

MARIO FULCHERI, LAURA RECROSIO

L'ÉQUIPE DI LAVORO FRA CONFLITTUALITÀ E CREATIVITÀ

Introduzione

Il presente lavoro nasce da una duplice esperienza da noi effettuata presso alcuni servizi psicosociali, la prima in qualità di esperti di psichiatria e di psicologia, in équipes psico-medico-pedagogiche scolastiche e in strutture psicosociali nell'ambito dell'industria''; la seconda come conduttore e co-conduttore di gruppi da noi definiti di "sensibilizzazione" nell'ambito di un programma di formazione ricorrente per operatori psico-sociali specificatamente impegnati in consultori familiari ed in strutture assistenziali per la terza età.

Intendiamo con la denominazione di operatore psicosociale riferirci a tutte quelle persone che agiscono in un campo di lavoro talora maldefinito, dove peraltro confluiscono figure professionali ben definite (psicologi, assistenti sociali, medici, infermieri, insegnanti, sacerdoti, animatori di gruppo, ecc.).

E' noto che negli ultimi anni all'interno di queste strutture si è andata sempre più evidenziando una situazione di crisi, di disfunzionalità, di ricerca inquieta di qualche cosa che dia una forma e un senso al lavoro da svolgere. Un numero sempre crescente di operatori psicosociali, sollecitati da richieste cui spesso non sono in grado di rispondere, senza strumenti concettuali e tecnici adeguati, più o meno consapevoli della inadeguatezza del loro ruolo professionale e della inesistenza di una funzione propria, viene naturalmen-

te sospinto e attratto verso qualsivoglia iniziativa che si prefigga di risolvere o come spesso vedremo può accadere, strumentalizzare questo loro disagio.

Riteniamo che la scuola adleriana, consapevole sia delle esigenze formative, sia del rischio manipolativo, nel proporre la differenziazione della formazione in tre livelli, su cui torneremo in conclusione, possa costituirsi come sempre nuovo e valido modello di riferimento sia concettuale che pratico.⁽¹⁾

Sul piano teorico e metodologico, un percorso formativo non può che da un lato rispondere ai bisogni, richieste ed esigenze degli operatori; e dall'altro garantire l'acquisizione di consapevolezza relativa alle principali dinamiche di fondo che interagiscono nello svolgimento del loro operare.

Per quanto concerne le esigenze degli operatori, la nostra appartenenza, in qualità di esperti, alle équipes scolastiche e a quelle operanti nell'industria, ci ha permesso di distinguere fra operatori che cercano di stare insieme e operatori che si propongono di imparare. Questi due aspetti sono separabili solo teoricamente, essendo in pratica presenti, anche se in proporzione diverse, in ogni persona, dal momento che esprimono due istanze di base: il sentimento sociale e il desiderio di autoaffermazione (il non sapere essendo vissuto come momento di inadeguatezza e inferiorità).

Questi due bisogni principali, unitamente a svariati altri fattori, rendono talvolta difficile individuare e far emergere una più matura istanza formativa. Infatti nelle strutture suddette si registra la tendenza ad attribuire l'origine del-

(1) Adler sottolineò fra i primi l'importanza della comunità, organizzando sia discussioni di gruppo, sia riunioni terapeutiche con gruppi di genitori o in situazioni simili. Tra i lavori più completi sulla psicoterapia di gruppo effettuati da adleriani, ricordiamo l'opera fondamentale di R. Corsini.

le difficoltà incontrate nello svolgimento della professione a fattori "razionali", quali ad es.:

- la scarsa chiarezza circa il loro ruolo e la conseguente mancanza di formazione e competenze adeguate
 - le difficoltà connesse al lavoro di équipe
 - le carenze strutturali delle istituzioni
- e così via.

L'individuazione di queste motivazioni è spesso accompagnata da vissuti che si collocano lungo l'asse onnipotenza/impotenza. Per le problematiche concernenti il ruolo, da un lato si struttura la tendenza a elaborare aspettative magiche nei confronti degli esperti in discipline psicologico-psichiatriche, che vengono percepiti come coloro che, grazie al loro "sapere/potere", sono in grado di colmare le carenze di conoscenze teoriche, fornendo nozioni, ipotesi diagnostiche, suggerimenti, consigli pratici. Al polo opposto, alcuni operatori, dal confronto con gli esperti, maturano vissuti depressivi di inadeguatezza e incapacità.

Viceversa, per le problematiche inerenti i rapporti con l'istituzione e con i colleghi di équipe, l'alternanza di vissuti di onnipotenza e di impotenza ci pare potersi riferire alla bipolarità, che costella una costante ambiguità, presente in questi tipi di rapporti, caratterizzati dalla contrapposizione fra soggettività e dipendenza, fra autonomia e appartenenza.

Al tempo stesso, mentre il concetto di équipe rimanda a un modello di lavoro in collaborazione, che vede i singoli componenti aiutarsi e integrarsi vicendevolmente, per il conseguimento di un obiettivo comune, l'esperienza dimostra che frequentemente ciò non accade, anzi spesso l'équipe appare, come sottolinea Cofano, «una trasposizione in chiave moderna, della mitica 'Torre di Babele'. Ricordate? Una costruzione straordinaria (fantascientifica, diremmo

oggi) che doveva raggiungere il cielo, un progetto che trascendeva le umane possibilità, un compito reso ancora più irrealizzabile dalla 'confusione delle lingue' che aveva reso impossibile intendersi l'un con l'altro». Ciò che si intende dire è che un progetto, non chiaramente definito ed esplicitato, una ipotesi di lavoro non adeguatamente ancorata ad un fine e a delle condizioni realistiche, la mancanza di un linguaggio comune e di un efficiente livello di comunicazione, ma soprattutto la mancata identificazione e condivisione dei principi che ne ispirano la costituzione, faranno inevitabilmente fallire anche le più entusiastiche e motivate iniziative istituzionali.

Sulla base di quanto fin qui esposto, ci sembra di poter affermare che, negli ambiti scolastici o dell'industria, l'esperto in psichiatria o in psicologia, possa svolgere la funzione di sensibilizzare gli operatori circa l'utilità di una riflessione sia sui loro vissuti di potenza e di impotenza, che si riflettono sulle modalità di approccio con gli utenti, sia sulle conflittualità indotte dal rapporto con l'istituzione.

Pertanto sarebbe opportuno che l'esperto possedesse una seria e collaudata formazione psicodinamica (analitica) individuale, tale da permettergli di cogliere queste dinamiche, senza peraltro volersi assumere in prima persona l'oneri di svolgere un'attività formativa sui colleghi: il suo compito dovrebbe limitarsi a facilitare l'emergenza di istanze formative, che andrebbero poi saturate in altra sede.

Il lavoro in gruppo e di gruppo.

In base agli elementi scaturiti da questa primaria esperienza, riteniamo che le esperienze formative di gruppo possano costituirsi come un valido strumento per soddisfare e le istanze degli operatori e l'esigenza, sottolineata da ogni scuola di psicologia del profondo, di sensibilizzazione psicodinamica.

Elenchiamo qui di seguito un certo numero di gruppi che si incontrano più frequentemente a livello pratico, negli ambiti formativi degli operatori psicosociali, e il cui ordine di presentazione indicherebbe la potenzialità che ciascuno di essi ha di saturare il bisogno di compartecipazione crescente dal numero 7 al numero 1 e di soddisfare la ricerca di apprendimento con una gradualità crescente in senso inverso (da 1 a 7).

Laddove non risultino dominanti le suesposte esigenze degli operatori, così come ai poli opposti, ci pare possibile passare senza soluzione di continuità da un'azione di appoggio e di incoraggiamento, verso un intervento che favorisca l'acquisizione di una sufficiente autoconsapevolezza.
(²)

- 1) gruppi di incontro
- 2) gruppi T - group
- 3) gruppi Balint
- 4) gruppi di formazione - sensibilizzazione
- 5) gruppi sul gioco dei ruoli (psicodramma applicato alla vita professionale)
- 6) gruppi di ricerca
- 7) gruppi di lettura e di studio

Per quanto riguarda la nostra esperienza in qualità di "formatori", ci siamo orientati verso l'utilizzo di un gruppo di formazione-sensibilizzazione, in corso da circa 2 anni, con incontri a cadenza quindicinale.

I requisiti essenziali, a nostro parere, per il buon funzionamento del gruppo sono i seguenti:

- il numero dei partecipanti non dovrebbe superare le 10-12 persone

(2) Non sono state prese in considerazione tutte le esperienze di gruppo che contengono finalità psicoterapeutiche o analitiche in senso stretto.

- i membri si incontrano allo scopo consapevole di soddisfare determinate aspettative riguardanti in genere la loro attività di lavoro, utilizzando certi mezzi ritenuti adeguati allo scopo da raggiungere, possono appartenere a gruppi professionali e sociali diversi; in tal caso di disomogeneità dovrebbero esservi rappresentate le varie figure professionali solitamente presenti in un'équipe psico-sociale (oppure il gruppo può coincidere con una équipe)

- dovrebbe essere eterocentrato, cioè basato sull'esperienza lavorativa, senza far riferimento a sfere extraprofessionali;

- il conduttore non deve essere legato da vincoli burocratici o privati con i componenti del gruppo, dovrebbe avere una collaudata formazione analitica personale, un'esperienza teorica e pratica di conduzione di gruppo, e la consapevolezza dei limiti del progetto formativo.

L'attività del gruppo di formazione si organizza solitamente attorno alla discussione di casi, in quanto il caso, fungendo da cornice, permette di connotare il gruppo come "situazione protetta" (abbiamo notato che spesso gli operatori psicosociali non sono sufficientemente motivati ad affrontare esperienze di riflessione sulle loro attività più approfondite e più onerose, in termini non solo di costi economici, ma anche di durata e di tensione emotiva), in cui è peraltro possibile far emergere alcune delle problematiche individuali sollecitate dalle esperienze con gli utenti. Citiamo a questo proposito D. Napolitani, quando afferma che la situazione di gruppo può essere vissuta come "un luogo terzo, dai confini incerti, il luogo dei fenomeni collettivi allo stato nascente, in cui sia possibile immergersi in un'esperienza di partecipazione immediata...". In questo modo è possibile utilizzare la forte risonanza emotiva del gruppo che, facendo da "eco" al racconto del caso, sollecita continuamente rimandi reciproci. Inoltre, la discussione di gruppo permette l'emergenza di alcune dinamiche gruppali che per certi versi ri-

producono le dinamiche relazionali che caratterizzano le équipes psico-sociali e in genere le relazioni in ambito istituzionale.

Dal momento che l'esperienza è ancora in corso, non ci è stato possibile articolare, sul piano descrittivo, i vari momenti critici da cui scaturiscono le nostre attuali considerazioni. Sul piano propedeutico, le possiamo grossolanamente ricondurre alla potenziale e paradossale interferenza che, in un percorso formativo di gruppo, può instaurarsi fra il sentimento sociale, la volontà di potenza e il sentimento di inferiorità. L'ambito gruppale, consentendo la contemporanea presenza della dimensione individuale, collettiva e istituzionale, può infatti esasperare la tendenza alla contrapposizione vicendevole fra queste componenti.

Proporremo pertanto in modo informale, seminariale (semi in aria sparsi qua e là) le situazioni che riteniamo più significative di questo fenomeno, consapevoli dei limiti di tale modalità espositiva, ma pure della potenzialità creativa del vostro ascolto.

A - I rischi delle antitesi.

Ci pare pregnante quanto espresso da Hillmann nel suo recente volume "Le storie che curano", nel capitolo dedicato alla linea adleriana: "...il potere, la tendenza alla superiorità, presenti in tutte quelle professioni che in qualche modo sono assistenziali, e la polarizzazione debole-forte (paziente/medico; alunno/insegnante), possono trasformarsi in antitesi distruttive, quando il medico perde il contatto con la sua vulnerabilità, l'insegnante con la sua ignoranza, e l'operatore psicosociale con la sua asociale immoralità. L'assistere e il curare sono assolutamente subordinati al mantenimento della consapevolezza della propria inferiorità".

B - Il sapere e il sapore del potere.

Proprio il sentimento di inferiorità spesso induce gli operatori ad appropriarsi di alcuni elementi appartenenti agli impianti concettuali o metodologici di altre figure professionali ritenute più qualificanti. Un esempio può essere rappresentato dall'ostinazione da noi riscontrata nel mantenere l'utilizzo, nell'ambito delle loro esperienze formative, di alcuni termini di derivazione analitica, fra i quali quello di "supervisione". In alcuni nostri precedenti lavori, suggerivamo, proprio per evitare confusività, di circoscrivere il termine supervisione al contesto analitico in cui, come tutti sanno, esso rappresenta una tappa fondamentale dell'iter formativo, e presuppone una precedente analisi personale; e di utilizzare quindi termini più pertinenti, quale "controllo e verifica sulla conduzione del caso" per indicare necessari momenti di formazione ricorrente in questi ambiti psicosociali. Tuttavia, l'uso del termine supervisione persiste, sia nella letteratura, sia nelle varie associazioni di operatori psicosociali, nonostante la sua ambiguità e i conseguenti rischi non solo di equivoci, ma anche di "furbesche" utilizzazioni, probabilmente soprattutto per le sue valenze valorizzanti e rassicuratorie.

Del resto tali valenze riteniamo sottendano il progressivo sforzo, da parte soprattutto dei consulenti familiari, di ispirare gli interventi a un modello di impronta "analitica", cioè orientato verso la comprensione delle *dinamiche profonde* dell'utente.

A nostro parere tale accresciuto interesse per la psicologia del profondo, non sempre ha determinato effettivi miglioramenti a livello operativo, in quanto può talvolta indurre all'applicazione di concetti e tecniche che, avulsi dal loro specifico contesto (il setting analitico), si possono tramutare in strumenti scorretti, se non addirittura lesivi. Inoltre spesso è carente negli operatori una parallela disponibili-

tà a interrogarsi e riflettere sulle proprie dinamiche messe in gioco nella scelta professionale e nel rapporto con gli utenti.

C - Il catenaccio difensivo.

All'inizio dell'esperienza, abbiamo notato che la maggior parte degli operatori manifestava una certa difficoltà, accompagnata da disagio, a esaminare il proprio coinvolgimento emotivo nei confronti dell'utente. Rovesciare l'abituale prospettiva e mettere in discussione se stessi, suscitava fenomeni di ansia, soprattutto negli operatori la cui formazione prevede una rigida contrapposizione di ruoli fra professionista e cliente (ad es. i ginecologi, i legali). L'ansia ha dato origine a svariati movimenti difensivi, fra i quali segnaliamo:

- il fare riferimento alle teorie, trasformando la discussione del caso in una disquisizione teorica, spesso favorendo fenomeni di "distrazione" del gruppo, caratterizzati sovente da momenti centrati sull'attribuzione reciproca di responsabilità e mancanze nella conduzione del caso.
- l'invocare la particolare "difficoltà" del caso che, ad es., veniva definito "non di competenza consultoriale", bensì psichiatrica o di altro settore specialistico.
- l'attacco alle carenze delle strutture sociali, inadeguate alla presa in carico degli utenti.
- l'enfaticizzazione di alcuni problemi pratici e richieste concrete comunicate dall'utente.

Prendendo in considerazione gli atteggiamenti reciproci fra conduttore e operatori, abbiamo potuto cogliere l'emergenza ripetuta di alcune dinamiche relazionali che, in linea generale, possono anche esse essere interpretate come meccanismi difensivi nei confronti dei rischi derivanti dal-

l'assunzione di consapevolezza dei personali coinvolgimenti emotivi in ambito professionale. Gli atteggiamenti prevalenti sono stati da noi suddivisi in:

- quello di *svalutazione depressiva*, ovvero di scetticismo circa il proprio ruolo e la possibilità di migliorare la prestazione professionale, utilizzando l'esperienza vissuta nel gruppo.

- quello di *dipendenza con ipervalorizzazione*, consistente nell'eccesso di fiducia nella figura del conduttore, il cui "sapere" viene percepito come uno strumento magico che dà il "potere" di risolvere i problemi. Si viene a creare una situazione di *passività* nell'operatore, nel senso che egli tende a mettere in pratica i "suggerimenti" del conduttore, o ad es. a imitarne lo stile.

Sottolineiamo che questo atteggiamento può annullare pressoché totalmente le potenzialità formative del gruppo, in quanto il fatto stesso di essere in "supervisione", specie se soggettivamente caricata di "fantasie psicoanalitiche", può favorire un eccesso di rassicurazione, che soffoca un'attività autocritica.

- quello che definiamo di *manipolazione*, ovvero di ricerca di conferme del proprio operato, utilizzando un atteggiamento ossequioso e seduttivo verso il conduttore.

Questo tipo di atteggiamento ci pare strettamente collegato alla situazione del volontariato, nel senso che spesso i volontari tendono ad aspettarsi anche dagli utenti una conferma del loro altruismo, espressa attraverso riconoscimenti encomiativi e gratitudine. Desideriamo sottolineare che la *reciprocità* di queste dinamiche, non assunta a consapevolezza, può far sì che operatori e conduttore rimangano invischianti in un rapporto di *compiacenza* circolare, statico e ripetitivo.

D - Il fascino della compiacenza.

Si è notato che nel gruppo si verificano frequenti oscillazioni fra conflittualità e collaborazione, che spesso inducono nei partecipanti la tendenza a compiacersi reciprocamente, ovvero a confermarsi e rassicurarsi vicendevolmente, attraverso l'enfaticizzazione degli aspetti comuni, convergenti o addirittura coincidenti, eludendo o negando le dinamiche conflittuali.

E - Creatività e finzione.

A nostro parere, l'evitamento dei contrasti, percepiti come suscettibili di inquinare la buona armonia del gruppo, e di ridurne l'attitudine cooperativa, è connesso a una interpretazione riduttiva o generalizzante del concetto di sentimento sociale. Infatti esso, se inteso come innata predisposizione alla cooperazione, sottesa dalla piena disponibilità verso l'Altro, può venir assunto come attributo naturale e doveroso degli operatori, e favorire una acritica sottovalutazione delle ambivalenze presenti in ogni individuo. Se la tendenza difensiva a negare le conflittualità non viene colta dal conduttore e portata a consapevolezza nell'ambito del gruppo, sussiste il rischio, a nostro avviso, che la discussione di gruppo non sia utilizzata come feconda possibilità di confronto fra realtà individuali diverse, bensì possa diventare una specie di "istituzione" che garantisce sì la sopravvivenza del gruppo, ma mantenendolo in una dimensione ripetitiva, all'insegna della collaborazione fittizia, in cui le potenzialità *creative* possono andare perdute.

Considerazioni conclusive: passaporti o passe-partout

Riteniamo che le considerazioni da noi esposte abbiano molto a che vedere con il processo di autoriflessione critica che attraversa la scuola adleriana. Una attenta lettura dei più recenti contributi degli Psicologi Individuali di maggior

rilievo effettuata dal Centro Studi di P.I. di Torino, attraverso incontri seminariali e gruppi di studio e di lettura, mette in evidenza la attuale piena consapevolezza dell'urgenza di un lavoro di revisione volto a una sempre più accurata definizione concettuale e a una più chiara distinzione, anche a livello di trattamento, fra ambiti e obiettivi analitici psicopedagogici o di counseling e psicosociali in senso lato. (Rattner, Shulman, Ringel, Schimdt, Rovera, Parenti, ecc.).

Nel tentativo di tradurre siffatte istanze di rinnovamento in termini operativi sono state istituite tre Commissioni Internazionali, come tutti voi sapete, mentre per quanto concerne il discorso formativo le ravvisate necessità di garantire costante aggiornamento, controllo, ridefinizione e precisazione dei vari ambiti professionali si sono concretizzate nella proposta del prof. Spiel, nostro presidente, di istituire tre differenziati modelli di formazione: il primo per lo psicoterapeuta analitico; il secondo per gli operatori di counseling; il terzo per tutti coloro che operano in campo psicosociale.

Auspichiamo che questo nostro modesto contributo possa apportare qualche elemento in più per favorire da un lato la dissoluzione di barriere professionali rigide e improduttive, che tendono a separare, frammentare con grave danno per gli utenti; dall'altro garantire il soddisfacimento di un'esigenza formativa e di un riconoscimento che costituisca un "passaporto" indispensabile, ma non si configuri come un "passe partout" indiscriminato e pericoloso.

BIBLIOGRAFIA

- COFANO L. (1987) Il malessere istituzionale. in *Il ruolo terapeutico*, 44, 1987, 3-12.
- CORSINI R. (1957) *Methods of Group Psychotherapy*, McGraw Hill, New York, 1957.
- FOULKES S.H. (1964) *Analisi terapeutica di gruppo*. Boringhieri, Torino, 1978.
- FULCHERI M., RECROSIO L. (1986) Formazione ad orientamento psicodinamico degli operatori psicosociali. XX Congresso Soc. Psicoter. Medica, Napoli, 1986, in press.
- FULCHERI M., RECROSIO L. (1986) Le esperienze di gruppo nell'ambito della supervisione degli operatori psicosociali. XX Congr. Soc. Psicoter. Med., Napoli 1986, in press.
- HILLMANN J. (1983) *Le storie che curano*. Cortina, Milano, 1984.
- LAI G. (1975) *Gruppi di apprendimento*. Boringhieri, Torino, 1975.
- NAPOLITANI D. (1980) Training in gruppoanalisi. Un metodo propedeutico. in *Quadrangolo*, N° monografico su "Il gruppo e la psicoanalisi", 12-14, 74-85
- PARENTI F. (1986) Un impegno: mantenere e aggiornare il carattere analitico della Psicologia Individuale. in *Riv. psicol. Indiv.*, 24, 5-14
- RATTNER L. (1986) The Narcissistic Personality - An Adlerian Perspective. in *Z.f.Individualpsychol.* 11, 25-40
- RINGEL E. (1985) The future of I.P. - Assumptions and Conceptions. XVI Intern. Congr. IAIP, Montréal, 1985
- ROVERA G.G. (1986) Formazione e supervisione in Psicologia Individuale. XX Congr. Soc. Psic. Med., Napoli, 1986, in press

- SCHIMDT R. (1985) Neuere Entwicklungen der Individualpsychologie im deutschsprachigen Raum. in *Z.f.Individualpsych.* 10, 226-236.
- SHULMAN B. (1985) A Comparison of Kouth and kernberg's Modifications of Psychoanalysis and Adlerian Theory. XVI Congr. IAIP, Montréal, 1985
- SPIEL W. (1985) Discorso Conclusivo. XVI Intern. Congr. IAIP, Montréal, 1985.