

La zona di sviluppo prossimale, ponte fra l'azienda e la clinica

La psicologia del lavoro e la psicologia clinica sono ambiti che comunicano poco. È opinione comune considerarli come settori distanti che si occupano di “oggetti” diversi in contesti diversi, sia concettuali, sia spaziali.

Nella ricerca di un collegamento tra questi due ambiti può essere utile considerare il pensiero di Lev Semenovič Vygotskij (1896 – 1934).

Nel seguito, sono proposti alcuni punti centrali del pensiero di Vygotskij, a partire dal concetto di zona di sviluppo prossimale e da altri concetti a questo vicini o complementari, e, giocando sulla comparazione, si prova a mettere a fuoco come tali concetti si possano concretizzare sia in psicoanalisi, sia in psicologia del lavoro, in particolare nella psicologia culturale delle organizzazioni.

La comparazione tra la figura del tutor aziendale nei confronti del lavoratore novizio e quella dell'analista nei confronti del paziente, riletta attraverso il pensiero di Vygotskij, può aiutare a meglio comprendere il ruolo dell'analista nella relazione terapeutica.

Vygotskij definisce la zona di sviluppo prossimale come [...] *la distanza tra il livello effettivo di sviluppo così come è determinato da problem-solving autonomo e il livello di sviluppo potenziale così come è determinato attraverso il problem-solving sotto la guida di un adulto o in collaborazione con i propri pari più capaci.* [...] *La zona di sviluppo prossimale definisce quelle funzioni che non sono ancora mature ma che sono nel processo di maturazione, funzioni che matureranno domani ma sono al momento in uno stadio embrionale.* (Vygotskij, 1987)

La zona di sviluppo prossimale, così intesa, può essere considerata il punto di partenza sia di un paziente che si rivolge a un terapeuta, sia di un neo-assunto (o comunque un novizio) che entra in un ambito lavorativo nuovo sotto la guida di qualcuno più esperto di lui (come può essere un tutor, cioè colui che ha il compito ufficiale di aiutare questa persona a inserirsi in azienda e a imparare il mestiere, oppure come lo sono, informalmente, i colleghi più esperti). Il paziente ha bisogno di rivolgersi a un terapeuta perché necessita di una guida, di un sostegno, di qualcuno che lo aiuti ma che allo stesso tempo gli dia le basi per poter diventare autonomo. Allo stesso modo, il novizio che si trova ad affrontare un contesto lavorativo nuovo di cui non conosce le pratiche ha bisogno di qualcuno che lo aiuti ad avvicinarsi a quelle pratiche lavorative e a diventare autonomo in quell'ambiente e con i compiti che gli sono assegnati.

Importanza della relazione.

Si impara da soli, ma non si impara solo da soli; e l'apprendimento mediato dall'aiuto di altri non è meno efficace di quello che si realizza autonomamente: Vygotskij sottolinea l'importanza del contesto interpersonale, della relazione, della presenza dell'altro (una guida, un gruppo di cui si fa parte, un maestro, un terapeuta, un tutor, un genitore, ecc...) perché i processi di apprendimento possano svilupparsi in maniera efficace.

- *Ambito aziendale.* In ambito aziendale, la presenza degli altri è fondamentale perché un novizio, nella costanza della pratica lavorativa, possa diventare un esperto. E nodale è il ruolo di guida e di assistenza che gioca l'esperto che si prende cura del novizio e lo introduce nel mondo lavorativo, rendendolo membro di quella comunità, attraverso una partecipazione che va dalla periferia (cioè dalle pratiche meno complesse, le pratiche più esterne al nucleo centrale del lavoro) al centro del lavoro (cioè alle pratiche che ne costituiscono il nocciolo, in quel contesto).
- *Ambito psicoanalitico.* La relazione terapeutica dà senso alla psicoanalisi e ne permette l'esistenza, la sua importanza è nella stessa presenza di due persone che decidono di fare qualcosa insieme, qualcosa nel quale ognuno mette il proprio "cinquanta-per-cento". In ambito psicoanalitico, la relazione è lo spazio nel quale, intera, può emergere l'affettività delle persone coinvolte, l'emotività, anche negativa, di entrambi, quella che si esprime attraverso gli imbarazzi, la stizza, l'aggressività, la rabbia, la noia. All'interno della relazione terapeutica esiste un rapporto di reciprocità umana e di simmetria tra le persone anche se i ruoli che ricoprono sono diversi.

Le relazioni interpersonali significative sono dunque motore di crescita sia in ambito clinico, sia in ambito aziendale.

Importanza dell'imitazione nei processi di apprendimento.

Vygotskij non considera l'imitazione un'abilità secondaria alla produzione creativa, ma un'attività di per sé intelligente: una persona può imitare solo ciò che esiste già, in qualche forma, all'interno del suo livello di sviluppo.

- *Ambito aziendale.* Il novizio, diventando membro della comunità lavorativa nella quale si inserisce, impara a comportarsi come gli altri membri di quella stessa comunità: l'apprendimento avviene soprattutto per imitazione e non tanto attraverso il passaggio di conoscenze da chi sa a chi non sa. L'apprendista impara soluzioni lavorative imitando il comportamento degli esperti e interiorizzandolo lentamente fino a farlo diventare proprio patrimonio e strumento.

- *Ambito psicoanalitico.* Il paziente può imparare dal terapeuta anche attraverso l'imitazione e, in seguito, l'interiorizzazione di ciò che si è imitato. È, perciò, evidente quanto sia importante che il paziente sia a contatto con un terapeuta emotivamente “vivo”, con una persona che esprime emozioni e nella quale il paziente si possa rispecchiare e che possa considerare “umana” come lui stesso è. Ma l'imitazione non è mai unidirezionale: è reciproca, circolare, e agisce in un “ciclo” di crescita continua, di sviluppo continuo, di cambiamento continuo dove entrambe le persone sono protagoniste. E ancora una volta ritorna, in questo punto, l'importanza della relazione interpersonale.

Metodi ausiliari esterni. Nel contesto della relazione si può progredire nell'apprendimento attraverso metodi ausiliari esterni che, in seguito, potranno essere interiorizzati e fatti propri. Questi metodi formano come una “impalcatura”, il cui uso deve essere temporaneo affinché, una volta interiorizzata, possa essere naturalmente dimessa da chi non ne ha più bisogno perché ha imparato, perché ce la fa da solo.

Così succede ai bambini, quando riescono ad andare in bicicletta senza bisogno delle rotelle e senza, tuttavia, cadere. Quando l'impalcatura diventa una struttura fissa e permanente, probabilmente il processo non è stato interiorizzato e l'apprendimento non è avvenuto.

- *Ambito aziendale.* L'esperto e i colleghi sono l'impalcatura del novizio, lo mettono in contatto con il compito reale e lo aiutano a risolverlo attraverso il loro supporto e un controllo del processo attraverso il quale quel compito si realizza. Lentamente, il supporto di queste persone diventerà sempre meno invasivo mano a mano che aumenterà la competenza del novizio, cioè quando lo svolgimento corretto di quel compito sarà interiorizzato.
- *Ambito terapeutico.* L'analista è l'impalcatura del paziente: lo è - per il paziente - nelle sue conoscenze, nella sua tecnica, nel suo modo di lavorare; il paziente, mentre interiorizza e, interiorizzando, impara, progredisce e può così arrivare a farcela da solo. Ma in alcuni casi questo non succede, e l'analista diventa come un'impalcatura fissa della quale il paziente non riesce a fare a meno. Questo “analista-protesi” non favorisce lo sviluppo del paziente, e l'analisi diviene interminabile proprio perché il paziente non arriva mai a compiere l'interiorizzazione.

Nella relazione tutoriale si guarda sempre al futuro. Nella relazione tutoriale è efficace l'apprendimento che precede un poco lo sviluppo effettivo del bambino/paziente. In seguito al buon esito della relazione tutoriale avviene l'interiorizzazione del comportamento, il bambino/paziente fa sua quell'attività ed essa diventa una conquista personale.

- *Ambito aziendale.* Sul lavoro, mentre si diventa membri della comunità aziendale si impara a comportarsi come tali. I colleghi esperti aiutano il novizio inserendolo direttamente in quello che sarà il suo autentico ambiente lavorativo. Il compito che si trova ad affrontare il novizio insieme ai colleghi è lo stesso che poi dovrà affrontare da solo. Ciò che cambia, e che viene sapientemente dosato dagli esperti che lo aiutano, è il grado di supporto che questi ultimi danno al collega novizio per permettergli di risolvere il compito; quello che varia è la difficoltà del compito con cui lo fanno venire a contatto. Gli esperti che hanno questa funzione di supporto la svolgono con il fine di rendere il novizio progressivamente indipendente e pronto ad affrontare i compiti che gli saranno assegnati.
- *Ambito psicoanalitico.* L'analista, come il genitore, individua la situazione del paziente e, nello stesso tempo, anche il gradino successivo di sviluppo che il paziente potrà raggiungere. L'analista si relaziona con il paziente con una prospettiva di crescita potenziale. Non ha senso portare avanti un'analisi condotta senza la speranza di un cambiamento. Il terapeuta sarà affettivamente "vivo", cercherà di accompagnare al meglio il paziente nel suo percorso di crescita senza mai sostituirsi a lui e alle sue personali scelte; il paziente si riconoscerà responsabile della propria condizione e della possibilità di mutarla.

Importanza del ruolo. Bisogna dare un adeguato rilievo alla relazione asimmetrica entro la quale - attraverso il ruolo ricoperto - il terapeuta, l'insegnante, il tutor si distanziano dal paziente, dal novizio, dall'allievo, in posizione, non di parità ma, asimmetrica, come esperti. Tocca a loro condurre il "gioco" anche se in modo non direttivo.

- *Ambito aziendale.* Il tutor esperto deve trovare il giusto livello di complessità in cui inserire il novizio; deve saperlo inserire nelle pratiche informali e discorsive che sono parte integrante della socializzazione lavorativa e permettono il passaggio di gran parte delle competenze professionali che il novizio dovrà imparare e che non possono essere apprese attraverso la formazione ufficiale. La grande capacità dell'esperto sta nell'insegnare al novizio a conoscere il contesto facendolo partecipare "perifericamente" alle pratiche lavorative.
- *Ambito psicoanalitico.* L'analista deve avere la capacità di effettuare identificazioni con i pazienti che siano però transitorie e che, terminando, permettano una separazione che consenta all'analista di aiutare il paziente riuscendo a individuare cosa è evolutivamente buono per lui. La relazione simmetrica a livello umano acquista quindi un altro elemento: la simmetria umana è arricchita da un'asimmetria di ruolo dove le due figure di paziente e terapeuta non sono uguali ma complementari: una in una posizione di competenza, l'altro in una posizione di bisogno.



Bibliografia

M. Cole, S. Scribner, V. John-Steiner, E. Souberman, (a cura di), *Il processo cognitivo*, ed. Boringhieri, Torino 1987.

C. Zucchermaglio, *Studiare le organizzazioni. Apprendimento, pratiche di lavoro e tecnologie nei contesti organizzativi* (in C. Pontecorvo, A. M. Ajello, C. Zucchermaglio, *I contesti sociali dell'apprendimento. Acquisire conoscenze a scuola, nel lavoro, nella vita quotidiana*.) Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano 1995

C. Zucchermaglio, *Vygotskij in azienda. Apprendimento e comunicazione nei contesti lavorativi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1996.

F. Carnaroli, *Vygotskij e la psicoanalisi: relazione, linguaggio, coscienza riflessiva*, "Psicoterapia e Scienze Umane", 2001, 3, pp. 47-79.

S. Erba, *Domanda e risposta. Per un'etica e una politica della psicoanalisi*, Il Ruolo Terapeutico Editore, Milano 1995.

S. Erba, N. Spinosi, *Diventare terapeuti. Passioni e tormenti della formazione*, Franco Angeli, Milano 1998.