

## **COSA SUCCEDA SE NESSUNO VUOLE CUCINARE ? LA RESPONSABILITA' FINALE NELLA CLUBHOUSE**

**Mark Glikman, già Coordinatore della Formazione Internazionale alla Fountain House di New York. Ora vive e lavora a San Diego, California.**

Dai miei primi giorni in qualità di socio della Fountain House, tanto tempo fa, fino alle mie recenti esperienze come parte del personale e visitatore di altre clubhouse nel paese, attraverso le molte conversazioni con colleghi del Settore Formazione alla Fountain House mi è sempre risuonato nelle orecchie il “mito” di come si lavora nella clubhouse o di come vi si dovrebbe lavorare.

Ad esempio, se vogliamo rafforzare i soci, il personale li dovrebbe aiutare a divenire consapevoli delle opportunità, ma poi dovrebbe fare un passo indietro ed evitare un eccessivo coinvolgimento. I sostenitori di questa teoria credono che se i soci combattono per conto proprio con le responsabilità, avranno in qualche modo successo. Il limite di questo pensiero risiede nel sottovalutare l'enorme potenziale del personale nell'influenzare l'ambiente che condivide con i soci. Le persone non diventano migliori o più forti se vengono lasciate sole. Piuttosto diventano più forti perché coloro che le conoscono e le rispettano e che hanno bisogno del loro aiuto e delle loro capacità le cercano regolarmente. Cercare, invece, di rafforzare i soci attraverso un atteggiamento separatista porta ad un allontanamento tra i soci e il personale.

Il rischio che il personale finisca per assegnare il lavoro da dietro la sicurezza della propria scrivania e per considerarsi più un supervisore che un attivo partecipante alla vita della clubhouse. Il personale deve costantemente combattere lo stigma che i soci si portano dietro ed il senso di rifiuto che essi hanno già sperimentato nel mondo esterno. Dopo tutto, l'obiettivo che vogliamo raggiungere nel cancellare lo stigma creato dall'istituzionalizzazione è quello di una società integrata fatta di soci e personale, e non una nella quale il personale si tira indietro e crea una nuova forma di segregazione nei confronti dei soci.

La domanda più frequente da parte del personale è come si possono motivare i soci, ma penso che l'ottica sia sbagliata. La vera domanda dovrebbe essere: cosa dobbiamo fare noi del personale per rendere la clubhouse più interessante? Cosa possiamo fare per risultare più invitanti, accoglienti ed efficienti nel nostro stesso approccio alle attività del club, più creativi nel trovare nuove opportunità, più ingegnosi nell'aiutare i soci a trovare il loro spazio nella realtà della clubhouse, più instancabili nel costruire un sofisticato raggio di possibilità di impieghi temporanei, più coraggiosi nella nostra disponibilità a rischiare e delegare responsabilità a coloro che, altrimenti, avremmo sottovalutato?

Può sembrare paradossale ma, nell'incoraggiare i soci a prendersi maggiori responsabilità, anche noi del personale dobbiamo responsabilizzarci ancor più. In breve, dobbiamo considerare che la responsabilità finale è nostra. Ecco che allora ci concentriamo meno sulla patologia e su cosa non va nelle altre persone e più su come si può fare meglio o a lavorare in modo diverso.

Avendo la responsabilità finale di tutto il lavoro, il personale deve impegnarsi al massimo nel coinvolgere i soci e condividere con loro la responsabilità. Credo che non ci sia dubbio che la presenza di una forte motivazione all'interno di una clubhouse nasca proprio dall'impulso che il personale riesce a dare. Se il personale è appassionato alle attività della clubhouse, siano queste le umili pulizie o lavorare per il giornale interno, tutti verranno travolti da questo contagioso entusiasmo. Questo non significa dare più importanza al personale a scapito dei soci. Cerco solo di spiegare che la mancanza di iniziativa o di fiducia è spesso la conseguenza della malattia mentale. E' nella natura della malattia contro la quale lottiamo e che conosco proprio per la mia personale esperienza.

All'inizio di ogni giornata nella club house una parte importante del ruolo del personale è quella di creare quel tanto di entusiasmo e senso di urgenza nel lavoro da svolgere necessari per superare l'apatia e l'ansia che sono una parte evidente della malattia mentale. Nella club house in generale, sia nell'unità del lavoro d'ufficio che in quella della cucina, il personale deve sorvegliare regolarmente che le responsabilità siano condivise tra più soci. Il concetto è che se non ci fosse il personale che si muove costantemente trovando nuove attività e tirando le fila dei vari progetti o dei lavori incompiuti e allo stesso tempo aiutando a risolvere le urgenze che inevitabilmente si vengono a creare, l'intero ingranaggio della clubhouse si bloccherebbe in breve tempo.

Perché non possono essere i soci stessi a prendersi la responsabilità finale della clubhouse? La risposta, in realtà, è che spesso potrebbero essere in grado di prendersi queste responsabilità e di portarle avanti. Ma per quanto riguarda l'attività giornaliera, fatta di 8 ore, 5 giorni alla settimana, la responsabilità rimane al personale per una serie di ragioni. La prima è che il personale deve essere presente tutti i giorni; è il suo lavoro e questo fornisce la continuità che permette al complesso centro di funzionare in maniera efficiente. I soci necessitano di una clubhouse in cui avere il diritto di dare e di prendere a seconda delle proprie possibilità, dove possono servirsene al meglio e in cambio offrire le proprie capacità e le proprie competenze nella maniera che si spera sia la più soddisfacente possibile.

Il personale deve comprendere ed accettare il proprio ruolo attivo nel processo di riabilitazione. Deve accettare che la personalità di ognuno fa parte del processo di riabilitazione. In primo luogo il personale deve essere al centro del sistema solare del club perché inizialmente i soci hanno bisogno di qualcuno che dica loro: "Tu lo puoi fare e io lo farò con te". Il personale che segue questo atteggiamento con i soci si ritrova ad interagire in quel sistema. L'abilità del personale è nel portare avanti ed arricchire questo processo. Ogni giorno le relazioni tra il personale ed il socio si rafforzeranno attraverso una serie di interazioni costanti che si creeranno solo affrontando problemi comuni e raggiungendo obiettivi condivisi. Il personale è più efficace quando vive pienamente le attività dell'unità in mezzo ai soci e considera i pasti, il lavoro al computer, il giornalino, il TEP come attività condivise.

Come possono i soci sentirsi coinvolti nella redazione del giornalino, nella preparazione del pasto, nel far fare il giro di presentazione del club o in una qualsiasi attività, se percepiscono che queste attività non vengono prese seriamente dal personale e che il loro lavoro non è importante, ma è considerato piuttosto come qualcosa che si

fa per tenerli occupati? Come noi non chiederemmo al socio di fare qualcosa che noi non vorremmo fare, così non si dovrebbero creare attività che noi non consideriamo valide o interessanti.

Qualche volta il personale potrebbe essere tentato di affiggere semplicemente un foglio di carta chiedendo ai soci di sottoscrivere una qualsiasi attività che potrebbe interessare loro. Non ci si dovrebbe meravigliare se pochissime persone risultassero interessate a partecipare ad un'attività presentata in modo così impersonale e freddo. Se il personale è così poco interessato al successo di tale attività perché ci si dovrebbe aspettare che i soci vogliano esserne coinvolti? A partire dal direttore bisogna dare l'idea di quanto tutto il lavoro della clubhouse sia significativo e importante e che il personale non ha un programma separato, più importante, mentre i lavori meno impegnativi e meno interessanti sono lasciati ai soci. La prima cosa che dobbiamo fare è quella di investire, con tanta passione, in tutto ciò che crediamo sia valido per i soci. Se vogliamo promuovere l'orticoltura o attività audio-visive o la fotografia o una qualsiasi attività che pensiamo possa essere interessante, dobbiamo essere noi i primi a dimostrare il nostro entusiasmo. Questa visione entusiastica per le attività svolte nella clubhouse non deve mai esaurirsi nel personale. Dal direttore in giù si deve percepire la forte esigenza che sempre più cose verranno fatte nel club e questa esigenza passerà poi anche ai soci. Non c'è miglior motivazione per il personale del sapere che senza l'aiuto dei soci non sarà in grado di svolgere il lavoro per il quale è responsabile.

Se questa esigenza viene sufficientemente trasmessa dal direttore del club ricercando sempre maggiori opportunità, il personale dovrà quindi muoversi più velocemente e sforzarsi di più nell'individuare il talento del socio per un determinato lavoro nel club. Il personale diventerà come un "talent scout", sempre alla scoperta di forze e abilità che aspettano solo di essere sviluppate tra i soci. E' una favola dire che la clubhouse è, o dovrebbe essere, gestita solo da i soci. E' una favola che spesso serve come scusa per il personale che vuole sentirsi separato dal cuore della clubhouse. Se il personale non si cala completamente nella vita del club, ma mantiene invece un distacco asettico, non può sperare di cambiare il proprio atteggiamento su ciò che i soci possono o non possono fare. Dobbiamo smetterla di sostenere che attraverso l'abbandono o la separazione si possa ottenere il rafforzamento dei soci ed accettare che sia il personale ad assumersi la responsabilità finale del club. Dobbiamo accettare che ci vogliono sia una certa spinta che un continuo supporto da parte del personale per far funzionare il club. Dobbiamo realizzare che non spetta ai soci assumersi la responsabilità finale di ogni giorno.

Anche perché la responsabilità finale comporta dover prendere delle decisioni. Questo prendere decisioni funziona meglio se i soci hanno la possibilità di influenzare il processo. Si parte dal presupposto che il lavoro nella clubhouse venga portato avanti da soci e personale insieme, fianco a fianco, in modo che le decisioni siano prese raggiungendo il consenso finale attraverso una sana discussione. Nella logica della clubhouse, utilizzare una procedura di votazioni per arrivare ad una decisione, creerebbe inutilmente divisione, come nel mondo politico, tra "vincitori e vinti". Nella clubhouse piuttosto bisogna lavorare sulla base dei valori e delle necessità della clubhouse stessa.

Infine la ragione essenziale per la quale il personale ha la responsabilità finale del funzionamento della clubhouse sta nella natura stessa del club. Ci aspettiamo che le clubhouse rappresentino dei centri che, per i soci che lo

vogliono, portano a raggiungere una maggiore libertà e la possibilità di lavoro nella società attraverso un impiego temporaneo, e se tutto va bene, anche di un impiego indipendente. Per cui aspettarsi che i soci siano legati a faticosi ruoli giornalieri nel club sarebbe un'aspettativa irragionevole. Se dovessimo aspettarci questo, sarebbe come scoraggiare i soci dall'approfitte della sfida di un lavoro temporaneo nella comunità e di altre occasioni nel mondo esterno.

Credo fermamente che sia molto meglio considerare l'operatività del club come un prodotto della cooperazione tra soci e personale in modo che i soci possano co-gestire ogni aspetto dell'operatività del club, ma possano anche contare sul lavoro del personale nel portare avanti le incombenze lasciate indietro. E' dannoso se il personale gestisce le responsabilità finali troppo gelosamente, fa pesare il suo grado, non cede il passo, non delega, non condivide e non cerca costantemente di promuovere le abilità di gestione dei soci. Se il personale considera il proprio lavoro come un fine, e non come un mezzo per arrivare al risultato, allora fallirà. Così come fallirà se i soci vedono che le decisioni finali sono prese solo dal personale, per cui loro non possono interferire mai e che il personale deve essere sempre il primo a dare tutte le risposte. Ancora, la clubhouse richiede la consapevolezza del personale che la responsabilità finale è loro, ma anche la loro abilità in investire ogni energia, speranza, capacità ed idee nel mondo della clubhouse. Una volta che gli ingranaggi sono partiti, il personale si deve muovere delicatamente per far emergere le capacità del socio, capacità che aspettano solo di essere scoperte.

Infine, la ragione per cui il personale ha la responsabilità finale non è quella di creare un ambiente centrato su di esso, quanto piuttosto quella di creare una clubhouse dove il personale sia pienamente integrato con i soci. Un mondo così pienamente condiviso è un posto dignitoso e rispettato dove sia i soci che il personale si battono per raggiungere uno stile di vita più soddisfacente, stimolante e gioioso.

**Questo articolo è tratto da una presentazione al Quinto Seminario Internazionale sul Modello della Clubhouse, St Louis, Missouri, 1989.**