

PAOLA SCALARI

IN GRUPPO SI VA PER CREARE

Evoluzioni e involuzioni dei gruppi al lavoro/2

Le persone si mettono in cerchio per dare vita a nuove idee non ancora venute al mondo. È questa la funzione e la potenzialità del gruppo di lavoro. Tuttavia non basta mettersi in cerchio per concepire idee-figli. L'atto creativo collettivo non è per nulla spontaneo, come sa chiunque abbia esperienza di gruppi, ma necessita di condizioni speciali per prendere forma. Il mondo del sociale, che deve combattere i semi insani della deriva culturale individualista, non può non aver cura e competenza dell'incontro generativo gruppale se vuole curare ciò che è culturalmente ammalato.

Chi non ha da narrare la propria vita non ha vissuto e noi dovremmo appunto vivere in modo che la nostra vita possa diventare un racconto.

(L. Pagliarani, *Violenza e bellezza. Il conflitto negli individui e nella società*, Guerini e Associati, Milano 1993)

Le persone si mettono in cerchio per concepire, catturare, dare vita a nuove idee che non sono ancora venute al mondo. La potenzialità dell'incontro con gli altri sta nella penetrazione tra menti pensanti e nelle intuizioni che costruiscono la catena associativa. W. Bion definisce con il simbolo del maschile e del femminile questo fecondo scambio che mette al mondo pensieri non ancora pensati.

Qualcosa che prima non c'era

L'aspettativa naturale di un gruppo è dunque quella di creare qualcosa che prima non c'era.

I gruppi di discussione e di lavoro, dove si strutturano meccanismi di autoregolazione, sono messi in funzione da un coordinatore, il cui scopo è quello di ottenere all'interno del gruppo una comunicazione che si mantenga attiva, cioè creativa. ⁽¹⁾

Ma non basta mettersi in cerchio. L'atto creativo però ha bisogno di condizioni speciali per

poter prendere forma. È infatti necessario che il contenitore gruppale non abbia troppe falle, crepe e vie di fuga.

Perciò è imprescindibile che chi appartiene a un gruppo possa *esserci con continuità*. Se altre riunioni si sovrappongono dentro a *organizzazioni cancerose* che moltiplicano in modo deforme i luoghi dell'incontro, nessuno sa mai se potrà presenziare o meno a quella riunione, chi vi si reca non sa mai con chi si incontrerà in quel tavolo. C'è chi compare e chi scompare, chi sostituisce e chi si alterna, chi viene e chi va. Senza una parola. E cosa mai importa la relazione umana se conta così poco che chiunque, dopo aver condiviso un pensiero con gli altri, possa sparire impunemente portandosi via qualcosa di chi rimane?

L'adesione a un collettivo senza confini rimane pertanto più un atto formale che sostanziale. Il *setting* invece favorisce la destrutturazione del vecchio pensiero, permette che le idee vaghino nella confusione, sostiene la possibilità di non capire tutto subito. Sono allora le coor-

* Questo testo è la seconda parte di un'ampia riflessione sulle criticità e prospettive del lavorare in gruppo oggi. La prima parte è stata pubblicata sul numero scorso.

⁽¹⁾ Pichon Riviere E., *Il processo gruppale*, Lauretana, Loreto 1985, p. 168.

dinate di spazio, di tempo e la definizione dei partecipanti che permettono alle conoscenze di emergere. Le riunioni hanno dunque bisogno di inquadramenti stabili.

Se manca un setting le persone si ritirano. La rottura di questa rigidità crea uno stato di ansia, inquietudine e insicurezza che rende impossibile l'elaborazione di pensieri nuovi. Quando manca una cornice sicura i soggetti si sentono minacciati e ritirano la loro disponibilità a mettersi in gioco. Qualche volta più operatori fuggono alla chetichella e, dopo un po' di tempo, il cerchio si sfalda e si svuota. Spesso invece si trincerano dietro a frasi fatte e si sperticano in ragionamenti razionali. Utilizzano inoltre l'istituzione di appartenenza come estrema difesa poiché addebitano ad essa l'impossibilità di rompere atteggiamenti fissi. Frasi come: «La cooperativa mi ha dato questo mandato quindi non posso cambiare attività, la responsabile si aspetta una griglia definitiva e quindi dobbiamo farla, non è compito della psichiatria occuparsi di genitori incompetenti, senza l'impegnativa non posso lavorare con quel paziente...» sono l'espressione delle difese a cui si appella chi non intende osare nessuna rottura del *pensiero già pensato*.

L'adempiimento burocratico prende il sopravvento. Viene svilito lo spazio per nuove idee. La tracotanza di qualcuno assurge a verità incontrovertibile. Queste resistenti barricate rendono impossibile la strutturazione di un gruppo che invece, per produrre, ha bisogno di un gioco di identificazioni proiettive che dia vita a quella *base fusionale* da cui emerge uno schema di riferimento condiviso e, attraverso di esso, l'idea comune.

I riti per fuggire dal gruppo

Ci sono modi diversi, veri e propri riti, per fuggire dal gruppo. Vediamo i più diffusi.

Il ritardo cronico. Il più comune riguarda il ritardo cronico con cui i partecipanti si presentano alle riunioni.

Le persone arrivano alla spicciolata senza rispettare l'orario della convocazione. A nessuno pare prezioso il tempo destinato al parlarsi. Perciò si buttano via, di riunione in riunione, molte ore. Ogni volta almeno un quarto d'ora. Chissà perché!? Si esprimono con il ritardo le paure di entrare nel gruppo, i timori di abbandonare la propria individualità, la sfiducia dell'appartenere a una dimensione collettiva.

Chi arriva per primo intanto aspetta chiacchierando del più e del meno. Se qualcuno osa dire «cominciamo» facilmente è tacciato di ossessività, impazienza, maleducazione. E i ritardatari, giunti con visibile placidità, avranno sempre mille scuse ragionevoli per giustificare il loro arrivo non puntuale. Ciascun partecipante al gruppo fingerà di crederci. Ognuno in cuor suo però penserà che la prossima volta arriverà lui in ritardo.

Nessuno dà voce al senso di frustrazione provato per il tempo perso. Nessuno è in grado di aprire un sano conflitto sul senso dell'incontro se poi non viene preservato il tempo per stare insieme. Nessuno dà voce alle emozioni che l'attacco al tempo condiviso sta portando dentro al gruppo. Ed è proprio l'indigestione di sentimenti non espressi che satura di fantasmi il gruppo di lavoro e che, nella migliore delle ipotesi, lo fa sciogliere e, nella peggiore delle ipotesi, lo mantiene in vita pur nella sua inutilità.

L'assenza calcolata. Il secondo rito per fuggire dal gruppo è *l'assenza calcolata*. Sì, deliberata, al di là delle giustificazioni sempre molto importanti. Sovente l'assenza è coperta da istanze di natura istituzionale. Tutti conoscono frasi come: «Mi ha convocato il direttore generale, sono stata chiamata in tribunale, avevo una visita domiciliare urgente, sono stata costretta a fare un allontanamento proprio oggi, dovevo finire il bilancio...».

Affermazioni pompose. Giustificazioni che legittimano la mancata presenza al gruppo di lavoro. Scusanti che nulla dicono non solo dello stato d'animo di chi non si è presentato alla riunione, ma ancor meno danno via libera all'espressione dei vissuti di chi, presente, non

sa se è stato il fesso di turno a farsi in quattro per esserci o se è più fortunato poiché non gli è capitata nessuna di quelle tegole in testa.

Sta di fatto che non si dà voce all'emozione che chi manca alla riunione deposita nel gruppo. Gli assenti sono sempre presenti in un gruppo. Alle volte in modo ancor più incisivo di chi partecipa in carne e ossa. Ogni membro del collettivo però procede nella discussione come se questo attacco al setting non lo riguardasse. Intanto rimugina, congetture e si agita. Si chiede, più o meno consapevolmente: «Se le cose importanti stanno fuori di qui perché dovrei darmi, prodigarmi, espormi?».

Il gruppo perde così, poco a poco, di importanza nella vita psichica dei partecipanti che, più o meno consapevolmente, desiderano essere da un'altra parte.

E, con la mente dei componenti collocata altrove, il gioco gruppale è proprio finito.

Altri modi fantasiosi. Da qui in poi le variabili per attaccare la vita del gruppo sono più articolate poiché la fantasia non manca mai a chi frequenta questi incontri. C'è chi esce sempre in anticipo per recarsi con urgenza da un'altra parte rinnovando il sentimento di squalifica per quel dispositivo che abbandona anzitempo, c'è chi tiene accesi i cellulari poiché aspetta notizie di grande importanza, c'è chi parlotta con il vicino ritenendo la sua conversazione privata più avvincente di quella collettiva, c'è chi esce dalla stanza e non rientra perdendosi chissà dove, c'è chi aderisce alla riunione e non si fa mai vedere, chi...

Tutti insieme questi stravaganti atteggiamenti veicolano sentimenti umani che rimangono sempre indicibili.

Ed è in questa mancata narrazione dei propri vissuti che *l'incontro perde di senso e mortifica le intelligenze umane.*

L'angoscia di chi rimane

Il contenitore, poco a poco, si svuota. La riunione continua, ma non si sa più con chi e con quale motivazione. Forse dura solo perché

si deve farla. Ma come ogni cosa obbligatoria il riunirsi è sentito come una minaccia alla propria libertà. E la mente, che nessuno può piegare al volere altrui e imprigionare dentro a costrizioni formali, vola altrove alla ricerca dei suoi pensieri. Uno domina tutti: «Quando finisce questa riunione?». A cui segue: «Ma perché non mi lasciano libero di lavorare invece che costringermi a tutte queste inutili tiriterie?». Per arrivare a dire: «Sbrighiamoci per me qualsiasi soluzione va bene...».

L'obiettivo diventa così liberarsi dalla pesantezza delle riunioni anziché produrre dentro di esse innovative rappresentazioni del proprio lavoro. E l'angoscia per lo spreco di tempo blocca il pensiero riducendo i discorsi a tediosi monologhi in presenza di altri. Nessuno può interpretare, cioè dare senso a ciò che sta avvenendo, senza essere tacciato di abuso psicologico.

Qualche volta questa violenza è proprio vera. Lo è quando il dare significato a ciò che sta accadendo è più un modo per liberare la mente da una tensione insopportabile che un modo per cercare di capire l'altro.

Affinché il dare un senso a ciò che accade non sia una prepotente evacuazione dei propri affetti è necessario che ogni operatore sappia farsi carico dei propri vissuti, ne sia consapevole, li esamini ripetutamente, rifletta prima di parlare, sappia porsi delle domande, tenga una costante manutenzione delle proprie *stanze mentali*, le conosca con sufficiente certezza, sappia differenziare il proprio mondo emotivo da quello dell'altro.

Troppe accuse, colpe e rivendicazioni rappresentano infatti la proiezione di parti di sé proprio in quel collega che più si lascia invadere per debolezza, per bontà d'animo, per sottomissione, per fragilità.

Molte storie personali irrisolte finiscono per diventare dei film persecutori in cui si crede che il collega sia il regista poiché ci si rifiuta di riconoscere che ciò che si vede, crede e sente è la rappresentazione delle proprie paure, incapacità e malvagità.

Altrettante rabbie, accompagnate da rancori, odi, livori personali, magari a lungo taciuti

e apparentemente sepolti dietro false cortesie, disponibilità e premure, riemergono sotto forma di critiche, dissapori e contrasti sulle scelte operative del collega invisio.

Potenza delle idee in libertà

Quando il contenitore rimane rigoroso la minaccia al pensiero emotivo si colloca nella libera circolazione delle idee.

Quando in un gruppo le idee circolano, è come un terremoto. Ciò che fluttua nel campo grupppale potrebbe essere catturato da qualche mente meno ossequiosa all'obbedienza, meno aderente al prevedibile, meno disponibile alla scissione, meno allineata alla maggioranza.

C'è sempre chi non può fare a meno di cercare la verità. Anche se può essergli letale.

Quella bandita dai gruppi di lavoro è una *rappresentazione mentale selvaggia* che si fa avanti inaspettata, incerta e confusa.

Il pensiero disorganico destabilizza. Le idee dirimpenti angosciano. Le convinzioni poco chiare infastidiscono.

Eppure non è possibile creare nuovi pensieri senza passare per l'ansia confusionale che destruttura le impalcature precedenti. La crisi delle convinzioni pregresse lascia fuoriuscire anche idee disordinate. Ognuno in questo momento traumatico può maggiormente però entrare in contatto con l'altro. Il trauma apre infatti falle, dissoda certezze, rompe fissità. È quindi dopo un terremoto, che abbatte vecchie e instabili concezioni, che potranno essere edificate nuove idee.

Il problema centrale nei gruppi di lavoro, che vogliono rendere anoressico il corpo grupppale che si nutre di affetti, si colloca pertanto nella mancata tolleranza del disordine da cui può nascere un nuovo ordine.

Il coordinatore sia senza paura. Il momento di transito certamente è difficile poiché si lascia una sponda senza sapere già a quale altra riva si approderà. Bisogna sopportare l'incertezza, l'instabilità, il disequilibrio.

E se il dubbio è troppo spaventoso è necessario che qualcuno aiuti – con pazienza, pacatezza e risolutezza – a vedere nel cambiamento di prospettiva il vantaggio del lasciare il noto per l'ignoto. Quando chi sostiene il processo vuole invece approdi immediati obbliga i componenti del collettivo a rimanere ancorati al loro piccolo porto sicuro. Nessuno infatti parte per un viaggio verso terre sconosciute senza una guida che sostenga la bellezza dell'avventura, della scoperta, dell'esplorazione.

Ma se il timoniere ha paura del mare aperto, non sa orientarsi con le stelle o, fuor di metafora, se chi tiene la riunione non sa sopportare l'angoscia della ricerca e vuole risposte certe, immediate ed esaustive obbliga i partecipanti a far finta di mollare gli ormeggi. Il gruppo è allora dominato da un pensiero frenante: «Fin qui e non oltre».

Ovviamente con il freno a mano tirato non si va da nessuna parte. Non c'è un processo che, seppure a zig zag, proceda verso la meta. Non c'è ascolto del latente che, contenendo il mondo pulsionale, viene avvertito come sovversivo e minaccioso, perciò da rimuovere. Non c'è allora alcuna possibilità di scoperta, speranza, rinnovamento.

Si può ragionare, ma non dire ciò che potrebbe essere sconveniente. Si può colludere, ma non riferire storie personali. Si può adempiere, ma non trasgredire uscendo dal seminato. Si può blaterare, ma non immaginare.

Il gruppo è una Ferrari

Diverse sono le pene inflitte a chi osa lasciar trasparire il mondo emotivo soggettivo.

Guai a dimenticare che un collettivo funziona con una dinamica grupppale! Alcune affermazioni trovano una immediata liquidazione attraverso una contromisura svalutante. E così vengono amaramente inghiottite frasi come «Sto male durante queste formazioni, non mi piace quello che stiamo dicendo su questa famiglia, mi ricordi mia suocera quando parli, mi sento sotto minaccia, lascia che mi esprima, fammi finire

il discorso, mi stai togliendo la parola, parli sempre tu, dici che dobbiamo confrontarci ma se non diciamo quello che vuoi ci attacchi, vorrei provare a fare un altro ragionamento, mi ricordo che quando sono andata da nonna perché mamma era morta quello che vissi fu un inferno. Io non volevo essere affidata a lei, per questo dobbiamo pensare bene a questa collocazione fuori casa...». Queste affermazioni soggettive vengono avvertite spesso come sovversive. Sono perciò giudicate male e, di conseguenza, sono represses e condannate.

Le intuizioni devianti non lasciano mai lo spazio a nuove riflessioni, ma sono solamente il motivo di malevoli apprezzamenti verso il soggetto che le ha espresse.

Non vengono quindi mai assunte come il malessere portato dentro al gruppo da chi se ne fa carico di parlarne a nome di tutti. L'idea che un collettivo funzioni con una dinamica gruppale nella quale il portavoce esprime un vissuto a nome di tutti, non sfiora quasi mai nessuno. La convinzione che ciò che si sente in un gruppo sia anche collegato al compito e riverberi i vissuti dell'oggetto di lavoro di cui si parla, è ancor più sconosciuta.

Lo schianto sarebbe inevitabile. Quasi sempre, infatti, si utilizza un dispositivo collettivo senza conoscerne la teoria e la tecnica.

Con un'immagine spinta sarebbe come se chiunque guidasse una Ferrari senza aver conseguito la patente! Tutti inorridiremmo e ci sentiremmo minacciati da tale azzardo, ma sembra che pochi possano ritenere che condurre una riunione collettiva implichi la conoscenza della teoria e della tecnica dei gruppi.

Tecnica che proviene dalla psicologia sociale e che – per me – attraverso K. Levin, W. Bion, E. Pichon Riviere, J. Bleger, A. Bauleo, F. Fornari e L. Pagliarani mi ha condotta a un modello di pensiero teorico che poi, nella pratica quotidiana, ho tradotto in un modello psicologico-socio-educativo. Questa concezione la utilizzo sia nel lavoro dentro alla mia istituzione di appartenenza sia nelle diverse forme di incontro che conduco per molti servizi sociali, educativi e sanitari in diverse realtà italiane.

Nelle riunioni si usa quindi un potente strumento: il gruppo. Troppo spesso però lo si utilizza senza prenderlo davvero sul serio.

Si capisce bene quindi come gli schianti siano inevitabili. Qualche volta sono incidenti mortali. Sempre sono eventi disastrosi. Tenere la strada della conoscenza, della rappresentabilità dei problemi, della traduzione del vissuto in parola è davvero arduo se non si conosce la potenza della dinamica di gruppo.

«Qui comando io»

Quando la riunione prevede la gestione da parte di un responsabile, egli si sentirà minacciato da affermazioni di dissenso e vedrà bene di non lasciar emergere i conflitti che esse veicolano poiché li vivrà come una sfida verso di lui.

Tollerare il dissenso. È la difesa di sé che induce il responsabile a zittire chi porta fuori qualche emozione negativa. A giudicare e tacitare un membro del gruppo se da questi si senta svalutato, messo sotto processo, posto alla gogna.

Le posizioni apicali che governano un percorso gruppale, se non sanno tollerare gli attacchi transferali e non sanno leggere i vissuti controtransferali, fanno quindi rientrare velocemente il dissenso.

Domande come: «Perché dice questo... Prova a spiegarmi... Vorrei capire meglio... Qualcuno del gruppo ha qualcosa da aggiungere rispetto a questo... Vorrei provare a formulare un'ipotesi... Forse potremmo provare a...» sembrano pertanto interrogativi e dubbi quasi mai utilizzati dal dirigente che tiene una riunione di lavoro. Forse perché egli stesso è condannato a dover credere che sostenere una posizione verticale significhi sapere tutto, avere ogni cosa chiara, capire immediatamente ogni affermazione. E allora si vergogna delle sue insicurezze e copre ogni incertezza con l'arroganza.

Nelle riunioni allora si ritiene utile vedere solamente chi ha ragione e chi torto in un gioco infantile che porta al litigio, alla puntigliosa rivendicazione, all'infantile ripicca.

Possibilmente si deve dunque tacere ciò che si prova poiché, se il responsabile della riunione è anche in una posizione apicale – qualora si sentisse minacciato e svergognato – potrebbe avviare pesanti ritorsioni verso i sottoposti. Il clima narcisistico paralizza dunque i vissuti.

Le condizioni falsamente democratiche inducono coloro che partecipano all'incontro a rifugiarsi inizialmente dentro se stessi, li portano poi a dire solo ciò che fa piacere al capo, li convincono inoltre sempre più a rimanere anonimi, li costringono infine a nascondersi dietro a provocanti mutismi. Ognuno quindi si ritira nelle sue cripte interiori.

Rendere investibile l'oggetto di lavoro. Chi partecipa a queste riunioni non vive mai dentro a un gruppo di lavoro poiché, in realtà, è bloccato dentro a quel marasma emotivo individuato e studiato per la prima volta da Bion. Sono infatti gli *assunti di base* che impediscono a un collettivo di diventare un gruppo di lavoro. Ma le emozioni non riconosciute non è che non ci siano. E l'angoscia della dipendenza, il bisogno di attaccare e fuggire e i complotti dei sottogruppi quando non vengono svelati, elaborati, narrati diventano cronici.

Il conflitto, quando non viene gestito, pone fine al processo che porta un agglomerato a divenire un gruppo di lavoro.

Tutta l'energia psichica viene usata per tenere sotto controllo l'aggressività. Ma là dove non circola la rabbia non circola nemmeno il piacere. Senza uno spazio per l'espressione del mondo pulsionale che veicola le passioni non vi può essere investimento. E le riunioni diventano tristi e vuote ritualità.

I veri sentimenti che esse suscitano si borbottano al massimo nei luoghi informali. Ma, dispersi nell'ambiente, non portano a mettere in moto quel processo mentale che – tra rotture e connessioni – potrebbe rinnovare la vita dei servizi.

Le emozioni, divenute vuote a perdere, si accumulano nell'ambiente di lavoro, lo saturano di effluvi invisibili, ne imputridiscono lo spazio relazionale. Gli operatori, sommersi da un cumulo di sentimenti ritenuti inutili, non

sanno più pensare, credere, rinnovarsi, investire, godere. I professionisti, imprigionati nel controllo dei loro vissuti, smarriscono il senso del loro progetto comune.

L'oggetto di lavoro non è investibile. Esso, infatti, depurato dalle emozioni perde di significato, estingue ogni suo valore, smarrisce la sua sensualità, svisciva la carica erotica, smonta ogni passione. Diventa un corpo sterile. E viene tenuto lontano, seppellito, dimenticato. .

I principi fondanti del lavoro in gruppo

L'impovertimento affettivo che i gruppi di lavoro stanno vivendo non merita solamente la disamina dei tanti motivi che portano ai fallimenti in corso poiché la possibilità di incontrarsi tra operatori rimane una risorsa preziosa.

Una strada per uscire dall'inganno che in un gruppo si possano individuare le soluzioni a tutti i problemi è infatti possibile. Basta non credere che sia sufficiente trovarsi in una sala per un tempo stabilito e con un obiettivo predefinito per produrre progetti, idee, programmi, saperi, condivisioni. Idee.

Il cammino per uscire da false ipotesi è dunque a portata di mano. Basta sapere che lavorare in un gruppo comporta un processo a spirale attraversato da momenti fecondi e da impasse, da creatività e da confusioni senza voler eliminare, evitare, sopprimere, soffocare nessuno di questi opposti stati d'animo.

È importante perciò passare dall'idea del gruppo di lavoro come facile via per costruire pensieri comuni alla consapevolezza che l'incontro tra colleghi porta a galla, in ciascun partecipante, delle parti emotive che vanno ascoltate, comprese e gestite.

Ritengo quindi che ogni gruppo di lavoro si avvantaggi se, quando lo si promuove, si presta attenzione ai suoi *tre principi fondanti*.

□ *Non c'è gruppo senza compito.* Ogni collettivo infatti si organizza attorno alla finalità dichiarata. Il progetto per cui si costruisce un cerchio tra colleghi va dunque più volte esplicitato. L'obiettivo deve allora essere chiarito

ripetutamente: «Ci mettiamo a lavorare insieme affinché...». In quell'*affinché*, dichiarato al posto del perché, si annida però una sostanziale differenza. Questa congiunzione, infatti, sottolinea la finalità e pone pertanto l'accento sulla motivazione che fa stare insieme. Apre quindi la strada alla ricerca.

□ *Un agglomerato di persone non diventa gruppo finché al suo interno non si struttura una specifica organizzazione.* La struttura grupppale si basa su quel «lessico elettivo» che crea un particolare codice linguistico interno al cerchio. È questo «specifico dialetto» che sostiene il passaggio dall'Io al Noi. L'assetto organizzativo contiene il codice verbale dei partecipanti, le loro azioni, le multiple identificazioni, i transfert incrociati e le risposte alle tensioni emotive. E poi, mano a mano che la struttura si modifica, si modifica anche il clima del gruppo di lavoro poiché le interazioni producono una vera rete di influenze reciproche.

□ *La presenza del coordinatore.* Con questo termine non indico nessuna funzione gerarchica e verticale, così denominata in molte istituzioni, bensì definisco la funzione, anche provvisoria, di chi si assume il ruolo di esplicitare le difficoltà che il gruppo incontra nello svolgere il suo compito.

I quattro compiti del coordinatore

Il ruolo di coordinatore dentro al gruppo è unico, dissimetrico, differenziato. Può essere definito anche facilitatore, conduttore, animatore, terapeuta, osservatore. Non è così importante come lo si definisce, ma conta la posizione mentale che egli assume. Il coordinatore, mentre cerca di non perdere di vista il rapporto tra gruppo e compito, ascolta le tonalità emotive che attraversano il collettivo e aiuta i partecipanti a farle emergere, a dar loro un nome, a prendersene cura. Uno dei suoi compiti è quello di segnalare le parti regressive che emergono durante la discussione e cercare di contenerle per mantenere la rotta. Non è quindi mai un lea-

der, ma è colui che esplicita gli ostacoli cognitivi ed emotivi durante il processo che, tra avanzate e retrocessioni, sviluppa la dinamica grupppale necessaria a raggiungere l'obiettivo.

□ *Il coordinatore osserva – nella verticalità – come la storia personale dei presenti emerga e riaffiori.* Egli registra quindi, almeno dentro di sé, le difficoltà di ciascun operatore che entra in un nuovo processo grupppale. Ogni cerchio infatti rievoca dentro ad ogni membro altri contesti collettivi e ciascun partecipante tende a reagire e agire come se fosse dentro ai gruppi precedenti anziché a quello attuale.

□ *Il coordinatore rileva – nella orizzontalità – come il gruppo vada organizzandosi per portare avanti il suo compito.* Esplicita i vissuti che ostacolano il processo quando i partecipanti non sono in grado di scorgerli, farsene carico ed elaborarli. La sua posizione mentale, per prima, fa in modo che il gruppo di lavoro che inizialmente non c'è possa diventarlo.

□ *Il coordinatore tiene conto – nella trasversalità – dell'istituzione a cui il gruppo appartiene.* Egli quindi ha sempre presente i fantasmi persecutori e ideali che connotano i contesti istituzionali di cui i partecipanti fanno parte. Questa terza linea segnala quindi che, oltre alla storia e al tempo individuale e grupppale, esistono anche le vicissitudini politico-sociali che determinano le tonalità emotive delle altre due linee.

□ *Il coordinatore osserva ed esplicita l'intreccio tra le linee orizzontali, verticali e trasversali in modo da evitare che il gruppo si blocchi in un assunto di base, secondo il linguaggio bioniano o, più semplicemente, in un atteggiamento regressivo e infantile, secondo le considerazioni comuni.* Chiunque ha infatti la certezza che in gruppo, anche da adulti, si mettano in gioco comportamenti che, da soli, mai si oserebbero manifestare. Insomma si può schiamazzare, fare mattane, regredire a bambini, anche divertirsi, cioè prendere una strada non usuale, se si è in tanti. Ciò che non si oserebbe fare come individui lo si fa invece dentro a un collettivo.

Gruppi creativi

La matrice di ogni appartenenza a un gruppo è quella familiare ⁽²⁾. Per questo gli aspetti più puerili tendono a comparire in ogni contesto collettivo.

Il puer che abita in ognuno di noi. Nel gruppo emerge cioè la paura dell'esclusione di natura edipica, si riattiva la rivalità fraterna dell'orda primitiva, si risvegliano i desideri infantili di competizione. Nella conduzione di un collettivo va quindi sempre tenuto presente che:

L'esperienza del gruppo vissuta dai figli nella famiglia è una delle fonti inconscie delle loro successive rappresentazioni gruppali; essa dà loro l'esperienza fondamentale delle identificazioni narcisistiche e delle proiezioni di parti di sé in una entità comune. ⁽³⁾

Ma il *puer* che abita in ciascun individuo solamente se non gli viene data retta diventa elemento di disturbo poiché, se gli viene dato ascolto, è capace di rompere i pregiudizi e le falsità mettendo in moto una autentica progettualità. Il puer è dunque l'incompiuto che porta con sé la speranza di un progetto.

Si tratta quindi di tenere dentro ai gruppi un ascolto che presta attenzione alla voce della ragione e dà spazio al rumore dei sentimenti. Con questo si vuole sottolineare che:

Così come la tecnica psicoanalitica di gruppo mette l'accento sull'aspetto affettivo e la tecnica della discussione su quello razionale, la tecnica di cui ci serviamo è quella che permette costantemente di indicare, segnalare (o interpretare) la connessione tra entrambi gli aspetti dell'esistenza umana. ⁽⁴⁾

Quando i due registri, l'uno cognitivo e l'altro emotivo, vengono tenuti in considerazione si può ritrovare la passione dell'incontro che fa vivere stati d'animo rigeneranti.

I discorsi non saranno allora più vuote corazzate per non dire, ma diventeranno espressione di un raccontare che veicola il proprio pensiero emotivo. Le conversazioni non edificheranno fredde muraglie, ma potranno veicolare comunicazioni capaci di dare forma a sogni da sognare insieme. I racconti non si arrocceranno in stereotipate verità, ma si apriranno al vissuto

onirico che dà forma al progetto creativo per un bimbo maltrattato, per un minore straniero non accompagnato, per un anziano non autosufficiente, per un paziente psichiatrico, per un piano di zona, per una commissione sull'emergenza barboni, per un tavolo di concertazione sul trasferimento del campo nomadi...

In contatto con il latente. Sognare tutti insieme permette infatti di allargare gli orizzonti verso l'inimmaginabile, facilita l'avventurarsi verso mete prima inesplorate, dà la forza d'animo per andare oltre il fare burocratico dettato da protocolli, procedure e prassi rigide.

Ma affinché il gruppo si configuri come luogo dove poter scorrere rimanendo in contatto con il latente, dove poter ascoltare l'inconscio con i suoi trabocchetti, dove poter valorizzare l'emotivo con le sue passioni, si deve far sparire l'urgenza del produrre in breve tempo.

Solo se cadranno la censura burocratica con la sua fissità, la pressione gerarchica con i suoi ricatti, la minaccia della valutazione con le sue ripercussioni economiche, si potrà lasciar emergere il desiderio che è il motore dell'incedere verso mondi sconosciuti.

Si potrà allora creare e non ripetere! E l'idea, che non è già progetto, ma intuizione, investimento, speranza, potrà prendere vita anche se non chiara, non definitiva, non operativa, non congrua. Ci sarà infatti tempo e spazio per abbozzarla, limarla, analizzarla, darle forma, ritornarci sopra, riprenderla, riformularla.

In gruppo nascono idee-figli

Se nei gruppi di lavoro si lascia emergere l'ansia confusionale, che rompe le certezze, si lascia spazio alla creatività che genera appagamento.

⁽²⁾ Cfr. Berto F., Scalari P., *Fili spezzati*, la meridiana, Molfetta 2006.

⁽³⁾ Anzieu D., *Dinamica dei piccoli gruppi*, Borla, Roma 1990, p. 258.

⁽⁴⁾ Bauleo A. J., *Ideologia, gruppo e famiglia*, Feltrinelli, Milano 1978, p. 106.

Il valore del gruppo per chi lavora nel sociale. Senza la possibilità di immergersi nella confusione non nascono idee-figli da mettere al mondo, curare e far crescere. Non si generano novità, ma solo sterili incontri. È dunque l'amorevole dedizione a un'idea-figlio-progetto, concepita con altri, che può dar vita a rapporti interessanti, solidi, duraturi con ciò che si è prodotto.

Certo che nel mondo dei consumi, nell'epoca dell'usa e getta, nella cultura della contrazione delle nascite, anche partorire idee gruppalì per poi farle evolvere con pazienza, perseveranza, sacrificio, amore non è molto usuale. Ma il mondo del sociale, che deve combattere i semi insani della deriva culturale post moderna, non può che riprendere in mano il senso dell'incontro generativo se vuole curare ciò che culturalmente è ammalato.

In questo sforzo comune sta il piacere dell'incontro che rende consapevoli del dolore, della fatica, dell'impegno che richiedono le cose importanti. E un gruppo di lavoro capace di coniugare il mondo interno con il mondo esterno è davvero una esperienza di vitale interesse per tenere alta la motivazione degli operatori che incontrano le persone.

Essi, probabilmente, hanno scelto di dedicarsi alla cura dell'altro proprio per riparare a delle ferite interiori provenienti dalla loro biografia. Ma l'effetto benefico dello scambio umano con l'utente ha bisogno di non venir sfibrato, svilito, corrosivo dentro a gruppi di lavoro disumani. La loro mancanza di significato, infatti, rischia di amplificare la parte sofferente dell'operatore.

I gruppi allora, anziché rappresentare un contenitore dei vissuti che, transitando dall'utente al professionista, possono trasformarsi in creativa progettualità, diventano la discarica dei fantasmi distruttivi, malefici e rabbiosi.

Non si può quindi passare frettolosamente da un gruppuscolo a un altro solo per assolvere a una serie di adempimenti. Pena la follia da cui i più sani si riparano isolandosi, fuggendo e ritirandosi, mentre i più insani corrono il rischio di andare incontro alla pazzia perdendo anche l'ultimo barlume di ragionevolezza.

I professionisti più fragili useranno allora questi luoghi per depositare dentro al cerchio tutte le loro ansie paranoiche, le loro rabbie pungenti, le loro frustrazioni stridenti, le loro rivendicazioni astiose nella vana speranza di essere ascoltati, capiti, aiutati. Curati.

Aprirsi la strada verso nuove frontiere. Affinché il gruppo di lavoro non diventi un campo minato dove è davvero difficile mettere piede perché si corre costantemente il rischio di saltare in aria a causa dei «pensieri-proiettile» sempre pronti a colpirti, bisogna dare spazio agli operatori che sanno esprimere affermazioni dirompenti, che vogliono dire ciò che sentono, che si assumono la responsabilità di una parola intrisa di affetti, negativi o positivi. Il conflitto non si trasforma in una guerra che vuole eliminare l'altro solo quando viene gestito!

Via libera dunque a coloro che vogliono narrare e narrarsi mettendo in campo quelle emozioni che, sole, fanno uscire dalla noia asfissiante, soffocante e paralizzante. Bisogna preservare i gruppi di lavoro dalla apatica insofferenza che, accumulando rabbia, li rende sempre lì sul punto di deflagrare. E se i cerchi si rompono gli operatori si demotivano disperdendosi.

È quindi il non detto la minaccia al compito di lavoro di ogni gruppo. È dunque la parola intrisa di senso, agganciata al proprio mondo interiore, analizzata prima di trovare esposizione, assunta come azione responsabile, quella che dà al gruppo di lavoro il valore di spazio per scambiarsi esperienze e storie, per creare conoscenza e apprendimento, per favorire l'esplorazione dell'ignoto e la ricerca.

È pertanto l'assunzione del vertice teorico che incrocia il ragionamento con gli stati d'animo il metodo che può offrire linfa alla sostenibilità dei servizi.

È infine la dialettica tra sentire, pensare ed agire quella che apre la strada a nuove frontiere del sapere, del saper essere e del saper fare.

Paola Scalari - psicologa psicoterapeuta - formatore e supervisore di gruppi ed équipe per enti e istituzioni del settore sanitario, sociale, educativo e scolastico: pscalar@tin.it