resta un lavoro non automatizzato, che non ha perso nulla della sua concretezza, pesantezza e corporeità, e che continua a essere svolto in condizioni di scarsissimo riconoscimento, quando non di autentico sfruttamento e discriminazione, dalle donne e da altri gruppi subalterni.

Tuttavia, la frattura esiste ed è verticale nella società, così come esiste una frattura orizzontale che separa i centri di produzione dei valori, della cultura e della ricchezza — grandi città globali che fanno da motore dell'economia — rispetto alle grandi periferie. Queste grandi divisioni faticano a tradursi in conflitto organizzato, essenzialmente per la sfiducia nel ruolo che può avere la politica nel risolvere i conflitti. Anche questo è un effetto di lungo corso di un modo di vedere il mondo che ha pensato che la politica potesse essere pura amministrazione dell'esistente e pura esecuzione di quelli che erano oggettivamente i bisogni dell'economia. Si è ritenuto che non ci dovesse essere una competizione di idee intorno a come orientare l'economia, se a vantaggio delle persone o dei produttori di profitto, dei capitali e dell'impresa, ma che dovesse essere pura e semplice esecuzione di una dottrina rispetto a cui, cito ancora Thatcher, *there is no alternative*. Non c'è alternativa a questo modo di governare l'economia e, dunque, se non c'è alternativa, cosa può fare la politica?

Oggi qualcosa sta cambiando perché, dopo la crisi economica del 2008, che è stata la prima grande avvisaglia della crisi di consenso intorno a questo ordine, si è mossa una rete vasta e densa di attivismo. Questa crisi di consenso è tornata molto visibile durante la pandemia: con il fiorire di attività solidali che non si basava più solo su parrocchie o luoghi che comunque hanno sempre resistito all'ondata devastante della dottrina neoliberale, ma anche su nuove esperienze: forme di aggregazione del tutto nuove, spesso estemporanee, alcune durature e altre finite, come gruppi mutualistici, reti di comunità e di vicinanza. Esse ci dicono del bisogno e della presenza in potenza di una grande forza aggregatrice delle idee, di un "noi", un'idea che sopravvanti il semplice perseguimento dell'interesse e delle preferenze individuali. Questo è molto politico perché la politica ha esattamente bisogno di un riferimento a un "noi" che superi la frammentazione degli interessi individuali.

Dunque esiste questa spinta dal basso intorno all'idea del comune, di ciò che è comune, che non è né pubblico né privato, ma è di tutti e di tutte le persone che ne fanno uso e che lo curano. Si sviluppano idee di comunità di cura. La parola "cura" porta con sé moltissimo in termini di capacità di riconoscere la vulnerabilità e l'interdipendenza delle persone, il fatto che i problemi relativi alla salute, al benessere, all'educazione e al lavoro non si possano affrontare se non nel riconoscimento di questa interdipendenza essenziale, che include anche la cura degli spazi, degli oggetti e dell'ambiente. Tutto questo può diventare un effettivo programma politico per un ripensamento delle relazioni.

Quindi questo terzo elemento che avete identificato come fattore di crisi fa parte del quadro su cui abbiamo bisogno di contare come via d'uscita rispetto all'ordine neoliberale, perché la sua crisi può produrre effetti tutt'altro che confortanti. Potrebbe dar luogo a forme di sprigionamento di una forza senza limiti e senza controllo, come stiamo vedendo con il modello trumpiano.

Che ruolo ha in questo quadro il femminismo? Molto della riflessione sulla vulnerabilità e sull'interdipendenza è eredità di un ripensamento del soggetto della modernità, che il pensiero femminista, soprattutto della seconda ondata, ci ha consegnato, contrastando l'unilateralità di quel modello: un soggetto razionale, autonomo e adulto che sembra venire al mondo senza un'infanzia, senza un corpo che necessita di essere curato e senza una componente emozionale che ne garantisca l'interazione con gli altri. Questo soggetto è chiaramente un'astrazione moderna, che però è stata il fondamento di un ordine politico, come quello hobbesiano menzionato prima, legittimato sulla base di un ipotetico accordo tra le volontà di esseri adulti, indipendenti, sovrani e maschi.

In generale oggi le donne sono dappertutto, sono ovunque e sono visibili in molti ambiti del vivere. Il piano su cui è stato più faticoso il percorso è stato proprio quello politico, per effetto di una lunga e durevole esclusione dalla cittadinanza che è stata risolta a livello di diritti formali soltanto ottant'anni fa; e ottant'anni sono il tempo di vita di una nonna. Di contro, il femminismo come movimento ha una carta che nessuna appropriazione può togliere: l'agire insieme, l'essere una dimensione collettiva, il pensare e agire a partire dall'essere un noi. Questa è una forma completamente diversa di potere, inteso come "poter fare", il potere arendtiano che nasce dall'agire

di concerto. Resta una prerogativa dei soggetti organizzati e dei movimenti e non può essere svuotato con un'operazione di potere verticale.

Quindi c'è un conflitto reale sui significati e sul valore del femminismo, ma possiamo pensare in positivo all'energia che ancora i movimenti sanno sprigionare attraverso quel diverso potere che ho chiamato "potere d'altro genere", lontano dal concepire il potere come comando verticale o dominio.

Il limite penso sia il nodo cruciale: il senso del limite rischia di avere una comprensione restrittiva se inteso, per esempio, come qualcosa che ci priva della possibilità di esplorare le potenzialità della tecnologia. Sappiamo che chi decide il limite compie un'operazione di potere che può non coincidere con i soggetti ampi; si rischia che il limite sia inteso soltanto come riflesso della paura di quello che non conosciamo.

Noi abbiamo invece bisogno di una riflessione profonda sul limite come condizione di possibilità, ed è questo il senso del richiamo ad Hannah Arendt. Il limite è condizione di possibilità per il potere; non esiste potere che si eserciti in un vuoto. Non esiste nel significato arendtiano del poter fare che nasce dall'agire insieme, ma in fondo neanche se inteso come relazione di comando e obbedienza nel senso più classico del termine. Neanche quello si esercita in un vuoto: è una relazione, e relazione significa limite, altrimenti siamo nella pura violenza, nel fatto che uno dei soggetti viene annientato nella sua soggettività. Allora ci troviamo dentro una assenza di limite che è anche assenza di relazione ed esercizio di pura violenza. Questa è l'illusione che questi decenni di rottura dei limiti — a partire dai vincoli dell'economia per arrivare a livello sociale e politico — hanno prodotto: l'idea del limite come semplice ostacolo da superare e non come condizione di possibilità dell'agire politicamente significativo, cioè dell'agire che abbia un peso nel mondo. Anche solo per avere un peso nel mondo bisogna riconoscere un mondo, riconoscere che questo mondo è tra noi e vincola la nostra azione tanto quanto la rende possibile. L'altro vincola la mia azione e ne limita la libertà assoluta, ma è anche la condizione di possibilità della mia libertà.

Dibattito sulla prima parte

Sonia Giuliano: L'intervista era ben più lunga, abbiamo dato centralità ad alcune questioni. Tra queste il problema del "limite", punto su cui abbiamo interloquito con Serughetti. Lei ci propone un'idea del limite, seguendo la concezione arendtiana del potere, come condizione di possibilità dell'agire; aggiungerei anche come condizione di possibilità del pensare. Le esperienze di intervento che verranno resocontate dopo — interventi in contesti organizzativi diversi — sono una continua azione di recupero e risignificazione dei limiti in cui ci si muove: chi siamo, entro quale mandato, con quali diverse competenze e con che funzioni, chi si rivolge a noi e con che attese, che obiettivi di lavoro possiamo darci, etc. Risignificarli significa accorgersi delle emozioni con cui li si simbolizza. Per evitare di cadere in quella che Serughetti chiama "pura amministrazione dell'esistente", per evitare che il limite si presenti nella sua dimensione emozionalmente costrittiva e senza alternativa.

Rosa Maria Paniccia: Sono Rosa Maria Paniccia, direttrice di SPS. Stiamo assistendo al fallimento dell'esclusione della considerazione delle emozioni dalla vita sociale. È un'esclusione propria della cultura occidentale, ne sappiamo di meno di altre culture; nella nostra cultura tale esclusione è stata ed è un obiettivo sistematico. Come per altri fallimenti catastrofici, non è detto che sarà occasione di riflessione. Non è scontato che l'animale umano rifletta sul fallimento della sua capacità di adattamento. Nella migliore delle ipotesi, tale non scontatezza è una libertà: nel significare in molti modi la realtà, agli umani non salta subito agli occhi che si fanno atti di autodistruzione; sembra che ci sia la libertà di ignorarlo. È stata evocata la crisi del 2008: alcuni di noi hanno pensato che fosse un'occasione di ripensamento; non è stato così. È stato rilanciato il neoliberismo, e l'apertura della forbice tra economia finanziaria ed economia reale, che nell'ottica psicosociale è una distruzione di risorse, è cresciuta esponenzialmente.

L'attuale fallimento, evidenziato da un diffuso vissuto anomico, ci riguarda tutti, anche come psicologi. Siamo interessati a un confronto interdisciplinare per arrivare a modelli psicosociali di lettura della realtà pensabili anche grazie a questi confronti. Ricordo *Psicosociologia delle organizzazioni e delle istituzioni*, uscito per Il Mulino nel 1981¹⁰. Ci si confrontò con la razionalità come criterio economico che sosteneva l'organizzazione. Oggi l'attenzione, considerando la disciplina economica, è andata alle risorse scarse. La forbice tra economia reale e finanziaria ha tolto di mezzo la razionalità, perché è saltato il riferimento alle

¹⁰ Carli, R., & Paniccia, R. M. (1981). *Psicosociologia delle organizzazioni e delle istituzioni*. Bologna: Il Mulino.

risorse scarse; queste ultime hanno occupato la scena, poiché l'attuale ideologia economica, nella sua avidità, nega la scarsità.

Come ci diceva Ardeni, economista, in uno degli incontri con lui, una corrente dell'economia pensa di superare il limite delle risorse, all'infinito, con la tecnologia. Ma il limite delle risorse non è solo fattuale: la mente ha bisogno di limiti per pensare.

Sento parlare di predominio della forza nell'attuale dinamica sociale. Quando Trump si è presentato alla ribalta con le sue violente novità teatrali, ho pensato: "Diamogli un potere reale, o farà molto danno". Si evoca la legge del più forte; certamente il modo in cui la adottiamo non riguarda il regno animale. La direi la legge del più debole, che si traduce in violenza.

A proposito di femminismo, ho spostato il baricentro: dall'emarginazione delle donne, all'omosessualità maschile detta maschilismo, caratterizzata dal "facciamo a chi sono io e a chi sei tu". Al centro dell'attenzione è la relazione tra uomini, entro dinamiche seduttive e aggressive, dominate dal sottomettersi e sottomettere, accecante rispetto a ogni confronto con limiti di realtà. La finanza, la politica internazionale sono un "facciamo a chi sono io e a chi sei tu". Ci si impossessa delle risorse distruggendole, con la foglia di fico del diventare più potenti.

Renzo Carli ha dato un limite al potere con il costrutto della committenza: un potere che cerca riflessivamente i confini in cui opera, e che se ne occupa riconoscendo e sviluppando risorse. Ha pure dato un limite ai bisogni dell'individuo con il costrutto della domanda, che è un desiderio in cerca di realizzazione entro limiti di realtà. La relazione committenza-domanda entro il confine dell'intervento psicosociale è la specificità del modello che SPS propone.

Dovremmo mettere in discussione l'uso della parola "potere" come se fosse un soggetto che sta in più o meno misteriosi luoghi sopra di noi. È un modo di mitizzarlo e di renderlo impensabile.

Bisogna individuare che cosa sia il potere, contestualizzarlo, storicizzarlo, analizzarlo, e infine convocarlo ad avere una competenza di intervento sui problemi. Nell'ottica psicosociale troveremmo dinamiche collusive.

La questione del limite è centrale, si pensa grazie all'essere contestualizzati, in rapporto a una necessità di individuare, mantenere e sviluppare risorse. I confini sono risorse; ma non c'è alcuna evidenza dei confini, sono oggetto di interpretazioni complesse.

Michele Grandolfo: Un commento su quanto Serughetti chiama "beni comuni". Un bene pubblico si può definire comune quando la collettività che sta attorno a quel bene lo agisce, lo gestisce, lo fa suo, lo organizza. Quindi un bene pubblico rimane tale, o diventa un bene abbandonato; diventa bene comune quando la comunità lo fa vivere e lo mette a disposizione di tutti.

Anna Di Ninni: Sono Anna Di Ninni, docente della scuola. Se ripenso al già citato libro dell'81 su organizzazioni e istituzioni, ricordo l'interesse a ritrovare le dimensioni emozionali nelle organizzazioni, che la sociologia fino a quel punto aveva presentato come strutture razionali. Le strutture organizzative spesso non vengono riconosciute come strutture vive, come sistemi di relazioni che esprimono legami condivisi e che funzionano in quanto tali. Noi li chiameremmo assetti collusivi. Cosa succede quando questo ignoramento è agito? Noi vediamo i processi di deterioramento a cui vanno incontro le organizzazioni. Questo concetto è stato presentato intensamente da Sonia Giuliano e lo vedremo anche nei casi in cui la famiglia, la scuola e l'ingresso nel lavoro sono segnati da questo ignoramento: l'ignoramento del fatto che le organizzazioni siamo noi, sono strutture vive.

Michele Grandolfo: Aggiungo che il punto di vista è un limite; più punti di vista ci sono, meglio è. Gli altri punti di vista mi arricchiscono. Se faccio in modo che altri possano esprimere il loro punto di vista, lo faccio per un senso egoistico di potermi arricchire della ricchezza altrui che emerge, valorizzandone la posizione.

Mario D'Andreta: Sono uno psicologo, ho studiato con Renzo Carli e ho collaborato diversi anni fa con SPS. Mi interesso di studi e ricerche sul potere, l'economia, il neoliberismo e la globalizzazione. Mi chiedo: perché siamo qui a parlare del potere? "Potere" è una parola polisemica: potere individuale, potere relazionale, potere come oggetto che si accumula (che richiama l'economicismo), o potere come relazione (potere su, potere di, potere con). Di quale potere stiamo parlando e per farne cosa?

Rispetto all'intervista di Serughetti, ne condivido il concetto del limite, ma direi che ci sia qualcosa di problematico nella dicotomia "Stato buono, neoliberismo cattivo"; sarebbe da vedere, questo Stato buono. Non che il neoliberismo sia buono; ne ha parlato in maniera esaustiva Mark Fisher nel suo libro *Realismo capitalista*. La questione è quanto neoliberismo e Stato possano essere parte di una cosa comune. Forse ne

stiamo parlando in un certo modo, del potere, perché siamo nel 2026, in Occidente, e da almeno settecento anni dentro un ordine sociale economicista. Siamo consapevoli che stiamo parlando con le parole e il codice del potere proprie di un ordine economico?

Sonia Giuliano: Quello che capisco ulteriormente è che quando parliamo di potere rischiamo la mitizzazione, per cui abbiamo bisogno di vederlo situazione per situazione, contesto per contesto. Passerei all'intervista con il dottor Grandolfo perché lì c'è una storia e un contesto specifico in cui diverse culture del potere si articolano.

Intervista a Michele Grandolfo

Beatrice Pescosolido: Abbiamo intervistato il dottor Michele Grandolfo, che ringraziamo di nuovo. È un epidemiologo, è stato dirigente di ricerca dell'Istituto Superiore di Sanità e ha diretto al suo interno il reparto *Salute della donna e dell'età evolutiva*. È stato redattore delle relazioni al Parlamento sull'applicazione della legge 194 del '78 ed è stato l'ideatore del *Progetto Obiettivo Materno Infantile* (POMI), istituito nel 2000 con l'obiettivo di riqualificare e potenziare i consultori familiari in Italia. Lo abbiamo convocato come voce autorevole sulla storia dei consultori familiari in Italia, che ha seguito e a cui ha partecipato per un lungo periodo di tempo, quindi anche come testimone di discontinuità culturale. Gli abbiamo chiesto di parlarci della storia dei consultori, servizi attraverso i quali si è proposto un nuovo modello di salute e nuovi modelli di potere nei contesti sanitari. I movimenti femministi hanno avuto un ruolo importante in questa rivoluzione.

La sua prospettiva ci è sembrata preziosa per tornare sul mandato dei consultori e per mettere in luce i problemi incontrati nella traduzione operativa. Ne è venuta fuori un'intervista intensa in cui elementi storici si sono intrecciati con riflessioni sul ruolo dei consultori e dei loro operatori nei cambiamenti della società contemporanea. Ne abbiamo scelto alcuni momenti partendo dalle questioni che sentivamo più dialoganti con i nostri contesti di intervento. Alcuni di noi svolgono il tirocinio nei consultori, sui quali siamo al lavoro in SPS, ad esempio tramite la ricerca sulle culture dei servizi sociosanitari attualmente in corso. L'intervista integrale sarà reperibile sul sito SPS nella sezione *Convegni*.

Michele Grandolfo: La legge 405 del '75 è la legge sui consultori familiari pubblici, e il nome già riflette compromessi ad alto livello, come in genere accade nell'ambito della politica seria. Il termine "consultorio" esisteva già prima. Esistevano i servizi dell'AIED nell'ambito laico e i consultori di ispirazione cristiana nell'ambito religioso. Qual è la novità della legge 405? Leggendola attentamente si vede che i nuovi consultori riflettono l'esperienza dei consultori femministi autogestiti sviluppatasi negli anni '70. Uno dei più noti e importanti fu quello gestito da Simonetta Tosi, ricercatrice del CNR e femminista, che chiese ospitalità nel mio istituto nel 1979-1980 per due motivi: il primo era impegnare l'istituto nella realizzazione di un sistema di sorveglianza epidemiologica rapida dell'interruzione volontaria di gravidanza, per evitare che un'analisi scorretta dei dati potesse dar luogo a speculazioni contro la volontà delle donne; il secondo motivo era coordinare, sempre nell'ambito dell'istituto, un'attività di coordinamento nazionale dei consultori familiari che si stavano costituendo nelle varie regioni.

Nella legge si vede molto chiaramente che la persona, in particolare la donna, viene considerata al centro e non mero oggetto di intervento. Mentre nei consultori tradizionali la caratteristica dominante era il paternalismo direttivo — cioè chi sa insegna a chi non sa come vivere —, nei consultori delineati dalla legge si riconosce la centralità della persona e si afferma un sistema che promuove la partecipazione e l'empowerment, riconoscendo che i fattori psicosociali sono le cause dietro le cause biologiche delle condizioni di salute. Per poter comprendere i fattori psicosociali è necessaria una capacità di multidisciplinarietà. Ma questi fattori chi li esprime? Le cause dietro le cause sono dicibili solo dalle persone e, di conseguenza, chi opera nei consultori familiari deve essere in grado di dare la parola e di riconoscere il diritto alla parola. Questa è la grande novità: il prendere la parola e il rivendicare il diritto a farlo.

Questo concetto era stato espresso dagli operai in lotta alla fine degli anni '60 e '70, soprattutto da quelli che si occupavano delle condizioni di salute in fabbrica; i gruppi di operai dicevano agli esperti che non dovevano essere questi ultimi a interpretare le cose, ma erano gli operai stessi a dover descrivere il proprio stato. C'era questa centralità della persona rispetto all'esperto, a chi sa. Lo stesso hanno fatto le donne. Questa richiesta di presa di parola è la manifestazione del voler prendersi il potere di parlare, e il potere di parlare significa anche potere di autodeterminazione. Il movimento delle donne scendeva in piazza al grido di lotta "il corpo è mio, lo gestisco io". Questa storia dell'autodeterminazione è stata la caratteristica del conflitto sociale di quel periodo.

Per inciso, ho colto con dispiacere l'incapacità degli operai, degli studenti e del movimento delle donne di riconoscere una fondamentale unità tra queste lotte, e probabilmente le crisi successive dipendono proprio da questa mancata unificazione.

Lo spirito e il dettato della legge di riforma sanitaria, la 833 del 1978, riflettono perfettamente questo approccio: riconoscere la centralità della persona, l'importanza della promozione della salute e il ruolo delle persone e delle comunità nel pronunciarsi sul funzionamento dei servizi. Erano previste modalità perché questo potesse accadere; la legge istitutiva dei consultori familiari prevedeva persino un'assemblea delle donne proprio perché esse potessero avere un ruolo attivo nel funzionamento del servizio. Questo aspetto non è stato sviluppato in termini di strategie operative, così come non è stata sviluppata l'attività dei consultori in generale. Quando parlo di strategie operative intendo la definizione di obiettivi di salute da cui far discendere le azioni da svolgere, con chi svolgerle, come, quando e dove. La legge 833 riflette questo spirito e i consultori familiari erano gli unici servizi in sintonia con esso, poiché gli altri servizi tradizionali erano tutti pervasi dal paternalismo direttivo. Tutti gli operatori vengono generalmente formati dall'accademia secondo il modello del paternalismo direttivo: anzi, più si è direttivi e meglio è. Nella logica dei consultori e della legge 833 c'è invece una completa rivoluzione copernicana.

Paradossalmente, il non funzionamento del servizio sanitario nazionale secondo lo spirito della 833 è derivato dal voler mantenere il modello del paternalismo direttivo, e questo ha dato luogo all'emarginazione sistematica dei consultori familiari pubblici. C'è una connessione stretta tra l'emarginazione dei consultori e la mancata applicazione della legge 833 secondo il suo spirito informatore, che prevedeva la definizione di obiettivi di salute e un sistema che permettesse di valutare se tali obiettivi fossero raggiunti o meno. Si è imposta invece la logica dell'erogazione di prestazioni, che privilegia il punto di vista degli operatori trascurando la valutazione della qualità dell'intervento. Se le cose vanno bene è merito dell'operatore, se vanno male è il corso della natura o è perché la persona non si è adattata alle indicazioni, ossia non c'è stata *compliance*. I termini che si usano sono espressivi dei modelli relazionali: la *compliance* significa che la persona deve aderire all'insegnamento e alle istruzioni, mentre i consultori rappresentano un'impostazione completamente diversa.

Succede che i servizi che assorbono più risorse si ritengono più importanti, indipendentemente dal vantaggio che producono in termini di salute collettiva, ed emarginano i servizi come i consultori o i medici di medicina generale, che sono invece i pilastri di un sistema sanitario pubblico sostenibile. Quello che noi oggi vediamo è il risultato di non aver voluto riconoscere la rivoluzione copernicana rappresentata dalla legge 833 e dai consultori. Su questo vengono fuori considerazioni importanti: cosa intendiamo per salute? Se chiedessi a voi, sono convinto che il 95% mi direbbe che la salute è quella definita dall'OMS: non solo assenza di malattia, ma completo benessere psicofisico. Io ritengo che questa definizione sia fuorviante e pericolosa. Intanto perché la vita è caratterizzata dalla fragilità, che è un elemento vitale e non di debolezza. La vita richiede una continua impresa, un continuo cimento verso il cambiamento delle cose. Nel momento in cui do quella definizione di salute, la prima cosa che succede è che assegno il potere all'operatore, perché è l'operatore a stabilire se una persona sia in salute o meno.

Richiamo spesso l'esperienza dei re taumaturghi, l'invenzione di assegnare un potere di guarigione ai re franchi e poi inglesi, in quanto unti del Signore. Se la persona toccata dal re si risanava, era merito del sovrano per grazia di Dio; se non si risanava, era perché non se lo meritava. C'è una autoreferenzialità assoluta in questo, che significa concepire la cura come un vero e proprio potere verticale. Noi dobbiamo invece immaginare la cura come un prodotto dell'attività della persona. Questo significa svalutare gli operatori? Nient'affatto! Gli operatori sono facilitatori che attivano le risorse interne, e questo è ben più complesso che dettare ciò che si deve fare. All'inizio della storia dei consultori, buona parte di chi vi è entrato a lavorare aveva partecipato al conflitto sociale e ne condivideva lo spirito, eppure ci si è messi a lavorare con modalità tradizionali: stai nella tua stanza, dietro la scrivania, e aspetti che arrivino le persone. Non è affatto vero che tutte le persone con un bisogno si presentino spontaneamente al servizio; è più probabile che si presenti chi ha una maggiore capacità di salute, mentre non si presenta chi ha una minore capacità, che guarda caso è proprio chi si trova a maggior rischio.

Andare fuori rimette in discussione il modo tradizionale di lavorare: ti devi alzare dalla scrivania e andare a cercare nella popolazione il problema potenziale o in atto. Non vado a cercare la chiave dove c'è la luce, vado a cercarla dove l'ho persa. Quello che ho proposto nel Progetto Obiettivo Materno Infantile è un capovolgimento di senso che si basa sulla Carta di Ottawa dell'86, la quale afferma che l'obiettivo della promozione della salute è l'aumentata capacità autonoma di controllo del proprio stato di salute da parte della persona e della comunità. La salute è capacità di controllo autonomo. Questo significa che si può essere in salute anche in punto di morte. Con la definizione dell'OMS espelliamo la morte dall'esperienza umana, con questa definizione la morte vi rientra. La capacità autonoma si può misurare nella comunità: se ho aumentato

le competenze delle persone, queste si traducono in una riduzione dell'esposizione ai rischi e degli indicatori di sofferenza. E si traducono nel fatto che le persone cominciano a porre altre domande e questioni di salute riguardanti se stessa, i familiari o i conoscenti.

Dibattito sulla seconda parte

Sonia Giuliano: Durante l'intervista era presente anche Elisabetta Atzori, docente SPS e psicologa in un consultorio della Asl RM1, e ci parlava di una grande variabilità tra i consultori: hanno culture molto diverse tra loro. Il punto discusso con il dottor Grandolfo era quanto la rivoluzione di idee e di mandato di cui ci ha parlato sia stata accompagnata da un cambiamento culturale e dall'acquisizione di competenze. Uscire dalla stanza e incontrare i contesti, una delle rivoluzioni più significative nominate da Grandolfo, richiede categorie di conoscenza, competenze per istituire un rapporto con loro e una riflessione sulla propria organizzazione e riorganizzazione. Credo che anche qui ci troviamo confrontati con quel fallimento, citato prima da Rosa Maria Paniccia, legato all'espulsione delle emozioni dalla vita sociale e organizzativa, in questo caso dei servizi.

Michele Grandolfo: Se si legge il Progetto Obiettivo Materno Infantile, si trova il concetto decisivo di "offerta attiva". Per "offerta" intendo il rivolgersi alla persona con rispetto, gentilezza, empatia, compassione ed umiltà. Queste sono competenze professionali essenziali, non opzioni etiche, perché senza di esse non si aiuta la persona o la comunità a valorizzare e promuovere le proprie risorse. L'offerta non è semplicemente aver mandato una lettera o fatto una telefonata. E "attiva" significa che se la persona o la comunità non si fanno coinvolgere, io mi devo interrogare sui possibili errori che ho commesso. La mia professionalità non sta nell'eseguire le cose a regola d'arte, ma nella capacità di riconoscere gli errori e trovare soluzioni innovative per superare le barriere. Raggiungere tutte le persone è fondamentale perché, essendoci una distribuzione diseguale dei rischi, se non si raggiungono tutti, a rimanere fuori sono proprio coloro che vivono in condizioni di marginalità sociale e che producono più eventi di sofferenza. Se faccio l'80% di copertura, non è detto che io abbia l'80% di riduzione della sofferenza se non ho raggiunto chi ne ha più bisogno.

Sonia Giuliano: C'era un pezzettino dell'intervista rimasto fuori dal montaggio in cui lei diceva che quando esci dalla stanza e incontri i contesti devi apprendere a parlare il dialetto delle persone che incontri. Tradurre il tuo metodo e le tue conoscenze per incontrare qualcun altro, non usarlo per difenderti dall'incontro.

Michele Grandolfo: E che gli operatori devono avere capacità di ascolto. Nel modello tradizionale non c'è bisogno di ascoltare perché tu sai già.

Barbara Cafaro: Sono una specialista SPS. Credo che ci troviamo in una dicotomia culturale presente sin dalla nascita delle democrazie moderne: non solo Stato buono e mercato cattivo, ma anche Stato cattivo e mercato buono. Penso che manchino dei modelli sullo Stato e sulle funzioni di governo delle comunità. Ad oggi le teorie sullo Stato mi sembrano svuotate di senso, appiattite sui modelli aziendali (efficienza). Mi sono chiesta perché si faccia questa trasposizione dei concetti aziendali all'interno della struttura statale anziché elaborare una teoria propria sul funzionamento dello Stato.

Rispetto ai consultori, è interessante capire come cambia il mandato: perché in un certo periodo storico si sente l'esigenza di fare una legge sui consultori e qual è la visione politica sottostante? Se la teoria dello Stato è mancante o poco solida, c'è il rischio che anche gli interventi ripercorran una via individualista. Ad esempio, fare una scelta tra la definizione di salute dell'OMS o un'altra definizione richiede una visione dello Stato, questo può fare la differenza.

Nadia Battisti: Sono una docente SPS. In molti degli interventi ascoltati rintraccio una rappresentazione culturale che chiamo "strutturalismo". Siamo abituati da un pensiero razionalista a trattare prevalentemente le dimensioni strutturali dei fenomeni per pensare gli esiti del nostro lavoro, delle organizzazioni o dello Stato. D'altra parte, ho trovato interessante recuperare nei discorsi il fatto che il mandato si interpreta: quello che facciamo nei contesti è l'azione di chi sta lì a interpretare, individualmente e collettivamente. Non l'ha prescritto veramente nessuno in modo rigido. Quando colgo il pensiero strutturalista negli interventi psicosociali, sento un certo modo di vivere il potere come qualcosa che ci sovrasta, come se fossimo impotenti rispetto alla possibilità di interpretare quello che stiamo vivendo; dall'altra parte, avverto pure il rischio di onnipotenza.

Viviana Fini: Sono docente di questa scuola. Seguo la suggestione di Nadia Battisti: nel mandato ci sono opzioni culturali diverse che convivono nel tempo, in certi momenti storici se ne valorizzano alcune, in altri momenti altre. Ricordo che all'Università il professor Carli ci diceva costantemente che è necessario costruire letteratura in rapporto a quei movimenti del mandato che valorizzano la soggettività e le relazioni e che, nel nostro tempo storico si sono fatte marginali. Torno a ciò che diceva Sonia Giuliano su nuovi gruppi che si prendono cura dei beni comuni: non sono una novità assoluta. Elinor Ostrom ha vinto il premio Nobel e ha pubblicato nel 1990 il libro "Governare i beni collettivi"¹¹, raccogliendo studi su comunità che si prendono cura dei beni pubblici che, come ci ha detto il dottor Grandolfo, diventano così beni comuni. Se queste emersioni si avvertono oggi in modo più forte, è perché si sente il fallimento di quel modello neoliberista che in termini psicosociali potremmo tradurre come avidità, fantasia delle risorse infinite e assenza di una concezione del limite, con un non-pensiero sulle emozioni e una logica del "chi sono io e chi sei tu". Credo che ci sia da creare e sostenere una letteratura che sia capace di valorizzare il limite, tra professionisti e discipline differenti. In economia esiste una corrente che fa capo ad Albert Hirschman che dice proprio dell'importanza di partire dalle risorse di un contesto, vederle e valorizzarle in rapporto ai limiti del possibile. Costruire letteratura in questo momento diventa un'azione interpretativa molto importante per lo sviluppo dei contesti in cui siamo.

Rosa Maria Paniccia: Pongo tre questioni. La prima è il "compromesso di alto livello": la Costituzione e la Dichiarazione dei diritti dell'uomo sono state possibili solo grazie a compromessi di alto livello. La nostra mente non sarà mai chiara fino in fondo, poiché è fondata su una polisemia che si riorganizza in significati e categorie entro rapporti contestualizzati, che intendono esitare in un prodotto, quindi in una capacità di usare feedback di realtà. La seconda questione è "Mi interessano le opinioni degli altri". Le opinioni altrui sono necessarie per sapere dove sto, mi fanno capire dove metto i piedi e quali risorse ho. Altrimenti sono chiuso nella mia fantasia, nella mente polisemica senza confini. Pensiamo al rapporto con l'utenza nei servizi: la domanda dell'utenza mi fa capire che servizio sono, ridefinendo i miei confini. La terza tematica è il "potere di parola", ovvero quello di interpretare e delimitare i contesti che abitiamo nei loro, scopi, obiettivi, risorse. In questo momento siamo tutti tendenzialmente privati del potere di parola, a causa di una notevole desocializzazione. L'unica parola che sembra avere potere, oggi, è quella provocatoria della reazione violenta, quindi delle relazioni violente. Come se fosse venuta meno la parola mediatrice, che evoca simbolizzazioni più articolate del contesto di quella semplificante, volta all'agito immediato dell'emozionalità polisemica, propria del rapporto amico-nemico.

Sonia Giuliano: Abbiamo preparato con questa discussione la possibilità di interfacciarsi con le tre esperienze di intervento che seguiranno. Ne sottolineo due punti: la domanda dell'utenza fa capire al servizio chi è, e il potere di interpretare un mandato. I casi parleranno di questo. Il primo caso è in forte continuità con il contesto esplorato dal dottor Grandolfo, essendo ambientato nel reparto di ostetricia e ginecologia di un ospedale; il secondo è il lavoro in un servizio pubblico per la valutazione del disagio lavorativo; il terzo è in un'azienda.

Caso 1: Il reparto di ostetricia in un ospedale romano

Francesca Maone: Leggerò questo contributo scritto insieme alle colleghe Cosetta Olive e Olimpia Nussbaum, intitolato *Chiudere porte o aprire spazi di incontro: riconoscere e valorizzare rapporti per generare risorse*.

Siamo in un ospedale romano, tirocinanti dell'Unità Operativa di Psicologia Clinica; il nostro ingresso coincide con un recente cambio di direzione dell'ospedale, che punta al rilancio della struttura come polo sanitario d'eccellenza; contemporaneamente sta per andare in pensione la responsabile storica dell'Unità di psicologia, di formazione psicoanalitica. Arriverà una nuova responsabile nominata dalla nuova direzione – di formazione cognitivo comportamentale. Questo cambiamento è vissuto con diffidenza, si teme che vengano stravolte le prassi di lavoro dell'Unità di Psicologia. Effettivamente la nuova responsabile accentua una cultura - già

¹¹ Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge, UK: Cambridge University.

presente, seppur minoritaria - della psicologia ospedaliera: una settorializzazione che vede ciascuna psicologa strutturata, con i suoi tirocinanti, specializzata in uno specifico reparto indipendente dagli altri (psico-oncologia, psico-cardiologia, psicologia dell'emergenza, ecc.). Si crea malcontento: la responsabile uscente aveva puntato su una identità della psicologia capace di intercettare e nominare problemi trasversali nella cultura ospedaliera. Il malcontento rimane frammentato, agito, non riesce a trasformarsi in una proposta. Inizialmente assistiamo a questi cambiamenti organizzativi partecipando al clima di diffidenza, attendendo direttive dall'alto, ma ci rendiamo presto conto che questo è un problema di cui possiamo occuparci: proponiamo quindi alla responsabile uscente di organizzare una riunione con tutta l'Unità di Psicologia Clinica, tirocinanti, psicologhe strutturate, e responsabile entrante, con l'obiettivo di occuparci insieme di questo passaggio. La prima temporeggia nell'invitare la seconda, che alla fine, senza avvisare, non si presenta all'incontro. Questo evento rende esplicito un conflitto sul potere: al "potere di convocare" si contrappone, specularmente, il "potere di non esserci". La funzione cliente rischia di perdersi. Il nostro modo di intervenire in questo contesto a rischio di frammentazione e perdita di senso, è stato proporci, noi tirocinanti, come gruppo di lavoro competente a mantenere le comunicazioni e a curare una continuità utili a riportare al centro una funzione cliente: recuperiamo una storia di ricerche-intervento condotte da colleghi tirocinanti SPS, negli anni precedenti, nel reparto di Ostetricia. Questo permette alla nuova responsabile di pensare a noi come professioniste che potevano occuparsi di lavorare con la primaria dell'UOC di Ostetricia e Patologia Ostetrica. In questo reparto le donne vengono ricoverate per un parto fisiologico o programmato o per complicanze durante la gravidanza che richiedono una permanenza in ospedale lunga dopo il parto: per questi casi il reparto è un noto punto di riferimento. Anche la primaria è di nuova nomina e desidera istituire un servizio di consulenza psicologica rivolto a tutte le donne ricoverate nel reparto di Ostetricia, non solo a chi, come accadeva prima, venga segnalato dal personale sanitario. Nel parlare con lei, ci accorgiamo che la fantasia condivisa in reparto è di incontrare madri fragili, richiedenti e imprevedibili. Conveniamo con lei di mettere in campo azioni di conoscenza reciproca tra degenti e ospedale. Proponiamo il giro visite, che ha una storia nell'Unità di Psicologia clinica di questo ospedale, e nasce dall'idea che, in un contesto ospedaliero, non è il paziente che busserà alla porta dello psicologo, ma è lo psicologo che può presentarsi, creare setting di scambio, intercettare problemi, favorirne una elaborazione. Ci accorgiamo subito che non abbiamo a che fare con madri fragili, ma con sistemi di rapporto molto complessi, spesso segnati da conflitti. Un primo evento critico: le ostetriche non sembrano interessate a parlarci e chiudono la porta della loro stanza in ogni momento libero. Le porte chiuse sono molte, sembra una cultura della maternità in ospedale: anche le donne ricoverate che sono nella stessa stanza spesso si ignorano, non si pensano in rapporto tra loro, ma solo in un rapporto di dipendenza dal personale, non di rado riottosa; l'accesso allo scambio appare chiuso dalla difficoltà di dare parola a vissuti, scissi dalle scontatezze del lieto evento, che rendono un'eccezione parlarne diversamente, sia per le pazienti che per chi interviene. La difficoltà a riconoscere i rapporti come risorse è condivisa: dalle ostetriche, dai medici, dalle pazienti. La cultura tecnica rischia di obliterare questa risorsa. L'intervento che facciamo è innanzitutto quello di presentarci: alle donne e ai supporter (la persona di fiducia che può assistere la donna durante la degenza dopo il parto 24h), chiediamo come va, chi vuole ci parla. Favoriamo la comunicazione tra le compagne di stanza, con i supporter, con il personale sanitario. Bussiamo alla porta delle ostetriche, con il pretesto di stampare la lista delle pazienti, ci presentiamo anche a loro, raccontiamo del lavoro di manutenzione dei rapporti nel reparto. Iniziano a chiederci confronto su alcuni problemi: facciamo l'ipotesi che si vivano subalterne rispetto alla centralità della tecnica medica, a cui avevano inizialmente assimilato anche noi psicologhe. Iniziamo a occuparci con loro di alcune situazioni. Ne raccontiamo due.

Ci accorgiamo di una paziente che fa la spola nervosamente tra la stanza e il corridoio. Le chiediamo come va. Ci dice di essere una donna single che ha deciso di avere un figlio: è sola in ospedale, sta aspettando che l'ostetrica la chiami per andare in sala parto. Ci parla del suo cane che la aspetta a casa, del trasloco che ha fatto recentemente, sempre da sola, e di quanto l'attesa che la vengano a chiamare sia snervante: lei è una "donna d'azione". Mentre parla con noi smette di fare la spola e forse sospende quella che sembra un'identità tutta centrata sul "fare da sola". La aiutiamo a mettersi in rapporto con la sua compagna di stanza, che aveva partorito il giorno prima. La paziente le chiede com'è la sala parto, come funziona; iniziano a parlarsi. Stiamo lì con loro finché l'ostetrica non arriva, curiamo l'avvio di questo rapporto. Salutandoci, la paziente ci dice che si sentirà meno sola in sala parto.

Incrociamo in una stanza una donna che ha appena partorito, sofferente per la rottura della dura madre causata dall'epidurale; è albanese, in Italia da due mesi, non parla italiano. Quando è presente il marito, lui fa da mediatore, quando la incontriamo da sola o con la madre (neanche lei parla italiano), utilizziamo il traduttore simultaneo per comunicare, ritenendo importante che non si sentano isolati per via della barriera linguistica. Ci dice che si sente in un "barattolo", non è felice del parto, vorrebbe che ci fossero con lei sia il marito che la

madre, per occuparsi del bambino, che teme di star trascurando. Capiamo che è importante per questa persona contare su delle figure-ponte rispetto alla doppia estraneità che rappresentano per lei l'ospedale e l'Italia, perché la situazione non si configuri come nemica. Parliamo di questa ipotesi con la primaria e con le ostetriche, che si sentono minacciate dalla donna, che intende denunciare l'ospedale. Concordiamo con lei e con la primaria la possibilità di avere più supporter in stanza, cosa che, ci dice, la fa sentire sollevata e supportata. Cerchiamo in ospedale qualcuno che parli la sua lingua, individuiamo un ginecologo greco, che la seguirà.

Dibattito sul primo caso

Rosa Maria Paniccia: Che rapporto c'è tra esordio e intervento? Avete parlato della direzione ospedaliera e del malumore connesso al cambio di modello della dirigente. Cosa ci avete voluto dire con la premessa?

Francesca Maone: Il malcontento all'inizio prende corpo in questa differenza di modelli che non si parlano, ma ha a che fare più con il cambiamento della dirigenza che con un effettivo confronto.

Rosa Maria Paniccia: C'è un sintomo chiaro nel resoconto: manca l'obiettivo del servizio. Se manca l'obiettivo, il confine della relazione, la sua possibilità, diventano "facciamo a chi sono io e a chi sei tu". Il malcontento c'è, perché manca l'obiettivo; se c'è l'obiettivo, si può lavorare insieme pur avendo grandi differenze di modelli. Qui c'è guerra perché manca il conflitto, cioè la possibilità di nominare le differenze. Spesso la competenza organizzativa viene tradotta, nella nostra cultura, in valori etici. Essere gentili è una competenza organizzativa, non un valore. Perché trasformiamo la competenza in valori? Perché la relazione sociale tende a essere presidiata da culture collusive predominanti, che tendono a contrapporre una difesa inerziale, se non attiva, a che quelle modalità di rapporto vengano pensate. Voi è come se aveste detto: rispetto a una situazione presidiata da agiti, abbiamo ricordato che c'è una finalità produttiva del servizio. Quindi siete passate a dire dei casi. Credo sia meglio esplicitare cosa avete fatto, altrimenti sembra che sia "passata la Madonna", mentre nell'intervento bisogna dire con chiarezza quali atti significativi sono stati necessari per passare da uno stato a un altro.

Francesca Maone: Il passaggio è stato dire: lavoriamo nel reparto di ostetricia recuperando una storia di ricerche e la domanda dell'utenza. Di fronte alla richiesta della nuova responsabile di dividerci, abbiamo scelto ostetricia basandoci sulla nostra storia. Questa è un'azione interpretativa: dire che non stiamo qui a farci la guerra, ma lavoriamo con la domanda di qualcuno, ascoltando la primaria e le pazienti.

Rosita Zucaro: Sono una giurista e ricercatrice, ho scritto recentemente un volume sul diritto all'equilibrio vita-lavoro. Mi ha incuriosito la questione del "conflitto come opposto della guerra": cosa intendete con questa differenza?

Rosa Maria Paniccia: Il conflitto richiede attenzione alla realtà e condivisione di un interesse per quella realtà. Il conflitto rispetta le differenze, non pretende che io diventi uguale all'altro, grazie all'interesse condiviso verso le risorse del contesto. Nella guerra, invece, si fa a "chi sono io e chi sei tu" e si vuole la distruzione dell'altro; il problema-contesto diventa solo un pretesto per eliminarsi reciprocamente. Oggi il conflitto non c'è quasi più, dobbiamo resuscitarlo nei nostri interventi: che ci sia la possibilità di esprimere posizioni diverse circa un bene condiviso.

Sonia Giuliano: Francesca Maone diceva del recupero di una storia: non una storia qualsiasi, ma una storia di interventi nel reparto di ostetricia, volti a conoscere le attese delle degenti e il loro rapporto con l'ospedale. C'era un obiettivo: di conoscenza delle persone con cui si aveva a che fare in un momento di cambiamento molto significativo per l'ospedale: l'introduzione del supporter h24. Anche nel prossimo caso, con l'ingresso di una nuova direttrice del servizio, si pensa di fare un lavoro di recupero della storia del servizio e di conoscenza dell'utenza. Questo rappresenta un intervento importante per evitare che si scivoli, anche qui in conflitti di potere o di pura amministrazione dell'esistente.

Caso 2: Il Centro clinico per il disagio lavorativo alla ASL Roma 3

Veronica Schiavello: Il mio contributo è intitolato *Rianimare morti o pensare spazi di vitalità: intervenire nel centro clinico per la valutazione del disagio lavorativo dell'ASL Roma 3*. Comincio il tirocinio di specializzazione nel Centro Clinico per la Valutazione del Disagio Lavorativo della Asl Roma 3 a marzo 2026. Il Centro è rivolto a tutti i lavoratori sul territorio nazionale, sia di enti pubblici che privati, eccetto i dipendenti della Asl Roma 3, a cui invece è rivolto il servizio Benessere organizzativo della stessa Asl, collocato nello stesso dipartimento. L'equipe multidisciplinare è composta da infermiere, psicologa, psichiatra e medico del lavoro. L'iter previsto per chi vi accede consiste in una prima accoglienza svolta dalle infermiere formate per la raccolta dei dati anamnestici, aspettative sul servizio, somministrazione di test per la valutazione delle strategie di coping e grado di attaccamento al lavoro; fanno seguito poi il colloquio psicologico e la somministrazione di un test di personalità (MMPI 2) da parte della psicologa che mi fa da tutor, il colloquio psichiatrico e il colloquio col medico del lavoro per eventuale denuncia di malattia professionale. Al termine del percorso viene inviata all'utente una relazione conclusiva di quanto emerso nei colloqui.

Chi si rivolge al servizio richiede una valutazione relativa al disagio percepito rispetto alla propria condizione lavorativa, con eventuale valutazione di patologie correlate. Spesso l'invio avviene da parte degli avvocati che stanno seguendo il lavoratore per le cause avviate contro le aziende; altre volte da parte di altri servizi sia pubblici che privati.

Il vissuto di chi lavora nel servizio è quello di essere utilizzati per ottenere una "perizia a basso costo"; quello degli utenti è di sistematica delusione, rabbia e lamentela, poiché la relazione fornita non evidenzia una relazione causa-effetto tra le problematiche dichiarate e le condizioni lavorative, né quantifica il danno subito. Allo stesso tempo nel servizio si pensa di non poter offrire altro: la provenienza extraterritoriale dell'utenza fa immaginare la persona come "solo di passaggio", rendendo impensabile la possibilità di proporre altri tipi di intervento (gruppi, sportello, formazione). La finalità del Centro a chi ci lavora appare confusiva e mortifera, con una grossa difficoltà a cogliere obiettivi.

Queste criticità sono argomento di riflessione con la mia tutor, che è anche la responsabile del servizio, insediatisi poco prima del mio arrivo. Mi comunica che trova difficile parlarne con il resto dell'equipe: da un lato ci sono le infermiere, avviliti e passive, che si vivono senza potere di parola all'interno dell'organizzazione; dall'altro la psicologa del servizio di Benessere organizzativo dello stesso dipartimento che sente minacciato da parte della collega il sollevare determinate questioni, in quanto potrebbero minare la possibilità di sopravvivenza dei due servizi. Il medico e lo psichiatra paiono non interessati a un confronto, limitando la loro partecipazione alla erogazione delle valutazioni tecniche richieste. Il responsabile di dipartimento, invece - un medico - desidera capire meglio la funzione dei due servizi e le criticità sollevate dalla mia tutor.

Senza categorie per condividere il problema rischieremmo la lamentela e il conflitto di potere. Decidiamo di darci una mano a studiare il servizio: come è nato, con quale mandato, chi vi si rivolge e che cosa ne fa del rapporto con noi. Lo riconosciamo anche formativo per me come tirocinante, per apprendere la competenza a prendersi cura del servizio in cui si lavora.

Queste dinamiche interne, connotate dalla svalutazione, dagli automatismi privi di obiettivi e dall'impotenza, si presentano in maniera isomorfa nei problemi portati dagli utenti nei colloqui psicologici a cui partecipo. Le loro storie hanno tutte a che fare con un evento critico che sfocia in conflitti violenti tra il lavoratore e l'azienda. Spesso sono racconti molto concitati, ricchi di particolari, volti a dare legittimità al senso di ingiustizia vissuto. Nei momenti in cui la persona si ferma dal raccontare fatti con la tutor allarghiamo l'area di esplorazione: che rete di relazioni ha intorno, come sta fronteggiando la situazione che vive nella quotidianità. Emergono vissuti di isolamento, di scarsità di risorse, non tanto economiche quanto relazionali, di esperienze di vita, di possibilità di immaginare e desiderare sviluppi. Cominciare a interrogarci sugli obiettivi del servizio ci ha permesso di pensare al colloquio stesso come a uno spazio di intervento, e non solo di raccolta di informazioni per la relazione finale. Possiamo ricostruire il contesto della crisi, dare un senso al conflitto, delineare qualche risorsa. Penso al caso di un tecnico informatico impiegato da 35 anni presso una banca che aveva ceduto il ramo d'azienda a un'agenzia di consulenza creata appositamente per questa scissione: questa persona riferiva un continuo stato di angoscia in relazione alla sua condizione lavorativa, in quanto pur avendo vinto la causa contro l'azienda per essere reintegrato in banca, gli erano state affidate mansioni non corrispondenti al suo profilo, di cui non si sentiva in grado di occuparsi; chiedeva una relazione

per ottenere malattia professionale. Chiedere se, data l'expertise, avesse pensato di proporsi ad altre banche, ha fatto emergere vissuti di incompetenza, inadeguatezza e paura del mercato del lavoro e specularmente, un ignoramento di risorse e competenze preziose sviluppate in anni di servizio, tra cui colleghi, contatti utili e capacità tecniche settoriali molto avanzate. Non riconoscere queste risorse inchiodava questa persona alla solitudine e a una dipendenza passivamente conflittuale con la sua banca. Salutandoci il tecnico informatico ci ringrazia: si è sentito meno solo e con nuovi spunti di riflessione, mai emersi nel rapporto con il servizio di Salute Mentale, dove è in carico dagli inizi della faccenda.

Nel Centro siamo al lavoro sulla possibilità di pensare alternative all'immobilismo e alla conflittualità violenta, riconoscendo risorse dentro limiti reali.

Dibattito sul secondo caso

Viviana Fini: Mi chiedevo come la ricostruzione della storia del servizio abbia favorito la proposta alla nuova dirigenza di acquisire un potere competente. Proprio in quell'ottica di provare a costruire letteratura su un potere competente. Mi sembrava interessante quel passaggio, se penso a quello che accade a volte quando arrivano nuove dirigenze, di cancellazione di una storia, perché si rifà tutto da capo. Come se fosse l'unico modo di dimostrare che esisti: rifondare tutto.

Sonia Giuliano: Recupero anche una storia del resoconto. Anche qui abbiamo un servizio che non sa bene qual è l'obiettivo del suo lavoro, questo era chiaro sin da subito: la nuova intelligente direttrice trova varie professionalità, ciascuna delle quali fa la sua prestazione tecnica, al fine di mettere insieme una relazione che si consegna a un utente, ovviamente scontento. Nella prima bozza del resoconto c'era una centratura su queste dinamiche interne e non c'era la voce dell'utenza. Il lavoro di recupero di una storia (con che mandato nasce? Come viene pensato?) intende tracciarne un rapporto con le attese dell'utenza. Quando nel resoconto è comparsa l'utenza, abbiamo tirato un respiro di sollievo, perché abbiamo capito che gli incontri che si fanno possono essere già uno spazio di intervento, se non intesi come raccolta di informazioni per stilare la relazione; per esempio perché incontri qualcuno che è preso in un conflitto logorante con la sua azienda e dai un senso a questo conflitto, lo contestualizzi, magari ti viene un'idea. Dall'altra parte quando è comparsa l'utenza ci è preso anche un colpo perché le situazioni che si incontrano sono molto difficili, queste persone arrivano quando il conflitto è arrivato a fasi già molto violente, ci sono avvocati di mezzo. Arrivano qui anche per via della individualizzazione del conflitto tra dipendenti e aziende di cui accennava Serughetti. Questo informatico lavorava da 35 anni in questa azienda, una vita. Ci si potrebbe chiedere come è stata accompagnata la cessione di ramo d'azienda. Ma intanto c'è lo spazio di intervento e di conoscenza dei colloqui per dare un senso agli agiti violenti in corso. Qui per esempio il prodotto è che si rintracciano risorse.

Veronica: Questo informatico non è l'unico, sono 300 dipendenti che hanno fatto causa all'azienda, ciascuno per sé, indipendentemente dagli altri. Quando ho iniziato il tirocinio la mia tutor, svalutando il servizio, diceva che per lei si poteva anche chiudere, non si poteva fare niente. Il servizio sembrava essere stato istituito per dare un posto ad alcuni dirigenti. Il lavoro di ricostruzione della storia ci sta permettendo di desiderare di capire cosa se ne fanno gli utenti del rapporto con noi, anche attraverso una ricerca sui dati e un questionario di gradimento.

Rosa Maria Paniccia: Questo è un segnale del fallimento della competenza organizzativa. Gli utenti arrivano pretendendo la certificazione del danno. Ma l'utente non esiste in natura, è l'esito di un rapporto servizio-chi si rivolge al servizio che organizza la richiesta. La pretesa è provocata dall'offerta, oltre che da una cultura generale. Spesso i servizi auto-legittimano il loro rifiuto dell'ascolto, vedendo l'utente come un avido assatanato, che consuma le loro risorse. Ma questa identità si crea nella relazione. Sviluppare la domanda significa investire sulla competenza a trattare il proprio problema da parte di chi richiede. Perché non si fanno dei gruppi dove parlare della relazione utenti-servizi, o delle restituzioni di dati a gruppi, per far cogliere che si tratta di una questione condivisa? Chi arriva con una pretesa è destinato al fallimento, se non recupera anche le proprie risorse.

Carola Casellato: Sono un'allieva della scuola. Pensavo alla dimensione della lingua e al dialetto, elementi emersi nell'intervista a Grandolfo e nel nostro lavoro: per esempio quando recuperiamo una storia, così come

quando facciamo ricorso all'etimo delle parole. I resoconti mi sembrano caratterizzati da una funzione di traduzione intesa come un condurre attraverso, parlare un linguaggio che ci permette di incontrarci davvero. Parlare il dialetto di chi incontriamo indica curiosità verso la storia dell'altro, altrimenti la diversità linguistica diventa un limite che distanzia. L'uso del traduttore simultaneo nel primo caso dice: "Sono interessato a incontrarti, non solo a informarti". Riconoscere il limite ci permette di parlarci e di contestualizzarci.

Michele Grandolfo: Quando dicevo che la riforma sanitaria ha a fondamento di stabilire obiettivi di salute valutabili, intendo che essa prevedeva una rete epidemiologica per stimare le condizioni di salute e riconosceva alle comunità il potere di partecipare alla valutazione tramite le conferenze sanitarie locali.

Il decadimento della riforma è avvenuto quando si è passati dalla logica degli obiettivi di salute di cui verificare il raggiungimento alla logica dell'erogazione di prestazioni, considerando il servizio universale semplicemente come un'estensione gratuita delle vecchie mutue. Il termine "gratuito" mi fa vomitare: io cittadino pago le tasse e ho il potere di controllare. Quando si passa all'erogazione di prestazioni e si percepisce un disagio, ad esempio nella gestione del percorso nascita, ci si mette lo psicologo. Ma se quel disagio fosse prodotto dalla medicalizzazione della nascita, che è una presa di controllo sul corpo delle donne? Nella nascita c'è una competenza delle donne a far nascere e del bambino a nascere, e la medicalizzazione reprime questa espressione di competenza fisiologica, configurando una sorta di mobbing. Ci si deve domandare quanto la depressione post-partum sia conseguenza di questa medicalizzazione. Quando si sta male, la tendenza a dire "pensaci tu, salvami" è comprensibile ma il sistema deve invece valorizzare le tue competenze. Il compito di un servizio è sostenere le competenze per far emergere il disagio che altrimenti verrebbe taciuto per vergogna. Se non si hanno obiettivi di salute si genera questa degenerazione delle prestazioni.

Sonia Giuliano: Grandolfo ci ricorda che un potere competente è interessato alla verifica degli obiettivi che istituisce. E così passiamo all'ultimo caso, con cui ci spostiamo in azienda.

Caso 3: Diversity & Inclusion in un'azienda di trasporti

Chiara Tagliaferri: Sono una specialista di questa scuola. Il titolo del mio intervento è *Tradurre il mandato sull'inclusione come risposta alla crisi dell'appartenenza*. Dal 2022 sono responsabile di una struttura che si occupa di diversità e inclusione all'interno di un'azienda di gestione del trasporto nazionale, quotata in borsa e controllata dallo Stato tramite il Ministero dell'Economia e delle Finanze. La quotazione in borsa avvenuta nel 2016 ha introdotto, nel rapporto con i fondi di investimento, criteri di valutazione della solidità legati alla sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG). Dal 2019 le funzioni delle risorse umane hanno orientato l'approccio verso i principi della *Diversity & Inclusion* e dal 2022 si sono dotate di un presidio organizzativo. Il mio intervento è stato tradurre questo mandato a partire da problemi ed eventi critici specifici dell'organizzazione, progettando iniziative da confrontare con la direzione risorse umane per costruire interesse a conoscere la cultura aziendale sul tema.

L'azienda ha un organico di circa 4.500 persone, di cui le donne costituiscono il 23%; l'età media è di 43 anni e la presenza femminile tra i ruoli dirigenziali è bassa. Negli ultimi due anni il piano assunzioni ha visto l'ingresso di circa 300 profili tecnici (tecnici, informatici, ingegneri) per un ambizioso piano industriale. I dati riflettono una bassa partecipazione nazionale delle donne nel settore STEM, sebbene la loro presenza sia in aumento. Con il massiccio piano di assunzioni l'azienda accoglie molti giovani e, tra questi, molte donne. La mia azienda ha radici in ambito militare: le donne sono entrate alla fine degli anni '90 e lo stile della leadership è legato alla gerarchia e all'unicità di comando. Donne e giovani rappresentano un imprevisto, a rischio di silenziamento e scarto, e infatti una percentuale significativa di neoassunti si dimette.

L'individuazione di alcuni eventi critici mi sta permettendo di passare dal proporre iniziative legittimate dal mandato al costruire una committenza aziendale interessata ad affrontare e capire la genesi di alcuni problemi: il *turnover*, le denunce di molestia e i conflitti che nascono con chi ha impegni di cura (neogenitori o chi accudisce familiari non autosufficienti). Ho utilizzato Focus Group con i neogenitori come spazi in cui elaborare appartenenze competenti, non totalizzanti. Resoconto come sto usando a tale scopo l'intervento negli incontri di *onboarding* organizzati per il personale neoassunto. Si tratta di due giornate presso il Centro Formativo aziendale in cui gruppi di 25 neoassunti partecipano alla presentazione dei mestieri, del piano industriale e dei processi tramite i responsabili delle risorse umane e delle tre aree aziendali (corporate, tecnica

e operativa), simulando anche l'uso di apparecchiature tecnologiche. L'obiettivo dichiarato è orientare e accogliere.

Nel mio intervento chiedo ai partecipanti di esprimere come stiano vivendo l'avvio del lavoro; è l'unico momento in cui i neoassunti prendono la parola. L'obiettivo è favorire un'esperienza di partecipazione competente e contemporaneamente conoscere le culture dei nuovi assunti insieme ai dirigenti presenti. Nella cultura aziendale tradizionale si pensa che solo il neoassunto debba conoscere il funzionamento dell'organizzazione e che tanto basti. In uno di questi incontri, un neoassunto lamenta di essersi sentito smarrito e buttato nella mischia senza accompagnamento. Fa parte di un piccolo gruppo di informatici che sviluppa software per il mercato terzo nell'ambito dell'apertura di hub tecnologici nel Sud Italia; il suo capo è in un'altra città. Dice di essere stato fortunato per aver avuto vicino un collega gentile, senza il quale non avrebbe saputo come fare. L'intervento di questa persona è arrabbiato e rivendicativo; gli chiedo se ne abbia parlato con il proprio responsabile e risponde di no, non lo vede interessato. Evoca un potere da cui dipendere e che si sottrae alla sua pretesa; l'attesa è che il capo (la testa) sia altrove e debba predisporre tecnicamente il suo inserimento, senza una sua partecipazione. Riconosco nelle sue parole la stessa cultura locale gerarchica e l'attesa di un capo a cui delegare tutto, il che implica un ignoramento di risorse: i colleghi non sono solo gentili, sono dentro una funzione e una competenza organizzativa. Invito a riconoscere questa risorsa e lo invito a proporre al proprio responsabile un incontro per strutturare un piano di inserimento. I colleghi si parlano e compare un cliente nei loro discorsi, il responsabile sembra più raggiungibile.

Questi momenti di lavoro stanno aprendo spazi di riflessione sulla cultura gerarchica, non solo subita, ma anche attesa. Sono un'occasione per i neoassunti per recuperare ingaggio nel lavoro e dotarlo di senso, ma anche, e su questo c'è ancora molto lavoro da fare, per i manager HR, per pensare iniziative di esplorazione delle culture manageriali e della loro competenza a promuovere l'integrazione e le risorse organizzative nei loro team. L'alternativa è, stiamo capendo, che o facciano i "capi", o si sottraggano da una importante funzione organizzativa di coordinamento.

Conclusioni e saluti

Sonia Giuliano: Abbiamo un breve spazio di discussione che sarà anche la nostra conclusione. Si è appena conclusa una consulenza di SPS alla dottoressa Tagliaferri, la quale aveva il desiderio di sviluppare la sua funzione professionale all'interno dell'azienda per tradurre in modo competente il mandato della *Diversity & Inclusion*. Questa partecipazione è un'evoluzione di quel lavoro e speriamo che avrà altre tappe, come una pubblicazione. Diversity & Inclusion è un mandato attraverso cui oggi molte aziende domandano formazione e consulenza, molti psicologi vi lavorano, e nel frattempo sappiamo di assistere a un impoverimento della formazione nei contesti aziendali. Con Chiara Tagliaferri il lavoro è stato passare da una serie di iniziative legittimate dal mandato, pure interessanti, ma che senza una committenza rischiavano di non avere seguito, di rimanere irrilevanti, all'individuazione di eventi critici che altri in azienda – la linea gerarchica ma anche i colleghi di altre strutture – potessero ritenere importante comprendere. Per esempio il fatto che molti neoassunti si dimettono o che arrivano lettere di denuncia da dipendenti in maternità.

Michele Grandolfo: Pensavo, cambiando tutto quello che c'è da cambiare, alla differenza tra il modello fordista e il modello Toyota. A proposito di inclusione e dello stare bene, il modello fordista è quello della catena di montaggio in cui l'ingegnere stabilisce rigidamente cosa fare e gli operai devono eseguire esattamente quello. Nel modello Toyota c'è l'unità che opera, riflette su quello che sta facendo e trova soluzioni innovative modificando il modello iniziale sulla base dell'esperienza. Vi potrei raccontare cose meravigliose sulla "scienza operaia" sentite dai lavoratori delle fabbriche metalmeccaniche.

Antonella Battaglia: Sono un medico, Antonella Battaglia, cardiologo responsabile di una unità di cure palliative nell'Azienda Sanitaria Locale Toscana Nord-Ovest. Colgo l'occasione per fare una riflessione sulle criticità nelle cure palliative. Una criticità evidente è che ci sono pochissimi medici che vogliono occuparsene, e questo è un evento sentinella che lego ad alcune cose che si dicevano: il coinvolgimento dei clienti interni ed esterni di questi casi, la distinzione tra conflitto e guerra fatta dalla professoressa Paniccia e l'exkursus storico sulle aziende sanitarie del Dott. Grandolfo. In Toscana abbiamo ancora l'articolazione zonale della conferenza dei sindaci dentro le società della salute, quindi è qualcosa che esiste ancora, sebbene depotenziato o mal interpretato. Se andassimo dietro all'idea che diceva la Prof. Paniccia che quando ci sono gli obiettivi la strada corre più liscia, le cure palliative non dovrebbero avere problemi perché gli obiettivi sono normati da

ben due leggi dello Stato (cosa rara, dato che lo Stato norma l'organizzazione della sanità e non i contenuti, salvo casi come la donazione d'organi o il TSO). Le cure palliative sono normate dalla legge 38 del 2010 e dalla legge 219 del 2017 sul consenso informato e le disposizioni anticipate di trattamento. L'articolo 2 della legge 219 definisce i contenuti: terapia del dolore, rifiuto dell'ostinazione irragionevole nei trattamenti e dignità della fase finale della vita. Chi non potrebbe essere d'accordo? La distanza che osservo quotidianamente sta nel fatto che questi obiettivi devono calarsi nella storia specifica della persona davanti a me, altrimenti non li raggiungerò mai, nemmeno se vengono trasformati in target prestazionali da erogare al 55% dei pazienti aventi diritto. Io non vendo un prodotto da scaffale; il mio prodotto è la fine della vita e non lo comprenderebbe nessuno.

Michele Grandolfo: Cito il libro meraviglioso di Gian Domenico Borasio, *Saper morire*¹².

Valentina Giacchetti: Sono specialista SPS. Volevo ricordare la definizione di "presentismo" elaborata dallo storico francese François Hartog¹³: la condizione della società contemporanea che ha perso il senso del passato e la fiducia nel futuro, finendo per schiacciare ogni esperienza e prospettiva sull'istante attuale. Siccome trovo interessante l'accento sulla storia come approccio che costruisce un rapporto di committenza dell'intervento nei contesti lavorativi, questa categoria storiografica mette al centro l'importanza della coscienza del cambiamento e della prospettiva storica all'interno dei luoghi in cui operiamo. Forse oggi la coscienza del cambiamento è il punto che il modello economico-finanziario ci suggerisce di approfondire, diversamente dalla vecchia coscienza di classe che apparteneva a un modello economico-produttivo diviso tra classe dominante e classe operaia. Recuperare le storie serve per interpretare e porre un limite all'economia finanziaria entro la quale si trovano molti contesti in cui lavoriamo.

Sonia Giuliano: Bene, siamo arrivati alla fine del nostro seminario. Avremo una pubblicazione dei materiali sul sito di SPS. Ringrazio tutti perché è stata una discussione molto vivace che ci ha aiutato a riflettere su quello che stiamo facendo nei vari contesti in cui lavoriamo. A proposito di letteratura, stiamo lavorando a una pubblicazione che raccoglie il lavoro dei seminari sulle culture del lavoro degli ultimi dieci anni.

Nadia Battisti: Vi invito ai prossimi appuntamenti: il prossimo seminario aperto sarà sabato 20 giugno sul tema del cambiamento dell'utenza dei servizi sociosanitari, ed il successivo sarà sabato 4 luglio sul contesto della scuola. Le informazioni si trovano sul sito e sui social di SPS. Grazie a presto, scusate per gli inconvenienti tecnici, ma ce l'abbiamo fatta.

¹² Borasio, G. D. (2015). *Saper morire. Cosa possiamo fare, come possiamo prepararci*. Bollati Boringhieri.

¹³ Hartog, F. (2003). *Régimes d'historicité: Présentisme et expériences du temps*. Seuil.