

# Le Scienze dell'Educazione - Verso una teoria della professionalit 

   
LE SCIENZE DELL'EDUCAZIONE

Verso una teoria della professionalit 

prof. Corrado Ziglio  
dip. di Scienze dell'Educazione  
Universit  di Bologna

 

La presunzione di formulare una teoria

Formulare una teoria   un' avventura rischiosissima. Innanzitutto perch  suscita un coro di voci che hanno la seguente tipologia di reazioni: dal  ema chi si crede di essere questo  i , al  ecco un altro pirla che dice la sua , e a questo passo.

Conosco, a questo proposito, avendo letto testi di storia e di epistemologia della scienza, le reazioni indignate delle rispettive comunit  scientifiche di fronte alle teorie formulate da Darwin, da Freud e da Einstein   per fare gli esempi pi  conosciuti   rispettivamente nei campi della biologia, della psicoanalisi e della fisica.

In secondo luogo perch  chi formula una teoria, si espone alle pi  spietate smentite.

Per tutto questo, dichiaro fin da subito che non credo di essere nient'altro che uno studioso che da anni sta spendendo la sua vita a esplorare gli universi professionali e si aspetta, appunto, le pi  spietate smentite.

Ci  che mi ha portato a formulare una  teoria della professionalit      che dalle analisi delle culture professionali emergono delle costanti e delle frequenze e che le caratteristiche di tutte le professioni possano essere riconducibili a quelle frequenze e a quelle costanti, cos  come per Darwin ed Einstein qualsiasi fenomeno della biologia e della fisica poteva essere spiegato attraverso quelle nuove ottiche.

Da dove cominciare?

Einstein us  la formula matematica  $E = mc^2$  per spiegare i fenomeni fisici, dove la E sta per energia che   uguale alla massa per la velocit  della luce (al quadrato). Darwin invece non us  una formula matematica ma uno schema evolutivo delle specie viventi.

Anch'io user  uno schema servendomi della figura della farfalla come simbolo esplicativo e simbolico. Esplicativo perch 

ogni ala della farfalla rappresenta una precisa dimensione professionale, e simbolico perché "evolvemente" significa poter disporre della potenzialità delle quattro ali, e non di una sola o al massimo due. Purtroppo, e qui lo anticipo soltanto, disponiamo di una formazione che mira a sviluppare una sola ala, lasciando al soggetto-professionista di "barcamenarsi" da solo sulle altre tre.

^

La farfalla della professionalità

Innanzitutto presento lo schema e la sua legenda per facilitare il lettore, anche visivamente, a fissare gli elementi che compongono le dimensioni della professionalità .

Legenda:

- K-H = Saperi Professionali
- R. C. = Registri Comunicativi
- C. R. = Consapevolezza del Ruolo
- C. P. = Carattere della persona che esercita una professione

^

^

La prima "ala": il know-how, ovvero i saperi tecnico-professionali

^

Questa "la dimensione che conosciamo tutti. Si potrebbe fare un elenco sterminato di tutte le professioni esistenti e trascrivere a fianco i relativi saperi tecnici. Mi limito dunque a qualche esempio per far comprendere la corrispondenza: per un ingegnere "la conoscenza delle scienze delle costruzioni; per il medico "la conoscenza delle metodologie diagnostiche e curative; per un imprenditore "la conoscenza della gestione di un'impresa; per un idraulico o un elettricista "la conoscenza dei saperi operativi rispettivamente di idraulica e di elettricità ; per un insegnante di matematica "la conoscenza di quella materia; e via elencando.

Già questo ultimo esempio, per "ci fa capire che ci sono delle specializzazioni all'interno delle stesse professioni: l'ingegnere navale ha dei saperi diversi dall'ingegnere edile o aeronautico; il medico cardiocirurgo ha competenze diverse dal dietologo o dal sessuologo o dal pediatra; l'imprenditore, poi, "un barista o gestisce un'impresa che esporti prodotti all'estero?; cos' "l'insegnante di biologia ha conoscenze diverse dal collega che insegna greco o educazione fisica; il poliziotto ha competenze diverse a seconda che operi presso reparti della polstrada, della polpostale, della polmare, della giudiziaria, della scientifica, della squadra mobile, dell'ufficio minori o dell'ufficio immigrazioni; e via elencando anche qui. Oggi le specializzazioni professionali sono in espansione esponenziale con due riflessi fondamentali: la psicologia cognitiva ci spiega che gli studi e le esperienze di vita ci strutturano la mente per cui non "raro notare, ma "solo per fare un esempio, che il comportamento di un medico che lavora in un reparto di bambini

ospedalizzati possa essere più attento rispetto ad un medico che cura altri ammalati o un poliziotto che tutti i giorni gestisce problematiche minori. Il mio sviluppo maggiore è la delicatezza professionale rispetto ad un poliziotto che tratta con gli spacciatori di droga. Per cui non è difficile constatare uno svilupparsi di sensibilità differenziate, proprio legate alle specializzazioni delle stesse professioni di medico o di poliziotto.

Anche qui mi sono limitato a qualche esempio perché l'elenco delle caratteristiche professionali legate alla tipologia delle specializzazioni occuperebbe uno spazio enorme.

Su questa prima "ala" della professionalità credo che la formazione abbia svolto e stia svolgendo un ottimo lavoro. C'è tensione verso questo aspetto da parte delle Amministrazioni, Istituzioni, Organizzazioni, Imprese, e via elencando. Prova nel "universo" degli aggiornamenti professionali in tutti i campi e in tutti i settori.

Ma si può volare con un'ala sola?

È

È

La seconda "ala": i registri comunicativi

La comunicazione come "affare"

Da ormai vent'anni, o forse più, si è fatta strada in maniera capillare l'esigenza di attrezzare di competenze comunicative le persone che svolgono una professione perché si è capito che la capacità di comunicare determina quasi sempre il risultato della prestazione professionale. Le pubbliche amministrazioni spendono denaro e investono risorse. Le grandi imprese lo avevano capito da molto tempo perché sbagliare un messaggio pubblicitario significa un prodotto invenduto: il "come" si comunica, i messaggi che si lanciano, le parole giocate che fanno la differenza e i pubblicitari sono diventati sempre più bravi. Sono nate Facoltà universitarie e ci si laurea in Scienze della Comunicazione. Sono nati nuovi mestieri: basti pensare all'universo dei consulenti aziendali, di aziende pubbliche o private, che si occupano esclusivamente di processi comunicativi interni ed esterni alle istituzioni e alle imprese, di efficacia della comunicazione, realizzando impianti formativi che vanno di pari passo con settori strutturati come la gestione o i bilanci.

All'inizio erano gli psicologi che si occupavano di comunicazione. Oggi, possiamo trovare ingegneri/consulenti della comunicazione. Si parla infatti di ingegneria della comunicazione. Ma proprio qui che cominciano a nascere dei problemi: chi intende la comunicazione come insieme di "tecniche" e chi, come me, considera le tecniche delle scorciatoie e preferisce parlare di "cultura della comunicazione". Avendo lavorato per dieci anni con centinaia di poliziotti e funzionari di polizia che operano in contesti culturali diversi, e quindi con codici comunicativi diversi, radicati nelle popolazioni, applicare le tecniche significa "prendere botte" dall'una e dall'altra parte, perché fare il poliziotto a "la stessa cosa che farlo a Siracusa, a Bologna o a Napoli.

Le strutture comunicative sono radicate antropologicamente e una semplice parola o un semplice gesto o comportamento assumono significati diversi, se non addirittura opposti.

Col tempo, l'expertise della comunicazione è diventata business. Complice di questa operazione è stata la scuola bocconiana come risulta dalle testimonianze che ho raccolto in questi anni dai responsabili della formazione di importanti Aziende ospedaliere. L'operazione è stata quella di standardizzare un complesso di tecniche comunicative, facendolo diventare un'appendice del Know-How, cioè dei saperi tecnico-professionali.

Non c'è da dire. I saperi comunicativi costituiscono la seconda ala della professionalità e cercherò di dimostrare il perché non può diventare una appendice "tecnica" di qualcos'altro.

È

À

## Codici e grammatiche comunicative

Esplorare i codici comunicativi "una delle avventure piú affascinanti perché attraverso ciò che si dice e come ci comportiamo se riusciamo ad instaurare una relazione positiva o negativa con chiunque.

Purtroppo, nei meccanismi di una formazione standardizzata e spesso solo teorica, abbiamo imparato come un ritornello sciocco che esiste il codice "verbale" e quello "non verbale" come semplificazione concettuale. Dovrebbe cambiarci la vita e invece non ci dice piú nulla. Già, non c'è cosa peggiore che avere imparato una cosa ma non averla capita. Proviamo allora a capire attraverso qualche esempio della vita per poi approdare agli aspetti professionali.

Prendiamo la sessualità. E prendo volutamente questo esempio perché "una delle dimensioni piú ancestrali, biologicamente programmata nel cervello per garantire la continuità della specie umana. Ho imparato, lavorando per otto anni come consulente pedagogico di un gruppo di sessuologi clinici, che questo "il regno dei piú sottili e raffinati codici e grammatiche comunicative: parole e gesti diventano potenti elementi di attrazione; sguardi e toni di voce diventano elementi che emozionano; silenzi e atteggiamenti rivelano i nostri sentimenti, tant'è che uno dei grandi studiosi della comunicazione umana, il Watzlawick, e dopo di lui tutta la Scuola di Palo Alto[1] in California, sostiene l'assunto che "è possibile non comunicare": noi comunichiamo sempre, in qualsiasi circostanza, anche quando ci sembra di non farlo. Perché? Ma perché ogni codice contiene delle grammatiche. Fare "amore con gli occhi chiusi" una grammatica del codice non verbale e il sussurrare parole all'orecchio dell'amata o dell'amato "una grammatica del codice verbale detto solo una briciola di ciò che succede in un rapporto intimo.

Potrei parlare per pagine e pagine di questi aspetti ma preferisco arrivare subito al dunque affrontando gli ambiti professionali.

Quante volte non ho sentito poliziotti dire: "Me l'avesse chiesto diversamente", riferendosi ad un collega o un funzionario. Ma una frase così la possiamo sentire nelle scuole, negli ospedali, nelle aziende, nelle farmacie, nelle università, nei cantieri, nei presidi sanitari, negli uffici postali, e in qualsiasi altro luogo di lavoro. Proviamo a scoprire che cosa c'è sotto quella frase e ad individuare le grammatiche sottostanti. Forse chi ha chiesto quella disponibilità ha sbagliato il lessico, cioè le parole? Doveva chiederlo usando parole diverse? O le parole erano corrette ma ha sbagliato il tono di voce? O il tono di voce era corretto ma il suo atteggiamento era indisponente? O l'atteggiamento era corretto ma la sua gestualità contraddiceva tutto il resto? Quello che importa è che comunque chi ha chiesto qualcosa si è giocato la disponibilità di qualcuno per una grammatica sbagliata. E anche qui ho raccontato solo una briciola di quotidiano.

Il nostro quotidiano professionale è fatto di tante briciole relazionali da giocare di volta in volta con le utenze delle piú svariate professioni, i colleghi, i superiori sul piano gerarchico. E ogni briciola contiene altrettanti codici e altrettante grammatiche. Sempre. Tutti i giorni. Per una vita intera.

Domanda: si può affrontare una vita professionale essendo alfabetizzati sui compiti professionali ma analfabeti nella gestione grammaticale di quei compiti?

Ho trovato nella tesi di laurea di una mia studentessa[2] il resoconto di un'indagine condotta negli anni '80 sulle scuole di formazione della polizia francese. Quello che purtroppo succede nella formazione iniziale è sintetizzabile ancora oggi in un ragionamento che mi sembra emblematico ed estendibile ad un'infinità di formazioni professionali.

Il rapporto[3] sosteneva che "i vari sistemi di formazione non fanno altro che aumentare la convinzione che il unico valore sia l'esperienza. I poliziotti si convincono, e vengono convinti, che la formazione vera e propria comincia quando si prende servizio e che quella è l'unica via per acquisire professionalità: il lavoro si impara soltanto attraverso l'esperienza. La vera formazione, al contrario, sta nell'attrezzare le menti di ogni professionista nelle capacità di lettura grammaticale degli eventi, altrimenti si rischia di non saper leggere quello che ci accade intorno, e tutto diventa giorno dopo giorno sempre piú gravoso, se non addirittura insopportabile.

À

## Il registro comunicativo come sintesi di codici e grammatiche

Tempo fa, ricevetti dal questore di Bolzano una richiesta di progetto di formazione per operatori di polizia impegnati nella

gestione dei "privati dissidi". Prima di inviargli il progetto, mi recai dal questore di Ravenna (con cui "una collabora di vecchia data) chiedendogli di lavorare con i suoi operatori per capire i problemi dell'ufficio che gestisce i "privati dissidi Scoprii un mondo incredibile: liti familiari, liti condominiali, esposti, querele, denunce per minacce, offese, intimidazioni, ricatti, e via di questo passo. Insomma, un mondo di litigiosità sociale.

Ho lavorato prevalentemente con un sostituto-commissario[4]. Mi affascinava il suo modo di fare con le persone che convocava in questura ma non riuscivo a concettualizzare il suo modo geniale di gestione degli incontri: passava da un atteggiamento di grande severità nei confronti di persone arroganti ad un atteggiamento paternamente professionale nei confronti di persone che ammettevano che nella circostanza, di cui parlava "esposto, si erano comportati incivilmente. E lui passava da una grammatica comunicativa all'altra, usando toni, timbri di voce, espressioni del viso, gesti di severità o di conciliazione come un grande musicista sa leggere uno spartito mai visto. Dopo un po' di tempo, "come se mi si fosse accesa una lampadina in testa. Ecco! Pensai. Lui sapeva leggere le persone. L'analogia con la musica - mia vecchia passione " mi aveva aiutato a trovare anche il concetto: registro. Quando suonavo "Ave Maria di Schubert " (si dice cos' ) solo i registri delicati del flauto dolce e dell'oboe, ma quando suonavo la Toccata e fuga in re minore di Bach, "tutti i registri che potessero dare la massima sonorità. Io sapevo leggere gli spartiti. Mentre quel sostituto-commissario sapeva leggere le persone come un artista. Eppure ne avevo visti tanti poliziotti e funzionari con questo stesso talento: di saper leggere le situazioni in operazioni di Ordine Pubblico; di saper leggere le persone; decifrarne i comportamenti; di saper leggere perfino le emozioni delle persone e cambiare registro a seconda delle circostanze. Di saper leggere, da parte di alcuni funzionari, i caratteri dei propri collaboratori e proprio per questo saperli gestire al meglio. È tutto ciò che Goleman[5] definisce "intelligenza emotiva" e che io definisco, riferendola esclusivamente ai mondi di lavoro, "intelligenza professionale".

À

## Talenti non valorizzati

Una cosa mi ha sempre sconcertato. Tutte le volte che interloquivo con queste bravure professionali, ho sempre ricevuto delle risposte di "ovvietà". Era normale comportarsi così per questi poliziotti o funzionari. Normale? E allora perché tutti gli altri "un'impresa titanica? Col tempo ho scoperto che quell'ovvio dipendeva dal fatto che se non sai che dietro cose che sai fare intuitivamente ci sono dei saperi scientifici, non riesci a capire nemmeno il valore delle cose che stai facendo. E quando tutto diventa ovvio, tutto diventa banale.

Quando svolgo corsi di formazione per poliziotti e funzionari ho l'occasione, facendoli lavorare sui loro vissuti professionali, di scoprire tutte le grammatiche comunicative che sottostanno alle loro prestazioni. I risultati sono entusiasmanti, non solo perché i poliziotti sono archivi viventi di casi professionali, ma, divertendosi, interiorizzano un concetto che sta alla base della professionalità e che permette loro un salto di qualità nelle prestazioni professionali.

Il valore aggiunto di queste esperienze formative "il superamento del dare tutto per scontato, dell'ovvio, e la scoperta che nel loro agire quotidiano stanno mettendo in campo, anche se solo sul piano intuitivo, dei saperi scientifici straordinariamente potenti. E questo li porta immediatamente a valorizzarsi.

Quante volte, nei momenti di pausa-caffè, i poliziotti mi avvicinano e mi confidano:

"Ma allora non sono un pirla; valgo qualcosa".

"Io ho sempre applicato queste cose, ma non mi "mai stato riconosciuto niente."

"I miei colleghi mi hanno sempre considerato un po' matto perché sapevo trattare coi matti."

"A me dicevano che ero un assistente sociale [che "un insulto nell'ambiente della Polizia], invece stavo applicando un sapere scientifico con le palle."

Ricordo la testimonianza di un capo pattuglia delle volanti, reduce da un periodo di continui interventi nei casi di liti familiari. Stava seguendo un mio corso di formazione in cui trattavo i problemi relativi alla gestione da parte dei poliziotti delle emotività delle persone e mi ero soffermato su una particolare pratica, il metodo Validation[6], che " tutto un processo di lettura grammaticale dei comportamenti delle persone aggressive.

"Ma perché non ce le insegnano prima, queste cose? " mi diceva " al di là di una conoscenza delle procedure e di compilare un verbale, non riceviamo nessuna formazione e tantomeno queste strategie della "Validation" di cui ci sta parlando e che ci aiuterebbero tantissimo se soltanto le conoscessimo. Tutte le volte ci inventiamo gli interventi, senza sapere che stiamo applicando saperi che sono stati studiati sul piano scientifico.

E rientriamo pensando che ci "andata bene perché, a momenti, pestavano pure noi.

E così passi da una lite all'altra interiorizzando a volte un sentimento di: "Cazzo, che culo, ci "andata bene" a un sentimento di routine: "Cazzo! Un'altra lite".

Se qualcuno ce le insegnasse queste cose, ci sentiremmo più professionisti e meno esecutori di procedure per andare a calmare persone incazzate.

Avere questi strumenti in testa [come quello della "Validation"] significherebbe intervenire con intelligenza, cercando di cogliere lo stato d'animo delle persone e di conseguenza operare.

Â

In ogni nostro intervento ci sentiremmo messi alla prova sul piano dell'intelligenza professionale e interiorizzeremmo un senso di autostima professionale anzich  una sfiga dopo lâ€™altra.

Â

Queste sono testimonianze raccolte sul campo, ma quando mi trovo a gestire un corso di formazione, le declinazioni dei poliziotti e dei funzionari trovano le loro estensioni e traduzioni del meccanismo della "Validation" nelle attivit  degli uffici, nelle attivit  di gestione del personale e nelle attivit  di relazioni professionali e gestione delle utenze.

Il risultato   costante: gli indici di gradimento sono elevati per questi percorsi di acquisita consapevolezza e di riscoperta della propria professionalit , in cui riuscire a dare un "senso" alle proprie attivit  professionali sviluppa un processo di rivitalizzazione e di autostima. E lâ€™autostima produce un atteggiamento di motivazione professionale.

Ho fatto esempi riferiti ai contesti professionali della Polizia di Stato, ma la conoscenza e la consapevolezza dei codici, delle grammatiche e dei registri comunicativi le possiamo individuare in ogni professione. Se a questo si aggiunge che quei codici, grammatiche e registri ogni professionista se li gioca e rigioca in contesti culturali diversi, perch  il nostro Paese   lungo e molto variegato sul piano antropologico,   pensabile ridurre i problemi della comunicazione ad una semplice appendice tecnica dei saperi tecnico-professionali? Credo proprio di no.

Su questa seconda "ala" della professionalit  c  molto da lavorare sul piano della formazione perch    lo sviluppo di questa dimensione che dipende qualsiasi prestazione e relazione professionale intelligente. Una formazione che sappia rendere consapevole sia chi il talento non ce lâ€™ha e ne colga la potenza, sia chi il talento lo possiede gi , facendoli uscire da un'ottica di ovviet  e di banalizzazione delle proprie prestazioni professionali.

Â

Viaggio nella malattia di un medico

Â

Avevo un carissimo amico: medico, primario di cardiologia. A volte gli dicevo: "Tu non fai il medico, sei un medico" per la coscienziosit  e la dedizione che ci metteva. Fisico atletico, mai avuto problemi di salute, a 60 anni scopre di avere un tumore al cervello. Gli danno 6 mesi di vita. "La tegola" come diceva lui "  toccata a me". E  costretto ad andare in pensione; non se la sente pi  di prendere delle decisioni che riguardano la vita degli altri.

Comincia la chemioterapia per ritardare gli effetti devastanti della malattia. Ma lui   un medico ed   molto consapevole di quello che gli sta succedendo. E comincia anche la sofferenza: notti insonni, inappetenza, dolore.

Gli suggerisco di scrivere quello che sta vivendo. Lo fa e mi dice che da quando scrive   molto preso e le notti gli passano pi  gradevolmente.

Sopravviver  2 anni, alternando periodi di ricovero ospedaliero a periodi passati a casa.

Di cose ne ha scritte tante e gli faccio capire che sarebbe un lavoro da pubblicare. "Trovalgli un titolo" gli dissi. All'inizio pensava che scherzassi, ma poi si lasci  convincere dai miei argomenti. Era importante che da uno come lui, stimato da tutti i suoi colleghi e dalle tante persone che aveva conosciuto e curato, giungesse un messaggio cos  straordinariamente umano e professionale assieme.

Non solo trov  un titolo ma anche un editore.

Pretese una mia prefazione al suo libro di 125 pagine che usc  col titolo "Nemesi, viaggio nella malattia di un medico". [7]

"Nemesi" mi spieg  "  la dea che rappresenta la vendetta degli dei".

Il testo descrive perfettamente questo che lui definisce "viaggio nella malattia", ma c  una pagina, verso la fine del libro che mi sembra particolarmente toccante.

E  stato incredibile questo capovolgimento di ruoli a trecentosessanta gradi, da curante a paziente.

Altrettanto incredibile   la diversa percezione delle persone cambiando ottica e aspetto.

Ora sono io ad aver bisogno degli altri, sono io in uno stato di attesa, di dipendenza quasi totale e di soggezione permanente.

Per natura riservato, ora il mio corpo Ã esposto anche nudo alla vista di estranei. Lo capisco bene che certi pudori sono del tutto inutili, di fronte alle esigenze di chi si sta adoperando per aiutarti, ma non Ã tutto cosÃ immediato e semplice. Capisco pienamente ora il valore di un sorriso, anche apÃ-pena accennato, di una piccola attenzione che anticipa i tuoi desideri, di una parola di conforto, perchÃ no, di una battuta felice che ti aiuti a sdrammatizzare. Ti danno sofferenza invece gli atteggiamenti superÃ-ciali, annoiati, altezzosi, svogliati, arroganti, frettolosi, indifferenti, e sono tanti. Colpiscono duramente persone inermi, giÃ proÃ-vate da dolore e sventura e sono una vigliaccata immonda. Mi chiedo quante volte prima di questa esperienza, spero almeno inavvertitamente, ho mancato in questo senso.

Il testo termina con lâ€™TM auspicio che nelle FacoltÃ di Medicina le discipline della comunicazione siano inserite nei curricula ufficiali consentendo ai futuri medici di diventare âeveramenteâ professionisti.

Ã

## La comunicazione e la chimica del cervello

Da diversi anni si stanno sviluppando in campo medico ricerche su come il rapporto di attenzione e dialogo, che i medici riescono a instaurare con i pazienti, faccia parte fondamentale della terapia. Anche qui, la trattazione di questi argomenti e scoperte scientifiche potrebbero occuparci spazi enormi perchÃ dovremmo entrare nel merito della bioenergetica. Non Ã qui proponibile, per cui voglio soltanto esporre alcuni elementi per far capire gli scenari che abbiamo di fronte.

Oggi sappiamo, dagli studi intrecciati di biologi, neuroscienziati, psicobiologi, ecc, che il nostro cervello Ã una macchina complessissima che reagisce a tutti gli stimoli ambientali e che dietro ogni reazione Ã possibile individuare una sostanza chimica. Sappiamo, attraverso lâ€™TM applicazione di tecnologie sofisticate, quale parte del cervello si attiva a seconda delle parole che pronunciamo, delle sensazioni che viviamo, o delle situazioni emotive che sperimentiamo. Sappiamo che tutto il sistema cerebrale che governa le nostre emozioni produce sostanze chimiche chiamate beta endorfine.

Cosa vuol dire tutto questo? Che la nostra esistenza, essendo costellata di episodi, ad ognuno di essi il nostro cervello risponde con scariche adrenaliniche, variazioni ormonali, secrezioni chimiche, come risposte cerebrali.

Proviamo, ora, a fare qualche esempio concreto in una giornata lavorativa. Da tempo vado sostenendo - perchÃ lo riscontro sistematicamente nelle mie indagini conoscitive â che ci si impatta sempre emotivamente con le situazioni: lâ€™TM insegnante che entra in classe e trova i ragazzi irrequieti; lâ€™TM infermiere che inizia il turno e scopre che il collega del turno precedente non ha finito quello che doveva fare; il medico di base che si trova cinquanta persone in sala dâ€™TM aspetto; lâ€™TM imprenditore che entrando in azienda si trova i dipendenti in stato di agitazione; i poliziotti alle prese con i pedofili; i funzionari di polizia alle prese con i cosiddetti â nel loro linguaggio professionale cosÃ si chiamano â âparaculiâ; lâ€™TM che scopre che i materiali usati dallâ€™TM impresa di costruzione non sono adeguati alla realizzazione del suo progetto; e via elencando. Ah! Dimenticavo: sistematicamente ogni professionista Ã sempre in ritardo e non ha mai tempo, che Ã uno dei fattori stressogeni costanti e costringe il nostro cervello ad una iper produzione chimica. Le prolungate overdosi di questa chimica rischiano poi di portare allâ€™TM infarto.

CiÃ che comunque Ã importante capire Ã che nei cervelli di tutti questi professionisti elencati, e anche quelli non elencati, ci sono scariche adrenaliniche e secrezioni chimiche. Le loro reazioni - non codificabili in modo standardizzato perchÃ câ€™TM Ã chi Ã piÃ portato a esplodere verbalmente, chi invece implode imprecando tra sÃ e sÃ, chi sorride ironicamente o amaramente, ecc, ecc. â mettono in moto il sistema delle beta endorfine sviluppando risposte comportamentali di tipo verbale o non verbale, producendo a loro volta reazioni a catena sui sistemi delle beta endorfine dei loro interlocutori: studenti, pazienti, dipendenti, clienti, operai, delinquenti, e via elencando.

Per fortuna le beta endorfine non entrano in funzione solo per gli aspetti che producono chimicamente i sentimenti di ira, frustrazione, delusione e quantâ€™TM altro, ma anche i sentimenti di gratifica, soddisfazione, entusiasmo, amore, e via elencando anche qui.

Tutto questo per dire che cosa? Semplicemente per sottolineare che nello svolgimento di ogni attivitÃ professionale si vivono unâ€™TM insieme di emozioni e si sviluppano una serie di sentimenti - sia per il professionista che per la sua specifica utenza â che hanno una base biologica e che il nostro cervello gestisce âchimicamenteâ.

Eâ€™TM pensabile che tutto questo universo e scenario complessissimo possa essere ridotto a quattro stupide tecniche della comunicazione, inventate da qualche abile furbetto vendi-fumo?

Questa Ã solo la seconda âalaâ della professionalitÃ. La cosa sconcertante Ã che non solo non câ€™TM Ã nessun attenzione formativa, se non in forme di becera standardizzazione, ma il piÃ delle volte Ã considerata un optional.

Poi, certo, il mondo va avanti lo stesso anche senza tutte queste conoscenze. Ma allora non ci si lamenti che

questo non va, che quell'altro non funziona, e quell'altro ancora fa schifo, trasformando i luoghi di lavoro in giungle comunicative e relazionali.

Non si capisce perché, potendo disporre di saperi raffinati[8], si preferisca gestire le professionalità andando a naso, a spanne e facendo funzionare il più delle volte il "cerinoencefalo", che è la parte più primordiale del nostro cervello.

È

La terza "coda": la consapevolezza del ruolo.

Su questa dimensione si aprono degli ampi scenari, difficili da esplorare perché sono come le ciliegie: una tira l'altra. Penso comunque che si possa iniziare da qui: le patologie professionali.

I processi degenerativi delle professioni.

I casi di patologia professionale, cosa amo definirli, sono quelli che vanno a finire sui giornali: il forestale che incendia i boschi, l'infermiera che sopprime i malati, l'insegnante che prende a morsi l'orecchio di una bimba, gli addetti alla sicurezza dei bagagli dell'aeroporto di Malpensa sorpresi a rubare dai bagagli stessi, dipendenti postali che anziché essere custodi dei valori che transitano nei loro uffici li sottraggono ai legittimi proprietari, il manager del Ministero dell'Ambiente coinvolto in un traffico illecito di smaltimento di rifiuti tossici, poliziotti trasferiti in massa per attività illecite, carabinieri accusati di truffa, guardie di finanza corruttori e concussori, e poi medici, magistrati, docenti universitari e via di questo passo, che ogni tanto compaiono sulle pagine dei quotidiani. Credo, a questo proposito, che il caso della "bianca", che ha riguardato poliziotti assassini, sia l'esempio più eclatante di patologia professionale. Sicuramente curioso è riferibile a quell'assessore alla legalità indagato per corruzione.

Perché le definisco situazioni patologiche? Semplicemente per il fatto che ci si aspetterebbe che fosse un piromane a incendiare i boschi e non una guardia forestale che svolge il "ruolo" di tutela di quel bene ambientale. Ci si aspetterebbe che a rubare i valori nei bagagli in un aeroporto fossero veri ladri e non chi per mestiere deve tutelare quei beni. E così via per tutti gli altri casi.

Ora, è pensabile che un medico diventi tale per truffare il Servizio Sanitario Nazionale? O che uno diventi magistrato per violare le norme di comportamento che regolamentano la sua figura professionale? Ecc. ecc.? Credo proprio di no. Credo che a questi approdi ci si arrivi col tempo, dopo che si è passati da altre fasi; sicuramente una che è quella della pre-patologia. E quanti casi di pre-patologia non si riscontrano in ogni contesto lavorativo?

Se vogliamo fare un'analogia con la biologia, sappiamo che la cellula cancerogena subisce un processo degenerativo: prima, la cellula è sana, poi accumula troppe sostanze tossiche e comincia a non svolgere più la funzione di prima, anzi, produce essa stessa tossicità per l'organismo. Traduzione: ogni professionista è una cellula dentro una struttura lavorativa che col tempo può accumulare sostanze tossiche di frustrazione, demotivazione, disagio, insofferenza, ecc. le cui overdose producono stadi di menefrehismo, furbizie, cinismo, "paraculismo" (il termine non esiste ma è un mio neologismo perché in molti ambienti professionali si usa questo termine per indicare coloro che non fanno nulla o fanno finta di lavorare), sviluppando un crescendo di comportamenti tossici per l'intera struttura in cui lavorano, e quindi degenerativi rispetto al loro ruolo.

È

Bion[9] e le vie di fuga dalla professionalità

Bion era uno psichiatra che non si occupava di disturbi emotivi o cognitivi, ma uno studioso del "disagio professionale", dello stress da lavoro e delle ricadute su chi svolge una professione.

All'inizio degli anni '60 pubblicò un saggio[10] che diventerà un punto di riferimento a livello internazionale per tutti coloro che intendono studiare i contesti professionali.

Il mio sforzo è stato quello di tradurre le sue coordinate concettuali all'interno di alcuni ambienti professionali da me studiati utilizzando una metodologia etnografico/antropologica che studia i contesti professionali come "culture" riuscendo ad aggiungere nuovi elementi e nuove caratteristiche del disagio professionale rispetto alla sua opera.

Bion parte dal presupposto che ogni ambiente di lavoro produce sostanze tossiche di varia natura: da quelle



determinate dall'organizzazione del lavoro a quelle relative alle dinamiche personali (i caratteri delle persone) e interpersonali (le relazioni tra colleghi e tra livelli gerarchici).

Qualche nome a queste sostanze tossiche presenti nei contesti professionali lo possiamo anche dare: oltre alle invidie e alle gelosie professionali, abbiamo a che fare con le ipocrisie, le meschinit , le ripicche, gli arrivismi e le competizioni e nei gerghi professionali tutto ci  si trasforma in persone "ecchinee", "paraculi", "opportunisti" e passo.

Domanda impertinente: perch  non ci si rende conto che sono anche questo tipo di sostanze tossiche ad avvelenare i climi professionali e che la formazione debba riguardare tutt'altre questioni?

Ora, proprio come avviene in un organismo umano, che la accumulazione di sostanze tossiche produce la febbre, cos  in un contesto professionale, queste tossine producono uno stato di alterazione della temperatura. Ma mentre l'individuo corre ai ripari e qualche tipo di farmaco lo assume per tornare allo stato di normalit  e se non si abbassa la febbre si preoccupa e ricorre allo specialista, nei contesti professionali si fa finta che la febbre non esista e la si lascia crescere senza che nessuno si preoccupi di farla scendere. E cos  la febbre cresce a tal punto fino a raggiungere il livello del lamento.

 

## La cultura della lamentela

Quando si sta veramente male sul piano fisico   facile che ci escano, anche involontariamente, delle espressioni di lamento. Cos , quando in un contesto professionale ci si lamenta di tutto e di tutti, significa che la febbre   alta. E si continua a far finta di niente.

Va detto che   importante distinguere l' "insoddisfazione" dalla "lamentela". Il primo sentimento   salutare perch    l'insoddisfazione che ha fatto progredire l'umanit  in tutti i campi; altra cosa   la lamentela che   un sentimento distruttivo.

Con queste premesse Bion osserva che poich  la maggior parte delle persone non sono masochiste, amando farsi del male, escogitano delle strategie per sopravvivere agli stati febbricitanti. Come? Trovando delle vie di fuga. Ma gi  a questo punto si capisce che non si vive pi  la professione ma si sopravvive alla professione, con delle ricadute pericolose sulle prestazioni professionali.

E quali sono queste vie di fuga? Bion ne individua quattro ma in ogni contesto professionale se ne potrebbero individuare altre pi  specifiche. Vediamole.

Crede che uno schema potrebbe essere di aiuto visivo per focalizzare meglio il problema: il quadrato rappresenta il contesto professionale; al centro del quadrato ci sono i professionisti che vi operano; le frecce rappresentano le vie di fuga.

Proviamo ora a riempire le quattro vie di fuga utilizzando le espressioni e i ragionamenti che come ritornelli ho sentito riecheggiare come etnografo dei contesti professionali, che   chiaro non si possono raccogliere attraverso questionari o interviste ma vivendo a loro stretto contatto come fanno gli antropologi delle professioni.

Nell'angolo della "dipendenza" si sentono spesso questo tipo di espressioni: "Io, il mio lavoro lo faccio, ma non mi si venga a chiedere di fare di pi  ..."; "Ci pensi il capo, che   compito suo ed   pi  pagato di me"; "Non   compito mio" "Se nessuno me lo dice, figurati se vado a cercarmele io le rogne"; "Sai che me frega. E' il capo che ci deve pensare". E via di questo passo.

Alcuni del gruppo interiorizzano questo atteggiamento e lo lasciano filtrare in tutte le loro prestazioni professionali.

Altri si orientano invece nell'individuare un "capro espiatorio", scaricando su di lui tutte le frustrazioni:   sempre colpa di qualcuno o di qualcosa. Di volta in volta   l' "Amministrazione" o il bisogno di trovare un "cretino di turno": insomma un nemico su cui scaricare tutte le colpe.

Nella terza via di fuga troviamo coloro che pensano che solo loro sono bravi; gli altri "non sanno neanche allacciarsi le scarpe". "Noi s , che sappiamo fare il nostro mestiere; sai che ce frega degli altri". Questa   la logica della "coppia" ma nella stessa buca possiamo anche trovare la logica del "clan"   di cui Bion non parla ma che ho

scoperto col tempo - cio' del piccolo gruppo che e' una specie di roccaforte all'interno del gruppo. Quando qualcuno arriva nuovo di quella situazione professionale, che tenta di modificare lo stile di lavoro perche' motivato a migliorare il servizio, si sente dire: "Oh! Datti una calmata. Guarda che qui si e' sempre fatto cos'-. Quindi non venire tu adesso a rompere le palle".

L'ultima via di fuga individuata da Bion ha davvero una denominazione curiosa: l' "attesa del messia". In cui e' facile trovare imbucati gran parte di coloro che lavorano in qualsiasi contesto professionale.

Alcuni esempi di espressioni e ragionamenti? "Quando cambiera' il capo, s' che le cose cambieranno"; "quando ci aumenteranno lo stipendio, s' che ..."; "quando la nostra professione sara' piu' considerata e rispettata, s' ..."; e anche qui, all'infinito. Ed e' sempre un "quando...", "quando..." e ancora "quando...". Nei contesti professionali della Polizia di Stato, dove ho lavorato tantissimo, non era raro sentire poliziotti dire: "quando cambiera' il funzionario, s' che le cose cambieranno ... ". Poi capitava che il funzionario cambiasse davvero e la cultura della lamentela, che e' perversa, faceva dire agli stessi soggetti: "il funzionario di prima s' che aveva le palle".

Non e' detto che le persone ci rimangano, quando ci cascano dentro, in maniera permanente in una delle buche; nell'arco della vita professionale ci si puo' trovare prima in una, poi in un'altra, a seconda delle situazioni o circostanze. E' certo perche', che in molte professioni in cui il "fare squadra" e' la caratteristica vincente dei servizi, l'andirivieni nelle buche o il gioco dei quattro cantoni non costituisce certo il massimo dell'efficacia del servizio e della produttivita' .

Inoltre, se questi comportamenti diventano stili professionali e si consolidano nel tempo, rischiano di configurarsi nell'ambito delle pre-patologie.

#### Un caso esemplare di "analfabetismo" della consapevolezza del ruolo

Recentemente ho svolto una ricerca sul campo in un reparto pediatrico di bambini e adolescenti affetti da una malattia distruttiva per il loro organismo: una cellula impazzita delle ossa li costringe a subire un trattamento chemioterapico che produce comportamenti di vomito, inappetenza, debolezza in generale. Ho capito, lavorando con il personale infermieristico che il rapporto fiduciario tra loro e i bimbi era l'elemento strategico su cui basare la terapia. Va ricordato inoltre che in quel reparto qualche paziente muore e veder morire bambini e' quanto di piu' tragico possa esistere. Questo il quadro.

Ebbene, lavorando sul piano della formazione con gli infermieri, la sostanza tossica piu' distruttiva per loro riguardava l'insopportabilita' del sentirsi ripresi dai medici di fronte ai piccoli pazienti e ai loro familiari (mamma, papa', nonni) spesso presenti in reparto. Questa sostanza tossica vanificava, secondo il personale infermieristico, quel rapporto fiduciario, tanto importante per l'andamento della terapia stessa.

Risultato? Per loro ammissione si trovavano sistematicamente imbucati in qualche via di fuga come meccanismo di difesa per reggere a quella tossina.

Possibile, viene da chiedersi, che quei bravissimi medici sul piano dei Kow- how avessero comportamenti cos' - insensibili nei confronti degli infermieri? Non solo possibile ma sembra che sia una prassi comportamentale assai diffusa.

E non si tratta di malevolenza, di atteggiamenti di superiorita' - come qualcuno sostiene - quanto piuttosto di una consapevolezza del ruolo, proprio tanto meno quello altrui.

Gli "analfabetismi" di ruolo producono disastri, demotivazioni, altre sostanze tossiche.

#### Un caso "folkloristico" di non consapevolezza del ruolo

Nell'estate del 2004 mi recai a trovare un funzionario di Polizia che dirigeva un reparto anticrimine che opera nella Locride. Era stato un mio allievo all'Istituto Superiore di Polizia e avevamo mantenuto i contatti grazie anche al fatto che lui, scrittore di polizieschi, aveva presentato il suo libro in una libreria a Bologna, citta' dove vivo. Tutte le serate le trascorrevamo assieme mentre di giorno lui era impegnato al reparto ed io, assieme alla mia compagna, andavamo a prendere il sole sulla splendida spiaggia ionica. Come sistemazione, ci aveva trovato un agriturismo. Eravamo solo cinque coppie, per cui dopo una giornata ci si conosceva tutti.

Un giorno venni avvicinato dalla signora che gestiva i servizi della struttura e avendo notato che ero un fumatore, sottovoce mi chiese se desideravo delle sigarette. Il tono era quello di complicita' e non mi fu difficile intuire che mi stava offrendo sigarette di contrabbando. Con un po' di imbarazzo e non sapendo cosa rispondere, mi uscì: "No, grazie. Le Marlboro sono troppo forti per me."

L'indomani mattina, a colazione, fummo avvicinati amichevolmente da una delle altre coppie. Il signore, un professionista di Napoli ci raccontò che la signora ci aveva provato anche con lui ma la sua estroversione e simpatia

napoletana lo aveva fatto reagire in maniera molto diversa dalla mia risposta imbarazzata. Ci disse che lui in maniera ironico/scherzosa, che doveva essere una via di mezzo tra lo stile di Totò e quello di Edoardo De Filippo, che lui avrebbe potuto essere un finanziere in vacanza e che non sarebbe stato proprio il massimo offrire sigarette di contrabbando a un finanziere. Ci disse che la signora, probabilmente fraintendendo il tono della risposta, era diventata paonazza, che farfugliò qualcosa di incomprensibile per poi dire che suo marito era un maresciallo dei Carabinieri. «Pensai» ci disse che la cosa fosse finita lì. Invece, la mattina seguente si era presentato in divisa da maresciallo il marito della signora chiedendo prima spiegazioni del suo comportamento ma poi passando alle minacce sostenendo che era passibile di denuncia per millantato credito. Non ci potevo credere! Insomma, era riuscito a spiazzare un brillante signore napoletano, che è una gara veramente ardua!

Non so se ci si rende conto fino in fondo di che cosa questo significa. Un rappresentante dello Stato che redarguisce un cittadino per aver fatto presente scherzosamente alla signora della illegalità di un atto, e questo stesso rappresentante dello Stato, che svolge un ruolo di difesa delle normative dello Stato, prende le difese di un comportamento illegale e minaccia il cittadino che rispetta la legalità. Veramente Kafkiana, la situazione!

Forse anche in questi comportamenti che si annidano le pre-patologie? Non sarebbe stato più saggio dire alla moglie di stare più attenta anziché esternare una dimensione professionale da spendere a proprio uso e consumo, dimenticando che se esiste una professione è perché c'è un bisogno sociale da soddisfare.

Domanda. La formazione non ha nulla da dire sulla consapevolezza del ruolo?

Il ruolo non è un optional che uno se lo può dimenticare, perché si comincia sviluppando fastidio nei confronti dell'utenza, per cui la tua professione è nata, e si finisce col considerare la professione in funzione del proprio tornaconto.

À

La quarta è: il carattere

Crescere professionalmente significa crescere personalmente. Troppo spesso, anche qui, ci si dimentica di un fatto assolutamente inestricabile: ognuno di noi è una persona che esercita una professione. C'è chi è estroverso, chi è timido, chi è giullare, chi è permaloso, chi è solare, chi è aggressivo, e già, per un elenco sterminato di qualità caratteriali. E quando svolgiamo una qualsiasi prestazione professionale, non è che quelle qualità le abbiamo lasciate a casa ma ce le portiamo appresso.

Sembrerebbe un ragionamento talmente ovvio da rasentare la banalità, se non fosse che è per le dimensioni caratteriali che spesso i luoghi di lavoro sono giungle selvagge, ancor più delle incompetenze o altre dimensioni deficitarie.

Si provi a pensare a qualche accostamento in negativo di professione e di carattere: l'insegnante sempre ingrignito; l'ingegnere permaloso; il medico sempre buffante; l'imprenditore sempre aggressivo; il barista sempre disattento; l'idraulico antipatico; il bancario disorganizzato; lo sportellista negligente; il professore universitario arrogante, punitivo e umiliante; e via di questo andazzo. Che climi lavorativi determinano questi soggetti? Quante volte non ho sentito dire nei contesti professionali che in tanti anni ho respirato come studioso: «E bravo, ma ha un caratteraccio». Frase emblematica che ho sentito declinare in mille modi.

Ci sono aziende che rischiano di fallire non per incompetenza ma per incompatibilità caratteriali; ci sono uffici, strutture amministrative pubbliche e private dove gli intrecci caratteriali delle persone che vi lavorano sono macchine produttrici di forti disagi.

Per fortuna tutto questo è bilanciato da altri accostamenti in positivo di professione e di carattere in cui la solarità, la simpatia, la collaboratività, e tutte le altre qualità caratteriali suscitano benessere nelle utenze che incontrano quei professionisti dotati di quelle caratteristiche.

Ma cosa può fare la formazione per gli uni e per gli altri? Anche qui, come per l'è dei registri comunicativi, si tratta di costruire percorsi che aiutino a comprendere quanto incida e pesi una qualità caratteriale nella buona o cattiva riuscita di ogni prestazione professionale.

Per carattere siamo anche portati a interiorizzare convinzioni. Considerare gli eventi della vita, e quindi anche della vita professionale, in un'ottica del bicchiere mezzo pieno o mezzo vuoto, dipende dalle qualità caratteriali di ciascuno. Difficile che una persona ipocondriaca sviluppi un comportamento solare e con una visione positiva della vita: prevale in lui spesso una negatività e un pessimismo che si traduce nell'interiorizzare idee e convinzioni poco propense all'ottimismo. Rischier di vivere all'insegna del lamentarsi e del piangersi addosso. Così vale per l'irioso e il san che svilupperà uno stile prevalente di modalità aggressive, anche se deve chiedere al cameriere di sostituirgli la forchetta.

Parlare di convinzioni, tuttavia, significa entrare in un mare magnum, perché le fonti delle nostre convinzioni da

cui sviluppiamo comportamenti e atteggiamenti " riguardano tutte le sfere dell'esistenza: dai valori sociali, familiari, affettivi alle credenze religiose, ai significati culturali che per ognuno di noi ha ogni evento della vita.

Non si sta parlando di noccioline ma di problemi esistenziali.

Ora, queste nostre convinzioni possono alterare in maniera emotiva e caratteriale anche le stesse prestazioni professionali, facendo diventare prioritarie le nostre convinzioni a scapito delle priorit  istituzioni per cui una professione   nata.

È difficile da capire questo concetto? Forse con un esempio concreto, credo, possa diventare tutto chiaro. Prendiamo il mondo della scuola in cui noi tutti siamo passati. Possiamo incontrare insegnanti che assegnano priorit  a seconda di come considerano che cosa debba essere la scuola: per un insegnante la scuola potrebbe essere il luogo dove si sviluppano intelligenze; per un altro, la priorit  della scuola potrebbe essere quella della socializzazione; per un altro ancora, quella di valutare; per un altro ancora, quella di selezionare. È chiaro che queste priorit  determineranno anche i comportamenti professionali. Se un insegnante pensa che il ruolo della scuola   quello di selezionare, il suo comportamento nei confronti di un alunno in difficolt  , non sar  certo quello di aiutarlo. Sul piano dell'identit  personale, ho conosciuto insegnanti che assegnando priorit  a propri valori personali, non sopportavano le minigonne delle ragazze a scuola, e nonostante queste fossero delle brave alunne sul piano della preparazione, venivano punite e penalizzate sul piano del profitto.

Cos , nell'ambito della Polizia, se un poliziotto pensa che questa istituzione debba soltanto reprimere, i suoi comportamenti professionali si adegueranno rispetto a quella priorit  , anche se oggi, nei documenti ufficiali della Polizia di Stato la priorit  istituzionale pone l'accento sulla dimensione preventiva e di aiuto ai cittadini nell'ambito della sicurezza sociale.

Questi "alfabetismi di consapevolezza" sono essi stessi portatori e sviluppatori di sostanze tossiche professionali e una formazione assolutamente assente su questi terreni sbaglia sistematicamente il bersaglio.

\* \* \*

Poi, certo, i mondi professionali vanno avanti lo stesso anche senza tutte queste "ali". Ma allora non ci si lamenti che questo non va, che quell'altro non funziona, e quell'altro ancora fa schifo, trasformando i luoghi di lavoro in giungle relazionali e luoghi di lamento.

Non   n  edificante, ma tanto meno intelligente sprecare cos  la vita.

## [1] La scuola di Palo Alto

Il nostro principale riferimento teorico   rappresentato dalla Scuola di Palo Alto, o meglio dal suo gruppo di ricerca che, nelle persone di Gregory Bateson, Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson ed altri, negli anni sessanta defin  la funzione pragmatica della comunicazione, vale a dire la capacit  di provocare degli eventi nei contesti di vita attraverso l'esperienza comunicativa, intesa sia nella sua forma verbale che in quella non-verbale. La scuola di Palo Alto fiss  tutta una serie di nozioni teoriche elaborate a partire dalla sperimentazione sul campo. [1/4]

Facendo riferimento al concetto di retroazione sviluppato dalla teoria della cibernetica, si pu  affermare che, all'interno di un qualsiasi sistema interpersonale (come una coppia, una famiglia, un gruppo di lavoro, una diade terapeuta-paziente), ogni persona influenza le altre con il proprio comportamento ed   parimenti influenzata dal comportamento altrui. [1/4]

Lo studio della comunicazione umana si realizza all'interno delle seguenti aree d'indagine:

1. lo studio della sintassi, che ha a che fare con la trasmissione dell'informazione, ovvero con la codifica sintattica dei messaggi, ai canali, alla capacit  , alla ridondanza ed altre propriet  statistiche del linguaggio, che non prende in considerazione l'analisi dei significati insiti nelle unit  di comunicazione;
2. lo studio della semantica, che si occupa appunto dell'analisi del significato dei simboli che vengono trasmessi da un individuo all'altro nell'interazione comunicativa, presupponendo l'esistenza di convenzioni semantiche che permettano la trasmissione delle informazioni;
3. lo studio della pragmatica, che [1/4] si basa su due concetti molto semplici: la comunicazione influenza il comportamento e tutto il comportamento   comunicazione. I dati che vengono presi in esame saranno dunque: le parole, le loro configurazioni, i loro significati, tutto il non-verbale concomitante ad esse, il linguaggio del corpo e i segni di comunicazione inerenti al contesto della comunicazione.

Cfr. <http://www.vertici.com/rubriche/approfondimenti/template.asp?cod=4046>. Il testo della nota Ã stato preso interamente dal sito.

[2] Tesi di laurea di Erika Ferretti, costruita dopo un lungo periodo di osservazione degli stili professionali dei poliziotti dell'Ufficio Minori della Questura di Bologna.

[3] Direction gÃnÃrale de la Police nationale â Direction de la formation des personnels de Police, Les policiers, leurs mÃtiers, leur formation, Paris, La documentation franÃsaise, 1983.

[4] Avendone ottenuto il consenso, posso farne il nome: Ã il sostituto commissario Nello Musumeci.

[5] Cfr. i due testi di Daniel Goleman, Intelligenza emotiva e Lavorare con intelligenza emotiva, entrambi pubblicati dalla casa editrice Rizzoli.

[6] Cfr. Ziglio, Telleri, Guidi, Viaggio nelle professioni. Virus, Veleni e antidoti, Junior, Bergamo 2004.

[7] Germano Pilati, Nemesi, viaggio nella malattia di un medico, Chonos, Roma 2007

[8] Ho provato, scegliendo un motore di ricerca, a digitare su internet le parole-chiave âcomunicazione e chimica del cervelloâ. Il risultato Ã stato di 67.500 studi.

[9] Wilfred Ruprecht Bion (Muttra, India 1897 - Oxford, UK 1979) giunse tardi alla psicoanalisi come professione. Dopo una breve parte dell'infanzia passata in India, paese di cui ebbe poi sempre nostalgia, approdÃ in Inghilterra all'etÃ di otto anni per andare in collegio. Finita la scuola superiore, si arruolÃ come allievo ufficiale carrista e combattÃ nelle Fiandre durante l'ultimo anno della Grande Guerra e fu decorato al valore militare. Dopo la guerra, si laureÃ in storia all'UniversitÃ di Oxford, insegnÃ per un breve periodo, poi intraprese studi di medicina all'UniversitÃ di Londra. Conseguito l'esame di stato, iniziÃ ad interessarsi di psicoterapia e frequentÃ la Tavistock Clinic fin dal 1932. Intraprese un'analisi con John Rickman nel 1938, che fu interrotta dallo scoppio della seconda guerra mondiale e poi definitivamente abbandonata in seguito al fatto che Bion e Rickman, in quanto psichiatri militari, si trovarono a lavorare insieme all'ospedale militare di Northfield, luogo in cui Bion cominciÃ a sviluppare la teorizzazione sui gruppi, che avrebbe trovato una formulazione definitiva in "Esperienze sui gruppi". Anche se dopo gli anni cinquanta Bion non lavorÃ piÃ con gruppi terapeutici, la sua percezione del singolo come fermamente radicato nel gruppo permea tutto il suo lavoro di psicoanalista. Intraprese un'analisi con Melanie Klein nel 1945 e divenne rapidamente una figura di spicco nella SocietÃ Psicoanalitica Britannica (Direttore della Clinica Psicoanalitica londinese dal 1956 al 1962 e Presidente della SocietÃ dal 1962 al 1965). Si trasferÃ a Los Angeles nel 1968 e tornÃ in Inghilterra pochi mesi prima di morire nel novembre del 1979.

[10] Questa opera esce tradotta in Italia dieci anni dopo. W.R. Bion, Esperienza nei gruppi e altri saggi, Armando, Roma 1971.