

GLI OPERATORI NELLE COMUNITÀ ISTITUZIONALI: I PARADOSSI DELLA RELAZIONE D'AIUTO E LA TENTAZIONE DEL MALE

ANTONIO DERIU*

SOMMARIO: 1. La fortezza vuota. – 2. La normalità del male. – 3. L'esperimento Milgram. – 4. L'esperimento Rosenhan. – 5. L'effetto Lucifero. – 6. Il ciclo di coinvolgimento delle finte prigioni. – 7. I sommersi e i salvati. – 8. La modernità del male. – 9. Le relazioni d'aiuto nella palude della burocrazia. – 10. Tecniche di distanziamento.

Abstract – Cosa avviene quando un medico, un educatore o un sorvegliante operano dentro una struttura d'internamento? Come si affrontano le difficoltà del contesto, lo stress lavorativo? Le dinamiche di relazione e i processi di adattamento sono stati oggetto di studio in alcuni famosi esperimenti di psicologia sociale. Più è malsano l'ambiente di lavoro, più è reale la possibilità di assumerne le logiche, le patologie; più è isolato e distante dalla comunità, più aumenta per l'operatore il rischio di intrappolamento. E allora, senza la giusta consapevolezza, si può perdere di vista l'aspetto umano del proprio "materiale di lavoro", si riscrive il senso dell'etica professionale in funzione delle esigenze della struttura, piuttosto che dei bisogni individuali; si conformano i comportamenti a quelli del gruppo, anche quando sono moralmente inaccettabili; si declina il senso di responsabilità secondo un diverso ordine morale: quello della burocrazia. I meccanismi di distanziamento imprigionano, inconsapevolmente, dentro rapporti spersonalizzanti che possono diventare, talvolta, persino violenti.

1. La fortezza vuota.

Bruno Bettelheim, ricordando l'esperienza dell'internamento, nel campo di concentramento di Dachau, scriveva: «Il senso di

* Funzionario giuridico pedagogico, Direzione generale dell'esecuzione penale esterna.

autonomia, il rispetto di sé, l'integrazione della personalità, una vita interiore ricca e la capacità di entrare in rapporto con gli altri in modo significativo, erano le condizioni psicologiche che, più di ogni altro fattore, permettevano di sopravvivere mantenendo la propria integrità di essere umano, per quanto era consentito dalle condizioni generali di vita del caso»¹.

Nell'attività terapeutica, il processo di ricostruzione della personalità doveva seguire un percorso identico, sia che il trauma fosse stato generato da esperienze reali o immaginarie; sia che si trattasse di ridurre gli effetti di un trauma infantile, causato dai maltrattamenti familiari, o di una lesione provocata dall'olocausto nazista.

Bettelheim considerava il lager come un laboratorio sociale, un sistema di vita in «condizioni estreme» che forniva spiegazioni generali a manifestazioni patologiche come la schizofrenia, l'autismo, e ad altre risposte adattive.

E dove alcune persone avevano imparato a perdere ogni caratteristica di umanità, studiando e applicando i sistemi più efficaci per spezzare la resistenza della popolazione civile. Questo campo di addestramento era una «fortezza vuota», che imprigionava le vite e le separava dal mondo.

Si doveva essere disposti, scriveva, a vedere la violenza come parte della natura umana, se si voleva farvi fronte in maniera efficace. Si doveva accettare l'idea che la malvagità avesse la faccia banale e anonima di Heichmann. E che, forse, solo un uomo così mediocre avrebbe potuto organizzare lo sterminio di milioni di uomini².

2. La normalità del male.

Heichmann era un funzionario che lavorava nell'ombra della burocrazia tedesca, ma considerato esperto di questioni ebraiche. Già nel 1938, si era occupato dell'emigrazione forzata degli ebrei dall'Austria riunificata e, in seguito, della politica delle espulsioni, nei Paesi passati sotto l'influenza tedesca. Venne chiamato, infine, a dare esecuzione all'ordine di sterminio, emanato da Hitler.

Il ruolo centrale di Heichmann, nel determinare i meccanismi amministrativi dell'olocausto, venne svelato nel dopoguerra, grazie alle testimonianze e ai documenti raccolti durante il processo di Norimberga.

¹ BRUNO BETTELHEIM, *Sopravvivere*, Milano, 2005, p. 126.

² Ivi, p. 220.

Nel 1960 fu catturato in Argentina: un commando israeliano lo prelevò in un sobborgo di Buenos Aires e lo condusse a Gerusalemme per sottoporlo a un processo, di cui è stata resa testimonianza in un celebre libro di Hanna Arendt³. Davanti ai giudici, Heichmann dichiarò di sentirsi colpevole solo davanti a Dio, ma non dinanzi alla legge. Precisò, anzi, di sentirsi a posto con la coscienza per avere eseguito fedelmente gli ordini impartiti. «Egli aveva l'obbligo di obbedire», dichiarò in aula il suo avvocato. Le azioni che aveva commesso non erano crimini, ma «azioni di Stato». Atti, aggiunse, «per i quali si viene decorati se si vince, si va alla forca se si perde»⁴.

Sottoposto a perizia psichiatrica, fu definito una persona normale, priva dei sintomi di qualche infermità mentale. Uno dei medici lo definì «più normale di quello che sono io dopo averlo visitato». Un altro trovò che il suo atteggiamento verso i familiari e gli amici, «non solo era normale, ma ideale». Il cappellano che lo visitò in carcere assicurò che Heichmann «aveva idee quanto mai positive»⁵.

Un uomo all'apparenza normale, religioso, affezionato alla famiglia, privo di patologie psicologiche, aveva organizzato lo sterminio di milioni di uomini, celato in un apparato burocratico che si muoveva con zelo e precisione, sotto la legittimazione formale dell'autorità politica.

La tragedia dell'olocausto, per la prima volta, non appariva come il frutto di comportamenti abnormi. Svelava, invece, una ferocia latente e intrinseca nella natura delle persone e della struttura sociale, che i meccanismi di socializzazione non sempre riuscivano a governare, e che in determinate condizioni si poteva manifestare.

3. L'esperimento Milgram.

Alcuni mesi dopo, visti gli esiti del processo di Gerusalemme, lo psicologo Stanley Milgram, dell'Università di Yale, decise di tentare un esperimento⁶. Lo scopo era quello di studiare il comportamento di soggetti a cui viene chiesto, da un'autorità amministrativa, di eseguire delle azioni che si pongono in conflitto con i valori etici e morali condivisi dalla comunità.

³ H. ARENDT, *La banalità del male*, Milano, 2010.

⁴ Ivi, p. 30.

⁵ Ivi, p. 34.

⁶ STANLEY MILGRAM, *Obbedienza all'autorità*, Torino, 2003.

Milgram reclutò un campione di persone di sesso maschile, tra i 20 e 50 anni, di diversa estrazione sociale, cui fu chiesto di partecipare a un esperimento sui processi di apprendimento.

Le persone erano suddivise tra "allievi" e "insegnanti". L'allievo veniva posto su una sedia collegata ad un generatore di corrente elettrica, controllato dall'insegnante che si trovava in una diversa stanza. Compito degli insegnanti era quello di sottoporre gli allievi a dei test. Quando l'allievo forniva una risposta sbagliata, l'insegnante era invitato dallo sperimentatore ad azionare il generatore e infliggere all'allievo una scossa elettrica, cui veniva aumentata l'intensità ad ogni errore successivo. Le scosse non venivano effettivamente erogate, ma di questo gli insegnanti erano all'oscuro. Gli allievi fingevano delle reazioni, con grida e implorazioni che progredivano con l'intensità delle scosse. Lo sperimentatore, nel frattempo, esortava l'insegnante a procedere con la punizione, asserendo l'assoluta necessità, per i fini sperimentali, di proseguire l'esercitazione.

Gran parte degli insegnanti, pure manifestando tensioni emotive e resistenze di carattere morale, eseguivano gli ordini degli sperimentatori. Il rifiuto avrebbe comportato la violazione di un ordine che era riconosciuto come legittimo, degli impegni personali e contrattuali assunti con gli sperimentatori, e determinato il fallimento degli obiettivi di ricerca. L'ansia che insorgeva nella situazione veniva risolta attraverso un semplice meccanismo adattivo: gli insegnanti si consideravano meri esecutori delle decisioni di un'autorità superiore, cui veniva rimessa ogni responsabilità. Del campione selezionato, solo il 30% delle persone si era rifiutato di continuare ad infliggere le punizioni, e aveva interrotto l'esperimento.

Milgram osservò che la propensione ad eseguire gli ordini variava in rapporto alla distanza fisica interposta tra gli attori della sperimentazione: quando l'insegnante veniva posto a contatto diretto con la sofferenza dell'allievo, la disponibilità ad infliggere la punizione si riduceva drasticamente; aumentava considerevolmente, invece, quando l'insegnante non era in grado di verificare personalmente gli effetti delle scosse elettriche. La lontananza dalla vittima favoriva la sottomissione all'autorità dello sperimentatore e allentava le remore morali, anche se non cambiava il contenuto dell'azione.

I risultati dell'esperimento suscitavano scalpore: si dimostrava che qualsiasi persona, collocata all'interno di un contesto organizzativo complesso, poteva essere indotta a compiere azioni che comportavano conseguenze disumanizzanti. Gente comune,

uomini e donne che cercavano solo di assolvere ai propri compiti, potevano diventare compartecipi di atti crudeli.

Questo rischio non era ricorrente solo dell'universo concentratorio. Ma era ritenuto attuale, potenzialmente verificabile in tutte quelle strutture che centralizzano le decisioni, in burocrazie rigide e verticistiche che suddividono i processi in atti di natura tecnica, cancellano la responsabilità morale dei singoli individui con il formalismo delle procedure e le regole dell'autorità, e che distanziano socialmente il personale degli staff dai destinatari dei processi.

La crudeltà, concludeva Milgram, non era correlata solo alle caratteristiche personali, ma ancora di più al rapporto di autorità e di subordinazione con la quotidiana struttura del potere: la disumanità era una questione che riguardava principalmente i rapporti sociali.

4. L'esperimento Rosenhan.

Nel 1973, lo psicologo americano David L. Rosenhan, dell'Università di Stanford, fece ricoverare otto persone sane (tra le quali figurava lui stesso) in diversi ospedali psichiatrici del Paese⁷. Il gruppo era composto da medici, psicologi, studenti e una casalinga, di età e sesso diversificati.

Gli pseudo pazienti si presentarono nelle strutture ospedaliere riferendo di percepire voci, allucinazioni, e stati esistenziali dolorosi. Ricoverati con la diagnosi di schizofrenia, cessarono immediatamente di simulare qualunque sintomo e si relazionarono con i pazienti e il personale come di consuetudine.

Nonostante la manifestazione di normalità, gli pseudo pazienti non furono mai scoperti e in seguito vennero dimessi con la diagnosi di schizofrenia in remissione. Gli operatori degli ospedali, medici ed infermieri, risultarono del tutto incapaci di riconoscere i finti pazienti. Furono i pazienti veri, invece, a scoprire gli pseudo pazienti e a denunciarli al personale ospedaliero, come giornalisti o ricercatori infiltrati. I finti malati, infatti, scrivevano diffusamente in pubblico, annotavano gli eventi rilevanti dell'esperienza del ricovero. Il personale, tuttavia, rifiutava di credere alle denunce dei pazienti.

L'etichetta della malattia, una volta impressa, rimaneva incollata per sempre. Ogni comportamento dei pazienti veniva inter-

⁷ L'esperimento è raccontato nel libro di PAUL WATZLAWICK, *La realtà inventata. Contributi al costruttivismo*, Milano, 2006.

pretato automaticamente come un elemento sintomatico della malattia diagnosticata: gli operatori si adeguavano ad una realtà costruita e a tutto il suo corredo di significati.

Negli ospedali, lo staff e i pazienti vivevano in un regime di separatezza ed entravano in contatto solo per le necessità cliniche. Gli uffici, la mensa, i bagni, i luoghi di riunione dello staff, erano sempre collocati fuori dagli spazi di internamento. Il tempo trascorso a contatto con i pazienti variava secondo la posizione rivestita nell'organizzazione. La struttura gerarchica prevedeva che chi stava in alto trascorrevano meno tempo con i malati; più si scendeva in basso nella scala del potere, più tempo si passava con gli internati. E chi si trovava in basso, cercava di imitare quelli che erano in alto: alla fine, tutti cercavano di stare meno tempo possibile con i malati. Il personale che operava a più diretto contatto con i malati, trasferiva le strategie di distanziamento sul piano relazionale, adottando nei confronti dei malati comportamenti di rifiuto e di spersonalizzazione.

Etichettamento, segregazione, spersonalizzazione, erano i processi di socializzazione nelle strutture psichiatriche. Lo staff interno, anche quello più motivato e impegnato a migliorare la salute dei malati, operava con i vincoli procedurali di un'organizzazione rigida che vanificava gli sforzi di umanizzazione. La stessa attività clinica diventava parte del meccanismo di istituzionalizzazione. La creazione dei fascicoli personali, la raccolta della documentazione, i dossier sulla storia, la vita sociale e familiare dei pazienti, accessibili allo staff e discussi dalle équipes ospedaliere, contribuivano a creare nell'internato, fin dal momento dell'ingresso, un effetto di spoliamento dell'identità personale: si producevano diagnosi e posologie, ruoli e stereotipi che alla fine erano accettati dagli stessi operatori, che si adattavano all'ambiente insieme ai malati, e diventavano insensibili all'impatto dell'esperienza manicomiale.

5. L'effetto Lucifero.

Il professor Philip Zimbardo, dell'Università di Stanford, organizzò un esperimento per studiare le dinamiche di relazione tra guardie e prigionieri, nell'agosto del 1971, a Palo Alto, California⁸. Ventiquattro studenti, di sesso maschile, vennero reclutati con un inserzione pubblicitaria, e selezionati attraverso colloqui

⁸ PHILIP ZIMBARDO, *L'effetto Lucifero. Cattivi si diventa?*, Milano, 2008.

psicologici, che prevedevano l'esclusione di soggetti con problemi mentali, sanitari, e precedenti penali. Avrebbero ricevuto un compenso di 15 dollari al giorno, per soggiornare nella prigione costruita nel seminterrato del dipartimento di psicologia dell'Università. Nove sarebbero stati i prigionieri, quindici le guardie, suddivise in tre turni di lavoro, per la copertura delle ventiquattro ore di sorveglianza.

I prigionieri vennero prelevati a casa dalla polizia e condotti alla stazione di Palo Alto, per essere sottoposti alle procedure di arresto, prima del trasferimento nella struttura detentiva. In carcere arrivarono bendati, accolti come detenuti veri, ammanettati, perquisiti, spogliati dei beni personali, sottoposti alle procedure di immatricolazione e alla profilassi sanitaria, dotati dell'abito istituzionale e di un codice di matricola, che sostituiva l'uso del nome.

Le guardie erano dotate di uniformi, un fischietto, uno sfollagente, e di occhiali a specchio, per impedire ai detenuti il contatto visivo. A loro era chiesto di mantenere l'ordine, di non permettere evasioni, e andare a casa normalmente al termine del turno di lavoro.

Uno studente di psicologia, che interpretava il ruolo del direttore, accolse i prigionieri dettando un elenco di regole comportamentali, che le guardie avrebbero imposto tassativamente. Il professor Zimbardo sovrintendeva tutte le operazioni.

È il sistema delle conte, fin dalla prima notte, a precipitare gli attori nel nuovo ruolo situazionale: introdotto come uno strumento per familiarizzare con i detenuti, si trasforma immediatamente in un dispositivo disciplinare, che provoca proteste.

Il secondo giorno, i detenuti organizzano le prime azioni di disubbidienza. Si crea uno stato di disordine che spinge le guardie a reagire, a comminare azioni punitive. Alcuni detenuti, allora, si barricano in cella. Costringono le guardie a irrompere nelle camere e riportare l'ordine con la forza. La prigione e i rapporti interpersonali sono diventati improvvisamente reali.

Le guardie, allora, tentano la carta della collaborazione: chi è corretto verrà premiato. Come incentivo, si inventano attività ricreative, come forme di reinserimento sociale, si permette la formazione di un comitato che protesta contro gli abusi, l'insufficienza dell'alimentazione, chiede visite, medicine, assistenza religiosa. Ma la situazione non si tranquillizza. Gira voce che nessuno potrà più uscire e interrompere l'esperimento, prima delle due settimane convenute. La notte cominciano le vessazioni: la conta nel cortile, in piedi, la costrizione dei saltelli, delle flessioni, il sequestro dei cuscini e delle coperte, gli occhi bendati. Alla fine,

un detenuto crolla e viene rispedito a casa. Ma sorge il dubbio che abbia simulato: gira voce che stia organizzando un'irruzione per liberare i prigionieri. Allora, si decide di infiltrare un informatore, al posto del detenuto liberato. Un altro studente della facoltà di psicologia. Ma il collaboratore presto si converte, smette di informare: di fronte all'atteggiamento vessatorio delle guardie, solidarietà con i detenuti, diventa uno di loro.

Il professor Zimbardo, nelle vesti di sovrintendente, prende le contromisure contro la possibile irruzione. Prova a trasferire i detenuti in una prigione vera, presso una struttura della contea in disuso, ma non ottiene il permesso dalle autorità. Il giorno delle visite, consente ai famigliari di vedere i prigionieri sotto stretta sorveglianza. Alla fine della giornata, capisce che quella dell'irruzione era solo una voce cui tutti, irrazionalmente, avevano creduto. Anche il professore, senza rendersene conto, si è calato nel ruolo, si è trasformato in un vero sovrintendente penitenziario, che si è spinto a chiedere l'aiuto della polizia. Quella vera. La crisi del detenuto rispedito a casa viene interpretata come una finzione, o come un disturbo endogeno, classificato come fragilità emotiva in situazione di stress. Incredibilmente, sono proprio i ricercatori, impegnati a dimostrare il potere delle forze situazionali, che negano l'influenza del contesto e procedono a un'attribuzione disposizionale.

L'esperimento, cominciato domenica, viene sospeso il venerdì successivo, quando la situazione è ormai del tutto fuori controllo. Ma fino ad allora, ricercatori e attori, vanno avanti, fino alla fine, come gli "insegnanti" dell'esperimento Milgram, che aumentavano progressivamente le scosse elettriche, per punire gli errori degli "studenti". Ma, stavolta, le scosse elettriche non sono finte: gli abusi sono reali e i guardiani, anche quelli che si dimostrano incerti, vengono incitati a proseguire, i prigionieri sono indotti a rimanere, richiamati agli obblighi contrattuali, e se non ce la fanno sono sostituiti; le perplessità dei parenti vengono respinte. Ci sono altre cerimonie da celebrare: la visita del cappellano, la riunione della commissione per la libertà condizionale, durante le quali le mura divisorie tra realtà e finzione crollano definitivamente. Tutti si adeguano, si adattano al contesto, alle attribuzioni di identità, agli stereotipi comportamentali, si accettano le vessazioni, le sofferenze, con la giustificazione del superiore interesse della ricerca sperimentale, o perché fanno semplicemente parte del sistema. Studenti e professori, persone comuni, dedite ad attività di studio e di ricerca, si trasformano in guardie, prigionieri, direttori, sovrintendenti: appena varcano le soglie della finta prigione, si

allontanano drammaticamente, e inconsapevolmente, dai loro valori di riferimento.

È giovedì, quando Zimbardo convoca una nuova collaboratrice. C'è da sostituire uno psicologo che deve assentarsi per motivi familiari. Casualmente, prima di entrare nella prigione, la donna si ferma a parlare con uno studente: è una delle guardie che si appresta a cominciare il turno di lavoro. Lei ancora non lo sa, ma si tratta di uno dei più cattivi: i detenuti lo hanno soprannominato "John Wayne". Quando la dottoressa scende nel seminterrato, non riesce a credere alla trasformazione di quel ragazzo, che aveva giudicato gentile e simpatico. Ma, appena varcato il confine della prigione, con la divisa, lo sfollagente e gli occhiali a specchio, il ragazzo si trasforma, cambia completamente personalità. La psicologa, inoltre, resta scioccata dal generalizzato clima di abusi, e dall'atteggiamento dei ricercatori, che si mostrano entusiasti di poter osservare quel sistema di interrelazioni. Affronta il professore, in un confronto drammatico: lo mette di fronte ai problemi etici della sua ricerca, per non essere intervenuto a bloccare gli eccessi, e avere approntato un sistema di regole che ha favorito la sopraffazione.

C'era bisogno di una persona esterna, non contaminata dalla situazione, affinché i ricercatori comprendessero quanto avessero interiorizzato, loro stessi, un complesso di valori distruttivi. La mattina dopo, il professore mette fine all'esperimento, in anticipo sulle due settimane programmate.

6. Il "ciclo di coinvolgimento" delle finte prigionie.

A Stanford, le guardie avevano manifestato diverse tipologie di comportamento. C'erano gli «autoritari», che gestivano il controllo e le attività disciplinari con aggressività e ricorrevano a pratiche di degradazione; i «duri, ma giusti», che applicavano rigorosamente il regolamento; c'erano, infine, le «guardie buone», che assumevano stili di comportamento più mediati e si adoperavano per sopperire alle necessità dei detenuti. Ma lo facevano nascostamente, senza opporsi in maniera manifesta al gruppo dei più cattivi e, nella maggior parte dei casi, assistevano passivamente agli avvenimenti. Come gli insegnanti dell'esperimento Milgram, si sentivano vincolati al sistema di autorità, agli obblighi contrattuali, agli impegni personali assunti con i professori e l'università, cedevano pezzi di identità personale per sostituirla con quella del gruppo.

I prigionieri, dopo una fase iniziale di resistenza, avevano accettato il controllo del comportamento, la perdita di identità, erano diventati passivi, dipendenti, depressi, rinchiusi in sé stessi, incapaci di manifestare solidarietà, forme di coesione con gli altri colleghi detenuti.

Professori, studenti, guardie e prigionieri, calati nella situazione sociale, avevano subito drastiche trasformazioni di comportamento: avevano recitato, sperimentato ruoli e competenze professionali che si erano trasformati in attributi personali. Avevano agito in uno spazio che credevano separato dalla vita reale e dalla propria identità, inconsapevoli che alla fine il ruolo prendeva il sopravvento. Convinti che tutto fosse lecito, non responsabilizzante, tra i confini del sistema che li legittimava.

Come Eichmann, durante il processo di Gerusalemme, che si reclamava innocente e rivendicava come un titolo di merito la propria fedeltà, l'obbedienza agli ordini superiori.

Una replica dell'esperimento di Stanford fu tentata trent'anni dopo, negli studi della televisione inglese BBC⁹. Le dinamiche di relazione tra guardie e prigionieri divennero oggetto di un *reality show*. Lo spettacolo si trasferiva dal seminterrato dell'Università al palcoscenico televisivo. Con il risultato di rovesciare completamente i rapporti di forza. I prigionieri, ora, si organizzano, sono solidali; le guardie temono il giudizio degli spettatori e ciò mina la coesione del gruppo, cedono gran parte dell'autorità, serpeggia la disillusione, il disimpegno organizzativo. Su indicazione dei ricercatori, trattano con i reclusi nuove regole di convivenza, concordano una gestione partecipata della prigione. I gruppi si scompongono, i nemici diventano amici e viceversa, saltano tutti i ruoli. Non ci sono più regole, nessuno che le faccia rispettare e ciò è motivo di disaccordo, insoddisfazione. Questo fa emergere nuove istanze autoritarie, per rimettere le cose in ordine. Senza un sistema disciplinare, la prigione non pare in grado di funzionare.

La prigione televisiva è trasparente. Chi è chiamato a esercitare il potere è conscio di essere osservato: dal pubblico e dai famigliari a casa. Sa anche di essere studiato dagli psicologi del programma. Gli organizzatori, infatti, si mantengono neutrali, osservano le dinamiche tra i gruppi mantenendosi indipendenti. A differenza di quanto era accaduto a Stanford, dove l'autorità della

⁹ *The Experiment*, programma televisivo della BBC, fu prodotto nel 2002. Le storie dell'esperimento, che cercò di replicare l'esperienza di Stanford, è raccontata da ADRIANO ZAMPERINI, *Prigioni della mente. Relazioni di oppressione e resistenza*, Torino, 2004, p. 94 e ss.

direzione e del sovrintendente, esercitati dagli stessi sperimentatori, supportava l'attività delle guardie, forniva legittimità e consenso, rinforzava l'identificazione con l'organizzazione. Nel chiuso del seminterrato, tutti potevano calarsi nel ruolo, liberamente, sentendosi completamente deresponsabilizzati.

L'esposizione mediatica, invece, mette in piazza le relazioni, i comportamenti, li espone al giudizio morale della società, funge da freno a qualsiasi atto di degradazione che, del resto, gli organizzatori non possono consentire. Così il sistema non funziona, oscilla tra istanze autoritarie e tentativi di cogestione senza trovare mai un equilibrio, gli attori non si identificano con il ruolo, rifiutano le logiche interne della prigione. L'esperimento fallisce, e gli autori chiudono il programma.

7. I sommersi e i salvati.

Secondo Anna Harendt è un dato di fatto, almeno in una certa fase, che i rappresentanti dell'Agenzia ebraica abbiano contrattato con le autorità tedesche una «soluzione soddisfacente ad entrambe le parti» per facilitare il trasferimento della popolazione ebraica¹⁰. Heichmann era stato il primo ad avviare contatti con i rappresentanti delle comunità, per agevolare le procedure di allontanamento degli ebrei dall'Austria riunificata. I ghetti venivano gestiti delegando ai consigli degli anziani l'esecuzione degli ordini dell'amministrazione tedesca. Gli stessi campi di concentramento erano governati attraverso un apparato ibrido di prigionieri-funzionari, come ha raccontato Primo Levi, che svolgeva tutte le attività lavorative e amministrative¹¹. Perfino la gestione dei forni crematori era affidata a squadre speciali di prigionieri, che periodicamente venivano a loro volta soppressi, per cancellare ogni possibilità di testimonianza.

L'ingresso nei campi, ha raccontato Levi, era un «urto di sorpresa», precipitava in un mondo indecifrabile, dove il nemico perdeva i confini conosciuti: era intorno, ma anche dentro ogni singola persona. «È una zona grigia», scriveva, «dai contorni mal definiti, che insieme separa e congiunge i due campi dei padroni e dei servi»¹².

¹⁰ A. ARENDT, *La banalità del male*, op. cit., p. 68.

¹¹ P. LEVI, *I sommersi e i salvati*, Torino, 2007, p. 29.

¹² Ivi, p. 25.

E, «quanto più è dura l'oppressione, tanto più è diffusa tra gli oppressi la disponibilità a collaborare»¹³. La zona grigia cresce nella logica di un potere esercitato da pochi, che necessita di ausiliari esterni, e di un articolato sistema di piccoli e grandi privilegi, che spezzano la solidarietà tra gli internati e li confina in mondi sigillati: la disperazione, la necessità della sopravvivenza, spingevano ad adattarsi alle condizioni più estreme.

Come ha scritto Baumann, gli ebrei erano «una componente dell'assetto sociale destinato a distruggerli»¹⁴, costituivano un anello in una catena di azioni coordinate: la collaborazione era indispensabile per il successo dell'operazione complessiva.

Secondo il sociologo, la vicenda dell'olocausto svela una verità che va oltre la singola vicenda storica, descrive principi generali che trovano ampia applicazione nella società moderna. Mostra la capacità del potere moderno, razionale, burocraticamente organizzato «di promuovere azioni che sono funzionalmente indispensabili ai propri scopi, sebbene si trovino in stridente contrasto con gli interessi vitali degli attori»¹⁵.

Anche nella prigione di Stanford, le guardie cercarono la collaborazione. In cambio, offrirono momenti di socializzazione, una migliore gestione del vitto e degli spazi di vita, consentirono la formazione di un comitato di rappresentanza dei detenuti. Ma fecero ciò con l'autorità di chi gestiva la disciplina. Utilizzarono il comitato per la libertà condizionale in funzione di una migliore governabilità della struttura detentiva. Con l'effetto di isolare i prigionieri, rompere i vicoli di solidarietà e accentuare il controllo, in cambio della concessione di singoli trattamenti premiali. I prigionieri si assoggettarono al regolamento, diventano collaborativi e, contestualmente, passivi, depersonalizzati.

Nella prigione televisiva della BBC, invece, i prigionieri rifiutarono la logica del premio, dei privilegi concessi a singoli detenuti; si organizzarono, rivendicando il miglioramento degli standard di vita. L'esposizione pubblica costringeva tutti a misurarsi con le regole sociali e con quelle del diritto. Le azioni arbitrarie erano inammissibili. L'esperimento, allora, fallisce. Non funziona una prigione organizzata con le regole della compartecipazione. Non funziona una prigione pubblica, aperta: la disciplina e la collaborazione, per imporsi, hanno bisogno che si eriga il muro dell'isolamento, dentro cui rinchiudere le vite degli internati.

¹³ Ivi, p. 30.

¹⁴ Z. BAUMANN, *Modernità e olocausto*, Bologna, 1989, p. 172.

¹⁵ Ivi, op. cit., p. 173.

8. La modernità del male.

L'isolamento, secondo il sociologo Zygmunt Bauman, è il cardine di funzionamento della burocrazia disciplinare. La burocrazia è «specializzata», interviene in uno specifico ambito di competenza, dove è escluso l'intervento di altre istituzioni o amministrazioni, e agisce nei confronti di una particolare categoria senza incidere sulla situazione degli altri settori sociali. Così, ogni categoria si trova sola a fronteggiare la «propria» burocrazia, l'unica che ha la competenza e la possibilità di intervenire e decidere sulla propria sorte; non può attendersi l'intervento dei gruppi di pressione, che non sono interessati, o possono svolgere un'azione limitata. Alla fine, non rimane che fare i conti con quella: accettarne le regole e la collaborazione¹⁶.

Attraverso i meccanismi di razionalizzazione, la società moderna è capace di trasformare la crudeltà, la condotta immorale in qualcosa di possibile, accettabile. La gestione sociale dell'immoralità procede attraverso un processo sequenziale di distanziamento¹⁷:

- creazione della distanza sociale di gruppi o settori di popolazione;
- messa a punto della tecnologia della segregazione;
- sostituzione della responsabilità morale con la responsabilità tecnica;
- elevazione della sovranità dei poteri costituiti oltre i valori etici, in nome delle esigenze di governo delle strutture burocratiche.

Quanto più è grande la distanza fisica, psicologica e sociale, tanto più è facile e praticabile la crudeltà. Perché la distanza interrompe il legame causale tra l'azione e la sofferenza inflitta. L'azione offensiva si trasforma in un atto indiretto, cui si interpongono altre azioni e persone, viene frazionata mediante «specializzazioni funzionali» all'interno di un procedimento complesso. La divisione del lavoro facilita i comportamenti disumani trasformandoli in atti mediati e collettivi che annullano la responsabilità individuale.

Ma la burocrazia agisce anche sul versante organizzativo interno: gestisce le attività di reclutamento, definisce gli obiettivi, crea la distanza tra i membri dell'organizzazione e i destinatari dell'azione amministrativa. Struttura un sistema che «risucchia» il

¹⁶ Ivi, p.174.

¹⁷ Ivi, p. 268.

singolo individuo, lo vincola all'organizzazione, lo rende incapace di sganciarsi, di ritirarsi dalla situazione. Lo induce a risolvere il conflitto individuale, il dubbio morale e il senso di "intrappolamento", attraverso la solidarietà del gruppo e la lealtà verso il sistema. Il problema, allora, non è più se un'azione è buona o cattiva, ma se è conforme alle regole e agli scopi dell'istituzione, se è rispondente all'ordine dell'autorità, cui sono rimesse le decisioni e le responsabilità.

Nei contesti di internamento, lo staff agisce su altri uomini come su un "materiale di lavoro"¹⁸. Gli internati assumono le sembianze di oggetti inanimati. Attraverso le rigide regole dell'istituzione, si trasformano in una massa di persone prive di soggettività, portatrici di una serie di stereotipi che alla fine vengono da loro stessi accolti, al termine di un processo di adattamento sociale al contesto inclusivo.

Ma tutto ciò è solo un mascheramento: il meccanismo di distanziamento, necessario per garantire l'efficienza dell'organizzazione, è posto in continuo conflitto con i bisogni primari degli internati. Il personale dello staff, che opera a contatto diretto con gli internati, rimane costantemente esposto al "pericolo" della natura umana del materiale di lavoro. Ciò mette a rischio la capacità di controllo delle emozioni: quella del singolo operatore e dell'intero gruppo professionale. Il meccanismo ciclico di "contatto-difesa" spinge gli operatori a «ritirarsi», a limitare le prestazioni alle attività di routine. Talvolta, per mantenere il distanziamento, qualcuno è spinto ad assumere atteggiamenti di rigidità e chiusura¹⁹. Che a volte possono sconfinare nell'abuso e nella sopraffazione.

L'apparato burocratico, del resto, non può assicurare la divisione dei compiti lungo tutta la catena del processo di servizio, non può garantire a tutti la distanza funzionale. Qualcuno, inevitabilmente, si troverà faccia a faccia con gli utenti finali, dovrà affrontare il «ciclo di coinvolgimento», e cercherà di sostituire la distanza fisica con la distanza psicologica, di scaricare la responsabilità individuale attraverso il gruppo, il sistema di autorità, l'organizzazione.

9. Le relazioni di aiuto nella palude della burocrazia.

Foucault ha descritto la relazione esistente tra attività clinica e sistema disciplinare. Alla fine del diciottesimo secolo, gli ospe-

¹⁸ E. GOFFMAN, *Asylums*, Torino, 2003, p. 102.

¹⁹ Ivi, p. 110.

dali si trasformano da strutture assistenziali in apparati di diagnosi e cura, che esaminano e classificano i pazienti. Il sapere, da quel momento, inverte i rapporti di potere, subordina l'organizzazione all'espletamento delle procedure sanitarie, al primato dell'osservazione clinica²⁰. I pazienti, sottoposti al rituale della visita, diventano oggetto di sorveglianza. Le procedure d'esame sono accompagnate da un rigoroso sistema di registrazione e di attività documentale, che trasforma ogni individuo in un «caso».

Il caso è l'individuo da descrivere, misurare, valutare, comparare, curare, addestrare e correggere e, quando ciò non è possibile, da escludere. Il caso costituisce, al tempo stesso, un oggetto di conoscenza e di esercizio del potere. Attraverso la verifica del caso, si combina l'attività di osservazione con l'intervento di normalizzazione, si assicurano le funzioni di classificazione, la differenziazione secondo le attitudini e la condotta, la subordinazione all'esatta pratica dei doveri e di tutte le parti della disciplina. Il premio e la punizione diventano gli elementi di un sistema di gratificazione – sanzione, che opera come mezzo di correzione e cura²¹.

La nuova epistemologia diventa pratica pedagogica, nella scuola e in tutti i contesti di esercizio della disciplina. Anche la criminologia la adotta, per applicarla nelle strutture di internamento.

Ma la relazione clinica, quando si trasferisce nei luoghi di reclusione, si svolge in un clima difficile²², è attraversata da fasi di ansietà, dubbio, a volte di conflitto. Perché l'operatore si incontra con un cliente che non è un vero cliente.

La relazione con lo staff quasi mai è spontaneamente richiesta. Sebbene non vi sia un vincolo di obbligatorietà, e sia istituzionalmente solo "offerta", risulta necessaria all'utente per accedere ai servizi e ai possibili benefici.

Il cliente può essere indotto a domandarsi se l'operatore cui si è affidato sia veramente competente, se stia operando nel suo interesse. L'operatore è portato a chiedersi se il cliente abbia veramente fiducia in lui, se gli atteggiamenti che assume siano genuini o strumentali all'ottenimento di scopi non condivisi.

L'operatore deve affrontare le mille difficoltà del contesto, i vincoli organizzativi, la scarsità delle risorse, le limitazioni stesse delle libertà dell'internato.

Le parti si incontrano in un contesto che è di per sé patogeno, all'interno del quale l'internato sviluppa forme di adattamento

²⁰ M. FOUCAULT, *Sorvegliare e punire*, Torino, 1993, p. 203.

²¹ Ivi, p. 209.

²² E. GOFFMAN, *Asylums*, op. cit., p. 352.

secondario che inducono alla spersonalizzazione e all'assunzione di identità tipiche dell'ambiente.

Le attività di riabilitazione occupano uno spazio solo residuale nella vita dell'istituzione e risultano, nella maggior parte dei casi, ininfluenti. Non tutto il personale, inoltre, agisce conformandosi a obiettivi univoci: spesso si creano situazioni di conflitto, o comunque di incompatibilità organizzativa.

L'attività istituzionale, sebbene si richiami agli obiettivi della cura o del reinserimento sociale, ha come fine prevalente quello del controllo. Anche i servizi di supporto alla persona sono funzionali alla gestione della sicurezza interna. I progressi del trattamento e la pericolosità vengono costantemente valutati per la possibile concessione di benefici, amministrativi o giurisdizionali.

Come direbbe Bauman, agli internati viene chiesto di diventare partecipi di un sistema che è finalizzato al loro stesso controllo. E lo staff è chiamato a sollecitare tale collaborazione.

Difficoltà di raggiungimento degli obiettivi, duplicità di ruolo, tensioni emotive, conflittualità, incompatibilità organizzative, sono il mare aperto in cui navigano gli operatori. E sotto la superficie sono in agguato i meccanismi difensivi: l'anestesia delle emozioni e la gestione impersonale dei rapporti. Anche lo staff, alla fine, sviluppa forme di adattamento, e si distanzia dalla natura umana del materiale di lavoro.

10. Tecniche di distanziamento.

Eppure, durante l'olocausto, qualcuno aveva rischiato la vita, per salvare quella degli altri; alcuni "insegnanti" dell'esperimento Milgram rifiutarono di infliggere le scosse elettriche; alcune guardie, tra quelle reclutate da Zimbardo, cercarono di alleviare le sofferenze dei detenuti. Accade, talvolta, che qualcuno frapponga il proprio ordine morale a quello degli altri, non accetti la rigidità dell'apparato, resti aggrappato alla distinzione tra bene e male, rifiuti la morale collettiva, anche quando è legittimata dal gruppo, dall'autorità. Ma sono scelte individuali, di chi accetta la responsabilità personale e non si sottrae alla prossimità con le vittime, rifiuta la logica dell'isolamento, accetta la "natura umana" del proprio materiale di lavoro. Ma la maggior parte delle persone, come mostravano gli esperimenti di Milgram, Rosenhan e Zimbardo, non riesce a sfuggire all'influenza del contesto, ai vincoli procedurali, alla palude dei meccanismi di adattamento, e della burocrazia.

Milgram, nel corso del suo esperimento, individuò una serie di meccanismi adattivi di risoluzione della tensione emotiva: colpevolizzazione della vittima, diniego, evitamento, sotterfugi, dissenso e, infine, la disobbedienza²³. Si trattava di aggiustamenti cognitivi, meccanismi di protezione che eliminavano la fonte del disagio, disconoscevano le evidenze per giungere ad una interpretazione più tranquillizzante della situazione; tecniche di distanziamento dalla vittima e dal suo stato di sofferenza, di fuga dall'ansia e dalla responsabilità. In cima alla scala delle reazioni comportamentali vi era la disobbedienza²⁴.

La disobbedienza era la risoluzione più estrema, quella di più difficile realizzazione. Perché comportava una nuova formulazione del rapporto con l'autorità, e il rovesciamento della responsabilità dell'azione in capo al soggetto disobbediente. Ma era una via difficile, soprattutto perché l'individuo fronteggiava da solo le conseguenze della rottura del rapporto. La solitudine era causa e condizione dello stato intrappolamento.

In alcune fasi dell'esperimento, gli "insegnanti" vennero affiancati da un altro soggetto che aveva il compito di opporsi manifestamente al supplizio delle scosse elettriche. Solo allora il soggetto della sperimentazione vinceva le esitazioni, si univa alle proteste e alla richiesta di interrompere l'esperimento. La presenza di un terzo soggetto dissenziente, permetteva all'insegnante di uscire dall'isolamento, gli forniva un supporto sociale, e lo aiutava a prendere posizione.

Primo Levi, raccontando la sua esperienza nei campi d'internamento, si domandò come un intero popolo avesse potuto assecondare la follia hitleriana. Lo sterminio era stato la tappa finale di un processo di isolamento sociale, iniziato con la denigrazione, le leggi di discriminazione razziale, e proseguito con la ghettizzazione, la politica delle espulsioni. Nel tempo, i dissensi individuali erano stati omologati attraverso la macchina organizzativa, e da un sistema politico totalitario che schiacciava il singolo individuo.

La disponibilità ad agire contro il proprio giudizio morale, non era semplicemente funzione dell'ordine di un'autorità, ma il risultato del rapporto con un'autorità «risoluta, univoca e monopolistica», che non ammetteva spazi di autonomia funzionale, la cui linea gerarchica di subordinazione non prevedeva eccezioni.

Come dice Bauman, il pluralismo è la principale medicina preventiva contro la possibilità che individui normali commettano

²³ S. MILGRAM, *Obbedienza all'autorità*, op. cit., p. 148.

²⁴ S. MILGRAM, *Ivi*, p. 152.

azioni moralmente anormali²⁵. L'abuso, i meccanismi di spersonalizzazione, o la semplice indifferenza, crescono dietro i muri, nelle "zone grigie" delle istituzioni, sono il risultato del processo di distanziamento sociale, di isolamento, di un gruppo e di una singola persona.

La sopraffazione si manifestò nella prigione di Stanford perché era un ambiente separato dal mondo esterno e dove, in assenza di un sistema di garanzie, era l'identità del gruppo a dettare i comportamenti, e a legittimarli. Le guardie imposero l'ordine attraverso l'isolamento, la segregazione, impedendo le attività di sostegno interpersonale, e interrompendo qualsiasi forma di dialogo: l'unica forma di comunicazione era quella della punizione e della disciplina. Ciò non fu possibile nell'esperimento della BBC: la trasparenza del carcere televisivo, la sua dimensione pubblica, agiva come impedimento ad ogni forma di prevaricazione. La prossimità sociale faceva scaturire la responsabilità e la condotta morale²⁶.

Come mostrava l'esperimento di Milgram, i comportamenti si determinano in funzione dei "fattori vincolanti" che agiscono nel contesto dell'azione, regolano i livelli di tensione e i meccanismi di adattamento.

Quando un individuo diventa parte di una struttura sociale, subisce le leggi di funzionamento di quel sistema. Più è malsano il contesto, più è forte il rischio di assumerne le logiche, le patologie, le dinamiche dei gruppi interni, di cadere nella tentazione del male o, semplicemente, nella palude dell'indifferenza.

Ma, come diceva Bettelheim, «il ricorso o meno alla violenza dipende dalle soluzioni alternative a disposizione della persona che si trova di fronte alla scelta». La violenza è «il modello di comportamento di chi non è in grado di visualizzare un'altra soluzione al problema che lo affligge»²⁷.

Bibliografia

- ARENDT H., *La banalità del male*, Milano, 2010.
 BAUMAN Z., *Modernità e olocausto*, Bologna, 2010.
 BETTELHEIM B., *Sopravvivere*, Milano, 2005.
 FOUCAULT M., *Sorvegliare e punire*, Torino, 2014.

²⁵ Z. BAUMAN, *Modernità e olocausto*, op. cit., p. 228.

²⁶ Ivi, p. 250.

²⁷ B. BETTELHEIM, *Sopravvivere*, op. cit., p. 186.

-
- GOFFMAN E., *Asylums*, Torino, 2003.
LEVI P., *I sommersi e i salvati*, Torino, 2007.
MILGRAM S., *Obbedienza all'autorità*, Torino, 2003.
WATZLAWICK P., *La realtà inventata. Contributi al costruttivismo*, Milano, 2006.
ZAMPERINI A., *Prigioni della mente*, Torino, 2004.
ZIMBARDO P., *L'effetto Lucifero. Cattivi si diventa?*, Milano, 2008.