

**Paola Scalari**

## **Far funzionare il cerchio con i colleghi** Oltre la trappola del gruppo bugiardo

**Non basta mettere insieme delle persone perché un aggregato umano sia definibile come gruppo. Non basta quindi mettersi in cerchio tra colleghi per essere una équipe funzionante. Spesso si chiama gruppo di lavoro ciò che gruppo non è, prova ne è che il «gruppo» si scioglie e si disperde quasi subito. Il fatto è che, per essere un gruppo vero, non un gruppo contraffatto o bugiardo, bisogna conoscere una metodologia, avere esperienza della dinamica gruppale e saper applicare i principi teorici e metodologici. Solo così si può condurre un aggregato di colleghi a divenire un gruppo operativo.**

Far funzionare il cerchio con i colleghi per capire, scoprire, ideare appare oggi – come detto nel primo articolo – l'unica via d'uscita per contrastare la demotivazione personale, l'impotenza istituzionale e la povertà storica che poggiano sulla sfilacciatura dei legami.

### **La fatica (ripagata) del dialogo in gruppo**

Far funzionare il cerchio con i colleghi implica una capacità di tenere compresenti movimenti emotivi esterni e interni.

Ogni operatore, con le sue tante voci interne, sedimentate durante la sua esistenza, si arricchisce di nuove intonazioni, innovative prospettive e importanti capacità di ascoltare l'altro quando è esposto a gruppi che lo stimolano e arricchiscono.

Il plurivocalismo del mondo interiore può allora imparare sempre nuove lingue e, quando le tante voci che lo abitano parlano diversi idiomi, può uscire dalla monotonia angosciante della ripetitività.

La fatica del dialogo con linguaggi diversi dal proprio è allora ripagata da un arricchimento nelle voci interne con cui dialogare con se stessi. Ad una povertà relazionale esterna corrisponde infatti una povertà emotiva. Apprendere come ascoltare le opinioni altrui per poi collegarle alle proprie voci interne, attraverso un incessante atteggiamento trasformativo, invece, implica

impegno ma anche soddisfazione, altruismo ma anche vantaggio personale, disponibilità verso gli altri ma anche accrescimento individuale.

Il professionista della cura, quindi, ogni qualvolta frequenti dei gruppi operativi incrementa il suo modo di pensare, intervenire, scegliere e agire, consultando nella sua mente le tante voci che compongono il suo gruppo interno. È la ricchezza di questo dialogo che rende interessante il lavoro. È questo gruppo interiore che entra in scena quando più operatori si incontrano. È l'agglomerato emotivo che, invisibile agli occhi ma percepibile negli stati d'animo, va a formare il campo grupppale. Sarà il potersi scontrare e accordare tra questi mondi psichici che permetterà di procedere verso la finalità condivisa.

## Un gruppo si diventa

Se il sintomo sociale è una «società liquida», come ci ha suggerito di nominarla Zygmunt Bauman, la cura è il gruppo operativo che aiuta a stabilire, pur nella differenza, dei rapporti che coagulano tutti attorno a un'impresa condivisa <sup>(1)</sup>.

È la tenuta del compito, inteso come finalità, obiettivo, progetto comune, che permette alla dinamica tra menti al lavoro di dipanarsi senza che ogni partecipante si senta minacciato dalla presenza altrui.

In una società ammalata di narcisismo distruttivo ricostruire il valore dei legami, anche testimoniando come li si sperimenta in prima persona, è il primo insegnamento di chi vuole operare nel mondo sociale e culturale.

Un gruppo allora non esiste nel momento in cui nasce, se non come aggregato che inizia a sognare mosso da un desiderio che mette in moto una dinamica intellettuale ed affettiva. Un gruppo quindi si diventa.

Un gruppo è molto di più della somma dei singoli membri che lo compongono, perciò un insieme di professionisti che s'incontrano non accumula il sapere di ognuno, ma produce una conoscenza inedita che è il risultato dell'interazione di più menti al lavoro.

## Gruppi pensanti e gruppi bugiardi

Il sapere di cui il singolo operatore dispone non è quasi mai sufficiente per avere idee chiare su come togliere un minore da una situazione di disagio, alleviare le pene

1 | Nel 1989 con Francesco Berto nella città di Venezia abbiamo progettato e avviato i Centri Età Evolutiva. Al loro interno abbiamo realizzato un'esperienza che, ponendo al centro il valore delle relazioni umane come riparatrici del disagio, ha dato vita - sia nei Gruppi per l'utenza (bambini, ragazzi, genitori, educatori, comunità educativa) sia nella sua organizzazione interna (équipe, supervisioni, gruppi di studio, riunioni

di servizio, formazione, team) - a dei dispositivi coordinati con la tecnica del gruppo operativo. I tantissimi animatori che negli anni hanno collaborato ne hanno tratto a loro volta non solo un beneficio personale, ma anche un apprendimento professionale che poi hanno speso anche altrove allargando la possibilità nel sociale e nel mondo della scuola di vincere il malessere dando vita a gruppi pensanti, coordinati.

di un malato mentale, sollevare dal baratro della solitudine un anziano, fermare la deriva di tanti giovani e sostenere adulti vulnerabili.

È allora necessario costruire una mente gruppale, capace di produrre un pensiero collettivo che tenga dentro la complessità dello sfondo culturale, della perdita di senso delle istituzioni e della crisi dei contesti di vita, senza per questo perdere il suo obiettivo.

### **Attenzione ai falsi gruppi**

Costituire un gruppo pensante è allora la via maestra per uscire dall'isolamento professionale, ma è anche l'ostacolo emotivo ed epistemologico su cui è necessario soffermarsi poiché spesso si chiama gruppo ciò che gruppo non è.

I gruppi di lavoro possono essere o luoghi di pensiero, se sono riunioni dove l'incontro tra più professionisti produce ciò che nessuna di quelle persone singolarmente sapeva già, oppure possono apparire nella *gestalt* dei gruppi senza però esserlo nella dinamica poiché i pensieri che girano al loro interno sono immobili, stereotipati, ripetitivi.

Sono questi falsi gruppi che vado definendo «gruppi bugiardi». Essi non poggiano su nessuna teoria e nessuna tecnica. S'improvvisano. Per non far fallire un gruppo è allora necessario avere una metodologia e applicarla.

La concezione operativa sollecita a comprendere come solamente se si conosce la teoria e si fa esperienza della dinamica si può condurre un aggregato di individui a divenire un gruppo. Avere pratica di vita in gruppi umani non significa pertanto sapere cos'è un gruppo.

### **La cura del campo emotivo**

La teoria sui gruppi si fonda sui principi della psicologia sociale, mentre l'esperienza in un gruppo operativo fa assumere un atteggiamento mentale analitico che rende il trovarsi con altri lo spazio dove il cambiamento avviene grazie alla possibilità di far emergere il latente.

Il mondo emotivo di un contesto multipersonale è molto acceso poiché si nutre di tante paranoie e confusività, di contagiose depressività e di destabilizzanti intuizioni, eppure si può prenderlo in considerazione o anche non tenerne conto. Se si osserva lo sviluppo emotivo inconsapevole si opera sia sul manifesto che sul latente.

Il latente, inteso come il sentire inespresso, lo stato emotivo dominante e l'inconscio che affiora, attraversa quindi sempre il campo emotivo gruppale, ma solo se viene preso in considerazione non blocca il processo di apprendimento.

L'inconscio assume nel preconscious una particolare forma grazie all'intreccio dei vissuti portati da ciascun partecipante poiché nell'incontro umano sempre si sviluppa un discorso cognitivo che poggia su un discorso emotivo. L'inconscio, pur rappresentando l'inconoscibile, fa affiorare nella narrazione condivisa degli elementi che permettono di intuirne l'esistenza e di nominarne la natura.

## L'importanza del setting

Questi elementi, impalpabili ma anche molto duri e resistenti, sono sparsi nel campo emotivo di un gruppo che si riunisce. Le coordinate dentro alle quali poter leggere questi movimenti affettivi devono però essere delle salde definizioni dello spazio e del tempo dell'incontro, altrimenti si rischia di usare la segnalazione, l'interpretazione, la ricostruzione come atti aggressivi e colpevolizzanti.

### La funzione del coordinatore

Il setting è allora lo strumento fondamentale di un gruppo che si vuole definire tale. Esso comprende il *luogo* dell'incontro, il *tempo* che esso durerà, l'*obiettivo* che vuole perseguire e il *numero* di partecipanti che s'impegnano in questo processo. È utile inoltre che qualcuno svolga la funzione di *coordinatore*, inteso come colui che vigilando sul compito interviene per facilitare il processo che lo faccia raggiungere. Egli, per rendere più percorribile la strada, può dunque anche nominare i sentimenti, gli stati d'animo e i vissuti che ostacolano il progetto condiviso.

Il clima emotivo esiste quindi come rivelatore di elementi importanti della situazione su cui si sta lavorando. Esso può venir o meno riconosciuto, nominato e usato, in ogni caso c'è! Se lo si mette in luce si evita la paralisi del gruppo. Si evita cioè lo sviluppo di quello che Wilfred R. Bion chiamava «assunto di base» di cui «l'attacco e la fuga» è il più frequente poiché è quello che può, per primo, far morire il desiderio di continuare a portare avanti un progetto comune.

Quando invece si considerano gli stati d'animo non solo si assiste all'evoluzione del processo dinamico del gruppo al lavoro, ma si hanno anche dei precisi *insight* sul compito che ha fatto riunire insieme. Il clima del gruppo spesso assorbe e riattualizza il tema emotivo delle situazioni analizzate rendendo esplicito l'implicito.

### Non basta mettere insieme delle persone

È necessario perciò non perdere di vista che c'è un «gruppo contraffatto» costituito a basso prezzo, ma che si rompe, scioglie e disperde quasi subito, e un «gruppo operativo» che costa in formazione e studio, ma che fondandosi su solidi principi teorici e metodologici dura nel tempo e produce un pensiero utile.

Non basta quindi mettere insieme delle persone perché un aggregato umano sia definibile come gruppo.

Autori come Enrique Pichon-Riviere, Josè Bleger e Armando Bauleo sono dei punti di riferimento imprescindibili per operare con i gruppi operativi e per resistere alla tentazione di fondare «gruppi bugiardi». Scrive Bleger:

« Nel gruppo operativo si costituisce a poco a poco uno schema di riferimento di gruppo, che è ciò che consente al gruppo di operare in équipe, in modo unitario e coerente. Questo non significa che tutti debbano pensarla allo stesso modo, cosa che, in ultima analisi, sarebbe esattamente il contrario di ciò che ci proponiamo di ottenere dal gruppo operativo.

Unità non vuol dire, nel suo significato dialettico, esclusione di opposti; al contrario, l'unità implica l'esistenza di opposti al suo interno. Ed è in questo che consiste l'unità di un gruppo operativo. Il risultato ottimale si ha quando alla massima eterogeneità dei componenti corrisponde la massima omogeneità del compito.

## Il gruppo come contenimento

Gli operatori, attraversando quotidianamente la complessità del mondo attuale, si dichiarano stanchi, esasperati e scontenti poiché sentono di operare senza una cornice istituzionale e organizzativa che li rassicuri.

### Nei servizi circolano troppe passioni dolorose

Questa mancanza di contenimento genera un sentimento di abbandono, deprivazione e insicurezza che alimenta rabbia, aggressività, violenza, sadismo e, alle volte, addirittura crudeltà.

I colleghi troppe volte si criticano, biasimano e odiano e, anziché essere solidali poiché uniti in una medesima battaglia, nel migliore dei casi si ignorano.

Nei servizi rischia di circolare una violenza inconscia che deriva dalle continue riorganizzazioni. Questi spostamenti, sia che siano minacciati sia che vengano realizzati, creano inevitabilmente instabilità e rotture nella processualità, portando confusione mentale nei gruppi di lavoro.

La costante precarietà, unita a tutta la provvisorietà del mondo attuale, porta alla perdita di rapporti sani, alla povertà di idee condivise e alla mancanza di progettualità co-costruite.

Le organizzazioni, avendo perso il loro significato di contenitori di senso e di deposito delle parti meno pensabili, sono divenute luoghi di potere gerarchico e di pratiche burocratiche meramente esecutive. Il setting organizzativo è infatti sfilacciato, precario, insicuro rendendo impossibile appoggiarvi per lavorare con serenità.

Le istituzioni, da strutture dove diversi gruppi umani si collegano per una comune finalità, come la salute, l'istruzione, l'equità sociale, appaiono come sistemi burocratici orientati unicamente da una visione pseudo-economica. Il diktat è risparmiare, ma come e dove spendere non è discutibile collettivamente.

### Operatori come solitari guerrieri

Gli operatori quindi si chiudono dentro a indifferenze che li fanno intristire poiché devono accecarsi davanti ai problemi che non sanno come affrontare. Dimenticare il compito di lavoro, lasciare cadere progettualità importanti, far finta di nulla di fronte a certe situazioni, possono essere una strategia, ma alla fine ciò che non si è affrontato investe come uno tsunami e trascina alla deriva.

La mente occupata a scindere, evitare e negare non sa più creare legami tra idee e

si sgretola a causa dell'assenza di nuove prospettive. La creatività, data dal saper coniugare ciò che prima era diviso, lontano e distante, si spegne poiché ogni legame è sentito impossibile. Il singolo si isola non solo commettendo più facilmente degli errori, ma anche rischiando di rimanere invischiato nel malessere del mondo familiare e sociale.

I sintomi di questo stare male, dovuto all'affrontare come dei solitari guerrieri i vissuti sofferenti delle famiglie problematiche e incompetenti, dei bambini abusati e maltrattati, degli anziani smarriti e soli, degli adulti impoveriti ed estraniati, degli alunni dispersi e incattiviti e dei giovani devianti e autodistruttivi, sono causa di tanta sofferenza per le professioni che hanno come obiettivo il prendersi cura dell'altro.

### **Ognuno cerca di mettere in salvo la «pelle psichica»**

Alcuni operatori denunciano stanchezza cronica, sensazione di impotenza e vissuti persecutori. Si sentono in trappola. La chimera della quiescenza è vista come meta liberatoria senza che ci si renda conto di quanta parte della propria identità sia depositata nel lavoro. La tristezza domina un fare quotidiano che fatica a trovare guizzi creativi, a individuare strade alternative, a riparare quel che si può e a giocare il piacere del progettare.

Gli operatori del sociale, del mondo scolastico e della sanità si affaticano, si ammalano e si ritirano in un luogo mentale inaccessibile arrivando a svolgere delle azioni senza esserci emotivamente poiché sentono che l'esporsi li ferirebbe. Adempiono a dettami, mettono in pratica prassi, seguono protocolli, ma senza metterci dei pensieri poiché l'idea che domina incessantemente le loro menti riguarda la fatica dello stare in servizio.

Il pensiero ossessivo impedisce il pensiero creativo! Sopportano a fatica dirigenti ritenuti presuntuosi, responsabili etichettati come agitati, funzionari sentiti come impazienti, coordinatori incompetenti e referenti affannati senza sentirsi né guidati né protetti. Ognuno cerca di mettere in salvo «la pelle psichica» vivendo in un altrove non meglio definibile, ma che potrebbe rispondere all'interrogativo familiare: «Dove hai la testa?».

I più fortunati si ricavano all'interno dell'attività professionale degli spazi dove operare con passione, altri cercano fuori dall'orario di lavoro passioni che li tengano vivi. In ogni caso però insoddisfazione, delusione, ira, timori, rivalità e smarrimenti lasciano ferite profonde nell'animo di chi deve operare con le persone per aiutarle a ritrovare un progetto di vita e si sente invece a sua volta profondamente inutile.

### **Imparare a lavorare in gruppo**

Eppure una soluzione sembra molto alla portata di tutti: riunirsi per imparare, ricercare e progettare.

### **Quando il gruppo affatica, è un vero gruppo?**

Alcuni per la verità ci provano, ma ne rimangono ulteriormente delusi. Allora tra rimedio e fallimento si insinua qualcosa che deve essere ripetutamente analizzato. Se il modo di uscire dall'impasse è individuato nella costituzione di gruppi di lavoro che affrontino in un cerchio solidale le ferite sociali, tocca rilevare come i collettivi divengano però anche luoghi di sofferenza e di insofferenza. Le riunioni affaticano oltre modo, vengono disertate, si ritengono inutili. Non si riesce ad apprendere dal e nel gruppo.

La ricerca sul campo condotta quotidianamente pone allora di fronte al quesito se i gruppi che si vanno costituendo non siano gruppi, ma agglomerati di persone senza una direzione e in preda a movimenti emotivi ingovernabili. La dinamica potente delle emozioni che si sollevano dentro a un cerchio rompe gli argini delle menti e anziché aiutare a far apprendere deflagra rendendo tutti fragili e ottusi.

Si può affermare che i gruppi non funzionano o si può ricercare perché questi gruppi non siano produttivi, creativi, vitali.

### **Serve un cambio di rotta nel lavoro sociale**

Credo che si definisca ancora una volta facilmente gruppo di lavoro ciò che invece non lo è. Gli operatori sono allora vittime di tanti «gruppi bugiardi». Sono questi degli insiemi di persone che non costituiscono un vero gruppo rischiando di vanificare l'unico strumento che potrebbe portare tutti fuori da questo periodo di destrutturazione dei servizi, di complessità del mondo sociale, di paura dell'ignoto, di solitudine operativa.

La spinta valoriale che induce a lavorare con gli altri non potrà a lungo essere sostenuta dai pochi che ne tengono accesa la fiaccola vitale se non si opererà collettivamente un cambiamento di rotta nel lavoro sociale, ridando valore ai legami tra le persone che compongono i gruppi e imparando a governare questi rapporti. Poiché solo per questa strada si arriva a trasformare il malessere in un sentimento motivante, diventa urgente imparare a lavorare in gruppo.