



unieri

United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute

**MANUALE DI FORMAZIONE
DI OPERATORI PER LA PREVENZIONE
DELL'ABUSO DI DROGHE**

Capitolo 5

Favorire il cambiamento

5.1 LE CONDIZIONI NECESSARIE PER IL CAMBIAMENTO

Il cambiamento è una modificazione che si attua in un individuo, in un gruppo, o nella società.

Il cambiamento è determinato da **nuove informazioni**, che **raggiungono il soggetto e vengono elaborate in forma organizzata, determinando**, oltre a una differente organizzazione qualitativa e quantitativa dei dati, **un diverso comportamento**.

Il cambiamento implica dunque un apprendimento, ma non sempre l'apprendimento di nuove informazioni è sufficiente per determinare un cambiamento a livello comportamentale.

Scopo ultimo dell'intervento del formatore, oltre a fornire informazioni, è proprio cambiare gli atteggiamenti, le convinzioni e il comportamento dell'allievo.

Per operare il cambiamento è necessario, in primo luogo, **accertare la possibilità di comunicare adeguatamente e sviluppare, poi, nell'allievo l'esigenza del cambiamento**.

A livello personale, l'allievo che entra spontaneamente in contatto con il formatore dimostra con la sua stessa presenza una certa motivazione al cambiamento.

Modalità del cambiamento

Per determinare un cambiamento, occorre considerare e mettere in atto molteplici criteri della psicologia della persuasione. Sebbene esistano diversi approcci teorici alla persuasione, essi sono tutti riconducibili a due percorsi fondamentali, il centrale e il periferico.

La **prospettiva del percorso centrale ritiene che il cambiamento degli atteggiamenti di una persona avviene se essa presta un'attenta considerazione all'informazione** contenuta in quelli che considera **i veri meriti del messaggio** a lei indirizzato.

Gli approcci teorici di questo tipo pongono l'accento su fattori quali la comprensione,

l'apprendimento e la ritenzione di informazioni rilevanti per il tema proposto.

Viene, altresì, esaminato il modo in cui la persona elabora le informazioni del messaggio per raggiungere una valutazione complessiva e le eventuali resistenze individuali rispetto all'argomento affrontato.

In opposizione a questa attenzione sull'informazione contenuta nel messaggio si è sviluppato un secondo approccio teorico, che pone l'accento su **un percorso periferico del cambiamento degli atteggiamenti**: il mutamento avviene perché **l'atteggiamento che ci si propone di evocare è stato associato a stimoli positivi o negativi**, o perché, per valutare una comunicazione, una persona utilizza semplici regole decisionali (per esempio, la quantità degli argomenti a favore).

Questo approccio evidenzia come **l'associazione del messaggio a stimoli fondamentali**, come il cibo e il dolore, o secondari, come fonti attraenti, credibili o dotate di potere, **possa cambiare gli atteggiamenti indipendentemente dal fatto che venga presentata**, o presa in considerazione, **la validità e la pertinenza dell'informazione**.

Ovviamente, **una valutazione generale deve tenere presente che non sempre gli atteggiamenti cambiano secondo modalità cognitive**. Al tempo stesso, un modello che valuti la probabilità di cambiamento in seguito a una comunicazione, **deve considerare la probabilità che si verifichi una riflessione sul messaggio**.

Quando la probabilità che la riflessione avvenga è elevata, il percorso centrale alla persuasione e al cambiamento appare particolarmente efficace; quando invece la probabilità è bassa, risulta migliore il percorso periferico. (Tavola 5.1)

In linea generale, **gli studi realizzati sul comportamento umano** (vedi capitolo 4) **concordano sul fatto che esso dipende sia da fattori individuali sia dall'influenza dell'ambiente esterno**. (Tavole 5.2 e 5.3)

Tra i principali **fattori individuali** che influenzano il modo di agire di una persona, vanno considerati:

- i **bisogni**,
- le **motivazioni**,
- la **percezione**,
- gli **atteggiamenti**.

Il punto di partenza di un'azione è la percezione di un bisogno, cioè di uno **stato di insoddisfazione** che un individuo avverte quando diviene consapevole della **manca** di qualcosa.

Per attivare i meccanismi del comportamento, il bisogno deve raggiungere un livello d'intensità sufficientemente elevato; questo può avvenire per una maturazione interna della persona, ma può anche essere indotto da cause esterne.

Il formatore cerca, appunto, di sensibilizzare l'interlocutore e aumentarne la consapevolezza.

Quando il livello minimo di intensità non viene raggiunto, il bisogno sussiste a livello latente, ma non attiva alcun tipo di comportamento, in quanto non viene percepito dall'individuo. (Tavola 5.4)

Le motivazioni rappresentano fattori interni, che spingono l'individuo verso il soddisfacimento di un bisogno (vedi paragrafo 4.5).

PERSUASIONE

D
I
M
E
N
S
I
O
N
E

D
E
L

C
A
M
B
I
A
M
E
N
T
O

D
E
L

L'

A
T
T
E
G
G
I
A
M
E
N
T
O



RICEZIONE DEL MESSAGGIO DELLA FONTE†

LA PERSUASIONE E' IL PROCESSO PER CUI UNA FONTE PUO' CAMBIARE L'ATTEGGIAMENTO DI UN OBIETTIVO CAMBIANDO I CONVINCIMENTI CHIAVE RILEVANTI PER QUELL'ATTEGGIAMENTO.

Tavola 5.1

LA SCALA DI MASLOW

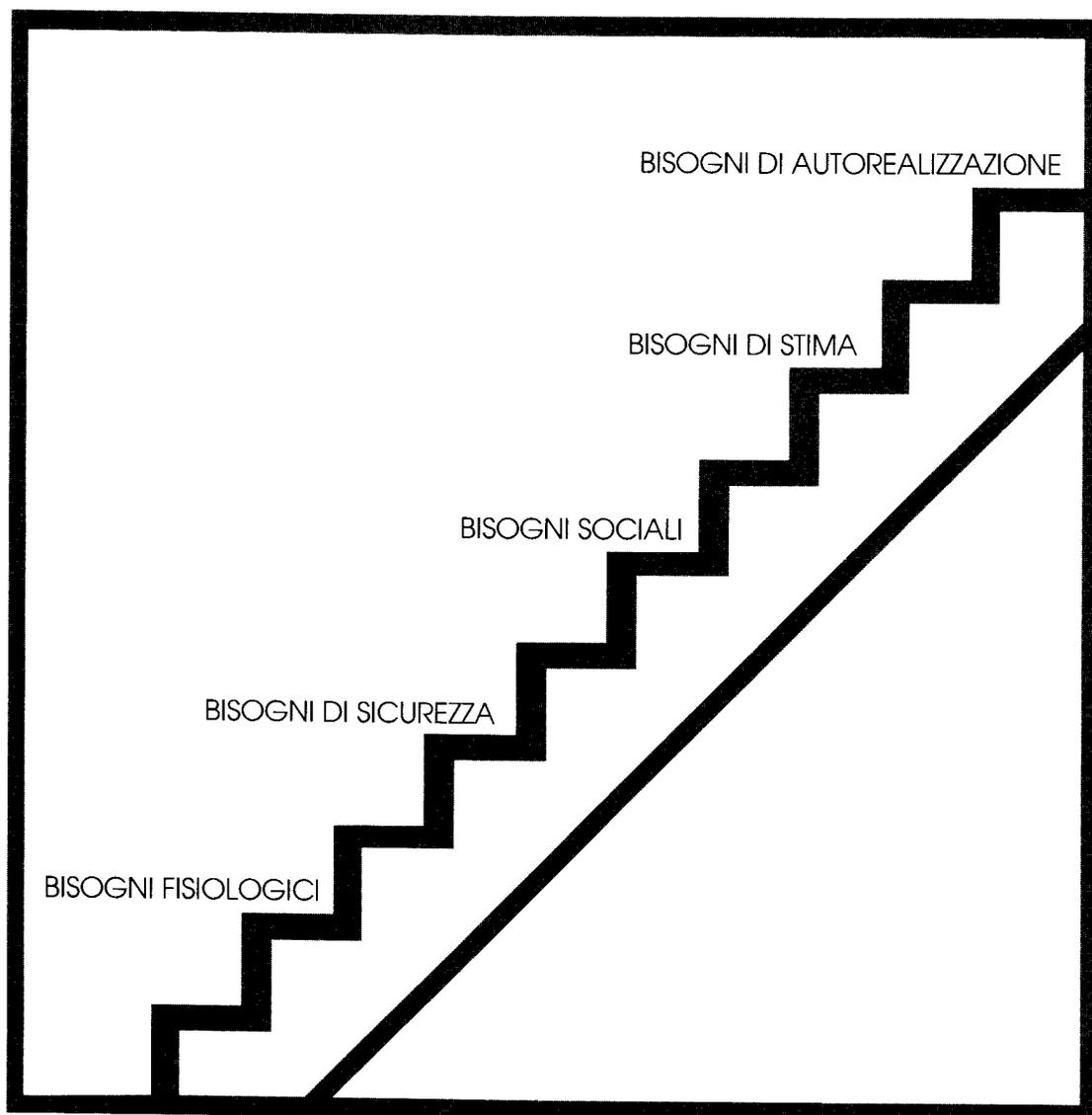


Tavola 5.6

In altre parole (Tavola 5.5), l'individuo:

- avverte uno stato d'insoddisfazione,
- è spinto ad agire per eliminare tale stato di tensione,
- assume un comportamento ritenuto idoneo a ridurre lo stato d'insoddisfazione e a tornare in una situazione di equilibrio.

Non esiste accordo, in ambito psicologico, sul modo più corretto di classificare i bisogni e le motivazioni.

Tra i vari modelli che cercano di spiegare perché gli individui hanno bisogni diversi e come questi bisogni influiscono sul comportamento, è spesso utilizzato quello sviluppato da **A. Maslow** (vedi paragrafo 4.5) che suggerisce l'**ipotesi di una gerarchia dei bisogni**, per cui alcuni sono prioritari rispetto ad altri. (Tavola 5.6)

In questa prospettiva, quando determinate esigenze (a partire dai **bisogni fisiologici**) sono state soddisfatte, appaiono altri bisogni di livello superiore e l'individuo è alla continua ricerca di qualcosa di nuovo. (Tavola 5.7)

Le persone cambiano nel tempo e le loro necessità tendono a spostarsi sulla scala dei bisogni. Tuttavia, se non si riesce più a soddisfare un bisogno di base, si perde interesse per i bisogni di ordine superiore, sino a quando non venga ripristinata la situazione iniziale.

Questo schema estremamente semplice chiarisce **la necessità, in un intervento di formazione, di suscitare motivazioni diverse, a seconda delle caratteristiche e situazioni individuali.**

Le motivazioni individuali possono essere incentivate attraverso **stimoli di rinforzo** provenienti sia dal formatore sia dal contesto.

CARATTERISTICHE DEI BISOGNI

Bisogni	Caratteristiche essenziali
AUTOREALIZZAZIONE	realizzazione del proprio potenziale, pieno utilizzo delle proprie capacità, desiderio di realizzare se stessi
STIMA	elevata valutazione di sé, rispetto di sé, desiderio di raggiungere risultati, adeguatezza, competenza, indipendenza, libertà, prestigio e riconoscimento
SOCIALIZZAZIONE	desiderio di affetto, relazioni interpersonali, appartenenza a un gruppo, accettazione da parte degli altri
SICUREZZA	stabilità, protezione da paure, da avversità e da caos, bisogno di ordine e strutture, evitamento del rischio
SOPRAVVIVENZA	soddisfazione di fame, sete e altri bisogni primari

Tavola 5.7

E' opportuno, quindi, che entrino a far parte del campo percettivo dei soggetti in formazione e devono essere previste, fin dall'inizio, nella strategia complessiva dell'intervento.

Per influenzare il comportamento, il formatore agisce sul sistema degli **atteggiamenti** (vedi paragrafo 4.7) degli allievi.

Nel caso di interventi di prevenzione si deve, prima di tutto, considerare il loro atteggiamento, ovvero la loro posizione, individuale o collettiva, riguardo alla necessità di contrastare il fenomeno.

Deve esistere, cioè, un **valore** che accomuni tutti i partecipanti al processo di cambiamento, formatore compreso.

Ovviamente ciascun individuo accompagna l'atteggiamento generale con specifiche esigenze personali.

5.2 LA PREPARAZIONE DEL CAMBIAMENTO

La fase di preparazione al cambiamento (**precambiamento**) **ha lo scopo di organizzare le conoscenze e le azioni del formatore** al fine di dotarlo di un bagaglio di strumenti e argomenti adatti alla situazione specifica, che gli consentano di ottimizzare l'intervento.

È opportuno **raccogliere tutte le informazioni** possibili sulla situazione in cui si deve operare e raccoglierle in un **archivio operativo**.

È un'attività necessaria, anche quando molti dati vengono forniti direttamente dall'istituzione in cui si deve agire. Tale accorgimento riduce, infatti, la tendenza alla improvvisazione e limita al minimo i rischi di errore.

Le informazioni raccolte possono essere divise in più settori di interesse.

Ove si agisca **in una situazione istituzionale** (scuola, caserma ecc.) occorre disporre dei seguenti dati:

- **descrizione** dell'istituzione,
- **storia** dell'istituzione,
- **motivazione** dell'istituzione per richiedere un cambiamento.

Bisogna poi avere tutte le **notizie di rilevanza sociale sulla situazione** in cui si opera; in particolare, vanno individuate:

- **zone a rischio** proprie del contesto,
- **tipologia socio-economica** degli appartenenti all'istituzione e, in particolare, dei partecipanti alla formazione.

Tali informazioni permettono di pianificare l'intervento e formulare un piano di lavoro.

5.2.1 IL PRIMO CONTATTO

Per raggiungere un cambiamento, il primo obiettivo è entrare in contatto con gli interlocutori (allievi), che possono essere più o meno aperti, più o meno condiscendenti: variabili di cui tenere conto al momento della presa di contatto.

Il formatore deve in ogni caso superare una certa resistenza da parte degli allievi, anche i più disponibili. **E' necessario stabilire con loro una situazione empatica**, curando anche formalmente l'immagine proposta, allo scopo di stabilire un **patto di lavoro**.

5.3 IL CAMBIAMENTO

Ogni attività di cambiamento si svolge in più fasi:

- **chiarificazione del problema** (evitare ogni tendenza all'astrazione, affrontando i temi in modo concreto e specifico);
- **esame delle possibili alternative** offerte dalla situazione o, comunque, realizzabili;
- **canalizzazione dei diversi contributi**, verso il tentativo di cambiamento in atto.

E' importante stimolare gli allievi a non lasciarsi paralizzare dalla paura di sbagliare: **la soluzione va cercata, anche attraverso tentativi**.

Non è opportuno affrontare situazioni complesse in modo brusco e disperdendo le forze. E' invece utile identificare un aspetto semplice, più facilmente attaccabile e lavorare prima su quello.

Occorre sollecitare una sorta di circolarità tra pensiero e azione.

Sintomo di un cambiamento in atto è la percezione che il processo di apprendimento ha per scopo la realizzazione di interventi concreti e non può essere disgiunto da tale fine pratico.

5.4 STABILIZZAZIONE DEL CAMBIAMENTO

Sulla base delle considerazioni avanzate riguardo ai bisogni e alle motivazioni, **un metodo efficace per promuovere il cambiamento è abbinare aspettativa e incentivazione**.

Poiché l'individuo tende sempre ad agire per motivazioni personali, connesse al concetto di premio (sotto forma di piacere, apprezzamento, carriera, soddisfazione ecc.), **si può creare l'aspettativa di un premio**, anche simbolico, che rappresenti la ricompensa sancita per una condotta tesa al cambiamento.

E' necessario comunicare chiaramente agli allievi cosa ci si aspetta da loro; quindi attivare **il sistema di incentivazione, che deve ottemperare a precisi principi:**

- premiare solo la condotta che ottemperi all'esigenza di cambiamento;

LE FASI DEL CAMBIAMENTO

FASI DA CONSEGUIRE	RELAZIONI MENTALI DELL'INTERLOCUTORE	INTERVENTI CONSIGLIABILI AL FORMATORE	OBIETTIVI
primo contatto	resistenza	instaurare il dialogo	empatia e "patto di lavoro" con l'interlocutore
cambiamento	propone soluzioni specifiche rispetto ai propri scopi	far parlare l'interlocutore	accordo dell'interlocutore sulla direzione del cambiamento
obiezioni	motiva un rifiuto si oppone ad una situazione di passività	valutare l'obiezione, confutare con calma rassicurare, argomentare	il superamento dell'obiezione con dimostrazione che essa è un sintomo di interesse
conclusione	esita, decide ma teme di sbagliare	favorire la responsabilizzazione	autonomia dell'interlocutore

Tavola 5.8

- evitare di avvalorare comportamenti non soddisfacenti;
- gratificare solo ciò che contribuisce all'adempimento delle prestazioni richieste.

Per raggiungere un comportamento stabile che corrisponda al cambiamento auspicato, **la persona deve quindi attraversare varie fasi psicologiche** (Tavola 5.8), nelle quali va sostenuta dal formatore:

- **scongelo delle forze che agiscono per mantenere il comportamento iniziale**, attraverso sistemi di ricompensa formale, rinforzo sociale del gruppo, difesa contro le minacce emotive, stimoli ambientali ecc.,
- **creazione di nuovi modelli di ruolo** chiari ed attrattivi, che dimostrino l'efficacia dei nuovi comportamenti,
- **ricongelamento delle forze che agiscono per mantenere il nuovo comportamento**, attraverso stimoli ambientali e ricompense formali ed informali.

5.5 OBIEZIONI

Le **obiezioni fanno parte del processo di cambiamento** e, a una prima impressione, possono apparire come **resistenze**, emotive o razionali, alla trasformazione.

In realtà, **esse manifestano un interesse verso il processo in atto** e sono un modo per meglio approfondire il fenomeno. (Tavola 5.9) **L'obiezione non deve quindi essere temuta; anzi deve essere stimolata**, per meglio controllare le impressioni suscitate negli allievi.

Un individuo è indotto ad obiettare per molteplici motivi, alcuni dei quali rientrano nella **categoria psicologica degli affetti**.

Possono manifestarsi obiezioni dovute alla **resistenza al cambiamento**, oppure alla **presenza di pregiudizi**; ci si trova così di fronte ad atteggiamenti di chiusura difensiva, alternati ad osservazioni provocatorie e assolutiste.

DEFINIZIONI

CRISI	momento costituito da eventi che si succedono rapidamente e influiscono sull'organizzazione in modo così drammatico che non è possibile mantenere lo status quo
RESISTENZE AL CAMBIAMENTO	atteggiamenti difensivi, talvolta irrazionali o patologici, dovuti al sentimento di perdita di sicurezza, potere, status, autonomia, o capacità di lavoro acquisita tramite la routine. Possono essere superate con un processo di cooptazione e partecipazione al cambiamento che ottenga un coinvolgimento personale

Non è mai consigliabile una reazione diretta, tesa allo scontro; occorre invece manifestare un atteggiamento calmo e attento, pur non avvalorando le obiezioni, e passare sotto silenzio evidenti pretesti, motivi speciosi o contestazioni personalistiche.

Quando le obiezioni possiedono elementi di validità, bisogna prenderle in esame serenamente, ampliando le proprie argomentazioni.

La risposta può, comunque, essere sempre differita se un'osservazione è posta in un momento inadatto: il ritardo ha anche il valore tattico di minimizzare i contrasti.

5.6 LA CONCLUSIONE DEL PROCESSO

La conclusione dell'intervento può presentare alcune difficoltà.

Il formatore rappresenta un riferimento psicologico e una guida teorica per tutta la durata del processo e la sua partenza può evidenziare esitazioni e timore di commettere errori.

È essenziale che il processo di cambiamento alimenti l'autonomia nel prendere decisioni, individuare risorse e risolvere problemi.

Durante tutta la durata dell'intervento, **si dovrà favorire la capacità di assumere responsabilità**, individuali e di gruppo, in previsione della partenza del formatore.

Potranno, altresì, essere programmate verifiche sistematiche, a distanza di tempo, per controllare i reali effetti del cambiamento.

La Tavola 5.10 sintetizza le cinque fasi del cambiamento.

5.7 CAMBIAMENTO REATTIVO E CAMBIAMENTO PROPOSITIVO

Si definisce reattivo un cambiamento che avviene passivamente, come un comportamento riflesso, coinvolge una parte limitata del sistema e risponde a stimoli immediati.

Si definisce propositivo il cambiamento che avviene attivamente, come un comportamento finalizzato, coinvolge tutto il sistema in modo coordinato e risponde alle forze che producono gli stimoli. (Tavola 5.11)

LE CINQUE FASI DEL CAMBIAMENTO

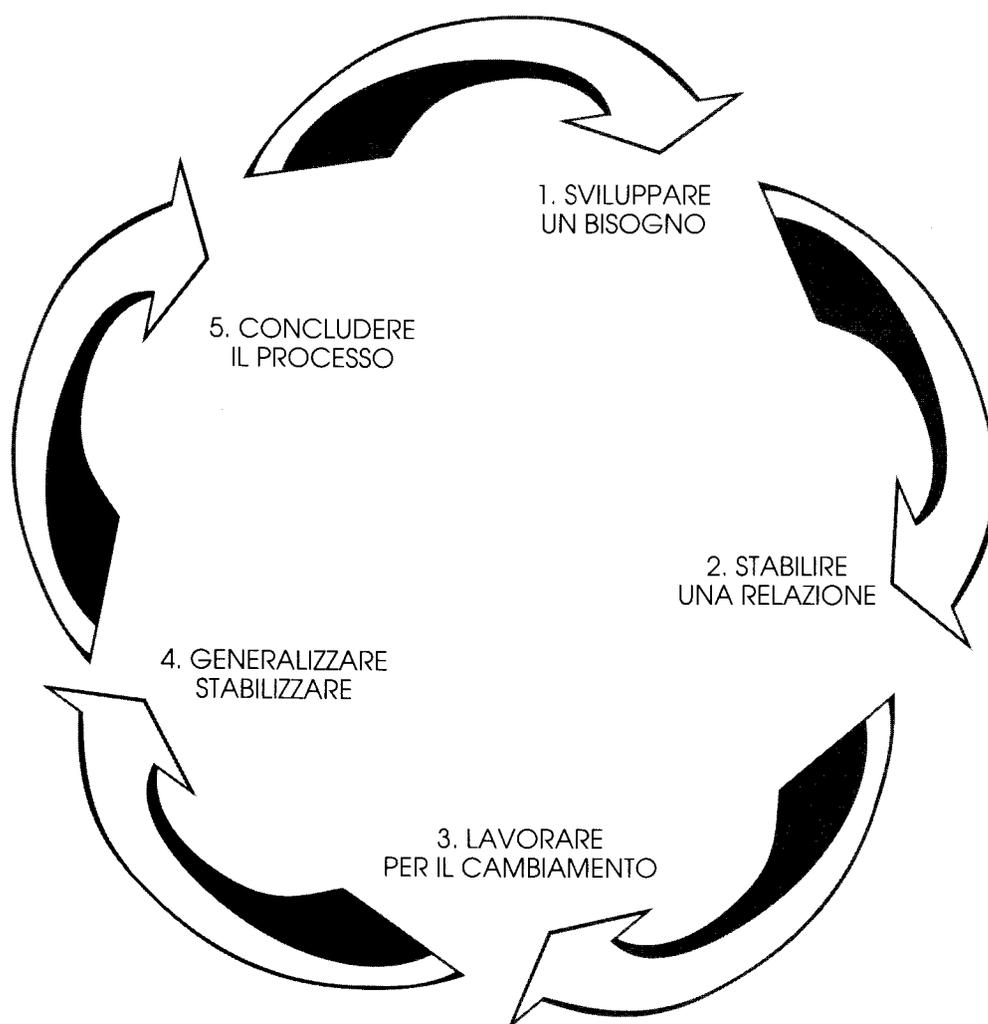


Tavola 5.10

PROCESSO DINAMICO DEL CAMBIAMENTO PROPOSITIVO

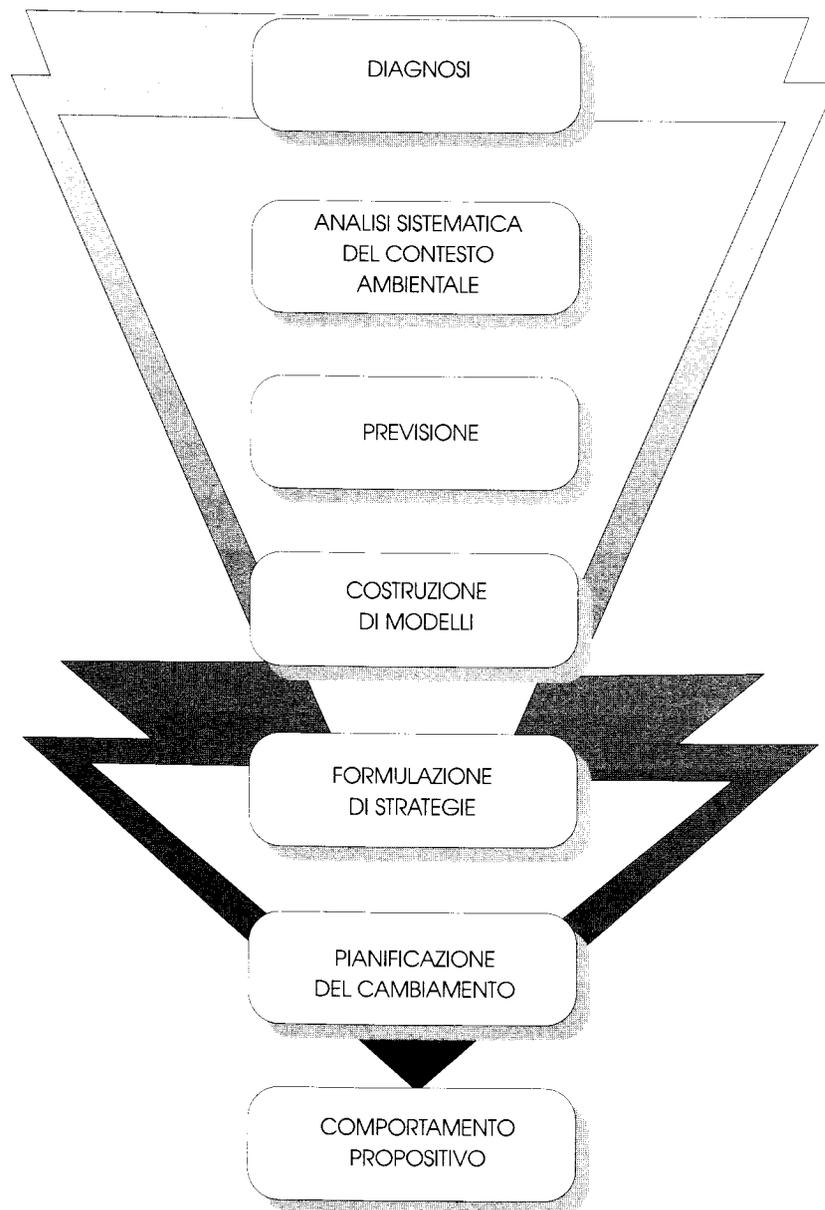


Tavola 5.11