

Come trasformare le emozioni in comunicazioni

Ovvero che cosa significa investire sugli aspetti organizzativi di un gruppo di lavoro

Paola Scalari

Conflitti di ruolo, sommovimenti emotivi, resistenze intellettive e ansie prestazionali punteggiano i vissuti quotidiani del lavoro in équipe. E a maggior ragione

le dinamiche di gruppi impegnati nel confronto con utenze portatrici di contenuti particolarmente problematici e dolorosi. Imparare a conoscere i propri stati

d'animo, verbalizzare le difficoltà, comunicare ansie e timori permette di non lasciare sole le persone e far crescere la passione per il progetto.

Progettare un intervento sociale in un gruppo è questione indubbiamente complessa, ma anche ricca di stimoli, che, se pensati e rielaborati, permettono di procedere verso il compito di lavoro tenendo presenti elementi intellettivi ed elementi affettivi. La potenzialità dell'osservazione delle dinamiche gruppali risiede nei contenitori organizzativi in cui vengono fatti confluire i pensieri, in modo da far sì che chi svolge ruoli di coordinamento possa aiutare i componenti del gruppo a divenire responsabili e consapevoli di quanto sta loro accadendo.

Realizzare un progetto significa allora pensarsi e ripensarsi come gruppo. È utile perciò provare a indagare come e dove farlo, consapevoli di attraversare un campo d'indagine incerto, variabile e problematico, ma anche convinti che è importante cercare punti di riferimento sicuri, fermi e solidi per arricchire di significato il lavoro sociale. In questa prospettiva è possibile individuare orientamenti utili a osservare in che modo, all'interno della società, operino quelle organizzazioni che hanno come scopo quello di aiutare la comunità ad affrontare i suoi stessi problemi. A tal fine è necessario che l'organizzazione individui i contenitori all'interno dei quali è possi-

bile comprendere e sostenere gli stati emotivi degli operatori, mentre si avventurano nel faticoso e impegnativo compito di pensare e ideare, di programmare e fare. Per realizzare tale obiettivo l'organizzazione non deve solo tenere conto dei ruoli istituzionali del personale che lavora nel progetto, ma anche inserire una funzione cardine che verrà poi interpretata, a seconda delle esigenze, dal responsabile (chiamato in alcuni contesti organizzativi «coordinatore») o dagli operatori. È una funzione quest'ultima, che può essere svolta dal coordinatore o dal conduttore del gruppo, e che va intesa non in senso gerarchico, bensì come capacità di far sviluppare – a partire da uno specifico compito – la riflessione da cui deriva l'azione e l'indagine da cui nasce la conoscenza. Tuttavia, mentre l'attività di coordinazione custodisce elementi parziali dell'oggetto di lavoro, l'attività di organizzazione rappresenta invece le conoscenze comuni che prendono forma nel momento in cui si realizza il progetto. Peraltro, tali informazioni l'organizzazione le attinge proprio dai dati che emergono attraverso la funzione di coordinamento assunta dai diversi operatori che conducono i gruppi di lavoro.

Un operatore svolge dunque la funzione

di coordinatore quando si fa carico di far perseguire un compito a un gruppo di lavoro attraverso una posizione mentale che implica, da una parte, l'ascolto di quanto si sta affermando e decidendo e, dall'altra, la comprensione dei significati affettivi che le parole e gli atteggiamenti veicolano. In questo senso, l'operatore che si pone nella posizione di coordinatore assume una collocazione dissimetrica che gli permette di stabilire il contenitore del processo, di accompagnare il gruppo di lavoro nel perseguimento dell'obiettivo e, infine, di favorire l'emergere degli stati emotivi che si sviluppano a partire dall'incontro di diversi pensieri. La funzione di coordinamento è inoltre temporanea poiché l'organizzazione dapprima individua la necessità di sviluppare un obiettivo del progetto, successivamente trova l'operatore che lo sostiene coordinando un gruppo di colleghi verso questa meta e, una volta raggiunto l'obiettivo, ritiene concluso l'incarico.

Il conduttore è dunque la persona che assume su di sé la responsabilità di accompagnare i colleghi nella realizzazione del compito che ha accettato di sviluppare, lavorando sul sapere comune e indagando sulla parte emotiva del gruppo. Tutto il personale del progetto può pertanto assumere, in momen-

ti diversificati e per obiettivi diversi, tale funzione. Tuttavia, mentre il responsabile del progetto si fa carico di tale ruolo quando incontra tutta l'équipe, gli operatori lo assumono quando accompagnano i colleghi nello sviluppare un'impresa o un suo obiettivo parziale.

Può quindi accadere che ciascun operatore del progetto, compreso il responsabile, in un determinato gruppo di lavoro si trovi nella posizione di membro e in un altro gruppo nella posizione di conduttore. Chiunque però si ponga nel ruolo di coordinatore si trova a dover sostenere i colleghi nello sviluppo del compito e, per aiutarli, a intervenire con un setting gruppale ma anche, in momenti particolarmente critici, con un setting individuale, allo scopo di supportare ciascun membro del gruppo nel superamento di *impasse* cognitivi ed emotivi particolarmente conflittuali.

Osservare la realizzazione del progetto da diversi angolature permette dunque di acquisire un patrimonio di informazioni che aiutano a sviluppare quelle potenzialità umane e quelle creatività soggettive che altrimenti sarebbero destinate a fare da deposito negativo nel gruppo di lavoro, mettendo in pericolo la possibilità stessa del progetto di nascere, crescere e svilupparsi.

Confrontarsi con il conflitto

Una concezione teorica che consideri il gruppo un'entità diversa dalla somma degli individui, che tenga conto dei desideri e delle paure attivate da un compito, che consideri l'organizzazione un contenitore in cui sviluppare il passaggio dal conflitto al sapere, orienta in modo significativo l'analisi di alcuni aspetti nevralgici che ricorrono con frequenza nel lavoro degli operatori sociali.

Dare significato a quanto accade in un gruppo di lavoro permette infatti di sostenerne la conflittualità, rendendola parte integrante e vivificante dello sviluppo del compito; anche in considerazione del fatto che gli operatori

portano all'interno delle proprie équipe di lavoro modalità relazionali assorbite nel confronto con l'utenza e sollecitate dall'esposizione continua con le problematiche che si trovano ad affrontare.

Nel realizzare un progetto è allora necessario investire sull'impianto organizzativo, in virtù della consapevolezza che il processo di un gruppo comporta sempre sofferenze e malesseri. In ogni gruppo di lavoro diventa perciò prioritario approfondire i processi di conoscenza necessari per prendere le decisioni, riflettere sulla gestione dei conflitti che ogni gruppo umano sviluppa, indagare sulla de-

finizione delle modalità di lavoro che meglio salvaguardano il compito assegnato. In questa prospettiva, diventa quindi utile analizzare i rapporti tra il personale, nella consapevolezza che tali aspetti, creando ansia all'interno dell'istituzione, tendono a essere per lo più sconosciuti, negati o rimossi. I sommovimenti prodotti dallo scontro e dal contrasto tra i componenti del gruppo fanno invece parte integrante dell'elaborazione del compito di lavoro che gli operatori stessi devono perseguire. I conflitti, proprio perché segnalano i nodi problematici della realizzazione del progetto, devono essere assunti come punti forti sui quali investire pensiero, elaborazione, raccolta di dati e ricerca. Nelle conflittualità vissute dal gruppo di lavoro sono contenute infatti non solo le resistenze al perseguimento dell'obiettivo, cioè le parti regressive che si oppongono al cambiamento, ma anche gli impulsi che permettono un processo di trasformazione.

Un servizio privo di conflitti è sì un luogo pacifico, ma questa calma apparente può celare l'assenza di una vera capacità di immersione nei problemi di cui sono portatori gli utenti. Un servizio con conflitti non elaborati è sì un luogo pieno di contrasti, ma soprattutto di sommovimenti che possono veicolare quelle difficoltà relazionali in cui gli stessi utenti si trovano immersi. Le dispute che sorgono nel gruppo di lavoro rappresentano quindi, in un ristretto microcosmo, gli aspetti cruciali di un più vasto macrocosmo nel quale ciascun operatore si trova culturalmente inserito. I sommovimenti affettivi, le resistenze intellettive e le ansie evolutive del gruppo di lavoro indicano quegli aspetti cruciali che connotano il mondo relazionale della società odierna, di cui gli stessi operatori sono parte. Ecco allora che il modo di esprimere l'angoscia della dipendenza, la negazione dell'autorità, il diniego delle regole, il desiderio di contrarre il tempo fino a rendere tutto simultaneo, la paura dell'evoluzione, il timore dell'ignoto, la fuga dall'apprendimento, l'arroccamento narcisistico sono indicatori non solo dello stato d'animo del grup-

po di lavoro, ma anche dei punti nevralgici della sofferenza sociale.

L'organizzazione si trova così a dover aiutare gli operatori ad affrontare, capire, elaborare i propri stati d'animo, sia per permettere il funzionamento di tutto il gruppo di lavoro, sia per facilitare la formazione di un personale capace di non colludere ciecamente con gli stereotipi che oggi contraddistinguono gli stili relazionali. È solamente grazie alla capacità di uscire da modelli ripetitivi che gli operatori possono intervenire nel sociale come autentici portatori di quel cambiamento che, facilitando la maturazione degli individui, risponde alle problematiche emergenti nel contesto di vita dei cittadini.

L'idea che guida la realizzazione dell'obiettivo di un progetto sociale è allora quella di far sì che il contenitore, cioè la dimensione organizzativa, sia un contesto nel quale vengono elaborati gli stati d'animo degli operatori allo scopo di impedire che si affermino aspetti devianti. Questa modalità di lavoro consente non tanto di prendere le distanze dalle parti dissonanti, ma di osservarle e comprenderle. L'organizzazione, regolatrice degli intrecci relazionali tra i diversi operatori, serve allora a garantire che le perturbazioni emotive vengano viste, assumano un significato e permettano la ricerca di soluzioni, fatto che di per sé abitua il personale a vedere, affrontare e rielaborare i sommovimenti emotivi che provocano il disagio.

Ogni gruppo di lavoro assorbe inevitabilmente le problematiche degli utenti sui quali interviene e, se non le ripensa adeguatamente, non può che ripeterle all'interno delle relazioni con i colleghi. Per gli operatori uscire da questa reiterazione è spesso faticoso, sovente doloroso, sempre conflittuale, ma è al tempo stesso l'unica via che possono intraprendere per poter aiutare l'altro anziché assomigliargli. L'organizzazione in gruppi di lavoro, la lettura delle dinamiche che li caratterizzano e l'analisi dei processi che in essi si compiono permettono di rimanere a disposizione dell'utente senza tuttavia confondersi con lui.

Attivare la ricerca di significati

La continua tensione alla realizzazione di un progetto di intervento nel sociale crea la necessità di cogliere gli eventi, di porre attenzione alla narrazione dei fatti, di trasformare le emozioni in comunicazioni e di formulare ipotesi sul loro significato per poter continuare la ricerca. Questa analisi del senso degli eventi si scontra però con il desiderio umano di rifuggire le nuove idee, poiché esse implicano un'instabilità che inevitabilmente reca con sé frustrazione e dolore psichico. Ma mentre la fuga dalla frustrazione comporta la fine dello sviluppo del pensiero, l'avventurarsi nel dolore del processo mentale porta invece all'arricchimento delle conoscenze attraverso la capacità di formulare ipotesi creative.

Si tratta, in questi casi, di un percorso caratterizzato da forti intuizioni, ma segnato anche da lunghi periodi di oscurità. Un percorso che deve essere sostenuto da una rigorosa organizzazione che, lasciando emergere quelle immagini che danno corpo a ciò che si sta vivendo, permette l'espressione degli affetti e dei pensieri su cui è importante sostare. È un percorso che, incontrandosi con i fatti della realtà, aiuta a formulare nuovi concetti e idee innovative.

Questo processo di simbolizzazione si trova a dover fare i conti soprattutto con i meccanismi dell'identificazione proiettiva che, sotto la spinta della rabbia, spostano parti di sé da un oggetto all'altro. I fattori che incidono su questi meccanismi sono due: la scarsa tolleranza dei limiti e l'eccessiva invidia. Entrambi concorrono a far sperimentare una rabbia distruttiva e quindi ad accentuare meccanismi di rottura. Il contenitore organizzativo deve però fare in modo che tali proiezioni diventino, da semplici eventi evocativi, strumenti di comunicazione e di sviluppo conoscitivo. Il passaggio da un'identificazione proiettiva usata per scaricare idee intollerabili a un'identificazione proiettiva utilizzata invece per far circolare intuizioni comporta momenti di conflitto che nel grup-

po di lavoro vengono assunti come elementi elaborabili. Il percorso verso la realizzazione del compito è quindi attraversato da continui disequilibri che rappresentano le difficoltà che l'équipe deve affrontare per raggiungere la rappresentazione dell'oggetto di lavoro. Il conflitto è allora un segnalatore di emozioni contrastanti che non riescono a divenire rappresentabili. Il suo superamento comporta un surplus di pensiero che aiuta il gruppo a rappresentarsi il problema. Pensare è un compito gravoso per il gruppo degli operatori poiché chiede loro di non affrontare le diverse questioni con meccanismi di scarico verso l'esterno, ma di raggiungere invece la capacità di tollerare il processo di simbolizzazione. La responsabilità di sviluppare un progetto comporta dunque la capacità di tollerare il dolore che la ricerca della verità porta con sé. Ed è proprio la disposizione a non scappare di fronte alla sofferenza di un pensiero maturante che permette di raggiungere nuove concezioni su di sé e, a partire da questa consapevolezza, di affrontare la conoscenza dell'altro.

Il passaggio da un confuso sentire alla capacità di dare significato a ciò che si prova avviene quando il gruppo facilita l'elaborazione del rimosso. Il gruppo di lavoro diventa così l'ambito privilegiato per collegare la realtà esterna con la realtà interna. Ogni gruppo per poter progredire, e dunque non affossarsi negli stereotipi che ne impediscono l'evoluzione, ha bisogno di un coordinatore che, in una funzione dissimetrica, aiuti a mantenere la pensabilità. Il coordinatore è allora quella persona che, in un determinato momento, ha il compito di far affrontare le ansie che insorgono durante il percorso di simbolizzazione. Ansie che sono inscindibili dal processo di pensiero e che cercano quindi riparo nella stereotipia. Lo stereotipo è allora una difesa delle organizzazioni istituzionali di fronte al conflitto, ma ciò che è preoccupante non è tanto la sua esistenza quanto la mancanza di risorse per affrontarlo.

Come guardare ai vissuti del gruppo

In ogni progetto l'organizzazione del lavoro si articola attraverso gruppi di operatori che hanno il compito di intervenire sul campo e di mantenere aperta l'indagine. La realizzazione di un programma di lavoro parte sempre dalla definizione di dispositivi gruppali che hanno un setting stabilito, un coordinatore che sostiene il processo e un compito esplicito. Il triangolo coordinatore-gruppo-compito caratterizza infatti il modello gruppale a cui si fa qui riferimento ed è pertanto assunto come struttura di base di tutti i dispositivi che si ritiene opportuno predisporre per facilitare il raggiungimento degli obiettivi. Questo modello del gruppo operativo portato in Italia, come modalità terapeutica e anche come modalità per l'apprendimento, da Armando Bauleo, si rifà agli assunti di base individuati da Wilfrid Bion, passando poi per il valore organizzativo del compito evidenziato da Enrique Pichon Riviere, per incentrarsi infine sul significato del setting sottolineato da Josef Bleger.

Il riferimento a uno schema teorico permette di avere un modello mentale con cui osservare le dinamiche del gruppo e impedisce di lasciare inesplorati quei sentimenti e quelle emozioni che contraddistinguono i legami tra gli esseri umani.

La funzione dell'operatore. L'équipe di un servizio è allora un gruppo di lavoro composto da persone che ricoprono due ruoli principali: quella di responsabile del servizio e quella di operatore. Entrambe queste figure possono però assumere la funzione di coordinatore.

È quindi sempre l'intreccio del processo sostenuto da queste funzioni che determina le modalità con cui viene realizzato un progetto.

Ciascun operatore, all'interno di un progetto, assume una sua specifica posizione. Ma, per tutti, rimane comunque sempre difficile capire come ogni ruolo comprenda una pluralità di funzioni. Per mentalizzare ciò che è complesso è necessario uno sforzo mentale e gli operatori spesso preferiscono rifuggire, evitare oppure eludere questa fatica. Il non la-

sciare facili via di fuga, determina contrapposizioni e dissidi che richiedono, da parte dell'organizzazione, un forte impegno per impedire che la pluralità di funzioni contenute in ciascun ruolo sia trasformata in semplificazioni e banalizzazioni che svuoterebbero di significato il compito di lavoro.

Ciascuna funzione comprende dunque un articolato insieme di compiti.

Ogni operatore fatica soprattutto a riconoscere come propri i due ambiti di intervento che si intrecciano continuamente tra di loro: quello rivolto all'utenza e quello che fa fronte alle esigenze di partecipazione all'organizzazione del servizio. Emerge spesso la propensione verso una prevalenza di lavoro organizzativo o invece verso una predominanza di lavoro con l'utente. Questa diversa distribuzione rimanda spesso all'operatore un'immagine di sé che tende a sottovalutare, a seconda dei casi, il valore della sua funzione organizzativa o il valore della sua funzione con l'utenza. L'esperienza mostra che la capacità di tenere insieme queste diverse funzioni non è mai acquisita una volta per tutte. L'oscillazione tra il sentirsi depositari soltanto di ruoli gestionali o soltanto di ruoli che prevedono l'intervento con l'utenza è infatti continua nei diversi membri dell'équipe. La definizione di sé dal punto di vista delle funzioni che ciascuno deve svolgere rimane dunque sempre in un equilibrio instabile. Il vero equilibrio, che permette di ricercare continuamente e incessantemente il baricentro tra le diverse funzioni, sta nella capacità di saper oscillare. In questo andamento oscillatorio, in ogni caso, si consolidano via via punti fermi e punti in trasformazione. Alcuni aspetti della definizione della pluralità delle proprie funzioni si consolidano, altri rimangono invece sempre instabili. In altri termini, all'interno dell'équipe si sedimenta la comprensione della complessità delle funzioni che ciascuno deve svolgere, ma si aprono anche continuamente nuovi interrogativi, inquietanti dubbi e inevitabili incertezze su che cosa sia o non sia di propria competenza. Il percorso trasforma i punti

critici, ma il continuo evolversi del progetto determina sempre punti di rottura.

La capacità di pensiero del gruppo di lavoro, proprio perché trasforma aspetti prima impensabili, permette delle evoluzioni, ma tra gli operatori si fanno ugualmente strada nuovi elementi oscuri oppure si rifanno vivi sotto rinnovate sembianze elementi vecchi. Essere consapevoli che nel gruppo di lavoro è sempre presente una parte non metabolizzata, che funge da deposito delle parti inelaborate, permette di mantenere con determinazione una tensione a pensare. Ciò significa essere sempre in un atteggiamento di ricerca che comporta il non potersi mai sentire arrivati.

L'instabilità, accettata come elemento imprescindibile del modello organizzativo, diviene dunque punto fermo e, proprio per questo, elemento che produce stabilità. L'instabilità nell'assumere una pluralità di funzioni, che non possono mai essere definite una volta per tutte, può essere, a sua volta, osservata da due punti di vista principali.

Il primo mostra come un progetto di lavoro, a contatto con la realtà, venga destabilizzato e come le funzioni, che fanno fronte a questo sommovimento, debbano pertanto essere sempre flessibili. La realtà, con i suoi sfratti, tagli di bilancio e richieste dell'utenza, è sempre più sorprendente di quanto si sia riusciti a prefigurare. E obbliga pertanto ciascun operatore ad assumere funzioni differenziate, a seconda di ciò che sta accadendo.

Il secondo mette invece a fuoco un altro punto di vista da cui si può osservare l'instabilità e riguarda gli operatori che faticano a rappresentarsi l'oggetto di lavoro e a custodirlo attraverso la complementarietà delle proprie funzioni. Questa rappresentazione è infatti non solo complessa, ma chiede anche una libertà interna che sappia valorizzare ciò che si fa, comprenderne il valore nella globalità del lavoro e valutarne l'importanza nel suo insieme. Le seppur notevoli risorse attivate per contenere le ansie di base degli operatori non sempre sono infatti sufficienti a elaborare quelle angosce che si esprimono attraverso la conflittualità interna tra le diverse funzioni.

Una possibile strategia per aiutare gli operatori a capire la posizione che occupano comporta che il responsabile del servizio si faccia carico, periodicamente, di ricomporre la storia del progetto, raccontando come si siano modificate le funzioni che hanno contribuito a farlo nascere, evolvere ed esistere. Le tante attività svolte dagli operatori vengono così scomposte e ricomposte, analizzate e sintetizzate da colui che, osservandole da una posizione decentrata, ma soprattutto più *alta*, può fornire, a beneficio di tutti, una visione globale del lavoro svolto.

La funzione del responsabile. Il responsabile del servizio è spesso una figura idealizzata, dalla quale attendere approvazione e temere disapprovazione. La dipendenza dall'oggetto di lavoro, non essendo sopportabile, viene depositata sulla persona con la quale sembra più facile mettere in gioco i propri sentimenti. L'angoscia per la difficoltà del compito di lavoro si trasforma così in conflitto con il responsabile del servizio, vissuto e sentito dagli operatori come colui che pretende troppo, che è eccessivamente rigoroso, che si aspetta sempre il massimo impegno, che non è autenticamente empatico con le loro difficoltà, ma anche come colui che sa più di tutti e che, pertanto, mette continuamente in luce l'incompetenza di ciascuno. Talvolta questa convinzione è anche sostenuta attraverso il suo contrario, come quando si afferma che il responsabile non sa nulla del lavoro che si sta svolgendo e non ha alcuna competenza in quell'ambito. Ma, si sa, queste sono le due facce di una stessa medaglia.

È vero che l'idealizzazione della direzione può difendere l'operatore dal sentirsi responsabile in prima persona del compito che gli è stato affidato, ma è altrettanto vero che gli può rendere impossibile provare il piacere derivante dalla realizzazione del proprio lavoro. Le soddisfazioni, se pur presenti, non riempiono e non appagano, poiché quello che l'operatore desidera è la vicinanza, la comprensione, il riconoscimento di chi reputa «più in alto».

Una leadership condivisa, orientata dall'oggetto di lavoro e attenta ad ascoltare i sommo-

vimenti emotivi che l'oscillazione tra onnipotenza e impotenza mette in atto non basta a portare l'équipe a gestire la propria parte di autonomia e a farsi carico della propria parte di dipendenza. Il gruppo di lavoro sembra aver bisogno di un leader ed è facile gioco depositare tale esigenza nella direzione. Trovare un leader nell'organizzazione, trovare cioè chi sa, chi decide, chi comanda, chi ha in mano tutto il potere, se da una parte rassicura, poiché solleva da ogni responsabilità soggettiva, dall'altra permette invece di arroccarsi in una posizione infantile nella quale si attende che l'autorità risolva – nel modo giusto – ogni questione, preservando così gli altri membri del gruppo dalle difficoltà. Il leader, posto in una posizione idealizzata, diventa quindi causa di malessere e di inquietudine, poiché nessuno può preservare gli operatori dai normali sommovimenti del loro lavoro.

La posizione di leader è vissuta spesso come intollerabile anche da chi è stato incaricato di tale ruolo. Essere al centro di tutte le attenzioni non è cosa sempre gradita. Sentire recepita con valori eccessivi ogni propria affermazione è spesso causa di fraintendimenti. Vedere depositato su di sé un potere che nella realtà non si ha è motivo di malintesi. In questi casi il leader vive spesso sentimenti di solitudine poiché il suo pensare non è condiviso dai colleghi. Prova amarezza per la scarsa gratitudine che non viene esplicitata neanche per le opportunità di crescita professionale offerte dal servizio. Sente stanchezza per la quantità dei conflitti che deve tollerare, comprendere e digerire.

Ogni situazione della vita ha però due facce. In una ci sono la fatica e l'impegno incessante che il ruolo comporta, nell'altra ci sono le soddisfazioni nel veder realizzare operativamente ciò che all'inizio era solo un'idea, il piacere di sentire trasmettibili concezioni e concetti, la gioia della creatività e l'appagamento della generatività.

All'interno dell'organizzazione è opportuno però decentrare sempre di più ogni responsabilità per rendere operativa, visibile, tangibile e fonte di piacere, oltre che di impegno, la condivisione del potere. La delega del potere, tuttavia, è spesso vissuta dagli operatori come

un abbandono e, ancora una volta, è possibile che l'insoddisfazione si depositi sul responsabile del servizio. È quindi gioco forza far diventare il leader il simbolo di una onnipotenza che potendo fare tutto, capendo ogni problema e risolvendo qualsiasi questione rende impotenti. Serve a poco, e spesso diventa persino inutile, per il leader sollecitare gli operatori a discutere delle decisioni che ritengono inopportune, a farsi avanti con proposte e a portare dati e motivazioni utili a condurre il servizio nella direzione desiderata. Il porsi attivamente come interlocutori del responsabile del servizio implica infatti, per gli operatori, un'autonomia di pensiero e una fatica nel sostenere le proprie idee che lasciano il passo al più semplicistico ritenere il leader onnisciente.

Non rimane allora che cercare di aiutare gli operatori a riconoscere che il responsabile del servizio non può sopportare e risolvere tutto perché è umano, perché non è sempre giusto, perché è fallace, perché anch'egli dipende da qualcun altro. È questo non solo un modo per diminuire la carica emotiva depositata sul leader, ma è anche un modello organizzativo per mostrare come la gestione del potere possa essere condivisa e facilitare un aumento di responsabilità. Responsabilità che contiene fatica e insoddisfazione, rinuncia al proprio egocentrismo e piacere della condivisione, tolleranza delle difficoltà e paziente attesa che i processi avvengano.

La funzione del coordinatore. L'individuazione del gruppo di operatori che devono curare l'intervento è il primo atto per la realizzazione di un progetto, ma è anche il primo passo per mettersi a osservare i problemi che si aprono con l'assunzione del compito di lavoro. La realizzazione del compito di lavoro si raggiunge invece attraverso l'individuazione dei dispositivi gruppali all'interno dei quali far pensare gli operatori. L'organizzazione propone allora agli operatori molteplici esperienze di gruppo coordinato per permettere loro di conoscere, da diversi vertici, le vicissitudini emotive scatenate dallo stare insieme. Tale esperienza li aiuta infatti a comprendere meglio i vissuti degli

utenti che incontrano. Gli operatori, riunendosi in gruppo per osservare da differenti punti di vista le emozioni che il rapporto con l'utente suscita in loro, scoprono la difficoltà di essere adulti, di porre cioè a disposizione dell'altro i propri sentimenti più maturi. L'auto-osservazione mette dunque in campo le loro parti più fragili e immature. In ogni gruppo prendono forma e possono quindi essere osservati, capiti ed elaborati sentimenti di inadeguatezza, paura ed impotenza. Inoltre capita spesso che si entri ripetutamente in conflitto con il compito, e questo perché essere punto di riferimento della relazionalità con l'altro diventa inevitabilmente fonte di ansia. In questi casi, nei gruppi il timore di assumere la responsabilità evolutiva dell'utente passa per forti affermazioni ideologiche che coprono e proteggono le diverse fragilità. Il percorso del gruppo di lavoro è così attraversato da forti resistenze.

Affermazioni come «Gli utenti sono impossibili», al pari di frasi come «Con i colleghi non si può lavorare», contraddistinguono i momenti di attacco al compito. Affermazioni come «Non voglio più occuparmi dell'utente tal dei tali», al pari di frasi come «Voglio cambiare lavoro e andare in pensione», esprimono invece i desideri di fuga dal compito. Affermazioni come «Se il marito se ne andasse», «Se quella famiglia potesse», al pari di frasi come «Se il responsabile del servizio cambiasse», «Se noi operatori potessimo», esprimono a loro volta l'attesa messianica di un evento risolutore.

Il coordinatore, in questi momenti critici, aiuta l'operatore a prendere coscienza del motivo delle sue confusioni e a divenire perciò più consapevole della conflittualità che sta vivendo in modo da utilizzare i suoi impulsi emotivi al servizio del progresso anziché del regresso. L'assunzione di questa posizione da parte del conduttore implica l'offerta di un impegno mentale a pensare, elaborare e metabolizzare le conflittualità e la capacità di non renderle reciproche. Tutto questo comporta evidentemente un salto mentale importante.

La dissimetria del conduttore è allora motivo di un'autorevolezza che, da un lato, contiene e accompagna senza temere di avventurarsi in

sentimenti negativi di rabbia e di opposizione e, dall'altro, tutela il modello di lavoro offrendo agli operatori saperi, conoscenze e competenze necessarie a comprendere i processi di lavoro.

La dissimetria del conduttore consente inoltre un'autorevolezza che gli consente di gestire il personale. Punto cruciale di questa gestione è l'assunzione dell'orario di lavoro e l'articolazione delle ferie. Sono questi i momenti nei quali con maggior visibilità e concretezza si evidenzia la legge alla quale gli operatori debbono sottostare. Il rispetto di queste norme sancisce il rispetto dell'organizzazione. Il mancato rispetto porta invece il singolo a essere rifiutato. Presenze o assenze segnano allora una parte importante del percorso di ogni gruppo di lavoro e vanno assunte dal coordinatore come parte integrante dell'analisi del processo. Non è cosa facile per nessun operatore sottostare alla regolamentazione del tempo lavoro poiché viene vissuto come un atto di prevaricazione. Gli operatori pertanto si arrabbiano quando gli orari vengono fatti rispettare o le assenze volontarie vengono sottolineate. Nessuno vorrebbe essere controllato e, soprattutto, nessuno accetta questo controllo quando viene da un collega che, pur condividendo la progettualità, ha una funzione differenziata.

Ogni coordinatore affronta ed elabora quotidianamente i problemi ben sapendo che la sofferenza emotiva degli operatori circola continuamente nel gruppo. La mobilità delle parti problematiche o la mobilità dei loro portavoce è l'unica possibilità di evoluzione. Nel processo che porta all'acquisizione della differenziazione delle funzioni c'è sempre chi si fa carico di esprimere con forza questa sofferenza. Tutti, a momenti alterni, si vivono come maltrattati, compresi, sconosciuti. L'importante però è che la sofferenza non sia incarnata sempre dal medesimo operatore. Ogni coordinatore può così accogliere la crisi di questo o quel collega, ascoltarla, trovare spazi e tempi per elaborarla ed è in questo modo che l'angoscia contenuta nei conflitti viene assunta e trasformata nella consapevolezza che per raggiungere l'obiettivo del progetto è necessario che ciascuno si assuma la responsabilità dei propri stati d'animo.