

RETE STRESA: CORSO DIRIGENTI

GIUSEPPE VARCHETTA

Montegrotto 11-12 Maggio 2006

La prima parte del lavoro è quella sulla quale vi abbiamo invitato a riflettere per un po' di tempo e sulla quale dovremmo cercare di tirare le fila. Poi vi propongo una sorta di continuazione del lavoro, in modo da avere il tempo di pensare nei sottogruppi. Infine ci ritroviamo ancora insieme per finire questo progetto per i dirigenti che poi confluiscono in Bressanone. Ci dividiamo quindi con il compito di raccontare i casi reciprocamente e poi di trovare un senso comune e riportarlo qui.

Io mi chiamo Giuseppe Varchetta, mio padre è napoletano e mia madre trentina-alto Adige e a luglio farò 66anni, sono in assoluto il più vecchio. Sono psicologo, ho studiato legge perché hai tempi psicologia non c'era, ho fatto la scuola post lauream, ma siccome non ero molto bravo, non mi hanno fatto fare clinica ed ho fatto psicologia dell'educazione. Ho sempre lavorato in azienda fino a quattro anni fa, per trentotto anni, di cui cinque in un'azienda italiana ed in una multinazionale.

Negli ultimi dieci anni ho fatto anche un po' il preside e ho fatto il capo del personale in due aziende ed ho avuto un riscontro con la realtà. Gli ultimi quattro anni li ho passati in un'azienda a Roma che guadagnava molti soldi. Era molto florida, i problemi che avevo avuto nell'azienda precedente non c'erano perché trasudava denaro da tutte le parti. A 62 anni sono andato in pensione ed adesso faccio cose di questo tipo ed ho un contratto di insegnamento alla Bicocca. Sono sposato, ho una figlia. Vivo felicemente a Milano, ma questo fa parte della mia biografia.

L'anno scorso abbiamo lavorato su un tema, che ci ha appassionato e coinvolto, che è quello del riconoscimento. Quest'anno abbiamo proposto di non dimenticare questo tema, anche perché è un po' ostico e richiederebbe un lavoro individuale e di introdurre un altro che è quello della responsabilità.

Rispetto al riconoscimento è un concetto molto pesante, nel senso che fa un po' paura parlarne. Nei racconti nasce spesso il sentimento di incertezza, anche nei bambini che sono oggi esposti all'età contemporanea ed alla globalizzazione.

La problematica della responsabilità può essere introdotta da alcune parole che lasciamo un po' "lievitare": principi, norme, leggi.. C'è tutto un mondo e una visione politica delle cose che collega il concetto di responsabilità a concetti che sono cose buone che vengono dal di fuori; nel senso che i principi e le norme sono un'indicazione di percorso che viene dall'esterno. C'è un rapporto fiduciario per cui tu segui quelle indicazioni. I bambini sono nelle vostre mani da questo punto di vista. Quando si sostiene che i valori della famiglia sono distanti, da un certo tipo di società ed una certa etica, si parla di problematiche esterne delle quali non si può avere assoluta fiducia. C'è un altro cono del problema che è quello che riguarda l'altro. Vedremo la relazione tra responsabilità ed imputabilità. Se c'è un principio minatore e lo trasgredisco, posso essere imputato. Recentemente abbiamo fatto un seminario sul tema dell'assenza della norma, perché gli uomini si fanno giustizia da soli. C'è tutta una letteratura, anche filmica, dell'America meridionale, dove, nel deserto, c'è assenza di norma e gli uomini si fanno giustizia da sé. Sostanzialmente c'è un'assenza della norma ai confini tra Messico e Texas. Il farsi giustizia da sé, è seppellire un

messicano clandestino nella sua casa, prendere il cadavere e portarlo a cavallo per dare a quest'uomo degna sepoltura, per mantenere la promessa.

Il messicano è stato ucciso contro le norme degli Stati Uniti, dove ogni persona può ambire alla propria felicità. C'è una problematica della responsabilità, che è il tema del rispondere. Non c'è più il tema del principio assoluto e lontano, l'occhio di Dio che ti vede, ma io devo rispondere ad un altro da me e il volto dell'altro mi guarda. C'è tutta un'etica diversa: l'etica della norma e l'etica dell'altro. C'è chi sostiene che l'etica del mondo è cambiata quando il Samaritano vede l'ebreo bastonato dai briganti. Nonostante veda l'ebreo come nemico, lo soccorre. L'etica ebraica non prevede questo, di assistere il nemico, questo è previsto dall'etica cristiana.

C'è un grande filosofo, che è Levinas, il quale da ebreo abbraccia e fa una sintesi di etica cristiana ed ebraica che inventa l'altro, non l'altro della psicanalisi, ma l'altro come fenomeno vivente, altro da sé, come fenomeno naturale, di cui ti devi prendere cura. C'è inoltre il tema della libertà rispetto alla responsabilità. Quando il Samaritano si ferma, limita la sua libertà perché per quelle ore deve pensare a lui, poi lo affida, gli dà dei soldi e gli dice: "Prenditi cura, poi, quando tornerò, ti ricompenserò". Non può sopportare una totale perdita della sua libertà.

Questi sono i temi su cui siamo invitati a riflettere e sono i temi che gli educatori hanno di fronte ai bambini. Voi avete fatto una rivoluzione, nel senso di condurre la scuola, senza dimenticare tutto questo, verso questa spiaggia. La scuola europea si muove verso questa direzione senza dimenticare i principi, ma ponendo l'altro, il bambino, al centro della scena. La scuola è un mondo anche di pratiche, se diventa una comunità di pratiche, dove ci sia armonia, voi costruite cittadinanza, che è il vostro obiettivo. Noi dobbiamo costruire cittadinanza. Oggi la possibilità di costruirla passa attraverso la possibilità della scuola di essere un'armoniosa comunità di pratiche. Per insegnare bene sono importantissime. Non possiamo lavorare sulle grandi parole dimenticandoci di insegnare bene, nel senso di avere anche capacità pratiche e operative. Entrare in aula, tutte le mattine, e riuscire ad attivare l'interesse e lo stupore di un gruppo di studenti è una grande sfida, allora le pratiche servono a questo e devono essere nutrite da valori importanti.

Il processo di saper aspettare nel vuoto, nell'incertezza, nella mancanza. E' una straordinaria metafora di tipo ossimorico, è un ossimoro, cioè una capacità negativa che è una negazione in sé, non è un'espressione in sé razionale che è stata elaborata da Jhon Keats, il poeta romantico inglese. E' il fondatore del romanticismo europeo, è una pietra miliare, nasce e vive nella prima metà dell'ottocento e muore giovanissimo di tisi a Roma, dove era venuto per una speranza ultima di guarigione. Quando andate a Roma oltre che visitare le pietre ed i monumenti, siccome lavorate nell'educazione e nella formazione, andate a visitare il cimitero acattolico. Lì sono sepolti dei grandi: Byron, Gramsci, Keats... E' un pellegrinaggio laico verso anime straordinarie. Keats scrive ai fratelli in Inghilterra dicendo che lui, anche con la sensibilità della morte vicina, pensa che le donne e gli uomini virtuosi debbano posseder la capacità negativa, cioè la capacità di sostare nell'incertezza, nel buio, nel dubbio, senza essere presi da una frenesia decisionale. Dice anche che, in maniera eccezionale, questa capacità l'aveva Shakespeare perché solo avendo una tale capacità il poeta ha potuto immaginare Otello o Giulietta e Romeo, drammi nei quali, per esempio, innocenti vengono sacrificati fin dall'inizio, nel plot, nella fiction, perché noi si possa essere educati da questa morte. Solo se Desdemona muore innocente noi comprendiamo l'abisso di negatività che può reggere l'animo umano. Solo se i due amanti di Verona muoiono noi possiamo comprendere quanta nefandezza ci sia, nella lotta politica tra due famiglie per il potere. Se le cose fossero andate bene, se Shakespeare non avesse la capacità negativa di farli morire non avremmo avuto una catarsi nel recitare.

Allora voi avete scoperto che tra la responsabilità e la capacità negativa c'è un nesso, una relazione. Potremmo andar a Bressanone con questa idea straordinaria, che la competenza che rende florida la responsabilità è la capacità negativa. Io ho letto molte cose, ma nessuno aveva pensato a questa relazione. Tra l'altro la capacità negativa di Keads è ripresa e messa in un trattato scientifico di psicoanalisi di gruppi. La capacità negativa è un'atipica capacità dello psicanalista, dello psicoterapeuta che non può pensare, fin dal primo incontro, di travolgere il paziente con quello che ha colto, perché se fa questo, se non contiene l'incertezza della sua elaborazione, inonda il paziente e la sua guarigione viene rimandata sine die. Partendo dalla base del vostro lavoro, la capacità negativa mi sembra una piccola gemma mattutina che illumina tutto ciò si possa illuminare in questo mattino.

La seconda osservazione che mi è venuta in mente è come i due racconti abbiano come contenuto fondamentale la responsabilità, ma nel primo racconto il tema è un evento esterno. Il tema analizzatore, deflagrante, è una sorta di meteorite che arriva in un momento di quiete. L'istituzione della scuola di arabo è una volontà interna, è un'ipotesi di lavoro che aveva elaborato la preside o l'autorità altrà, dall'interno, quindi la responsabilità è qualcosa che nasce sia da elementi esterni che anche da elementi interni. E' un atto fenomenologico su cui riflettere, bisogna essere pronti a tutto. Un'istituzione, come la vostra scuola, può essere attaccata sia dall'interno che dall'esterno o probabilmente accade che le etimologie siano doppie e che ci sia una concentrazione di attacchi e di eventi. Questa non è una problematica banale, rispetto ad una strategia di gestione che ha un'autorità complessa come le vostre scuole.

Sono i problemi che generano responsabilità o è il senso di responsabilità, che è nato in alcuni di noi, che determinano i problemi? Ci vorrebbe un Ceruti, un epistemologo... Credo che il tema sia da porre come un problema circolare, il rapporto tra ambiente e soggetto viene visto dalla complessità come un rapporto circolare e ricorsivo, sapendo dove nasce il problema, anche perché noi siamo una struttura complessa anche in termini interni. Faccio l'ipotesi che nessuno abbia nessun senso di responsabilità e pensi che sono gli eventi che lo devono stimolare per farglielo nascere. Non è un'osservazione vera perché noi non siamo noti a noi stessi come pensiamo di essere. Ci possono essere dei fatti inconsci che ci fanno cogliere uno spessore piccolo di un problema. Quand'è che un elemento esterno suscita la nostra responsabilità se non mettiamo sull'elemento esterno qualcosa che noi già abbiamo? Il vero problema è la capacità di ognuno di noi di fronte al modo di sentire l'altro interno e solo quando il mondo ci genera e ci fa scoprire l'altro interno, allora abbiamo la capacità di dialogare con lui, noi sentiamo nell'altro esterno qualcosa che suscita la nostra responsabilità. Ci deve essere un dialogo sottile interno e quando questo nasce allora il problema diventa veramente ricorsivo.

C'è una bellissima frase di Napoletani: "Un pensiero clandestino, per esempio, apprendimento versus cambiamento, se supera quella parte della nostra struttura mentale, che vive nella corazza del suo solco e non ci consente di cogliere niente, non ci consente di vedere responsabilità, raggiunge quella sorta di laboratorio in cui il mondo vive significato in termini simbolici. Il simbolismo è la capacità di costruire mondi, quindi di cambiare. La domanda dello straniero interno a noi può essere assente ed è da questo incontro che può nascere una risposta singolare, peculiare, specifica, unicizzante nell'ordine della responsabilità.

Qui c'è un passo straordinario "Questo resta ancora nel limbo delle fantasie dei sogni ad occhi chiusi e aperti fintanto che non diventa atto, il cui carattere responsabile implica il sapere che la sorte dello straniero interno è indissolubilmente connessa in quell'altro che appare al nostro orizzonte condividendone luci ed ombre".

Richiamo l'incidente della costruzione della scuola di arabo quando sono state elencate una serie di omissioni, di mancate azioni. La mancata azione non ti fa sentire lo

straniero interno e ti obbliga a difenderti. L'azione è salvifica perchè solo attraverso l'azione gli uomini possono elaborare lo straniero in te e questo permette di mettersi con gli eventi in maniera ricorsiva e non causale. Questi sono concetti di psicologia dinamica.

Quando Pascoli parla del fanciullo, parla di una parte all'interno di noi, che è l'infanzia, che noi pensiamo di aver perduto e risolto una volta per tutte, invece alberga dentro di noi. Quando Pirandello parla di doppio interno si riferisce a questo. L'idea è che non tutti, da bimbi, si sia incontrata una brutta storia, perché l'infanzia è quello che è.

Noi nasciamo, per quanto le teorie psicologiche ammettono che noi si nasca sostanzialmente inadeguati al posto in cui nasciamo. L'unico luogo, dicono Garegani e Freud, pensato per noi è l'utero della donna, tutti gli altri luoghi sono inospitali. Avevo un collega che mi raccontava che la depressione era così cogente che lo costringeva alle cinque del pomeriggio a mettersi a letto e diceva che stava bene solo in una posizione fetale.

Fare l'amore è un tornare dove si è stati generati soprattutto per l'uomo. Quando un bimbo nasce la prima cosa che facciamo è "to lend with care", cioè reggere con cura.

C'è una struttura, che è una madre buona e bella, che si occupa con cura di reggere.

Il primo problema è reggere perché se lo lasci andare muore. Come si può immaginare che una totale assenza di autonomia non lasci traccia, e come è possibile immaginare che questo viaggio che parte così in salita non abbia lasciato in noi una minima traccia di disagio? Noi tutti qui siamo stati fortunatissimi, perché non si diventa capi se non si è stati fortunati, se non si è stati curati con amore. Avete visto nel film che voi siete testimoni viventi di come questo non accada sempre. I bambini non sono amati sempre, sono sodomizzati, stuprati, abbandonati e anche quando sono amati, sono amati in modo sbagliato, in eccesso o in difetto.

Ognuno di noi attraversa circostanze di difficoltà, come l'istituzione di una scuola d'arabo nella bergamasca. Un gesto di questo tipo è un estremo coraggio che non può non suscitare un pensiero e difendersi significa tornare indietro.

C'è una parola che non è sovente nella narrazione, il conflitto. Il vero problema è che conflitto dovrebbe essere il terzo, la terza parola e per lo più non dato. Conflitto, tutto ciò che va inventato e come tale costa fatica. Spesso usiamo questa parola al posto di guerra, le parole non sono mai due, ma sono tre. Non c'è mai pace e guerra ma anche conflitto. Se voi prendete la storia del novecento europeo, è una storia di guerre e di non conflitti. Tutti gli storici hanno decretato la perfetta inutilità della prima guerra in quanto le decisioni del '18 potevano essere prese a tavolino evitando i morti. Quello che è mancato è stato il conflitto, la capacità di mettersi intorno al tavolo e decidere. Il conflitto richiede capacità negativa. Perché scoppia un casino di coppia? Perché ci sono delle mancate elaborazioni di conflitti che poi non vengono elaborati e scoppia la guerra. Se le storie non vengono elaborate diventano sedimenti che si accumulano. Gli ossimori ci possono aiutare perché ci danno delle aperture.

Un altro problema è il rapporto tra responsabilità e procedure, ciò che viene dall'esterno, da un'istituzione sopra di me. Antonella si chiedeva perché gli altri non avessero compreso quello che lei aveva compreso da sempre, era stupita perché pensava che loro la pensassero come lei. C'è un tema gestionale che è l'accompagnamento. Il capo accompagna pensando che il mondo sia terribile e sia in continuo cambiamento, deve fare sense making continuamente, cioè elaborare il senso continuamente, il processore controlla quello che fa il resto e appena trova un errore si ferma.

L'amore non basta, ci vuole la cura. In fondo la cura è un amore professionalizzato che elabora e verifica. Il mondo è così difficile che nemmeno con nostra moglie siamo tranquilli. Non abbiamo più un momento tranquillo, c'è sempre il rischio di un conflitto perché il mondo va troppo veloce.

D'altra parte il problema è che il progetto può significare anche proiettare sugli altri la nostra volontà, l'etimologia ha un suo significato. Quando non rielaboriamo proiettiamo, non progettiamo con gli altri, nella perfetta buona fede di progettare. L'amore a volte non sempre è una strada feconda, bisogna aver cura di sé e per gli altri se sono in un rapporto ricorsivo.

Se dedichiamo un po' di tempo all'elaborazione di quello che sta succedendo creiamo cultura della responsabilità, non dando per scontato nessuno di esplicito, pensando che tutto è implicito e vada esplicitato. Fare "sense making" è difficile perché si va incontro al conflitto, perché scopri che quello che pensi di una situazione è diverso da quello che pensa l'altro. Ma come fa l'altro ad essere sempre identico se lo vuoi amare? Allora ami te stesso. La simbiosi non è feconda.

Sul fatto che ci siano dei dati antropologici collettivi non c'è dubbio. Il vero problema è che non sempre i patrimoni collettivi culturali poi vengano valorizzati al meglio.

Quando le culture entrano nelle istituzioni c'è il problema del rapporto tra cultura ed istituzioni, e non sempre l'istituzione è feconda se una pre-cultura della responsabilità la rompe. Noi siamo utenti dello Stato italiano, ci sono molte situazioni di arretratezza che rompono questa responsabilità, tuttavia può avvenire un cambiamento. Le poste italiane, ad esempio, hanno attuato un cambiamento, nelle ferrovie italiane è nato il concetto del cliente, l'istituzione ha reso feconda una possibile assunzione di responsabilità. Il tema culturale è fondamentale rispetto ad una assunzione di responsabilità. Naturalmente l'istituzione può mettersi in una posizione feconda o infeconda per la responsabilità, può uccidere. L'Alfa sud è stata un'idea straordinaria dal punto di vista culturale, perché a Napoli c'è una cultura della meccanica fine straordinaria. Mio papà faceva con le mani delle cose straordinarie che al nord non sapevano fare. Quando è arrivata l'Alfa sud ha distrutto tutto questo.

Per una serie di fattori mi pare di poter dire che il problema della responsabilità passa attraverso la presenza dell'altro, non solo come l'altro da sé, ma anche come altro interno. Questo è il tema. Spesso dei direttori si sentono apposto se tutto il sistema quadra, c'è una realtà ordinata formalmente ma disordinata emotivamente.

Una scuola è una scuola, è anima, non è carta.

Mi pare che, pur avendo lavorato rispetto a questi temi, in relazione a quanto detto, vedrete che ci sono delle connessioni, con quello che avete indicato, molto forti e impegnative. Posso pensare che una sintesi possibile, che non è omnicomprensiva, possa essere che avete detto a voi stessi come questo tema sia in fondo legato molto alla vostra capacità di riflettere, perché nei sottogruppi c'è stata una fortissima capacità riflessiva, fino all'autoriflessione. Anche i bambini hanno capacità di riflessività e anche le insegnanti, e i bambini e le insegnanti sono anche dei soggetti con delle soggettività.

Vi propongo rispetto alla responsabilità tre punti di vista. Il primo è filosofico, il secondo è costituito da forme di magia e azioni politiche, si intende nella polis, nella comunità, e il terzo nella relazione sociale.

La mia ipotesi di lavoro è che i vostri racconti sono classificabili all'interno degli ultimi due, saltando il primo. I vostri tempi hanno meno la possibilità di riferirsi a principi unici e totalizzanti. Il primo è il tema della responsabilità come oggettiva. E' un riferimento alla filosofia kantiana, cioè una costruzione sociale interiorizzata. Si agisce in modo responsabile se il comportamento è costruito in conformità di una legge morale. C'è un riferimento astratto all'oggettività dei principi morali che sono validi incondizionatamente per tutti gli esseri umani. In questa concezione la relazione con l'altro non possiede i caratteri personalistici e non ha risonanze intersoggettive, cioè l'altro c'è ma è lontano, non c'è tocco, touching. Non c'è la risposta. Il posto concreto è assorbito all'interno di un sistema astratto. Le relazioni ci sono, ma sono

precodificate dalle procedure. Non sono frutto di un vissuto relazionale, perché manca il contatto. Il dover essere kantiano è infatti costruito su un codice morale assoluto, esterno, estraneo alla concretezza, non è contaminato dalle intemperie del tempo e dello spazio, e quindi decantato e assoluto. Questo costruito è delocalizzato, non c'è la sfera dei rapporti interpersonali. C'è un mondo costruito, un dover essere, nel quale mi muovo con movimenti prevedibili che non lasciano spazio allo stupore, alle sorprese, ma solo spazio all'imputabilità rispetto ad un principio. Kant aveva come prima problema il cronos, il tempo definito, non il kairos come tempo personale, perché era qualcosa di non declinabile, non testimoniabile a livello pubblico. Il dato è l'oggettività. Kant ha in mente un mondo platonico perfetto come un enorme costruzione.

Dopo Wittengstein i filosofi si mettono insieme ai poeti e danno luogo ad un pensiero non più oggettivo ma contaminato. Se dico capacità negativa, non siamo più nell'oggettività. In clinica "clino = piegarsi" ha un significato straordinario, curvare nel senso che chi si mette il camice bianco si china perché il paziente è sdraiato. E' lo stesso gesto della mamma che prende il bimbo nella culla. Il significato lontano è appoggiarsi agli scudi, perché i soldati, stanchi dalla battaglia, decidevano di far combattere solo due guerrieri, mentre gli altri guardavano lo spettacolo appoggiati sugli scudi. Per essere responsabili nei confronti degli altri bisogna innanzitutto essere responsabili di se stessi e lavorare alle proprie difese, apertura di sé.

Il secondo quadro è legato al moderno, che è l'arrivo della tecnologia e della tecnica. Hegel parla della razionalità tecnica. Per certi aspetti bisogna stare attenti. Quando uno dice: "La responsabilità non è mia perché mi hanno detto di fare così", sento la norma. Le donne sono state le più colpite dalla banalità del male (Arendt), perché sono quelle che danno la vita e sanno che la vita non è razionalizzabile, che la vita è unica e speciale. In questo quadro l'irresponsabilità sociale arriva all'omicidio. Si arriva ad un'oggettivazione, l'altro non fa più pena, non è più stupore.

Nella vita quotidiana, quando vediamo film su cose terribili, e vediamo un carnefice siamo sorpresi in maniera incredibile perché cogliamo quello che potrebbe essere una normalità. I giusti per gli ebrei sono tutti coloro che hanno recuperato la soggettività.

Non c'è nessun male a cercare la soluzione più efficace se non si riesce a depersonalizzare il mondo. Faccio un esempio, se ho una scheda di valutazione che è una e però ho di fronte settanta collaboratori, recupero la soggettività se prendo la scheda e la metto come terzo tra me e l'altro, come due persone che parlano.

La razionalità si può sposare con la relazionalità e nasce da un significato, una responsabilità, anche se ho uno strumento di tipo oggettivante. Una scheda vale per tutti, ma apro anche un confronto nel colloquio. Tra due persone che parlano chiuse in una stanza qualcosa di nuovo nasce tra loro. Qui si inserisce, dice la scrittrice, il trionfo del principio universale come strumentalizzazione della natura, l'intersoggettività si dissolve nell'oggettività dell'efficacia, mentre prima con Kant si dissolveva in un principio fuori, esterno, una sorta di dogma, qui si dissolve nella fuga dai principi. Noi dirigenti non possiamo essere contro l'efficacia perché abbiamo un dovere di gestione, il problema è conciliare con l'insopprimibile e molteplicità di soggetti che abbiamo di fronte, che non vengono ospitati in una visione del genere.

Prossimità, vicinanza. Le storie che avete raccontato sono storie di vicinanza-lontananza, topologiche, di topos, di luogo, di spazi, di toccarsi, di muoversi. Sono storie immerse. Non avere paura di buttarsi dentro. E' nel contesto della struttura sociale e per il suo carattere intersoggettivo che la concomitanza spazio-temporale apre la via all'esperienza dell'altro e vede il rapporto faccia a faccia come veicolo di un'esistenza felice. Solo dentro il contesto e attraverso la vicinanza, la cui possibilità il mondo della vita quotidiana dischiude. Diventa indispensabile essere gettati nel mondo. Se cogliamo le opportunità di possibilità che questo mondo ci offre, noi cogliamo la nostra possibilità di essere veramente nel mondo. Se non siamo

prossimali non siamo nel mondo. La dimensione dialogica, il parlare, appare intrecciata alla responsabilità, e quest'ultima si definisce precisamente come il rapporto tra chi domanda e chi risponde. Nel contesto di una concezione postkantiana del concetto della responsabilità, lo sguardo si sposta dall'attenzione verso l'intersoggettività. La responsabilità come essere al mondo, essere con altri, diventa fondamento di tale concezione, dove il rapporto intersoggettivo è ontologicamente etico perché tenta di rispondere all'altro, da cui nasce il senso di responsabilità verso gli altri che si declina come cura, come attenzione all'integrità dell'altro, come essere per l'altro, fuori da ogni reciprocità.

Bianchi ha pubblicato, sul tema della reciprocità, un libretto intitolato "La differenza cristiana" e nelle ultime pagine parla proprio di questo. Dice che non possiamo dirci cristiani a chiedere reciprocità. Il cristianesimo è asimmetrico, non possiamo affermare che lasciamo costruire moschee e loro non tollerano le nostre chiese. Questo non è un discorso cristiano, dobbiamo preoccuparci di quello che noi concediamo senza attenderci niente. Il cambiamento dell'etica. Nell'educare questo è fondamentale, ma anche nell'amore questo è fondamentale, anche nel curare. Il cristianesimo come pensiero filosofico è asimmetrico e quindi il tema della reciprocità non c'è. Esso si trasforma nell'essere per l'altro fuori da ogni richiamo alla reciprocità. Siamo in questa forma di intersoggettività senza reciprocità dell'uomo moderno.

Facciamo questi ragionamenti dentro una dimensione riflessiva dell'uomo moderno. Una ventina d'anni fa non erano possibili, la gente non pensava, non rifletteva. C'è l'idea che ognuno di noi rivede le pratiche sociali e ne sviluppa una conoscenza, quindi ognuno di noi ha una consapevolezza molto più cosciente.

Questa capacità riflessiva è dentro ad un'identità plurima e ad una sorta di "tirannia delle possibilità", cioè il fatto che oggi ci siano tante possibilità e bisogna saperle cogliere. C'è una discesa dei principi kantiani, c'è una crescente individualizzazione del mondo, ma c'è anche il vostro richiamo, è la responsabilità che diventa un vettore relazionale con una risposta ad un altro che è creatura in carne ed ossa.

Il principio etico è ogni volta ricomposto dentro una relazione, che è la fonte di ogni complessità. Noi vediamo il mondo attraverso l'insegnamento dei maestri. Weber era veramente un genio, ha scritto "Il lavoro politico come professione", in cui traccia la sua idea di etica. Ci sono diverse etiche: l'etica della convinzione e l'etica della responsabilità. La prima è l'etica kantiana. Weber è lo spartiacque, già vede la caduta della modernità. E' un agire esterno all'autore, è un elemento categorico. Poi parla contemporaneamente dell'etica della responsabilità dove dice: "Chi è responsabile si interroga, non tanto se osserva un principio, ma anche e soprattutto delle conseguenze della sua teoria". Quindi non è la qualità della ragione in sé, ma come rapporto tra l'attore e la sua azione. E' l'anticipazione dell'etica del post moderno.

Tu vorresti dare la lingua ai bambini del Magreb, ma ti mancano le risorse e siccome la tua attenzione all'altro è forte, è fortissima la sofferenza di questa situazione paradossale. E' come amare e non essere amati, come avere la prospettiva di non avere le forze per... E' lo scoprire che ti manca la disponibilità di risorse sociali utili per portare a compimento le tue scelte.

Il compito di un dirigente è difficile. L'autonomia, la relazionalità, la totalità del soggetto sono sfide alte. In fondo l'azienda con scopi economici è passata dall'epistemologia del ruolo, della posizione all'epistemologia della competenza, è andata sotto perché competenza significa peculiarità, autonomia...

Posso vedere la responsabilità come imputazione: c'è una norma, ci sono dei doveri, sei imputabile per atti e omissioni, oppure si può rispondere a qualcuno per qualcosa.

Le competenze sono contestualizzate e richiedono un coefficiente di relazionalità molto alto. Io ho le mie conoscenze, le mie attitudini, le mie capacità, divento competente solo se c'è un riconoscimento. Se non c'è questo, io non sono competente ed, ammesso che ci sia, è in relazione a qualcosa. Se non vengo accettato devo ricostruire

la mia competenza in un altro posto, questo richiede una conferma. La competenza c'è se scatta una relazione di riconoscimento reciproco, quindi è qualcosa che nasce e che muore in un costrutto. Un conto è avere la capacità di insegnare, ed un conto è essere riconosciuti come competenti nell'insegnamento, perché per essere competenti bisogna essere in due. L'esperienza non aiuta, perché capisci che il problema è se riesci a metterti in relazione con l'altro. Questo non è un dato sicuro perché dipende da quello che pensa l'altro. La teoria afferma che ci sono le metacompetenze, che sono fuori dal riconoscimento perché sono così appiccicate a te che quando esci dal contesto, sei talmente brillante che contami tutto e il riconoscimento dell'altro è più facile (apprendere ad apprendere, ascoltare, attenzione..).

Abbiamo visto il "che cosa", che è in una posizione kantiana, prescritta e predetta, e il "saper fare" come capacità di mettersi in rapporto con gli altri, di risposta all'emergenza della vita.

Una scrittrice femminista, Jane Flax, sostiene che una delle conseguenze delle nozioni trascendentali, kantiane, è che ci liberano come persone dalla piena responsabilità delle nostre azioni. Eickman era deresponsabilizzato, libero dalle responsabilità. Chi è scelto a sparare a dei condannati e spara in alto si libera. Restiamo bambini in attesa, e restiamo continuamente nelle mani degli altri e non diventiamo adulti, aspettiamo che qualcuno ci salvi.

Prima di tutto bisogna essere responsabili di se stessi, poi lo si diventa verso gli altri.

RIFLESSIONI

Ci siamo detti che se dovessimo chiedere al nostro collegio docenti quali responsabilità avesse forse non troveremmo così facilmente una prontezza di risposta. La questione di cosa gli insegnanti si rappresentano, come unione collegiale: la norma come ambito di possibilità di limiti, la responsabilità come punto di arrivo, ma nello stesso tempo di una norma che guida le azioni perché costruisce e dà le istruzioni per costruire il senso delle finalità dell'istituzione.

Abbiamo preso in rassegna i blog e abbiamo cercato di analizzare alcuni significati perché sono tutti esempi di qualche cosa fuori dal contesto di aula. Quello dei fratelli è la responsabilità del grande verso il piccolo: "Ti passo la responsabilità, prenditela in carico".

Quello dello zio con i nipotini è un esempio del gioco dove si mette in evidenza come nel gioco dell'adulto con i bambini si fa anche un'ironia di regole adulte che si sono codificate. Nell'ironia non si traggono spazi che sono stati in qualche modo depennati e cancellati. Se gioco non riesco a tenere insieme dimensioni di adulto e ragazzino nello stesso spazio.

Quello su Woody Allen parla della responsabilità di come si sta al mondo, un insegnante dice: "Non preoccuparti di cosa ti dico, ma guarda come sono". Gli insegnanti hanno la responsabilità di come si sta al mondo perché agiscono in una condizione dove non raccontano soltanto delle cose, ma anche di sé.

C'è anche la questione del sapere, questo signore si è assunto la responsabilità di educare la bambina e la porta al cinema. Il giorno dopo vanno al museo e intanto dà insegnamenti e taglia stratificazioni di significati di sensi.

Per quanto riguarda il pescatore era una cosa zen, uno svuotamento del problema della responsabilità per una presenza. La responsabilità sta dentro in uno svuotamento, ma per costruire un vuoto che mette a condizione per una presenza. I colleghi invece pensavano a due aspetti: chi vede più la questione della soggettività, pensa più a te stesso per capire realmente cosa vuoi, e chi vede la responsabilità della scelta, il maestro gli dà una chiave per fare le cose, gli dà la responsabilità di scegliere cosa vuole fare di questa cosa.

Noi abbiamo iniziato dalle immagini nel blog che rimangono più impresse. Abbiamo fatto un commento su due degli spezzoni: uno quello del karaté, dove l'allenatore insegna al ragazzo come potare l'albero bonsai dicendogli: "Pensa a quello che per te va bene e su questa immagine procedi e quello che farai è giusto". L'altro è quello di Woody Allen che dice: "Non ascoltare quello che dice, ma guarda come è, guarda quello che fa". Quello che conta è ciò che fai.

E' uscito il discorso di come consigliare le norme e il metodo dell'imputabilità che scatta con la norma e il tema dell'altro, dell'autonomia e della libertà, il rapporto, la relazione... La responsabilità si esercita se davvero c'è la libertà e c'è l'autonomia, perché solo in questo caso uno diventa responsabile di quello che fa. Gli altri elementi ci dicono come fare a conciliare le tre tipologie di situazione in cui ci troviamo ad agire tenendo conto che la stessa situazione la vivono i nostri docenti, la libertà di essere in quel modo, di insegnare in una certa maniera. Questa sorta di reciprocità è una delle condizioni che un dirigente deve tenere presente e non è semplice, perché abbiamo davanti una pluralità di soggettività che mette alla prova la capacità di tenere sempre in considerazione quello che abbiamo davanti, saperlo ascoltare e vedere. A volte mi chiedo se sia fattibile del tutto. Su questo concetto di fattibilità è uscito l'elemento di darsi una regolata, perché a volte la ricerca della perfezione compromette quello che è fattibile in quel momento.

Non si insegna niente se l'altro non ci sta, se riusciamo ad avere un dialogo interno armonico possiamo avere un dialogo più bonario con i nostri docenti. Elio è l'esempio vivente di questa armonia.

Bisogna saper ascoltare per poter rispondere, questo dialogo tra ascolto e risposta si fa insieme. Non si insegna niente se l'altro non vuole imparare, così è anche nel nostro ruolo.

E' anche la responsabilità di darsi una regolata. L'idealizzare una certa situazione e porsi come obiettivi alti, che poi non raggiungiamo, ci impedisce di valorizzare i piccoli passi di chi li sta facendo con noi. Finiamo per ignorare questa capacità e non vederla. Non solo taciti obiettivi di alta ispirazione, ma sottolineare come le persone insieme con noi crescono in modo significativo nel momento in cui ci pongono la questione, al di là del ragionamento e dell'obiettivo codificato che vogliamo oggettivamente raggiungere.

E' una questione di prossimità, come per i bambini. E' un paradosso perché nel medesimo tempo dobbiamo puntare molto alto, però bisogna tener conto che non può essere una fuga in avanti in solitudine, ma le cose si realizzano se stai vicino e fai un patto contro l'altro.

Noi abbiamo anche il compito di presidiare certe situazioni. Faccio un esempio, io ho un problema con la continuità con bambini con handicap. La scuola prende le segnalazioni di questi bambini a settembre, quando io ho segnalato già da molto l'esigenza di un insegnante di sostegno. Per me è un disastro questa cosa. Trovo difficile se ho un compito di presidio, che poi ci vuole in ogni caso un processo di avvicinamento, altra cosa è un obiettivo alto da costruire dove non c'è presidio.

Le scelte iniziali, cosa ho da presidiare e cosa ho da accompagnare, sono molto difficili. Tanto più ritieni una cosa importante, tanto più rischi di deresponsabilizzare gli altri e finiamo per assumerci tutta la responsabilità e non riconoscere la possibilità di suscitare la responsabilità negli altri.

I blog di Allen introduce un tema che è assente nella cultura della responsabilità del nostro popolo, cioè il fatto che tra le cose che diciamo e le cose che facciamo ci dovrebbe essere la responsabilità della coerenza. Non è possibile che un educatore dica al bambino di non masticare, mentre parla, e lui sta mangiando una cicca o che non è possibile stare seduti sul banco e lui è seduto sulla cattedra... Tra le cose che persegui a livello teorico e le cose che fai, le devi vivere e testimoniare quotidianamente. Bisogna badare molto al principio della coerenza.

I momenti informali sono grandi attività di sense making, in cui avvengono scambi, racconti, presentazioni... Spesso il dirigente si attacca alle procedure piuttosto che ascoltare chi ha di fronte. Il richiamo alla coerenza e la disponibilità che gli insegnati hanno nei confronti del dirigente non sono da sottovalutare, mi rendo conto di come sia importante non essere troppo pretenziosi.

Bisogna tener conto sia della parte normativa che della parte più personale. Tutti sottolineano che non c'è un solo tipo di relazione personale, ma ci sono molti conflitti, proprio per la pluralità. Nell'attività di mediazione e negoziazione c'è un po' di conflittualità che produce degli acidi terribili, e tutti ritengono che sia il problema più rilevante.

Tutto dipende dal basso livello di competenza degli interlocutori, che portano le loro richieste, dalla grande diversità e dalla contraddizione di interessi. Io vedo che c'è un poliedro davanti al capo di istituto davanti alle responsabilità, davanti ai bambini è diversa da quella verso gli adulti. Non farei una divisione tra norme e personale.

Memoria e testimonianza sono connessi, le vittime testimoniano perché hanno memoria della sofferenza, ma si può una volta tanto testimoniare la gioia e questa mi sembra una responsabilità. C'è la tentazione di lasciarla perché troppo bella, si ha paura di contaminarla e la si ripone con tanta cura.

Un poeta nostro, Giorgio Caproni, diceva di darci una regolata sul tema della fattibilità, che è caro agli uomini dell'organizzazione, perché è legato al fatto che le risorse umane sono limitate, c'è l'entropia, c'è il dialogo, dobbiamo pensare ad altro, sostare. Questo lo collegherei con una delle riflessioni dove ci si è interrogati sulla responsabilità del collegio docenti. Se c'è l'autonomia quest'ultimo costruisce il suo compito primario che, se non viene raggiunto, prevede la decadenza di tale collegio. Tutte le normative servono a portare avanti il compito primario, Ceruti direbbe che c'è un'inversione di epistemologia. E' un concetto plastico, che comprende la fattibilità, è interpretabile ma resta, si fa lì. Si fa lavorando retrospettivamente sul significato delle azioni che hanno avuto per tutti. L'episodio dello zen, della severità del padre pastore, trasmette un mezzo (how). Se torniamo indietro la buona madre, nella relazione primaria, ha reso degli oggetti sostenibili al bimbo: il cibo, la luce, il caldo... Li ha resi fruibili e accettabili. La mamma rende gli oggetti fruibili, ma contemporaneamente il bimbo parla, impara a fare le cose da solo. Questa è la relazione principe del collegio docenti. Se la scuola è autonoma, tutti dobbiamo diventare autonomi. Naturalmente il primo gruppo ha posto il rapporto tra il dominio e le cariche difensive, certo è più facile che scattino pratiche difensive nell'autonomia che nell'eteronomia, e allora c'è il tema della cura. La mamma non abbandona il bambino, si distanzia un po', non si allontana definitivamente, come le insegnanti con i bambini.

La scuola deve fare la formazione per la virtum, cioè la formazione alta, quella per la vita, non per il lavoro. Anche l'azienda deve fare tale formazione. Nel film "Alexander", ad esempio, c'è l'idea della vita e Dio che ironizza sulla vita ed ironizzandola la rende più sacra. Sono inorridito da come gli italiani vanno in giro vestiti. Il tema della prevedibilità è fondamentale. L'estetica contiene l'etica, da queste parti si dice: "I

bambini fanno i bruti". Nella definizione estetica si comprendono le marachelle. A Parma hanno scoperto i neuroni a specchio, cioè che abbiamo, a livello neuronale corticale, dei neuroni che si attivano nella stessa maniera di quando prendo in mano una penna o quando la prende un'altra persona. Quando lei la prende in mano, scatto a livello neuronale, come quando la prendo in mano io.

C'è una base neurologica dei processi imitativi, noi siamo portati all'empatia. Facciamo dell'estetica a scuola, bisogna insegnare ai bambini che l'autonomia in bagno è legata anche al rispetto degli altri. C'è una responsabilità neuronale del leader. Leggete il libro di Rizzolato scritto con un biopsichiatra neuronale. C'è uno spazio biologico all'assunto etico. All'inizio si pensava che fossero legati a gesti cinestetici e motori, invece sono legati anche alle sfuriate emozionali. Noi abbiamo, come dirigenti, una responsabilità enorme, siamo braccati dai cervelli degli altri, non possiamo muoverci senza suscitare scariche neuronali verso gli altri.

Levinas è l'autore che ha più lavorato sul rapporto tra libertà e responsabilità, questa nell'accezione relazionale è avversaria della libertà, nel senso che se ti senti responsabile dell'altro la tua libertà viene limitata. Tuttavia, il vero problema è quale concezione si ha della propria libertà. Non si può fare i dirigenti se si ha una concezione normale. E' umano ricercare la reciprocità, ma quella che si può chiedere all'altro è la reciprocità che l'altro è in grado di darmi. Poi posso decidere, non è un tavolo negoziale. Non si può pensare di ricevere dall'altro quello che si chiede. Si può chiedere un'altra reciprocità, che è quella di chiedere di essere ascoltato. Questo schema deve essere applicato anche alle insegnanti.

L'ultima riflessione è legata al problema dell'armonia interna. Tutti questi pensieri mettono in risalto il tema della cura vostra, viene evidenziata l'essenzialità che vi prendiate cura di voi. Come si può fare è noto a tutti, non c'è bisogno di mettersi su un lettino in psicoterapia, ma ci sono una serie di pratiche della cultura europea che purtroppo il tempo presente ci fa un po' perdere. La lettura contro la televisione, la passeggiata, l'ascolto, l'educazione, i diari, le autoscritture, le telefonate ad un amico...Quando viene un insegnante giovane vivi queste cose, che la smetta di leggere dei giornalacci e si ricordi di essere un intellettuale! La cura del sé è importantissima per questo mestiere, bisogna migliorare il dialogo interno.

La cultura della responsabilità fa riferimento alle propensioni, agli atteggiamenti, alle sensibilità individuali e collettive, è quella che alimentate quotidianamente e continuamente. Ci sono due modelli, la cultura della sollecitudine e quella della responsabilità. L'idea della cittadinanza è riferita alla polis, lo Stato, io mi sono permesso di parlare di autonomia pubblica riferita alla polis vostra, che è la scuola, invece di parlare di cittadini ho parlato di insegnanti e dirigenti.

L'autonomia pubblica richiede un senso della civitas molto articolata, una cultura democratica profondamente radicata nei comportamenti reciproci, e la soddisfazione delle condizioni di sicurezza economica. Ho posto tre domande: 1- Cosa può significare nella scuola un senso della civitas? Nei confronti degli insegnanti e dei bambini? 2- Cosa può significare nella scuola una cultura democratica? 3- Quanto può inficiare il basso riconoscimento economico in tutto questo?