

Prendersi cura di chi si prende cura. Il gruppo come risorsa

Elisabetta Musi

Università Cattolica del Sacro Cuore

ABSTRACT

Nelle professioni di cura molta parte dell'attività lavorativa vede nel gruppo di lavoro un riferimento imprescindibile per l'operatività e l'efficienza di ogni suo membro. Il gruppo può configurarsi infatti come un terreno di coltura che alimenta il potenziale di ognuno portandolo a realizzazione. Costituisce un'estensione della propria soggettività che, intercettando e combinandosi tacitamente con quella altrui, dà vita ad un'identità plurale. Riservare un'attenzione specifica al gruppo di lavoro costituisce pertanto non solo un utile supporto alla funzionalità operativa, ma più radicalmente un diritto (dei pazienti, ma anche degli operatori), per poter lavorare serenamente, con evidenti implicazioni etiche/umane prima ancora che pratico-professionali. Questa attenzione si concretizza nell'impegno a dedicare spazi specifici e diversificati alla riflessione con cui permettere ai corpi, alle menti, alle emozioni dei suoi componenti di esprimersi, farsi conoscere, rinnovando con creatività i modi dell'interazione e della collaborazione.

Parole-chiave: Gruppo di lavoro - Identità plurale - Professioni di cura - Riflessione - Team

Caring for those who care. The working group as a resource

In caring professions, team work is considered pivotal for an effective and efficient practice. The group can be intended as a milieu that empowers each member, bringing him/her to higher achievements. It expands one's own subjectivity that, intercepting and combining tacitly with others' subjectivity, leads to a plural identity. Reserving a specific attention to the inter-professional group is therefore considered not only functional to a more effective practice, but, more fundamentally, a right (both of patients and healthcare professionals) to work more properly, with evident implications primarily from the ethical/human perspective in addition to the practical/professional one. Paying attention to the team requires commitment to dedicate specific and diverse spaces to reflection, that allow the group members' bodies, minds and emotions to express themselves, letting them become aware, and creatively renewing the group's ways of interaction and collaboration.

Keywords: Team Work - Plural Identity - Caring Professions – Reflection – Group

Nella maggior parte delle attività professionali, e in quelle di cura in particolare, la collaborazione tra colleghi, sia che venga formalmente istituita in gruppi di lavoro sia che si limiti a scambi sporadici e strettamente funzionali, è parte costitutiva dell'attività quotidiana.

La condizione di pensarsi-e-pensare-in-relazione agli altri è necessaria e imprescindibile. Il gruppo costituisce una sorta di sfondo-condizionante su cui prendono forma emozioni, pensieri e azioni. Un *milieu* impalpabile e incisivo di cui aver cura. Costituisce un'estensione della propria soggettività che, intercettando e combinandosi tacitamente con quella altrui, dà vita ad un'identità plurale. È quanto intende Bion quando scrive che “nel gruppo un individuo è qualcosa di più di un individuo isolato” (Bion, 2009, p. 98). Il singolo contribuisce allo “spirito del gruppo”, da cui è contemporaneamente “istruito”. Si tratta di un'esperienza comune e piuttosto diffusa: un clima relazionale positivo può indurre il soggetto a investire nell'attività professionale risorse ed aspirazioni; al contrario, patire una tensione diffusa sul luogo di lavoro fa disperdere energie, limita la spontaneità, inibisce i pensieri.

Tuttavia non è infrequente rilevare, nella pratica, come dietro l'espressione gruppo o “lavoro di gruppo” si nascondano vissuti e interpretazioni diverse da parte degli stessi operatori, che quindi rischiano di investire il contesto professionale di aspettative e funzioni inappropriate, mal riposte o anche solo non condivise e quindi foriere di fraintendimenti, spiacevoli incomprensioni. Vi è infatti una dimensione del gruppo che resta per lo più in ombra, un lato nascosto dei processi e dei comportamenti organizzativi (De Vries, 2001) che è difficile persino nominare, tanto è sfuggente e, talvolta, imbarazzante. Una latenza, di origine emotivo-affettiva (Riva, 2004), che determina le aspettative e condiziona le percezioni.

Le ambivalenze, i sentimenti contrastanti sono componenti imprescindibili di un gruppo, trame di cui è tessuta ogni esistenza (Racamier, 1996a; 1996b). Ma poterle proiettare su altro (altri) da sé sostiene l'illusione di esserne esenti.

In genere, questa dimensione misteriosa viene avvertita, ma difficilmente compresa e gestita, come suggeriscono talune affermazioni che s'incontrano nei contesti formativi: “Lavorare insieme è difficile. Eppure presa singolarmente la relazione con ogni collega è positiva”; “È nel gruppo che si scatenano dinamiche incomprensibilmente distruttive”; “Nessuno sembra mosso da ostilità, ma per bonificare l'ambiente non si sa da che parte iniziare. Il rischio è di fissarsi nella ricerca del colpevole...”. Non basta infatti condividere uno stesso “oggetto di lavoro” e uno stesso ambito professionale per essere gruppo. È necessario darsi il tempo e gli strumenti per elaborare una visione della realtà condivisa tra i diversi operatori, individuare le priorità in base a cui attivarsi e stabilire piani di intervento, uno spazio di confronto regolare, sistematico, in cui sia possibile accogliere ed elaborare insieme novità e cambiamenti, nominare e trasformare emozioni e sentimenti secondo un orientamento di valore (Iori, 2006; 2009a; 2009b). Da qui deriva il senso di appartenenza che sancisce quel pensarsi parte di un “noi” anche quando si è chiamati ad affrontare la quotidianità lavorativa in relativa solitudine.

Nel nome un destino: l'ambivalenza del gruppo, fonte di criticità e risorse

L'etimologia della parola gruppo risale all'italiano medioevale *gruppus*, *groppo* (affine all'illirico *klupko*, gomitolo), che ha come significato primario quello di “nodo”, “viluppo”, termine a sua volta derivato dalla radice significante germanica del verbo “riunire”, “ammassare” (alto ted. ant. *kruppa* da cui *kropf*, gozzo) (Devoto, 1987).

Da qui il significato di “riunione”, “agglomerato” che la parola progressivamente assumerà dopo il XVIII secolo anche in francese (*groupe*), in tedesco (*krupen*) e in inglese (*group*).

Poiché ogni etimologia è uno scrigno di suggestioni significative e di chiavi di lettura illuminanti, il gruppo può essere compreso attraverso la metafora del gomitollo, ovvero del groviglio (di fili, di pensieri, di relazioni, di emozioni e sentimenti... che avviluppano, invischiano, irretiscono...), del groppo (che si ferma in gola, nel gozzo, che “immagiona”, soffoca, chiude il respiro, immobilizza...), del nodo (che lega, strozza, ma può anche salvare – si pensi al nodo dei fili di una rete –, può aiutare a ricordare – il nodo al fazzoletto –, creare intrecci e prolungamenti).

Analogamente, il gruppo può rappresentare un contesto che avvolge e scalda (proseguendo le metafore: attraverso il calore della lana di un “gomitollo”), ma può presentarsi anche come un ammasso informe di storie di vita che interferiscono e si ostacolano a vicenda (un groviglio indipanato e inservibile).

Le suggestioni contenute nella parola mettono in luce la valenza emotiva del gruppo: la più immediata e incisiva, per chi vi è immerso, ma anche la più sfuggente da definire e probabilmente da “controllare”, pianificare, verificare. Per quanto infatti l’attenzione al gruppo – e al gruppo di lavoro in particolare – sia piuttosto recente¹, l’ingente letteratura che ne è scaturita si è concentrata per lo più su un sapere “ingegneristico” (quali tipologie di gruppi è possibile rilevare, come si riconoscono, come funzionano, quando si rompono, come si riparano...), di evidente natura positivista.

Evitando invece, in questa sede, di passare in rassegna modelli e teorie con cui censire e interpretare le dinamiche di gruppo, mi limiterò a esplorarne i chiaro-scuro e a declinare alcune suggestioni psicoanalitiche in prospettiva pedagogica di ispirazione fenomenologica, caldeggiando la cura del gruppo di lavoro a fondamento di quel benessere professionale che in un’*équipe* socio-sanitaria si estende subito anche alle relazioni con i pazienti e con i loro familiari.

La preoccupazione d’imbastire una riflessione pedagogica a supporto della pratica professionale mi ha portato a scegliere di lasciare sullo sfondo alcune questioni di carattere epistemologico che mi limito ad accennare. Mi riferisco al controverso, potenzialmente fecondo, ma relativamente poco studiato, rapporto tra fenomenologia e psicoanalisi (Gozzetti, 2009; Molaro & Civita, 2012). L’origine storica della loro profonda connessione va ricondotta alla figura del filosofo e psicologo tedesco Franz Brentano, che ebbe come allievi sia Freud che Husserl. Opponendosi, seppur in modi differenti, allo psicologismo di Brentano (Piovesan, 2013, p. 163 e ss.), entrambi si concentrarono sul *vissuto* del soggetto in un’accezione strettamente *intersoggettiva*, che l’uno sviluppò maggiormente nell’analisi del profondo (Freud, 1978), mentre l’altro teorizzò come apertura originaria su cui si fondano la conoscenza, la comprensione e la condivisione di stati soggettivi da parte di due o più persone (Husserl, 2002; 1989; 2000), posizioni poi riprese e approfondite da E. Stein (1998)², Heidegger (1976), Scheler (2007; 2010), Borgna (2003) e, più recentemente, da Zahavi (2007) e

¹ Il primo utilizzo del gruppo a scopi terapeutici risale a Joseph Pratt. Egli era un internista di Boston che, a partire dal 1904, integrò la cura dei pazienti tubercolotici con sistematiche riunioni durante le quali venivano affrontati aspetti medici e psicologici della malattia. Secondo l’autore, questi incontri avevano esiti piuttosto positivi sia relativamente al morale dei pazienti sia sul decorso della loro patologia. Cfr. Di Maria & Lo Verso, 1995.

² Per la verità, l’analisi e la dimostrazione scientifica della dimensione alter-egoica sul piano logico non è riuscita ad Husserl, mentre è stata ripresa e risolta dalla sua allieva E. Stein mediante l’empatia (cfr. Callieri, 2009, p. 217).

Costa (2010). L'esistenza di punti di contatto tra l'elaborazione dell'inconscio freudiano e la concezione della coscienza preriflessiva di Husserl, come qualcuno teorizza, è senz'altro un ambito di studio non privo di rilevanza scientifica e forse anche di implicazione pratiche, che tuttavia comporta un approfondimento teoretico particolare e specifico (Resnik 1994), con cui ridefinire i campi semantici, individuando congruenze e discontinuità. Ho preferito invece connettere alcune recenti acquisizioni dell'analisi clinica con la riflessione pedagogica, ritenendole di più immediata efficacia e spendibilità nella pratica professionale.

L'identità plurale: un dialogo tra le parti fuori e dentro di sé

Al di là delle varie scuole di pensiero e delle oscillazioni di significato che la stessa parola assume attraversando i vari territori del sapere, una definizione essenziale di gruppo lo identifica come un "insieme di individui che interagiscono tra loro influenzandosi reciprocamente e che condividono, più o meno consapevolmente, interessi, scopi, caratteristiche e norme comportamentali" (Galimberti 2006). Al gruppo vengono demandate le decisioni che qualificano un servizio; in gruppo si affrontano situazioni delicate e si studiano casi particolari; la supervisione e i percorsi formativi si rivolgono ad operatori/operatrici riuniti in gruppo. Eppure alla dimensione del gruppo di lavoro è riservato di solito un pensiero di scarso respiro, soffocato da esigenze efficientiste (cfr. Musi 2010). In questa trascuratezza si perde di vista il fatto che le motivazioni profonde di un gruppo di lavoro non sono solo quelle finalizzate alla realizzazione del compito per cui è stato costituito, ma rispondono alla necessità di soddisfare i bisogni personali e collettivi che emergono dalla sfera dei sentimenti e dei processi istintuali (Bion, 2009; Mottana, 1998, p. 105 e ss.). Bion ha studiato a lungo questa duplice modalità di funzionamento gruppale, una più razionale ed orientata al compito ed una più irrazionale e rivolta all'appagamento di bisogni emozionali, arrivando a concludere che tutti i gruppi operano sotto l'influenza congiunta di queste due configurazioni (cfr. Bion, 1979; 2009). Anche nel caso in cui ci si trovi in una condizione non scelta, com'è quella del gruppo di lavoro. Il gruppo dà voce ad una dimensione imprescindibile del soggetto, quella relazionale. Se, infatti, come già sosteneva Freud, la base costitutiva dell'io è intersoggettiva (Freud, 1978), la tendenza delle persone a riunirsi in gruppi risponde ad un bisogno vitale ed evolutivo dell'io che si realizza nella relazione con gli altri. C'è dunque una stretta corrispondenza tra vita della mente e dinamiche che si instaurano tra i membri di un gruppo, inevitabilmente investiti di proiezioni e rappresentazioni cognitive ed emotive che sfuggono alla coscienza.

L'universo soggettivo è infatti un "pluri-verso" in continuo divenire, in incessante interazione con gli altri universi individuali sul piano dell'esperienza vissuta (Napolitani, 2006). L'intersoggettività che caratterizza la natura della psiche si costituisce originariamente attraverso l'interiorizzazione delle principali figure affettive di riferimento, che contribuiscono ad articolare l'identità: plurima e composita. La gruppalità interna si costruisce attraverso processi di imitazione, identificazione, assunzione di modelli relazionali esperiti nell'unità familiare di origine, nei gruppi affettivi di riferimento, da cui sono stati implicitamente assunti i codici culturali e normativi (*ivi*). È evidente allora che prestare attenzione al gruppo di lavoro significa da un lato dare voce a quelle esperienze "prime" che si depositano nel sé e che continuano a in-formare i pensieri e i comportamenti; dall'altro favorire un processo di riconoscimento dei molti io che albergano nell'intimità di ognuno: tanto più siamo capaci di contemplare le diverse versioni compresenti nella soggettività (io-bambino, adulto, vecchio, uomo, donna, straniero, malato...), tanto più sarà possibile comprendere il punto di vista di persone apparentemente distanti per condizioni di vita e che invece hanno una possibilità di risonanza con i nostri vissuti più profondi. Il gruppo consente alla "gruppalità interna" di ciascun componente di

venire esternalizzata. Permette cioè la rappresentazione delle interrelazioni dei diversi aspetti della soggettività, realizza la possibilità di stabilire una comunicazione intenzionale tra le diverse parti di sé, che, grazie allo scambio dialogico tra i soggetti del gruppo, vengono restituite al singolo trasformate (Fairbairn, 1952).

Lo psicoanalista René Kaës ha definito il gruppo una “categoria dell’inconscio”, dimostrando come la psiche sia strutturalmente organizzata come un soggetto plurimo e sfaccettato (Kaës, 1996). Psiche e gruppo si costituiscono come un apparato cognitivo ed emotivo trans-personale³: nascono, si alimentano ed evolvono attraverso le sollecitazioni che ricevono dalla presenza degli altri e dalle loro rappresentazioni mentali. Non solo. La dimensione del gruppo sollecita e catalizza quelle potenzialità di pensiero a cui il singolo, pur custodendole in sé, non riesce ad accedere. Dal confronto con gli altri possono emergere, infatti, parti in ombra o rimosse che danno spessore al pensiero, capienza alla comprensione. A questo dinamismo sovraindividuale sono legate la capacità figurativa, ideativa e interpretativa della psiche; così come trovano fondamento le facoltà empatiche, poiché nel gruppo si possono ascoltare i vissuti emotivi degli altri insieme ai propri, che così vengono riattivati da interazioni e suggestioni esterne.

L’attrazione che il gruppo esercita sul singolo è riconducibile inoltre all’eccedenza noetica che determina un ampliamento della pensabilità individuale. Infatti, secondo la nota definizione di Kurt Lewin – uno dei primi studiosi ad essersi occupato della gestione delle dinamiche di gruppo (Lewin, 1979; 2011) –, il gruppo costituisce una totalità dinamica, dotata di un’unità che trascende i singoli. Il tutto contiene di più e altro rispetto alla somma delle sue parti, e nello scambio che si realizza in un gruppo, i partecipanti hanno la possibilità di beneficiare della capacità generativa del tutto, con cui il singolo accede ad un “di più” di possibilità ideative, simbolizzanti, analitiche, creative. In questo senso, il lavoro in gruppo può essere letto come la costruzione di uno spazio transizionale (Winnicott, 1991), un ponte tra il patrimonio di conoscenze, competenze, risorse emotive personali e la cultura tecnico-specialistica più ampia e generale. Il gruppo si configura così come un bonificatore di spazi, in grado di ampliare gli orizzonti simbolici, un contaminatore di linguaggi, un mediatore culturale.

La generatività simbolica del pensare insieme

Il pensare in gruppo non si risolve nella capacità elaborativa, ma si realizza anche sul piano della *révèrie* (Bion, 1972) e dell’espansione del sé (o di contrazione, se dal gruppo ci si ritira attivando meccanismi difensivi). Nei primi tempi di differenziazione dell’apparato psichico questa funzione “metabolizzante” degli stimoli sensoriali e cognitivi che il soggetto riceve dal mondo esterno è sostenuta dalla madre, la quale inconsapevolmente accoglie, elabora, trasforma le impressioni sensoriali e le tensioni del figlio legate alle esperienze emotive, restituendole come psichicamente sostenibili. Nella coppia madre-figlio, assumibile come metafora della relazione tra gruppo e singolo, avviene uno scambio (che Bion legge come rapporto fra *contenitore* e *contenuto*) in cui le sensazioni ansiogene che investono il bambino vengono assunte dalla madre-contenitore per poi essere re-introiettate dal bambino come *contenuti* una volta che abbiano perso gli aspetti angoscianti. Analogamente, il gruppo, nel suo lavoro di

³ Già Trigant Burrow e in seguito Sigmund H. Foulkes ipotizzarono la dimensione sociale dell’inconscio. In altre parole gli aspetti intrapsichici si rendono comunicabili attraverso le interazioni e in questo modo si trasformano in esperienze socialmente condivise (cfr. Burrow, 1926:

http://arxius.grupdanalisi.org/GDAP/1925_TB_TheLaboratMethodPsycho.pdf; Burrow, 1927:

http://arxius.grupdanalisi.org/GDAP/1925_TB_TheGroupMethodAnal.pdf; Foulkes, 1967; 1976).

contenimento e di trasformazione, fornisce ai singoli un pensiero più chiarificato. In questo modo esso assolve sia ad una funzione di *contenimento* (*holding*, cfr. Winnicott, 1975; 2006) che di potenziamento della capacità generativa simbolica (*contenuto*), di stimolo emotivo e cognitivo (*scaffolding*, cfr. Bruner, Olver, Greenfield et al., 1966; Bruner, 1992).

Per accogliere e sostenere la vita emotiva del gruppo in modo da favorire la cooperazione tra i membri, chi ne assume la guida e il coordinamento deve svolgere la funzione che la madre svolge nei confronti del bambino (e che il gruppo svolge nei confronti del singolo), proponendosi come contenitore di quelle emozioni o esperienze sensoriali che il gruppo non riesce ad elaborare o “digerire” da solo, per poi restituirglielae prive di connotazioni angoscianti.

Queste brevi considerazioni evidenziano l'importanza di riservare uno spazio specificamente dedicato al gruppo di lavoro, in modo che il clima relazionale ed emotivo che si crea nei contesti professionali possa beneficiare di uno sfondo armonizzante, così necessario per sostenere la motivazione, la coesione e l'efficacia operativa di ogni singolo componente.

Eppure è difficile incontrare gruppi di lavoro che abbiano strumenti adeguati per gestire con consapevolezza la profondità delle dinamiche interpersonali che la convivenza professionale suscita. Il clima di gruppo pare in genere l'esito di una imponderabile combinazione di fattori lasciata al caso. Difficile da pianificare, verificare, tenere monitorata.

Aver cura del gruppo di lavoro

Vivere con impegno il gruppo di lavoro implica anzitutto la disponibilità ad aver cura di sé, conoscere le proprie fragilità, i bisogni, le aspettative, le aspirazioni. Nel gruppo di lavoro ogni operatore porta se stesso, con tutta la propria umanità, che si svela divenendo risorsa per tutti, allorché ci si legittima ad esprimere – con delicatezza e sincerità – i propri vissuti; a fare i conti con i propri limiti; a porre attenzione non solo alle “azioni da fare”, quanto a come ciascuno “vede” e “sente” quello che c'è da fare. Disporsi a interrogarsi su come si vedono gli stessi soggetti e situazioni, condividere il significato di gesti e pratiche, trovare una sintonia di fondo su scopi e motivazioni sottesi alle azioni e ai comportamenti quotidiani, non perdere il senso di quello che si fa, sono tutte azioni di cui si avvantaggia il gruppo ma che partono da un patto di autenticità che ogni componente deve fare anzitutto con se stesso.

Fare dono di sé al gruppo arricchisce la qualità degli scambi. Ma donarsi non è darsi senza misura. Non è la quantità di energie profuse che avvalora il dono e testimonia la dedizione. L'etica del dono ha un suo rigore e una sua disciplina, che implica severità nel discernimento e selettività nello scambio. Fare dono di sé vuol dire offrire il meglio, compiere la fatica di trattenere ciò che può inquinare la comunicazione e corrodere i canali di scambio. È la fatica adulta di essere educati (anche nel senso comune del termine), di non dire sempre quello che passa per la mente senza aver prima valutato gli effetti che può determinare. Comunicare quello che si pensa *sempre* e *comunque*, senza indugi o filtri selettivi, non significa essere autentici e sinceri, ma mantenersi infantili, in una condizione di incontinenza emotiva e mentale. Se il pensiero del gruppo si articola e si modula grazie al lavoro di gruppo (Corbella, 2003), riversare nel gruppo pensieri ed emozioni negative o semplicemente ingombranti, espone al rischio di trovarsi coinvolti nella vischiosità di quel negativo, ampliato e rafforzato dalla complicità più o meno consapevole degli altri (Kaës, 2010). La moneta che si immette nella rete di scambi, è quella che poi ci si trova in mano moltiplicata dal contributo altrui.

Il gruppo è una co-creazione continua, che si avvantaggia di chi sa disporsi a cogliere nelle differenze la vitalità di uno scambio, nell'imprevisto un'occasione di crescita, nei segnali di stanchezza l'imminenza di una crisi e nella crisi la possibilità di una ristrutturazione rigenerante. Evitando l'adattamento passivo, l'immobilismo e la stagnazione delle relazioni.

Pratiche di ordinaria "manutenzione"

Riservare un'attenzione specifica al gruppo di lavoro vuol dire che anche le contraddizioni, i dissensi, le tensioni, i conflitti vanno accolti come manifestazioni di un dinamismo vitale, una strada verso lo sviluppo e la crescita. Ad esempio, quando un disagio in un gruppo di lavoro supera la soglia della sostenibilità portando uno o più membri a chiedere aiuto presso una figura esterna (un responsabile, un supervisore), stabilendo alleanze che creano spaccature e minacciano la vita stessa del gruppo, l'obiettivo inconscio è quello "di raccogliere una tale quantità di materiale inerte, (...) in modo che si formi un gruppo più ampio" (Bion, 2009, p. 134) affinché il gruppo originario si apra a ristrutturazioni radicali, in grado di trasformare il materiale inerte in energia propulsiva. Occorre quindi uno spazio in cui mettere la parola al servizio della sensibilità corporea ed emotiva (piuttosto che delle necessità organizzative, prestazionali e produttive) e in cui agire *esperienze* di gruppo (Bion, 2009).

Interrogarsi, ricercare, sperimentare, darsi un metodo

A schiudere questo spazio possono essere esplicite domande del conduttore finalizzate a dare voce a vissuti intimi (Che cosa porto nel gruppo, che cosa cerco? Di che cosa ho più bisogno in questo momento? Quali emozioni e sentimenti caratterizzano il clima del gruppo? Cfr. Braidì, 2001), ma anche esperienze di gioco, di scrittura collettiva, di analisi filmica, di convivialità, di disegno, di narrazione e visualizzazione..., ricorrendo a codici espressivi e relazionali inusuali, che possono rappresentare veicoli *insaturi* (a differenza della saturazione che ingombra e depotenzia l'intelligenza razionale) per nuove comprensioni.

Questi dispositivi contribuiscono a realizzare quei passaggi fecondi suggeriti da Racamier: dal "mettere in pensiero" al "mettere in immagini" al "mettere in azioni" (Racamier, 1996b).

Ma per far questo ci vuole metodo e invenzione. Ovvero la capacità di inventarsi non solo dei luoghi, degli spazi, ma delle strategie pensate per *quel* gruppo. La creatività non è solo guizzo, estro, intuizione, ma è anche metodo e ricerca di metodo, legittimazione a darsi strumenti di lavoro corrispondenti alle risorse, ai limiti e alle competenze del gruppo.

Quando accade che una situazione non sia sufficientemente chiara, allora è indispensabile procedere ad un'elaborazione supplementare, continuare a lavorarci cambiando prospettive, strumenti di intervento. Ciò che può rendere faticoso (affaticato) e asfittico un gruppo di lavoro non è solo la carenza di dialogo, ma anche – e forse soprattutto – l'incapacità di gestire scambi che abbiano il carattere di schiettezza e intimità, il carico di norme implicite, le possibili censure che il soggetto si impone per paura del proprio mondo interno; le modalità spesso frenetiche o il ricorso alla routine replicata meccanicamente come potenti anestetici.

La figura e la funzione di coordinamento

Non si può risolvere il disagio, anche solo di una parte dei componenti di un gruppo, o favorire l'apertura di soggetti demotivati, stanchi e improduttivi, se non si modificano le condizioni relazionali

collettive. A questo proposito il conduttore (coordinatore, responsabile) ricopre un ruolo delicato e strategico, per il quale deve essere adeguatamente preparato ed espressamente riconosciuto dal gruppo. Una guida non è solo una persona fisica, ma anche una funzione, alla quale concorrono i soggetti del gruppo accettando e collaborando a quel tipo particolare di scambio che caratterizza una relazione asimmetrica.

La prima attenzione che il conduttore deve avere è quella di non trasformare il gruppo di lavoro in un gruppoanalisi, orientato alla tematizzazione di dinamiche psichiche e di “alleanze inconscie” (Kaës, 2010), pur potendo utilmente attingere ai numerosi e notevoli contributi della psicologia di gruppo e dell’analisi clinica. Il coordinatore del gruppo dovrebbe essere in grado di “vedere sia il dritto che il rovescio di ogni situazione” (Bion, 2009, p. 94), cambiando continuamente il punto di vista (identificandosi di volta in volta con i vari componenti nelle loro diverse posizioni, specie quando si presentano tensioni o conflitti).

Il cambiamento di prospettiva può evidenziare fenomeni e aspetti di una stessa questione, tra loro assai diversi. “Ci sono molte occasioni in cui egli deve far notare che ciò che ha appena descritto è già avvenuto nel gruppo anche in qualche occasione precedente, in cui però era stato probabilmente più facile osservarlo sotto altro aspetto” (*ibid.*, p. 95).

A volte il gruppo può vivere disagi o fatiche che, se vengono ricondotte ad un percorso evolutivo, ipotizzate come moti di transizione, re-incorniciate (*re-framing*) secondo una logica di sviluppo risultano più sostenibili. Ma questa lettura è evidentemente impossibile da parte di chi è impegnato nel guado e non vede più la sponda da cui è partito non riuscendo ancora a individuare il profilo di quella di approdo. La posizione liminare (ma non esterna, estranea) del coordinatore gli consente non solo un orizzonte prospettico più ampio, con cui cogliere il rapporto tra le parti e l’insieme, ma anche di stabilire una relazione dialettica coi confini (per cui è dentro i gruppi e i sottogruppi, ma può anche uscirne, attingendo ad altri ambienti, altri spazi – di pensiero, di esperienza, di confronto – senza disattendere il proprio ruolo, anzi realizzandolo pienamente). Questa specifica possibilità di movimento gli permette una “riorganizzazione percettiva”, una modalità differente, più articolata, sfaccettata e ordinata, di “vedere” e comporre i diversi punti di avvistamento che corrispondono alle posizioni che ogni soggetto occupa – seppur dinamicamente – nel gruppo.

Spazi e strumenti narrativi

Per esercitarsi in questa funzione, che introduce e sostiene una meta-cognizione del contesto operativo, sarebbe utile che il coordinatore tenesse un diario del gruppo, ovvero una memoria sistematica degli episodi e delle dinamiche più ricorrenti, più significative, provocatorie, costruttive, pericolose, ma anche meno comprese o rimaste irrisolte. La descrizione della storia del gruppo porterebbe al conduttore notevoli benefici, consentendogli di guadagnare il necessario distacco con cui valutare e affrontare situazioni complesse, di mettere in relazione il presente con episodi passati o esperiti in altri contesti, avvantaggiarsi del potere trasfigurativo della scrittura che permette una decantazione dell’esperienza da cui lasciare affiorare nuove e più profonde comprensioni, verificare la direzione del percorso di cui ha la responsabilità della guida, così da porre e porsi obiettivi all’altezza delle proprie risorse e competenze.

Il diario di gruppo potrebbe servire per mantenersi fedeli all’esperienza sospendendo pregiudizi e precomprensioni, in modo da imparare ad “indirizzare lo sguardo all’essenziale” (Stein, 2000, p. 66). L’essenza delle cose, infatti, se da un lato “si dà” sempre nell’esperienza, dall’altro sfugge ad uno

sguardo distratto o dis-educato dalla consuetudine e dal pregiudizio. Come suggerisce il principio fenomenologico di evidenza, secondo il quale “nulla appare invano”, che si accompagna al principio di trascendenza, per cui “non tutto appare immediatamente” (De Monticelli, 2003, p. 35); occorre allenarsi a percepire quanto gradualmente si disvela. È una sapienza sottile, che alimenta la motivazione e rinnova la passione per il lavoro in gruppo, consentendo di cogliere nel nuovo un’occasione individuale e collettiva per continue rinascite.

Riferimenti bibliografici

Bion, W. R. (1979). *Apprendere dall'esperienza*. Roma: Armando.

Bion, W. R. (2009). *Esperienze nei gruppi*. Roma: Armando.

Borgna, E. (2003). Prefazione a U. Galimberti, *Psichiatria e fenomenologia* (pp. 51-64). Milano: Feltrinelli.

Braidì, G. (2001). *Il corpo curante. Gruppo e lavoro di équipe nella pratica assistenziale*. Milano: FrancoAngeli.

Bruner, J. S. (1992). *La ricerca del significato. Per una psicologia culturale*. Torino: Bollati Boringhieri.

Bruner, J. S., Olver, R. R., Greenfield, P. M., et al. (1966). *Studies in cognitive growth*. New York: Wiley.

Burrow, T. (1926). The laboratory method in psychoanalysis, its inception and development. *American Journal of Psychiatry*, V (3), 345-355.

Burrow, T. (1927). The group method of analysis. *The Psychoanalytic Review*, XIV (3), 268-280.

Corbella, S. (2003). *Storie e luoghi del gruppo*. Milano: Cortina.

Costa, V. (2010). *Fenomenologia dell'intersoggettività*. Roma: Carocci.

De Luca, A. (2009). Fenomenologia e psicologia. Intervista a Bruno Callieri, In Id. (ed.), *Verso una psicologia fenomenologica ed esistenziale* (pp. 213-222). Pisa: ETS.

De Monticelli, R. (2003). *L'ordine del cuore. Etica e teoria del sentire*. Milano: Garzanti.

De Vries, M. F. R. (2001). *L'organizzazione irrazionale. La dimensione nascosta dei comportamenti organizzativi*. Milano: Cortina.

- Di Maria, F. & Lo Verso, G. (eds.) (1995). *La psicodinamica dei gruppi. Teoria e tecniche*. Milano: Cortina.
- Fairbairn, R. (1952). *Psychoanalytic Studies of the Personality*. London: Tavistock Publications.
- Freud, S. (1978). *L'io e l'Es*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Foulkes, S. H. (1967). *Psicoterapia e analisi di gruppo*. Torino: Boringhieri.
- Foulkes, S. H. (1976). *La psicoterapia gruppanalitica*. Roma: Astrolabio.
- Galimberti, U. (2006). "Gruppo", in *Dizionario di Psicologia*. Torino: UTET.
- Gozzetti, G. (2009). *Dalla superficie alla profondità. Un equivoco epistemologico circa fenomenologia e psicoanalisi*. Milano: FrancoAngeli.
- Heidegger, M. (1976). *Essere e tempo*. Milano: Il Saggiatore.
- Husserl, E. (1989). *Meditazioni cartesiane*. Milano: Bompiani.
- Husserl, E. (2000). *Fenomenologia e teoria della conoscenza*. Milano: Bompiani.
- Husserl, E. (2002). *Idee per una fenomenologia pura e per una filosofia fenomenologica*, Vol. 1. Torino: Einaudi.
- Iori, V. (ed.) (2006). *Quando i sentimenti interrogano l'esistenza. Orientamenti fenomenologici nel lavoro educativo e di cura*. Milano: Guerini.
- Iori, V. (ed.) (2009a). *Il sapere dei sentimenti. Fenomenologia e senso dell'esperienza*. Milano: FrancoAngeli.
- Iori, V. (ed.) (2009b). *Quaderno della vita emotiva. Strumenti per il lavoro di cura*. Milano: FrancoAngeli.
- Kaës, R. (1996). *L'apparato pluripsichico. Costruzioni del gruppo*. Roma: Armando.
- Kaës, R. (2010). *Le alleanze inconsce*. Roma: Borla.
- Lewin, K. (1979). *I conflitti sociali. Saggi di dinamica di gruppo*. Milano: FrancoAngeli.
- Lewin, K. (2011). *Teoria dinamica della personalità*. Firenze: Giunti.
- Lo Verso, G. & Vinci, S. (1990). *Il gruppo nel lavoro clinico*. Milano: Giuffrè.

- Molaro, A. & Civita, A. (2012). *Binswanger e Freud. Tra psicoanalisi, psichiatria e fenomenologia*. Milano: Cortina.
- Mottana, P. (1998). *Formazione e affetti: il contributo della psicoanalisi allo studio e alla elaborazione dei processi di apprendimento*. Roma: Armando.
- Musi, E. (2010). Aver cura di chi si prende cura: il gruppo di lavoro. In V. Iori, A. Augelli, D. Bruzzone, & E. Musi, *Ripartire dall'esperienza. Direzioni di senso nel lavoro sociale* (pp.109-119). Milano: FrancoAngeli.
- Napolitani, D. (2006). *Individualità e gruppaltà*. Milano: Cortina.
- Piovesan, F. (2013). Le implicazioni metafisiche del positivismo: un contributo husserliano. *Discipline filosofiche. La metafisica del positivismo*, XXIII(1), 161-184.
- Racamier, P.-C. (1996a). *Il genio delle origini. Psicoanalisi e psicosi*. Milano: Cortina.
- Racamier, P.-C. (1996b). *Lo psicoanalista senza divano. La psicoanalisi e le strutture psichiatriche*. Milano: Cortina.
- Resnik, S. (1994). *La visibilità dell'inconscio*. Castrovillari (CS): Teda.
- Riva, M. G. (2004). *Il lavoro pedagogico come ricerca dei significati e ascolto delle emozioni*. Milano: Guerini.
- Scheler, M. (2007). *Il formalismo nell'etica e l'etica materiale dei valori*. Cinisello Balsamo (MI): San Paolo.
- Scheler, M. (2010). *Essenze e forme della simpatia*. Milano: FrancoAngeli.
- Stein, E. (1998). *Il problema dell'empatia*. Roma: Studium.
- Stein, E. (2000). *La struttura della persona umana*. Roma: Città Nuova.
- Winnicott, D. W. (1975). *Dalla pediatria alla psicoanalisi*. Firenze: Martinelli.
- Winnicott, D. W. (1991). *Gioco e realtà*. Roma: Armando.
- Winnicott, D. W. (2006). *Sostenere e interpretare. Frammento di un'analisi*. Roma: Ma.Gi.
- Zahavi, D. (2007). *Intersoggettività. Origini e primi sviluppi*. Milano: Cortina.

Elisabetta Musi, ricercatrice di Pedagogia generale e sociale presso l'Università Cattolica di Piacenza, è membro dell'Osservatorio Nazionale per l'Infanzia e l'Adolescenza, del gruppo di ricerca εἶδος - *Fenomenologia&Formazione* coordinato dalla prof.ssa Vanna Iori. Svolge da anni attività di ricerca e formazione sui temi della vita emotiva e della cura educativa negli ambiti delle relazioni professionali e familiari, nei contesti del lavoro sanitario, socio-educativo e aziendale.

Contatti: elisabetta.musi@unicatt.it