

ESPERIENZA DI LAVORO DI SUPERVISIONE DI GRUPPO CON OPERATORI ISTITUZIONALI

Ciò che mi propongo di presentare è un momento particolare della storia istituzionale degli Educatori, che operano nell'ambito dei Servizi sociali del Comune di Venezia. La loro storia comincia nel 1989 (1), ma prende forma a partire dalla costituzione, avvenuta nel 1995, della Rete Educatori di strada: Reds è diventato il loro nome distintivo (2). Hanno operato nel territorio, suddivisi in tre gruppi (Venezia, Mestre Nord, Mestre Sud) fino al 2004. In seguito, pur mantenendo la stessa suddivisione territoriale, sono entrati a far parte di tre équipe multiprofessionali. Infine, a partire dal 2006, sono stati ripartiti nelle sei Municipalità, andando a costituire sei équipe multiprofessionali.

Descriverò questi ultimi cambiamenti dell'assetto organizzativo, che si sono rivelati particolarmente impegnativi per gli educatori, così come si sono dispiegati nel gruppo di supervisione da me coordinato: le vicissitudini gruppali, le implicazioni professionali, gli sviluppi emozionali. I modelli teorici, cui farò riferimento per un approfondimento, e che mi hanno guidato in questa esperienza, fanno capo innanzitutto agli studi di psicologia istituzionale di scuola argentina, Pichon-Rivière (3) e Bleger (4), gli apporti ineludibili di Bion sui gruppi (5) e della scuola kleiniana (6).

Va detto che l'interesse provato nel seguire le vicissitudini del gruppo riguarda in parte le fasi di attraversamento e di superamento delle ansie legate al cambiamento istituzionale, ma ciò che mi ha interessato maggiormente sono stati gli aspetti originali del percorso soggettivo del gruppo degli educatori. Mi soffermerò in particolare sugli emergenti, qui il riferimento è alla teoria dei gruppi operativi, che il gruppo ha offerto al coordinatore per parlare delle proprie vicissitudini, e che hanno guidato il coordinatore nella lettura e nella comprensione di quanto stava accadendo all'interno del gruppo. L'emergente va inteso come espressione del contenuto latente della situazione di gruppo. "Qualcuno, scrive Pichon-Rivière, assumerà il ruolo di portavoce e il contenuto dell'implicito si farà esplicito." (7)

Un aspetto che non potrò sviluppare in questa sede, ma che mi ha interessato molto, riguarda il percorso parallelo dei due gruppi di supervisione quello guidato da me e quello guidato contemporaneamente dal dottor Picciulin. Alla fine di ogni gruppo c'è sempre stato un confronto

con il dottor Picciulin. Emergeva ogni volta come i due gruppi stessero attraversando le stesse vicissitudini emozionali, ma trovando ciascun gruppo la propria originalità narrativa.

Gli incontri di supervisione, che avvengono con cadenza trisettimanale, hanno come obiettivo l'approfondimento di una situazione problematica scelta dagli educatori: questo il compito grupppale. Si tratta in effetti del compito manifesto. Si lavora sul manifesto per permettere che maturino le condizioni per liberare l'emotività latente all'interno del gruppo degli educatori. I coordinatori sono così informati delle difficoltà che il gruppo sta attraversando non solo con i propri utenti, ma anche con le istituzioni di appartenenza, non solo con i responsabili del servizio, ma anche con i coordinatori stessi. Entrano nel campo più transfert, tutti necessariamente importanti, che rendono più complessa la lettura del manifesto. Come una bussola che orienta su più punti cardinali, per noi i diversi transfert, l'attenzione va sempre alla direttrice principale: il rapporto degli educatori con il loro compito.

Avviso di sfratto: si cambia casa istituzionale

Il percorso grupppale che mi propongo di descrivere va da gennaio a giugno 2006. Con l'inizio del 2006 gli incontri erano stati pervasi da un senso di agitazione e di forte ansietà. Era in atto un nuovo cambiamento istituzionale, con ridefinizione dei territori, delle équipes e dei referenti istituzionali. Un cambiamento strutturale sopravvenuto su uno avviato l'anno precedente e non del tutto assimilato dagli educatori. Dei sei incontri effettuati sceglierò di soffermarmi su tre: il secondo, il terzo, il quarto. La scelta è stata guidata dagli emergenti particolarmente significativi che ha prodotto il gruppo in questo breve, ma significativo percorso. In sintesi: il primo degli incontri scelti ha come emergente l'invio alla coordinatrice di un SMS di richiesta di aiuto (l'SMS va pensato come derivato narrativo del gruppo), entrano nel campo tracce dapprima deboli e confuse poi più significative riguardo la perdita di un contenitore istituzionale e grupppale che mette a forte rischio l'identità professionale degli educatori. Il secondo riporta l'attenzione del gruppo sul compito, temporaneamente 'smarrito' e i rischi di soluzioni regressive che vadano verso una riorganizzazione in assunto di base piuttosto che di gruppo di lavoro. Con il terzo incontro entrano coraggiosamente in campo le emozioni legate alle separazioni.

Primo incontro

L'emergente di apertura del primo incontro riguardava un gruppo di adolescenti in difficoltà del dispositivo SMS (si tratta di uno spazio creato dagli educatori per accogliere ragazzi

e ragazze tra i 14 e i 17anni. Viene loro offerto un supporto didattico ad opera di volontari, ma si pone soprattutto come un luogo abitato da professionisti disposti ad occuparsi di loro sia individualmente che come gruppo). Ciò che preoccupava gli educatori era il ‘gap’ tra impegno e risultati e la sensazione che i ragazzi studiassero ‘a vuoto’: **“Per quanto studino, è la considerazione sconsolata di una educatrice, i risultati sono piuttosto scadenti”** Nella descrizione di tale situazione il campo fu invaso da un diffuso senso di sfiducia e di noia, come di una cappa depressiva che smorza ogni slancio vitale, ogni forma di interesse verso le vicissitudini di questi adolescenti ‘atipici’. Nello stesso tempo io mi facevo sempre più attenta a quanto stava accadendo all’interno del gruppo: il loro interesse si spegneva, la mia curiosità si accendeva. La capacità di pensare era stata depositata in me. Il gruppo stentava ad articolare il proprio pensiero, sembrava caduto in una sorta di ritiro autistico, come il ragazzo che se ne stava ai margini del gruppo SMS, diagnosticato ingiustamente *come autistico, solo perché faceva fatica ad esprimersi con le parole, ma col problema di avere entrambi i genitori sordi: questo il secondo emergente.*

Il primo emergente ci fa pensare ad un gruppo esterno, gli adolescenti, interno gli educatori, che ha perso i propri riferimenti, la propria capacità progettuale, che si sente disinvestito, scaricato, che non abita più nella mente dei suoi referenti istituzionali. Un senso di confusione sembra evidenziare uno stato d’animo depresso, come di chi ha momentaneamente smarrito la strada e teme di non ritrovarla. Il sentire depresso è ancor più acuito dalla sensazione di non riuscire ad incidere, a far sentire con forza la propria voce: tanto non c’è nessuno capace di ascoltarli, nessuno disposto a raccogliere le deboli tracce lasciate lungo il percorso (secondo emergente). Come nella fiaba di Hansel e Gretel accadeva che le prime tracce, lasciate da Hansel, fossero mangiate dagli uccelli, forse io stessa non avevo raccolto con sufficiente attenzione i primi indizi di ‘smarrimento’, forse l’aria di sbaraccamento conseguente al trasferimento delle ‘competenze’, aveva reso tutti più distratti, sordi alle richieste di aiuto.

L’SMS mi era giunto questa volta così chiaro e forte da rendermi più attenta a quanto stava accadendo, questa volta le tracce lasciate avevano potuto consentirmi, come i sassolini, di ritornare sui contenuti per recuperare il senso più profondo di quanto stava accadendo.

Nello scambio con il dottor Picciulin sembrava evidenziarsi come gli educatori stessero vivendo un momento di confusione, avvertissero la perdita dei riferimenti con i colleghi con i quali per anni avevano avviato una ricca esperienza di educatori di strada. Dovevano di nuovo affrontare uno sradicamento con l’incertezza di poter trovare nuova linfa negli assetti decisi e stabiliti al di là dei loro bisogni e delle loro esperienze professionali con gli adolescenti. Si avvertiva un senso di impotenza nel far sentire le proprie voci, si percepiva nel gruppo l’idea che i responsabili, presi da questo riassetto organizzativo, fossero poco attenti alle loro difficoltà, mentre le nuove figure di

riferimento, che sarebbero entrate nel quadro organizzativo, sarebbero state ignare della loro storia. A chi parlare, a chi far giungere la propria voce?

Il gruppo di supervisione sembrava essere l'unico luogo dove portare le proprie ansie. Anche tra di loro era difficile lo scambio: alcuni erano presi da nuovi progetti professionali, altri sarebbero andati a far parte di nuove équipes, altri ancora non conoscevano il proprio futuro lavorativo: il clima era da 'sbaraccamento' con tutte le incertezze di ritrovarsi senza una 'casa' istituzionale capace di assorbire una buona dose di ansie e di permettere di concentrarsi di più sul compito educativo. La strumentazione professionale può mostrare in queste situazioni alcuni limiti, evidenziando una dipendenza dalle istituzioni piuttosto che dal proprio corredo professionale.

Grazie agli importanti contributi di E. Jaques (8) siamo a conoscenza delle ansie depressive e paranoide che entrano in campo a causa dei cambiamenti istituzionali. Tuttavia la situazione che vado descrivendo si era complicata per la rottura di un altro assetto altrettanto importante: l'unitarietà del gruppo che aveva dato origine e forma all'esperienza dei Reds.

Il gruppo 'storico' si era coagulato intorno al raggiungimento di importanti obiettivi: avvicinare gli adolescenti a rischio nei loro luoghi di incontro, stabilire dei contatti, accompagnarli per brevi tratti senza coercizione, senza proibizione, offrendo loro un diverso punto di vista come può fare un compagno un po' più grande di loro, con un po' di esperienza in più. Un setting molto particolare: labile, incerto, esposto a forti frustrazioni. Gli educatori avevano raccolto questa sfida e avevano saputo creare questa rete di contenimento in quanto a loro volta sostenuti da una rete di aiuti quali il supporto costante dei responsabili di servizio, i gruppi di supervisione, occasioni continue di formazione. Erano riusciti a dare vita a dispositivi importanti quali i gruppi SMS, Nonsolocompiti, Officine Metropolitane...tutti caratterizzati dalla possibilità per gli adolescenti di andare e venire, senza obblighi particolari. La flessibilità di questi spazi era stata molto apprezzata da Meltzer nelle supervisioni offerte agli educatori (9). Tali esperienze così originali e stimolanti sono diventate punti di forza delle professionalità degli educatori. Intorno alla sfida, catalizzati da un forte interesse e da una particolare spinta motivazionale, gli educatori avevano potuto cominciare a dare forma alla propria professionalità. Questo aveva contribuito a compattarli come gruppo con una loro specificità: Reds. Se pure divisi in tre unità operative, c'era un background comune che li faceva sentire gruppo.

La prima rottura del setting istituzionale, il passaggio nel 2004 alle tre équipes multiprofessionali li aveva fatti traballare, ma comunque erano rimasti intatti i tre gruppi e le tre ripartizioni territoriali. La divisione nelle sei Municipalità non solo ha rotto i tre gruppi originali, ma sembra aver favorito una serie di scelte personali che sono andate verso una differenziazione

intersoggettiva, che ha slentizzato movimenti emozionali tenuti sufficientemente a bada dalla idea di essere tutti sullo stesso piano, o forse, tutti sulla stessa barca.

Possiamo pensare che nell'incontro di marzo il gruppo abbia manifestato un blocco affettivo, in quanto spaventato dall'irruzione di emozioni potenti: un'irruzione destabilizzante. Forse, attraverso questa lettura possiamo capire meglio lo stato d'animo depressivo, come un tentativo di congelare le spinte emozionali in atto e un atteggiamento di sfiducia nel poter far fronte a questo difficile passaggio. La sordità anche come emergente di un abbassamento di attenzione-tensione degli educatori verso le richieste di aiuto dei ragazzi, momentaneamente assorbiti dai cambiamenti interni, intrapersonali, intragruppali, e istituzionali.

Il compito, investito da un eccesso di ansietà, stava rischiando di diventare marginale. Il compito educativo, ciò che fa sì che il gruppo sia un gruppo di lavoro, aveva perso momentaneamente il suo ruolo centrale e fatto regredire il gruppo verso uno stato mentale di assunto di base. Tutto questo aveva reso il gruppo degli educatori poco capace di incidere, attraverso la chiarezza del ruolo e del compito, emergeva così un lavorare-studiare a vuoto: un 'gap' tra impegno e risultati.

La richiesta dei ragazzi del gruppo SMS di discutere di guerra prendeva, alla luce di quanto andava emergendo, tutta la sua importanza. Era dunque necessario aiutare il gruppo degli educatori ad uscire dall'afasicità autistica, come meccanismo difensivo, guidarlo fuori dalla regressione che fa riaffiorare aspetti di ambiguità (10), aiutarlo a mobilitare le emozioni verso l'esplicitazione del conflitto che può dinamizzare le relazioni intergruppi e intrapersonali.

Val la pena di ricordare un monito di Bleger: ***“Il più alto “grado di dinamica” di un’istituzione non è determinato dall’assenza di conflitti, ma dalla possibilità di esplicitarli, affrontarli e risolverli nell’ambito istituzionale.” (11)***

Diventa necessario per questo farsi più attenti, fornirsi di cornetti acustici, ricreare le condizioni perché gli educatori possano sentirsi pensati e aiutati a ripensare il proprio ruolo e il proprio compito: far spazio nella mente recuperando le tracce lasciate dal gruppo negli incontri di supervisione.

Secondo incontro

L'incontro successivo si era avviato con l'annuncio da parte di alcuni educatori che avrebbero lasciato il Servizio per altri incarichi. Il gruppo aveva ascoltato senza partecipazione emotiva, come se si fosse trattato di informazioni di servizio. Il tema del giorno sembrava portarci altrove: l'educatrice ci raccontava storie di alcuni adolescenti del gruppo SMS, e così si

esprimeva: “Sono cuccioli spaventati alla ricerca di un punto di sicurezza , abbandonati a se stessi, con problemi più grandi di loro: alcuni saranno bocciati e dovranno cambiare classe di riferimento.” Ecco il primo emergente.

Il gruppo aveva ripreso a parlare dei movimenti degli educatori all'interno delle Municipalità e all'esterno: si esplicitarono i progetti di chi sarebbe passato a nuovi incarichi e di chi, invece, sentiva di subire un trasferimento non cercato. I vissuti si polarizzarono ben presto tra chi si sentiva promosso e chi bocciato: entrambi i sottogruppi avrebbero dovuto lasciare il proprio gruppo-classe di riferimento, ma con vissuti diversi. Lo sguardo del gruppo si spostò sulle Municipalità come se lì, in quei luoghi qualcuno avesse sancito il destino di ciascuno, decretando per merito o demerito questa ripartizione.

E' un momento delicato questo: la rottura del gruppo originario dei Reds, su cui era depositata una parte importante dell'identità degli educatori, aveva provocato rabbia, risentimento, frustrazione in una metà, nell'altra senso di colpa per aver fatto scelte diverse. C'era il rischio che le due posizioni contrapposte avessero potuto ricreare le condizioni per immobilizzare l'emotività. Come affrontare questa impasse? Il gruppo non sembrava ancora pronto ad un confronto aperto e interno. La rabbia venne dunque spostata sulle istituzioni che sembravano voler disinvestire sui progetti degli adolescenti. L'effetto di questa proiezione all'esterno delle ansie paranoidi aiutò il gruppo a ricompattarsi.

Affiorava il timore che la riorganizzazione dei servizi potesse non consentire più agli educatori di seguire gli adolescenti per strada, che venisse loro richiesta una presenza più d'ufficio e che gli incontri tra le diverse professionalità avrebbero finito col saturare le energie e svuotare il *ruolo professionale degli educatori. Il fantasma gruppale esplicitava il timore che si andasse verso la burocratizzazione delle risorse professionali: questo il secondo emergente del gruppo. L'immagine che ne scaturì fu quella dell'educatore 'parafulmine', come Malaussène di Pennac, rinforzata da una pubblicità che mostrava la sordità nei rapporti: “Bla, bla, bla”. Dispersi e disorientati c'era il rischio di sentirsi 'scatole vuote' e il timore che nel cambiamento potesse andare perduto il ricco bagaglio di esperienze acquisite. Ma c'era anche chi vedeva nei cambiamenti possibili sviluppi professionali e se qualcuno sentiva di poter dire: “Non si può restare educatori di strada per sempre”, altri sottolineavano con forza: “Ma non si può neanche prescindere.”*

Mi sembrano voci importanti, intanto perché il clima di questo incontro sembra farsi meno mesto e depresso e si fa avanti la possibilità di un confronto, e perché ci portano al cuore del problema, che è sì legato al cambiamento istituzionale, ma soprattutto sembra avere a che fare con l'identità professionale degli educatori, un'identità che passa molto attraverso il gruppo. La formazione dei Reds, costituita fin dal 1989, formata solo da educatori, aveva rappresentato per

ciascuno un punto di riferimento imprescindibile, il rischio di una soluzione scismatica, a seguito della rottura del gruppo era alto.

Nell'ambito della riorganizzazione per équipes, costituite da assistenti sociali, psicologi ed educatori, si erano manifestate già alcune preoccupazioni riguardo la tenuta del proprio ruolo, preoccupazioni rese ancora più forti sia dalla rottura dei gruppi di riferimento che dal passaggio alle Municipalità. Questa condizione aveva accentuato il disagio al punto da temere di non essere ascoltati, come accade agli ultimi arrivati e di sentirsi l'anello debole del sistema: il ruolo di parafulmine. Il disagio così manifestato può provocare delle spinte in avanti 'non si può restare educatori di strada per sempre', può favorire un appiattimento verso una dipendenza che passa solo per il mandato istituzionale. Diventa allora importante non prescindere dalla propria storia, mantenere un contatto con la specificità del proprio ruolo che ha dato vita alla creazione di dispositivi capaci di accogliere l'instabilità, l'irrequietezza, il disagio proprio degli adolescenti.

"I ragazzi ci chiamano SMS o Reds, per loro è lo stesso, siamo sempre noi." Mi pare possa bene esprimere una continuità di presenza specifica degli educatori sia nel territorio che nei dispositivi ideati per accogliere questi adolescenti e le loro storie: come il ragazzo diagnostico impropriamente autistico che è sempre silenziosamente presente, come la ragazza che chiede un consiglio se denunciare o meno il proprio padre per abbandono di minore o l'altro che aspetta l'arrivo delle educatrici perché tanto non c'è nessuno ad aspettarlo a casa. Storie narrate all'inizio del gruppo e recuperate nella parte finale per dare voce all'emergente più importante: la continuità. "SMS o Reds o équipes territoriale per l'Infanzia e l'Adolescenza, potremmo aggiungere, non importa: ciò che importa, sembrano dire gli adolescenti del gruppo SMS, è la vostra presenza continuativa nel territorio, ciò che importa è che voi continuiate ad essere per noi un punto di riferimento." Questo è l'aspetto veramente importante, questo è quanto permette al gruppo di tornare ad essere di nuovo un gruppo di lavoro: bisogna riportare la barra sul compito specifico degli educatori per sentirsi fuori dalle secche degli assunti di base di dipendenza o di attacco e fuga.

Terzo incontro

Nel terzo incontro il gruppo sembra poter affrontare le emozioni che scaturiscono dalla *perdita o forse dalle perdite dei riferimenti sia interni al gruppo che esterni. L'emergente era depositato nella triste storia di una adolescente, una storia fatta di abbandoni, di rifiuti, di separazioni forzate, anche l'educatrice avrebbe dovuto separarsi da lei e dal gruppo per accedere ad un altro Servizio.*

In questo incontro si fanno ancora più evidenti le difficoltà di contenimento, infatti non si parla più di genitori sordastri, ma di una madre che abbandona i figli malati e di un padre che non protegge la propria prole. Il gruppo si era lasciato assorbire dalle emozioni entrate nel campo, emozioni intense, che toccano ciascuno e ci riportano al tema centrale: come separarsi dagli utenti per accedere ad altri servizi o per trasferirsi in nuove strutture organizzative, come separarsi dai colleghi senza lasciare buchi, buchi che si sono concretizzati nella vita di questa ragazza tossicodipendente.

C'è molta sofferenza per tutto questo: dalla confusione del primo incontro si passa ad un sentimento di dolorosa comprensione del difficile momento personale, professionale e istituzionale che ciascuno sta attraversando, e ancor più la consapevolezza che le distrazioni cadono rovinosamente sui soggetti più deboli, come il cricetino, di cui si parla in apertura del gruppo, schiacciato da un volume di storia: una Storia più grande di lui. Come Ueseppe, il protagonista de 'La storia' di Elsa Morante.

Il gruppo ha avuto bisogno di prendersi uno spazio per raccontarsi il proprio dolore e ha potuto esprimerlo senza retorica, senza arroccamenti, senza rabbia o meglio, dopo che ha potuto superare il blocco emotivo dando spazio sia alla rabbia, alla frustrazione, all'impotenza riguardo scelte istituzionali piuttosto subite che cercate sia potendo esprimere il disagio avvertito soggettivamente e nel gruppo riguardo scelte professionali personali che interrompono una lunga e significativa esperienza di lavoro.

Tenere il filo della storia, delle tante storie, diventa il secondo emergente e ci riporta di nuovo alla questione centrale del gruppo di lavoro: come dare continuità all'esperienza dei Reds, oggi educatori nelle sei Municipalità, del Servizio Territoriale Infanzia Adolescenza? Negli incontri successivi gli educatori si concentreranno proprio su questi aspetti. Nel gruppo confluiranno le diverse correnti emotive tra chi sente di poter dire: "Dobbiamo salvaguardare le nostre esperienze e i gruppi di supervisione dove è possibile il confronto e la crescita." e chi si fa portavoce di un sentimento di sconforto: "Non abbiamo nessun potere, le decisioni si prendono altrove" o "C'è il rischio di perdere il contatto tra noi. Prima eravamo tre gruppi ora siamo sei piccoli gruppi ci sentiamo più deboli, più isolati professionalmente." Il gruppo riesce ancora una volta a superare atteggiamenti contrapposti concentrandosi sul proprio lavoro: dentro le situazioni problematiche di cui devono farsi carico, gli educatori riescono a rimettere in 'rete' i propri pensieri, la propria esperienza. Uno di loro si fa portavoce di un pensiero più articolato: "Dipende da noi, in fondo le Municipalità sono scatole vuote, dobbiamo riempirle noi. I nuovi responsabili si rivolgono a noi per sapere, per capire e hanno stima della nostra professionalità. Non dobbiamo far cadere questa opportunità."

C'è bisogno di un riconoscimento reciproco per non cadere nel vuoto, è necessario intrecciare nuovi rapporti, ricucire i buchi per tenere insieme le storie e dare loro continuità: e “se viene concepito un ‘figlio’ bello o brutto che sia bisogna riconoscerlo e rimboccarsi le maniche.” Questo nuovo figlio istituzionale ha un suo nome, una sua configurazione (équipe), un suo progetto. I cambiamenti sono anche occasioni di crescita e consentono di ripensare il proprio ruolo, la propria professionalità.

Il confronto con altre figure professionali (il passaggio alle équipes) e la rottura del gruppo storico possono essere pensati anche come passaggi evolutivi necessari verso un rafforzamento professionale che non ha più bisogno di poggiarsi solo sul gruppo di appartenenza, ma può anche trovare nuove forme espressive più mature.

Per riflettere sull'esperienza: alcune note conclusive

“La continuità, dice Bion, è funzione del gruppo di lavoro” (12), in quanto ha al suo interno il tempo a differenza dei gruppi in assunto di base che sono atemporali, e per questo si oppongono allo sviluppo e al cambiamento. Il gruppo di lavoro avverte un bisogno sia di comprendere che di svilupparsi e mantiene uno stretto rapporto con la realtà. E ancora, scrive Bion, “Il legame nel gruppo di lavoro, che io considero di natura evoluta, è descritto in modo più appropriato dal termine cooperazione.” (13) Luigi Pagliarani, che nei suoi studi di socioanalisi si è molto ispirato a Bion, approfondisce l'etimo di cooperazione: deriva dal latino *cumpetere* “*Che originariamente valeva per ‘mirare insieme alla stessa meta’ e da cui sono figliati i termini competizione e competenza (la professionalità di cui si parla oggi)*”(14).

Tanto per Bion che per Pagliarani il gruppo di lavoro è caratterizzato dalla capacità di fare, potremmo dire con una forte sintesi: diventa nel tempo capace di esplorare le difficoltà che sorgono al suo interno e di cooperare nell'espletamento del suo compito. In questo modo sviluppa competenza.

Si evidenzia dunque un forte discrimine tra il gruppo di lavoro e il gruppo in assunto di base. Vi è tuttavia un'oscillazione necessaria, per certi aspetti fisiologica tra il gruppo in assunto di base e il gruppo di lavoro, soprattutto nelle situazioni che abbiamo analizzato, un'oscillazione tra la posizione schizo-paranoide e la posizione depressiva, come movimento di stati mentali, soggiacenti a spinte emotive, che abbisognano di uno spazio-tempo, nel nostro caso il gruppo di supervisione, per favorirne la comprensione e lo sviluppo.

Nello stato mentale di assunto di base il gruppo è totalmente assorbito dalle ansie depressive e paranoide, i suoi componenti si compattano contro (assunto di base attacco e fuga) o si

implicano dentro (assunto di base di dipendenza) l'istituzione di appartenenza, finiscono così col perdere i confini individuali. Può diventare una soluzione molto attraente, giacché la nostra identità non è mai e solo individuale, c'è sempre una parte di noi depositata nelle istituzioni: è quanto ci descrive Bleger attraverso la socialità sincretica o Kaes attraverso l'idea di un inconscio espanso. *“L'istituzione, dice Kaes, ci precede, ci assegna e ci iscrive nei suoi legami e nei suoi discorsi; ma... noi scopriamo pure che l'istituzione ci struttura e che noi contraiamo con essa dei rapporti che sostengono la nostra identità.”* (15) Dunque il dilemma: non possiamo prescindere dall'istituzione, ma non possiamo neanche perderci in essa. *“Un fatto incontrovertibile..., scrive Gaburri, è che l'istituzione in quanto tale si presenta come un Giano bifronte: si offre da un lato come alleviamento dell'angoscia e soluzione dei conflitti e, al tempo stesso, realizza delle concretizzazioni inesorabili dei conflitti stessi.”* (16) Di nuovo una possibile via d'uscita è nei gruppi di supervisione, in quanto spazi definiti all'interno dell'istituzione, ma coordinati da psicologi clinici liberi professionisti. La non appartenenza istituzionale dei coordinatori facilita le condizioni per l'elaborazione dei conflitti del gruppo con le istituzioni di appartenenza e i suoi rappresentanti e consente di recuperare uno spazio mentale per la presa in carica del compito in uno scambio dialettico che restituisca a ciascuno il piacere di cooperare.

Nel gruppo di lavoro vengono salvaguardate le identità individuali e tutte convergono verso la realizzazione del compito, se pure, come abbiamo detto, possa essere difficile che un gruppo rimanga costantemente in una condizione mentale di gruppo di lavoro. In momenti, come questi, di cambiamento dell'assetto istituzionale o di rottura del gruppo originario si scivola facilmente in situazioni di assunto di base. Diventa allora importante per il gruppo avere uno spazio con caratteristiche di continuità in cui far convergere le proprie difficoltà, dare voce ai propri fantasmi, dare visibilità ai propri punti ciechi, riconoscere le ansietà che impediscono di farsi carico del proprio compito.

Il timore di una burocratizzazione ha una sua ragion d'essere, se l'istituzione ripiega più sugli aspetti organizzativi a scapito dei processi, se gli educatori proiettano totalmente su di esse il proprio malessere svuotandosi delle proprie emozioni, della propria storia. Ne potrebbe conseguire un vissuto di impotenza, che indebolisce la propria identità professionale, che verrebbe in questo caso totalmente depositata sulle istituzioni di appartenenza. Rabbia, frustrazione, delusione potrebbero creare dei punti ciechi con la conseguente incapacità di poter vedere i propri meccanismi difensivi. La rinuncia alla propria identità potrebbe in effetti portarli a delegare, a depositare negli assetti organizzativi il riconoscimento del proprio ruolo e quindi ad accettare passivamente che il proprio lavoro si appiattisca in un fare impiegatizio, assorbiti più dalle riunioni che dagli incontri con gli adolescenti. Questo porterebbe verso una pseudo identità di educatori, una sorta di falso sé

nutrito di parole vuote, i 'bla bla bla', un falso sé confermato piuttosto dal cartaceo che dalla presa in carico di storie di adolescenti emarginati (17). Paradossalmente tutto questo finirebbe con l'emarginare gli educatori dalla propria identità: scatole vuote e non più piene di storie da ascoltare, storie da raccontare.

Abbiamo visto attraverso l'analisi degli incontri come gli educatori si dimostrino preoccupati da questi possibili sviluppi e quanto le ansie legate al cambiamento possano temporaneamente far affiorare sfiducia e senso di persecuzione. Nello stesso tempo il gruppo sembra capace di ritrovare il piacere di lavorare quando recupera nella descrizione e discussione delle proprie esperienze quegli elementi che Meltzer, supervisionando gli educatori, aveva ravvisato come indispensabili: l'interesse, l'empatia, la capacità di osservazione (18). Tali aspetti non mancano nel gruppo degli educatori, Meltzer stesso era rimasto piacevolmente sorpreso nel vedere come fossero stati capaci di trovare il giusto linguaggio, la giusta distanza nell'approcciare gli adolescenti e ancor più capaci di trovare un setting sufficientemente flessibile per accogliere adolescenti che non chiedono, ma che sanno sentire se c'è un sincero interesse verso le loro storie, l'interesse come motore della curiosità e della conoscenza, ingredienti indispensabili per favorire lo sviluppo di questi ragazzi e non solo. Nello stesso tempo le difficoltà incontrate dagli educatori sono di una tale complessità che diventa indispensabile poter contare su uno spazio che consenta di recuperare questi ingredienti ogni volta che risultino minacciati da proiezioni massive sia interne al gruppo che esterne.

I due gruppi di supervisione, coordinati da me e dal dottor Picciulin, nella loro continuità, garantita da oculature scelte istituzionali e sostenuta con forte convincimento dai Responsabili, hanno contribuito a dare continuità al gruppo degli educatori. Abbiamo visto come questa sia una condizione necessaria per ricercare e sviluppare un 'senso comune', direbbe Bion, agli accadimenti interni ed esterni al gruppo. Diventa così possibile dipanare insieme intrecci istituzionali, proiezioni emotive interne ed esterne al gruppo e consentire, salvaguardando la specificità propria della professione dell'educatore, di poter mantenere vivo l'interesse per l'incontro.

NOTE

- (1) Scalari P., "Un servizio di aiuto alla crescita", in M.E. Petrilli, M. C. Scavo, *Lavorando con Meltzer*, Armando, 1998
- (2) Costantini M., "Lavorare sui confini", in M.E. Petrilli, M.C. Scavo, *Lavorando con Melzer*, Armando, 1998
- (3) Pichon-Riviere E., *Il processo gruppale*, Laetana, 1986
- (4) Bleger J., *Psicoigiene e Psicologia istituzionale*, Laetana, 1989

- (5) Bion W, Esperienze nei gruppi, Armando, 1971
- (6) AAVV, Nuove vie della psicoanalisi, Il Saggiatore, 1994
- (7) Pichon- Riviere E., op. cit., pag 196
- (8) Jaques E., “Sistemi sociali come difesa contro l’ansia persecutoria e depressiva. Contributo allo studio psicoanalitico dei processi sociali”, in Nuove vie della psicoanalisi, op. cit.
- (9) Petrilli M.E., Scavo M.C., Lavorando con Melzer, op. cit.
- (10) Bleger J., Simbiosi e ambiguità, Lauretana, 1992
- (11) Bleger J., 1989, op. cit, pag. 73
- (12) Bion W, „Dinamica di gruppo: una revisione“, in Nuove vie della psicoanalisi, op. cit., pag. 590
- (13) Bion W., “Dinamica di gruppo: una revisione”. Op. cit, pag 594
- (14) Pagliarani L., “Occhi per non vedere”, in Psicoanalisi e psicoanalisi, Liguori 1984, pag. 227
- (15) Kaes R., “Realtà psichica e sofferenza nelle istituzioni”, in L’istituzione e le istituzioni, Borla, 1991, pag. 14
- (16) Gaburri E., “Presentazione all’edizione italiana”, in L’istituzione e le istituzioni, op. cit., pag 5
- (17) Contributo del dottor Rossetti al presente lavoro
- (18) Petrilli M. E., “Gruppo di lavoro e adolescenza”, in Transfert e Adolescenza. Disturbi del Pensiero (a cura del Gruppo Racker), Armando, 2004

Bassano 4.2.2006