

PAOLA SCALARI

INCONTRARSI TRA ATTESE E DISINCANTI

Evoluzioni e involuzioni dei gruppi al lavoro/1

Oggi viviamo nell'epoca di «una riunione per tutto». Chi lavora nel sociale passa molto del proprio tempo in gruppi, tavoli, commissioni... La convocazione di un gruppo pare essere la risposta ritenuta più utile per trovare soluzioni a criticità, ottimizzare risorse, coordinare interventi. Da un certo punto di vista, potremmo dire che si è arrivati a considerare la riunione di più persone come una assodata modalità per produrre pensieri, sciogliere nodi, sviluppare conoscenze. Ma è proprio così? Che cosa nasconde questo ricorso smodato al gruppo? E perché in tanti, troppi incontri sentiamo di perdere tempo?

Il concetto di gruppo è inesistente per la maggior parte delle persone. Il gruppo è effimero, dominato dal caso... I fenomeni di gruppo vengono misconosciuti nella loro specificità: tutto viene ricondotto a problemi di persone.

(D. Anzieu, J. Y. Martin, *Dinamica dei piccoli gruppi*, Borla, p. 15)

Nell'ultimo decennio l'abitudine di avviare dei dispositivi collettivi si è andata consolidando con l'intento di affrontare diversificati compiti istituzionali. L'organizzazione dei servizi perciò vede una esponenziale nascita di gruppi di incontro promossi con la finalità di rispondere alle complesse domande del mondo attuale.

Tanti, troppi gruppi

Ecco qualche breve esempio dagli ambiti che maggiormente conosco.

Oggi l'organizzazione dei servizi prevede un'infinità di gruppi. All'interno dei *consultori* l'équipe unica si è trasformata in gruppi di lavoro suddivisi per area tematica (adozione, tutela minori, separazioni coniugali, famiglia, adolescenti, ecc.).

Nell'*area tutela minori* gli operatori si

suddividono tra gruppi per la prevenzione e gruppi di lavoro che rispondono agli organi giudiziari, talk force per gli allontanamenti, micro-équipe per l'affido familiare, tavoli per la gestione delle comunità educative e chi più ne ha più ne metta.

Nei *servizi per le tossicodipendenze* si articolano gruppi per la cura dei giovanissimi, per le madri che usano sostanze, per i soggetti che hanno una doppia diagnosi, per l'Hiv, per i dipendenti da alcool, da gioco e via dicendo.

Ma non solo. All'interno poi di ogni insieme che appartiene a un medesimo servizio si suddividono ulteriori gruppuscoli. Un esempio per tutti. All'interno di un gruppo di lavoro per l'*affido familiare* si articolano una moltitudine di micro-équipe: per la promozione cittadina, per l'accoglienza della domanda, per l'abbinamento, per il sostegno individuale, per la formazione dei gruppi di mutuo aiuto, per i minori stranieri non accompagnati, ecc., suddividendo spesso gli incarichi tra settore privato ed ente pubblico. E spesso nemmeno a questo punto ci si ferma.

* Questo testo è la prima parte di una riflessione più ampia sulle criticità e sulle prospettive del lavorare in gruppo oggi. La seconda parte verrà pubblicata sul prossimo numero.

Il rischio è la parcellizzazione del compito di lavoro. In questo modo le organizzazioni, assieme alla parcellizzazione del compito di lavoro, parcellizzano anche i luoghi di rielaborazione dello stesso. Ognuno ha la sua formazione, il suo supervisore, la sua riunione progettuale, il suo tavolo di confronto, i suoi incontri di discussione sui casi... Le organizzazioni dunque, sempre più tese a rispondere a compiti istituzionali complessi, moltiplicano i dispositivi rischiando così di perdere il senso d'insieme del disagio sociale, di lasciarsi sfuggire la concatenazione dei problemi.

Cerco di articolare l'esempio per me più esplicito: *l'area adolescenti*. Non solo dentro un servizio vi sono più porte d'entrata che non comunicano (progetti di prevenzione, ambiti di consultazione, educatori di strada, interventi nella scuola...), ma manca anche un aggancio tra cultura adolescenziale e cultura familiare. Ecco allora che chi lavora sulle separazioni coniugali non travasa in chi lavora con i giovani il suo sapere sulla fragilità dei legami d'amore e chi lavora con i ragazzi non informa chi incontra le famiglie che esse si sciolgono sulle paure affettive tipiche delle nuove generazioni....

Mancano i luoghi della ricomposizione. Le organizzazioni dunque parcellizzano i luoghi dove si deve affrontare il compito di lavoro senza mai prevedere un posto dove ricomporlo. Gli operatori quindi stanno dentro a claustrum isolati, diventano «specialisti» e si credono dei conoscitori del problema. Forse lo sono, ma in modo miope poiché lo sguardo si ferma al proprio «orticello».

Inoltre il sistema dei servizi, oltre che favorire lo scambio tra operatori, promuove anche incontri tra responsabili, tra dirigenti, tra rappresentanti di diversi enti, tra soggetti con diversificate funzioni, tra professionisti di differenti servizi.

Un po' di storia

La convocazione di un gruppo, formato da soli membri in posizione orizzontale o indet-

to da chi ha una funzione apicale, è quindi la risposta ritenuta utile e necessaria per sviscerare la potenzialità di nuovi programmi, per riattraversare vecchi problemi, per trovare soluzioni a criticità emergenti e per ottimizzare le risorse.

Si potrebbe ritenere che si è arrivati a considerare la riunione di più persone come una assodata modalità per produrre pensieri, sciogliere nodi, affrontare nuove conoscenze, dirimere questioni complesse, consolidare percorsi formativi, garantire supervisioni, mettere alla prova la sostenibilità dei servizi. E questa consapevolezza istituzionale, tradotta in oliate prassi organizzative, *potrebbe* essere un traguardo importante di un lungo processo. *Sono stati infatti gli operatori che, riunendosi insieme per rinnovare le loro programmazioni e per apprendere dall'esperienza, hanno transitato dentro ai servizi l'utilità di far funzionare insieme più menti.*

All'inizio era l'équipe. I servizi degli anni '80 nacquero attorno a un'idea di forte possibilità di dar vita a un cambiamento sociale. Per molte amministrazioni le leggi che diedero vita ai consultori familiari, ai SERT, ai servizi sociali, furono spinta ideologica e finanziaria per avviare un sistema di opportunità capace di andare incontro alle fasce di popolazione più deboli. Centri di consultazione per la diffusione dei contraccettivi, per la nascita dolce, per la protezione delle donne, progetti di animazione di strada, laboratori per minori, programmi di intervento con il mondo scolastico, spazi per le neo-madri, ecc., trasformarono sogni nei cassetti in programmi di lavoro. E *poiché ogni trasformazione è sognabile solo in un gruppo si fondarono con grande convinzione le équipes.* Luoghi di vincoli e di interdipendenze creduti essenziali per dar vita alla trasformazione.

Il perno del progetto divenne quindi quel gruppo di lavoro dove si poteva fantasticare, insieme ad altri, come sostenere il progetto di cambiamento. L'équipe – dove tutti erano uguali poiché il possesso del pensiero non è gerarchico – era perciò l'articolatrice della programmazione, della verifica, delle intermi-

nabili discussioni per prendere decisioni comuni, delle contaminazioni di prospettive, della germinazione di idee... Luogo di amore e odi, divenne lo spazio privilegiato dove depositare speranza e fatiche, successi e insuccessi, idee e azioni...

Poi venne l'epoca dei gruppi di lavoro. Tramontata la mitica funzione dell'équipe, che caratterizzò negli anni Ottanta la fondazione dei servizi, si venne a inaugurare – negli anni Novanta – l'epoca dei gruppi di lavoro. Furono infatti i collettivi spontanei e a componente mista che crearono un movimento teso a cambiare, a livello istituzionale-normativo, le strategie del sociale ⁽¹⁾.

Molti operatori aderirono a questa impresa rivoluzionaria. Il partecipare a un gruppo per discutere insieme ad altri portava infatti con sé l'idea di un cambiamento possibile. Un po' tutti i soggetti sociali di quella generazione aderirono, senza reticenze, ai collettivi che si misero alla ricerca della soluzione dei molti problemi che attraversavano le trasformazioni del mondo. Come non ricordare i comitati di partecipazione, le consulte delle donne, le assemblee per i diritti delle minoranze, i tavoli di concertazione?

Per i professionisti parteciparvi, esserci, presenziare, gestirli, promuoverli non era però solo una questione di tempo lavoro. Erano infatti in gioco degli ideali. Gli operatori volevano infatti modificare la condizione giovanile, sostenere la famiglia, trovare soluzioni all'emarginazione, rendere vivibile la vita di un quartiere, far sì che i minori fossero soggetti con diritto di cittadinanza...

Fu un periodo di *stato sociale nascente* ⁽²⁾. Fu un'epoca caratterizzata da *intensi innamoramenti* per il proprio progetto.

Ma da qualche tempo i sogni gruppali sono boicottati. Nel trascorrere del tempo molte idee si trasformarono in duraturi rapporti capaci di mediare con la realtà. Nacquero quindi innovativi servizi. Alcuni, seppur a fatica, vivono ancora. Ma le istituzioni, attraverso i loro politici e i loro dirigenti, sentirono come una minaccia

questi forti investimenti. Li classificarono come inutili. E risposero a questo declassamento o istituzionalizzando in modo burocratico le progettualità in modo da togliere ogni possibilità di personalizzazione degli interventi o negando, con la strategia della lenta ma continua erosione, la possibilità di avere le risorse economiche e il personale per tenerli in vita.

Ricordo frasi come: «Non è il suo giocattolo, lavora come se il servizio le appartenesse, dottoressa non è suo questo progetto, guardi ci tiene troppo, cambi tutta la programmazione, modifichi il target, non sta al passo con i tempi, usa l'ente per interessi privati, le tagliamo il bilancio per dare quella quota a chicchessia, la smetta di difendere i suoi operatori, siete una cerchia nepotista...». Erano assurde affermazioni che sottolineavano come le forti passioni, i tenaci legami, i sodalizi affettivi fossero ritenuti pericolosi e quindi inadeguati. Il legame con l'oggetto di lavoro era qualcosa da combattere, debellare, sfinire.

Così con mille pretesti sono stati chiusi moltissimi centri di aggregazione perché inutili o addirittura pericolosi, sono state erose le

⁽¹⁾ Fu soprattutto la legge 285/97 a trasformare un movimento spontaneo in norma. L'obbligatorietà di costruire con il privato sociale la progettualità diede vita a un proliferare di luoghi d'incontro voluti dalle istituzioni. La spinta ora, per le amministrazioni, era soprattutto finanziaria. Senza compartecipazione non si poteva accedere ai soldi. Ma gli operatori ci misero ancora una volta l'anima poiché intravidero la possibilità di portare avanti le idee che erano maturate nel decennio precedente. Inizialmente non si resero infatti conto che *l'istituzionalizzazione dell'incontro avrebbe minato il piacere dello stesso*. Diciamo che il «matrimonio combinato» parve un legame accettabile per poter «filiare» idee e progetti.

⁽²⁾ Definisco *stato sociale nascente* la ricchezza di idee che si trasformò in innovativi progetti alla fine degli anni Novanta grazie a leggi dello Stato (fu il tempo che passò dalla legge 285/97 alla legge 328/00) e delle Regioni, ma anche alla volontà di piccole comunità che spinsero i loro amministratori a dar loro servizi per gli anziani, per i minori, per i disabili, per i genitori... Ogni comune, piccolo o grande, voleva nuove chance per la sua popolazione: asili, ricreatori, centri di socializzazione, spazi genitori, sportelli informagiovani, ecc. Ognuno emulava chi aveva creato opportunità interessanti, spingeva a incrementare la rete dei servizi, voleva esserci nel panorama delle progettualità innovative. Si credeva di poter dare un servizio alla famiglia sia per sostenere la sua funzione educativa sia per non lasciarla sola nei compiti di cura.

risorse finanziarie dedicate alla prevenzione dei minori per destinarle ai servizi obbligatori che rispondono al tribunale dei minori, sono state svilite le potenzialità di lavoro nel territorio con clausole penalizzanti la flessibilità oraria del personale, sono stati smembrati i consultori familiari suddividendoli per aree di intervento o esternalizzandoli, non sono stati coperti posti di lavoro svuotando i servizi e sovraccaricando i professionisti rimasti.

Ma il vincolo con un progetto senza la cura del legame, senza gli investimenti sulle persone, senza le passioni degli operatori non può né crescere né consolidarsi. Tante idee sono andate infatti scemando, svanendo. Si è passati dalla fase delle utopie alla fase senza speranza.

Alla ricerca del senso perduto

Non sempre è stata la moltiplicazione degli incontri a svuotare il senso del mettersi insieme ad altri per sognare. Più ancora è stata la loro istituzionalizzazione.

Costrette a incontrarsi, le menti degli operatori finiscono per non sognare più. L'obbligatorietà delle strategie di incontro ha reso *impermeabili* gli operatori che trattengono nel loro mondo interiore i loro pensieri più importanti, audaci, personali anziché tirarli fuori. Emergono quindi soprattutto i miseri detriti di un discorso ripetitivo che annulla il desiderio piuttosto che attivarlo.

I sogni dei partecipanti dapprima se ne stanno solitari in un angolo della mente. Celati allo sguardo devastante dell'altro che, se li intravede, si adopera per svilarli. Le fantasie oniriche non narrate quindi si dissolvono come neve al sole. E le menti, stressate dall'impossibilità di lasciar emergere fantasie e desideri, degradate dalla perdita di creatività e inventiva, devastate dall'urgenza di quel fare secondo i protocolli e minacciate nella loro imprenditorialità soggettiva, finiscono per non sognare più.

Compare così una *generazione di operatori senza desideri*. Tristi. Stanchi. Demotivati. Ma questa è solamente l'apparenza.

Se si apre un varco nella monotona girandola delle riunioni dove *l'imperativo è il controllo delle emozioni* e si aiutano i partecipanti ai gruppi di lavoro a parlare di ciò che sentono il clima si ravviva, l'umano rifà capolino, le passioni tornano in gioco. Riprende quota la speranza. Risorge il pensiero emotivo. Riacquista senso lo stare insieme ad altri.

È ancora possibile mettersi insieme ad altri per sognare? Il gruppo di lavoro diviene avvincente se, chi lo conduce, è in grado di tollerare anche le emozioni negative, cioè le critiche, il dissenso, la contestazione, la sfiducia, poiché solo se si lasciano trasparire i transfert negativi possono riprendere vita i transfert positivi.

Molte volte invece chi coordina la riunione ha, a sua volta, un incolmabile bisogno narcisistico di conferma. La cerca a ogni costo. Usa il suo potere per procurarsela. Teme le disconferme, la contestazione, il disdegno e impone il silenzio assenso. Chi si assume il ruolo di far scindere mente e cuore blocca l'emergere delle emozioni e non le *educa* a trovare modi convenienti per venire a galla. E quando l'operatore sente disdegno per il suo narrare emotivo non gli rimane che anestetizzarsi.

Lasciando invece spazio al lento incedere della narrazione di storie di vita, di avvenimenti del servizio, di vicende quotidiane si costringono ideali, aspirazioni e opinioni a emergere. Prendono così forma quei vissuti che danno senso alla parola. È questo discorrere che unisce l'uno all'altro, che lega e vincola i partecipanti, che costruisce gruppaltà e schemi di riferimento concettuali comuni.

Ecco quindi che il legame, solo se non è reso impraticabile dalla sottrazione del vissuto emotivo, diventa ponte con l'altro.

Non è allora il gruppo in sé che possiede delle potenzialità di rinnovamento, ma è il gruppo di lavoro dove abita di diritto il sentimento quello che rinnova il piacere dell'incontro.

Il gruppo di lavoro funziona se è coordinato. L'illusione che sia sufficiente mettersi in più persone per pensare è tramontata quindi definitivamente. Adesso bisogna imparare a

considerare il gruppo come una cosa seria che richiede particolari competenze per nascere e per proseguire verso la meta prefissata. Stare in gruppo per attivare il pensiero comporta l'essere stati accompagnati dentro alla dimensione gruppale. Solo successivamente si può stare in un contesto collettivo con la capacità di tenere compresente il discorso manifesto e il discorso latente, il detto e il non detto, il conscio e l'inconscio, il razionale e l'emotivo.

È quindi irrevocabilmente morta l'illusione che solo mettersi insieme sia fecondo, ma è ancora più viva la convinzione che un gruppo di lavoro coordinato possa attivare nuovi orizzonti di conoscenza. Là dove con la parola «coordinato» si intende che ci sia sempre qualcuno che si assume il ruolo di far passare gli individui da una qualsiasi sommatoria a un insieme coeso attraverso: il mantenimento del setting, la custodia del compito e il presidio del diritto di espressione degli stati emotivi.

Se il gruppo rende indifferenti

La giostra di appartenenze gruppali a cui in questo momento storico gli operatori sono chiamati pare essere la strada per una promiscuità che porta alla *degenerazione del vincolo gruppale*.

Nessuna relazione va salvaguardata, nessun rapporto con il compito suscita interesse, nessuna impresa solleva passioni. Non si ama più l'oggetto del proprio lavoro poiché nulla può essere rappresentato come un compito duraturo e importante.

L'indifferenza come difesa dalla «prostituzione del legame». La difesa comunemente usata a questa *prostituzione del legame* è l'indifferenza. Ma l'impassibilità è davvero letale in chi deve combattere proprio la deriva di questo terribile male sociale. Sono infatti l'indifferenza, la noncuranza e l'impassibilità che permettono alla malvagità di vincere e di ledere la dignità umana. Basti pensare alle mafie, ai pregiudizi verso i migranti, al bullismo dilagante, all'abuso sui piccoli, alla porno pedofilia, alla tratta

delle minorenni, alla diffusione di sostanze tossiche...

L'accozzaglia di agglomerati a cui l'operatore è chiamato a partecipare rischia quindi di mortificare il sentimento amoroso che lega ciascuno all'oggetto di lavoro.

All'interno dei gruppi non si vivono più tensioni vivificanti poiché è caduta ogni tensione appassionata. Ogni affetto, positivo o negativo che sia, è messo al bando, scartato, rinnegato. E se non c'è la possibilità di esprimere i propri stati d'animo non c'è nemmeno ricerca, investimento, attaccamento, slancio. Ogni legame con il compito di lavoro è infatti intriso di vissuti paranoici e di sentimenti idealizzati da cui non si può prescindere. Quindi, quando i sentimenti suscitati dall'incontrarsi per una comune finalità sono ritenuti pura zavorra, il vincolo con il progetto viene meno. Annichilisce.

Quanto questa indifferenza è voluta dall'istituzione? Viene da domandarsi: «Quanto la costruzione di gruppi di lavoro è svilita perché è stata assorbita dall'istituzione che, per non modificare nulla, ha scelto oggi la strada di non garantire a nessuno appartenenze certe?».

La molteplicità dei gruppi di lavoro, la velocità delle ri-organizzazioni che iscrivono le persone in una dimensione collettiva instabile e i cambiamenti continui delle *mission* dei servizi, sono dunque il segno della perdita di quel confine entro cui definire se stessi. È una trasformazione accelerata che ha lo scopo di non far sentire come «proprio» il lavoro. Parola d'ordine: «Non affezionarsi». Critica maggiormente diffusa: «Stai resistendo al cambiamento». Conclusione più accreditata: «Sii flessibile».

Si fa della non appartenenza una bandiera, della precarietà un valore, del disimpegno una necessità. Rompendo il legame soggettivo con l'oggetto di lavoro si possono *muovere le persone come pedine* in una scacchiera dove il disegno pare più quello di separare per imperare che quello di unire gli individui per costruire.

E quanto è frutto di una impreparazione degli operatori? Senza un senso di appartenenza però non esiste nessun gruppo. Si rimane un'accoz-

zaglia di persone, una folla anonima, un agglomerato di individui svincolati. Si sta insieme senza essere insieme. Il gruppo richiede infatti un confine entro cui si possa riconoscere il discorso dell'altro, con-dividerlo, co-costruirlo, com-parteciparlo per fondersi nel noi e riemergere con un io modificato dallo scambio.

Attraversare un'esperienza grupppale significa dunque modificare se stessi, le proprie conoscenze, i propri punti di vista. Ma chi è disposto a questa trasformazione? Coloro che non sono preparati a lasciarsi attraversare dall'esperienza dell'incontro fanno finta di stare nel gruppo, in realtà sono altrove. Non vivono quindi la dimensione collettiva. Non imparano pertanto nulla di nuovo. Sapere ciò che prima non conoscevano, infatti, inevitabilmente li modificherebbe.

Distratti stazionano dentro a qualsiasi formazione, supponenti disertano le supervisioni, ingombranti sostano dentro alle équipes, ai tavoli, alle riunioni... Sono corpi che occupano solamente uno spazio materiale poiché le menti che li abitano non funzionano. Si impossessano nervosi, irritati, addormentati e sfiniti dello sguardo di chi sta nel cerchio li convocato. E la corporeità nel gruppo diventa pesante ingombro che non dà la stura all'ideazione.

Requiem al gruppo?

L'incontrarsi tra professionisti che operano nei servizi ha perso quella tensione capace di promuovere il cerchio al fine di cercare la soluzione a una criticità, di scovare l'idea vincente in un progetto innovativo, di individuare la comune prospettiva in grado di creare sinergie.

Siamo nell'epoca di «una riunione per tutto». Per la prima volta nella storia dei servizi costruire un gruppo è un obbligo istituzionale. Stiamo vivendo l'epoca di *una riunione per tutto*.

C'è un problema? Ebbene qualcuno viene arruolato in una *talk force* che dovrà risolverlo. Alcuni operatori all'inizio si ritraggono. Almeno uno però, pur non sapendo il vero motivo per il quale deve trovar posto nell'agenda, cede.

I professionisti del sociale e del socio-sanitario si riuniscono soprattutto nella *rete*. Si invischiano per la verità nella riunione della cosiddetta rete arrovellandosi sempre sulle medesime questioni, si sfilano per farsi intendere, si logorano in una ripetizione di copioni sempre uguali. La rete, riunione per eccellenza, mostra il fianco all'inutilità dell'incontro quando nessuno può cambiare idea, quando ognuno ha la sua filosofia e cerca solo di proclamarla, quando la visione teologica annulla la possibilità di vedere le ragioni dell'altro.

Il gruppo non si trasforma mai in gruppo di lavoro caratterizzato da razionalità, contatto con la realtà, tolleranza alle difficoltà e contenimento del dolore. La rete non è pertanto in grado di evolversi, di modificarsi e di indurre un cambiamento, non è cioè capace di sviluppare e far crescere delle idee circolari.

Pochi oggi credono alla riunione tra colleghi.

La *riunione tra colleghi* rimane spesso un'attivazione automatica dove circolano in maniera violenta emozioni intense e incontrollate. Essa è *destinata a ripetere continuamente il solito copione* a testimonianza di un tempo statico e imm modificabile. Ogni canale di comunicazione viene così interrotto a causa della prepotenza gerarchica dei saperi, della prosopopea del servizio più specialistico, dell'arroganza di chi fa valere la sua leadership. Si interra così ogni connessione tra la creatività e la progettualità.

E la riunione diventa faticosa, tediosa, asfissiante. Molti tuttavia la praticano, ben pochi però credono che al suo interno si possano aprire spazi di ricerca e di innovazione. Quasi tutti sentono che è meglio non porre interrogativi, non esporre idee trasgressive, trattenere affermazioni inconsuete e seppellire opinioni divergenti. La minaccia, seppur latente, è che coloro che si espongono verranno bollati come sabotatori, rompiballe, ostruzionisti.

Certo chi ci prova rompe l'omertà che è l'unica legge condivisa. Da qui però al considerare chi destruttura il quieto vivere come un leader negativo ci sarebbe tanto da discutere. Ma, si sa, nei gruppi adesso non si questiona. Si ottempera.

La parola, che per sua natura dovrebbe costruire *passarelle*, lascia quindi spazio al baratro della mancanza di senso. Nessuno si avventura in quel vuoto. Tutti battono in ritirata nel loro piccolo terreno campanilista. Ognuno anela solo la fine di questa tortura. Si cerca nella via formale la soluzione all'inghippo. Si assegnano obiettivi. Si dividono impegni. Si sommano gli interventi.

Ma ci rendiamo conto delle ricadute sugli utenti? Nessuno spazio viene concesso per l'invenzione di un progetto cucito sulla persona.

Nessuna ricerca su ciò che la persona ha trasmesso con il suo modo di fare, su ciò che ha cercato di comunicare con i suoi comportamenti, su ciò che ha toccato dell'animo di ciascuno con le sue richieste, viene presa in considerazione.

Nessuno sforzo per capire l'utente al di là delle etichette viene sostenuto nell'incontro.

Nessun tentativo di trovare parole per raccontare la vita di colui che ha bisogno di aiuto viene sollecitato da chi è coordinatore.

Tutti, più o meno, sono *ben-educati* e reprimono i loro vissuti considerandoli poco scientifici. Eppure gli umani per farsi capire non hanno altra via che far sentire all'altro ciò che provano.

Una falsa idea di pulizia emotiva

L'aggressività e la sessualità, che si sviluppano naturalmente dentro a qualsiasi gruppo di lavoro, rimangono sempre inquiete indesiderate durante le riunioni. La rabbia indugia sommersa e uccide la pena di chi si sente commosso. La collera allontana la speranza di chi vuole ancora credere nell'empatia che crea condivisione.

La passione resta inabissata scolorando la paura di chi si sente impotente. La libido si nasconde vergognandosi dell'attrazione suscitata dall'utente con cui ci si identifica.

In troppi gruppi nessuno dice ciò che sente. Gli stati d'animo, sepolci per una falsa idea di

pulizia emotiva, tolgono all'operatore il suo bene più prezioso: l'umanità.

In troppi gruppi di lavoro nessuno pensa necessario dire ciò che prova e sente. E se qualcuno disobbedisce, esprimendo pensieri personali, vissuti soggettivi e analisi intrise di emozioni, c'è sempre chi è pronto a tacitarlo con critiche e accuse.

Il folle, che ha osato dire quel che prova, è messo fuori dal cerchio. Nessuno tiene in gran conto di quel che dice l'incosciente di turno poiché la scorciatoia preferita da tutti è quella di additare il colpevole anziché analizzare il campo emotivo comune.

Ma esiste pensiero sociale senza la cura del legame? Sussiste riparazione dei contesti collettivi se l'*operatore* non capisce come si muovono i gruppi umani? Potranno risorgere il vincolo interindividuale, la solidarietà, l'accettazione del diverso se gli operatori, che di tutto questo si fanno quotidianamente carico, non sanno so-stare nei loro gruppi di lavoro?

L'*istituzione* pare appoggiare l'idea di allenare i suoi membri a stare con gli altri, ma quanto lo fa per svilire il vincolo sociale? Perché obbliga gli operatori a tacere in sterili riunioni? Perché permette ai suoi professionisti di erigere muri di parole per non dire nulla? Perché promuove tanti incontri, ma non valorizza il concetto di crisi, di rottura, di trasgressione?

L'*organizzazione* intanto moltiplica le riunioni e ne idea gli assetti usando e abusando della pazienza degli operatori. Fino al loro sfinitimento. E il senso dello scambio di idee declina miseramente nella girandola di assembramenti, s'affievolisce nell'impossibilità di investire su così tanti fronti, si disperde precipitando dentro alla mancanza di senso.

Si può dire allora che in molti servizi il gruppo, come modalità di ricerca in comune, è definitivamente morto.

Se cade la spinta emotiva il gruppo si ammala. Se un contesto collettivo ha sempre suscitato l'illusione che nell'incontro con altri fosse possibile realizzare un progetto speciale, si può affermare che, in molte occasioni, il valore del lavorare insieme sia proprio definitivamente

scomparso. È cioè venuta a cadere la spinta emotiva che faceva incontrare gli operatori con la finalità di realizzare qualcosa di unico, magari messianico, nondimeno grandioso.

Senza idealità non c'è però spinta innovativa. Senza illusione non c'è futuro. Senza sogno non c'è invenzione. Senza incontro non c'è nascita.

Nella sua ripetizione quotidiana l'incontrarsi ha dunque assunto una vuota forma burocratica. In questa sterile stereotipia si annida la definitiva fine del senso dello stare con gli altri per costruire un progetto comune. La fissità diventa vuota ripetizione che annoia, stanca, sviscila. L'esito già previsto priva di senso ogni riunione e diventa un formale discorrere.

Il pregiudizio domina sulla ricerca di senso. E il gruppo *si ammala* perché viene privato del suo significato. I *sinismi* della malattia gruppale diventano la redazione del verbale, il resoconto via mail, il report, il documento programmatico, la raccolta dei dati, le linee guida, i livelli essenziali, gli esiti...

Tutte comunicazioni di valore se venissero alla fine di un processo. Tutte azioni insulse se assunte come finalità.

Le documentazioni perdono infatti di ogni significato quando diventano lo scopo dell'incontro. Sono altresì puro formalismo quando sopprimono la ricerca per il bisogno del riscontro. Sono inoltre sterile compitare quando istituiscono il predominio del prodotto sul processo.

Una malintesa idea di produttività

Nella società della produttività a qualsiasi costo, quando anche i servizi optano per il predominio del rendimento, si uccide il pensiero.

Produrre vince sul fare esperienza. Rendere prevale sullo stare con l'altro gratuitamente. Quantificare trionfa sul donarsi nel rapporto. E fare esperienza, stare insieme, rapportarsi, che sono gli unici risultati autentici del lavoro sociale, vengono resi insignificanti.

Quando ciò che è *invisibile agli occhi* è mortificato il lavoro sociale diventa inutile.

Nei gruppi impera la necessità di documentare. Anche lo *scrivere*, cioè il dare una forma simbolica all'immateriale, molte volte diventa compilazione esecutiva. Dal compito, come dice E. Pichon Riviere, elemento fondante l'organizzazione di ogni gruppo, si è passati, come dico io, al compito.

Nei gruppi di lavoro impera infatti la necessità di documentare. E questo è già un primo balzello poiché il processo è spesso non trascrivibile. Ma andiamo avanti. Il resoconto fedele richiede che nessuno pensi a cosa trascrive.

Si vuole una sintesi il più fedele possibile del lavoro svolto e giammai si esorta un commento allo stesso. Chi redige il documento deve solo assemblare frasi, discorsi, registrazioni, numeri... Senza creare speciali legami tra sé e le frasi che stende.

Nei servizi non si usa la scrittura creativa, narrativa, soggettiva, ma si contempla solo quella burocratica. Si ritiene infatti di valore ogni produzione *neutra*, cioè anonima. Si apprezza quindi tutto quello che non contiene nessuna anima, cioè non suscita emozioni.

Con la soppressione del valore di ciò che veicola il pensare, il dire e lo scrivere di sé nell'incontro con l'altro, si snatura pure il senso stesso dei servizi alla persona. Quando si affievolisce il valore del legame dentro ai gruppi di lavoro *passa, anche dentro ai servizi, la scarsa importanza dell'incontro relazionale*.

Agende sature di appuntamenti. Il gruppo di lavoro declinato in équipe, micro-équipe, pull, team, squadra, commissione, tavolo, unità operativa, formazione, supervisione, rete... diviene pertanto spazio per l'adempiimento di obblighi formali che non deve giammai animarsi.

L'incontro tra persone viene così definitivamente a smarrire il valore di spazio di ricerca, occasione di ritrovo, possibilità di scoperta, momento di allenamento alla relazione, esperienza di comprensione della difficoltà del vivere oggi. Certo non sempre. Ma altrettanto sicuramente molto spesso.

Le vicende che accompagnano questo nichilismo gruppale sono attraversate da sbuffi, da recriminazioni, da agende sature di appun-

tamenti, da affanni per passare da una riunione a quella successiva...

Non si raccontano nemmeno più storie per lamentarsi, per lanciare un campanello d'allarme, per dire che così non si può continuare, che bisogna mutare strada.

Un cambiamento a questo punto può essere il *silenzio soggettivo* dentro al quale ritrovare se stessi, le proprie motivazioni, l'analisi dei propri sentimenti, il senso dei propri vissuti.

Come aiutare un gruppo di lavoro?

Mi piace pensare che l'analisi del vissuto istituzionale, soggettivo e gruppale possa essere riportata dentro ai contesti di lavoro.

Ritengo sia utile questo vertice per aiutare gli operatori a trasformare degli agglomerati insensati in sensati luoghi di elaborazione emotiva. Il cambiamento da gruppi pervasi da sentimenti che sono d'ostacolo al processo evolutivo a gruppi di lavoro capaci di utilizzare i vissuti per conoscere e capire implica che qualcuno sostenga il processo, legga la dinamica, contenga la storia.

Vorrei dunque che i gruppi fossero spazi circolari dove diventasse possibile comprendere il magma denso di emozioni profonde che connota ogni istituzione e ogni compito, obiettivo, mission, progetto dei servizi.

Auspico delle pause esterne che interrompano il correre convulso degli operatori.

Desidero dialoghi muti dove ognuno possa parlare a se stesso per dare ascolto ai suoi vissuti.

Valorizzo il porsi domande piuttosto che il trovare risposte.

Fermo all'introspezione affinché ognuno si conosca e rimanga in contatto con se stesso.

Chiedo silenzio nel frastuono delle mille riunioni per ridare dignità alla parola che veicola il senso della vita.

Sostengo ognuno affinché ritrovi il contatto con il suo mondo emotivo poiché, solo da tale esercizio, prende forma l'incontro con l'altro da sé.

Promuovo l'assenza di rumori esterni per

mettere ogni operatore in connessione con le sue voci interiori.

Individuo dunque nel vuoto del cicalcio un modo affinché la parola e l'emozione si avvicinino, si incontrino, si compenetrino.

Cerco un tempo per ridare vigore al discorrere collettivo altrimenti, come ben esprime una recente pubblicità che enfatizza il comune blaterare, ognuno, pur urlando, in presenza dell'altro, uccide la parola come veicolo per comunicare.

Combato la solitudine dell'operatore sommerso dalla folla rumoreggiante.

Ridò dignità alla parola simbolica senza lasciare troppo posto alla parola diabolica.

Prediligo il gruppo di lavoro come strumento per formare a tutto questo purché si possano dosare le pause, sostenere i silenzi, comprendere i non detti, abbassare i frastuoni, far posto alla narrazione di sé.

Smaschero chi usa l'altro come contenitore del proprio pensiero immondizia.

Controllo quindi che l'identificazione proiettiva, messa in moto dal campo gruppale, non degradi verso una identificazione evacuativa che attribuisce all'altro ciò che è proprio.

Vigilo quindi sempre sulla dinamica gruppale. Coordino il gruppo a seconda del compito che mi viene assegnato in quel determinato contesto.

Ascolto sempre le mie voci intime affinché il mio gruppo interno non impazzisca e si disgregi portando fuori quei pensieri folli che la rottura della coesione gruppale inevitabilmente mette in moto.

Contengo dunque le dinamiche del gruppo sia che esso si trovi in assetto di riunione, di équipe, di formazione, di supervisione, di assemblea, di unità operativa o altro osservando di continuo i movimenti emotivi dentro di me.

Questo ascolto polifonico del mondo esterno e del mondo interno è la ricchezza dello stare in gruppo.

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