

SALVATORE COLAZZO

Rumori a scuola e benessere organizzativo.

Il titolo dell'intervento è ispirato ad un testo di Georges Lapassade, un intellettuale inquieto - che si è occupato, fra l'altro, di problematiche pedagogiche ed educative, applicando ad esse lo sguardo dell'etnografo -, *Baccano. Microsociologia della scuola* (Lapassade 1996), un libro che rivisita il precedente *Guerre et Paix dans la classe* (Lapassade 1993). La ragione consiste nella convinzione che un'attività di consulenza in un contesto educativo debba promuovere uno sguardo che sappia leggere l'istituzione attraverso le concrete prassi agite dai soggetti che legittimamente la abitano e la inverano. Tale lettura deve potersi tradurre in una vera e propria *Analisi istituzionale*, ossia una riflessione sulle dinamiche di funzionamento dell'organizzazione al fine di promuovere cambiamento, che consenta di individuare le ragioni di disagio individuale che quelle dinamiche determinano, e rimuoverle, in una prospettiva di promozione del benessere collettivo. Non è un caso che proprio a partire da un'attenta riflessione sull'opera di Georges Lapassade *Groupes, Organisations, Institutions* (Lapassade 1965), uno dei massimi studiosi italiani del funzionamento psicosociale delle organizzazioni, Renzo Carli, abbia tratto interessanti suggestioni per lo sviluppo del suo pensiero. Egli volle che il testo di Lapassade venisse tradotto nel nostro paese, inserendo una sua prefazione (Carli 1974); tornerà poi ad approfondire l'Analisi istituzionale e il contributo di Lapassade, in un capitolo del manuale *Psicosociologia delle organizzazioni e delle istituzioni* (Carli & Paniccchia 1981), ove "l'intervento psicosociale e l'Analisi Istituzionale sono intesi rispettivamente quali struttura e metodo della prassi psicosociologica, necessari per

facilitare una ristrutturazione della dinamica istituzionale, al fine di rendere possibile il cambiamento nell'organizzazione" (Carli & Paniccchia 1981, p. 156).

La tesi che vogliamo sostenere è che il baccano possa essere assunto come sintomatico del funzionamento della organizzazione. Esso può essere concepito come "caso di studio", cioè come elemento agente dentro una situazione da scandagliare in profondità attraverso un'osservazione perspicua. Il baccano è il risultato sensibilmente evidente di dinamiche che riguardano degli attori sociali, ingaggiati nel definire con le loro interazioni i significati della realtà istituzionale in cui, ognuno con il proprio ruolo, sono iscritti. Esso invoca la nostra attenzione affinché lo si possa propriamente spiegare. Per poterlo fare, esige un'esperienza sul campo, accompagnata da un concomitante processo di osservazione riflessiva, fermato attraverso la scrittura di note di ricerca.

Attraverso quest'attività di presenza sul terreno, si assumono informazioni sulla realtà indagata, per intervenire producendo un cambiamento significativamente rilevante per il buon funzionamento della relazione, anche rivedendo aspetti organizzativi e istituzionali. Una teoria locale, costruita attraverso gli strumenti propri dell'etnografia, connettendosi con un quadro teorico fatto di teorie collocate ad un piano più astratto e sistematico, consente di orientare la prassi, al fine di individuare una soluzione alla frizione (espressa dal rumore) tra gli attori della relazione educativa. Un simile modo di concepire la ricerca, la salda strettamente all'attività consulenziale e altresì svolge una funzione formativa, procura, infatti, trasferimento di competenze agli attori dell'organizzazione, in quanto può (anzi, deve) prevedere la loro co-implicazione, essendo costoro i portatori del problema, ma anche i solutori, attraverso un processo di elaborazione collettiva, che è facilitato dal consulente. Il percorso consulenziale si sostanzia in alcuni fondamentali passaggi, il primo è quello dell'*analisi della domanda* che lo ha attivato, ossia la percezione del disagio che ha indotto l'organizzazione a chiedere aiuto a un esperto, il quale, come prima cosa, si predispone a cercare, con l'aiuto degli interessati, la reale consistenza e configurazione del problema (Carli 1983). Questa fase è particolarmente delicata anche perché definisce la natura della relazione consulenziale, perimetra il senso dell'intervento del consulente e instaura una negoziazione, perciò, della sua presenza

nella situazione. La seconda fase consente di definizione del problema in termini tali che possa, all'interno dei vincoli di sistema, essere effettivamente trattato, a cui consegue la fase della ricerca delle possibili soluzioni, con l'individuazione di quella che sembri più idonea, a cui deve conseguire una progettazione di interventi da compiersi, definendo anche le modalità di monitoraggio e valutazione da compiersi per stabilirne l'efficacia.

La scuola è un sistema di appartenenza, in quanto tale è un contenitore di rappresentazioni simboliche degli attori, i quali attraverso le interazioni guidate da tali rappresentazioni negoziano gli elementi di estraneità tra le *culture locali* che coabitano all'interno dell'organizzazione. Detto nei termini degli etnografi della scuola, si tratta del confronto tra prospettive, cioè di rappresentazione del contesto, degli attori in relazione tra di loro, di relazione degli attori col contesto, di relazione col sistema di regole vigenti nell'organizzazione. Il rumore che si genera, quand'è pervasivo, è indicazione del fallimento della convivenza, che non riesce ad integrare l'estraneità in una comune appartenenza. Per comprendere adeguatamente la nozione di baccano pervasivo, sarà opportuno ripercorre alcune pagine di Lapassade (1996): "Nella scuola di un tempo, l'ordine era vista come uno stato naturale di relazioni educative e l'autorità dell'insegnante era, infatti, raramente contestata. Ogni tanto, certo, un baccano interrompeva per qualche istante la pace della classe, un po' come il carnevale che una volta rovesciava simbolicamente l'ordine sociale - per il tempo di un giorno di gesta - e però paradossalmente confermandolo. Quando gli allievi fanno baccano di fatto rifiutano la definizione magistrale della situazione; la sostituiscono, piuttosto, con un'altra definizione, un'altra costruzione della situazione" (Lapassade 1996, p. 25).

Nel caso del baccano endemico, si esprime la profonda sfiducia dei giovani nei confronti dell'istituzione scolastica, reputata come inidonea a soddisfare i bisogni e i desideri di cui essi sono portatori. Rifiutano la sua cultura, quale è incarnata dai docenti, e attraverso il rumore manifestano il distacco da essa e l'essere portatori di una propria, separata visione del mondo. Nel baccano endemico è in gioco la fiducia intergenerazionale. Esso ha un corrispettivo nel burnout dei docenti. E l'uno e l'altro sono indicatori dell'incapacità dell'istituzione di generare benessere, l'essere cioè un luogo dove le persone non si

ammalano e hanno la sensazione di essere agentive. L'intervento consulenziale potrebbe riuscire a mettere in chiaro i connotati delle culture locali agenti nell'organizzazione, favorendo un processo di ricostruzione della convivenza. Si tratterebbe necessariamente di un lavoro etnografico, poiché le culture locali hanno le caratteristiche di essere definibili solo in situazione. Nell'organizzazione scolastica esistono delle concrezioni culturali che hanno linee di divisione in alcuni casi molto accentuate, come quelle tra allievi e docenti, in altri casi più sottili. Tali concrezioni culturali connotano le "tribù organizzative" che sono compresenti nell'organizzazione, che, da tale punto di vista, è il risultato (sempre precario, sempre dinamico) di un equilibrio confederativo di tribù, ognuna con i suoi simboli, i suoi rituali, il suo specifico modo di intenzionare la realtà. La specifica cultura locale che caratterizza ogni singola tribù ha carattere dinamico e contingente: dinamico in quanto è il risultato di un lavoro continuo di simbolizzazione e categorizzazione della realtà; contingente in quanto è strettamente riferito allo stato presente di un dato contesto, che è soggetto a variazioni sistemiche. Lavorando su questo dinamismo delle culture locali è possibile riattivare un meccanismo di negoziazione di significati, il quale può condurre all'instaurarsi di rapporti che portano ad uno sviluppo organizzativo che struttura attraverso forme di riconoscimento reciproco allo strutturarsi di una solidarietà organica, senza la quale l'idea della scuola come luogo di promozione del benessere e palestra di convivenza civile non può darsi.

Riferimenti bibliografici

- Bocci F., Gueli C. & Puglielli E. (2020), *Educazione libertaria. Tre saggi su Bakunin, Robin e Lapassade*, RomaTre Press, Roma.
- Carli R. & Paniccia M.R. (1981), *Psicosociologia delle organizzazioni e delle istituzioni*, Il Mulino, Bologna.
- Carli R. & Paniccia M.R. (1983), *Analisi della domanda. Teoria e intervento nella psicologia clinica*, Il Mulino, Bologna.
- Gueli C. (2020), "Un pensiero critico in azione". *Georges Lapassade e la pedagogia dell'incompiutezza*, in Bocci F., Gueli C. & Puglielli E. (2020).
- Lapassade G. (1993), *Guerre et Paix dans la classe*, Armand Colin, Paris.
- Lapassade G. (1996), *Baccano. Microsociologia della scuola*, Pensa, Lecce.