

Paola Scalari

# Far nascere gruppi pensanti

## L'integrazione di pensieri ed emozioni

**Abilitare un gruppo a pensare come mente collettiva, condurlo a produrre pensieri non già pensati è la competenza richiesta a ogni coordinatore. Una competenza che poi è importante sia appresa e appropriata da ogni componente del gruppo. Per verificare se questo processo è in atto basta una semplice osservazione: se un gruppo di operatori, trovandosi a discutere una situazione problematica, si spartisce le azioni sulla base del «chi fa cosa», è un gruppo bugiardo. Se invece cerca insieme di aiutarsi a leggere la situazione e integra gli interventi che si andranno a fare, allora è un vero gruppo.**

Un gruppo non è un agglomerato di persone.

La concezione gruppale la si acquisisce approfondendo la teoria e formandosi sul campo attraverso percorsi di apprendimento sulla tecnica utili a imparare come lavorare con i gruppi umani che sempre sono sia causa di malattia sia risorsa per la salute di ogni persona.

### Il gruppo è un apprendimento non naturale

Gli psicoanalisti argentini che hanno costruito la teoria del gruppo operativo sono stati poi ripresi dallo psicoanalista italiano Luigi Pagliarani <sup>(1)</sup>, che li ha coniugati con il pensiero bioniano di *Esperienze nei gruppi* <sup>(2)</sup> e con la teoria della complessità sviluppando l'epistema del *puer* e della sua progettualità che vede, nei quadranti della finestra psico-socio-analitica, gli ambiti possibili di intervento. Tra questi anche l'ambito dell'«officina», cioè della consulenza al ruolo e alle organizzazioni.

### In ogni gruppo entrano in scena i puer

In ogni gruppo sono presenti le voci interne di tutti i partecipanti con i loro puer, residuo del loro percor-

1 | Pagliarani L., *Il coraggio di Venere*, Raffaello Cortina, Milano 1985.

2 | Bion W. R., *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma 1971.

so evolutivo di bambini più o meno realizzati, che entrano in scena animando il contesto attuale. Se non si tiene conto di questo intreccio tra passato e presente si crede di essere in gruppo mentre in realtà si è dentro a una massa informe. Scrive Armando J. Bauleo:

( Si sa che il gruppo non è la somma di individui, è un qualcosa di più e a volte un qualcosa di diverso. )

Le persone che si riuniscono e vogliono divenire un gruppo operativo devono allora avere in mente che il gruppo è uno strumento di lavoro che parte da una precisa concezione e che, in quanto strumento con una sua teoria, non si apprende naturalmente, bensì richiede un processo di apprendimento. Se non si impara ad apprendere in gruppo non si sa come far apprendere i gruppi.

Lavorare nel e con il gruppo richiede quindi l'essere passati per un'esperienza formativa capace di trasmettere come dinamica e tematica siano strettamente correlate.

### **Dar vita a un gruppo è come guidare una Formula 1**

Il gruppo è uno strumento così potente che, metaforicamente, si potrebbe affermare: «Se non si possiede la patente e una buona esperienza e si guida una Ferrari, o ci si schianta o si scende immediatamente».

Il gruppo operativo è dunque paragonabile a una Formula Uno poiché, essendo un moltiplicatore relazionale, sviluppa un campo gruppale interpersonale che dà immediatamente forma a resistenze, difficoltà, mancanze e deficit relazionali provenienti dalla storia personale di ciascuno. Esso però attiva, in contemporanea, una serie di sollecitazioni favorendo così la riformulazione delle singole identità.

Ogni partecipante è infatti sia membro del gruppo sia co-coordinatore dell'esperienza in quanto il vissuto di ognuno «interpreta» il vissuto dell'altro. Il gruppo è il luogo dove maggiormente viene messo in campo il principio bioniano che recita che «il paziente è il miglior collega dell'analista», inducendo a comprendere come il sapere di ogni integrante contribuisca all'analisi della finalità comune.

Alle volte però diviene difficile aiutare gli operatori a comprendere la differenza tra l'aver esperienza dello stare insieme ad altri e il saper dar vita a un gruppo su precise nozioni teoriche e tecniche. L'aver sperimentato nella vita più dimensioni collettive non rende naturalmente capaci ad adoperare questo potente strumento.

### **Non è concesso improvvisare**

Molti, per esempio, hanno sperimentato come un lutto personale non sia elaborabile se non dentro a un contesto gruppale, comunitario, di reti amicali e parentali, ma magari nessuno sa usare il gruppo come elaboratore del lutto emotivo che ogni situazione problematica porta con sé.

Senza un gruppo perciò nessun lutto è affrontabile mentalmente. Qualcuno ne ha una esperienza personale riconoscendo come di fronte alla morte la presenza umana lo abbia aiutato a uscire dal dolore dilaniante. Questo però non significa che

sappia come intercettare, affrontare e far elaborare i lutti nella storia degli utenti. Inoltre le possibilità che si hanno di aiutare gli altri richiedono un esercizio emotivo che sappia continuamente elaborare la mancanza, la perdita, il dolore psichico che deriva dalla proprialimitatezza. Per questo è necessario so-stare nei gruppi che danno vita ad ogni servizio, interservizio, rete, team, pull...

Per rendere possibile la nascita di un gruppo è dunque necessario avere una concezione teorica, un'esperienza formativa e una pratica supervisionata, al fine di individuare il proprio stile, ma anche le proprie lacune.

### **Il gruppo come indispensabile chiave di lettura del disagio**

Stare in gruppo e farlo funzionare allora non si improvvisa. Di questa idea naïf sono altrimenti vittime non solo i gruppi di lavoro, ma anche gli utenti che devono essere visti come portatori di gruppi interni e di reti sociali esterne; i minori che sono parte di un gruppo familiare con la sua atmosfera; i malati psichici che divengono i pazienti designati da un contesto...

Se l'individuo non lo si concepisce nel suo intreccio relazionale si rischia di curare l'incurabile poiché ogni collettivo è più potente della forza del singolo e perciò lo tiene ancorato alla sua malattia-devianza-disagio al fine di avere qualcuno su cui depositare le parti bizzarre di se stesso.

### **Oltre la matrice del gruppo primario**

Il gruppo familiare è la matrice su cui si sviluppa la vulnerabilità di ogni persona e perciò il malessere individuale ha come luogo d'origine il legame di ogni figlio con i propri genitori e quello che i coniugi hanno costruito tra di loro.

La distruttività delle persone fragili si annida nel punto di intersezione tra la violenza intergenerazionale e la violenza del legame di coppia.

Le fratture traumatiche nell'età evolutiva lasciano impronte indelebili nella mente di ogni persona, inducendola a percorrere strade tortuose e devianti.

### **L'esposizione ad altri gruppi umani**

Il gruppo primario però può essere modificato dall'esposizione ad altri gruppi umani.

Per tutti inizialmente è il mondo della scuola che, accogliendo i bambini nel gruppo-classe, modifica atteggiamenti devianti e lacune emotive.

Purtroppo anche la scuola sta smarrendo il suo significato di luogo per educare tutti e per restituire alla collettività esseri pensanti e, sbattuta dentro alle sue derive istituzionali, ospita molte volte insegnanti demotivati e tristi. Tuttavia vi sono docenti che resistono a questa perdita di valore dell'esperienza dell'imparare con e attraverso gli altri e sviluppano una didattica utile all'incrementare il senso del

pensare insieme e dell'imparare a pensare con i compagni, ritenendo ogni allievo un elemento importante del gruppo-classe <sup>(3)</sup>.

Apprendere dagli altri quindi diviene, di esperienza in esperienza, il modo di stare al mondo. Questa capacità di far tesoro delle proprie e delle altrui conoscenze permette alle idee che girano nella mente di ognuno di incontrarsi, sposarsi ed essere generative.

### **L'urgenza di imparare a «copulare psichicamente» tra diversi**

La sterilità di progetti, programmi e proiezioni nel futuro si deve quindi addebitare soprattutto alla difficoltà di «copulare psichicamente» tra diversi.

Insegnare ad apprendere dall'esperienza condivisa e a cooperare nella realizzazione di una finalità comunediviene quindi un'urgenza sociale.

È questa un'emergenza culturale che può essere affrontata dagli operatori sociali, sanitari e educativi solo se riusciranno ad apprendere qual è il gruppo dove si impara a cambiare. E poiché cambiare è terapeutico possiamo affermare con Bauleo che:

La «concezione operativa» tende a rompere con la distinzione rigida tra terapia e apprendimento; a porre la necessità di una concezione strutturale di gruppo; di una psicologia degli ambiti e dell'istituzione considerata come relazione intergrupuale e strumento di psicoterapia multipla; ad instaurare l'operatività come una nozione processuale, oggetto di una dialettica inscindibile tra insegnare e apprendere. <sup>(4)</sup>

Un gruppo dunque, per non definirsi «bugiardo», deve posare su tre elementi di base rappresentati dagli *integranti* che lo compongono, dalla *finalità* per cui sono convocati e infine dalla *funzione di coordinamento* che guarda al rapporto tra il gruppo e il compito sul piano manifesto e latente.

## **La funzione di coordinamento**

Il processo che il coordinatore presiede, interpreta e sostiene si avvale della sua capacità di dar voce alla dinamica del campo relazionale. Per dare senso a ciò che osserva adopera se stesso. Egli infatti è in grado di leggere il rapporto emotivo che gli integranti stanno vivendo nel perseguire la loro finalità, aiutandoli a superare i nodi conflittuali, a dipanare le inevitabili fasi di confusione e a godere delle trasformazioni.

### **Gruppi operativi o gruppi bugiardi?**

Per esempio un gruppo di operatori si trova per discutere di una situazione problematica di un minore. Se il gruppo è bugiardo i partecipanti si spartiscono azioni

3 | Berto F., Scalari P., *In classe con la testa. Teoria e pratica dell'apprendere in gruppo*, la meridiana, Molfetta 2016.

4 | Bauleo A., De Brasi M., *Clinica grupuale. Clinica istituzionale*, Il Poligrafo, Padova 1994.

ribadendo gli obiettivi di ogni servizio presente; se invece il gruppo è operativo si cerca insieme di aiutarsi a leggere lo stato di degrado di quella famiglia e si integrano gli interventi che andranno a sviluppare il superamento del disagio.

Nel primo caso si esegue un percorso burocratico, fisso, predefinito che spesso viene sentito come pesante e inutile. Nel secondo caso si iniziano a raccontare e interpretare eventi, si prendono in considerazione fotogrammi di vita vissuta e si cerca di animarli, si osservano stati d'animo per passare a costruire la trama di un avvincente film a cui dare svolte significative con il proprio operato appassionandosi poi agli sviluppi che prendono vita dalle azioni messe in campo.

L'atteggiamento del voler capire vince qui sul fare e modifica l'atteggiamento mentale degli operatori attivando in tutti il piacere, oltre che la fatica, del significato del proprio lavoro.

### **Per apprendere in gruppo serve un «direttore d'orchestra»**

Nel gruppo operativo, la ricerca del senso degli accadimenti diviene l'obiettivo di ogni incontro sui «casi» poiché senza poter comprendere le situazioni si rischia di agire in modo insensato. Questo dare significati, inevitabilmente, mette in campo le rappresentazioni, i valori, i principi e le esperienze dei partecipanti al gruppo di discussione che si sentono chiamati a pensare attraverso e con se stessi.

Ma questo mettersi in gioco gruppalmente ha bisogno di un «direttore d'orchestra» che intrecci le voci e ne cucia l'ordito al fine di perseguire insieme l'obiettivo comune.

È da questa integrazione di pensieri e di emozioni, infatti, che si sviluppa un apprendere insieme sul singolo paziente-utente-cliente (individuale, di coppia, familiare, comunitario, sociale) preso in esame.

Il paziente-utente-cliente infatti è sempre un «caso unico» anche quando è composto da più persone. Il gruppo familiare, scolastico, parentale, sociale è infatti una unità. Anche il gruppo di lavoro dovrebbe divenire un'unica mente pensante che condivide un comune schema di riferimento concettuale.

### **Aiutare a non blindarsi dietro presunte verità**

Un gruppo quindi non è definibile senza un compito ed è la sua finalità che lo unisce attraverso un processo che fa sempre emergere emozioni, paure, ansie, fughe, rabbie, ma anche che dà forza ad approfondimenti improvvisi, intuizioni innovative e soluzioni creative.

Affinché questo *insight* avvenga è necessario superare gli ostacoli dovuti alle difese che ognuno mette in atto per non cambiare idea, posizione, decisione. Lasciare il noto per l'ignoto genera instabilità e, in un mondo incerto, ogni operatore può temere ogni ulteriore insicurezza blindandosi dietro presunte sicure verità.

Il primo ostacolo riguarda il fatto che ognuno, quando entra in un gruppo nuovo e con un nuovo compito, non se ne rende completamente conto e si aspetta quello che è già avvenuto nei gruppi da lui frequentati prima di quello attuale. Su tutti i

gruppi precedenti domina il gruppo familiare che rappresenta la matrice relazionale per stare con gli altri e quindi ogni partecipante si aspetta che il collettivo funzioni in un certo modo e agisce attraverso una ripetizione di ruoli già assunti.

Il primo cambiamento per divenire gruppo riguarda quindi il sapere di essere in un'esperienza inedita che chiede ad ognuno di lasciare le vecchie strade per inoltrarsi in vie sconosciute. Inevitabilmente questo procedere verso l'inesplorato crea confusione ed ansia ed è qui che la funzione del coordinatore aiuta a modulare le emozioni senza che esse destabilizzino i singoli partecipanti.

La narrazione di quanto sta avvenendo nel gruppo produce dunque una trasformazione. Qualora invece ognuno vi entrasse e vi uscisse senza che nulla si sia modificato nella sua mente significherebbe che non è stato dentro ad un vero gruppo.

### **Il coordinatore sta nel cerchio senza essere parte del gruppo**

La funzione del coordinatore quindi è quella di stare nel cerchio senza essere parte del gruppo poiché assume il compito di facilitatore del processo che porta un insieme di persone dall'essere un aggregato informe a divenire una mente gruppale. Si entra come tanti «Io» e si esce con un «Noi».

Il coordinatore quindi ascolta i partecipanti ascoltandosi dopo esser stato ascoltato nella sua formazione personale. Ed è l'arte dell'osservazione del gruppo che, unita alla capacità di auto-osservazione, apre la strada alla lettura della dinamica gruppale. Se tutti i partecipanti sanno come funziona un gruppo possono infine auto-coordinarsi assumendo ognuno la parte di co-narratore degli stati emotivi e di integratore di pensieri frammentati e scissi.

Per questo al fine di non stazionare in gruppi bugiardi gli operatori, sperimentata una formazione sulla conduzione dei gruppi, possono poi mantenere questa funzione sia esercitandola a turno sia assumendone ognuno una parte.

Il coordinatore allora è colui che forma il gruppo poiché lo vede prima che esista. E se questa funzione è assunta da tutti i partecipanti al gruppo di lavoro sarà *compito di ognuno* far nascere un gruppo pensante e non lasciare che vada alla deriva a causa delle potenti correnti emotive che lo attraversano e che, se non trovano una comprensione, lo fanno implodere su se stesso.

### **Un gruppo operativo è evolutivo anche per gli utenti**

La capacità di condurre i gruppi a produrre pensieri non già pensati è quindi sempre allenata e mantenuta viva nel gruppo di lavoro per poi transitare nella mente dei gruppi umani, siano essi i contesti familiari, sociali, scolastici o comunitari di cui ognuno si occupa.

Posso quindi affermare che questo transito da gruppo fasullo a gruppo operativo è evolutivo per i professionisti del sociale e per gli utenti che a loro si affidano poiché – da decenni – osservo e riscopro con stupore quanto l'esperienza di gruppo modifichi le situazioni.

Pur formando da moltissimo tempo al gruppo operativo e intervenendo in diversi ambiti con questa concezione, ogni volta mi dico, quasi lo scoprissi per la prima volta: «Quanto è sorprendente, potente e trasformativo il gruppo!».

I gruppi non bugiardi quindi esistono e operano cambiamenti nei bambini, nei ragazzi, nelle famiglie, negli uomini e nelle donne, oltre che negli operatori, che li vivono. L'importante è imparare a concettualizzarli, conoscerli e cimentarsi a viverli.

#### BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- Bauleo A., *Psicoanalisi e gruppalità*, Borla, Roma 2000.
- Berto F., Scalari P., *Mal d'amore. Relazioni familiari tra confusioni sentimentali e criticità educative*, la meridiana, Molfetta 2011.
- Berto F., Scalari P., *Il codice psicosocioeducativo. Prendersi cura della crescita emotiva*, la meridiana, Molfetta 2013.
- Berto F., Scalari P., *In classe con la testa. Teoria e pratica dell'apprendere in gruppo*, la meridiana, Molfetta 2016.
- Bion W. R., *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma 1971.
- Bleger J., *Psicoigiene e psicologia istituzionale*, la meridiana, Molfetta 2011.
- Chinosi L., Scalari P., *Il bambino in pezzi. Ricomposizioni possibili tra il sistema giudiziario e i servizi di tutela*, la meridiana, Molfetta 2014.
- Pagliarani L., *Sì l'amore è politico*, Guerini e Associati, Milano 1985.
- Pichon Riviere E., *Il processo gruppale*, Laurentana, Loreto 1987.
- Scalari P. (a cura di), *A scuola con le emozioni. Un nuovo dialogo educativo*, la meridiana, Molfetta 2012.