

Costruire trame di pensiero

Paola Scalari

In breve: lavorare efficacemente in un gruppo significa innanzi tutto imparare a rielaborare incessantemente e collettivamente i vissuti

comuni. Ma è indubbiamente nella capacità di trovare un equilibrio, anche se provvisorio, del complesso mix di componenti affettive e cognitive di cui ogni

partecipante è portatore che risiede la possibilità di una maturazione del gruppo e la capacità di accettare il senso del limite senza rinunciare all'azione.

Conoscere l'oggetto del proprio lavoro, per gli operatori impegnati in un progetto, comporta un processo di apprendimento continuo. *Apprendere* significa far crescere il proprio sapere. *Sapere* comporta una ripetuta elaborazione delle fantasie e dei fantasmi che si sviluppano nel processo di trasformazione. *Trasformarsi* mobilita dunque emozioni, sentimenti ed affetti personali di ciascun operatore.

Se questi vissuti rimangono inconsapevoli o vengono ignorati, bloccano facilmente il processo di sviluppo delle competenze e rischiano di far sviluppare strategie di intervento che non portano al contenimento e alla trasformazione dei problemi dell'utenza.

Ci sono operatori che incontrano famiglie in difficoltà e che agiscono con le stesse modalità problematiche dei nuclei sui quali intervengono. Ci sono operatori che lavorano con i giovani e che attivano le stesse dinamiche onnipotenti dei ragazzi che vorrebbero aiutare. Ci sono operatori che interagiscono a vario titolo con la co-

munità e che intervengono enfatizzando le modalità perverse, devianti e prepotenti delle persone di cui si occupano. In tutti questi casi nessuno si cura e si prende cura del contesto umano che è all'origine del disagio. Operatori di questo tipo non possono infatti mettere in campo un sapere diverso da quello che determina la sofferenza delle persone di cui si occupano.

Ogni storia di vita contiene delle emozioni che sono comuni a tutti gli esseri umani. La differenza risiede, a volte, solo nella loro intensità, certamente non nella loro qualità. La diversità tra l'operatore e l'utente si colloca quindi solamente nel livello di consapevolezza del primo e nel diritto di essere aiutato del secondo. Le scenografie entro le quali si svolgono le vicende umane raccolte dagli operatori possono allora diversificarsi a seconda del servizio a cui ciascun professionista appartiene, ma sta di fatto che, nell'intreccio emotivo che costituisce la trama del racconto di ogni esistenza, ognuno può rispecchiarsi, ritrovarsi e rivedersi e, a partire da lì, cominciare a ripensarsi.

Affetti e conoscenze

L'organizzazione tutela la tenuta del compito di lavoro promuovendo occasioni in cui

ogni operatore, ricercando e trovando parole per esprimere il suo mondo degli affetti, può

ripensare alle proprie emozioni, acquisire una sempre maggior consapevolezza di se stesso e rendersi così conto delle conseguenze dei propri vissuti. È un processo che permette di rivestire di parole l'esperienza e di portare ogni singolo operatore a integrare, nel proprio sistema di conoscenze, quello che sta vivendo. Favorire lo sviluppo del sapere nel servizio implica allora l'attivazione di un processo che non fornisca soltanto informazioni, conoscenze o competenze, ma che sappia anche fare spazio agli affetti, ai sentimenti e alle emozioni.

Bauleo, in proposito, afferma:

Quando si parla di apprendimento emergono tre elementi che si possono definire essenziali in quanto ne costituiscono il fondamento: l'informazione, lo stato emotivo e la produzione. Questi elementi, inoltre, ruotano attorno al *concetto di cambiamento* implicito nell'attività di apprendimento.⁽¹⁾

Ogni operatore, attraverso il processo di elaborazione gruppeale, che coniuga gli aspetti cognitivi con quelli affettivi, arriva a esplorare l'oggetto di lavoro sia attraverso una conoscenza intellettuale sia mediante una conoscenza di sé. Poter affrontare gli obiettivi del lavoro significa allora saper fare, ma ancor di più saper comprendere, che cosa questo agire mobilita dentro di sé.

Anche un sistema organizzativo basato sui dispositivi gruppeali coordinati fa però ripetutamente i conti con un continuo susseguirsi di rotture del processo di pensiero, dovute all'impossibilità da parte dell'operatore di mantenere ben saldo al suo interno il contenitore delle proprie emozioni indispensabile alla rielaborazione dei vissuti. Ecco allora che nel gruppo di lavoro l'apparato predisposto per pensare può frantumarsi, la capacità di riflettere può svanire, la rabbia può circolare allo stato puro. In occasioni come queste l'organizzazione mobilita tutte le sue risorse per garantire che siano mantenuti saldi i contenitori predisposti per elaborare gli affetti, ma ne attiva anche altri per fare in modo che ciascun operatore trovi un luogo gestazionale per il suo pensiero. L'organizzazione guarda cioè ai movimenti che si sviluppano al suo interno per cercare di capirli, ma guarda anche se stessa,

per comprendere eventualmente che cosa sia venuto meno. In questi momenti è importante fermarsi e riflettere poiché l'ansia che circola può scaricarsi in azioni insensate.

Tre sono le modalità principali che mettono in pericolo il processo di conoscenza, a seconda dei casi, arrestandolo o facendolo fallire: gli agiti, le relazioni negative, i rovesciamenti di prospettiva. Con gli agiti vengono messe in atto strategie non pensate, con le relazioni negative prevale il rifiuto dell'altro fino a interrompere il procedere del lavoro, con i rovesciamenti di prospettiva si abbandona la disponibilità a comprendere e la si sostituisce con la fretta di cambiare quello che si sta facendo.

L'obiettivo dell'organizzazione è allora quello di individuare come ciascun operatore possa ritrovare il funzionamento del proprio apparato per pensare. È un dilemma che ripropone continuamente di fronte alle diverse modalità impulsive che possono determinare vere e proprie involuzioni nel processo. Il percorso viene però rimesso in moto quando si riesce a far raggiungere a ciascun operatore la capacità di rappresentarsi l'esperienza vissuta. Si tratta di un'acquisizione che permette non solo di accumulare esperienza e pratica, ma di imparare a utilizzare i propri vissuti come occasione di accrescimento personale e culturale.

Conoscere le proprie paure permette non solo di confrontarle con la realtà, ma soprattutto di imparare a controllare gli accadimenti in atto con la parte più matura della propria personalità, evitando così di esserne oppressi o di essere costretti a negarne l'esistenza.

Quando nel processo di apprendimento degli operatori emergono particolari fragilità esse vengono affrontate con nuovi dispositivi di sostegno nei quali l'elaborazione dei vissuti porta a nuove conquiste intellettive. È quindi il blocco emotivo che impedisce l'apprendimento e che, una volta affrontato, permette di migliorare anche il campo della conoscenza.

⁽¹⁾ Bauleo A., *Ideologia, gruppo e famiglia*, Feltrinelli, Milano 1978, p. 15.

za. L'organizzazione, dunque, non solo deve prevedere e disporre i luoghi istituzionali in cui questo processo viene continuativamente

affrontato, ma è mobilitata a idearne anche di nuovi e a far sì che tutti i dispositivi gruppali mantengano il loro obiettivo.

L'équipe luogo della produzione di pensieri collettivi

I luoghi istituzionali per ideare, accompagnare e sostenere lo sviluppo del processo organizzativo sono molteplici e sempre strettamente collegati tra loro. Ogni incontro è sostenuto da un coordinatore che comprende, osserva e rielabora i conflitti manifesti e latenti e che, nel caso in cui vi siano più gruppi di lavoro, mette poi in circolo le informazioni acquisite in apposite riunioni con gli altri conduttori. In questo senso, il conduttore di ogni gruppo procede autonomamente nel processo che sostiene, ma è anche tenuto a comunicare l'andamento del percorso agli altri colleghi. I diversi punti di vista infine si incrociano e si arricchiscono dell'esperienza altrui nel luogo di discussione istituzionale definito *équipe*.

L'*équipe* vede presenti tutti gli operatori e viene coordinata dal responsabile del servizio che accoglie e rielabora i problemi che si evidenziano nel lavoro. È quindi il luogo dove si intrecciano le comunicazioni tra tutti gli operatori. Comunicare, anche se apparentemente sembra facile, è invece riconosciuto ben presto come un processo difficile e doloroso. Il dover pensare insieme determina infatti sofferenza poiché implica la necessità di attraversare momenti di intolleranza e di confusione. Ogni *équipe* attraversa diversi momenti in questo processo comunicativo. Si tratta di alcune fasi che si alternano durante tutto il percorso per la realizzazione del progetto. Non hanno quindi andamento cronologico, ma rappresentano momenti cruciali delle modalità di procedere del gruppo di lavoro.

Il primo di questi momenti è caratterizzato dalla formalità e dalla presenza di comunicazioni scarse e poco significative. In questa fase si può parlare solo di ciò che è sicuramente appropriato e conforme alle direttive. Tutto il gruppo tende infatti a conformarsi al model-

lo di lavoro per un bisogno di approvazione e, in questo modo, evita di esprimere i problemi e le difficoltà che sta vivendo.

Un secondo momento è caratterizzato dall'esibizione di chi, sapendo usare meglio il linguaggio razionale, difende le proprie idee e mette in mostra le proprie posizioni. È la fase in cui i membri del gruppo gareggiano tra di loro per mostrarsi particolarmente bravi e intelligenti.

Il terzo momento è contraddistinto da lunghi silenzi che evidenziano la difficoltà di comunicare tra operatori per la paura del giudizio dell'istituzione.

Si arriva così, attraverso l'assunzione e la rielaborazione di queste tre fasi a cui corrispondono specifiche modalità comunicative, a una fase ulteriore caratterizzata dall'individuazione di un linguaggio comune con il quale sostenere le proprie posizioni per poi iniziare a comunicarle attraverso un pensiero trasmissibile che permette il confronto. Le idee, a questo punto, sono solitamente tante e contrastanti. Il clima di fattiva indagine permette infatti quel dialogo dal quale scaturisce una linea decisionale che favorisce la ricerca dell'assetto organizzativo più corrispondente ai bisogni dell'utenza.

L'*équipe* è allora il luogo privilegiato in cui analizzare i diversi conflitti che si scatenano nel realizzare quanto precedentemente deciso. Monitorare i dati della realtà riguardo alle presenze dell'utenza, osservare l'adeguatezza dei diversi luoghi dove avvengono gli incontri, studiare gli effetti delle strategie per il trattamento delle problematiche e infine rendere dinamico il rapporto con il territorio, sono tutte azioni che rimandano continuamente un'immagine inadeguata di sé. La realtà appare sempre imperfetta e, a volte, è facile confonderla con la propria imperfezione. Ogni

operatore tenta allora di scotomizzare i dati provenienti dall'esperienza in modo da occultare ciò che sente minaccioso rispetto all'affermazione di se stesso, delle proprie competenze e del proprio operato.

Trovare una posizione per poter ascoltare gli operatori e, nello stesso tempo, per poter pensare a quanto avviene nel gruppo è perciò una conquista travagliata anche per il responsabile del servizio. Riuscire a pensare mentre i colleghi parlano è infatti fonte di tensione poiché implica la capacità di custodire al proprio interno uno spazio deputato a dare un senso a ciò che emerge dalle riunioni. Ascoltare i diversi racconti degli operatori come esplicitazioni di problematiche che contengono i conflitti, ma anche li deformano, li travisano e li occultano non è un apprendimento facile. Sapersi porre domande del tipo: «Perché raccontano questa cosa?»,

«Perché la raccontano in questo modo e in questo momento?», «Che cosa ha a che fare questa discussione con il compito di lavoro che ci siamo prefissati?», «Che cosa vogliono comunicare con queste prese di posizione?», è evidentemente un'importante conquista che conduce il responsabile del servizio a poter riflettere adeguatamente sui pensieri che vanno prendendo forma all'interno delle varie riunioni.

Nel gruppo di lavoro si costituisce così, a poco a poco, uno schema di riferimento comune che permette di operare in modo unitario e coerente. Ciò non significa che tutti la pensano allo stesso modo ma, al contrario, che per essere uniti è necessario imparare a riconoscere l'esistenza di pensieri diversi. La vera unità del gruppo di lavoro consiste infatti nella massima eterogeneità tra i vari componenti, alla quale corrisponde però la massima condivisione del compito.

La raccolta dei dati momento di elaborazione dei significati

Ogni operatore interviene direttamente e prima persona con l'utenza, ma anche registra, fissa ed elabora i dati significativi che gli derivano da tale incontro.

L'organizzazione si propone di raccogliere i dati soggettivi e oggettivi al fine di poter ideare e programmare le proprie attività in conformità a quanto essi riescono a evidenziare. È importante infatti che la trasformazione del servizio avvenga in relazione ai dati emersi e che pertanto ogni cambiamento sia motivato dalle informazioni che vengono raccolte nel procedere delle azioni.

È allora opportuno inventare, formulare e inventare strumenti utili che, attraverso un processo intuitivo di sintesi, aiutino gli operatori a dare ai dati una coerenza e un significato che prima essi non possedevano. Elaborare i dati significa infatti cogliere le connessioni esistenti tra gli elementi osservati, fino a trovare, nella massa dei fenomeni slegati e frammentati, un denominatore comune che ne permetta una rappresentazione integrata. Elaborare i dati conduce quindi a dare nomi a cose che, non

essendo concrete, resterebbero altrimenti invisibili. È però necessario che l'attribuzione di significato non sia prematura, ma possa essere invece dilazionata, ammettendo anche la possibilità di non trovare alcun senso in ciò che si incontra. Dare significato ai dati soggettivi e oggettivi del lavoro comune diventa allora un processo dinamico che non si può mai ritenere concluso e che, di conseguenza, deve essere sostenuto da un coordinatore che accompagni e sostenga la fatica mentale che esso comporta.

I dati soggettivi riguardano l'opportunità di usare se stessi e le proprie reazioni per dare senso a ciò che avviene nell'incontro con l'altro. Il coglierli implica la possibilità di affinare le capacità di osservazione e di auto-osservazione dell'operatore. Punto di partenza di questa raccolta è la constatazione che l'osservatore fa sempre parte di ciò che viene osservato e che non esiste una verità oggettiva. Ciò implica che le informazioni raccolte includano il vissuto, il modo di sentire e la realtà interna dell'operatore che li registra.

Per la raccolta dei dati si procede dapprima individuando ed esaminando gli eventi significativi, poi scegliendo la posizione empatica che meglio permette di attribuire senso e significato ai fatti, fino a rimuovere gli ostacoli che ne impediscono la concettualizzazione. È allora importante che l'organizzazione studi, proponga e, nel tempo, modifichi l'insieme degli strumenti disponibili a sostegno di tale raccolta e della sua successiva elaborazione.

La documentazione del proprio lavoro è una rielaborazione richiesta a tutti gli operatori, per esempio, attraverso l'invito a trascrivere in preziosi quadernetti, griglie, schede o cartelle inerenti allo sviluppo delle proprie attività. I dati raccolti vengono successivamente analizzati in momenti di supervisione e di confronto grupppale con i colleghi. Nei documenti comuni compariranno allora, periodicamente, i resoconti di tutti i gruppi attivati a favore degli utenti, il lavoro portato avanti con il territorio, con i servizi, con le scuole, con il privato sociale e così via. In questo caso, il senso della scrittura sta innanzitutto nel rapporto intimo con se stessi che permette, nell'elaborazione soggettiva, di trovare un nesso narrativo tra gli eventi, di fissarli nella memoria e di fermarli per meglio pensarli.

Scrivere è pensare, indubbiamente; ma per poter pensare è utile scrivere. La raccolta continua dei dati, insieme alla predisposizione a interrogarli di continuo, permettono infatti di perfezionare la rappresentazione del proprio oggetto di lavoro, diventando allo stesso tempo un utile e indispensabile esercizio alla sua ridefinizione. Tale rappresentazione dell'oggetto del lavoro contiene infatti il sapere che è stato raggiunto fino a quel momento. Essa è tuttavia una conoscenza sempre imperfetta. Il coagularla in immagini trasmissibili attraverso la parola scritta diviene fondamentale per segnare il percorso evolutivo delle idee che si vanno depositando all'interno del servizio. Scrivere è un esercizio privato che trova, attraverso un elaborato conclusivo, un confronto con l'altro e diviene dunque occasione per vedere ciò che rimane cieco al proprio osservare o ciò che sfugge all'elaborazione del proprio pensare. La rielaborazione in un documento comune, permette

di far conoscere all'amministrazione (funzionari, dirigenti, politici) e anche a tutti coloro che si interessano al progetto l'effettivo processo di lavoro effettuato. In questo modo si restituisce alla comunità e all'insieme delle persone coinvolte il senso del proprio operato e all'amministrazione la complessità dell'intervento a favore dell'utenza.

Questi dati processuali devono essere inoltre accompagnati da dati strutturali che riguardano le informazioni sull'utente, i contesti relazionali nei quali egli vive e l'uso che la comunità fa delle proprie risorse. Ogni progetto consolida in tal modo anche la necessità di raccogliere ed elaborare quelle informazioni che si traducono in cifre, grafici, istogrammi, percentuali o tabelle comparate. Nel gruppo di lavoro circola continuamente la domanda: «A che cosa servono questi numeri che per essere raccolti richiedono registrazioni puntuali ma che sembrano essere poi inerti espressioni del proprio lavoro?». I dati oggettivi sono ostici da registrare e da interrogare ed è per questo motivo che, anche quando vengano raccolti in prima persona, si preferirebbe accantonarli o farne a meno. I numeri derivanti dall'elaborazione statistica possono infatti essere muti se non fatti parlare adeguatamente, ma possono anche essere molto eloquenti se interrogati e indagati con attenzione. La natura del dato oggettivo spesso comporta, negli operatori, un atteggiamento di estraneità nella raccolta delle informazioni sull'utenza. Questo disconoscimento dell'importanza dei dati oggettivi attiva un meccanismo di difesa che fa affermare all'operatore che la compilazione delle cartelle è un mero atto burocratico sentito come un dovere e non come un atto utile per il proprio lavoro.

Divertirsi nel correlare i numeri, appassionarsi a indagarli, anche con un pensiero trasgressivo, sorprendersi raggruppandoli e scomponendoli è un apprendimento che si verifica non solo molto lentamente, ma anche a condizione del fatto che vi sia un coordinatore che lo sostiene. Nel tempo si impara così a tenerne conto per programmare l'attività del servizio e per mettere a punto il proprio operare.

L'insieme dei dati processuali e strutturali diventa quindi occasione per ulteriori elaborazioni che avvengono in concomitanza con even-

ti particolarmente significativi per il servizio come convegni, mostre, giornate di studio, pubblicazioni.

Se accettare la ferita narcisistica aiuta a riconoscere la realtà

Rendere fecondo l'incontro con l'altro è un atteggiamento che sta evidentemente alla base dello sviluppo dell'organizzazione di un progetto che vuole contrastare il disagio sociale. La possibilità di trasformare i pensieri nasce innanzitutto dallo scambio di idee tra operatori e questa capacità permette a un gruppo di lavoro coordinato di mettere insieme diverse umanità, diversi punti di vista e diverse competenze. Ciascun operatore può così raggiungere una maggiore maturità che gli permette di incontrare gli utenti con la consapevolezza di quanta fatica costi far evolvere uno stato di disagio, ma anche con la convinzione che tutti possono fare un pezzo di strada sulla via della crescita, grazie al fatto di potere crescere e trasformarsi nello scambio emotivo con un'altra persona. Questa presa di coscienza porta ad avvicinarsi ai ragazzi e agli adulti per fare insieme a loro una parte del percorso di maturazione che è possibile e che, allo stesso tempo, l'incontro con l'altro lascia accadere. Ogni persona può fare infatti esperienza del proprio sviluppo mentale e affettivo solo fino a un certo punto, e ciò significa, in altri termini, che nessun esito può essere determinato dall'esterno o aprioristicamente.

Il sentimento dominante, che attraversa il gruppo di lavoro, diventa così un condiviso senso del limite che porta alla perdita dei desideri illusori per lasciare posto alla realtà. La rinuncia a una beatitudine totalmente soddisfacente, l'abbandono dell'illusoria speranza di ritrovare un utero protettivo, la consapevolezza della ricchezza insita nella conflittualità del mondo relazionale portano ogni operatore a investire energie e pensieri per rappresentarsi l'oggetto di lavoro attraverso l'integrazione delle diversità.

A questo punto del processo tutti si devo-

no ovviamente fare carico del lavoro simbolico, imparando innanzitutto a dare nome ai propri vissuti e facendo sì che questo diventi la base di quelle rappresentazioni che permettono di uscire dal caos e dalla confusione. Le differenze, le dissonanze e le complessità, da portatrici di intollerabili sensazioni di solitudine, diventano in questo modo produttive e generative possibilità di incontro. È infatti proprio la loro compenetrazione che fa nascere nuove idee. La fatica dell'elaborazione simbolica, che porta ad accostare, integrare e far penetrare idee prima inavvicinabili, viene infatti vissuta con minore paura e inquietudine.

Gli operatori arrivano così ad appropriarsi dell'essenza di un pensiero capace di rendere fecondo il rapporto tra contenitore e contenuto che, non a caso, è rappresentato da Bion nell'incontro tra il simbolo femminile e quello maschile. È infatti nell'incontro tra diversità che si prefigura la possibilità della nascita. La stessa capacità di rappresentarsi il rapporto tra l'organizzazione (il contenitore) e il lavoro con l'utenza (il contenuto) porta infatti all'incremento di capacità generative in grado di far nascere nuove progettualità.

Nella memoria collettiva del gruppo di lavoro si sedimenta così l'accoppiamento di contenitore e contenuto, sia come modalità attraverso la quale avviene la crescita mentale a ogni stadio dello sviluppo umano, sia come legame attraverso il quale avviene la crescita di un progetto. L'interiorizzazione di un confine come capacità di sentirsi diverso dall'altro, la caduta del narcisismo come ricerca di una fusionalità aconflittuale, la soddisfazione dello scambio come desiderio di incontrare l'altro e il piacere della generatività come possibilità di dare alla luce ciò che prima non esisteva, divengono dunque tutte acqui-

sizioni che permettono agli operatori di maturare, proprio perché implicano l'abbandono delle pretese illusorie, delle richieste impossibili e delle aspettative miracolistiche che stanno alla base del rifiuto delle diversità. A questo punto l'incrocio dei differenti punti di vista crea un clima emotivo che sviluppa piacere e godimento. Questa acquisizione porta gli operatori ad assumere il senso della disimmatura, e con esso il significato dell'essere adulti maturi che si accingono a far evolvere l'utente nel suo processo di maturazione. Ed è proprio questo divenire adulti consapevoli che porta alla perdita dell'illusione infantile che induceva a negare i limiti.

Il valore dell'interrogarsi, più che il perseguire la soluzione di ogni problema, deposita all'interno del servizio una memoria condivisa consapevole del fatto di non poter cancellare tutta la sofferenza umana e che, proprio per questo, sa ideare e sostenere opportunità per aiutare ragazzi e adulti in difficoltà ad affrontare il disagio relazionale nella sua dimensione quotidiana.

Questa incessante ricerca di modalità per accogliere la difficoltà dell'utente, senza configurarsi risultati risolutivi, la si deve al contenitore organizzativo che garantisce in modo realistico il perseguimento dell'obiettivo sostenendo gli operatori, attraverso molteplici dispositivi gruppali coordinati, a fare quello che possono, meglio che possono, fin dove possono.

BIBLIOGRAFIA

- AA. VV., *Lecture bioniane*, Borla, Roma 1994.
- AA. VV., *Immagini emergenti della leadership nelle organizzazioni* (a cura di Kaneklin C., Isolabella M. C.), Vita e Pensiero, Milano 1997.
- AA. VV., *Bion e la psicoterapia di gruppo* (a cura di Pines M.), Borla, Roma 1988.
- Bauleo A., *Note di psicologia e psichiatria sociale*, Pitagora Editrice, Bologna 1993.
- Bauleo A., *Dall'io al noi per tornare all'io* (intervista a cura di Scalari P. e Berto F.), in «Animazione sociale», 5, 2000, pp. 36-46.
- Berto F. Scalari P., *Incontrare mamme e papà. Strumenti e proposte per aiutare i genitori*, La Meridiana, Molfetta 1999.
- Bion W.R., *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma 1971.
- Bleger J., *Psicoigiene e psicologia istituzionale*, Laurentana, Loreto 1989.
- Devereux G., *Dall'angoscia al metodo*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana Treccani, Roma 1984.
- Freud S., *Il disagio della civiltà e altri saggi*, in Id., *Opere*, vol. X, Boringhieri, Torino 1978.
- Jaques E., *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Boringhieri, Torino 1978.
- Kaneklin C., Olivetti Manoukian F., *Conoscere l'organizzazione*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1990.
- Olivetti Manoukian F., *Stato dei servizi. Un'analisi psicosociologica dei servizi socio-sanitari*, Il Mulino, Bologna 1988.
- Pichon Riviere E., *Il processo gruppale*, Laurentana, Loreto 1985.
- Normann R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas libri, Milano 1985.
- Rosenfeld D., *Psicoanalisi e gruppi*, Borla, Roma 1993.
- Symington J., Symington N., *Il pensiero clinico di Bion*, Cortina, Milano 1998.

ALCHIMIE EMOTIVE E COGNITIVE NEL GRUPPO DI LAVORO

L'INSERTO

Saper stare e lavorare nei gruppi è un'esperienza fondamentale e imprescindibile per ogni operatore sociale. L'inserto proposto nasce dalla consapevolezza che una maggiore attenzione e consapevolezza dei vissuti emotivi e cognitivi della vita di un gruppo di lavoro non solo favorisca la crescita personale e professionale dei suoi membri, ma spesso incida positivamente anche nelle relazioni di aiuto e di sostegno degli utenti.

L'AUTORE

Paola Scalari è psicologa e psicoterapeuta. Da molti anni svolge attività di formazione e supervisione in collaborazione con ASL, enti locali e cooperative sociali, in ambito educativo, socio-sanitario e psicosociale. Tra i suoi contributi più recenti ricordiamo: *I figli ingannano* e *I sì e i no*, entrambi editi da Armando. Recapito: via Milano 77 - 30172 Mestre (Ve) - tel. (041) 962712 - e-mail: pscalar@tin.it

LE PROSPETTIVE

Luoghi di lavoro o spazi relazionali? Che cosa sono le nostre équipe? È un tema su cui vorremmo continuare a riflettere, evitando però facili sbilanciamenti di tono efficientistico o intimistico. Alcune riflessioni in questa direzione le avevamo proposte nell'inserto «Amicizia e amicalità nelle professioni sociali», 12, 1998. Aspettiamo riflessioni, contributi e suggerimenti dei lettori sui possibili approfondimenti del tema.