

# Misurare l'immateriale

Riflessioni  
per una società trasparente

*a cura di*  
Giampaolo Lai,  
Maria Cristina Koch

*Saggi e studi*

**FrancoAngeli**

**PSICOLOGIA**







# Misurare l'immateriale

Riflessioni  
per una società trasparente

*a cura di*  
Giampaolo Lai,  
Maria Cristina Koch

**FrancoAngeli**

PSICOLOGIA

Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

## Indice

Gli autori pag. 7

### Saggi introduttivi

Presentazione, di *Giampaolo Lai* » 9  
Un semplice fatto di civiltà, di *Maria Cristina Koch* » 13  
Trasparenza nelle professioni immateriali: quale? E a quale  
scopo? Il senso della proposta, di *Maria Cristina Koch* » 15  
La società trasparente, di *Enzo Spaltro* » 25

### I limiti delle professioni trasparenti

Misure della luce, di *Giampaolo Lai* » 31  
La trasparenza declinata sul proprio ruolo. Alcune riflessioni,  
di *Maria Giovanna Rotondi* » 39  
La furbizia di Giovanna d'Arco. Consapevolezza dell'operare  
mentale e subalternità, di *Felice Accame* » 42  
Conosci te stesso: il docente tra teoria e pratica, di *Laura*  
*Formenti* » 45  
Lenticchie avvelenate, di *Gin Martinez* » 50  
Il sistema qualità Niguarda. Il miglioramento continuo della  
qualità nell'azienda ospedaliera "Ospedale Niguarda Ca'  
Granda" di Milano, di *Luciana Bevilacqua* » 57  
Questioni di trasparenza, di *Massimo Bellotto* » 62

### **Le professioni trasparenti del futuro**

Trasparenza: requisito o prospettiva?, di <i>Giuliana Muti</i>	pag.	67
Trasparenza e legalità: convenienze civili, di <i>Gianfranco Candela</i>	»	75
Misurare la qualità dell'immateriale: sintesi di un anno di lavoro, di <i>Donatella Ravenna</i>	»	81
Codici etici, trasparenza e qualità: quale relazione?, di <i>Claudia Brini</i>	»	87
Spunti di riflessione, di <i>Massimo Olivotti</i>	»	93
Se la fiducia è misurabile, di <i>Sergio Marsicano</i>	»	97

### **Esercitazioni pratiche**

L'esercizio finzionale "Sono un cespuglio di rose", di <i>Giampaolo Lai</i>	»	99
Le ricerche sulla trasparenza in chat, di <i>Raffaella Penna e Rodolfo Sabbadini</i>	»	104
Salvata dal metrò, di <i>Pierrette Lavanchy</i>	»	117
La scommessa di Tolomeo, di <i>Giampaolo Lai</i>	»	128
Bibliografia	»	137

## Gli autori

*Felice Accame*, insegna Teoria della Comunicazione presso il Settore Tecnico della Federazione Italiana Giuoco Calcio e, dal 1986, presiede la Società di Cultura Metodologico-Operativa. Con Carlo Oliva, dirige “Methodologia - Pensiero Linguaggi Modelli” ([www.methodologia.it](http://www.methodologia.it)).

*Massimo Bellotto*, ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni all’Università degli Studi di Verona.

*Luciana Bevilacqua*, direttore S.C. Servizio Qualità - MCQ A.O. “Ospedale Niguarda Ca’ Granda”, Milano.

*Claudia Brini*, giurista, da molti anni si occupa di diritto dell’economia, del rapporto tra etica e diritto e di etica degli affari. Responsabile dell’implementazione del Codice Etico nell’Unità *Corporate Social Responsibility* di Intesa Sanpaolo.

*Gianfranco Candela*, avvocato esperto in diritto immobiliare.

*Laura Formenti*, è docente alla Facoltà di Scienze della Formazione, Università degli Studi di Milano Bicocca e Direttore Scientifico della Libera Università dell’Autobiografia di Anghiari ([www.lua.it](http://www.lua.it)).

*Maria Cristina Koch*, psicologa e psicoterapeuta, lavora a Milano dove dirige Sistema Counseling [www.sistemanet.com](http://www.sistemanet.com).

*Giampaolo Lai*, psicoanalista e conversazionalista, membro ordinario della Società Svizzera di Psicoanalisi e della IPA, direttore scientifico della Scuola di Specializzazione in Psicoterapia conversazionale di Parma, direttore di [www.tecnicheconversazionali.it](http://www.tecnicheconversazionali.it).

*Pierrette Lavanchy*, psicoanalista, membro ordinario della Società Svizzera di Psicoanalisi e della IPA, direttore del training della Scuola di Specializzazione in Psicoterapia conversazionale di Parma; capo redattore di [www.tecnicheconversazionali.it](http://www.tecnicheconversazionali.it).

*Sergio Marsicano*, psicoterapeuta; docente di psicologia all’Università Statale di Milano; coordina il Progetto di Umanizzazione dell’Ospedale presso il servizio di Oncologia Medica al San Carlo di Milano in cui è responsabile del Servizio Psico-Socio-Educativo.

*Gin Martinez*, manager di società multinazionali, consulente e docente di marketing, gestione e strategie d’impresa.

*Giuliana Muti*, ematologo e internista. Ha costituito l’Associazione “Sanità in Sicurezza”; lavora sui processi organizzativi, supportando coloro, medici e infermieri, che lavorano in prima linea e devono garantire la sicurezza dei pazienti.

- Massimo Olivotti*, ingegnere, consulente di direzione e formatore in merito alla CSR (responsabilità sociale di impresa), al cambiamento organizzativo e alla possibilità di esprimere il proprio potere personale nelle diverse forme di vita.
- Raffaella Penna*, psicologa; counsellor formatore; consulente nell'area delle risorse umane; docente della Scuola di specializzazione in Psicoterapia Conversazionale di Parma e della Scuola di Counselling dell'Istituto Torinese di Analisi Transazionale.
- Donatella Ravenna*, si occupa di Capital Market e finanza. Partecipa a un gruppo di lavoro sulla misura della qualità nei servizi fondati sulla parola e sul colloquio fra e con gli individui, che sta tentando di definire paradigmi verificabili ed accettabili.
- Maria Giovanna Rotondi*, partner della società di consulenza TESI, psicologa del lavoro, esperta di formazione e valutazione del potenziale.
- Rodolfo Sabbadini*, psicologo; direttore della Scuola di Counselling dell'ITAT di Torino; condirettore della Rivista Tecniche Conversazionali; docente della Scuola di specializzazione in Psicoterapia Analitico Transazionale dell'ITAT di Torino.
- Enzo Spaltro*, presidente della Società Italiana degli Psicologi; presidente dell'Associazione TTG, di Teorie e tecniche di Gruppo.

## Saggi introduttivi

---

### Presentazione

di *Giampaolo Lai*

Il volume che presento raccoglie i lavori dei partecipanti ai due Convegni dal medesimo titolo assunto per il libro, *Misurare l'immateriale*, svoltisi a Milano il 17 febbraio 2007 e il 2 febbraio 2008, organizzati dalla *Associazione di Psicologia Trasparente* e dalla sua fondatrice e presidente Maria Cristina Koch. I testi sono stati distribuiti in quattro sezioni. La prima, dal titolo *Saggi introduttivi*, contiene il documento *Un semplice fatto di civiltà*, una sorta di Manifesto con cui Maria Cristina Koch aveva iniziato l'evento del 2007. Comprende inoltre un'ampia riflessione elaborata recentemente da Maria Cristina Koch dal titolo *Trasparenza nelle professioni immateriali: quale? E a quale scopo? Il senso della proposta*. E infine ospita un testo prezioso dal titolo *La Società Trasparente*, di Enzo Spaltro, risalente a ben 27 anni fa, con il quale Spaltro aprì a Urbino, il 22 settembre 1981, i lavori del *XIX Congresso degli Psicologi Italiani*, curato da Paola de Vito Piscitelli. Sono grato a Massimo Bellotto per avercelo segnalato, e a Enzo Spaltro che con la sua consueta generosità ci ha concesso di pubblicarlo nel nostro libro. La seconda sezione, dal titolo *I limiti delle professioni trasparenti*, esplora le possibilità e al contempo i limiti delle professioni trasparenti, attraverso contributi di psicologi del lavoro, teorici della comunicazione, docenti di scuole della formazione, manager e consulenti di marketing, direttori sanitari, psicoanalisti. La terza sezione, dal titolo *Le professioni trasparenti del futuro*, apre una finestra sul futuro delle professioni trasparenti, con riflessioni di internisti, giuristi, esperti di finanza, ingegneri e responsabili sociali di aziende, psicoterapeuti impegnati in progetti di umanizzazione presso strutture ospedaliere. Una quarta sezione, infine, dal titolo *Esercitazioni pratiche*, fornisce esempi di calcoli matematici per la misura dell'immateriale in situazioni di formazione, di terapia conversazionale, di psicoanalisi, di chat in rete.

Tre, comunque, sono le parole chiave intorno alle quali, per il forte volere di Maria Cristina Koch, si sono costruiti i due Convegni e il volume che li riprende: **trasparenza, immateriale, misurare**.

Sono tre termini carichi ciascuno di valenze molteplici, adatti in questo a far convergere su di essi studiosi di professioni e interessi differenti, che concepiscono il mondo e le relazioni dei suoi abitanti tra di loro e con il mondo secondo prospettive non necessariamente uniformi, ma sfumate dai percorsi di ogni persona, dai suoi obiettivi immediati, dalla situazione in cui si trova, dall'orizzonte futuro che vagamente si annuncia per poi confondersi. Tuttavia, ognuno dei tre termini ha una specificità sua propria, legata al suo uso, e al dizionario, depositata nel *common knowledge*, nella conoscenza condivisa del gruppo, che consente l'accesso all'epistemologia interattiva della sequenza *ad infinitum*: «io penso che immateriale vuol dire X, e tu pensi che immateriale vuol dire X, e io penso che tu pensi che immateriale vuol dire X, e tu pensi che io pensi che tu pensi che immateriale vuol dire X». E basta questo per farci uscire dalla epistemologia della certezza oggettiva a due valori del vero e del falso, per entrare nella **epistemologia dell'incertezza soggettiva** a molti valori, dove si gioca nella fascia di probabilità in cui un valore prende il posto suggerito dalla credenza incerta soggettiva, posto situato su una linea che va dallo 0.001 dell'incredulità, prossimamente a non mai sovrapposto allo 0 intero del falso, sufficiente comunque a convincere il giocatore a non scommettere nemmeno un soldo bucatato per il valore in questione, fino allo 0.999, prossimo, ma non mai sovrapposto all'1 della sicura certezza, della verità, sufficiente comunque a convincere lo scommettitore, questa volta, a giocare anche la camicia.

Su questo scenario dell'incertezza della probabilità soggettiva, tuttavia, il termine **trasparenza** richiama prima di tutto e soprattutto una *valenza etica e sociale*. È d'altro canto in questa accezione che Enzo Spaltro l'ha utilizzato nella sua relazione di 27 anni fa, tanto potente quanto scarsamente accolta dagli psicologi, se ci limitiamo a considerare le forme visibili, ma sicuramente attiva nel mondo invisibile, se a 26 anni di distanza Maria Cristina ha potuto inventarla indipendentemente, ovvero accoglierla e farla propria in maniera autonoma.

Il concetto e il termine **immateriale**, nel senso in cui lo utilizziamo, si è imposto nel campo finanziario e giuridico del tutto recentemente, diciamo dalla seconda metà degli anni '90, per denotare proprietà abbinate ai beni materiali quali stipendi, case, automobili, facilmente visibili e misurabili in termini quantitativi, per esempio in termini di euro e di dollari, ma da questi oggetti assolutamente differenti, come la soddisfazione per un alto stipendio, il rammarico per la diminuzione di una rendita, l'umiliazione conseguente al *mobbing*, alle molestie in ufficio, e come i prodotti dell'ingegno, le competenze di un dipendente di un'azienda, le sue tecniche, le sue conoscenze suscettibili di trasformarsi in informazioni, e come l'organizzazione di un'Azienda, o le relazioni dell'Azienda con altre. In verità tutte queste proprietà sono più note con il sostantivo inglese *intangibles*, che de-

nota le cose intoccabili, alle quali in italiano ci riferiamo o con il termine *immateriale*, o prendendo di peso il termine inglese, evidentemente intraducibile per l'uso che se ne intende fare in campo finanziario e giuridico. Nel campo della conversazione tra persone, il termine *immateriale*, nell'accezione che stiamo descrivendo, riferito però al campo delle parole nella mente, «alle parole lette con gli occhi della mente», è stato introdotto all'inizio degli anni '90 da Giampaolo Lai e consegnato nel suo libro *La conversazione immateriale*, pubblicato nel 1995 da Bollati Boringhieri. Gli oggetti immateriali della conversazione immateriale sono, tra tanti altri simili, la fiducia, le paure, le preferenze, il rischio, la tristezza, la speranza, l'euforia, il desiderio, le credenze, l'aspettativa, la felicità.

Infine, il termine **misurare** ha a che fare con la sfiducia da molti professata quanto alla possibilità di misurare gli oggetti immateriali. Tanto che, nei dizionari inglesi, alla voce *intangible* si trova: «qualcosa di astratto o difficile da definire e da misurare». E pure, se prendiamo il termine «misurare» nel senso immediato e al contempo matematico che «misurare qualcosa è esprimere in numeri ciò di cui si parla», la strada intrapresa da alcuni di «misurare l'immateriale», secondo l'aspetto sia descrittivo sia imperativo dei nostri due Convegni, non suona né come strana, né come impossibile, anche se evidentemente cosparsa di difficoltà pratiche. Si tratta di studiare e approntare delle formule logiche e matematiche, espresse evidentemente in termini di probabilità soggettiva, le uniche razionalmente adatte a trattare con degli oggetti in clima di incertezza, quali gli oggetti immateriali, e poi di modificare le formule in funzione dei dati nuovi che le nuove conoscenze ci impongono nel passare del tempo a considerare. In due libri, uno del 1985, *La conversazione felice*, pubblicato dal Saggiatore, e uno del 1988, *Disidentità*, pubblicato da Feltrinelli, e poi successivamente fino a oggi, ho lavorato sulla misura degli immateriali secondo il calcolo della probabilità soggettiva. Mi sia concesso di riprendere quanto scrivevo allora nel capitolo 6° della parte II di *Disidentità* intitolato «La formula della felicità»:

Un po' come se la ricerca della tecnica del terapeuta fosse orientata da una formula della felicità del tipo

$$pr(st_1, e, a, st_2) =$$

formula nella quale trova espressione la questione probabilistica che il terapeuta potrebbe porsi prima di eseguire una qualsiasi azione tecnica, consapevolmente volta a ottenere un risultato: «qual è la probabilità, *pr*, che, trovandomi a misurare un mio stato infelice, *st*<sub>1</sub>, in occasione di un qualche evento *e* del mio universo relazionale terapeutico, se eseguo l'azione *a* che mi viene in mente, poi passi a misurare un mio stato felice *st*<sub>2</sub>, nel tempo immediatamente seguente l'azione eseguita?»

Della triade da cui siamo partiti, **trasparenza, immateriale, misurare**, gli oggetti immateriali attraversano tutti i campi dei professionisti ai quali Maria Cristina Koch ha indirizzato la sua proposta, dal giurista al medico, dall'operatore finanziario al counsellor, dall'esperto nelle indagini forensi allo psicoanalista, al conversazionalista. Basti osservare come Alan Greenspan, Presidente uscente della Banca Centrale Americana, la *Federal Reserve*, in un suo recente articolo del 16 marzo 2008, proprio a ridosso della crisi della banca Bear Stearns, affermi che le oscillazioni cicliche dei mercati, dalle loro fasi di contrazione alle loro fasi di espansione, sono conseguenti alle spinte irrazionali della paura e dell'euforia, in definitiva al vagabondare degli *animal spirits*, degli spiriti animali di cui parlava John Maynard Keynes nel primo quarto del secolo scorso. Il fallimento del *risk management*, della gestione del rischio delle crisi, con l'incapacità in particolare di prevedere le perdite nei mercati, sarebbe dovuto, secondo Greenspan, non tanto alla mancanza di formule, di modelli matematici, fatti apposta per anticiparle, quanto al fatto che i modelli disponibili sono ora troppo semplici da catturare l'intero flusso delle variabili che muovono la realtà economica attuale. Si tratta, quindi, non tanto di semplificare la realtà, quanto di affinare le formule, cioè le ipotesi, che diventano obsolete. Anche noi, per quanto riguarda la formula della felicità, e le altre formule attraverso le quali eseguiamo i nostri calcoli sul testo dei pazienti, abbiamo cercato di renderle più complesse, in particolare lavorando sulla variabile *a*, simbolo qui dell'azione del paziente, in modo da renderla adatta non solo a misurare, per esempio, l'aspettativa di rischio di cui il paziente parla, ma anche a calcolare il vantaggio che il paziente si aspetta, esponendosi al rischio, di ridurre un altro rischio incombente. La formula originaria piuttosto statica, adatta comunque a accogliere stati di natura semplici, si rivela inadatta a elaborare stati di natura più articolati e in dinamica successione, quando si trova costretta a mettere assieme due variabili eterogenee, come l'aspettativa di un rischio e l'aspettativa di evitare un altro rischio. In altri termini, non si può esprimere in un medesimo simbolo una diga e l'inondazione, nel senso che la diga non è un utile contrapposto a un danno, ma un danno minore per contrastare un danno previsto come maggiore.

Le considerazioni che ho svolto qui in forma succinta percorrono i testi raccolti dei due Convegni assieme alle discussioni che li hanno preceduti e seguiti. Alcuni degli scritti, o alcuni dei relatori, sono più vicini alla dimensione etica e sociale della triade, racchiusa nel termine **trasparenza**. Altri, sono sembrati più inclini a sviluppare la dimensione tecnica strumentale racchiusa nei termini **immateriale** e **misurare**. Dalla collaborazione di tutti, o almeno della maggior parte, alla quale potranno aggiungersi altri durante i nostri lavori che continuano, è ragionevole attendersi che la proposta di Maria Cristina Koch si allarghi in una direzione e si approfondisca nell'altra.

## **Un semplice fatto di civiltà\***

di *Maria Cristina Koch*

Il mondo dei cosiddetti “servizi”, nel quale siamo immersi, ne vede affermarsi alcuni “ad elevata professionalità” vale a dire fondati su prestazioni che implicano competenze complesse sì che spesso si verifica un profondo squilibrio tra le conoscenze richieste a chi presta il servizio e quelle di chi lo riceve. Valutare le prestazioni di un idraulico è relativamente semplice, perché i risultati del suo intervento sono in genere concreti e visibili, o diventeranno tali alla prima occasione. Valutare le prestazioni di un educatore, di un economista, o di uno psicologo, non è altrettanto semplice. Ma probabilmente poterlo valutare è ancora più importante.

Si dice che tutte le attività umane siano rivolte alla creazione di valore. Ma quale valore? E come misurarlo? I servizi ad elevata professionalità, fondati il più delle volte semplicemente sulla parola e sul colloquio, rappresentano un curioso paradosso sociale. Per un verso sono affidati a professionisti la cui qualificazione è considerata “alta”, che agiscono sulla psiche, sul cervello e sul cuore, perciò sul tessuto stesso della nostra società. Per un altro verso, o forse proprio nell’ingenua convinzione di poter dare fiducia a chi può vantare requisiti e qualifiche di tale livello, essi non prevedono alcuno strumento effettivo di misura, né alcun obbligo di trasparenza e di render conto del proprio operato a carico del professionista.

La nebbia che copre queste professioni è tutt’altro che apprezzata dagli stessi loro rappresentanti più consapevoli, che si rendono perfettamente conto dei problemi etici, di correttezza e competenza, legati alla necessità di capire e far capire, di rendere conto, di assumere apertamente tutte le responsabilità che competono in ambito professionale.

Il contenzioso civile e penale sotteso all’attività di queste categorie è a volte incredibilmente alto, e getta un’ombra sulle competenze e sull’utilità

\* Documento presentato e firmato dai partecipanti al primo convegno di Psicologia trasparente, a Milano il 17 febbraio 2007.

sociale di certe discipline. Cosa sappiamo in concreto di chi si occupa dell'educazione dei nostri figli? E che danni può procurare uno psicologo, un counselor inadeguato, un formatore, con modelli troppo auto-referenziali o troppo poco fatti propri? Quali rischi economici possono derivare da un amministratore disinvolto o svogliato? Quali sono le conseguenze di un giudizio ispirato a valori non condivisi?

Questo problema tocca tutti noi, anche se abbiamo tendenza a ricordarcene solo in conseguenza di una crisi. E si riferisce sostanzialmente alla possibilità, che corrisponde ad un nostro preciso diritto, di scegliere consapevolmente all'interno di un'offerta di competenze professionali definite e verificabili. Il problema non è tanto quello di servizi di qualità, ché tale nozione è ambigua e controversa nello spazio e nel tempo. Il problema è quello della capacità relazionale dei professionisti implicati, della loro correttezza e trasparenza, della loro disponibilità a rendere note e comprensibili le loro pratiche professionali e i loro criteri di riferimento.

Questi principi sono correnti ed affermati già in molti Paesi dove la trasparenza è già un valore di convivenza civile. Oggi qualcuno, con un'iniziativa del tutto trasversale alle forze politiche, vorrebbe introdurli e applicarli anche in Italia, e chiede per questo la vostra partecipazione. Non denaro. Non voti. Unicamente il vostro consenso per fare di questo Paese un Paese migliore. Un semplice fatto di civiltà.

## **Trasparenza nelle professioni immateriali: quale? E a quale scopo? Il senso della proposta**

di *Maria Cristina Koch*

Lo scopo della proposta di **Psicologia Trasparente** è molteplice: attraverso un uso attento della trasparenza e degli strumenti tecnologici disponibili, evidenziare il patrimonio tecnico e scientifico attuale nell'ambito delle professioni immateriali che utilizzano il colloquio o genericamente la relazione personale, permettere al cittadino di scegliere il professionista con maggiore discrezionalità, facilitare la formazione e l'ingresso nel mondo del lavoro dei professionisti più giovani, diffondere una cultura della psicologia intesa come disciplina della persona umana e non come scienza del disagio.

Prima di tutto, vorrei restituire un omaggio a Enzo Spaltro, che, nel settembre 1981, ha presieduto il XIX Congresso della Società Italiana di Psicologia intitolato, appunto "La società trasparente". Credo di poter affermare che il suo pensiero di allora può oggi trovare una forma e una attuazione veramente ampia ed è, dunque, con l'allegria che porta con sé la gratitudine (uno dei veri lussi della stagione adulta) che mi accingo a riprendere il filo del suo invito a coltivare una società trasparente, a indurre trasparenza nella società.

### **L'immateriale ha un peso rilevante**

Nelle società maggiormente evolute, il valore e l'influenza sulla convivenza civile si va spostando sempre di più dalle professioni dedite alle attività materiali a quelle cosiddette dell'immateriale. Quelle, cioè, dove non si usano strumenti fisicamente apprezzabili ma sostanzialmente la parola, il colloquio, lo scambio fra persone in una relazione. Che, per quanto immateriale possa sembrare la parola, pure produce conseguenze di rilievo. Penso, per esempio, alla docenza, all'educazione, all'economia, alla formazione, alla psicoterapia, al counselling, alla valutazione del personale...

Credo innegabile l'importanza di queste professioni nella vita sociale, ma risulterebbe assai difficile in prima battuta andare a misurarne l'efficacia, come, ancora, sarebbe piuttosto ostico delinearne effettivamente con precisione i percorsi, i procedimenti, le sequenze tecniche, l'impianto metodologico. Spesso, infatti, per darne una qualche descrizione, ci rifugiamo nelle parole che alludono a grandi, generiche, aree: rispetto, ascolto, attenzione all'altro. Aree e pensieri belli e importanti ma molto, molto sfuggenti a una verifica soddisfacente. Oppure, ci rifacciamo a considerazioni che giustificano l'imprendibilità di una misura di queste professioni: in fondo è un po' un'arte, siamo tutti un po' psicologi, educare è difficile, e poi ognuno è una persona a sé, la persona umana non è riproducibile, ogni volta è diverso, ho seguito quel che mi sentivo dentro, ho capito che dovevo far così...

Ora, è evidente che la più grande bellezza del lavorare con la persona umana sta proprio in questa indecidibilità dell'azione fino al tempo in cui va compiuta, alla sospensione del risultato, del significato stesso del mio parlare fino a che non è l'altro a restituirmi il senso del mio dire, l'emozione grande consiste nel poter apprezzare veramente solo nell'attuarsi della relazione, il mio stesso coinvolgimento e la direzione del mio pensiero che l'altro mi ripropone a specchio rendendome pienamente consapevole. Resta, però, il fatto che anche queste professioni, prima o poi, richiedono un paradigma di misurabilità affinché sia più accessibile, nel mondo del lavoro, un criterio di valutazione e di scelta. Banalmente, penso alla questione di quali ricercatori universitari vanno selezionati, e con quali sistemi di riferimento, per definire l'assegnazione di borse di studio, come penso alla difficile scelta del professionista per aiutare nostro figlio o per una nostra questione di problem solving: come scegliere, come verificare, dove trovare le informazioni necessarie e, prima di tutto, quali sono le informazioni necessarie?

Ecco, allora, che quanto più si fa immateriale la mia esigenza (stare meglio, capire un problema, trovare una persona di qualità come educatore, scegliere un formatore) tanto maggiore sembra apparire l'area dell'incertezza che mi costringe a scelte guidate non da una mia valutazione (che sembra impraticabile) ma dall'affidarmi a valutazioni altre e di altri. A esempio, molte, moltissime sono oggi le persone che si rivolgono allo psicologo ma scarsissime sono le informazioni che potrebbero guidarne la scelta. Praticamente, o si ricerca attraverso le diverse scuole, e ciascuna, ovviamente, non può che magnificare il suo modello, oppure ci si deve rifare a una improbabile trafila di conoscenze e sentiti dire di cui non si ha alcuna verifica effettiva: mi hanno detto, mio cognato dice di essersi trovato così bene, è un professore universitario, viene nel mio negozio ed è così serio, l'ho visto in televisione. La mia preoccupazione non si rivolge tanto a chi appartiene a una media alta borghesia e che ha già nel suo giro di

amicizie medici, psicologi, avvocati che possono affiancarlo nella scelta ma a tutti gli altri che non solo non sanno dove trovare le informazioni necessarie ma non sanno quali informazioni siano necessarie e come vagliarle. Certo, da sempre per i professionisti il passa parola dei clienti (o pazienti che siano) è lo strumento principe che costruisce la loro immagine (c'è passato, lo sa, è credibile) ma non è affatto detto che il professionista, pur più che valido, sia quello più adeguato a quella specifica esigenza. Come, anche, una scuola di provata qualità non garantisce automaticamente la qualità professionale di chi vi si è formato: si può essere ottimi studenti e professionisti pavidetti che operano seguendo la teoria appresa senza farsi protagonisti responsabili del loro lavoro.

### **La responsabilità è personale**

Penso che questo nostro tempo sia assetato di comportamenti e azioni responsabili. Epoca di individui che affermano l'unicità del loro essere persona, che vogliono distinguersi, essere riconosciuti, identificati. Che vogliono firmare in proprio la loro esistenza. Come un tempo la perizia era collocata nell'occhio e nella mente dell'esperto e poi, gradualmente, con gli strumenti tecnologici, si è spostata fino a divenire attributo rilevabile dell'oggetto da periziare, così, anche la fiducia e la stima sono divenute caratteristiche della persona: un uomo, una donna, una professionista, un lavoratore, un padre, un marito affidabile. Ma se la scelta di un professionista muoverà certamente i suoi primi passi all'interno della categoria di quelli che vengono considerati affidabili, la fiducia finale non è una caratteristica oggettiva di chi viene scelto, è un gesto autonomo cui va garantita una qualche sicurezza e che va sostenuto nel suo formarsi. Soprattutto nella ricerca di un professionista dell'immateriale, questo gesto è francamente molto insicuro: un ortopedico, un ingegnere, un chirurgo, un dentista, un architetto offrono comunque una buona misurabilità del loro valore professionale ma un counselor? Uno psicoterapeuta? Un formatore? Verificate le carte, che siano in regola (e già questa è un'operazione piuttosto ardua per le persone che non appartengono all'ambiente e alla cultura dei liberi professionisti), resta tutta da valutare l'autonomia responsabile del pensiero e dell'operare, resta tutto da valutare come capire in che termini andrebbe bene per quella situazione, per quella persona. Alla responsabilità di chi sceglie, dunque deve fare eco e contrappunto la responsabilità di chi, operando professionalmente, deve facilitare il procedimento attraverso il quale può essere liberamente e consapevolmente scelto. Per quello che è possibile, ovviamente, ma con un poco di più di chiarezza rispetto alla nebbia in cui oggi è costretto ad aggirarsi il cliente.

Praticamente, allora, la proposta di **Psicologia Trasparente** e, più generalmente, di **Professioni Trasparenti** è quella di impostare una traccia di ragionamento per indurre i professionisti dell'immateriale a rendere conto del loro operato. Vorremmo che diventasse una consuetudine corrente e che, possibilmente, venissero utilizzati gli strumenti che la tecnologia ci mette a disposizione e che sempre di più, proprio per la loro crescente diffusione, permettono oggi anche a chi non è specificamente addestrato nel campo di maneggiare con una buona agilità immagini e video. La tanto deprecata televisione ha pur sempre costruito la lingua italiana parlata negli ultimi cinquant'anni e ha permesso una frequentazione abituale e molto reiterata di comunicazione visiva oltre all'auditiva cui già ci aveva allenato la radio. Possiamo certamente convenire sulla grande importanza dei libri e sulla serietà di un'informazione che pretende di essere letta e soppesata anziché guardata e non più recuperabile ma perché non possiamo aggiungere una competenza all'altra? Perché oltre al curriculum scritto, ai titoli e ai diplomi non possiamo mettere a disposizione anche un video in cui il professionista racconta chi è e come lavora? Ovviamente non sarebbe risolutivo, forse neppure determinante per la scelta ma è comunque un primo introdurre un fascio di luce su professioni in gran parte oscure, opache (quando non omertose). Trasparenza, in altre parole, intesa non tanto come sincerità, né attraversamento della luce né rendere visibile ciò che dovrebbe essere mantenuto nascosto ma, in una prospettiva di etica laica, un rendere conto, mettendo in gioco il proprio volto, di come si lavora. Narrando di sé, riferendo di ciò che si è fatto, descrivendo i passaggi del come si è giunti a decidere che intervento attuare, pianamente, perché è raccontando ad altri che si viene a conoscere il proprio pensiero. Il possibile cliente avrà alcune informazioni in più su cui basarsi per la sua scelta: determinanti? Risolutive? Certamente no, ma indicative, intanto, di un modo di approcciarsi alla relazione, una prima grossolana verifica di una possibile o impraticabile intesa empatica. Di cui gestirà autonomamente la responsabilità. E, poi, rotto il ghiaccio, giorno dopo giorno potremo imparare tutti a raccontarci meglio e a valutare meglio ciò che ci vien raccontato, costruendone nel tempo una vera e propria cultura nutrita dalla miriade di esperienze.

### **Il vantaggio del feed back**

Ma anche per i professionisti stessi penso sarebbe un vantaggio. Questo punto è assai importante perché ritengo che una etica laica corretta, per poter permanere nel tempo e non ridursi a uno slancio episodico, debba risultare anche conveniente, vantaggiosa. Non solo, ovviamente, e non tanto in termini economici, monetari, ma perché capace di apportare sicurezza, ap-

profondimento della specializzazione, conseguimento di un obiettivo, di un desiderio, di un prestigio, di una credibilità, di una autorevolezza più agevole e di miglior qualità. Una etica non conveniente si rinsecchisce nel moralismo e dura poco; se è duratura, è perché trova sostentamento nell'appartenenza sempre più stretta e vincolante a una comunità e finisce per accendere una gran quantità di crediti morali difficilmente sostenibili e costosi, quasi gli altri dovessero ripagarmi nelle forme più varie il sacrificio che compio per comportarmi bene. Se, all'inverso, il mio comportamento etico mi porta dei vantaggi, migliora la mia esistenza, ho già ottenuto il pieno appagamento, nessuno mi deve nulla e più facilmente ripeterò quell'adesione a una eticità che mi è risultata conveniente.

Chiunque di noi, dunque, esattamente durante l'operare nel suo ambito di lavoro, fa esperienza via via, mettendo in connessione e contrappunto ciò che aveva pensato di ottenere, i risultati che realmente si sono mostrati, gli eventi che son discesi a cascata, ma imprevisi, da una sua azione, le ipotesi che aveva messo in campo, le selezioni praticate, la validità dei criteri stessi di selezione, il confronto con l'evento preso in esame inizialmente. C'è, però, una ulteriore possibilità che vedo molto vantaggiosa: il feed back del suo stesso mondo scientifico a fianco della comunità sociale. Se finora ci eravamo soffermati sulla opportunità, se non necessità, che si predisponessero procedimenti e sistemi per aiutare il cittadino a una scelta maggiormente consapevole dei professionisti dell'immateriale, vorrei ora accennare qualche commento sulla conoscenza reale del patrimonio scientifico del nostro tempo. Mi limito all'ambito psicologico perché ne ho più dimestichezza.

Ritengo veramente molto importanti e assai articolate le capacità professionali di svariati professionisti della psicologia. Ma penso, pure, che se ne sappia poco nei fatti e che non sia facilitata una comunicazione liberamente circolante fra le scuole di formazione che ne metta effettivamente a confronto le diverse posizioni culturali e scientifiche permettendo a chi ascolta di farsene un'opinione ben costruita. E i luoghi apparentemente deputati a che ciò avvenga, i convegni e le pubblicazioni, impongono un adeguamento a standard definiti accademicamente che mortificano l'esposizione di un pensiero che in quegli standard non trovi sufficiente respiro. Accade, allora, che le menti più libere, i ricercatori che osano rischiare oltre i confini già noti, che vanno a esplorare terreni ancora sconosciuti, non abbiano piena cittadinanza dentro le comunità scientifiche o perché considerati troppo trasgressivi o perché sono loro stessi a fare il gran rifiuto e allontanarsene, spesso in forte polemica o rottura di relazioni. In un modo o nell'altro, però, accade che l'allontanamento da una comunità giudicata troppo ristretta, ideologizzata, bigotta, conservatrice per ospitare l'anelito del proprio pensiero, dopo un primo felice periodo di sperimentazione e di ricerca appas-