



**Tesi di diploma triennale in counseling**

**Il counseling e la gestione del rischio umano in ambito  
lavorativo, con particolare riferimento alla sicurezza aerea.**

**Il “peer support”**

Relatore: Domenico Nigro

Candidato: Gianni Borgo

Anno 2023



## **Indice.**

### **Prima parte**

L'avvicinamento alla scuola di counseling.	Pag. 4
Frequentare la scuola.	Pag. 7
○ Riscoprire le emozioni.	Pag. 7
○ Il rapporto con i miei genitori, il metodo autobiografico.	Pag. 9
La morte di mio padre, il valore della scuola.	Pag. 15

### **Seconda parte**

Una bella novità.	Pag. 18
Le premesse.	Pag. 19
Io, il mio lavoro, il counseling.	Pag. 21
Il counseling contribuisce al benessere ed ha come conseguenza l'aumento della sicurezza del trasporto aereo.	Pag. 22

### **Terza parte**

Si comincia.	Pag. 30
Come funziona il Peer Support Program (supporto dei pari).	Pag. 32
Le figure principali coinvolte nel programma.	Pag. 34
La formazione iniziale dei pari.	Pag. 36
In aula.	Pag. 38
○ Il primo giorno.	Pag. 39
○ Il secondo giorno.	Pag. 47
○ Il terzo giorno.	Pag. 57
○ Il quarto giorno.	Pag. 64
Le riunioni mensili e la supervisione.	Pag. 78
Le chiamate ricevute.	Pag. 83
La formazione continua.	Pag. 91
Le statistiche del primo anno.	Pag. 91

<b>Non solo aviazione, il counseling individuale</b>	Pag. 94
--	---------

<b>Riepilogo del tirocinio</b>	Pag. 100
--------------------------------	----------

<b>Bibliografia</b>	Pag. 102
---------------------	----------

<b>Ringraziamenti</b>	Pag. 104
-----------------------	----------



## **L'avvicinamento alla scuola di counseling**

Gennaio 2017. Come di consueto l'inizio dell'anno si proponeva come un buon momento per iniziare qualcosa, qualcosa di nuovo per me, qualche desiderio finora tenuto in sordina... in genere finivo per non concludere mai nulla... ma quell'anno non fu così.

Febbraio 2017. Nella mia vita ho sempre fatto un lavoro molto pragmatico, tecnico, ricco di procedure e sequenze ben definite... da qualche anno questo lavoro che credo di aver scelto e amato in passato, non mi emozionava più, tanto che, con fatica, ero riuscito a crearmi un'attività parallela come specialista nei fattori umani e più precisamente nella gestione dell'errore umano. Questa piccola attività mi dava più soddisfazione, per poterla fare ripresi e conclusi gli studi universitari in psicologia, nonostante avessi già abbondantemente superato i quarant'anni, poi tanta formazione anche all'estero, sfruttando gli spazi che il mio lavoro "ufficiale" mi accordava.

Ancora qualcosa però non andava, ancora qualcosa mi mancava... questo lavoro parallelo era bello, nuovo, interessante... ma incompleto, mi mancava la relazione con le persone, quelle vere, non con l'organizzazione... ecco forse, forse volevo proprio quello, non so.

Inizio di marzo 2017. Non ricordo esattamente tramite quali vie e in che modo ma un tardo pomeriggio di marzo mi ritrovai nello studio di Domenico<sup>1</sup> per capire cosa fosse il counseling e se era quello che volevo, quello che era buono per me in quel momento della mia vita. Chiacchierammo, non mi spiegò molto... a volte anche le più belle parole non possono spiegare le emozioni di vivere le esperienze, e Domenico lo sapeva benissimo, fu così che mi invitò nella sua scuola

---

<sup>1</sup> Domenico Nigro, direttore e trainer della scuola IN Counseling di Torino.

a partecipare di lì a poco ad un fine settimana che aveva come tema il metodo autobiografico.

Metà marzo 2017. Sabato mattina, inizio del fine settimana sul tema del metodo autobiografico. Sono molto emozionato, un misto di imbarazzo, curiosità, eccitazione e paura di non essere all'altezza; entro, gruppo numeroso, tutti che si abbracciano e salutano affettuosamente... per me è difficile, sono abituato ai saluti più formali, ho difficoltà ad essere più "abbraccioso", mi sforzo di farlo ma immagino si veda da molto lontano la mia scarsa naturalezza.

La partecipazione è a stragrande maggioranza femminile, lo noto immediatamente, questo mi piace molto.

Al di là di mia moglie, di alcune amiche e qualche rarissima collega, la mia vita è stata ed è, una vita al maschile: scuola elementare solo maschile (nel 1968 la mia scuola elementare era divisa in sezioni maschili e sezioni femminili... sarebbero cambiate le cose da lì a breve!), tre anni di medie in classe mista (unica eccezione), scuola superiore tecnica solo ragazzi, servizio militare come ufficiale di artiglieria solo uomini, ad oggi trentacinque anni di lavoro in aviazione praticamente solo uomini.

Ma da quel giorno, in quell'aula, qualcosa stava fortunatamente cambiando.

Furono due giorni tanto duri quanto meravigliosi.

Le emozioni erano al centro dell'attenzione, erano le numerose ruote che facevano muovere il treno.

Per me, abituato a non notarle, a far finta di niente su quelle che fanno male, per limitare la sofferenza, tanto da abituarci a non vivere neanche quelle belle, è stato come un brusco risveglio.

È stato come essere all'interno di una stanza buia da anni, all'improvviso qualcuno apre di botto una finestra ed entra la luce, gli occhi sono infastiditi, soffrono un poco, ma finalmente iniziano a vedere.

Ora la scelta è se non soffrire e richiudere la finestra oppure osare, lasciarla aperta e lentamente abituarsi alla luce, sapendo che saranno molti i momenti in cui vorrò richiuderla.

“Galeotto fu il libro e chi lo scrisse”<sup>2</sup>, questa frase Dante la compose per indicare cosa scatenò in Paolo e Francesca il desiderio di baciarsi. Galeotto per me fu quel primo fine settimana, mi scatenò la voglia di frequentare la scuola. Quello che mi eccitava era uno spazio, un luogo, dove si può imparare condividendo esperienze, vivere quelle cose che in altri ambienti, in altre scuole forse, le leggi principalmente sui libri o le ritrovi in qualche slide.

Non a caso ho iniziato citando la storia di Paolo e Francesca, mentre i due protagonisti stavano leggendo assieme il Romanzo Cavalleresco<sup>3</sup> e più precisamente le lunghe pagine dedicate al bacio sensuale tra la sposa di Re Artù, Ginevra, e Lancillotto, hanno sentito forte il desiderio di passare dalla teoria alla pratica, di chiudere il libro e baciarsi ardentemente.

Ecco quello era il desiderio che mi spingeva, avevo bisogno di pratica, ne avevo bisogno come dell’ossigeno, erano troppi anni che leggevo e studiavo e sul lavoro applicavo regole scritte depersonalizzate e prive di emozioni, insomma era ora di chiudere il libro e “baciare”.

*“Nulla è più pratico di una buona teoria”*

*(Kurt Lewin)<sup>4</sup>*

La mia sete di mettere in pratica, di scendere in campo, non poteva essere lasciata al caso.

---

<sup>2</sup>Divina Commedia, (Inferno, Canto V, versi 133-138) - anno 1321, Dante Alighieri.

<sup>3</sup>Lancillotto o il cavaliere della carretta –XII secolo, Chrétien de Troyes.

<sup>4</sup>Kurt Zadek Lewin (Mogilno, 9 settembre 1890 – Newtonville, 12 febbraio 1947): psicologo tedesco con cittadinanza statunitense, pioniere della psicologia sociale.

La scuola INCounseling Torino propone un percorso di formazione molto esperienziale, anche se, chiaramente, c'è anche parecchio da studiare, in particolare sulla teoria della Gestalt.

Ecco, quindi, che in ogni serata, in ogni fine settimana passato a scuola, ciò che usciva dal gruppo, dai singoli, dalle relazioni e dai feed-back<sup>5</sup>veniva in qualche modo ricondotto dai trainer alle teorie di riferimento, a volte in modo evidente a volte meno, a volte con degli inviti a leggere un libro o parti di esso.

Sentivo di aver fatto la scelta giusta.

### **Frequentare la scuola**

#### **Riscoprire le emozioni**

I quattro anni passati frequentando la scuola sono stati molto ricchi. Non ricordo nella mia vita di aver vissuto un periodo così intenso, in cui in breve tempo ho scoperto e riscoperto tante emozioni e ho avuto modo di condividerle con un gruppo di persone che non mi giudicavano, ma mi aiutavano a riconoscerle, mi aiutavano a farne nuova esperienza e a scoprirne nuove valenze.

Già dai primi periodi mi rendevo conto che uno dei miei bisogni più forti era legato al controllo.

L'ansia è sempre stata una mia compagna, sin da ragazzo, e poter controllare e organizzare tutto mi dava la sensazione di ridurla.

Il problema è che, oltre ad organizzare tutto per me, pretendevo che chi mi circondava facesse altrettanto o lo facesse fare a me.

Non essendo questo possibile, vivevo in perenne tensione, era per me difficile lasciarmi andare, fidarmi.

---

<sup>5</sup>Feed-back. il modo con cui ogni partecipante al corso, viene invitato ad esporre quali sono state le emozioni che ha provato durante un racconto, una relazione di un partecipante con il gruppo.



L'emozione della paura, e l'ansia a questa collegata, per qualcosa che non era ancora successa, ma sarebbe potuta accadere, l'ho sempre vissuta senza mai affrontarla, anzi cercavo di non riconoscerla, di scacciarla in qualche modo.

Grazie alla scuola, ho iniziato a riconoscerla chiaramente, a sentire fisicamente cosa mi stesse succedendo e dove, ad accettarlo e a starci.

Ho imparato – con il tempo – a fare la “spola” tra quello che sentivo e quello che pensavo, ossia a riconoscere l'emozione, accettarla e chiedermi: “cosa mi sta dicendo quello che provo?” e poi ritornare sull'emozione e così via.

Ecco, le emozioni sono state per me una scoperta grandiosa.

Certo che scoprire le emozioni a cinquant'anni compiuti sembra strano, ma non lo è.

Le emozioni hanno sempre fatto parte della mia vita, ma non ho mai dato loro l'importanza che meritavano, un po' perché mai nessuno, sin da piccolo, mi ha insegnato a riconoscerle ed esprimerle; anzi probabilmente era meglio, secondo la cultura dell'ambiente in cui vivevo, cercare di non mostrarle troppo, almeno alcune.

Poi – e questo credo sia la cosa principale – ho sempre cercato di negare le emozioni spiacevoli, cercando di rendermi meno sensibile ad esse per non soffrire, ho sempre avuto una gran paura della sofferenza.

Non so se ci sono riuscito, ma sicuramente questo tentativo di non provare emozioni spiacevoli mi ha creato una certa desensibilizzazione anche per quelle piacevoli.

La scuola è stata una vera e propria palestra per me, sin dalla prima lezione le emozioni ed il loro riconoscimento è stato un punto fondamentale.

Pian piano, con il tempo e parecchio impegno, devo ammetterlo, ho riscoperto un sacco di cose belle, che mi sono sempre negato, non volendo riconoscere le emozioni.

Ora sono le emozioni che si fanno riconoscere, le noto e mi aiutano a vedere delle cose bellissime, vi faccio un piccolo esempio.

Ero in vacanza qualche giorno al mare, con noi nell'alloggio ospitavamo anche i miei suoceri. Mia suocera che è molto anziana e ha difficoltà fisiche e un po' mentali dovute all'età, voleva rendersi utile dopo pranzo e sparecchiare la tavola. La osservavo, vedevo i suoi gesti lenti, molto più lenti di quelli che ero abituato a vedergli compiere solo qualche anno prima, ma la sua concentrazione e volontà erano intense; ho provato un senso di gratitudine, di tenerezza molto grandi. Ho riconosciuto le emozioni che provavo, me le sono godute, e mi hanno spinto ad abbracciare mia suocera, la quale si sarà chiesta se ero impazzito... sino a qualche anno prima molto probabilmente non avrei riconosciuto l'emozione e avrei magari cercato di aiutarla, non capendo quando fosse importante per lei ciò che stava facendo e quanto fosse dolce per me osservarla.

### **Il rapporto con i miei genitori, il metodo autobiografico**

Durante il primo anno, Domenico, direttore e trainer della scuola, stava approfondendo assieme a noi un nuovo metodo autobiografico, questo metodo e le esperienze vissute a scuola sarebbero poi state parte di un libro pubblicato nel 2018<sup>6</sup>.

Il metodo mi piaceva molto, forse perché fu il tema del mio primo fine settimana passato a scuola, una sorta di imprinting stile oche selvatiche di Konrad Lorenz<sup>7</sup>. O forse questo metodo era il miglior modo per farmi fare i conti con un fardello che portavo dietro da tanti anni e che diveniva sempre più pesante. Il tutto prese

---

<sup>6</sup>L'esistenza e le sue crisi. Storie di vita e di counseling – Domenico Nigro, La rondine edizioni, 2018

<sup>7</sup>Konrad Zacharias Lorenz (Vienna, 7 novembre 1903 – Altenberg, 27 febbraio 1989) è stato uno zoologo ed etologo austriaco. È considerato il fondatore della moderna etologia scientifica. Nel 1973 la sua attività trova coronamento con l'assegnazione del Premio Nobel per la medicina e la fisiologia per i suoi studi sulle componenti innate del comportamento e in particolare sul fenomeno dell'imprinting nelle oche selvatiche.

vita durante il threekend (nomignolo assegnato ad un seminario residenziale di tre giorni) di fine giugno 2017.

Riporto qui di seguito ciò che scrissi nel diario di bordo<sup>8</sup>, la sera del 26 giugno:

*“Ho poi, credo per la prima volta, sentito una grande emozione e mi sono rivisto nel racconto di Marco<sup>9</sup>. Quando nelle sue parole, la crisi col padre era frutto di un problema di alcolismo dello stesso, ho rivissuto dei momenti brutti legati alla mia adolescenza. Questo mi ha aiutato a capire che il rapporto tra me ed i miei genitori, è stato problematico. Il fatto di non avere piacere di andare a trovare mio padre in casa di riposo e di non andare ormai da anni a far visita a mia madre al cimitero, non mi piace, non mi fa star bene. Credo di aver scoperto una mia possibile crisi dell’esistenza”*

Nel metodo autobiografico riconoscere la “crisi dell’esistenza” che ancora segna la nostra vita è il punto di partenza.

Io stavo mettendo a fuoco la mia!

Eravamo nella pausa estiva della scuola, ma il 29 luglio Domenico organizzò comunque una giornata per gli allievi della scuola sul lavoro autobiografico dedicato alla mia crisi dell’esistenza. Come mio solito mi organizzai, avevo difficoltà a stare con l’imprevisto, dovevo anticipare e prevedere un po’ tutto. Scrissi ed inviai preventivamente il racconto della mia crisi dell’esistenza a Domenico.

---

<sup>8</sup> Diario di bordo. Un diario personale che teniamo noi allievi della scuola su cui appuntiamo ciò che viviamo e apprendiamo nelle nostre lezioni.

<sup>9</sup>Nome di fantasia per ovvie ragioni di riservatezza.

Finalmente il 29 arrivò, avevo il cuore in gola dall'emozione, ma allo stesso tempo non vedevo l'ora di iniziare la giornata, ero eccitatissimo, ne sentivo un gran bisogno.

Dopo i saluti iniziali e qualche parola di introduzione venne il momento in cui dovevo dichiarare la mia personale crisi dell'esistenza. Avevo pronto il mio foglio da leggere, ben scritto, ordinato.... Ma in quel momento ci fu, oserei dire finalmente, un cambiamento inaspettato. Qui di seguito vi riporto alcune righe di diario che scrissi di lì a poco:

*Ho scelto di rappresentare "a braccio" il mio racconto della crisi e la mia autorappresentazione; non potevo immaginarmi un modo differente di farlo; sentivo il bisogno di essere libero, non imbrigliato in qualcosa di preconstituito; avevo bisogno che le emozioni che man mano provavo guidassero le parole... cosa che mi viene difficile quando scrivo, sto sempre lì a pensare a cosa "mettere giù".*

Le parole fluivano con toni a volte alti a volte più sommessi, le emozioni facevano il loro "dovere a perfezione" e si facevano sentire chiaramente alternando groppi in gola che sospingono le lacrime sul bordo dell'occhio, respiro trattenuto, blocchi allo stomaco... ma anche eccitazione nel racconto e senso di liberazione, di piacere in ciò che stava accadendo.

Mi lascio andare, racconto del rapporto che ho avuto sin dall'infanzia con i miei genitori. Pur non avendo avuto problemi particolarmente gravi, non ho però ricordi di momenti gioiosi passati con loro. Sono più vivi i momenti in cui, da bambino, soffrivo e avevo paura durante i loro frequenti litigi. Ricordo ancora in modo vivido quando, quasi tutte le domeniche, tornando dalla visita ai nonni paterni, per strada mia madre e mio padre litigavano per qualche cosa che era avvenuta dai nonni e che io non capivo, ma capivo benissimo invece i loro toni,

temevo che mia madre come di consueto tenesse il “muso” a mio padre per qualche giorno rendendo invivibile per me la vita in casa. Quei silenzi di mia madre nei confronti di mio padre mi facevano provare paura e angoscia.

Rivivevo il momento quando, adolescente, solo in casa in un pomeriggio come tanti, mio padre rientrava a casa in preda ai fumi dell’alcool, era insofferente su tutto ed io già immaginavo le liti che di lì a poco sarebbero scoppiate al rientro di mia madre dal lavoro.

Non so come e non so perché, ma un pomeriggio ho trovato la forza ed il coraggio di affrontare mio padre sia con le parole che con la “forza” prendendolo per il bavero della camicia e costringendolo in un angolo del minuscolo ingresso del nostro appartamento. Lui non reagì, divenne pallido, non aggiunse parole e dopo qualche istante mi chiese scusa più volte. Per un bel po’ di tempo non capitò più che tornasse a casa in quello stato, anche se per anni ogni volta che rientrava anche solo dal lavoro avevo sempre l’ansia che potesse di nuovo aver bevuto.

Gli anni passavano in fretta, e all’età di vent’anni andai via di casa, prima per il servizio militare e poi per lavoro.

Non avevo nulla da rimproverargli, non mi hanno mai fatto mancare il necessario, anche se non eravamo una famiglia agiata, mi hanno sempre accudito nel modo migliore che si potevano permettere; ma se cerco di ricordare qualche scena di felicità, qualche bel momento passato assieme a loro, nonostante i miei sforzi non mi viene in mente nulla.

Mi sono sposato, ho avuto due figli e siamo sempre andati a trovarli con una certa frequenza e regolarità, sono figlio unico e gli unici nipoti che avevano erano i miei figli che adoravano letteralmente. Andarli a trovare l’ho sempre fatto per un senso di correttezza, dovere, nei loro confronti; non ricordo di aver provato gioia e desiderio nel trascorrere del tempo con loro, anzi il desiderio era quello di venire via appena possibile.

Mia mamma è morta da circa otto anni, credo siano trascorsi quasi cinque anni dall'ultima volta che le ho fatto visita al cimitero per portarle un fiore.

Mio padre dopo la morte di mia madre ha avuto un crollo sia fisico che morale riportandolo nel tunnel dell'alcolismo. Ormai da tre anni vive in casa di riposo, è sulla sedia a rotelle e con la testa non c'è più tanto. Io un paio di volte alla settimana o forse più vado a trovarlo, facendo il possibile perché non gli manchi nulla. Anche adesso però, non vado volentieri a trovarlo, resto poco tempo in casa di riposo e mi sento sollevato quando esco da lì.

Questa situazione sospesa, non chiusa, mi dà un senso di pesantezza, di tristezza e impotenza, ho difficoltà ad affrontare questo disagio.”

Finito il racconto sono calmo, lentamente il groppo in gola si allenta e mi accorgo dall'espressione dei miei compagni di corso di quanto siano con me in quel momento, che potenza meravigliosa ha il gruppo. Giunge il momento dei feedback da parte dei partecipanti. Ascolto con attenzione e il groppo in gola ricompare, ma meno doloroso di prima, riesco a respirare molto meglio ed un senso di gratitudine mi accompagna. Dei feedback ricevuti scriverò sul diario:

*“Il gruppo ha una forza molto grande...tutti i feed-back li ho riconosciuti, qualcuno mi ha aperto nuove possibilità altri hanno confermato cose che già provavo. Quello che più mi ha colpito è stato il riconoscimento della solitudine e della paura... nei momenti di litigio e “silenzi” tra i miei genitori, la sensazione di solitudine era fortissima, l’ho rivissuta nettamente quando il feed-back me l’ha ricordato... una solitudine ed una paura bastarda, perché da bambino le uniche figure che avevo attorno a me, e che dovevano aiutarmi a superare le difficoltà erano proprio la causa della*

*mia sofferenza, non sapevo a chi rivolgermi, tutto era sulle mie piccole spalle e un senso profondo di impotenza e paura di cosa sarebbe mai successo mi bloccava. Sembra strano anche a me, ma ho chiaro il ricordo dell'emozione brutta che mi opprimeva il torace quando i miei litigavano o quando mio padre beveva e da un momento all'altro sarebbe rientrata mia madre dal lavoro. A ben pensarci è molto simile a quella che provo oggi quando entro in casa e la mia famiglia è lontana, magari in vacanza, la solitudine, il disagio si presenta.*

*Nella mia messa in scena simbolica<sup>10</sup> della solitudine tutti hanno visto una grande irrequietezza, ben chiaro anche a me è il fatto di quanto cerchi di "fare qualcosa" per ridurre quel sentimento negativo. Il "fare" è anche presente quando cerco di colmare gli spazi dove l'ozio potrebbe presentarsi e stare con me.*

*Nella messa in scena dell'imprevisto, mi sono lasciato trasportare dal gruppo senza paura o timori; ho provato una bella sensazione, non era una forzatura, stavo bene in quella situazione. Il fatto che io abbia la necessità di organizzare sempre tutto per me e per chi mi sta attorno è vero... è a me molto chiaro quanto mi aiuti il controllare le cose a provare meno ansia. Il fidarmi di persone conosciute in un ambiente protetto, mi è piaciuto... anche la mia famiglia e le persone a me vicino sono per me un ambiente*

---

<sup>10</sup> La solitudine è stata uno degli elementi maggiormente emersi dall'analisi di gruppo della mia auto rappresentazione; per questo motivo s'è scelto che io la mettessi in scena, rappresentandola teatralmente, per averne una rappresentazione dalla quale trarre spunti di riflessione su cosa rappresentava per me e su cosa me ne facessi.

*protetto e meritano tutta la mia fiducia... come posso lasciarmi andare, dare più fiducia e non soffrire se non ho il controllo degli avvenimenti? Mi piacerebbe poterlo fare.... Non penso di essere ancora pronto, ma le parole di Domenico mi sono di conforto "il cambiamento non è un click...è un percorso" ... ho voglia di mettermi in cammino".*

Sono passati solo pochi mesi da quando mi sono iscritto alla scuola ed ho già vissuto un'esperienza bellissima! Sicuramente non facile, ma bellissima!

Grazie all'esperienza fatta, grazie ai feed-back dei miei compagni e alla guida di Domenico, un poco più chiaro in me emergeva ciò che avrei voluto cambiare, ecco la parola giusta è "consapevolezza".

Ero consapevole del mio bisogno di pathos ed eccezionalità in una vita un po' grigia, un po' monotona.

Mi rendevo conto di quanto per me sia importante potermi fidare... la fiducia come chiave di volta, non posso controllare tutto, voglio fidarmi di più.

Non posso farlo di colpo, ci vuole tempo, al momento però posso stare con il fatto che non sia io a gestire le cose, a condizione di poter interagire.... Per me è un ottimo inizio!!

### **la morte di mio padre, il valore della scuola**

*"Per chi possiede solo un martello,  
ogni problema assume le sembianze di un chiodo"*

*Abraham Maslow<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup>Abraham Harold Maslow (1908 – 1970), psicologo statunitense.



Il tempo passava veloce, le settimane passavano in fretta e con loro i mesi. Alcuni compagni di avventura si diplomavano ed abbandonavano la scuola, mi dispiaceva non vederli più a lezione, ma nuovi compagni e compagne si aggiungevano e questo rendeva i nostri incontri sempre nuovi, belli, mai ripetitivi. Mi accorgevo di compiere dei passi in avanti, mi sentivo più bravo a riconoscere le emozioni che provavo e a chiedermi cosa mi stessero segnalando, mi accorgevo sempre più di apprezzare momenti e situazioni che avevano un gran valore per quello che mi facevano provare, e non per il poco valore che forse un po' ingenuamente e in modo banale gli avrei attribuito solo qualche mese prima. A volte i passi invece che in avanti mi sembravano al contrario, sentivo che stavo retrocedendo, tornando a vecchie modalità. Però c'era una differenza, una grande differenza, ora mi accorgevo delle modalità che non mi piacevano, che volevo cambiare, e di quelle in cui stavo bene, che volevo, iniziavo un processo di consapevolezza? Credo di sì, non è facile capirlo, anzi non si capisce ... si percepisce, si comprende forse!

Ci sono più modi di vedere la stessa cosa.

Il rapporto con mio padre in casa di riposo era sempre più o meno uguale, ma dopo il metodo autobiografico che mi ha visto coinvolto ho lentamente ripreso a passare più tempo con lui. La sua situazione fisica lentamente peggiorava, non mi riconosceva quasi più, riuscii a trasferirlo in una casa di riposo più bella, con spazi più ampi e in una zona collinare con un clima migliore, ma credo che servisse solo a me, a mettermi a posto con il mio senso del dovere, ancora molto forte...

Dopo l'ennesimo problema respiratorio, un giorno mio padre morì. Dire che me lo aspettavo potrebbe essere anche vero, ma non darebbe giustizia alla sofferenza che comunque provai.

Ecco, fui sorpreso, si fui sorpreso dal fatto che mi aspettavo dalle parole dei medici la sua morte in tempi non lunghi, che da molti mesi non c'era più nessun

dialogo tra noi, che non mi riconosceva e non parlava quasi più, che non ho ricordi belli vissuti con lui, anzi, forse ne ho di poco piacevoli, ma nonostante tutti questi segnali, in quel momento soffrivo, e anche parecchio.

Ho sempre avuto una gran paura della sofferenza, ne ho ancora, ma in quel momento l'ho accettata, non ho cercato di mandarla via e, come tante volte ci siamo detti a scuola, mi sono chiesto quell'emozione forte, sì molto forte, cosa mi stesse dicendo... stavo con lei... fintanto che piano piano si sciolse.

Ora mio padre e mia madre riposano uno accanto all'altro, io passo a salutarli ogni tanto, non frequentemente, ma faccio così.

Loro hanno fatto quello che potevano ... ed io anche.

Mentre questi fatti accadevano continuai a frequentare la scuola, la sto frequentando mentre scrivo questa tesi. Domenico una sera disse che per fare counseling occorre una cosa fondamentale.... "saperlo fare", tanto semplice da dire, quanto complesso farlo.

Io non so se mai ci riuscirò, o forse a volte lo saprò fare e tante volte no, boh! Chi lo sa?!... di certo gli anni passati in questa scuola sono stati davvero incredibili per me... forse il termine giusto è valore, si hanno davvero un grande valore!

## PARTE SECONDA

### Una bella novità.

Marzo 2021, credo un giovedì pomeriggio, sono al lavoro nell'azienda in cui sono dipendente... Mi avvisano che quando ho un attimo di tempo dovrei fare un salto su da Marco<sup>12</sup>, il Safety<sup>13</sup> and Compliance Monitoring<sup>14</sup> Manager dell'azienda... Incontro Marco sempre volentieri, ci conosciamo da molti anni e abbiamo una certa confidenza e stima reciproca... Mi mostra un nuovo documento riguardante una nuova disposizione obbligatoria da attuare in azienda: "Il Peer Support Program". Questo nuovo programma riguarda la costituzione ex novo di un gruppo di persone volontarie, da ricercare tra i nostri attuali colleghi, che dopo un addestramento iniziale dovranno rendersi disponibili all'occorrenza per ascoltare e assistere altri nostri colleghi che possono vivere un momento di difficoltà sul lavoro e non solo. Il documento, tra le tante cose, cita direttamente il counseling, come abilità, come possibile strumento, assieme naturalmente a tante altre cose.... Mi chiede se voglio essere il responsabile del nuovo progetto da far nascere.

I miei occhi si illuminano, sento una forte eccitazione allo stomaco, non mi va di fare altre domande, non mi va di fingere di volerci pensare su.... Marco non finisce la frase che ho già accettato!

La nascita e lo sviluppo di questo nuovo programma, sarà argomento della terza parte della tesi.

---

<sup>12</sup> Marco è un nome di fantasia, così come tutti quelli che userò in questa tesi.

<sup>13</sup> In aviazione Safety è in genere usata come contrazione di Flight Safety (Sicurezza del volo), ossia la sicurezza degli equipaggi di volo, ma soprattutto delle persone: i passeggeri trasportati, e le popolazioni sorvolate.

<sup>14</sup> Figura che garantisce nei confronti dell'autorità aeronautica nazionale ed europea il rispetto delle regole e degli standard previsti dalla normativa da parte di tutti i settori aziendali di una compagnia aerea.

Qui, nella seconda parte, vorrei invece raccontare come mai ho accettato immediatamente e con grande entusiasmo!

### **Le premesse**

Lavoro in campo aeronautico da ormai quasi 40 anni, mi sono sempre occupato di gestione tecnica e manutenzione di aerei di linea ed elicotteri. Inoltre, negli ultimi 25 anni, sempre per le compagnie aeree, mi occupo di “fattore umano”, in particolare di gestione e riduzione degli errori commessi dall’uomo.

In questo campo l’approccio, diciamo storico ed ancora molto diffuso, è quello che vede l’uomo come “l’anello debole” della catena; quindi, per ridurre gli errori commessi da piloti, tecnici, ingegneri si cerca sempre di lavorare su barriere<sup>15</sup> che mettano l’uomo - appunto anello debole - nelle condizioni di non commettere possibili errori ... Si va dall’uso della tecnologia, all’organizzazione dei turni e carichi di lavoro, all’addestramento e chi più ne ha più ne metta...

Va benissimo per carità, ma lo trovo riduttivo, forse comodo...

Faccio parte di quella schiera di specialisti nel fattore umano - non molto numerosa ahimè! - che pensa invece che l’uomo sia “l’anello forte” del sistema<sup>16</sup>, colui che, potenzialmente, ha gli strumenti per affrontare situazioni critiche ed emergenze e può far bene, anche in situazioni critiche, gran parte del proprio lavoro, sovente sopperendo a mancanze di procedure o cattiva organizzazione ed imprevisti.... Ogni giorno volano migliaia di aerei di linea che vengono progettati da esseri umani, condotti da esseri umani e controllati minuziosamente da esseri umani.... Ora, se gli incidenti sono così rari – vedi figura 1 -, sicuramente queste persone fanno in genere molto bene il proprio lavoro, per cui potenziare le cose che vanno bene può valere di più che ricercare le cose che non vanno.

Sono convinto che si possano usare entrambi gli approcci, no?

---

<sup>15</sup> Per barriere si intende qualsiasi cosa che ha lo scopo di evitare o limitare la produzione di errori o limitare i danni che un errore umano può causare.

<sup>16</sup>Hollnaghel, Safety I vs. Safety II

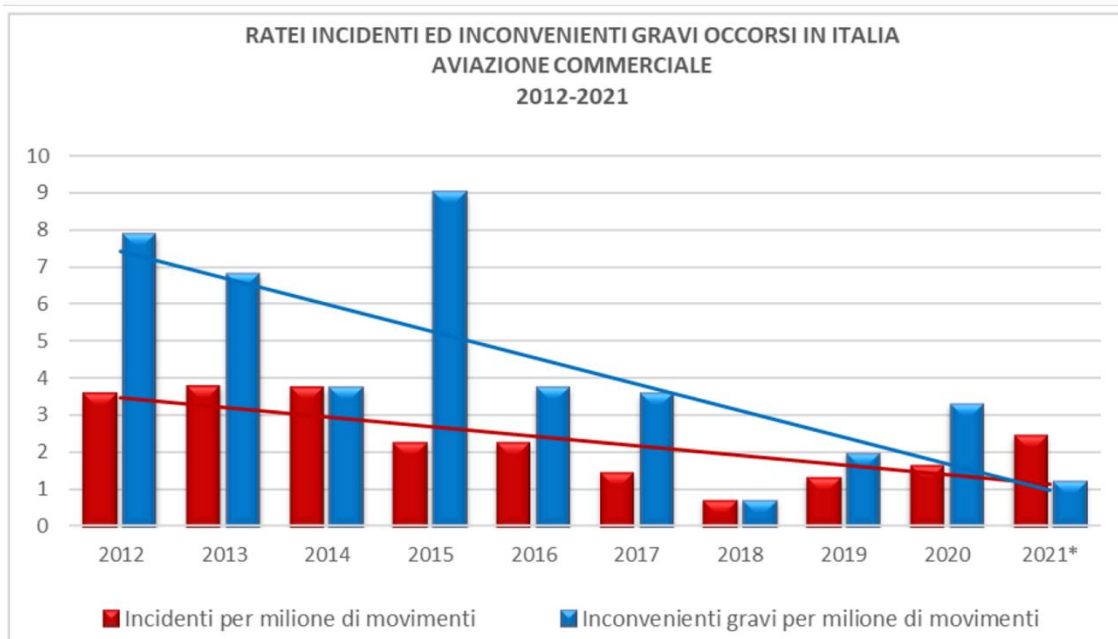


Figura 1 – fonte ANSV (Agenzia Nazionale Sicurezza Volo)

Valorizzare ciò che funziona e prestare più attenzione agli errori!

Il meglio verrà dall'integrazione dei due approcci!

È questa un'attività che mi piace davvero molto, la svolgo sia facendo formazione a tecnici aeronautici, ingegneri e piloti; sia analizzando gli eventi accaduti, o anche solo immaginandoli per agire in anticipo, e progettare sia le barriere preventive, che di recupero... ora per spiegarmi un po' meglio di cosa sono queste barriere faccio un esempio automobilistico di facile comprensione, visto che più o meno quasi tutti noi usiamo l'automobile, l'aereo è un po' meno diffuso!

Se immaginiamo la possibilità di un evento, quale tamponare la macchina che ci precede, alcune barriere preventive possono essere:

- Le luci di stop della macchina che ci precede, attirano la nostra attenzione e ci avvisano che sta frenando.
- I kit vivavoce per poter usare il cellulare senza troppe distrazioni.
- L'obbligo di tenere la distanza di sicurezza e di mantenere dei limiti di velocità (autovelox, dossi artificiali, etc.... sono possibili barriere).

Ecco, queste barriere aiutano a prevenire l'incidente, sono proattive, ma se commetto un errore umano, magari legato alla capacità di mantenere l'attenzione, urterò, tamponerò la macchina che precede. A questo punto la frittata è fatta, ma entrano in azione le barriere di recupero con lo scopo di limitare i possibili danni, esempio:

- Gli airbag.
- Le cinture di sicurezza ed i poggiatesta.
- La struttura particolare della carrozzeria.

Io cerco di progettare queste cose in campo aeronautico, più legate al comportamento umano che alla progettazione ingegneristica vera e propria delle barriere.

Parte importante di questo lavoro è la sensibilizzazione ed informazione/formazione del personale.

### **Io, il mio lavoro, il counseling**

Frequentare la scuola di counseling, ha prodotto in me alcuni cambiamenti, nella prima parte della tesi li abbiamo visti soprattutto legati al mio rapporto con i miei genitori, alla mia necessità di controllare tutto, alla bellezza di scoprire il valore delle emozioni.

Questi cambiamenti coinvolgono tutto me stesso, si ripercuotono in ogni cosa che faccio, inevitabilmente anche il mio lavoro ne è stato investito.

Una cosa che da quando frequento la scuola è accaduta, gradualmente ma ora divenuta prevalente, è lo sbilanciamento tra la parte tecnico-ingegneristica - dove l'uomo è spettatore di un qualche cosa di esterno a lui ma che dovrebbe metterlo nelle condizioni di non commettere errori - rispetto alla parte umana - quella parte dove è proprio l'uomo con i suoi comportamenti, le sue scelte, i suoi valori,

la sua professionalità, il suo stato d'animo permette di ridurre gli errori per sé e per gli altri -. Inizialmente ero sbilanciato verso la parte tecnica... ora lo sono abbondantemente verso quella umana... mi piace questo, mi rende più contento ed orgoglioso di ciò che faccio.

I miei corsi sul fattore umano ormai sono pieni di questo sbilanciamento, che bello!... Intanto non sono più corsi tradizionali, io che parlo e gli altri che ascoltano e prendono appunti... ma coinvolgo i partecipanti. Si parla delle varie qualità della vita, del benessere sociale che si può vivere in un'azienda, delle emozioni che viviamo e quanto ispirino il nostro modo di lavorare etc. di quanto il benessere personale influenzi il numero di errori che commettiamo durante il nostro lavoro. Durante i corsi mi faccio coinvolgere, non "tiro la pietra e nascondo la mano", anzi sono il primo a mettermi in gioco, mi espongo voglio che mi seguano... davvero è cambiato tanto. Inizialmente mi stupivo molto di come Tecnici, Ingegneri e Piloti, abituati da sempre ad affrontare tutto sotto l'aspetto tecnico, dalla progettazione, dalla manutenzione al pilotaggio, si facciano coinvolgere con entusiasmo e siano attratti dall'aspetto umano, dal mettersi in dubbio sui propri comportamenti, sulla bellezza di immaginare un lavoro che può avere colori e sfumature sgargianti, di prendere coscienza di poter essere protagonisti e non semplici esecutori di procedure e tecniche.

### **Il counseling contribuisce al benessere e ha come conseguenza l'aumento della sicurezza del trasporto aereo.**

L'aviazione è estremamente giovane, il primo volo di un mezzo motorizzato più pesante dell'aria risale al 17 dicembre del 1903, i mezzi più leggeri dell'aria, le mongolfiere, volavano già dalla fine del diciottesimo secolo. Furono i fratelli

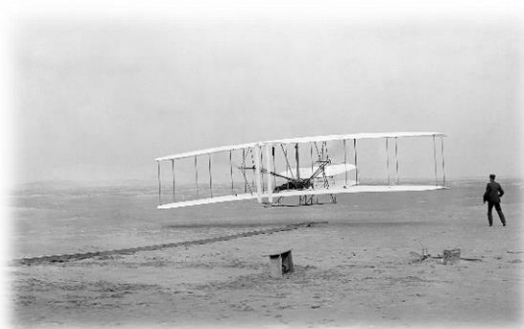


Figura 1 - Il primo volo del Flyer, 1903

Orville e Wilbur Wright a far volare un piccolo aereo monoposto da loro chiamato “Flyer” per poche decine di metri, il volo durò circa 12 secondi; il tutto avvenne sulla spiaggia di Kitty Hawk nel North Carolina...ma quel piccolo “balzo” fu l’inizio di tutta l’aviazione moderna – figura 1-.

La prima compagnia aerea del mondo fu la tedesca Delag (1910), seguita a ruota da altre piccole compagnie.

Inizialmente, la maggior parte dei voli erano postali più che passeggeri.

In Italia la prima compagnia aerea fu la SISA – Società Italiana Servizi Aerei – fondata nei primi anni Venti, usava prevalentemente idrovolanti; tra le varie



Figura 3 – SISA Torino Venezia operato con CANT 10, 1926

tratte, nel 1926 veniva inaugurato il collegamento regolare Torino – Venezia tramite idrovolante, un CANT 10 che poteva trasportare cinque passeggeri più il

pilota, lo vediamo nella figura 3. Dobbiamo però aspettare la fine della Seconda guerra mondiale per iniziare a intravedere il vero trasporto aereo passeggeri, anche se parecchio lontano da come lo conosciamo noi oggi.

Con l’avvento di nuove tecnologie più affidabili è stato un crescendo continuo e repentino, passando dai primi Douglas-DC3 degli anni Trenta al primo jet della storia degli aerei di linea, il De Havilland Comet del 1952. Dai primi anni 60 in poi iniziò la serie degli aerei Boeing 707, 727, 737, 747.

Poco più tardi, nel 1969, nacque il consorzio Europeo Airbus, ed iniziarono produzioni quali Airbus A300, per giungere ai più noti Airbus A320, A330. Oggi lo stato dell’arte degli aerei di linea è rappresentato dall’Airbus A350 e dal Boeing 787 Dreamliner, li possiamo ammirare nelle figure 4 e 5.





Figura 4 - Boeing 787 Dreamliner



Figura 5 – Airbus A350

Sicuramente l'evoluzione tecnica è stata elevatissima e molto veloce. Dimensioni, velocità, autonomia, comodità e soprattutto sicurezza degli aerei sono cresciuti esponenzialmente, tanto da rendere l'aereo di linea uno dei mezzi di trasporto più sicuri al mondo.

Come conseguenza di questa evoluzione, nell'analisi degli incidenti degli ultimi anni, osserviamo che le cause legate alla tecnologia in un incidente aereo sono ormai molto rare, mentre le cause dovute ai comportamenti umani sono in proporzione numerosissime, superano abbondantemente l'ottanta per cento del totale.

Da qui la consapevolezza di intervenire ed anche rapidamente. Inizialmente, come dicevamo prima, si è teso a vedere l'uomo come l'anello debole della catena, colui che compie errori, poco affidabile, tanto da dover cercare esternamente, nella tecnologia, nell'organizzazione e nell'ergonomia la possibilità di limitare i comportamenti rischiosi. Si usano discipline quali, i sistemi qualità<sup>17</sup>, il fattore umano, il Safety Management System<sup>18</sup> e l'ergonomia<sup>19</sup>, questo approccio prende il nome di Safety I, termine coniato da Erik Hollnagel<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> Sistemi qualità. è una gestione organizzata per produrre prodotti o servizi con elevata qualità.

<sup>18</sup> Safety Management System. Studia e gestisce i rischi, usa protocolli standard e condivisi.

<sup>19</sup> Ergonomia. Disciplina che si occupa dei problemi relativi al lavoro umano in rapporto alla progettazione delle macchine e agli ambienti di lavoro.

<sup>20</sup> Erik Hollnagel, Professore emerito, Ph.D. Università di Copenhagen - Danimarca

Negli ultimi anni si sta affermando una nuova visione che vede l'uomo come l'anello forte del sistema, colui che nonostante gli imprevisti, riesce a controllare la situazione; laddove le procedure e i regolamenti falliscono, trova soluzioni che garantiscono la sicurezza migliore possibile in una specifica situazione, soprattutto dove la complessità e variabilità sono elevati; in questo approccio possiamo trovare l'Ingegneria della Resilienza<sup>21</sup> ed il Positive Safety

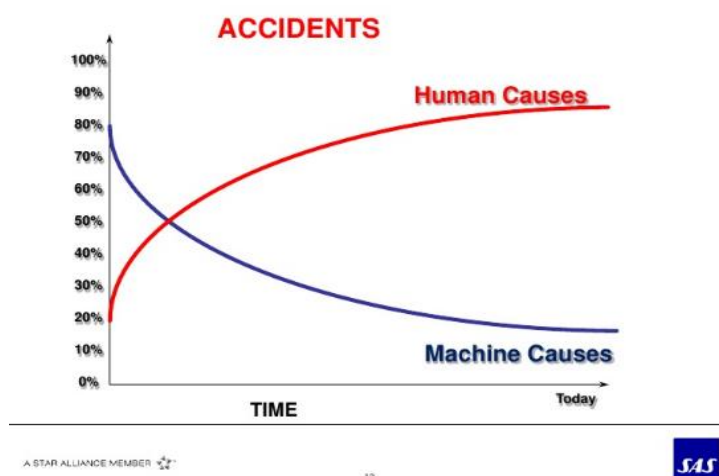


Figura 6 - rapporto tra cause legate alla macchina e cause legate ai comportamenti umani negli incidenti aerei nell'arco del tempo (fonte SAS – Compagnia aerea della Scandinavia, opera in Danimarca, Norvegia e Svezia).

Management<sup>22</sup>, questa nuova visione prende il nome di Safety II (Hollnagel). Vediamo, nella figura 6, un semplice grafico che ci illustra l'inversione delle cause di incidente aereo tra cause legate alla tecnologia (Machine Causes), e cause legate a comportamenti umani (Human Causes).

Dicevamo quindi di potenziare le cose che *vanno bene*, ma aggiungerei di più, potenziare le cose che *fanno bene*, dar valore al benessere!

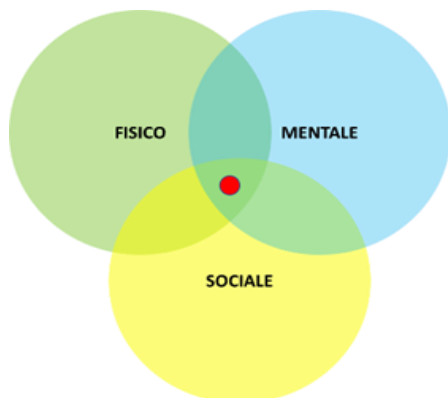
<sup>21</sup> Ingegneria della Resilienza. E' un campo di studio multidisciplinare che si occupa di sicurezza nei sistemi complessi

<sup>22</sup> Positive Safety Management. E' l'integrazione della scienza della felicità con il safety management.

Abbiamo ormai a disposizione numeri e ricerche condotte da Istituti e ricercatori autorevoli che dimostrano come in ambienti dove il benessere del personale è più elevato si producono meno errori – fino a circa il 40% in meno – il benessere è sia una causa diretta che causa concorrente, infatti migliora tutti quegli aspetti quali la comunicazione, il decision making, il lavoro di gruppo, la capacità di far fronte a stress e carichi di lavoro errati e tanti altri che influiscono sulla produzione di errori umani; la logica conseguenza è l'aumento della sicurezza del trasporto aereo; non solo, in organizzazioni dove benessere e cultura della positività è maggiore si hanno anche altri vantaggi nell'attività lavorativa quali:

- ✓ Più 300% di innovazione (fonte HBR).
- ✓ Più 44% di retention (Gallup).
- ✓ Più 37% di vendite (M. Seligman).
- ✓ Più 31% di produttività (Greenberg – Arawaka).
- ✓ Meno 125% di burnout (HBR).
- ✓ Meno 66% di assenteismo per malattia (Forbes).
- ✓ Meno 55% di turnover (Gallup).

Quando parliamo di benessere si intende una sensazione piacevole, appunto un



ben-essere. In questa sensazione sono coinvolti tre aspetti, quello fisico, quello mentale e quello sociale.

L'aspetto sociale del benessere è talmente importante che l'Organizzazione Mondiale della Sanità lo introduce persino nella definizione di "salute":

«La Salute è uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non semplice assenza di malattia».<sup>23</sup>

Quindi tutte quelle azioni che, se introdotte, possono portare qualcosa di buono ad uno o più di questi tre livelli, oppure sono in grado di ridurre una sofferenza, una cosa negativa, sempre ad uno o più di questi tre livelli, fanno di conseguenza aumentare il benessere e tutti i vantaggi ad esso collegati.

Sulle cose che possono influenzare il benessere sul luogo di lavoro possiamo anche pensare a quelle che sono fonte di insoddisfazione o quelle che invece ci danno soddisfazione: ridurre le prime ed aumentare le seconde è sicuramente un buon modo di agire, ma occorre tenere conto di un fattore molto importante.

Hezberg<sup>24</sup> con i suoi studi è stato il primo a dimostrare che soddisfazione ed insoddisfazione sul posto di lavoro dipendono da diversi fattori e che non sempre sono semplici reazioni opposte agli stessi fattori.

Porre rimedio alle cause di insoddisfazione non crea automaticamente soddisfazione, aggiungere fattori di soddisfazione non elimina l'insoddisfazione.

Il peer support interviene prevalentemente sul supporto sociale, che nella ricerca di Hezberg risulta essere un fattore prevalentemente igienico, ossia la sua mancanza o limitatezza crea molta insoddisfazione ed è fonte di disagio. Intervenendo con il supporto dei pari mettiamo a disposizione un mattoncino per diminuire l'insoddisfazione e fare un passo avanti verso un maggiore benessere.

Questa premessa mi fa fare alcune considerazioni che ritengo utili al proseguo della tesi:

---

<sup>23</sup> Fonte OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità)

<sup>24</sup>Frederick Irving Herzberg (Lynn, 18 aprile 1923 – Salt Lake City, 19 gennaio 2000) è stato uno psicologo statunitense, divenuto uno dei più influenti nella direzione aziendale. È famoso soprattutto per aver introdotto il job enrichment e la teoria dei fattori igienico-motivanti

- il benessere di una persona non può essere considerato solo relativo al luogo di lavoro, lavoro e vita extra-lavorativa si influenzano a vicenda; occorre parlare di benessere della persona nella vita, o perlomeno nel momento attuale, senza suddividere troppo dentro e fuori il proprio lavoro.
- Non è sufficiente sul luogo di lavoro aggiungere “cose a caso” con l’intento di migliorare il benessere e magari sentirsi a posto con la coscienza e dire che la propria azienda ha a cuore i dipendenti, Herzberg ci insegna. Serve a poco ad esempio introdurre, benefit quali piccoli premi, una mensa colorata, o la palestra attrezzata... se poi non c’è davvero la volontà di ridurre le cose negative e creare una visione positiva... prendersi davvero “cura” dei propri collaboratori. Per carità, mia nonna diceva che *“poco è poco, ma niente è ancora meno”* ... ma non basta!
- Sono convinto che il counseling sia una possibilità, uno strumento molto potente, da introdurre in azienda per prendersi davvero cura di chi vive un momento di difficoltà e non solo.

Riporto a tal proposito una frase tratta dal “Manuale per la formazione in counseling”<sup>25</sup>:

*“Il counseling aiuta a sviluppare stati di consapevolezza personale, che sosterranno l’attivazione e lo sviluppo di pensieri e sentimenti in grado di orientare verso comportamenti più utili al benessere ed al miglioramento della propria esistenza.”*

all’inizio di questa seconda parte della tesi ho scritto questa frase:

---

<sup>25</sup>Manuale per la formazione in counseling. Testo scritto e pensato da Domenico Nigro per gli allievi della scuola IN Counseling di Torino (<https://www.pragmacounseling.it/il-manuale-per-la-formazione-in-counseling/>) .

*I miei occhi si illuminano, sento una forte eccitazione allo stomaco,  
non mi va di fare altre domande, non mi va di fingere di volerci  
pensare su.... Marco non finisce la frase che ho già accettato!*

Era quello che aspettavo, una possibilità, uno strumento reale da mettere in pratica che aiutasse a ridurre gli errori, così pericolosi in aviazione, aumentando il benessere delle persone.... il counseling è una via, uno strumento bellissimo, una possibilità per rendere vero un sogno, una visione.

## PARTE TERZA

### Si comincia!

Accettata la richiesta di Marco, mi metto subito al lavoro.

Ho già ben chiaro quanto sia importante per il benessere ed i suoi tre aspetti – così come appena visto nella seconda parte – il poter creare una rete di colleghi per i colleghi, questo mi piace molto ho voglia di fare, mi metto in moto.

D'ora in avanti chiamerò i colleghi con il termine Pari, così da armonizzarla con la legge europea emanata dall'EASA<sup>26</sup> dal titolo "Peer Support Program", a cui dobbiamo riferirci per costruire dal nulla questo sistema.

Il primo passo da fare è studiare bene la normativa per creare qualcosa che sia poi accettato dall'autorità aeronautica e sia in linea con quello che altre compagnie aeree faranno per costruire questa nuova cosa.

In campo aeronautico siamo molto omologati in tutto il mondo, facciamo tutti le cose con lo stesso livello di regole e qualità.... questa grande uniformità è dovuta al fatto che da sempre gli aerei volano tra stati e continenti differenti, è quindi essenziale far sì che qualsivoglia equipaggio abbia le stesse competenze e conosca le regole della navigazione per atterrare ad esempio a Washington, così come a Sidney o a Roma etc.... unica soluzione è avere regole identiche ovunque; così come regole identiche garantiscono alle popolazioni sorvolate che la competenza, la formazione dei piloti e la manutenzione di quelle numerose tonnellate di alluminio, acciaio, fibra di carbonio, kerosene e molte persone che gli sfrecciano sulla testa abbiano degli standard di sicurezza comuni ed elevati.

---

<sup>26</sup> EASA – European Aviation Safety Agency, l'autorità aeronautica europea a cui tutti gli operatori aeronautici europei devono far riferimento

Quali sono quindi i punti principali che devo considerare per iniziare questa nuova iniziativa?

Per prima cosa ho un gran desiderio di condivisione, non voglio essere solo in questa avventura, coinvolgo lo stesso Marco e chiamo Claudia<sup>27</sup> una mia amica e collega, anche lei si occupa di fattori umani in aeronautica, è una psicologa del lavoro e delle organizzazioni, siamo molto legati professionalmente collaboriamo sovente su vari progetti...

...sia Marco che Claudia accettano subito e sono entusiasti come me della nuova possibilità...

Mi accorgo che riemerge la mia eccitazione e attivazione che vivo ogni qualvolta devo organizzare qualcosa... la vedo chiaramente, questa volta non passa inosservata... mi piace, non sto organizzando per avere il controllo, non lo sto facendo per tentare di non accorgermi dell'ansia, questa volta mi è proprio richiesto, serve che lo faccia e mi piace farlo...

Il mio desiderio in questa fase è mettere a frutto quello che ho appreso negli anni passati alla scuola, ma in realtà mi accorgo che in primo piano non ci sono le cose che so o non so fare.... Ci sono io.... In realtà la mia visione, il mio approccio al lavoro, alla vita in generale, si è modificato in questi anni. Posso anche fare una formazione di un giorno agli ingegneri, con gli stessi identici argomenti che uso da 20 anni, ma sono forse io diverso.... L'attenzione che ho nell'ascoltare cosa mi chiedono ed i dubbi che ostentano, lo spazio che gli offro, la disponibilità a non essere ferreo ma cambiare in corso d'opera temi e sfumature.... Il mio modo di dire le cose, il mio modo di tacere e dare spazio, di non essere in difficoltà nei silenzi che possono esserci... questa cosa mi piace davvero tanto!... a volte mi viene meglio a volte meno bene. Sento il bisogno di introdurre tutto questo nella costruzione di questo nuovo Peer-support aziendale.

---

<sup>27</sup> Nome di fantasia come tutti quelli utilizzati in questa tesi.



Il primo passo è quello di “reclutare” i pari, i colleghi che vogliono partecipare volontariamente a questo progetto. Ci consultiamo io Marco e Claudia, decidiamo di creare un piccolo gruppo di persone il più eterogeneo possibile, piloti e tecnici, più o meno giovani... di sedi differenti. Individuiamo quindi le persone che, secondo noi, hanno interesse e voglia di mettersi in gioco.... Li contattiamo, sono otto, tutti e otto accettano subito e con interesse.... Partiamo bene mi dico!

### **Come funziona il peer support program (supporto dei pari)**

Un ‘Peer Support Programme’ (PSP) può essere definito come un sistema all’interno del quale un pilota o altro personale critico per la safety - assistenti di volo, tecnici, ingegneri, etc. -, può chiedere, per sé o per i colleghi, un aiuto, in un ambito strettamente confidenziale, per affrontare un disagio derivante da problemi lavorativi o personali. Si tratta di una modalità di intervento che ha il proprio focus sul supporto di colleghi verso altri colleghi - appunto i pari - che vivono una situazione di difficoltà personale, con lo scopo di prevenire e contrastare problemi che potrebbero avere un’influenza sulle prestazioni in sicurezza delle attività di volo, e delle altre attività che possono indirettamente influenzare la sicurezza del volo.

#### *Alcune regole.*

- I pari non possono avere ruoli direttivi in azienda, non possono far parte della proprietà e del management di qualsiasi livello.
- I pari ricevono un addestramento iniziale, diciamo di base, più una formazione continua mensile di alcune ore.

- Ogni mese, ci si ritrova per condividere esperienze vissute durante le chiamate, se vi sono state; la supervisione alle riunioni e durante la formazione è fatta dalla psicologa aziendale, per noi è Claudia.
- In qualsiasi momento un pari se sente la necessità, a seguito di una chiamata, può convocare una riunione immediata dei pari con Claudia, per condividere l'accaduto e decidere tutti assieme come meglio procedere.
- I pari hanno l'obbligo perentorio alla riservatezza, mai potranno comunicare o far intendere chi sia stato a chiamarli.... È una parte fondamentale per dare la certezza a chi chiama di non essere messo in cattiva luce con l'azienda o con i colleghi. Al termine della formazione di base ogni pari sottoscrive l'impegno alla riservatezza.
- Il responsabile del programma raccoglie i dati in forma anonima delle chiamate e costruisce un database ai soli fini statistici. Tale database è consultabile solo dallo psicologo aziendale e mai dal management.
- All'azienda vengono presentati annualmente esclusivamente i risultati statistici (es. età media dei chiamanti, numero di chiamate ricevute per base, tipologia generale dei possibili disagi emersi, etc.) per dare la possibilità di far nascere qualcosa che possa migliorare la situazione.
- I pari prestano il proprio servizio all'interno del programma di supporto aziendale volontariamente, senza richiedere alcun compenso economico extra.

Un programma di supporto è un programma proattivo, ossia ha lo scopo di prevenire possibili incidenti. Al contrario un programma reattivo, si applica a seguito di un incidente, in questo caso, il management, i professionisti della salute mentale ed i "pari" formati lavorano insieme con un obiettivo comune.

La pratica del Peer Support è stata usata inizialmente in ambito sanitario, quale supporto nel campo della salute mentale. Successivamente è stata utilizzata come pratica standard per supportare il personale in molte organizzazioni ad alto rischio, dove è potenzialmente alta la possibilità di essere esposti ad eventi traumatici, come in aviazione, e per coloro che possono essere esposti ad incidenti particolarmente gravi.

L'efficacia del sistema è messa in evidenza da molte ricerche che concordano sul fatto che la protezione fornita dal supporto sociale ed il suo potenziamento, può incrementare la capacità individuale di fronteggiare gli eventi traumatici.

Tutte le persone sono esposte ad avversità, che possono presentarsi nel corso della vita personale e lavorativa; tali avversità sono un fattore di rischio, ormai riconosciuto, che può essere prevenuto, evitando i relativi disagi e le collegate nefaste conseguenze sul benessere e sulla sicurezza delle persone.

### **Le figure principali coinvolte nel programma**

#### *I Pari*

Il gruppo dei pari è l'insieme dei soggetti composto da piloti, Tecnici/TC, o altri profili critici per la safety, che offrono il proprio aiuto e supporto a colleghi con la stessa formazione professionale, e che con gli stessi condividono il patrimonio di conoscenze ed esperienze relative al contesto lavorativo.

Nell'ambito di un programma di supporto, un "Pari" è una persona formata ad "hoc" che condivide qualifiche ed esperienze professionali comuni e che ha familiarità con le situazioni o le condizioni che vive la persona che richiede assistenza, questa è proprio l'idea centrale del programma; mentre condivido un problema posso usare un linguaggio comune con il pari.

Il Pari è un volontario, tuttavia, considerando il delicato compito cui è demandato all'interno del programma, è opportunamente selezionato sulla base di

caratteristiche personali ed abilità che sono sviluppate in appositi training; è una figura molto importante nel programma di supporto ed il suo ruolo è centrale.

La persona che si candida per svolgerne le funzioni deve essere adeguatamente formata per la copertura del ruolo per il quale si propone. Egli si rende disponibile verso un altro collega per offrirgli supporto, aiuto ed ascolto in un momento di difficoltà.

Il supporto dei colleghi è una pratica mutuata da altri ambiti in cui ha funzionato perché basata sul supporto sociale, sulla comunanza di esperienze, sull'utilizzo di uno stesso linguaggio ed auspicabilmente sull'empatia.

In tali contesti il pari costituisce, un modello positivo rispetto alla possibilità di superare esperienze critiche e allo stesso tempo fornisce un senso di normalità attraverso il confronto delle stesse esperienze; anche il Pari trae benefici dall'esercitare il proprio ruolo.

#### *Lo psicologo dell'aviazione (MHP, Mental Health Professionals)*

In azienda è a disposizione dei pari per qualsiasi tipo di supervisione, condivisione o dubbio; fa parte della squadra addestrativa dei pari e ne cura la formazione continua, oltre ad essere presente nelle riunioni mensili del gruppo dei pari.

La normativa europea relativa ai programmi di supporto richiama più volte l'attività dei Mental and Psychological Health Professionals ovvero specialisti della salute mentale e psicologica ai quali sono richieste specifiche conoscenze in aviazione e anche, più genericamente, dei Mental Health Professionals.

Il professionista della salute mentale fornisce, all'interno del Peer Support, attività di supporto ai Pari nello svolgimento della loro attività in particolare nei casi in cui è richiesto l'intervento per prevenire pericoli alla sicurezza, nonché assistenza in forma diretta agli equipaggi e tecnici attraverso consulenza professionale e colloqui di sostegno, quando richiesta.

L'intervento dello specialista, all'interno del Peer Support Program, può essere richiesto direttamente o veicolato tramite un Pari.

L'esperienza dei programmi di supporto già attivi nel mondo ha evidenziato l'importante ruolo svolto dal Mental Health Professional (MHP) nel coadiuvare l'attività dei Pari e nel fornire loro assistenza.

All'interno delle attività formative svolge una importante attività di facilitazione, in particolare per gli aspetti concernenti il confronto e la condivisione delle esperienze dei Pari con il restante gruppo dei colleghi impegnati nella stessa attività.

#### *Il responsabile del programma*

Può essere un pari o lo psicologo aziendale. Cura il calendario delle riunioni mensili e straordinarie e le conduce, cura la documentazione a supporto ed il database. Partecipa nell'organizzazione della formazione e mantiene costante nel tempo gli standard previsti. È l'interfaccia con la dirigenza e garantisce con loro la riservatezza dei dati in possesso.

#### **La formazione iniziale dei pari**

A questo punto possiamo partire con la formazione, i nove futuri pari ci sono, otto più il sottoscritto tra piloti e tecnici... la Psicologa dell'aviazione c'è, è Claudia.... Il responsabile del programma sono io. Il progetto lo abbiamo redatto, un bel malloppo di 50 pagine dal titolo SPM (Support Program Manual), così anche l'autorità aeronautica e la standardizzazione sono sistemate!... si comincia!

Abbiamo a disposizione quattro intere giornate per la formazione iniziale, io e Claudia ci mettiamo al lavoro, sono molto contento, rivedo le serate ed i week end passati alla scuola di counseling, rivedo Domenico ed i Trainer della scuola, e rivedo me ed i miei compagni immersi, avvolti in quelle giornate; vorrei tanto in

questi quattro giorni ricreare molto di quello che ho vissuto e che ritengo molto bello ed inerente alla formazione che stiamo costruendo.

*La scelta degli argomenti da trattare e soprattutto come.*

Subito io e Claudia capiamo che quattro giorni di formazione sono davvero pochi. Dobbiamo sfruttarli al massimo per trasmettere quello che vorremmo avessero come base i pari. Parleremo di ascolto, di pregiudizi, di aspettative e tanto altro, ma quello che noi vorremmo passasse davvero a tutti è la capacità di accogliere chi vive un momento di difficoltà e sceglie di chiamare uno di noi, la capacità di fare spazio e mettere al centro chi chiama, vorremmo che non uscisse subito la smania di voler risolvere il problema, di essere dei consulenti.... Questo è un rischio grosso, molti di noi, soprattutto i piloti, per mestiere spesso devono essere direttivi, prendere decisioni in breve tempo; decisioni che implicano l'assunzione di responsabilità nei riguardi di altre persone e quindi facilmente dicono loro qual è la cosa migliore da fare; questo è necessario nelle fasi di un volo dove occorrono competenze elevate e i tempi sono ridottissimi, decisamente meno in una chiamata tra pari.

Il regolamento europeo ci offre già una falsa riga del programma, noi lo elaboriamo per trasformarlo da una lezione frontale tipica ad una formazione fatta con la partecipazione di tutti. Vogliamo fare uscire le emozioni, sorprendere i partecipanti che non si aspettano di essere coinvolti così profondamente.... Vorrei ricreare lo spirito che ho vissuto negli'incontri dei fine settimana a scuola di counseling, beh! Con alcune differenze, ma il coinvolgimento vorrei fosse simile... È una sfida... se funziona abbiamo raggiunto l'obiettivo, altrimenti non sarà un granché!!

A questo punto stabiliamo il programma di massima:

- Il primo giorno illustreremo in cosa consiste il peer support aziendale, e cosa ci si aspetta da un pari; ci sarà una parte sui regolamenti - la più breve

possibile-, poi partiremo con il primo argomento che ha un ruolo fondamentale nella relazione, le emozioni.

- Il secondo giorno sarà protagonista l'accoglienza e il ruolo del giudizio e del pregiudizio.
- Il terzo giorno faremo esperienza delle aspettative e dei consigli e consulenza.
- Il quarto ed ultimo giorno introdurremo delle tecniche, qualche spunto e trarremo le conclusioni sul percorso appena fatto assieme.

Siamo pronti!

### **In aula**

Riesco a convincere la dirigenza che ci serve la sala riunioni grande, completamente sgombra per noi.... Nessuno deve interrompere la formazione, tanto che otteniamo anche l'invio dedicato di un catering per la pausa pranzo da consumare sul posto, per non perdere l'atmosfera che spero si crei.

Iniziamo alle nove, ma alle otto sono già in aula, Claudia mi raggiunge poco dopo.... Siamo emozionati, abbiamo coinvolto anche una nostra conoscenza lontana, è un ricercatore inglese molto conosciuto in ambito psicologico ed è stato per molti anni il presidente dell'associazione europea degli psicologi aeronautici (EAAP)... è stato molto gentile e ci ha inviato un piccolo video fatto apposta per noi dove ci fa gli auguri di buon corso e dice due parole introduttive sul peer support... lo proietteremo subito come benvenuto!

Ci avviciniamo alle nove e cominciano ad arrivare i nostri pari, siamo in nove, cinque piloti e quattro tecnici. Ci conosciamo tutti, anche se non ci frequentiamo

molto, lavoriamo tutti su basi diverse e le occasioni di lavorare assieme non sono molte.

### **Il primo giorno**

Chiedo prima di iniziare di presentarci per farci conoscere meglio, siamo tutti abituati a fare corsi, e siamo tutti abituati alle solite presentazioni... il nome, che ruolo occupo, la mia esperienza pregressa di lavoro e di solito basta così o poco più... Volutamente comincio a presentarmi io, facendo capire che mi aspetto poi una cosa simile anche da loro.

La mia presentazione è stata all'incirca questa:

*Ciao a tutti. Mi chiamo Gianni ma questo lo sapete 😊... ho 58 anni e vivo in Valle D'Aosta... mi piace vivere in Valle anche se a causa del lavoro posso esserci solo nei fine settimana e questo ogni tanto mi pesa un po'. Mia moglie si chiama Maria ed ho due figli Mario e Giovanni, sono già grandi e non vivono più con noi, sono contento che sono autonomi ed anche un po' orgoglioso, ma mi mancano molto; adesso la casa è più vuota e soprattutto mia moglie vive dal lunedì al venerdì sola finché non rientro per il fine settimana.... Molto spesso, alla sera dopo l'orario di lavoro vorrei fuggire a casa, ogni tanto lo faccio ... sovente no! Ho un ottimo rapporto con i figli e con mia moglie, la mia famiglia è una bella famiglia, sono fortunato. Il lavoro va abbastanza bene, ma cosa vuol dire abbastanza bene! Boh! Non ho più la voglia di un tempo vorrei cambiare ma non ho forse il coraggio di farlo, rimando sempre, vivo una sorta di impotenza. Oggi però sono molto eccitato e felice, spero che questi giorni che passeremo assieme siano piacevoli e restino un bel ricordo per tutti noi!*



Ho finito la mia presentazione.... Silenzio di tomba!... chi si presenta chiedo?

Eccoli, i miei pregiudizi, li stavo mettendo subito in gioco; mi immaginavo infatti presentazioni freddine, molto professionali, magari si... qualcosa in più sulla propria vita magari usciva dopo il mio esempio ma poco più... e invece mi sbagliavo, sono stato piacevolmente coinvolto da presentazioni davvero emozionanti, dalle cose dette al tono della voce che cambiava nei vari passaggi... si "annusava" già dalle prime battute che c'è la voglia di tutti di mettersi in gioco.

Finiamo di parlare di noi. Ora, presentazione è un termine che lo userei per altre occasioni... è passata già un'ora e mezza, ci prendiamo un caffè senza uscire dall'aula, abbiamo una macchinetta.... Ma siamo tutti veloci a risederci con il caffè in mano, vogliamo continuare.

Con Claudia, abbiamo previsto di fare una piccola chiacchierata teorica di ogni argomento, la faremo prima, dopo o durante, non importa quando, è finalizzata solo a mettere un po' di ordine sulle cose che usciranno dalla pratica. A turno ognuno di noi farà il pari che chiama per un qualche motivo e l'altro farà il pari che offre supporto. Copio letteralmente la struttura che ho vissuto da sempre a scuola, mi sembra la migliore possibile, ossia: io e Claudia se serve cerchiamo di facilitare il dialogo tra i due pari.... Il meno possibile...gli altri si astengono. Poi ognuno darà un personale feed-back evitando giudizi, consigli, etc.... chi riceve il feedback lo accoglie e non cerca di giustificarsi o quant'altro, poi si farà una chiusura dell'argomento, pronti a passare al successivo, mantenendo però man mano le cose appena sperimentate ancora vive per essere messe in campo nel confronto successivo e così via.

Spiegate le regole con una piccola slides - vedi figura 7 - partiamo con il primo argomento.

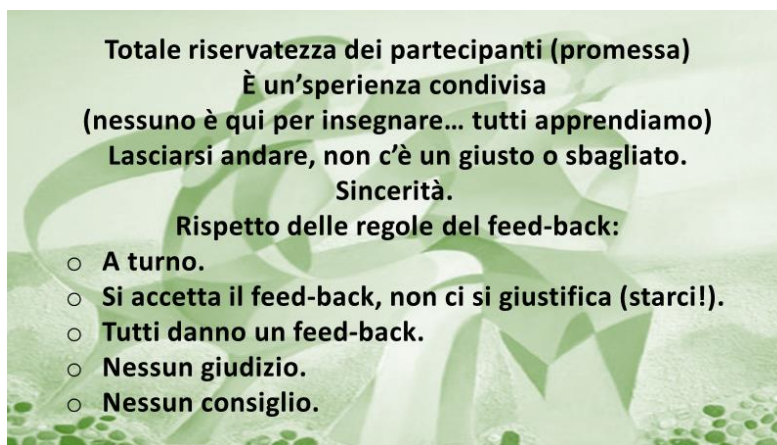


Figura 7 – slides sulle regole da seguire

Chiedo a tutti: “cos'è che vi ha colpito? Quale differenza di rilievo avete notato nei racconti che abbiamo fatto prima, per conoscerci meglio, e le presentazioni canoniche che vi aspettavate?”

Escono alcune cose curiose quali: sono molto più interessanti da ascoltare, più realistiche, ci fanno sembrare tutti molto simili in certe cose, e poi... finalmente qualcuno tira in ballo le emozioni.... Finalmente... ecco il primo argomento... cavalco l'onda e faccio domande su cosa hanno vissuto mentre si raccontavano, se sapevano dare un nome all'emozione... e lì, come immaginavo (io sono un maestro nel non saper dare il nome giusto alle emozioni, ma sto imparando!) abbiamo scoperto che è un “sacco difficile”. Claudia fa un breve cappello teorico sulle emozioni, facciamo vedere anche un video di inside-out, poi visto il fine della formazione iniziamo a dire quanto sia importante nell'ascolto dell'altro, ascoltare anche le emozioni che suscita in noi quello che racconta, e quanto sia importante riconoscerlo, dargli un nome, e al momento giusto rimandare all'altro quello che stiamo provando. Faccio presente quanto sia facile spiegarlo in una lezione, ma quanto sia difficile poi farlo nella realtà... dobbiamo avere fiducia che l'impegno nel tempo ci darà grandi soddisfazioni!

Partiamo a questo punto con un'esercitazione, è la prima, partiamo gradualmente... io simulo una possibile chiamata da parte di un pari in difficoltà, il racconto in parte è reale in parte un po' inventato.... Nessuno farà il pari di supporto al momento, non ci sarà dialogo, salvo poi rispondere tutti ad alcune domande sull'accaduto.

Il mio racconto è una serie di lamentele e confessioni sul fatto di avere un genitore anziano in casa di riposo e sentirsi un gran senso del dovere addosso per accudirlo, ma in realtà ne vorrei fare a meno; ma allo stesso tempo si è lontani per lavoro e i figli crescono vogliono studiare e mantenerli all'università erode tutte le finanze e si vivono momenti di difficoltà. Insomma, una serie di problematiche che so toccare alcune corde comuni a molti. Riesco anche ad emozionarmi un poco in alcuni passaggi e volutamente cito le emozioni che provo!

Sono tutti molto attenti.

Al termine chiediamo loro di prendere carta e penna e rispondere ognuno per conto proprio alle seguenti domande:

- Qual è il tema principale che emerge dal racconto di Gianni?
- Hai notato qualche elemento di criticità (ostacolo) che impedisce la soluzione del problema principale?
- Hai notato qualche potenzialità (punto di forza) che può aiutare Gianni a risolvere il problema?
- Quali emozioni ha vissuto Gianni durante il racconto?
- Quali emozioni hai provato tu?
- Cosa avresti voluto dire a Gianni? Una breve frase!
- Come mai Gianni ci ha chiamato per raccontare questi fatti, qual' è il suo bisogno, cosa sta cercando?

Aspettiamo una mezz'oretta che tutti scrivano ed iniziamo la condivisione.

Questa condivisione è bellissima, ci porterà via un sacco di tempo ma ne vale la pena. I punti che raccoglieremo al termine ed useremo per la nostra formazione sono essenzialmente quattro:

- Gianni è già molto esperto delle sue problematiche con il padre e con la parte economica, ha già visto e rivisto nel tempo un sacco di possibili soluzioni ed è forse il più esperto di noi al momento... non ha bisogno di un consiglio su cosa fare e, infatti, non lo chiede.
- Il bisogno di Gianni è quello di essere ascoltato, non cerca un consulente, cerca un amico... uno che non lo giudichi o gli prepari una pagella dei suoi errori e delle possibili soluzioni...o che magari gli dice che “anche lui ha vissuto problemi simili e che ...bla! bla! bla!” ... vuole “solo” essere ascoltato.
- Riconoscere le emozioni e condividerle è sicuramente un ottimo modo di ascoltare e stare in una relazione ma è molto molto difficile riconoscerle e dargli un nome... è un po' una scoperta per tutti!
- Nonostante sia chiaro a tutti che Gianni non cercava consigli, ha bisogno di essere ascoltato, un ascolto con la A maiuscola, e che le emozioni sono parte fondamentale.... alla domanda cosa avresti voluto dire a Gianni tutti lo hanno consolato con frasi fatte e/o hanno dato consigli!!...

Ecco, siamo partiti bene, inizia a muoversi qualcosa, ora pausa pranzo sono già le due passate!!

*“Molte parole non vengono dette  
perché non c’è nessuno disposto  
ad ascoltarle!”*

*Telefono Amico Torino*

Iniziamo il pomeriggio chiacchierando sulle emozioni, un po’ di teoria sulla differenza tra emozione, sensazione e sentimento, e lì mi viene in aiuto il primo libro che ho studiato a scuola di counseling, *l’ABC delle competenze relazionali*<sup>28</sup>, e poi come le emozioni si accompagnano alle sensazioni fisiche, mostro un bellissimo studio fatto dall’Università di Turku in Finlandia<sup>29</sup>, che mostra le sensazioni fisiche come si dispongono nel corpo umano in funzione dell’emozione provata, vedi la figura 8.

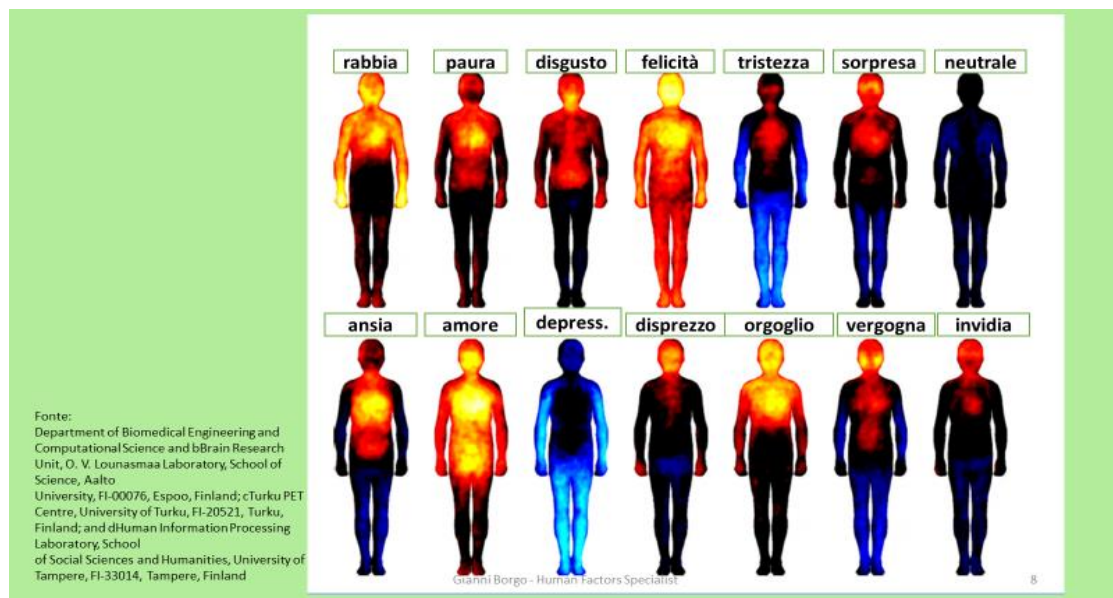


Figura 8 – emozioni e sensazioni fisiche, una mappa.

<sup>28</sup> L’ABC delle competenze relazionali, Domenico Nigro, Fortepiano editore, Bologna 2012

<sup>29</sup> Department of Biomedical Engineering and Computational Science and bBrain Research Unit, O. V. Lounasmaa Laboratory, School of Science, Aalto University, FI-00076, Espoo, Finland; cTurku PET Centre, University of Turku, FI-20521, Turku, Finland; and dHuman Information Processing Laboratory, School of Social Sciences and Humanities, University of Tampere, FI-33014, Tampere, Finland

Il fatto che le emozioni veicolino sensazioni fisiche è molto importante, perché ci permette con un po' di esercizio, e di volontà, di coglierle e poi accoglierle. Ho scoperto essere una cosa bellissima accorgersi delle emozioni, ma il contesto è qui quello legato alla formazione dei pari, quindi, io e Claudia insistiamo su quanto possa essere importante accorgersi delle emozioni che stiamo provando durante una relazione con un pari e, quanto sia importante essere in grado di condividerle nel modo giusto.

Visto che la formazione dei pari sarà continua, consigliamo una prima lettura di un testo sulle emozioni e su come esse fanno “muovere cose” dentro di noi il libro si intitola “Molecole di emozioni”<sup>30</sup>.

A questo punto proiettiamo l'immagine, che potete vedere qui di seguito, in figura 9.



Figura 9, slides del corso, immagine da commentare durante il corso

La mostriamo per una decina di secondi e poi chiediamo di scrivere, senza consultarsi con nessuno, l'emozione che, secondo voi, stanno provando le due donne in primo piano mentre osservano la casa.

---

<sup>30</sup> Molecole di emozioni, Candace B. Pert, TEA S.p.A., Milano 1997

Usiamo poi Mentimeter<sup>31</sup>, per condividere in plenaria i risultati e li commentiamo...

Fondamentalmente ci dividiamo in due gruppi, il primo vede nelle due donne emozioni positive quali gioia, eccitazione di entrare in una nuova casa, serenità. Il secondo, di cui faccio parte, vive emozioni meno piacevoli, ansia, tristezza, paura dell'abbandono, perdita...

Siamo quasi a fine giornata ormai, ne esce un bello scambio tra noi sulla soggettività delle emozioni, di quanto la nostra esperienza, i nostri vissuti possano influenzarci, e possano influenzare una relazione tra pari, facciamo degli esempi... ci tuffiamo nell'ultima simulazione della giornata.

Scegliamo a caso due pari che simuleranno una chiamata... chiediamo di essere realisti il più possibile e condividere qualcosa che sia vero.... Tanto siamo in un ambiente protetto no? ... Agli altri chiediamo di stare in ascolto, soprattutto delle emozioni!

La relazione tra pari, dura una ventina di minuti, è molto bella, un giovane tecnico racconta le proprie paure per non essere accettato come vorrebbe in una base, ed in particolare da un pilota anziano, il pari che ascolta, senza volerlo è un pilota anziano! Bellissimo ascoltare il dialogo, un mix tra senso genitoriale (padre-figlio), collega esperto e collega non esperto, voglio far caso alle emozioni ma non ci riesco, o faccio una cosa o ne faccio



---

<sup>31</sup>Mentimeter, è uno strumento on-line, utile durante formazioni o riunioni; permette tramite telefonino di condividere informazioni sullo schermo principale in diversi formati grafici.

un'altra, ascolta io farei così!... ma tu dovresti fare così!... a me una volta è successo una cosa simile, c'è di peggio! Capita a tutti prima o poi, non prendertela!!!... È tardi, siamo stanchi, siamo in cammino, ma la strada è molto lunga.... Per fortuna tutti noi lo sappiamo!... ci diamo appuntamento al mattino seguente per il secondo giorno assieme!

### **Il secondo giorno**

Siamo tutti più che puntuali, anzi in anticipo. Iniziamo con una simulazione... riesco a coinvolgere un mio amico che starà con noi giusto il tempo di aiutarci nel fare la simulazione e raccogliere poi un suo personale feedback.

Siamo in uno scompartimento di un treno, tre pari saranno seduti assieme ad uno sconosciuto - il mio amico, che sarà l'attore - il quale cercherà di avere una conversazione con loro. Tutti noi osserviamo e prestiamo attenzione a ciò che accade.

Dopo i primi convenevoli e due parole sul viaggio ed altre cose di poco conto, l'attore comincia a far notare una sua particolare insofferenza nei confronti delle regole, dello stato in genere, delle leggi.... Dice di non essere un terrapiattista convinto ma si sta avvicinando molto a loro ed alle loro convinzioni, vede complotti un po' ovunque, la destinazione del suo viaggio è un congresso di un'associazione che cerca di combattere la visione scientifica e ottusa della medicina e così via. Il tutto con toni aspri e sovente incalzando gli interlocutori per sapere se quello che dice è giusto e conoscere cosa ne pensano, se hanno una soluzione e se sono concordi con il suo pensiero!

Alla conclusione del tempo, come di consueto circa 20 minuti, ricordiamo che lo scopo della simulazione non è quello di individuare ciò che è giusto o sbagliato



ma, osservare i vari elementi relativi agli interventi emersi durante il dialogo/relazione.

Facciamo un primo giro di feedback per raccogliere cosa è emerso, prima intervengono coloro che hanno assistito e poi chi ha partecipato alla simulazione, in questa fase non chiediamo ancora nulla all'attore. In molti, rifacendosi alle emozioni viste nel primo giorno, hanno provato a dire cosa hanno provato, emerge un po' di rabbia nel sentire argomentazioni che non si condividono e sembrano astruse, stupore, un po' di imbarazzo nel non sapere come rispondere senza essere aggressivi o invadenti...a questo punto interveniamo io e Claudia spiegando invece che lo scopo della simulazione era l'accoglienza, poniamo alcune domande per stimolare un altro giro di feedback:

- Abbiamo permesso all'altro di esprimersi e di sentirsi a proprio agio?
- Abbiamo prestato attenzione allo stato d'animo dello sconosciuto?
- Abbiamo accolto e rispettato le sue idee o abbiamo tentato di fargli cambiare idea?
- Come avremmo voluto essere accolti se fossimo stati al suo posto?
- Come siamo stati nella relazione: direttivi, amichevoli, entusiasti...?
- Cosa volevamo fare – qual era il nostro bisogno - quando abbiamo risposto ed interloquito con lui?
- Abbiamo avuto delle reazioni emotive che abbiamo voluto o dovuto frenare? .... e se sì, come mai le abbiamo frenate?
- È difficile rapportarsi con idee che siano tanto al di fuori di quello in cui crediamo?
- Ci sono argomenti che “patiamo” più di altri e che quindi ci impediscono la relazione?

Questa volta i feedback ci trascinano in un ricco e neanche tanto pacato confronto, ed alla fine emergono questi punti salienti:

- Dobbiamo essere attenti a non confondere l'essere educati e gentili con l'essere accoglienti, certo che una persona accogliente dovrebbe essere anche gentile, ma si può essere educati e gentili ma per nulla accoglienti.
- Accoglienza vuol dire anche rispettare le idee dell'altro, soprattutto se diverse dalle nostre. Sentiamo a volte il bisogno di intervenire cercando di far valere il nostro punto di vista, dimostrare che è migliore e più giusto, ma così facendo non accogliamo l'altro ma chiediamo all'altro di accogliere noi.... Rubiamo spazio, diveniamo noi il focus. Chi chiama perché è in difficoltà ha bisogno – soprattutto nelle prime fasi del dialogo - di essere accolto, non viceversa.
- Ci sono argomenti che ci colpiscono più di altri e con cui abbiamo più difficoltà, o perché li abbiamo vissuti (es. le paure per un figlio in difficoltà, un lutto, la perdita del lavoro, etc.) o perché in contrasto con nostri alcuni valori o credenze. In questi casi è davvero facile vivere una sorta di confluenza<sup>32</sup>, oppure arrivare ad uno scontro su quello che è giusto o sbagliato. Anche in questi casi l'accoglienza non è molto presente.
- Dobbiamo mettere in conto che il pari che ci contatterà ha bisogno di essere accolto, e che quello che porterà potrà non sempre essere in linea con le nostre idee, i nostri valori, potremmo sorprenderci, potrebbe non piacerci o farci vivere piacevoli o spiacevoli emozioni, boh! Non si sa, ma vogliamo essere accoglienti e fare spazio, ed avere rispetto.

---

<sup>32</sup>La confluenza è la condizione in cui l'organismo e l'ambiente non sono differenziati l'uno dall'altro. I confini sono indistinti. Due individui fondano le rispettive credenze, gli atteggiamenti e i sentimenti.

Alla fine prima di congedare il nostro attore, chiediamo a lui se si è sentito accolto, e cosa ha vissuto durante la simulazione; ci dice che ha percepito abbastanza chiaramente il giudizio verso di lui, ed anche se i toni sono stati molto “educati” tutti hanno cercato in qualche modo di far notare il loro distacco dalle idee da lui condivise, in alcuni momenti anche con tentativi di fargli cambiare idea.

Sono tutti rimasti sulla storia e nessuno sulle emozioni. Non è stato chiesto ad esempio come lui vivesse questa sua idea di essere circondato da complotti, quali emozioni viveva...traspariva una certa paura, un po' di impotenza nell'aver la maggioranza della gente contraria. Nessuno ha poi condiviso le proprie di emozioni.

Chiudiamo la mattinata con un riepilogo delle cose che sono emerse relativamente all'accoglienza e relativamente al fatto di quanto sia più facile (e forse comodo!) rimanere all'interno delle storie, e quanto sia più difficile stare sul vissuto, sulle emozioni.

Leggo a tutti un passo tratto dal “Manuale per la formazione in counseling”<sup>33</sup>.

*Accoglierli, cioè far loro spazio dentro di me, tenerli in me, per poterli ascoltare e sentirne gli effetti, innanzitutto sensoriali-propriocezionali (psicofisici: emozioni, sensazioni, sentimenti); è questa l'accoglienza di cui qui si parla!*

*Il guardare senza interpretare, giudicare, valutare; osservare punto e basta, riempiendomi gli occhi, la mente e la memoria di pure e sole immagini (segni-significanti, e non segnali-significato, di una realtà che non voglio dare per scontata, perché la voglio scoprire con tutto il carico di novità possibili, di cose mai viste che mi può offrire) è una delle tecniche maestre di meditazione orientale.*

---

<sup>33</sup> Manuale scritto da Domenico Nigro, al momento in fase di completamento, ma già disponibile sul sito di Pragma Counseling.

Dopo la pausa pranzo iniziamo subito con una attività.

Presentiamo una slides, vedi figura10, dove presentiamo otto personaggi:

- Un tossicodipendente.
- Un politico.
- Una escort.
- Un insegnante.
- Un pensionato.
- Un clochard.
- Un prete.
- Un cardiocirurgo.



Presentiamo poi una lista di dodici possibili attività, e tramite una tabella - figura 11 - che distribuiamo ai pari, chiediamo loro di mettere una crocetta in corrispondenza di una o più attività che secondo noi può fare un determinato personaggio.

Le dodici attività sono:

- Colleziona pacchetti vuoti di sigarette.
- Fa del volontariato.
- Ama viaggiare.
- Vive in un attico.
- È abbonato ad un quotidiano online.
- È vegano.
- Ha un tatuaggio.
- Gioca a golf.
- Fuma spinelli.
- Usa il car sharing.
- Non usa facebook.
- Dipinge.

	Colleziona pacchetti vuoti di sigarette	Fa del volontariato	Ama viaggiare	Vive in un attico	È abbonato ad un quotidiano online	È vegano	Ha un tatuaggio	Gioca a golf	Fuma spinelli	Usa il car sharing	Non usa facebook	Dipinge
Tossicodipendente												
Politico												
Escort												
Insegnante												
Pensionato												
Clochard												
Prete												
Cardiologo												

Figura 11 – tabella personaggi vs. attività

lo scopo dell'attività è mettere in luce come siano presenti in molti (direi tutti?), di noi dei pregiudizi. È facilmente immaginabile il risultato dell'attività, dove per

la stragrande maggioranza a giocare a golf è il politico ed il cardiocirurgo, l'insegnante ha un abbonamento ad un quotidiano on line, mentre il pensionato non usa Facebook ed in un attico ci vive o l'escort o il politico (o tutti e due assieme!), pensionato ed insegnante fanno del volontariato, il tossicodipendente fuma spinelli ed assieme al clochard collezionano pacchetti vuoti di sigarette.

Ora proviamo tutti assieme a ripensare alla simulazione del treno con il futuro terrapiattista e chiediamo se, non appena ci siamo accorti delle idee del nostro compagno di viaggio, abbiamo introdotto dei pregiudizi?

Emerge subito come questi ci influenzino, e non poco. Consideriamo che i pregiudizi possano essere anche utili nella vita di tutti i giorni; il nostro cervello cerca in qualche modo di semplificarci la vita o almeno di farci faticare meno (battifiacca!), quindi, si crea degli schemi mentali già preconfezionati che all'occorrenza tira fuori allo scopo di non dovere più rifare tutta una serie di ragionamenti e ricorsi ad esperienze varie... ha già la soluzione!... peccato che ogni tanto è sbagliata, ma soprattutto cambia le nostre aspettative ed i nostri comportamenti nei confronti delle altre persone.

A questo punto ci prendiamo un po' di tempo, ed ognuno di noi è invitato a scrivere almeno un paio di esempi, di situazioni, dove può essere presente un pregiudizio, legato però strettamente al nostro ambiente di lavoro ed alle possibili chiamate dei pari in azienda.

Non immaginavo venisse fuori un elenco così lungo.

Dal comandante anziano che sa tutto lui, a quello che è "molto" legato alla dirigenza e spiffera ogni cosa, a quello giovane appena assunto che ha paura della sua ombra, a quello che non sa fare come si deve il suo mestiere ed è ormai cosa nota nell'ambiente, al superficiale, al menefreghista riconosciuto, etc. Mamma mia quanti.

Facciamo scaturire tutti assieme alcune domande che possano aiutarci a mettere meglio a fuoco cosa abbiamo vissuto:

- Qual è l'immagine che mi si è accesa in testa quando ho iniziato a vivere un pregiudizio? Me ne sono accorto?
- A che cosa è legata questa immagine? Da che cosa deriva?
- Mi rendo conto che l'immagine che mi sono fatto di una persona può non corrispondere alla sua realtà effettiva?
- La persona si riduce alla professione, al ruolo, ma dietro c'è tutta una vita. Andare oltre l'etichetta è possibile?
- Confirmation bias, pregiudizio di conferma: il cervello tende a cercare conferma dei propri stereotipi (è una forma di pigrizia, non devo creare l'immagine mentale da zero), filtrato dal proprio vissuto.
- Il pregiudizio condiziona il nostro modo di comunicare e di porci?
- Riconoscere i pregiudizi e metterli in dubbio. La trappola peggiore è dire "Io non ho pregiudizi", perché vuol solo dire che non li riconosco.

Il prossimo passaggio che io e Claudia ci eravamo proposti di trattare oggi è quello tra pregiudizio e giudizio.

Facciamo una simulazione classica, chiamiamo un pari che chiama per un possibile problema, ed un altro ha come ruolo il pari che ascolta. Come al solito ricordiamo che l'ambiente è protetto, abbiamo l'obbligo della riservatezza anche su ciò che esce durante il corso.... Tutti gli altri prestano attenzione.

Si tratta di un giovane tecnico (colui che chiama in cerca di aiuto) e di un tecnico un po' meno giovane che lo accoglie, si conoscono poco perché lavorano abitualmente su basi differenti. Dopo pochi minuti, viene subito a galla una

situazione reale. Si intuisce che il giovane ha una gran voglia di raccontare i fatti. Il tema principale è la sorella.

*Sia lui che la sorella sono sposati ed hanno dei figli piccoli, lui due e la sorella uno. Il marito della sorella lavora come medico in ospedale, la sorella ha rinunciato al suo lavoro per accudire il figlio. Solo ultimamente si sono concretizzati i sospetti che ormai duravano da mesi: il marito della sorella è un uomo violento, più di una volta la sorella ha portato con sé lividi e segni di violenza, ma, invece di denunciare e perseguire il marito tende a difenderlo e sovente si attribuisce delle colpe che in parte vorrebbero giustificare il comportamento di lui.*

*Il nostro pari, vorrebbe agire con forza sulla situazione, ma è frenato un po' dalla moglie e molto dalla sorella; è una cosa che si è appena concretizzata, deve capire cosa fare ma è in preda alla rabbia, al dispiacere, vive un senso di impotenza, vorrei ma non posso! e di colpa, come ho fatto a non accorgermene prima!*

È chiaro sin da subito a tutti che non si tratta di una simulazione, di questo siamo grati al pari che ha voluto condividere con tutti noi questo suo dispiacere.

Iniziamo i feedback, e con sorpresa questa volta sono più chiare le emozioni messe in campo, tutti le riconoscono abbastanza chiaramente; inoltre, esce forte la disapprovazione e il desiderio di far passare la voglia di essere violento al marito della sorella del nostro pari.

A questo punto però io e Claudia cerchiamo di riportare il focus sull'argomento che volevamo affrontare.... Le domande che mettiamo sul piatto sono:

- Vi siete accorti durante i feedback che erano presenti dei giudizi, neanche tanto velati a dire il vero?



- Avete notato che questi giudizi non riguardavano solo il marito violento, ma anche la vittima ed il fratello che vorrebbe intervenire ma ancora non ha capito come?
- Quando è iniziata la condivisione, nel preambolo, il nostro pari ha detto che il marito della sorella era un medico, abbiamo introdotto in quel momento degli stereotipi e dei pregiudizi? E questi pregiudizi sono poi andati in contrasto con eventuali giudizi emersi durante il racconto?
- Quanto pensate possano condizionare i giudizi una relazione, e la capacità di ascolto?
- È possibile fare qualcosa per non farci influenzare?

Il fulcro del successivo confronto si centra sul come, e se, sia possibile non giudicare, e sul fatto che il giudizio è comunque una parte importante della nostra vita e non sempre ha una valenza negativa, tutti però concordano che l'influenza che ha sulla relazione tra pari è notevole e vale la pena tentare di attenuarla in qualche modo.

Il primo passo da compiere è quello di essere "consapevoli che stiamo giudicando". Quando ce ne accorgiamo, durante una relazione tra pari, ad esempio, dovremmo tentare di andare oltre, non ascoltarla ma sospendere il giudizio.

Sospendere il giudizio non vuol dire "non giudicare", lo possiamo considerare un esercizio mentale; mi accorgo che sto giudicando, accetto la cosa, altrimenti giudico il fatto di giudicare e non ne esco più, vado fuori di testa!!... e poi lo lascio lì, non ne tengo conto e cerco di andare oltre, vedere oltre a quello che il giudizio mi sta già mostrando con insistenza, è un po' come esplorare qualcosa che può offrirmi stupore, mentre se ascolto il giudizio non mi stupirò mai.... Lui ha già confezionato per me un bel copione!

Il secondo giorno di corso volge al termine, ci diamo appuntamento per il mattino seguente. Io e Claudia siamo contenti, volevamo vivere e far vivere un'esperienza, non solo un semplice passaggio di informazioni, io sto imparando molto da quello che accade in aula ed anche Claudia concorda con me (non che io sto imparando molto, ma che anche lei sta imparando parecchio!). Durante il corso riesco a far caso a quello che provo, mi piace molto, mi accorgo dell'energia ed eccitazione che vivo in alcuni momenti, ed ogni tanto mi accorgo volutamente di rallentare, dare spazio... non mi sento più in obbligo di riempire tutti i silenzi – fino a pochi anni fa non ne lasciavo uno vuoto –. Mi fa sempre piacere quando vengo riconosciuto, il bisogno di riconoscimento è sempre ben presente in me ma non lo cerco a tutti i costi.

### **Il terzo giorno**

Iniziamo con un breve ripasso di quello che abbiamo visto nei primi due giorni, ma lo facciamo fare ai pari presenti, e subito evidente quanto sia stata attiva la partecipazione di tutti, mi piace molto ed escono sfumature che mi ero perso, penso: che bravi, io non me ne ero accorto.

Questa volta partiamo con un film per variare un poco gli schemi.

Proiettiamo subito tre spezzoni di un bellissimo film “L'attimo fuggente”<sup>34</sup>. Il film è ambientato nel collegio maschile Welton nel Vermont, e narra del rapporto con la scuola e gli studenti del professor John Keating interpretato da Robin Williams, particolare attenzione avrà la figura di un giovane studente, Neil Perry. Il ragazzo studia con profitto ma ha un problema con i genitori ed in particolare col padre, il quale, memore della povertà in cui è cresciuto, vuole per il figlio un futuro da medico impedendogli allo stesso tempo qualsiasi attività che possa distrarlo dallo

---

<sup>34</sup>L'attimo fuggente (Dead Poets Society) è un film del 1989 diretto da Peter Weir e con protagonista Robin Williams.

studio, ma Neil cerca di ottenere una parte come attore dilettante in un'opera teatrale, osteggiato dal padre, ma incoraggiato dal professor Keating.

Nei tre spezzoni che proiettiamo possiamo vedere:

*Primo spezzone.* Neil entra entusiasta nella stanza del collegio e confida all'amico,



L'attimo fuggente, il professor Keating

L'attimo fuggente, Neil Perry



compagno di stanza, di avere appena ricevuto la notizia che è stato finalmente accettato come attore nella compagnia teatrale, è felicissimo, euforico; ma il compagno di stanza invece che accogliere la sua felicità ed essere egli stesso contento per Neil, si incupisce ed inizia a presentargli tutti i possibili problemi che avrà con lo studio e soprattutto con il padre, dà consigli e frena gli entusiasmi.

*Secondo spezzone.* Neil confida al professor Keating la sua paura nell'affrontare il padre per dirgli che è stato preso nella compagnia teatrale ed inseguire il suo

sogno, questo molto probabilmente ritarderà un po' il percorso scolastico, non sa se e come dirglielo. Il professore cerca di convincerlo, dando consigli in modo abbastanza direttivo, a non temere il padre, anzi deve affrontarlo e fargli capire i desideri che nutre, e deve farlo anche in tempi brevi.

*Terzo spezzone.* Neil va dai genitori e confida il suo desiderio e la sua speranza, ma il padre autoritario, che dà ordini riversando sul figlio le proprie aspettative, gli nega la possibilità di fare teatro anzi lo minaccia di metterlo in un collegio più severo.

Tutti apparentemente vogliono "il bene" del ragazzo.

A questo punto facciamo un primo giro di feedback chiedendo cosa vi ha colpito di questi tre spezzoni?

Escono un po' in tutti l'arroganza e ottusità del padre, il fatto che il professore ha un suo punto di vista, anche giusto, ma non percepisce le difficoltà di relazione di Neil con il padre, e che l'amico è fastidioso con quel suo modo triste di spegnere l'entusiasmo, non è per nulla empatico.

Ora come di consueto poniamo qualche domanda per orientare la condivisione... chiediamo:

- Voi cosa avreste fatto, se foste stati al posto dell'amico, del professore e del padre? A chi vi sentite più vicini?
- Quali erano le aspettative del professore, e quelle dell'amico?
- Quali sono le aspettative del ragazzo?
- È stato accolto?
- È rimasto deluso? Da chi e come mai?

Entriamo così nel vivo del tema, le aspettative, come ci possono influenzare in una relazione tra pari?... chi ci chiama ha delle aspettative? e noi che veniamo chiamati, ne abbiamo?

Le aspettative sono convinzioni personali a proposito di eventi che possono verificarsi o meno. Sono ipotesi sul futuro, anticipazioni basate su aspetti soggettivi e oggettivi. In effetti, le aspettative nascono da una complessa combinazione delle nostre esperienze, desideri e conoscenze dell'ambiente o delle persone che ci circondano. Sicuramente i pregiudizi ed i giudizi influenzano le aspettative, così come i nostri bisogni.

Ora passiamo da quello che è generale a quello che può essere più contestuale per noi, e la domanda che ci facciamo è: quali aspettative possono entrare in campo in una relazione tra pari parte di un programma di supporto? Raccogliendo un po' i risultati vengono fuori i seguenti suggerimenti:

- Chi chiama può avere l'aspettativa di risolvere un problema.
- Chi chiama ha l'aspettativa di ridurre il suo dispiacere, malumore.
- Chi chiama ha l'aspettativa di essere ascoltato, compreso, non più essere solo a conoscere i propri timori.
- Chi ascolta ha l'aspettativa di fare la differenza, di aiutare davvero.
- Chi ascolta ha l'aspettativa di non deludere chi chiama, di essere riconosciuto come un buon pari.

A questo punto la domanda è d'obbligo. Queste aspettative secondo noi possono in qualche modo guidare e modificare la relazione tra pari?

Per esempio, se mi accorgo che il mio interlocutore mi chiede cosa farei io al suo posto, e la mia aspettativa è quella di aiutarlo e risolvere davvero i suoi problemi, cosa potrò mai fare? Sarò fortemente invogliato a consigliare, proporgli soluzioni, proporgli addirittura di aiutarlo direttamente, mettermi al suo posto, etc.?

Mi viene spontaneo porre una domanda... come stiamo quando ci accorgiamo che le nostre aspettative sono state deluse?... riusciamo a starci o diventa un problema grosso?... poi cerco di passare dal generale al particolare e oriento la domanda alla relazione tra pari ad un fallimento delle nostre aspettative in una chiamata.

Facciamo anche presente come le aspettative siano personali, tutte nostre, anche se riguardano un'altra persona... magari l'altra persona ha aspettative, desideri, completamente differenti... non lo sappiamo.



Figura 11, slides sulle aspettative, ognuno riempie il quadro delle proprie

Avere delle aspettative nei confronti dell'altro spesso vuol dire anche essere giudicanti nei suoi confronti, qualora l'altro non incontri e soddisfi le nostre aspettative. Il che, ovviamente, accade sovente.

Il pomeriggio riprendiamo con una simulazione, ormai definita classica, un pari in difficoltà ci chiama, ed un pari del programma di supporto risponde.

Questa volta è un pilota esperto a chiamare, quasi sessantenne, a rispondere è un tecnico anche lui non più giovanissimo con una lunga esperienza lavorativa alle spalle, i due si conoscono, hanno sovente fatto turni di lavoro assieme.

Il racconto nella prima parte riguarda la difficoltà nel gestire una madre anziana, che abitando al piano di sotto necessita di assistenza quasi continua, ma non vuole che tale assistenza sia fatta da estranei. I turni di lavoro di un pilota sono otto giorni di lavoro e sei di riposo, nei giorni in cui è di turno – lontano da casa - è la moglie che si occupa della suocera, non con pochi problemi, nascono sovente situazioni difficili e discussioni tra coniugi. In questa prima parte non riesco a cogliere molte emozioni, in realtà ho come l'impressione che stia parlando di sé, ma come se lo raccontasse vivendo la cosa come un cronista esterno, vive una sorta di egotismo<sup>35</sup>. Il pari che ascolta sta molto in silenzio, provo a intervenire mettendo proprio in luce ciò che accade e chiedo al pari che ascolta di intervenire cercando di uscire un po' dalla storia e cercando di far uscire quello che prova il chiamante, ad esempio non mi è chiaro se il problema è la madre anziana od il rapporto con la moglie... e invito ad approfondire per non stare sul generale ma tirar fuori un evento e lavorare su quello.

Chiaramente quello che ho detto l'hanno sentito tutti compreso il pari chiamante... Riprendiamo con il pari che domanda come si sente quando in questa situazione si trova a dover discutere con la moglie, oltretutto al telefono perché lontani; finalmente cambia la musica e viene fuori abbastanza evidentemente un senso di colpa perché crede che sarebbe giusto, per dovere nei confronti della madre e della moglie, che lui prendesse in mano la situazione risolvendo quasi del tutto i problemi che vive la madre e sollevando di conseguenza gli impegni della moglie. Ma si sente impotente, non sa come fare, e questo lo rende irascibile, nervoso e stanco della situazione. Pensa di non essere all'altezza, sta fallendo e si giudica molto.

---

<sup>35</sup> È una interruzione di contatto. L'individuo esce da sé stesso e diventa spettatore o un commentatore di sé stesso e delle sue relazioni con l'ambiente.

Finiamo la simulazione ed io e Claudia chiediamo il consueto feedback a tutti, riassumendo un po' gli interventi notiamo questi punti principali:

- Di nuovo per tutti è più facile stare sulle storie e non occuparsi di emozioni e stati d'animo.
- È chiaro a tutti però il cambio di passo che si è ottenuto passando dal vivere la storia fine a sé stessa, come un articolo di giornale o poco più, al parlare di come stava e cosa viveva il protagonista.
- Visto che avevamo già visto più volte la "modalità consulente", soprattutto al mattino parlando di aspettative, emerge come in molti momenti siano stati dati consigli... della serie, hai provato a...!
- Si è visto che sì, è importante ascoltare in silenzio e dare spazio, accogliere, ma deve essere una relazione, non un monologo... e quindi l'importanza della parità... se uno chiama si aspetta qualcosa da noi... se tacciamo tutto il tempo e annuiamo col capo e basta...forse non è la via migliore.

A questo punto le domande che facciamo sono:

- Secondo voi i consigli che sono stati dati durante la simulazione, hanno importanza per chi ha chiamato?
- Come reagiva quando veniva consigliato?
- Pensate davvero che nel tempo non abbia già cercato soluzioni e abbia accumulato conoscenza e competenza su ciò che gli accade?
- Noi a quale titolo, offriamo la nostra consulenza. Siamo esperti del settore? ... se per esempio uno porta un problema giuridico per la separazione dalla moglie ed io sono un affermato legale civilista, forse posso dare consigli e pareri... ma in genere...non è così, vero?
- Sono state espressamente chieste delle soluzioni?



- Dare consigli è più un nostro bisogno od un bisogno di chi ci chiama?
- Cosa pensiamo di ottenere nella relazione dando possibili soluzioni o consigli? Fiducia? Pensiamo di fare la parte di quelli che hanno a cuore il problema? Ci sentiamo più a posto, ho fatto il mio dovere gli ho dato delle idee? Volevo consolarlo, fargli vedere che c'è una via d'uscita?
- Se voi diventate il pari che ha chiamato, come vi fa stare sentirvi dare sovente dei consigli e dritte?

Sono domande importanti che fanno tutti riflettere molto, difatti il confronto durerà parecchio, non c'è una regola assoluta, non ce ne sono molte in questo campo. Cerchiamo di contestualizzare e immaginiamo quindi cosa possa accadere durante le chiamate che arriveranno in azienda. In questo caso vediamo due possibili situazioni, la prima dove il consiglio è tipicamente professionale, parliamo di situazioni lavorative specifiche, operative o tecniche che siano, a questo punto condividere esperienze e consigli può starci, soprattutto se chiaramente richiesti o diciamo nell'aria, è il nostro mestiere e abbiamo i titoli e le competenze per farlo.

Tutt'altra cosa e dispensare consigli e fare i consulenti su accadimenti e situazioni della vita e personali, dove non abbiamo specifiche competenze, diremo cose riferite ad esperienze personali sicuramente differenti da ciò che sta accadendo a chi ci chiama... come diceva non so chi *“non datemi consigli, sono capace di sbagliare da solo”*.

### **Il quarto giorno**

Il quarto ed ultimo giorno del corso iniziale per i pari l'abbiamo pensato come un rivedere assieme cosa è successo nei primi tre, come stiamo, e renderci conto se è cambiato qualcosa in noi riferito alla capacità di ascoltare. Durante i primi tre giorni sono stati tanti i momenti che usciva la necessità di avere una guida, un

“manuale del perfetto pari”, ma volutamente abbiamo sempre lasciato cadere la richiesta spiegando che lo scopo della formazione, così come dichiarato all’inizio, è stata il più esperienziale possibile proprio perché molte delle cose viste vanno vissute e cercate di comprendere. Così come mi hanno insegnato nella scuola di counseling, e ne ho fatto esperienza, c’è una certa differenza tra capire e comprendere: capire significa intendere sul piano intellettuale, afferrare con la mente, comprendere significa unire la riflessione alle emozioni, lasciare che l’esperienza faccia nostro un qualche cosa, e se d’ora in poi farà un po’ parte di noi, sarà “compreso”.

Anche se non esiste il manuale del perfetto pari, io e Claudia abbiamo lasciato per questo ultimo giorno una sorta di vademecum con alcuni consigli che, anche se non devono essere utilizzati senza consapevolezza, possono in molti casi aiutare nella relazione.

Anche qui cerchiamo di coinvolgere un po’ tutti, e per ogni chiamiamola “tecnica” faremo esempi e cercheremo di trarre spunti dalle simulazioni dei giorni passati. Ecco le tecniche che abbiamo visto.

### *La riformulazione*

Ad un certo punto del discorso, quando il pari che chiama ha già espresso un suo personale racconto, non importa che sia terminato del tutto, ma ciò che è stato detto deve avere comunque assunto un senso compiuto, possiamo riformulare con “nostre personali parole” e nel modo più chiaro e conciso possibile quello che il pari ci ha appena detto. Questo modo di riformulare l’altrui racconto ha almeno tre buoni motivi per essere fatto:

- Il pari chiamante potrà confermare o non confermare che quello che abbiamo inteso sia corretto. Questo ci aiuta molto, perché accorgersi di avere preso lucciole per lanterne solo dopo un bel po’.... Non aiuta.

- Permette a chi ha appena raccontato una situazione di rivederla descritta con altre parole, in certi casi può essere illuminante su alcuni aspetti che non aveva considerato o li vedeva sotto una luce diversa, vede riflesso qualcosa che è lui ma visto con occhi differenti.
- È un buon modo per far notare all'altro quanto siamo stati attenti e quanto siamo interessati a ciò che ci sta raccontando.

Fare una buona riformulazione non è affatto facile, non vuol dire fare un riassuntino come a scuola, occorre proprietà di linguaggio e cura nel non modificare con propri giudizi o interpretazioni eccessive quello che ci è stato detto.

### *L'immaginazione*

È una tecnica che può aiutarci se dobbiamo approfondire un qualcosa che rimane in superficie ma merita di essere affrontata, e se nel tentativo di passare da un livello più generale a qualcosa di più particolare l'interlocutore non trova subito esempi da mettere in campo. Si sfrutta una possibile via fantasiosa, magari fingendo situazioni o scene particolari. La frase per entrare in questa modalità è: immaginiamo che ...

### *Contestualizzare*

A volte si rende necessario contestualizzare quello che ci viene detto. Chi ci parla ha facilmente in mente il contesto del racconto che ci sta offrendo, ma se ci accorgiamo che sapere qualcosa in più può esserci utile, o meglio ancora essere utile al nostro interlocutore che nel contestualizzare mette a fuoco meglio gli accadimenti e lo aiuta a scoprire particolari nascosti, dobbiamo aiutarlo a contestualizzare.

La contestualizzazione non necessariamente deve riferirsi solo alla storia ed ai fatti; può essere richiesta quando ci viene raccontato un vissuto, un'emozione; ad esempio: "avevo paura e sentivo il desiderio di fuggire" se non esplicitato può servire domandare di contestualizzare meglio l'accaduto. Le frasi per entrare in questa modalità possono essere: Fammi capire meglio... - Ti volevo chiedere... - In quale situazione/contesto accadeva quello che mi stai dicendo - etc.

### *Domande aperte e domande chiuse.*

La differenza tra una domanda aperta ed una chiusa risiede nella tipologia di risposta che ci si attende.

Le domande aperte permettono all'interlocutore di dare una risposta lunga e articolata. Le domande chiuse prevedono, invece, una risposta secca. Possiamo fare un piccolo esempio.

Domanda aperta: cosa ne pensi di questo nuovo amministratore?

Domanda chiusa: hai fatto i compiti?

Durante una relazione, se vogliamo dare la possibilità al nostro interlocutore di esprimersi al meglio, ampliare i discorsi e mettere noi nelle condizioni di accogliere e comprendere più in profondità, le domande aperte sono assolutamente da preferire.

Le domande chiuse invece tendono alla chiusura, se fatte in sequenza sono spiacevoli e fanno sentire l'interlocutore sotto accusa.

Alcune parole dovrebbero essere poi usate solo se strettamente necessarie o se inerenti a ciò che vogliamo dire, in quanto tendono a far sentire l'interlocutore o sotto esame o in obbligo verso di noi. Ad esempio, invece di usare il termine "perché" - esempio: perché mi dici questo? - termine che in genere si percepisce come inquisitorio e ci obbliga ad una spiegazione/giustificazione, possiamo utilizzare una frase del tipo "Cosa ti spinge a dirmi questo?"

Alcune parole poi fanno subito presagire un tono direttivo e possono precludere la possibilità di apertura in una conversazione, sono in genere quelle legate al verbo dovere e simili: devi, dovresti, dovrebbero, avresti dovuto, sei tenuto a..., sarebbe opportuno che..., hai la responsabilità di...etc.

### *Le parole dense.*

Le “parole dense” sono quelle che avendo una molteplicità di significati rappresentano delle specie di trappole; se chi ce le dice non le identifica bene, sono come contenitori vuoti dentro i quali chi ascolta proietterà il suo significato, magari molto differente dal significato che gli assegna chi le dice: esempio: sono triste, mi sento solo, vorrei fare carriera, voglio realizzarmi nella vita, mi hanno deluso, non ce la faccio più, etc.).

Il primo passo da compiere e riuscire a notarle... non è poi così facile se inserite all'interno di un discorso complesso, ma se ci alleniamo quando le sentiremo quasi in automatico ci accorgeremo di loro.

A questo punto occorre esplorare con chi ci sta parlando il significato che ha per lui quella parola; cosa intendi con ...? lo possiamo fare subito, se non interrompiamo un flusso comunicativo ed emotivo, o tenendocela a mente e appena possibile potremmo domandare, ad esempio: prima mi parlavi di ..... cosa intendi esattamente, puoi farmi un esempio concreto?

### *La sequenza di Stuart e Liebermann*

Claudia ed io abbiamo pensato fosse importante far conoscere questa tecnica, anche se non per forza va utilizzata esattamente come descritta senza metterci del nostro. Potrei descrivere brevemente il metodo, ma mi piace di più riportare l'articolo di Servan-Schreiber<sup>36</sup> senza troppe distorsioni, ci fa capire come è nata

---

<sup>36</sup>David Servan-Schreiber (Neuilly-sur-Seine, 21 aprile 1961 – Fécamp, 24 luglio 2011) è stato uno psichiatra, giornalista e ricercatore francese, che ha lavorato a lungo negli Stati Uniti. È stato condirettore del laboratorio clinico di Neuroscienze Cognitive presso l'Università di Pittsburgh, dove esercitava anche

e per cosa è nata, poi sta a noi usarla nel contesto e nei modi più adatti. Questo articolo dal titolo *ascoltare con il cuore*<sup>37</sup> lo abbiamo letto in aula e poi abbiamo messo in scena possibili scenari ed esempi inerenti il peer support ... ha funzionato egregiamente.

### *Ascoltare con il cuore*

*Il primo anno in cui mi fu chiesto di insegnare ai medici di un ospedale ad ascoltare meglio i malati, ricordo di avere pensato che avevo ben poco da offrire. Sapevo bene quale fosse uno dei problemi più seri per quei dottori: il paziente (più spesso, la paziente) che scoppia a piangere durante la visita. Quando una povera donna, madre di cinque figli, venuta a farsi controllare per l'emicrania d'un tratto rivelava in un torrente di lacrime che il marito l'aveva lasciata, per loro era una catastrofe. E l'unico pensiero andava al tempo che questa signora avrebbe richiesto mentre fuori c'era la sala d'attesa stracolma: «Ecco, benissimo, il pomeriggio è andato!» Per me, naturalmente, era l'inverso. Quando un paziente si scioglieva in lacrime mi dicevo che ero sulla buona strada: eravamo arrivati all'emozione; quindi, ero sulle tracce della verità e dovevo solo seguire il filo. Ma, come psichiatra, non ero nella stessa situazione di quei colleghi. Le loro visite non duravano mai più di dieci-quindici minuti, le mie mai meno di trenta, anzi, in generale arrivavano all'ora o oltre. I metodi di comunicazione che mi erano stati insegnati, vale a dire l'ascolto passivo e attento punteggiato di: «Mmmm... mmmm...» o di: «Mi dica di più su sua madre», portavano a lunghi sfoghi, utilissimi per me ma incompatibili con il tempo strettamente contato di un cardiologo o di un chirurgo. Nonostante queste considerazioni, però, negli insegnamenti previsti dal mio incarico rientrava il corso «Gestire i pazienti difficili», quindi dovevo assolutamente trovare qualcosa di*

---

come psichiatra. Ha raggiunto la notorietà per avere proposto alcuni metodi per la prevenzione e il supporto alla guarigione del cancro, nonché per la cura delle malattie psichiatriche, tutti basati su tecniche terapeutiche di medicina alternativa. In Francia venne soprannominato il "profeta del benessere"

<sup>37</sup>*Servan-Schreiber, David. Guarire: Una nuova strada per curare lo stress, l'ansia e la depressione senza farmaci né psicanalisi (Italian Edition) . SPERLING & KUPFER*

*valido da consigliare, che fosse più efficace che mugolare: «Mmmm... mmmm...» tenendo la testa inclinata di lato e più umano che dimettere i ricoverati con la ricetta per il Prozac in tasca, qualcosa che non durasse più di dieci minuti. Su un argomento non si impara come quando lo si deve insegnare a qualcuno. Così, in quell'occasione io mi documentai sulla comunicazione medico-paziente e scoprii che Marian Stuart e Joseph Lieberman, un'assistente sociale specializzata in psicoterapia e uno psichiatra, avevano compiuto una serie di importanti studi sui fattori che differenziano dai colleghi i medici in possesso del «dono» della comunicazione. Dopo avere filmato decine e decine di brevi visite di alcuni dottori molto apprezzati dai malati e di altri che lo erano molto meno, Stuart e Lieberman hanno distillato la quintessenza di questa «dote» in un metodo molto facile da imparare. Come molti altri, ho poi insegnato questa tecnica per anni, ma la sorpresa più grande è stata capire che la si poteva applicare con gli stessi eccellenti risultati a tutte le altre persone: la famiglia, gli amici e persino i colleghi. Queste persone non venivano a parlare con me perché ero uno psichiatra, né io avevo necessariamente la possibilità e qualche volta nemmeno la voglia di passare un'ora a concentrarmi sui particolari più intimi della loro vita. Dovevo trovare il modo più efficace e più umano di «entrare in contatto» anche con loro e di aiutarli a sentirsi meglio in dieci minuti. Il metodo di Stuart e Lieberman permette di migliorare considerevolmente la capacità di ascolto, quindi il rapporto con gli altri, anche se non si è psichiatri. Ci permette di avvicinarci alle persone che più contano per noi come non abbiamo mai imparato a fare: in tal modo, approfondendo le nostre relazioni, curiamo anche noi stessi.*

*Questo metodo si riassume in una successione di domande e in una conclusione. Nell'ordine, le domande sono le seguenti. Che cos'è successo? Per stabilire un contatto con una persona che soffre, ovviamente innanzi tutto bisogna che questa ci racconti il fatto che le ha arrecato dolore. Ce lo dirà rispondendo alla semplice domanda: «Che cos'è successo?» La scoperta di Stuart e Lieberman su questo*

punto è che non è indispensabile scendere nei particolari, anzi: l'importante è ascoltare l'altro interrompendolo il meno possibile. Ma solo per tre minuti o poco più. Se vi sembra poco, vi stupirà sapere che in genere un medico interrompe il paziente dopo soli diciotto secondi. Oltre i tre minuti, rischiate che l'interlocutore si perda nei particolari e non arrivi mai all'essenziale. E l'essenziale, in fondo, non sono mai i fatti ma le emozioni. Ecco perché dopo tre minuti si deve passare alla seconda domanda, molto più importante. Che cosa ha provato? Bisogna chiederlo subito, incalzando la persona che abbiamo davanti, anche se spesso potrà sembrarvi superfluo. Dopo gli orrori della guerra del 1999, insegnai questa tecnica ai medici generici del Kosovo. Un giorno, un mio «allievo» si trovò di fronte una donna che si lamentava di continui dolori alla testa, alla schiena e alle mani, di non riuscire a dormire e di perdere peso. Il dottore scorreva mentalmente tutto l'elenco di possibili diagnosi dell'enciclopedia medica, dalla sifilide alla sclerosi a placche. Vedendolo in crisi, gli sussurrai all'orecchio di domandare semplicemente alla paziente: «Che cos'è successo?» In pochi secondi lei gli confidò di non avere più notizie del marito, prelevato due settimane prima dai miliziani serbi, e di credere che fosse morto. Senza dubbio non aveva avuto altri cui raccontarlo, visto che quelle atrocità erano moneta corrente. Com'è naturale, si potevano immaginare benissimo i sentimenti di quella poveretta e il medico era molto esitante sulla seconda tappa, la domanda: «Che cos'ha provato?» Gli sembrava fin troppo evidente, quasi un insulto per la donna. Io lo incoraggiai a chiederlo ugualmente. Lui eseguì, articolando con timidezza: «E che cosa ha provato, quando è successo?» All'improvviso la paziente scoppiò a piangere: «Ero terrorizzata, dottore, terrorizzata...» Lui le strinse un braccio e la lasciò sfogare un po', perché ne aveva un gran bisogno da troppo tempo. Poi, subito dopo, proseguì con la terza domanda, la più importante di tutte. Qual è stata la cosa più difficile? Il modo migliore per non affogare nell'emozione è tuffarsi sino in fondo, dritti al cuore del dolore, perché soltanto là si può dare il colpo di reni che ci riporta in



*superficie. Di nuovo, ecco una domanda che sembra scortese, o «indecente», tenuto conto di ciò che significa vivere una certa condizione. Il medico chiese alla donna kosovara: «Qual è stata la cosa più difficile per lei?» e la paziente rispose senza esitare: «Non sapere come spiegare la situazione ai miei figli. Io sapevo da tempo che sarebbe successo, e con mio marito ne parlavo spesso. Ma i bambini? Cosa posso fare per loro?» La donna fu scossa da singhiozzi ancora più violenti. Quello che aveva appena detto non era affatto quello cui io avevo pensato quando lei aveva parlato del terrore di avere perso il compagno, ma evidentemente tutte le sue emozioni si erano cristallizzate intorno ai figli. Se non gliel'avessimo chiesto, non l'avremmo mai indovinato. Questa domanda è magica, perché serve a focalizzare lo spirito di chi soffre. Permette di cominciare a riordinare le idee sul punto fondamentale, quello più doloroso, quando invece, lasciato a sé stesso, lo spirito dell'interlocutore (e il nostro) tende a divagare in tutte le direzioni. Io stesso ho sperimentato il potente effetto di questa tecnica. Dopo la rottura di un'importante relazione affettiva, ero in crisi nera: ogni sera, ritrovandomi solo, sentivo la tristezza in ogni fibra del mio essere, ma non piangevo. Non piangevo mai. Come molti uomini hanno imparato a fare fin da piccoli, stringevo i denti e andavo avanti: la vita non si fermava solo perché avevo il cuore a pezzi, avevo sempre molto da fare. Poi, una sera, un'amica mi telefonò per avere mie notizie. Io non avevo nessuna voglia di rivangare quella storia ormai chiusa senza speranze di recupero, ma quell'amica insegnava Pediatria e conosceva molto bene il metodo di Stuart e Lieberman. Quando mi domandò che cosa fosse più difficile per me, all'improvviso ebbi una visione: mio figlio, venuto ad aiutarmi a sistemare la nuova casa. Lo ricordavo triste e fragile, anche lui a denti stretti per non piangere. E io non ero là ad aiutarlo! Scoppiai in lacrime al telefono. Tutta quella tristezza diffusa si era focalizzata di colpo là dove si sarebbe dovuta trovare dall'inizio, nei pianti e nei singhiozzi che mi scuotevano. Avevo inciso l'ascesso. Dopo qualche minuto, mi sentii infinitamente meglio. Non avevo risolto niente,*

*ma adesso sapevo da dove veniva il dolore: dal pensiero di mio figlio, di quello che provava. E con lui, davanti a me si aprivano ancora tutte le possibilità. Che cosa la aiuta di più? Dopo avere permesso all'emozione di esprimersi, si deve approfittare del fatto che l'energia è concentrata sulla fonte della sofferenza e chiedere: «Che cosa la aiuta di più ad affrontare questo momento?» Con questa domanda si sposta l'attenzione di chi parla sulle risorse già esistenti intorno alui e che possono aiutarlo a riprendersi. Non bisogna sottovalutare la capacità delle persone di uscire dalle situazioni più difficili. Spesso quello di cui hanno più bisogno è di essere aiutati a rimettersi in piedi, non di vedersi risolvere i problemi da altri. Fatichiamo tutti a riconoscere che gli uomini e le donne che ci circondano sono più forti e resistenti di quanto generalmente si pensi, che noi stessi lo siamo. Ciò che ho insegnato con difficoltà ai miei allievi medici, dobbiamo impararlo tutti anche nelle nostre relazioni affettive. Quando qualcuno esprime la propria emozione e il proprio dolore, invece di pensare: «Non stia lì così! Faccia qualcosa!» dobbiamo pensare: «Non faccia niente! Resti lì così!» perché in genere è proprio questo il compito più benefico che possiamo avere: essere semplicemente lì e accompagnare, invece di proporre una soluzione dopo l'altra o farci carico di difficoltà che non ci appartengono. Quando il dottore le chiese che cosa la aiutasse di più, la paziente kosovara rifletté solo un istante: «Mia sorella e i miei vicini. Siamo tutti più o meno nella stessa situazione e stiamo sempre insieme. Sono davvero formidabili con i bambini». Evidentemente, questo non le risolveva nulla, ma adesso la donna vedeva con un po' più di chiarezza dove doveva rivolgersi per avere quello che le serviva di più, e il semplice fatto di saperlo la faceva sentire meno smarrita. Nel mio caso, quello che mi aiutò fu capire che potevo cominciare un nuovo rapporto con mio figlio, prendere in mano il caos. In più, pensai a un amico con il quale potevo sempre parlare di tutto, anche se viveva lontano, così cominciai a chiamarlo parecchie volte la settimana, di sera, quando la solitudine mi pesava di più. Infine, dopo queste quattro domande, si arriva alla conclusione.*

*Empatia. Per concludere l'interazione è sempre utile esprimere con sincerità quello che si è provato ascoltando l'altro, soltanto per comunicargli che per qualche minuto abbiamo diviso il suo dolore. Alla fine della conversazione, lui ripartirà da solo con il suo fardello, ma per quei pochi istanti noi l'avremo aiutato a reggerlo e avremo compreso meglio la sua sofferenza. Ricordarlo gli permetterà di sentirsi meno solo sul cammino che ha intrapreso. I bambini che corrono dalla mamma quando si sono fatti «la bua» colgono benissimo questo aspetto, spesso meglio degli adulti: è chiaro che la madre non può fare molto contro il dolore, perché non è né medico né infermiera, ma non è solo il male che deve essere alleviato, è il senso di solitudine che lo accompagna! Anche le persone adulte hanno bisogno di sentirsi meno sole quando soffrono. E ringrazio la dottoressa Rachel Naomi Remen per avermi aperto gli occhi in merito con il suo bellissimo libro. Dalla visita di quindici minuti la paziente del Kosovo non uscì guarita, ma più forte e molto meno sola. Il suo medico ammise di essersi sentito più utile che se le avesse prescritto una serie di esami o di farmaci che non sarebbero serviti a niente. Anche lui, come tutti i kosovari che ho incontrato laggiù, albanesi o serbi che fossero, aveva sofferto molto e le sue emozioni erano fragili quasi quanto quelle della donna che aveva perso il marito. Ma, guardandolo, ebbi l'impressione che anche lui si sentisse meglio: sembrava più disteso, più sicuro, come se quel breve colloquio avesse arricchito lui, oltre alla paziente, come se entrambi ne avessero tratto un po' più di dignità. Mettendosi in contatto con lei, dandole un poco della propria umanità, quel dottore aveva curato anche sé stesso.*

Questo articolo sintetizza molti aspetti che abbiamo visto nei tre giorni precedenti. A questo punto riassumiamo i passaggi focali del metodo:

- 1) Che cosa è successo.
- 2) Che cosa ha provato.
- 3) Quale è stata la cosa più difficile.
- 4) Che cosa la aiuta di più ad affrontare questo momento.
- 5) Esprimere infine con sincerità quello che si è provato ascoltando l'altro.

Essendo ogni chiamata di un pari diversa per svariati motivi - per l'argomento richiamato, per il contesto, per le emozioni in gioco, per il nostro stato d'animo in quel momento, per il setting in cui avviene e tanto altro -, non possiamo pensare di applicare questa tecnica in modo automatico e sempre, ma conoscerla e scegliere di usarla è sicuramente importante. Non siamo assolutamente professionisti dell'ascolto, quindi facciamo del nostro meglio, ma con dei grandi limiti che sappiamo esistere, ed un piccolo aiuto come questa sequenza può davvero darci una mano quando viviamo un momento di smarrimento nel dialogo.

L'ultima parte della giornata la utilizziamo per raccogliere impressioni e suggerimenti, rilassarci un po' e chiacchierare condividendo come è stata questa nuova esperienza.

Le condivisioni che abbiamo riassunte sono queste:

- Abbiamo scoperto un sacco di cose nuove e interessantissime.
- Sono conoscenze da utilizzare nella vita di tutti i giorni, non solo quando ci chiama un pari.

- So già che quando mi capiterà la prima chiamata non ricorderò più nulla e farò confusione, ci vuole un grande allenamento per tenere conto di tutte queste nuove cose, e noi non abbiamo modo di allenarci, .... O forse no! ...boh! siamo fiduciosi.
- Se faccio caso alle emozioni e penso alle cose viste non riesco a prestare attenzione a quello che mi dicono, non ho il dono del multitasking.
- È stato un corso magnifico, il primo vissuto e non subito.
- Ho visto quanto sia complesso saper davvero ascoltare, e quanto nella mia vita io mi sono dannato per imparare a comunicare.... E non ad ascoltare, che poi, è l'altro 50 per cento, se uno parla l'altro ascolta! Non mi sento sicuro, ho paura di far danni!
- Non vediamo l'ora di iniziare per metterci alla prova.

Io sono molto contento, ho vissuto questi quattro giorni come mi ero immaginato, i miei compagni di avventura sono stati stupendi, non me lo sarei immaginato. Ho imparato molto da loro, ed io non mi sono dosato, ho dato tutto quello che potevo e ne sono felice.

Io e Claudia Illustriamo poi i nostri futuri impegni; vorremmo che quel filo che ci ha uniti in questi giorni non svanisse, speriamo di tenerlo un po' vivo con i nostri incontri ricorrenti:

- Ogni mese una riunione programmata per la supervisione.
- Riunione su bisogno di un pari in qualsiasi momento.
- Formazione continua di una giornata ogni due mesi, a meno di evidenze che necessitino di una formazione specifica urgente.

La formazione iniziale è terminata; è servita a farci rendere conto di alcune dinamiche, di fornirci qualche conoscenza in più, ma soprattutto è servita a comprendere quanto possa essere complesso, ma bellissimo, mettersi umilmente a disposizione per accogliere ed ascoltare un collega in difficoltà.

Noi pari abbiamo la consapevolezza di essere dei semplici colleghi, degli “amici in ascolto”, che si impegnano per offrire il meglio di sé. Siamo lontanissimi dall’idea e dalla presunzione di fornire un servizio che solo delle figure professionali quali counselor, psicologi, etc. possono fornire.

La figura sempre presente tra di noi di Claudia, Psicologa dell’aviazione con molta esperienza alle spalle, ci aiuterà a capire quando chi chiama ha dei bisogni che solo figure specifiche possono tentare di risolvere, sarà quindi nostro dovere indirizzare il nostro collega direttamente da Claudia per capire assieme a lei quale figura professionale farà al caso suo; ma noi non lo abbandoniamo, saremo sempre al suo fianco... una bella chiacchierata tra pari servirà anche dopo, ma rimangono due aspetti distinti.

Il servizio di supporto è partito... sono state fatte le comunicazioni formali a tutti i dipendenti, e quelle non ufficiali svolte principalmente dai pari che durante l’attività lavorativa spiegano di cosa si tratta e le caratteristiche del servizio. Iniziamo anche la pubblicazione sull’intranet aziendale di newsletter divulgative, insomma dobbiamo far conoscere di cosa si tratta ed ottenere la fiducia dei nostri colleghi. Non sarà semplice, c’è diffidenza e forse un po’ di timore di esporsi da parte di chi vorrebbe chiamarci... sappiamo che ci vorrà del tempo, anche l’esperienza di altre realtà aziendali, che hanno introdotto già da tempo il peer support, ci insegna che un rodaggio di mesi se non anni è da mettere in conto.

## **Le riunioni mensili e la supervisione**

L'ultimo mercoledì di ogni mese, alle 19:00, facciamo la riunione mensile dei pari. Lo scopo principale di questa riunione è quella di condividere le chiamate che sono state ricevute nel mese. Lo schema è un po' quello già adottato durante la formazione. Chi ha ricevuto la chiamata condivide cosa è avvenuto, quali difficoltà ha incontrato, quali cose positive sono accadute, insomma un po' di tutto, a ruota libera. Claudia, io e tutti i pari al termine della condivisione daranno un personale feedback a chi ha raccontato, al termine gli si chiederà come ha vissuto i nostri feedback e se che qualcosa che lo ha aiutato o ha scoperto poteva dire o non dire, o fare... è un bel confronto costruttivo. A turno raccontiamo le chiamate che abbiamo ricevuto...

Dopo le condivisioni delle chiamate, mettiamo a fuoco le problematiche emerse e se è necessario programmino di introdurre nelle future formazioni periodiche argomenti utili a migliorarle.

Mi piace molto l'ambiente costruttivo e sereno che si è creato tra noi, io organizzo la riunione e la conduco, stimolando gli interventi con delle domande, e gestendo l'ordine dei feedback, mi piace molto, sono sempre eccitato nel fare questo ma sono a mio agio. Claudia interviene ogni tanto, ma cerca di darci spazio, è un'ottima ascoltatrice.

Ho raccolto e riassunto quali sono state le principali osservazioni emerse durante le riunioni mensili e la risposta uscita dal confronto comune – in corsivo -, eccole:

- Quando ascolto, se presto attenzione a chi mi parla, non riesco a pensare contemporaneamente alle cose viste durante il corso, ascoltare le emozioni che proviamo, sospendere il giudizio, alcune tecniche etc..., se ci penso mi distraigo, mi sembra di non ascoltare come si dovrebbe...mi sembra di non essere spontaneo.

*Il nostro non è un rapporto professionale di aiuto, la nostra autenticità ed unicità è molto importante, chi chiama si aspetta di essere accolto ed ascoltato con sincerità e amicizia. Quello che abbiamo visto nella formazione è una guida, sono peculiarità di valore che aiutano e migliorano l'ascolto, non possono però divenire delle barriere comunicative... non dobbiamo farci prendere dall'ansia da prestazione. Dobbiamo essere naturali, commetteremo degli errori... pazienza... ci aiuteranno, se riconosciuti, a ripeterli sempre meno... il tempo ci aiuterà a migliorare.*

- Mi ha contattato un collega, che conosco da anni, abbiamo condiviso molte esperienze lavorative, sono stato sorpreso dal suo racconto, mi sono accorto dopo i feedback nella riunione mensile quanto mi ha influenzato essere un suo amico, ed il conoscerlo bene... non è facile.

*Abbiamo visto nei quattro giorni iniziali come ci sono molte cose che possono influenzare la relazione: pregiudizi, aspettative, giudizi, comunanza o lontananza di vissuti, etc. Abbiamo anche visto quanto sia complesso accorgersene "in diretta" durante la comunicazione, e quanto sia difficile, direi quasi impossibile, non esserne in qualche modo influenzati. All'inizio poi è già importante riuscire ad "accorgersi" di parte di questi meccanismi, è il primo passo...*

- Mi viene da dare consigli, ho difficoltà a non farlo.



*La domanda da porci quando ci accorgiamo di dare consigli non necessari, è: cosa mi ha spinto a dare questo consiglio? Probabilmente stiamo soddisfacendo un nostro bisogno, non un bisogno dell'interlocutore, riusciamo a vedere qual' è? Questa domanda se posta sistematicamente ogni volta che ci rendiamo conto di consigliare gratuitamente, potrà nel tempo aiutarci a farlo sempre meno... e poi la risposta a questa domanda potrebbe essere davvero interessante!*

- Non è facile mantenere l'anonimato sul chiamante. Siamo una azienda relativamente piccola, alla fine viene fuori nelle condivisioni chi potrebbe essere... tutti facciamo finta di niente, ma molti di noi capiscono chi è...

*L'ambiente dei pari, durante la riunione mensile, è un ambiente protetto. Tutti noi abbiamo moralmente e anche ufficialmente accettato di mantenere la totale riservatezza nei confronti di chi ci chiama. Se qualcuno di noi si fa una possibile idea di chi si sta parlando, rimane una cosa personale, e comunque rimane all'interno del gruppo protetto... è inevitabile che accada, ci conosciamo un po' tutti, anche se molte volte potremmo comunque essere tratti in inganno, possono venirci dei sospetti, ma difficilmente avremo la certezza di chi si tratta... ecco perché, anche se può sembrare superfluo in certi casi, è comunque d'obbligo anche tra noi mantenere la riservatezza, lasciare almeno il dubbio.*

Quando ci chiama un pari per segnalarci un problema, che secondo lui sta vivendo un altro collega e vorrebbe che noi lo contattassimo, sono in difficoltà, come dobbiamo comportarci.

*È una possibilità, non frequente, ma già avvenuta. Cerchiamo di raccogliere più informazioni possibili, invitiamo chi chiama alla riservatezza, è una cortesia che ci fa, lui non ne ha l'obbligo. Con discrezione cerchiamo anche di domandare cosa lo ha spinto a contattarci, e come vive questa situazione, se per lui è un problema o se addirittura intravede un problema per la sicurezza, potrebbe avere bisogno lui stesso di un confronto con un pari, non sottovalutiamo questa possibilità. Lo congediamo ringraziandolo di averci chiamato ma gli ricorderemo che in virtù della riservatezza assoluta, non potrà avere da nessuno di noi un riscontro su quello che avverrà. A questo punto la cosa migliore da fare è indire immediatamente una riunione tra di noi, condividere l'accaduto e scegliere la via migliore di procedere.*

- Qual è il limite, oltre il quale se intravediamo un possibile problema per la sicurezza di chi ci chiama o addirittura per la sicurezza del volo, dobbiamo superare il vincolo dell'anonimato e comunicarlo ... come scopriamo quel limite, quali sono gli elementi che suggeriscono "è più importante comunicare il problema che mantenere la riservatezza".

*La sicurezza viene prima della riservatezza nel nostro caso. Non vogliamo assumerci responsabilità o rischi che non ci competono, sia per ruolo sia per conoscenze. La via da seguire è abbastanza semplice, è la seguente: se abbiamo un dubbio, che possano esserci problemi che inficiano la sicurezza del volo, si deve chiedere una riunione immediata dei pari con la presenza di Claudia, la quale sentiti i nostri pareri convoca*

*immediatamente la “commissione di sorveglianza” che è composta da: la psicologa aziendale (Claudia), il responsabile del coordinamento del programma dei pari (io), il responsabile delle operazioni di volo, il medico competente, il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza. Sarà in quella sede che verranno prese le decisioni più opportune.*

- Capita che chi chiama abbia un problema con l’azienda, esempio sui turni, o sulla logistica, dovrebbe rivolgersi alla funzione competente – risorse umane, safety, management, etc. - Chiaramente non ha compreso lo spirito del servizio, ma come dobbiamo comportarci...?

*Lo accogliamo cercando di comprendere se il problema che porta è solo una scusa per entrare in contatto con noi, e quindi provare ad andare oltre e arrivare al vero motivo. Oppure, se questo motivo rimane tipicamente aziendale, cercare di accorgersi se, comunque, non porta con sé un disagio o una sofferenza che va fatta uscire fuori... Se invece vuole solo lamentarsi ad esempio dei turni, gli si spiega gentilmente il fine del peer support, perché o non l’ha chiaro o fa il furbetto e cerca una sponda per andare in buca, ma gli si dice che in buca non potrà andare perché noi dobbiamo essere riservati e mai nessuno – compreso chi fa i turni – saprà mai della conversazione avuta... saluti e baci!*

- Sovente capita che un pari ci contatti, ma siccome ci conosciamo, non dica espressamente di volerci parlare in veste di pari legato al programma di supporto, ma inizi a chiacchierare del più e del meno e poi subito dopo ci

espone il vero motivo della chiamata, in questi casi, visto che non è espressamente citato l'intervento dei pari dobbiamo usare tutte le regole viste e trattiamo l'argomento con la riservatezza dovuta e lo inseriamo nel database del peer support?

*Questo approccio più soft, meno diretto non ci esula però, una volta riconosciuta la prerogativa del supporto tra pari, di comportarci e mettere in atto tutte le dinamiche (accoglienza, ascolto, riservatezza, etc.) tipiche della nostra formazione e della nostra etica.*

### **Le chiamate ricevute**

Durante questi due anni sono state parecchie le chiamate che abbiamo ricevuto. Al di là di un paio di casi possiamo dire che è stato compreso lo spirito del peer support, con le sue potenzialità e con i suoi limiti. Queste chiamate le abbiamo tutte condivise nelle riunioni mensili, e alcune sono state spunto per produrre nuovi argomenti da inserire nelle formazioni periodiche. Una sensazione comune a tutti noi, per quanto mi riguarda più che una sensazione è una certezza, è questa: i pari del peer support nascono per fornire aiuto, per donare il proprio tempo e ascolto, ma quelli che hanno ricevuto di più, alla fine, siamo stati noi.

Qui di seguito una piccola esposizione di alcune chiamate che ho ricevuto personalmente.

#### *La paura di sbagliare*

Dopo aver fatto il biennio post diploma e superato tutti gli esami teorici per la licenza di Tecnico Aeronautico Franco ha trascorso i cinque anni previsti

dalla normativa a fare manutenzione profonda agli elicotteri in qualità di tecnico in formazione, quindi, un tecnico esperto e certificato ha dovuto, per ogni attività, supervisionare il lavoro svolto da Franco e controfirmare il lavoro stesso assumendosene la responsabilità, sono le regole. Finalmente Franco ottiene la licenza di Tecnico Aeronautico e dalla sera alla mattina si ritrova ad avere la piena responsabilità di ciò che fa, firmando lui stesso la documentazione tecnica applicabile, ma non solo, deve all'occorrenza supervisionare i tecnici più inesperti ancora in formazione.

Un pomeriggio mi si avvicina in hangar e chiede se possiamo parlare, raggiungiamo un luogo tranquillo e Franco inizia a raccontarmi quanto sia in difficoltà assumersi le responsabilità dei giovani tecnici da supervisionare, più in generale le nuove responsabilità nate dall'aver la licenza sono sempre nei suoi pensieri e non lavora con la voluta tranquillità.

Gli domando quasi subito cosa intende e se può spiegarmi meglio cosa vuol dire per lui avere la responsabilità. Franco non ha la risposta pronta, è in difficoltà, io sto in silenzio... dopo poco mi fa un elenco di possibili conseguenze che potrebbero verificarsi se avviene un incidente e si scoprisse che la causa è stato un suo errore manutentivo od una sua scarsa supervisione. Mi viene da dirgli, allora tu hai paura delle conseguenze, non della responsabilità... però non gli dico nulla su questo ma preferisco chiedergli come lo fa stare questa cosa. Male mi risponde, ci penso sempre e mi fa paura, inoltre mi accorgo che questo pensiero mi fa perdere la concentrazione e passo un sacco di tempo a controllare il lavoro dei giovani tecnici affiancati a me, tanto che io faccio più poco lavoro. Gli faccio a questo punto una riformulazione, mi accorgo che non viene benissimo e più un riassuntino, vabbè!... però poi gli dico che mi accorgo della sua paura, e oltre alla paura avverto un certo smarrimento, una sorte di insicurezza.

A questo punto gli domando: quale è la cosa più difficile per te quando vivi questa sorta di paura. Senza esitare Franco mi dice: si ho sempre il terrore di fare la cosa sbagliata e non accorgermene, e quindi poi inizio a fantasticare su quello che potrebbe accadermi... immagina se cade un elicottero, posso andare in galera, mi rovinano economicamente, chi pensa poi alla mia famiglia...lavoro solo io. Sto riassumendo ma in realtà ha parlato a lungo della paura di sbagliare e delle conseguenze che vede catastrofiche. Io sono un po' come lui, lo ammetto, mi sono rivisto molto in alcuni aspetti, ma dopo tanti anni di lavoro ho capito cosa mi riduce questa paura, vorrei dirglielo ma poi divento io il centro della conversazione, vorrei che ci arrivasse lui, poi se proprio non riesco a farglielo dire gli dirò cosa capita a me... ecco qui già ne faccio una delle mie, mi aspetto che quello che aiuta me possa anche aiutare lui... mah!...

Memore delle cose fatte durante il corso gli domando se c'è qualcosa che lo aiuta a ridurre questa paura se ha trovato un modo, delle azioni, una tecnica.

Franco ammette che quando fa le cose con più calma, con più tempo a disposizione, quando consulta la documentazione tecnica con cura e quando ha la possibilità di riguardare più e più volte quello che ha fatto si sente più tranquillo, anche se dovesse capitare un incidente è convinto che potrebbe dimostrare che ha fatto tutto il possibile e lo ha fatto bene. Diminuirebbe secondo lui il rimorso che potrebbe avere e le conseguenze legali.

Mi viene spontaneo chiedergli: ma cosa ti impedisce di mettere in atto le strategie che mi hai appena detto? È un po' la svolta, Franco sorride e mi dice, beh! nessuno in particolare... hai ragione!... poi mi ricorda che ogni tanto potrebbe esserci più fretta del dovuto... io gli dico che se c'è fretta è perché abbiamo organizzato non bene qualcosa, si può rimediare ed è così

importante essere tranquilli durante il nostro lavoro che, dovendo scegliere, è meglio ritardare un lavoro che farlo male no? Cosa ne pensi?

Continuiamo a chiacchierare per dieci minuti e torniamo in Hangar... mi sembra che Franco stia molto meglio... nelle settimane seguenti ho avuto occasione di osservarlo e mi sembra che cerchi di mettere in pratica le cose che mi ha detto...

### *Il giorno dopo*

L'elicottero, per sua natura, nasce anche per raggiungere velocemente posti impervi e difficilmente raggiungibili con altri mezzi. Gli elicotteri del 118 - le eliambulanzze - sono attrezzate con personale e strumenti per eseguire il soccorso degli alpinisti direttamente sulle pareti verticali dove si stanno arrampicando. Per far queste operazioni si usa il verricello, che permette di calare molto rapidamente dall'elicottero una guida alpina del CNSAS<sup>38</sup> addestrata per tali operazioni e recuperare il malcapitato in parete. Il tecnico è colui che con la porta aperta, seduto a sbalzo, manovra il verricello per calare e recuperare la guida del soccorso alpino ed il malcapitato. Per fare questa operazione è costantemente in contatto radio con la guida stessa ed il pilota. Una delle difficoltà maggiori riguarda la vicinanza che l'elicottero dovrà avere con la parete di roccia, il verricello ha un cavo lungo circa 90 metri, ma sovente le pareti sono molto più alte e le pale dell'elicottero ruotano poco distanti dalla roccia.

Cosa è accaduto. Durante un ricupero in parete la sincronizzazione tra tecnico e pilota è venuta meno, e né lui né il pilota si sono accorti che stavano avvicinandosi pericolosamente alla parete. Improvvisamente un rumore forte, vibrazioni alte ed un mega spavento.... L'elicottero urta la parete con l'estremità delle pale... sangue freddo! si mantiene la posizione

---

<sup>38</sup> Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico

per concludere il recupero e si va all'atterraggio immediato nel primo luogo disponibile...



È andata bene, poteva essere una tragedia.

Il tecnico, Antonio, il giorno dopo mi chiama. Essendo io colui che si occupa del fattore umano in azienda, e dell'analisi degli errori e come limitarli, Antonio inizia a spiegare l'accaduto, secondo il suo punto di vista. Ok, ci può stare, ma penso che non sia il momento giusto per parlarne e poi che la sua chiamata abbia un altro fine. Lo interrompo e gli chiedo a bruciapelo: come stai Antonio. Mi risponde, non ho chiuso occhio questa notte, ieri ero superattivo, poi dovevamo organizzare il cambio dell'elicottero, avevamo un sacco da fare; oggi che sono a riposo sono confuso.

Ecco una parola densa "sono confuso", me ne accorgo – eureka!! – gli domando: Antonio, sono confuso cosa vuol dire per te, cosa intendi, cosa ti è successo. Antonio si confida: mi passano un sacco di idee in testa della serie, non sono poi così bravo come credevo a fare questo mestiere,



potrebbe riaccadere, ho paura che riaccada, potrebbe essere peggio, è meglio che chieda di fare altro.... Poi però cerco di convincermi che non è così, che può accadere a chiunque... questo mi confonde, non so cosa fare... poi penso al giudizio degli altri, chissà cosa stanno pensando.

Gli rimando quello che sto provando ascoltandolo: Antonio nell'ascoltarti mi accorgo di sentire un senso di impotenza e di malessere nel non sapere cosa fare e un senso di colpa per l'accaduto. Antonio va subito sul senso di colpa, e mi dice: sì, sento di avere un po' di responsabilità in quello che è accaduto, so che può succedere, perché è un attimo guardare giù per vedere se sto calando correttamente la guida e non vedere la distanza dalla parete di roccia, alzi gli occhi ed è troppo tardi. Provo a riassumere: Antonio, mi stai dicendo che ti senti in colpa per qualcosa che può accadere a chiunque, nonostante l'impegno che ci hai messo, e nonostante abbiate comunque portato a termine in modo egregio la missione... ho capito bene?

Annuisce, non dovrei sentirmi in colpa lo so! Ma è più forte di me. Siamo al telefono, sarebbe meglio essere faccia a faccia, mi accorgo di patire il fatto di non vedere la persona con cui sto parlando... gli chiedo di fare un bel respiro.

Io sto in silenzio, anche lui, poi inizia a raccontarmi di nuovo i fatti, e come sono riusciti in una frazione di secondo a sincronizzarsi tra pilota, lui e la guida appesa sotto. Hanno fatto un ottimo lavoro, adrenalina a mille, non sentiva più neanche il freddo del vento spostato dal rotore... sono rimasti ancora circa dieci minuti in quelle condizioni prima di riuscire ad atterrare in un prato sicuro. Gli faccio i complimenti, le dico che se fossi al posto suo mi sentirei orgoglioso di quello che ho fatto. Lui fa il modesto, ma poi ammette di essere contento di ciò che ha fatto dopo, dice che sarà una cosa da raccontare ogni tanto in futuro, magari davanti ad una birra in un locale; sono anche io d'accordo. Gli dico che nei prossimi giorni aspetto una sua

chiamata, giusto per fare due chiacchiere e salutarci. Lo sento dopo una decina di giorni, è in turno, nella stessa base e con lo stesso pilota, mi sembra tutto come al solito; parliamo del più e del meno, mi dice che ormai è acqua passata e solo ogni tanto gli vengono in mente le immagini dell'accaduto ma sempre più raramente, in volo è tranquillo, non mi sembra abbia bisogno o voglia di rivangare la cosa, lo assecondo.

### *Gli occhi dei miei figli*

Sono le 11 del mattino, sono in hangar, vedo un collega che conosco da più di vent'anni. "Pino" è passato a salutarci, normalmente è impiegato presso una delle numerose basi delle eliambulanzze. Ogni tanto questi colleghi delle basi esterne passano, o per recuperare ricambi e attrezzi o per svariati motivi nella base principale, e ne approfittano per fare un salto in hangar a salutare vecchi e nuovi colleghi. Dopo il solito giro ritorna da me e mi fa: Gianni hai cinque minuti. Ci mancherebbe gli rispondo, andiamo in sala batterie, un luogo tranquillo. Pino va subito al dunque, mi dice: so che fai parte dei pari e poi ci conosciamo da quando i capelli erano ancora scuri. Ho un magone che non ne hai idea mi confida, secondo i turni dovevo stare da giugno a settembre circa sulla base di Paperopoli, vicino a casa, la sera dopo il servizio potevo rientrare e stare con mia moglie ed i miei figli... eravamo tutti contenti. Poi per cause logistiche, almeno così mi è stato detto, sono stato spostato sulla base di Topolinia, non riesco a rientrare a casa la sera, è troppo lontana... cavoli che nervoso, per me è importante tornare a casa. Quando l'ho detto ai miei, il figlio più piccolo si è messo a piangere, mia moglie nel consolarlo aveva anche lei gli occhi lucidi... ho una rabbia dentro che non immagini. Gli confido che nel sentire ciò che dice anche a me fa provare rabbia, aggiungo anche un senso di solitudine che si fa sentire appena sotto la gola... è una cosa tutta mia, ho sempre paura della

solitudine, ma riconosco e sto con questa brutta sensazione. Lui mi dice che la solitudine non lo preoccupa, è abituato a far turni in giro, gli pesa invece moltissimo essersi dimostrato impotente nei confronti delle disposizioni aziendali, agli occhi dei suoi figli si sente debole, e di non aver mantenuto la parola, di averli delusi. Sto in silenzio, non mi viene da dire nulla. Sta in silenzio anche lui, poi mi chiede: che posso fare?... Non voglio girare il coltello nella piaga, ma lo faccio! Gli dico che se provo a mettermi nei panni dei suoi figlioli, non mi passa proprio per la mente l'idea che lui non mantiene la parola o che mio papà non sappia farsi valere al lavoro... l'unica cosa che provo è dispiacere nel pensare di passare del tempo senza la presenza di mio papà, voglio bene a mio papà e quando sono con lui mi piace, se lui dice che non ci sarà ... non mi piace.

Io non lo dico, ma Pino riconosce che l'impotenza e il sentirsi debole verso l'azienda è un suo problema, né la moglie né tantomeno i figli vivono questa cosa. Conosco da tanti anni il nostro titolare dell'azienda e quanto lui stesso abbia come valore la famiglia e gli affetti, soprattutto i suoi! Ma, magari, chissà!

A questo punto, in barba alle "regole" dei pari, camuffo e neanche poi tanto bene, un consiglio a Pino... gli dico: ma, chissà cosa succederebbe se tu raccontassi al titolare il tuo dispiacere e la difficoltà che vivete in famiglia per questi tuoi cambi turno... Pino sorride, non commenta. Chiudiamo la chiacchierata anche perché stanno arrivando altri colleghi e non vogliamo far capire cosa ci stessimo dicendo. Dopo circa dieci giorni Pino mi richiama, ha parlato con il titolare, non so cosa si siano detti e se ha seguito il mio consiglio, non me lo dice e non glielo chiedo, ma ha trovato un buon compromesso e dimezzerà i giorni di lontananza... è contento.... Lo sono anche io.

## **La formazione continua**

Durante l'anno, oltre alla riunione mensile, io e Claudia abbiamo strutturato degli incontri per la formazione continua. Lo spirito è lo stesso, tutti impariamo e tutti condividiamo ... ci mettiamo in gioco.

Qui di seguito un piccolo elenco dei temi affrontati negli incontri:

- Role Play e introduzione all'uso del modello CISM.
- Il modello CISM (Critical Incident Stress Management).
- Le difficoltà nel seguire un modello vs. essere spontanei.
- La naturalezza e l'accoglienza iniziale.
- L'influenza delle aspettative.
- La fragilità.
- La responsabilità percepita e le aspettative di risultato.
- Il benessere.
- Il defusing.
- Review parole dense e domande aperte.

## **Le statistiche del primo anno**

Dopo il primo anno di "Peer Support" abbiamo tirato le somme a livello statistico. Non possiamo e vogliamo fornire dati che anche lontanamente possano compromettere la riservatezza del programma; quindi, l'unico strumento legato alla nostra attività che può essere comunicato all'esterno è quello statistico, privo di ogni possibile riferimento personale o situazionale.

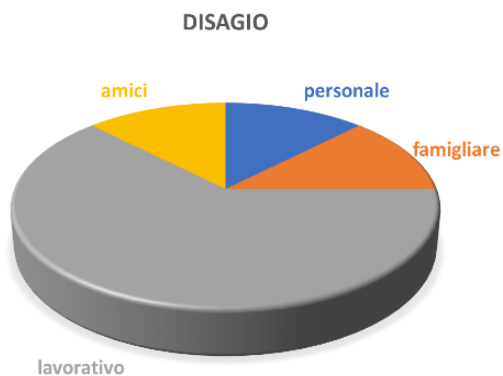
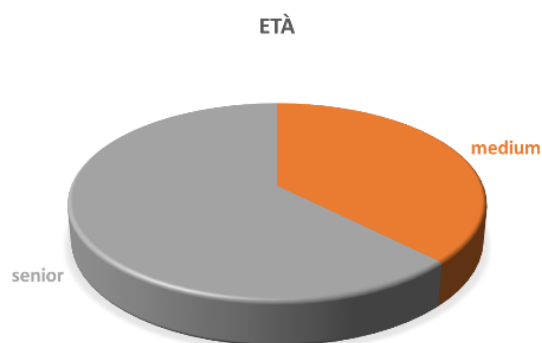
Ecco qui di seguito i dati presentati durante il Safety Review Board Aziendale:

La maggioranza delle chiamate sono avvenute nella fascia oraria pomeridiana



L'80% dei contatti sono arrivati da piloti

L'età media dei chiamanti è nella fascia 45-55 anni



L'argomento predominante nelle chiamate ha come origine un problema in ambito lavorativo.

La sensazione prevalente è la preoccupazione, ma anche le altre sono presenti in molti casi



Il livello di urgenza percepita è media, anche se alcuni casi hanno evidenziato una forte urgenza.

## **Non solo aviazione, il counseling individuale**

In questo lungo periodo di tirocinio, oltre all'ambiente legato al mio lavoro ho fatto alcune esperienze di counseling individuale. Queste esperienze sono nate all'interno di conoscenze ed amicizie e sulla base del passaparola. Qui voglio raccontarne in particolare uno, sia perché è stato il primo, e sia perché in una certa fase del percorso il counseling individuale si è trasformato in counseling di gruppo per ritornare ad essere individuale.

È un venerdì invernale, sono quasi le otto di sera, rientro a casa dal lavoro contento che il fine settimana sta iniziando. Durante la cena mia moglie mi racconta di una sua collega che vive una situazione, a detta sua "incasinata", questa situazione dura da qualche tempo e non si vede una possibile via di uscita; ogni occasione di chiacchiera con mia moglie è buona per rivangare gli aspetti dolenti e le novità che riguardano la sua personale situazione con i figli, in particolare la figlia.

Mentre ascolto mi viene in mente un "perché no!" perché non chiedo a mia moglie di raccontare a Patrizia – così si chiama la collega in questione - cosa faccio, ma soprattutto invitarla a sentirci perché io possa spiegare cosa posso fare assieme a lei e magari iniziare un counseling individuale?

Detto fatto, la settimana successiva Patrizia<sup>39</sup> mi telefona, mi anticipa cosa la spinge a chiamarmi, non nascondo che sono un po' spaventato dall'idea di iniziare con lei ma non vedo l'ora di farlo! - Che strano a scuola quando ero spaventato dall'idea di essere interrogato non vedevo affatto l'ora di essere chiamato! - Dev'essere una cosa diversa questa volta.

Fissiamo un appuntamento per venerdì dopo cena, sua figlia esce con le amiche e abbiamo la possibilità di essere tranquilli.

---

<sup>39</sup> Nome chiaramente di fantasia.

### *Il primo incontro, rompere il ghiaccio*

Patrizia mi accoglie in casa sua, una casa davvero molto bella, mi racconta che è la casa di famiglia... i suoi genitori anziani vivono di fronte a lei e condividono il giardino. È divorziata da alcuni anni, vive sola con la figlia quindicenne, mentre il figlio ormai ventunenne lavora e vive vicino a Torino.

Si sente circondata da persone che non riconoscono i suoi punti di vista, punti di vista che lei reputa giusti, di buon senso... gli altri, mannaggia, non comprendono i suoi sforzi, i suoi tentativi di far andare le cose nel verso migliore... lei usa la frase *“così com'è giusto che vadano”*. Le persone a cui si riferisce sono in realtà tutte coloro che la circondano in famiglia: il figlio più grande vive lontano e non si fa mai sentire, lo deve sempre chiamare lei, anzi sovente non si fa trovare, inoltre fa un lavoro scadente rispetto a quello per cui ha studiato; la madre vive troppo alla leggera, è frivola, e non si cura ne di lei ne del marito né della casa, pensa solo ai suoi hobby e alle sue amiche; l'ex marito pur vivendo in paese a poche centinaia di metri non è mai disponibile quando serve e convive con una nuova compagna che *“non lo accudisce a dovere”* e non vuole che lui frequenti i suoi figli; e poi la figlia quindicenne che non accetta i suoi consigli e fa cose che lei non reputa buone per il suo futuro.

Al termine del suo racconto, avverto un gran peso ed un senso di solitudine; glielo faccio notare, le dico cosa sto provando nell'ascoltarla e poi le domando come si sente nell'ascoltare lei queste mie parole...c'è un attimo di silenzio poi Patrizia cambia tono di voce da accusatorio, usato fin ora, a commosso, fatico a sentire la sua voce, ammette di sentirsi terribilmente sola, ha paura di rimanere sola e di essere abbandonata.

La figlia piccola sta crescendo velocemente, già ora a casa c'è sempre meno, ha paura che si allontani finito la scuola come ha fatto il fratello... io sono un poco



“in palla”... anche io temo la solitudine, ed anche io ho i due figli che vivono non più con noi... non so proprio cosa dirle, stiamo in silenzio... io faccio fatica vorrei sapere come riempire quel silenzio... lo fa lei, non subito, passa un poco di tempo e asciugandosi le lacrime mi chiede scusa e ricomincia con i suoi termini più cari “dovere e giustizia”; scusa non devo piangere non è giusto...etc. etc. la interrompo subito perché questa cosa l’avevo notata già inizialmente, le dico: *“ho notato come il termine dovere e il termine giusto lo usi davvero un po’ ovunque, come fosse un condimento, te ne accorgi anche tu?... ”* risponde di non farci caso più di tanto, e che comunque il dovere viene prima di ogni cosa. Se prima avevo un senso di pesantezza ora sto sprofondando.

La invito, come esercizio, a prestare attenzione ogni qual volta utilizza il verbo dovere, e se possibile sostituirlo con volere... ci salutiamo, potrebbe tornare la figlia e poi gli ho detto fin da subito che la durata di ogni nostro incontro sarà di un’oretta circa, più o meno... ci diamo appuntamento dopo una decina di giorni, questa volta ci troveremo da me.

### *Patrizia e gli introietti*

Negli incontri successivi mi accorgo del mio bisogno di focalizzarmi su un evento, Patrizia tende a stare sovente su temi generali e questo mi disorienta, chiedo di farmi un esempio pratico più di una volta, ed ogni volta il focus è la figlia Martina. Emerge il suo bisogno di controllare Martina, il bisogno di far fare a Martina quello che deve fare una brava ragazzina della sua età. Dopo anni di studi privati di pianoforte Martina dice basta, non vuole più continuare... Patrizia ne soffre molto, per lei l’idea di una giovane donna che sa suonare il pianoforte è indice di raffinatezza e poi come fa a non piacergli più. Vorrebbe che sua figlia fosse il top in ogni cosa, non ne accetta le sconfitte. La scuola di danza fin da quando era bambina, la scelta del miglior Liceo della regione, le amiche devono essere di un

certo tipo, fai attenzione a certi ragazzi, evita certi vestiti, una ragazzina della tua età deve vestirsi in certi modi, etc....

Il mood è sempre lo stesso, “*si deve fare così se vuoi ottenere qualcosa dalla vita, è giusto così, è la cosa migliore...*”

A scuola, parecchie volte c'è stato modo di farci notare e fare esperienza di cosa sono gli introietti. Petruska Clarkson nel suo libro *Gestalt Counseling*<sup>40</sup> descrive l'introietto così:

*Essere governati da doveri assunti acriticamente e inconsapevolmente.*

*È il meccanismo iniziale con il quale noi assumiamo cibo, idee e regole dalle altre persone che per noi sono significative nell'ambiente. Nell'introiezione si giustifica come normale ciò che il sé che si concentra sente come un corpo alieno che vuole rigettare.*

*Come i bambini, le persone «ingoiano» regole o adottano massime di comportamento. Si ha sempre un orecchio aperto al «dovere fare». Manca un senso interiore di auto direzione, autoregolazione, riguardo ai propri bisogni. I loro introietti sono estranei alla persona stessa, ma vengono seguiti come stereotipi culturali prevalenti.*

*L'introiezione può interferire in qualsiasi fase del ciclo della consapevolezza.*

Patrizia, quindi, soffre quando le cose non vanno come lei, ed i suoi introietti, si sono prefissati che debbano essere... cosa che accade sempre più spesso con Martina, la quale in piena fase adolescenziale si ribella, non accetta i consigli e le direttive materne... Patrizia ha paura di allontanarsi sempre più da Martina, di

---

<sup>40</sup> *Gestalt Counseling*, Petruska Clarkson, Sovera Edizioni, Roma, 2016 (nona ristampa)

restare sempre più sola. È combattuta tra assecondare la figlia nel tentativo di averla con se o dare retta ai suoi bisogni di controllo e alla sua idea di dovere e giustizia.

Anche se le cose iniziano a chiarirsi vivo una fase un po' di stallo, vorrei coinvolgere anche la figlia ma non so come fare, chiedo a Domenico<sup>41</sup> un consiglio. Il consiglio arriva, bellissimo, invitare Patrizia e Martina assieme, in una serata della scuola per un counseling in gruppo....

Ho il timore che non accetteranno mai, soprattutto Martina, io nemmeno l'ho mai conosciuta. Mi sbaglio, meno male, accettano!!

La settimana successiva, lunedì sera, saranno con noi a scuola.

### *Il counseling in gruppo*

Lunedì sera è arrivato, Domenico ed una decina di noi allievi siamo presenti, anche Patrizia e Martina arrivano... l'accoglienza di noi allievi e di Domenico è sempre grandissima... vedo l'imbarazzo ed anche un po' di paura negli occhi di Patrizia, lei in fondo è un po' come me, amiamo organizzare ed avere sotto controllo gli accadimenti. quando non sappiamo cosa ci aspetta, questo un po' ci spaventa.

La serata scivola via con serenità, la prima ora passa tra presentazioni e interventi di Domenico; Patrizia e Martina fanno parte di noi in quel momento. Domenico non entra a gamba tesa, aspetta che sentano che il gruppo è lì non per giudicarle, e lì per essere al loro fianco, ascoltarle, rimandare emozioni...feedback.

Patrizia poi, quando invitata, inizia a dire il motivo che la spinta ad essere lì, apre davvero il suo cuore, si emoziona, non riesce a non guardare la figlia... parla con lei, anche se sta parlando con tutti noi.

---

<sup>41</sup> Titolare e Trainer della scuola INCounseling di Torino.

Martina ascolta, vorrebbe replicare forse...non so è una mia idea, forse io lo farei ed allora penso che anche lei lo voglia fare!... ma è commossa anche lei, si trattiene... poi Domenico chiede a tutti noi un feedback – spiega a Patrizia e Martina di cosa si tratta, di accettare cosa viene detto e provare a notare come ci si sente ascoltando quello che gli altri dicono – L'ultima persona a cui viene chiesto di dare un feedback sul racconto di Patrizia è proprio la figlia Martina. Viene chiesto a Martina di respirare un po', e poi iniziare...

Al termine della serata Patrizia e Martina si abbracciano lungamente, hanno gli occhi lucidi, io ho un groppo in gola, ma sono davvero felice per loro. invitarle al counseling di gruppo è stato un'ottima idea, il gruppo è davvero potente, c'è una grande forza collettiva.

Faremo ancora un paio di incontri con Patrizia, ma le cose vanno decisamente meglio... è più serena.

## **Riepilogo del tirocinio**

Stesura tesi	300 ore
Preparazione corso Peer Support	40 ore
Erogazione corso Peer Support	36 ore
Colloqui individuali in azienda	32 ore
Formazione periodica Peer Support	16 ore
Colloqui individuali	12 ore
Incontri periodici di gruppo in azienda	32 ore
Totale	468 ore



## **Bibliografia**

- Achor Shawn, *“Il vantaggio della felicità”*, Scuola di Palo Alto, 2016.
- Arcuri L., Cadinu M. R., *“Gli stereotipi”*, Società Editrice Il Mulino, 1998
- Bartolini S., *“Manifesto per la felicità”*, Economica Universale Feltrinelli, 2013.
- Canova Luciano, *“Il metro della felicità”*, Mondadori, 2019.
- Clarkson Petrüska, *“Gestalt counseling”*, Sovera Multimedia, 2016.
- Dalai Lama, Desmond Tutu, *“Il libro della gioia”*, Garzanti, 2016.
- ENAC, *“Istituzione del support programme in attuazione del regolamento (eu) 018/1042, requisito cat.gen.mpa.215”*. Circolare serie MED, 2021.
- Gennari Veruscka., Di Ciaccio Daniela, *“La scienza delle organizzazioni positive”*, Edizioni Franco Angeli Trend, 2018.
- Goleman Daniel, *“Intelligenza emotiva”*, BUR Rizzoli, 2015.
- Hollnagel Erik, *“Safety I and Safety II”*, Ashgate Publishing Limited, 2014.
- James Hillman, *“Il codice dell’anima”*, Adelphi Edizioni, 1997.
- James Reason, *“The Human Error”*, Cambridge University Press, 1990.
- Laloux Frederick., *“Reinventare le organizzazioni”*, Guerini Next, 2016.
- Lyubomirsky Sonja, *“The how of happiness”*, Penguin books, 2008.
- Nigro Domenico, *“L’ABC delle competenze relazionali”*, Ed. fortepiano, 2012.
- Nigro Domenico, *“L’esistenza e le sue crisi. Storie di vita e di counseling”*, La Rondine edizioni, 2018.
- Perls Frederick., *“Io, la fame, l’aggressività”*, Franco Angeli edizioni, 1995.
- Pert B. Candace, *“Molecole di emozioni”*, Tea Milano, 2005.
- Minelli Pier Antonio, *“Remo o motore - Carta Nazionale Telefono Amico”*, Dupress, 2020
- Rosenberg M. B., *“Le parole sono finestre oppure muri”*, Esserci Edizioni, 2003.
- Seligman Martin, *“Imparare l’ottimismo”*, Edizioni Giunti, 2017.





## **Ringraziamenti**

In questi anni passati frequentando la scuola molte persone hanno condiviso con me tempo, spazi ed emozioni. A tutte sono grato per qualche cosa, e mi è difficile citarne anche solo alcune.

Quindi scelgo di ringraziarne solo una.

Ringrazio me stesso.

Ringrazio di essermi dato la possibilità di non nascondermi dalle emozioni, di viverle, piacevoli o spiacevoli che siano.

Ringrazio di aver compreso quanto siano belle le persone, e quanto si possa imparare qualcosa da ognuno.

Ringrazio la mia voglia di nuovo, di cambiamento ed il mio entusiasmo per le cose... anche se non sono più un ragazzino.

Ringrazio il mio sesto senso, o la mia fortuna, che mi ha fatto scegliere la scuola di Counseling più giusta per me.

L'ultimo ringraziamento, non lo rivolgo ad una persona, ma ad un oggetto... ad uno specchio... quello magico!

Grazie.

Gianni

