

Dall'appartenere a un progetto al perseguire obiettivi comuni

*Momenti e passaggi chiave di un gruppo
impegnato nel raggiungimento di un obiettivo di lavoro*

Paola Scalari

Succede in tutti gli ambiti di lavoro. Persone diverse, con storie personali e professionalità specifiche, si trovano a gestire insieme obiettivi e strumenti di lavoro. Nel frattempo,

i vissuti dell'équipe crescono e si sviluppano, non senza difficoltà e veri e propri momenti di impasse. Portare il gruppo a una maggiore attenzione

e consapevolezza delle dinamiche interne ha allora un importante valore strategico ai fini del raggiungimento degli obiettivi comuni.

Il compito di lavoro, che deriva dall'organizzazione di un progetto, è sostenuto da una complessa trama di legami tra gli operatori impegnati nel perseguimento di un obiettivo comune. Si tratta di legami caratterizzati dal vincolo con l'oggetto di lavoro e che perciò non possono essere regolamentati solamente da rapporti di tipo autoritario-giuridico o da relazioni di tipo affettivo-personalistico.

All'interno dell'organizzazione si lavora dunque per accrescere, tra gli operatori, il senso di appartenenza al progetto. Tutti sono vincolati tra loro e tutti sono impegnati a raggiungere, al di là delle funzioni svolte, il medesimo scopo. L'interdipendenza è però spesso fonte di conflitti personali che, se non ascoltati, accolti e compresi, portano alla distruzione dell'obiettivo, alla fuga dal compito, al desiderio di investire il meno possibile riducendo così le potenzialità umane messe a disposizione dell'utenza. È a questo punto che può accadere che i progetti rimangano in vita più per soddisfare le esigenze degli operatori che per rispondere ai bisogni degli utenti.

Tutto ciò comporta un mancato investi-

mento di risorse umane che diventa di fatto irrimediabile in quanto depaupera le progettualità e non produce trasformazioni, rendendo vana ogni proposta amministrativa, ogni decisione economica e ogni lungimiranza legislativa.

L'intreccio relazionale tra gli operatori, quando è connotato da vincoli positivi, è di sostegno sia al compito di lavoro sia allo sviluppo dell'esperienza. La crescita di un progetto dipende quindi dal buon livello di comunicazione tra gli operatori e dalla loro capacità di gestire insieme il potere derivato dalle proprie responsabilità.

Questo consolidarsi di vincoli positivi trova però spesso ostacolo sia nelle comunicazioni distorte del mondo emozionale, sia nelle rigidità ancorate a ripetizioni stereotipate dei comportamenti, nonché nelle angosce dovute al contatto affettivo con l'altro. Un insieme di modalità relazionali che non solo appesantiscono il lavoro di équipe, ma che contribuiscono attivamente anche a renderlo meno proficuo.

Nelle pagine che seguono vengono analizzati alcuni momenti e passaggi chiave ricorrenti nella vita di un gruppo di lavoro.

Monitorare le modalità relazionali

Mantenere i legami con gli altri, ai fini del perseguimento dell'obiettivo, è sovente talmente impegnativo che produce il desiderio infantile di liquidare rapidamente i conflitti ricorrendo all'eliminazione dell'operatore ritenuto incapace. C'è chi arriva infatti ad affermare che è questo o quell'altro componente del gruppo a rendere il processo di sviluppo del servizio più instabile e meno proficuo. Le invidie tra colleghi si possono trasformare perciò in competizioni, lotte, sgarbi e, talvolta, in richieste di trasferimento. Il desiderio di troncare alcuni legami appare come un toccasana utile a evitare le difficoltà di sostenere insieme ai colleghi il compito di lavoro.

L'idea che «se non ci fosse quella persona tutto sarebbe più facile» attraversa a più riprese il gruppo. Poco importa chi viene escluso. Il fatto è che l'esclusione sembra essere il modo prescelto dal gruppo per abbassare la complessità dei fattori in gioco e, quando tale strategia non riesca, il singolo operatore potrà comunque mantenere viva l'illusione di semplificare il problema dei legami con i colleghi attraverso la minaccia di andarsene. Questa modalità relazione caratterizzata, alternativamente, dal far fuori l'altro o dal tirarsi fuori, segnala la difficoltà dell'operatore a includere nel compito di lavoro anche dimensioni prive di contenuti di piacere.

In questi casi, l'obiettivo principale dell'organizzazione diviene quello di lavorare sull'inclusione dei membri del gruppo di lavoro. L'esclusione di un componente del gruppo di lavoro comporterebbe infatti solo uno spostamento nel medesimo deposito della conflittualità, che passerebbe semplicemente dall'essere rappresentata da un soggetto a un altro. Considerare l'équipe innanzitutto come un gruppo favorisce infatti la possibilità di cogliere come questo o quell'operatore si faccia carico e portavoce di un malessere presente in tutti, seppure in maniera meno esplicita. Quando qualcuno appare in posizione più arretrata rispetto all'assunzione del compito di lavoro, è evidente come

tale posizione negativa appartenga a tutti, anche se con declinazioni diverse. Se quel determinato operatore venisse allontanato dal gruppo inevitabilmente il deposito negativo riaffiorerebbe in un nuovo leader del regresso. Tanto vale allora prodigarsi per l'integrazione di tutti, accettando l'idea che c'è sempre chi s'incarica, a nome del gruppo, di rappresentare le spinte all'involuzione. Bisogna dunque lavorare continuamente per mantenere i legami tra i membri del gruppo e far crescere così in tutti il senso di appartenenza al progetto.

Ogni operatore deve essere allora aiutato dal coordinatore a mantenere i rapporti con i colleghi e a viverne la conflittualità con minori paure. Ciascuno deve essere dunque sostenuto e sollecitato a non sentirsi troppo frustrato dal fatto di dover tenere presente ciò che fanno gli altri e a non sentirsi troppo mortificato dal fatto di dover rispettare delle regole comuni. Ecco allora che l'aggressività suscitata dal non riuscire a piegare il collega al proprio volere viene mitigata dalla stima reciproca, la colpa che tende a essere scaricata sull'altro viene placata dalla capacità riparativa, l'invidia distruttiva viene attenuata dall'ammirazione, l'angoscia per l'impotenza derivante dalla dipendenza viene sedata dalla possibilità di riconoscere che, a turno, tutti si può essere anche potenti. E così l'odio viene temperato dall'amore e rende possibile la conoscenza, poiché la rabbia non riesce a sovrapporre il desiderio di procedere insieme. Sono dunque i sentimenti negativi a trasformarsi in conflitto aperto, ma sono questi stessi sentimenti, una volta divenuti coscienti, a far evolvere la contrapposizione e a favorire la nascita di nuove idee.

La scelta di monitorare, analizzare e dare senso ai vincoli tra il personale diviene allora lo strumento privilegiato a disposizione dell'organizzazione. I legami vengono osservati in funzione della loro distruttività o della loro tutela dell'oggetto di lavoro poiché si tratta di garantire una sufficiente attenzione al compi-

to che non deve essere trascurato, abbandonato e accantonato a causa dei diversi punti di vista espressi dagli operatori. La contrapposizione è allora il veicolo di uno scontro di pensieri che sa andare alla scoperta di nuove idee, mentre l'assenza di conflittualità può essere invece l'indicatore di un appiattimento che oscura e impedisce la ricerca. Torna alla mente, in questi casi, la seguente affermazione di Bion:

Ogni gruppo di persone riunite per lavorare manifesta un'attività di lavoro di gruppo, cioè un funzionamento mentale, inteso a perseguire l'obiettivo in questione. La ricerca mostra che questi obiettivi sono a volte impediti e occasionalmente favoriti da tendenze emotive di origine oscura. ⁽¹⁾

Le tendenze emotive oscure, alcune volte, portano gli operatori alla comprensione di nuove concezioni e, altre volte, alla distruttività che si contrappone alla nascita di idee creative. Queste ultime sono situazioni che possono bloccare il processo del gruppo di lavoro, in quanto connotate da atteggiamenti parassitari, da modalità relazionali vischiose o da rapporti ambigui che, annullando lo spazio di separatezza tra sé e l'altro, impediscono l'incontro tra i pensieri. La fusione può

così portare all'assenza di relazione, e quindi alla morte del pensiero, in quanto non lascia spazio alle simbolizzazioni. Ciò che è più deleterio per l'evoluzione del progetto non è tanto l'aprirsi continuo di nuovi conflitti che, se elaborati, portano a nuove acquisizioni, quanto invece l'assenza di relazioni che annulla lo scambio. Occorre allora che il coordinatore aiuti ciascun operatore a mantenere aperta la comunicazione con i colleghi e a decifrare le proprie modalità relazionali imparando a farsi carico dei vissuti e innanzitutto a riconoscerli. È questa capacità che permette a ogni operatore di non interrompere il processo di osservazione delle proprie emozioni, dei propri sentimenti e dei propri affetti, riconoscendoli come prodotti del suo mondo interno. La consapevolezza della realtà psichica e del suo modo di risuonare emotivamente nell'impatto con l'altro diviene dunque lo strumento con cui ogni operatore comprende in che modo sta costruendo o rendendo sterili i vincoli con i colleghi. Questi legami sono vitali non tanto per imparare a piacersi reciprocamente quanto al fine del comune impegno nell'obiettivo da raggiungere.

Prestare attenzione ai meccanismi emotivi e mentali

Punto cruciale dell'organizzazione di un progetto che vuole investire sulla persona, ritenendola una risorsa per produrre cambiamenti sociali, è quello di stabilire al suo interno una serie di relazioni significative che sostengono emotivamente l'operatore. L'operatore ideale infatti non esiste, ed è questa una verità tanto sicura quanto difficile da accettare. Le aspettative su come dovrebbe essere la risorsa umana che deve realizzare l'intervento sono sempre moltissime, ma proprio perché occorre fare i conti con le fragilità di ciascun essere umano, rimangono semplici aspettative. Nei progetti sociali che si propongono l'obiettivo di contenere, contrastare e trasformare le esperienze di disagio ci si pone spesso l'obiettivo di aiutare gli utenti a crescere. Anche

ogni operatore è però cresciuto a sua volta, affrontando tutti gli intoppi del dipanarsi della sua storia personale. Nondimeno, nel suo percorso evolutivo, egli ha potuto risolvere solo come meglio ha potuto l'integrazione degli aspetti conflittuali che lo hanno portato a crescere e a svilupparsi come persona. Inevitabilmente, dentro di lui sono rimaste zone buie, compromessi mal riusciti, parti rimosse e ostacoli emotivi. Quando tali vissuti immaturi entrano in contatto con l'immaturità degli utenti tornano allora facilmente a galla. È necessario quindi che il coordinatore tenga conto dei vissuti degli operatori, accogliendoli e fa-

⁽¹⁾ Bion W., *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma 1980, p. 198.

cendo quanto è possibile affinché maturino. Non si tratta però di risolvere i problemi personali dell'operatore, quanto invece di fare in modo che essi non influiscano negativamente sul compito di lavoro.

È per questo motivo che ogni progetto struttura una complessa rete di relazioni che aiuta lo sviluppo dell'identità professionale dell'operatore sociale che, a sua volta, è chiamato a capire, metabolizzare e fare evolvere i vissuti dell'utente. In questo modo, a poco a poco si chiariscono i meccanismi mentali di ogni persona, rendendola consapevole del suo modo di funzionare e aiutandola a gestire sempre i suoi aspetti conflittuali. Le si chiede infatti di prendersi cura delle sue zone ciecche, delle sue paure, del suo isolamento e dei suoi meccanismi proiettivi.

La modalità che sorregge questo lavoro è basata sulla capacità di ascolto del coordinatore che si presta ad aiutare i colleghi. Ascoltare le difficoltà, lasciandole risuonare dentro di sé, è lo strumento che ciascuno ha a disposizione per far evolvere le proprie capacità personali. A volte tale ascolto è l'unica cosa che si può offrire, altre volte è il mezzo che permette lo scaturire di piccole indicazioni o ipotesi di senso su quanto sta avvenendo. L'ascolto si incentra allora sulla possibilità di comprendere il significato delle azioni di ciascun operatore e, contemporaneamente, di aiutarlo a scoprire i motivi dei suoi comportamenti. Il dialogo viene puntualizzato dalla enucleazione di domande che permettono la nascita e l'espressione di un pensiero che non era stato ancora pensato. «Prova a farmi capire», «Spiegamelo con altre parole», «Come ti rappresenti la situazione?», «Qual è il filo conduttore?», «Che cosa ti passa per la testa?», sono alcune delle frasi che possono punteggiare la ricerca comune sul significato degli eventi.

Parlare dei propri problemi, per ogni operatore, equivale a provare a rappresentarsi il conflitto. Rappresentarsi il conflitto implica cercare le parole con cui esprimerlo. Esprimere contenuti conflittuali comporta di per sé una prima elaborazione e chiarificazione della si-

tuazione. Il passaggio dal confuso sentire interno a un discorso che comunica i propri vissuti interiori permette di uscire dal vicolo cieco di un rimuginare senza fine.

È allora salutare, per ogni servizio, che le conflittualità appaiano all'interno delle relazioni gruppali tra i diversi operatori, in quanto il depositare nell'organizzazione le proprie parti più immature permette di elaborarle, tutelando allo stesso tempo l'oggetto di lavoro. Se l'immaturità esiste è meglio giocarsela in casa, renderla visibile e affrontabile piuttosto che scaricarla, senza elaborazioni, nella relazione con l'utente. La rete di relazioni tra gli operatori diviene dunque un elemento di supporto alle loro difficoltà emotive e li aiuta a maturare.

In alcuni momenti si avverte la necessità di un confronto con l'esterno per avvalersi di un aiuto, non solo competente, ma anche autorevole. Si ricorre, occasionalmente, a supervisioni con esperti. Sono momenti importanti perché consentono di riflettere sul significato degli interventi avviati dal progetto. Diventano opportunità che favoriscono il consolidamento di un modello di lavoro e che permettono inoltre all'équipe di vedersi restituita la propria immagine. Gli apporti di professionisti qualificati aiutano altresì gli operatori a raggiungere, consolidare ed esplorare gli obiettivi che si erano prefissati avviando il progetto. Confrontarsi con tali esperti significa anche uscire dalla quotidianità per rientrarvi con maggiori motivazioni. Attingere alle conoscenze dei consulenti restituisce a ciascuno il senso della fatica del lavoro e lo gratifica mediante il riconoscimento dell'impegno che esso richiede.

Le occasioni di incontro con professionisti esterni implicano relazioni vivificanti che alimentano la stima di sé e aiutano ad affrontare gli intoppi quotidiani dell'operare. Attraverso gli apporti dei formatori esterni l'organizzazione consolida le sue strategie operative, chiarisce l'oggetto di lavoro, sedimenta nel gruppo il modello d'intervento, favorisce una coesione interna tra gli operatori e raggiunge nuovi saperi.

Ritagliare spazi e tempi per incontrarsi

I giovani e gli adulti sembrano rincorrere l'idea di poter modificare il ritmo del tempo, fuggendo in avanti o, viceversa, tentando di arrestarlo. Nell'odierna società il tempo è infatti quella realtà che viene maggiormente attaccata, disconosciuta, contratta o dilatata. Al benessere economico si contrappone il malessere delle relazioni, poiché non si ha tempo per coltivarle, custodirle e valorizzarle. Ecco dunque che il disagio relazionale permane quando la limitatezza dell'ascolto e del contatto emotivo lascia solo l'utente. E questo avviene perché anche gli operatori mettono spesso in campo la mancanza di tempo.

L'uso sensato del tempo di lavoro è quindi una modalità che l'operatore deve acquisire per comprendere il senso del divenire, il valore del processo, il significato del percorso. Questa acquisizione permette all'operatore di favorire nell'utente il passaggio dal vivere in un tempo cronologico privo di significato al sentirsi invece parte di un tempo circolare che sa connotare di valore l'esistenza. Ma questa trasformazione comporta che sia l'operatore, per primo, a essere consapevole del ritmo necessario per evolversi, del tempo necessario per modificarsi, dell'investimento necessario per raggiungere nuove mete.

Il tempo per riflettere, rielaborare e incontrarsi viene prestabilito dall'organizzazione in accordo con i diversi coordinatori via via che all'interno del servizio prende forma la consapevolezza che lavorare nel campo relazionale implica una conoscenza del proprio mondo emotivo. Se l'orario non è però fissato nessuna rielaborazione è possibile, poiché gli operatori tendono a rifuggire la fatica del fermarsi a riflettere adducendo la scarsità di tempo a disposizione. E, contemporaneamente, riempiono il proprio tempo lavoro di catene di azioni, senza riuscire a interrompere il flusso dell'agire.

I coordinatori devono allora prevedere, garantire e promuovere il tempo necessario per l'analisi dei vissuti e prefigurare inoltre in modo preciso le persone con le quali dividerlo.

Stabilire un tempo, uno spazio e una continuità, così come dare un ritmo a questo tipo di incontri, permette alla mente di ciascun operatore di impegnarsi per dare espressione a ciò che vive nell'incontro con l'utente e, di conseguenza, per affinare le strategie di intervento.

È importante che il tempo per immergersi in questo processo abbia un inizio e una fine, poiché ciascuno può così equipaggiarsi a entrare nel proprio mondo interno ben sapendo che potrà riemergervi. L'assenza di un contenitore definito crea infatti troppa angoscia perché ogni operatore possa far fronte al timore di perdersi nel porre lo sguardo dentro di sé. Delimitare il contenitore del processo di pensiero diventa quindi un modo per evitare la fuga dalla fatica necessaria per affrontare un percorso di cambiamento personale. Il tempo dell'elaborazione è quindi fonte di ansia, ritrosia e rifiuto, in quanto richiede l'auto-osservazione. Queste difficoltà vengono il più delle volte espresse attraverso l'indisponibilità all'incontro. In modo semplicistico gli operatori cercano talvolta di fuggire alla fatica del pensiero adducendo come motivazione la mancanza di tempo.

Il tempo diviene dunque l'elemento critico per eccellenza.

Il tempo non basta mai.

Fare i conti con la finitezza dell'orario di lavoro implica la capacità di decidere quali siano le priorità, di individuare ciò che si può e ciò che non si può posticipare. Ecco così che, in nome del tempo che non sembra essere mai sufficiente, si cercano di evitare quei compiti sentiti come pesanti e complessi. Ogni operatore tende a chiudersi in sé e a sentire disturbante il fatto che qualcun altro si occupi delle sue difficoltà. Nega così di avere del tempo per gli incontri con i colleghi o cerca, con diverse strategie, di annullare il significato dell'incontro inteso come spazio dedicato al personale cambiamento. La paura di cambiare annulla il valore dell'incontro. L'ansia del mettersi in gioco elimina lo spazio per le relazioni nei diversi gruppi di lavoro. Il tempo di la-

voro predisposto per pensare, da «mitico» privilegio che valorizza la professionalità dell'operatore, diviene allora, in certi momenti, faticoso compito di lavoro.

L'agire senza dover riflettere, il decidere senza dover soppesare vantaggi e svantaggi, il voler essere responsabili senza doversi assumere le conseguenze delle proprie azioni, sono

alle volte rievocati come bisogni di tornare a uno stato infantile che faceva dell'incoscienza il suo punto di forza. Per fare sì che la nostalgia dell'irresponsabilità rimanga un desiderio, si rende allora necessaria un'articolazione rigorosa del tempo in cui incontrarsi per valutare i momenti critici, mantenere una mobilità interna e affrontare le scelte.

Riconoscere la funzione spiazzante degli eventi critici

La realizzazione del compito è sempre attraversata da momenti di difficoltà. Essi assumono il significato di vere e proprie *rottture* che, se elaborate, possono portare a ulteriori maturazioni e a maggiori conoscenze sull'obiettivo del lavoro. Per fare in modo che un evento critico non comporti la regressione del processo di evoluzione del servizio, ma produca invece una trasformazione positiva, è necessario accettare la discontinuità della realtà. La realtà infatti non procede linearmente, ma mette continuamente di fronte a ostacoli che fanno crescere ed evolvere solo se vengono compresi.

La crisi diviene quindi un'occasione per pensare ai fattori che l'hanno determinata, uno stimolo per riflettere e quindi una possibilità di affrontarla. L'organizzazione sostiene dunque l'importanza di un atteggiamento che non neghi le rottture, ma che le assuma come campo di ricerca. L'investimento di pensiero sugli eventi critici permette di trovare strategie per rattoppare, rimediare e risanare le rottture. È un lavoro incessante, in quanto gli strappi si presentano in continuazione. Il poterli considerare come parte integrante del compito di lavoro consente di non sentirli come elementi di fastidio, ma di viverli invece come possibilità di curare amorevolmente l'oggetto di lavoro. L'investire di attenzione ogni crisi determina allora la possibilità di sanare la situazione attraverso l'avvio di gruppi di lavoro che si incontrano con il compito di analizzare l'elemento di disservizio che si è venuto evidenziando. Si potrebbe dire, in altre parole, che il pensare ricuce ciò che, in prima istanza, appariva smagliato.

L'evento critico che lascia maggiormente disorientato il servizio è la rinuncia dell'incarico da parte di un operatore, in quanto depaupera di una risorsa umana la realizzazione del progetto. Le dimissioni di un operatore creano infatti disequilibrio non solo nell'organizzazione, ma anche nei vincoli affettivi tra il personale. In questi momenti gli operatori sono impegnati dal seguente interrogativo: «Chi abbandona rappresenta colui che non vuole dipendere dal progetto di lavoro, ed è quindi più autonomo di coloro che rimangono, o è invece colui che rappresenta chi non è in grado di custodire l'oggetto di lavoro ed è quindi il meno capace?». Nel gruppo, insieme a questo dubbio, si manifestano angosce per le sensazioni di tradimenti personali che investono di invidia o di accuse chi abbandona il campo. Tutti gli operatori parlano dell'evento verificatosi. Ci si mette così alla ricerca del colpevole, quasi come se non si potesse sopportare che faccia parte dell'ordine delle cose che qualcuno se ne vada e che qualcun altro arrivi.

La perdita di un componente del gruppo di lavoro e la conseguente acquisizione di un nuovo operatore che prende il suo posto sono eventi difficili da metabolizzare. La ricerca di un capro espiatorio per alleviare la fatica emotiva è allora un modo per alleggerire quella parte di responsabilità personale che ciascuno avverte nel non essere riuscito a integrare, sostenere e accettare a sufficienza il collega. In fondo, l'espulsione da un gruppo, anche per chi se ne va volontariamente, denota sempre un movimento operato da tutto il collettivo.

È inevitabile però che, mentre il processo di consolidamento di un progetto va via via strutturandosi, alcuni operatori non ce la facciano a maturare la propria capacità relazionale e si trovino quindi nel doloroso dilemma se crescere, aumentando la propria professionalità, oppure andarsene, rinunciando alla realizzazione del compito di lavoro.

A chi vuole allontanarsi è importante offrire la massima assistenza. Ciascun operatore che vuole andarsene va infatti aiutato a vagliare tutte le possibili strade utili per superare le difficoltà emotive che lo stanno portando ad abbandonare il compito di lavoro. È altrettanto vero che nell'andarsene spontaneo, fisiologico e naturale di chi non vuole o non può mettersi in gioco, l'organizzazione legge lo stato di salute del servizio in quanto ritiene positivo che, chi non è in grado di assumersi la responsabilità dell'obiettivo del progetto, rinunci spontaneamente al proprio incarico. Ci sono però anche operatori che chiudono in modo maturo l'esperienza di lavoro e lo fanno avvertendo per tempo della loro decisione. Affrontano così tutte le emozioni che il distacco dall'esperienza richiede. Sono operatori che intendono utilizzare in altri ambiti l'apprendimento accumulato nel servizio, ma che rimangono riconoscenti e grati di quanto hanno ricevuto.

In ogni caso la perdita di un operatore, sia che avvenga come fuga sia che avvenga come naturale conclusione di un percorso, implica un momento di fragilità del servizio. Viene infatti a mancare una risorsa e bisogna prendere delle decisioni.

La scelta che tutela maggiormente l'utenza guida, in questi frangenti, il processo di monitoraggio delle risorse umane. Si va dalla sostituzione dell'operatore, alla rilevazione del suo compito da parte di un collega, alla sospensione temporanea dell'attività. L'obiettivo che orienta queste decisioni non è solo quello di mantenere l'offerta, ma anche quello di preservarne la qualità. Ogni scelta parte dall'analisi dei dati in possesso della direzione e viene poi comunicata al gruppo, ma questa comunicazione lascia sempre interdetti gli operatori poiché, non essendo ripetitiva, comporta che ciascuno di loro si rappresenti il processo che l'ha determinata. Le scelte organizzative, il più delle volte, suscitano un rifiuto. Rifiuto che non è tanto verso la decisione presa quanto invece verso la continua incertezza del modello gestionale che l'organizzazione assume. Ogni decisione, non essendo un processo ripetitivo e scontato, implica quindi la fatica di capirlo e, per tutti gli operatori, la possibilità di parlarne in un gruppo coordinato di viene risorsa per la metabolizzazione emotiva.

Interiorizzare l'esigenza di mobilità

L'organizzazione si trova ad affrontare quotidianamente i bisogni degli utenti e le potenzialità degli operatori che se ne devono occupare. Il rapporto tra la domanda della comunità e la possibilità di rispondervi comporta un particolare impegno quando l'organizzazione deve affrontare le conseguenze di eventi imprevedibili.

Agli operatori, in questi frangenti, è richiesta una mobilità rispetto al posto che occupano. Nessuno pertanto possiede una collocazione fissa e un incarico inamovibile. Tutti svolgono delle funzioni che possono essere modificate in conformità alle esigenze del servizio; tutti ope-

rano in attività che possono essere soggette a dei mutamenti; tutti sono assegnati a un determinata sede, ma possono essere chiamati a svolgere i loro compiti anche in un altro territorio. A ciascun operatore sociale è allora richiesta una mobilità e un atteggiamento mentale che lo renda capace di non aggrapparsi a una stanza, a una scrivania, a una sedia e neppure a una funzione. Attaccarsi alle cose è parte integrante di un'idea di lavoro impiegatizio. Pensarsi titolari di una sede è collegato al modello scolastico. Immaginare come propria una funzione è sinonimo di rigidità. Lavorare nel contesto sociale non prevede nessuna di queste situazioni.

In un progetto di intervento nella comunità, l'unico elemento che rimane saldamente fisso è il compito, ed è proprio per la sua realizzazione che ciascuno deve sapersi muovere con agilità all'interno dell'organizzazione. Per esempio, l'orario di lavoro, pur previsto rigorosamente, deve essere garantito in conformità ai bisogni dell'utenza. La capacità di accettare la mobilità nell'orario non mostra alcuna differenza tra personale assunto da un ente e personale a prestazione professionale. Tutti infatti vivono le medesime difficoltà, al di là della posizione amministrativa. Questo dato conferma che il problema della mobilità risiede nell'evolversi del pensiero e non tanto nella posizione lavorativa.

Essere in grado di muoversi con duttilità all'interno del servizio comporta, al di là dei cambiamenti di orari, sedi, funzioni e assegnazione di compiti, la capacità dell'operatore di mantenere salda la sua identità professionale. Vicende come il cambio di una stanza, una nuova suddivisione delle funzioni, il mutamento di un incarico sono quindi fonte d'angoscia poiché vengono vissute come perdita di aspetti dell'identità professionale.

Queste situazioni comportano, inesorabilmente, sentimenti d'ansia e di depressione e provocano la tendenza ad aggrapparsi alle cose note e familiari per evitare le novità. Quando i sentimenti di depressione per la perdita di ciò che è noto non sono elaborabili, appaiono al loro posto ansie persecutorie. Le parti di sé sentite come minacciate, sottoposte a tensioni o distrutte vengono massicciamente depositate nell'organizzazione che, a questo punto, diventa cattiva, spaventosa e foriera di ogni tipo di mali.

La necessità di muoversi, che porta all'abbandono di precedenti posizioni a favore di una differente organizzazione, si presenta con forza, per esempio, quando nel servizio si devono affrontare assenze per maternità. La presenza di operatrici che aspettano un figlio pone all'organizzazione un problema particolare che, per essere risolto, richiede a tutti di essere disponibili alla mobilità. Queste temporanee assenze infatti comportano la perdita di una risorsa umana per un periodo limitato, ma abbastanza significativo. Le assenze per mater-

nia portano l'organizzazione a fare delle scelte che vengono studiate in correlazione alla disponibilità di risorse umane utilizzabili nel momento in cui la decisione viene presa. Sia che si proceda con una momentanea sostituzione, sia che si lasci un vuoto, sia ancora che ciascun operatore si assuma una parte dei compiti della collega, c'è sempre qualcosa che cambia nella composizione del gruppo. Il posto occupato dall'operatrice incinta si presta comunque a mettere in moto delle fantasie sulla possibilità di far nascere, all'interno del progetto, qualcosa di nuovo. Alle volte poco importa in che cosa consista questa novità, purché essa esista! Tutti gli operatori chiedono allora di ricoprire quel posto rimasto libero per dar vita a grandi innovazioni o, parimenti, rifiutano di occuparlo nel modo più assoluto perché sono impegnati a fare qualcos'altro di molto importante. Il ventre della collega gravido di una nuova vita mette in moto il desiderio di ciascun operatore di «riempire» la propria realtà professionale di nuove creatività che magari superino quelle di colei che è rimasta incinta. L'invidia della generatività si fa prepotente. L'idea di fare qualcosa di diverso invade la scena del gruppo degli operatori. Quando tutto questo fermento viene fatto soppesare, analizzare e procedere con maggior senso della realtà dal coordinatore di un gruppo, tra gli operatori si fanno strada grandi delusioni. Alcuni, anziché affrontare la tristezza per la mancata realizzazione di quello che desideravano, preferiscono evitare i sentimenti depressivi dovuti al vissuto di perdita per quella parte di sé che conteneva l'anelito e l'aspettativa della conquista di una nuova posizione, lasciando emergere, al posto di queste dolorose emozioni, angosce persecutorie. Quando gli operatori non riescono a tollerare i cambiamenti della realtà esterna vacilla e, alle volte, decade il loro sentimento d'identità professionale. Un simile crollo genera allora sensi di grave insicurezza, incrementa l'isolamento e la solitudine, e soprattutto debilita il sentimento di appartenenza al gruppo di lavoro. L'ansia si esteriorizza con malumori, stanchezze, irritabilità e, talvolta, con aperte aggressioni.

Questi momenti di forte mobilità implica-

no quindi, da parte dell'organizzazione, un surplus di analisi dei vissuti, anche ideando nuovi contenitori in cui affrontare tali stati d'animo. Il processo decisionale che porta alla mobilità implica quindi un grande lavoro di elaborazione dei sentimenti che esso suscita. Questo modo di procedere da una parte, permette di trovare soluzioni creative ai momenti di crisi, dall'altra, mette in crisi gli operatori. Essi infatti apprezzano la mobilità di cui è capace l'organizzazione, ma la sentono come un fattore imprevedibile che chiede loro di affrontare ripetutamente il senso di perdita. Il lutto dovuto all'abbandono di ciò che si conosceva lascia gli operatori svuotati e impauriti. Alle volte il processo di rielaborazione di questi sentimenti appare davvero complicato poiché l'operatore vive le decisioni gestionali più come un fatto personale che non come un problema dell'organizzazione. Il peso delle di-

verse soluzioni, quando è vissuto sul piano personale, le fa sentire, alternativamente, più come promozioni e bocciature, riconoscimenti e disriconoscimenti, piuttosto che come necessità di un modello di lavoro flessibile.

L'operatore si sente poco importante quando il compito di lavoro è posto come prioritario e viene così prima dei desideri personali. Questa crisi d'identità può essere elaborata se e quando l'operatore è disponibile a farsi aiutare dai diversi coordinatori che si occupano della sua crescita professionale. Il superamento della crisi avviene allora quando l'operatore riconosce la comune necessità di salvaguardare il progetto, rinunciando ad anteporvi le proprie fantasie personali di valutazione. È vero che l'organizzazione fa una valutazione, ma per mettere a disposizione del compito di lavoro le risorse più idonee e non per gratificare le personalità più fragili sul piano narcisistico.

Confrontarsi con i processi decisionali

L'attività di continuo ripensamento dell'esperienza porta al cambiamento dell'assetto organizzativo in quanto i fatti, gli eventi e gli episodi significativi, riascoltati e rianalizzati, contribuiscono a ideare modifiche nella progettualità.

Si tratta di operare continuamente delle scelte. Alcune si possono effettuare in tempi lunghi che permettono laboriose rielaborazioni, altre sono invece dettate da situazioni più urgenti e sono perciò necessari tempi brevi. La scelta, in ogni caso, richiede un tempo per pensare ai vantaggi e agli svantaggi che essa arreca, ma chiede pure di passare all'azione. Come ogni decisione anche quella organizzativa comporta dunque delle prospettive che si possono realizzare ed altre che vengono invece abbandonate, lasciate in sospenso oppure messe temporaneamente da parte.

Non vi è una scelta sicuramente giusta; c'è invece una decisione che appare più opportuna rispetto ad altre in quanto comporta l'abbandono di ciò che si può sopportare di lasciare. Operare in questo senso, per il gruppo

di lavoro, significa dovere continuamente affrontare, oltre a ciò che è possibile, anche ciò che non lo è. Il senso di perdita implicito in ogni decisione comporta quindi la continua elaborazione della rinuncia. Elaborazione che può avvenire solo se un coordinatore si occupa non solo della realtà dei fatti, ma anche della realtà interna dell'operatore.

Gli operatori sono infatti spesso disorientati di fronte a tali realtà. Il poter fare qualcosa richiede che, contemporaneamente, si scarti qualcos'altro e il non poterla fare implica, sicuramente, il riconoscere ciò che è precluso. Entrambe queste posizioni, allora, portano ad affrontare, seppure con intensità diverse, quel senso di limitatezza che mette in movimento sentimenti d'impotenza. A questo vissuto poco accettabile fa però da contraltare la fantasia di essere così onnipotenti da poter realizzare tutto quello che si desidera. E se questo non avviene deve esserci un colpevole, cioè qualcuno che trattiene tale onnipotenza per sé invece di metterla a disposizione degli altri. Tra sentimenti

d'onnipotenza e d'impotenza è allora difficile far riconoscere la potenza che ciascuno mette in campo, grazie alle scelte che egli stesso contribuisce a prendere. Ogni operatore infatti, nell'esporre le proprie osservazioni sui bisogni riscontrati nell'utenza, concorre a modificare la progettualità del servizio, esercitando così la parte di potere di cui egli dispone.

Gli operatori devono sottostare alle decisioni prese dalla direzione, ma la direzione può prendere delle decisioni solo in conformità ai dati che essi stessi hanno portato ed evidenziato. Questa circolarità non è però facile da far riconoscere poiché gli stessi operatori sovente chiedono e fantasticano un leader onnipotente, da poter poi colpevolizzare per ogni scelta fatta. Il rischio insito nella decisione fatica pertanto a essere condiviso. Semplicisticamente, si vorrebbero addebitare tutte le scelte a una sola persona per non sopportare la responsabilità che comporta il sostenerle.

L'organizzazione vive allora continuamente il problema di come ritornare agli operatori le decisioni nell'area progettuale, facendole riconoscere come cambiamenti attivati in conformità a ciò che essi stessi hanno richiesto, sperimentato, osservato e già messo provvisoriamente in atto.

Ogni operatore, poiché è chiamato nei diversi dispositivi gruppali a pensare sul suo operare, porta spesso avanti l'idea che qualcosa debba essere modificato per poter realizzare meglio il suo compito di lavoro. Quando però, in base all'insieme degli elementi che l'organizzazione ha raccolto, si arriva a una decisione formale, l'operatore non riconosce più il processo che ha determinato la scelta e la vive così come se fosse un'imposizione.

Il non riconoscimento della compartecipazione alle scelte comporta quindi la scotomizzazione di alcune parti del processo in corso con una perdita inevitabile di senso della realtà. Quando il trauma del cambiamento non viene elaborato possono permanere nella mente dell'operatore dei fantasmi che gli rendono impossibile affrontare l'eccitazione, l'angoscia, il conflitto. La conseguenza è che l'esperienza di cambiamento non può essere integrata. Quando

le scelte vengono invece elaborate, grazie alla funzione mentale messa a disposizione dal coordinatore, si ha un assestamento continuo della programmazione del progetto che, pur lasciando in un'area di instabilità determinata dalla fatica di non fermarsi mai, porta anche soddisfazione per le proprie capacità evolutive.

Un servizio che vuole depositare dentro di sé l'idea di evoluzione, maturazione e sviluppo deve quindi essere in grado di lasciare il conosciuto per avventurarsi verso lo sconosciuto. Non si tratta allora di arroccarsi sulla solida base che il servizio costruisce e deposita al suo interno, ma di utilizzarla invece come punto di partenza per procedere sul piano delle offerte e della riflessione.

Ciò che si è e quello che si sa servono unicamente come elementi di appoggio per potersi poi avventurare in nuove esperienze e attraversare così nuove frontiere del pensiero e dell'azione. Inoltrarsi in nuovi spazi operativi e di riflessione implica quindi una continua ricollocazione degli operatori che, alle volte, temono di doversi essi stessi trasformare. È questa una paura che esprimono attraverso la negazione dei cambiamenti e il disconoscimento del processo che li porta a non stare mai fermi. Disconoscere la continua trasformazione può permettere infatti agli operatori di pensare che non devono mutare, non devono comprendere le nuove dimensioni del lavoro e non devono riconoscere che sono richieste loro più articolate competenze.

L'idea che il servizio non cambi è quindi complementare all'idea, e alla speranza, di non dover cambiare. È allora necessario che l'organizzazione assuma non solo il processo di trasformazione del servizio, ma anche il conseguente processo di apprendimento degli operatori, ed è questo un percorso che può realizzarsi solamente in gruppi di lavoro. In questo modo ciascuno può accettare di affrontare il dolore depressivo del processo elaborativo. Ognuno sopporta di cambiare affrontando le sensazioni di perdita e di solitudine che questo comporta. Passato il momento di sofferenza, sorge infatti un sentimento di soddisfazione che ripaga con gli interessi il dolore che si è provato.