Aver cura di chi si prende cura: il gruppo di lavoro

Elisabetta Musi - Collecchio, 30 agosto 2012

All contents © copyright 2008 Reuben W.J. Kang. All rights reserved.

Una riflessione in quattro tempi:

- il *visibile* e l'*invisibile* nel lavorare insieme
- gli *apprendimenti reciproci*: un'occasione di crescita poco esplorata
- la *manutenzione* del gruppo di lavoro
- l'ovvio quotidiano (tra cui il gruppo di lavoro) rischia di rimanere *impensato* e quindi sprovvisto di quelle *cure* necessarie al benessere e alla crescita umana e professionale

Gruppo da *groppo* =

- Nodo
- Massa arrotondata

- Da cui:

  problematicità (criticità) e

  coesione (risorse)

“Se è vero che ogni gruppo è un’aggregazione di individui, ogni aggregazione di individui non è necessariamente un gruppo”. Perché si possa parlare di gruppo di lavoro occorre riferirsi a “unità sociali *intenzionalmente* progettate”

(G. Speltini, A. Palmonari, *I gruppi sociali*).

Efficienza di un gruppo di lavoro (si “misura” ed è prodotta):

- dal “clima” relazionale
- dal livello di coesione, dal senso di appartenenza e di identità
- dal funzionamento in équipe

Il gruppo

Raccorda la teoria con la **pratica**, sostiene quel prendere posizione (giudizio) che modifica il reale (azione)

Attiva e moltiplica il potenziale **creativo** di ognuno

Consente una pluralità di scambi nella convergenza dei **significati** e degli obiettivi

Produce innovazione e promuove i processi di **integrazione** del nuovo

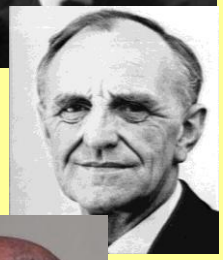
È un moltiplicatore di pensiero. **Amplia** la "vita della mente"

È palestra di coordinamento e complementarità delle diverse facoltà umane (**pensare, volere, giudicare, agire**)

Il visibile e l'invisibile nel lavorare insieme

- A. Bion, psicanalista britannico (1897- 1979)

- D. Winnicott, pediatra e psicoanalista inglese (1896 – 1971)



- R. Kaës, professore emerito, psicoanalista e psicologo clinico (Università di Lione 2)

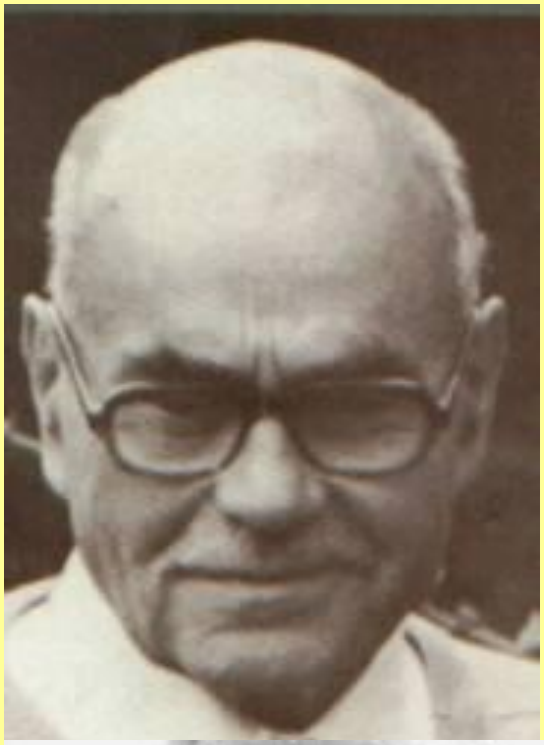
- P. Racamier, psichiatra e psicoanalista francese (1924-1996)

Gruppo: sistema composto dalle dinamiche dei partecipanti che costituiscono un apparato psichico *sovraordinato* rispetto a quello individuale (Bion).

La natura della psiche è intersoggettiva (“gruppo interno”)

La psiche è strutturalmente organizzata come un gruppo

Il gruppo è una categoria dell’inconscio (René Kaës)



I gruppi si formano
per realizzare
un compito comune
(es. lavoro).

A un livello più profondo le persone si mettono insieme anche per soddisfare bisogni personali, individuali o collettivi. Bion ha studiato approfonditamente questa duplice modalità di funzionamento gruppale, una più **razionale** ed orientata al compito ed una più irrazionale, **inconscia** e rivolta all'appagamento dei bisogni emozionali dei membri del gruppo, ed ha formulato l'ipotesi che tutti i gruppi operino sotto l'influenza congiunta di queste due configurazioni

Le funzioni basilari del gruppo di lavoro sono sostanzialmente due:

1 quella di svolgere il compito pratico per cui è stato costituito e quella di gestire la vita emotiva del gruppo in modo tale da favorire la cooperazione tra i membri.

2 La seconda funzione ci riporta a contatto con la dimensione dei sentimenti e dei processi istintuali, quindi non esclusivamente coscienti, realistici e razionali.

“La gruppalità interna è la presenza in ogni individuo di identificazioni fondative, modelli relazionali, che corrispondono ai gruppi familiari di origine, ai gruppi di riferimento e ai loro codici culturali” (D.Napolitani).

Il gruppo consente alla "gruppalità interna" di ciascun componente di venire esternalizzata.

L'ambivalenza, i *sentimenti* contrapposti, l'ambiguità sono componenti imprescindibili di un gruppo .

"…occorre *rianimare* le *complementarità contraddittorie* di cui è tessuta ogni esistenza"

(P. C. Racamier)

Nel gruppo di lavoro ogni operatore porta se stesso, con tutta la propria umanità

- *legittimarsi ad esprimere i propri vissuti; fare i conti con i propri limiti e fragilità; porre attenzione non solo alle "azioni da fare", quanto a come ciascuno "vede" e "sente" quello che c'è da fare; aprirsi all'altro, perché quello che vive, sente e comunica "mi riguarda". Il gruppo di lavoro è luogo in cui possono "risuonare" e si possano accogliere i vissuti emotivi*

Determinante per la vita e lo sviluppo di un gruppo è sentirsi in

un contesto cognitivamente e affettivamente stimolante

(*scaffolding* cognitivo ed emotivo)

(L. E. Berk, A. Winsler)

Quando accade che una situazione non sia sufficientemente chiara, allora è assolutamente indispensabile procedere a una elaborazione supplementare, andare oltre. E' raro, se ci prendiamo il tempo e la pena, che non si riesca ad arrivare a una comprensione integrata, basata sia su ciò che osserviamo, sia sui sentimenti che proviamo, sulle immagini che sorgono in noi e sulle relazioni che abbiamo con tra noi e con gli altri (Racamier).

Il confronto e la riflessività allargata consentono un “ ‘precipitare’ del significato in una situazione di elementi dispersi non ancora correlabili, ad opera di un ‘fatto’ , un elemento, che improvvisamente illumina il tutto conferendo coerenza e senso agli elementi prima dispersi” (Bion).

La vita mentale e l’attività di pensiero emergono dal magma primitivo indistinto del periodo fetale, per opera di una funzione mentale materna inconscia *(révèrie)* che costituirà anche la funzione mentale dell’individuo e permette la trasformazione delle esperienze non mentali in mattoni per lo sviluppo mentale e del pensiero.

Winnicott parlava di funzione materna primaria, Bion formula il concetto di ‘révèrie’, come funzione inconscia, simile al sogno (‘della stessa materia dei sogni’) …

…che fornendo un contenitore per le emissioni del bambino le può trasformare in significato restituendole al bambino come materiale disponibile per il pensare e per lo sviluppo mentale. La stessa formula può essere estesa a diversi ambiti, tra cui quelli gruppali.

Non è azzardato allora concludere che il gruppo assolve sia ad una funzione di contenente (*holding*), che di ipotesi di contenuto

L’attività di cura del gruppo si esprime quindi:

- nei confronti del gruppo stesso
- di ogni componente
- dei bambini
- dei genitori
- della relazione genitore-bambino

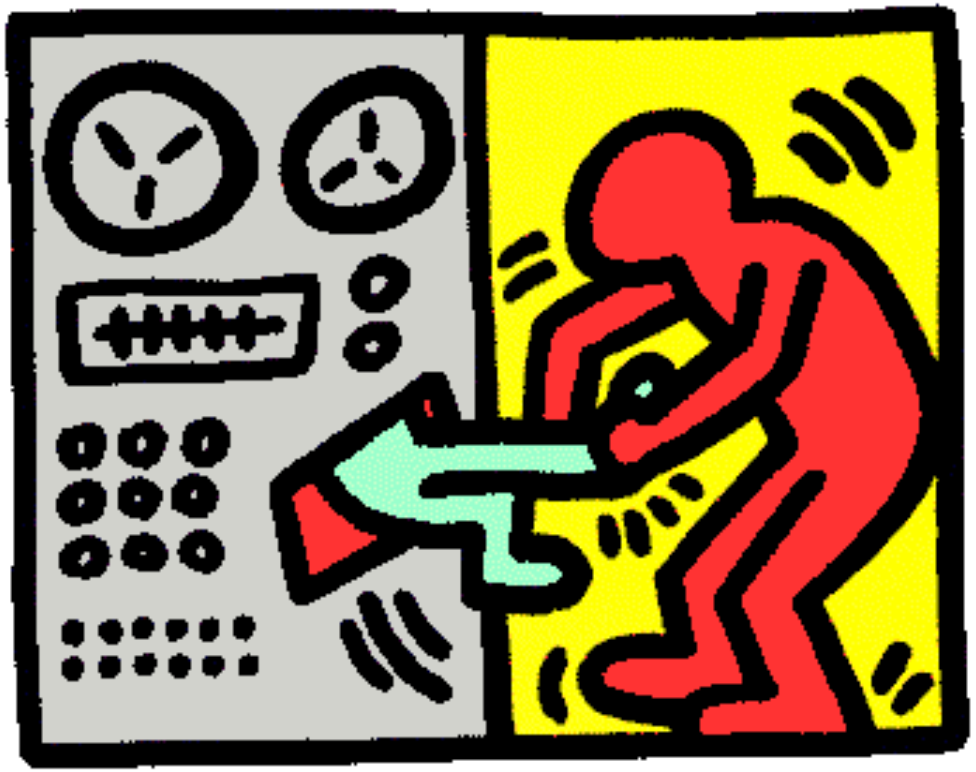
Il gruppo è una **“co-creazione continua”,** una cooperazione, non un contratto a tempo definito, ma una reciproca collaborazione**,** in cui “ognuno porta il peso delle proprie (e altrui) azioni e delle loro conseguenze” (Racamier). La responsabilità – oltre a quella istituzionale – è di chi “vede”

Il benessere del gruppo implica la continua ri-fondazione del gruppo stesso, che è una realtà dinamica e non cristallizzata

Ciò che prima di tutto ci spetta e ci compete è pensare, continuare a pensare, cosa non sempre facile. Sta a noi, in équipe rianimare le immagini viventi. Si configurano qui le azioni parlanti, che vengono ad assumere un valore transizionale, in quanto stanno tra noi e gli altri [qui i genitori], *così come stanno tra il mondo della realtà pragmatica e quello della realtà psichica. Essi assumono qualità di sostanza vivente* (Racamier)

Il benessere relazionale nel gruppo è l'effetto della capacità di condividere orizzonti di significato

interrogarsi su come si vedono gli stessi soggetti e situazioni; condividere il significato di certi gesti e pratiche; trovare una sintonia di fondo sugli scopi e sulle motivazioni che sottostanno alle azioni e comportamenti quotidiani; "guardarsi dentro", non perdere il senso di quello che si fa.



dal “mettere in pensiero” e dal “mettere in immagini” al “mettere in azioni” (Racamier)

Il mutamento, fondamentale negli esseri viventi, ha a che fare con momenti di passaggio, a volte persino ‘catastrofici’ (Bion).

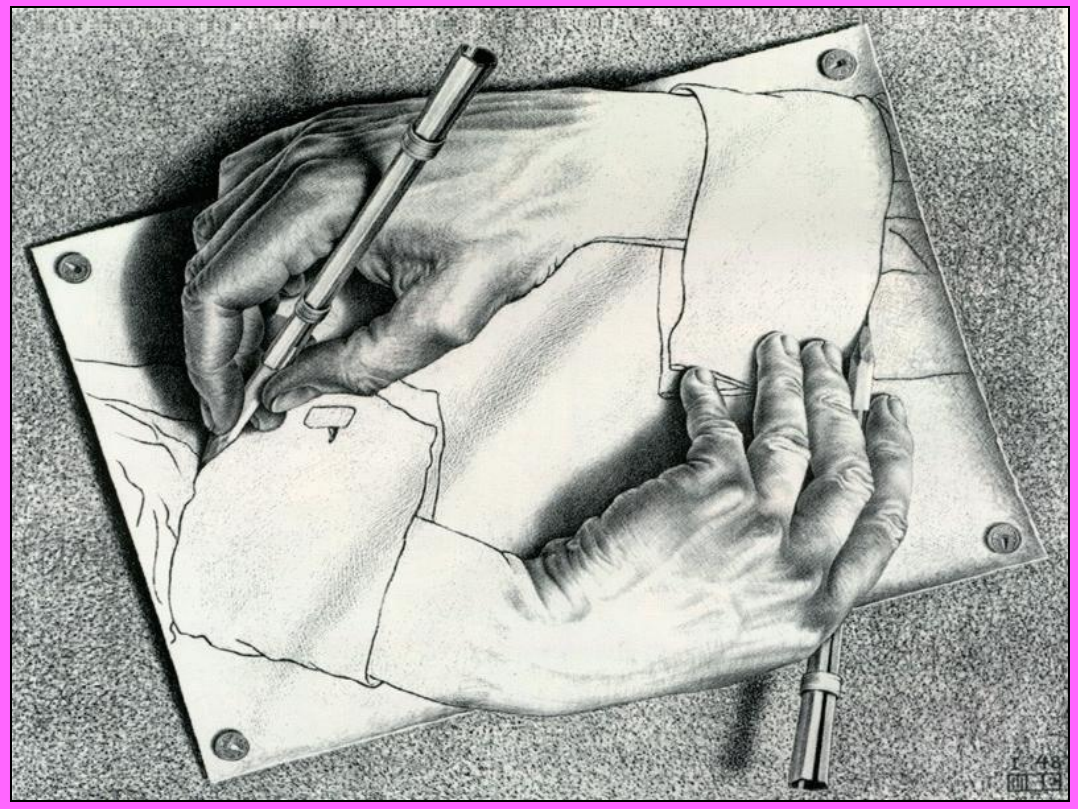
Anche nella vita mentale individuale spesso si hanno vicende analoghe con 'imprigionamenti' di parti della personalità

Si arguirà che la creatività è indispensabile. Ci vuole, soprattutto, la capacità di inventarsi non solo dei luoghi, degli spazi, ma dei ***metodi****; ed è anche necessario, anzi indispensabile, il piacere della scoperta e del lavoro comune.*

(Racamier).

Gli *apprendimenti reciproci*: un'occasione di crescita poco esplorata

3



Ricerca CoRe – Competence Requirement in Early Childhood Education
(“Bambini in Europa” e Commissione Europea)

La qualità di un servizio non è il semplice risultato dei percorsi di apprendimento iniziali dei singoli operatori.

L’idea di qualità è spesso legata alla competenza individuale. Occorre considerare il concetto di competenza anche da un punto di vista sistemico = la qualità di un gruppo di lavoro è determinata soprattutto dall’interazione delle competenze individuali. Il che pone al centro il concetto di **reciprocità**.

L’interazione tra le competenze individuali e il contesto apre possibilità di cambiamento, di innovazione, di crescita umana e professionale.

Porre al centro dell'attenzione il contesto (gruppo di lavoro ristretto, allargato, intraistituzionale, interistituzionale…) significa declinare il concetto di *competenza* in prospettiva multidimensionale e sistemica, assumendo la **pratica riflessiva** come piano di leva per il cambiamento, la coesione, la crescita individuale e collettiva

Apprendere dall’esperienza

Rispettare la complessità

- **La realtà eccede ogni possibile concettualizzazione**
- Non vi sono teorie universalmente valide, strategie infallibili, tecniche risolutive
- Instabilità, precarietà e cambiamento sono i tratti di un contesto che non può più essere affrontato con approcci rigidi, routinari e standardizzati
- I repertori di modelli tipici non sono sufficienti
- **Occorre imparare a stare nell'incertezza**
- Rinunciare a quadri esplicativi e previsionali "forti" e ripartire ogni volta da capo
- **Accettare l'angoscia e mutarla in inquietudine creativa**

Cogliere le vulnerabilità invisibili

- Esistono fragilità latenti che non giungono ad esprimersi
- Vi sono bisogni impliciti dietro richieste manifeste
- Spesso il problema è legato non ai *fatti* ma ai *significati* che essi hanno per chi li vive
- Occorre saper "intercettare" le esigenze nascoste
- Per intuire i significati è necessario "sintonizzarsi" sui vissuti delle persone
- **Occorre acquisire una competenza narrativa e una capacità di comprensione emotiva delle situazioni**

La ricerca CoRe definisce la competenza (da cui la qualità) costituita da quattro dimensioni:

- Individuale
- Istituzionale
- Interistituzionale
- politica

Competenza individuale:

- consiste nel saper connettere le proprie conoscenze (conoscenza dello sviluppo del bambino, delle famiglie…), le abilità pratiche (abilità comunicative, didattiche, di cura…) e i valori (centralità del bambino, valori educativi…) in vista di una riflessione critica.

Il processo di sviluppo di tali competenze avviene secondo un processo di *apprendimento permanente* di **costruzione, decostruzione** e **ricostruzione**, che implica un continuo *interrogarsi* sulle proprie pratiche e credenze in relazione a un contesto in continua evoluzione

Competenza istituzionale:

- Conoscenze e capacità si sviluppano grazie alle dinamiche che avvengono tra l'individuo e il gruppo e viceversa. Viene migliorata grazie all'interazione tra **teoria e pratica**. Le istituzioni si devono impegnare a creare le condizioni affinché tale interazione possa emergere ad esempio differenziando i **dispositivi di apprendimento**, avviando **riflessioni collettive** all'interno dei gruppi di lavoro, garantendo un **supporto pedagogico**, investendo in **metodi** che facilitino la trasmissione intergenerazionale delle competenze e la cooperazione reciproca…

Competenza interistituzionale:

- Implica una collaborazione tra più servizi e istituzioni

Competenza politica:

- riguarda il sistema di governance, impegnato a promuovere circolazione di esperienze, aggiornamenti sui temi pedagogici, di gestione dei servizi, sulle normative e le novità legislative, stimolando il confronto tra realtà differenti, la partecipazione delle famiglie e i legami col territorio…

In relazione alla cura del gruppo di lavoro, ovvero: al fine di valorizzare le differenze umane (di sensibilità, biografiche ecc.) e professionali (di formazione di base, di esperienze…), come promuovere un **apprendimento reciproco** e fare in modo che ogni membro del gruppo possa esprimere il suo potenziale?

- Legittimandosi a tematizzare, riconoscere, sperimentare, attivare confronti, *assegnazioni di compiti* (vd. il caso di Ghent, Belgio)
- Avere spazi di dialogo per esercitare una pratica riflessiva con un adeguato supporto pedagogico

La *manutenzione* del gruppo di lavoro

4

L’esperienza, la riflessività, la vita emotiva, l’inquietudine creativa sono condizioni “singolari” e “plurali” del lavoro sociale, implicano cioè un’assunzione di responsabilità *individuale*,

…che trova nel *gruppo di lavoro* un riferimento fondamentale, come spazio di espressione, sostegno reciproco, sprono e contenimento

La trascuratezza nei confronti di una di queste due dimensioni (= scarso lavoro su di sé, disattenzione alla manutenzione del gruppo) ha conseguenze negative sull’altra.

Il benessere del gruppo implica la continua ri-fondazione del gruppo stesso, che è una realtà dinamica e non cristallizzata

- *non dare nulla per scontato; rinnovare accordi, finalità, ricontestualizzare pratiche; attenzione alle "nuove leve" e all'apporto che possono dare*

Alcune indicazioni per il buon funzionamento di un'équipe di lavoro

- Libertà, responsabilità, autorità per tutti
- Tutto aperto, esplicito, visibile, dichiarato
- I poteri dell'équipe (legislativo, esecutivo, giudiziario)
- Chi c'è, decide
- Quello che si decide, si fa
- Dare spazio (ma contenuto) al privato
- A viso aperto: il dono della verità
- Attenersi al qui e ora
- Un posto per ogni cosa
- Un nome, una data (assegnare responsabilità principali nella corresponsabilità, e scadenze)

- Stabilire regole co-costruite (in relazione al senso e ai valori di un servizio)
- Fare quello che si dice, dire quello che si fa
- Evitare schieramenti e contrapposizioni
- Stare in continuo movimento
- Ricordare la regola dei vasi comunicanti
- Stare attenti ai possibili conflitti interni (quando non si inventa più niente, non c'è innovazione, movimento, c'è scontento per scarsa considerazione, poco rispetto, non c'è ordine, armonia. Occorre allora dare spazio ai vissuti, riconsiderare il senso del lavoro, le regole, l'identità del servizio e del gruppo)
- Prendersi cura (se qualcuno non sta bene il problema è di tutti): cosa impedisce il piacere di scambiarsi pensieri e attenzioni? Cosa impedisce di recuperare il "noi"?

- Riservatezza e discrezione
- Elogio della paura: se si avverte che si sta perdendo il bene comune (= stare bene insieme) affrontare la situazione e rifondare i legami con un progetto comune
- Il rigore e la quiete
- L’ultima regola non può essere scritta (cioè imposta) ma è vitale

La *manutenzione* del gruppo
I diritti degli operatori

- Cercare il senso di ciò che si fa, in armonia con la propria scala di valori
- Essere formato, accompagnato e sostenuto nei percorsi di crescita professionale e personale
- Essere ascoltati e presi in seria considerazione (un buon ascolto produce cambiamento)
- Ricevere chiare linee guida di lavoro
- Non cronicizzarsi ma mantenere viva l'inventiva e la creatività
- Godere di riconoscenza e gratitudine per il bene che si semina
- Avere la garanzia di una certa concordata autonomia e libertà di iniziativa
- Poter lavorare con piacere e con successo

I compiti verso l'istituzione

- Evitare la logica della contrapposizione (io/noi-loro), cercando di vedere i problemi anche dal punto di vista altrui
- Concorrere attivamente alle mediazioni per salvaguardare il dialogo e la collaborazione
- Sostenere con lealtà il funzionamento dei circuiti comunicativi
- Tollerare i limiti della macchina istituzionale (es. tempi di cambiamento) facendosi portavoce di iniziative migliorative

I compiti verso i colleghi

- Contenere tensioni o mugugni, trasformandoli in confronti costruttivi
- Scambiarsi con franchezza idee e opinioni
- Scaricare i contrasti nei luoghi e nei tempi prestabiliti (es. équipe), di fronte agli interessati e a chi può risolverli
- Cercare il positivo di ogni situazione e su quello costruire alleanze e supporti reciproci

Nel vivo dell'esperienza: tra le insidie dell'ovvio e la ricerca di significati vitali

1

Interrogare l'esperienza…

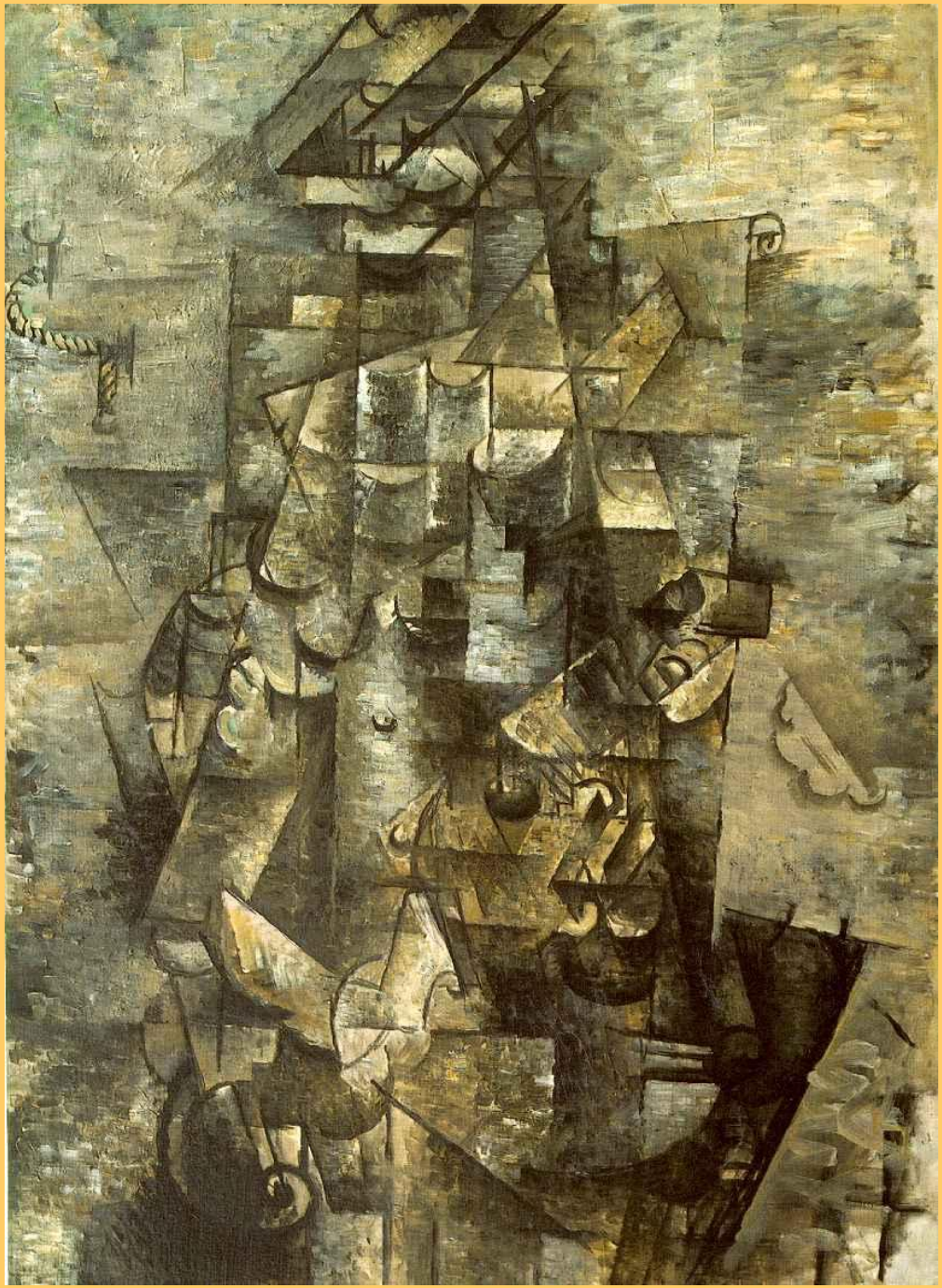
- come è possibile fare delle diverse esperienze un patrimonio comune?
- Cosa significa mantenere vitale e rendere dialogica l'esperienza?
- In che modo questa attenzione all'esperienza come fonte di apprendimento può dare vita a modi diversi di lavorare nei servizi?

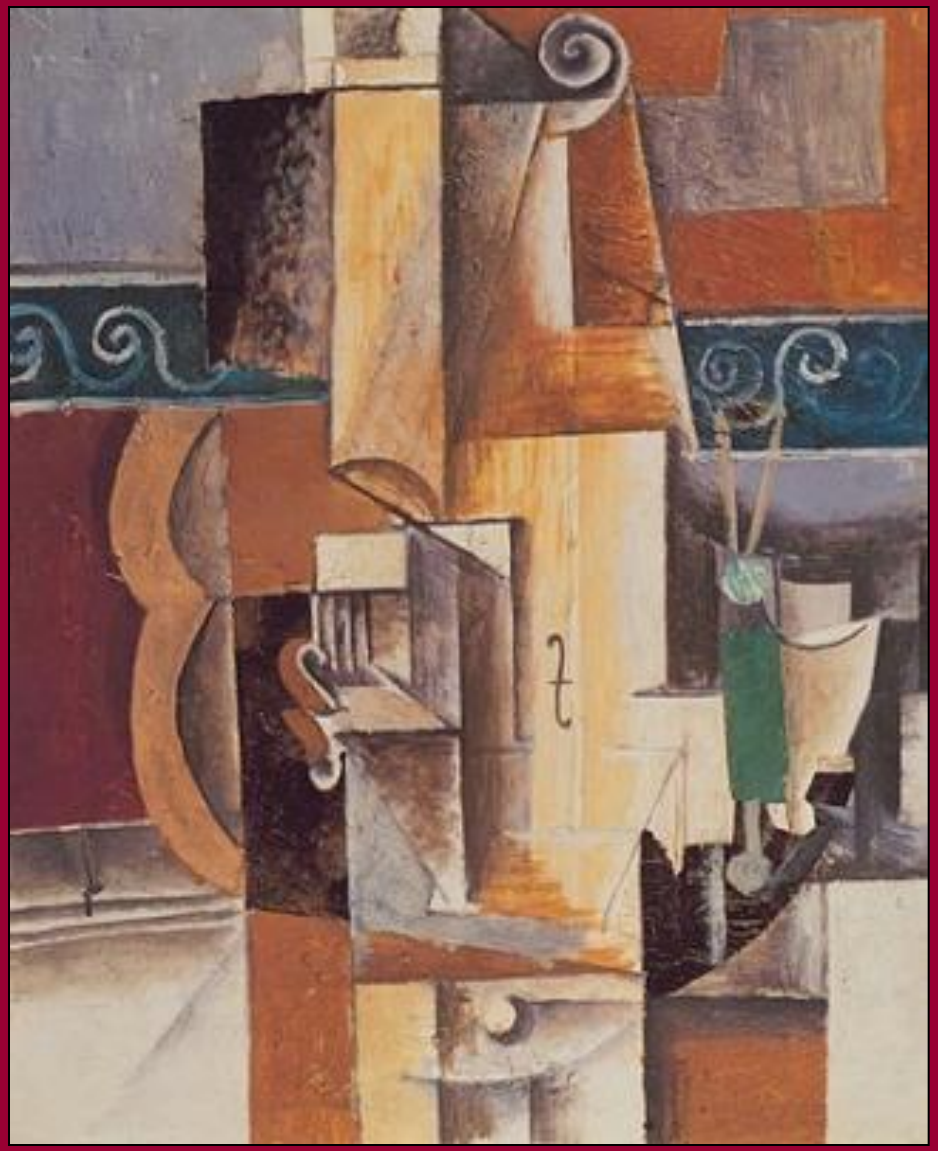
R. Magritte, *The Treachery of Images*, 1928

G. Braque,

Man with a Guitar

1911





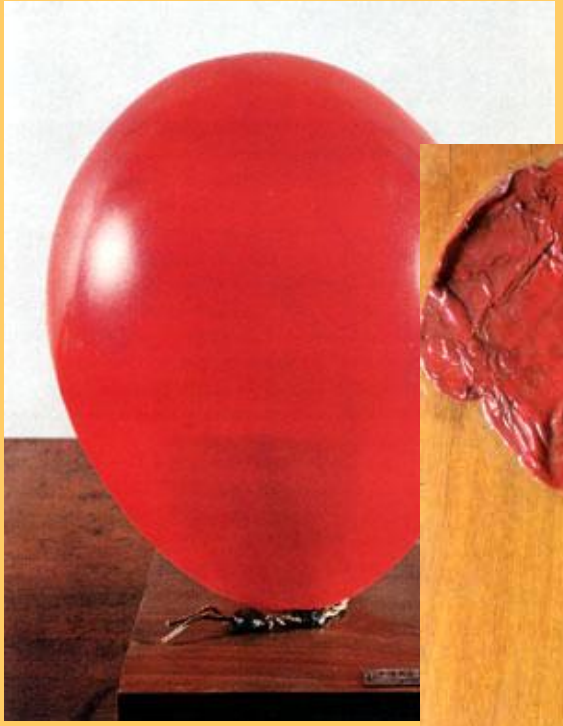
P. Picasso, *Violin and Guitar*, 1913

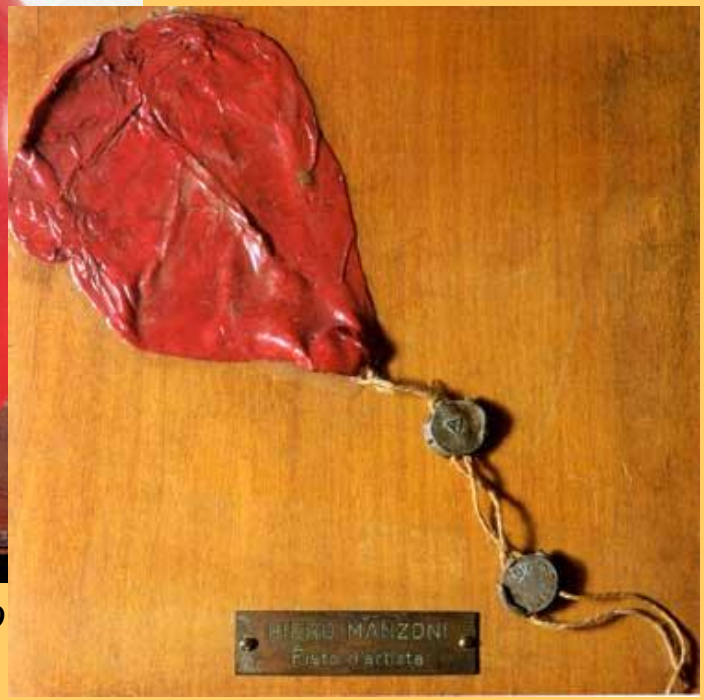
M. Duchamp, *Bottle dryer*

Arman, Poubelles/Free Standing - 1970 - La Poubelle de Bernard Venet

Arman, *Petits Dechets Bourgeois*, 1959

Arman, *Arteriosclerose*, 1961





Piero Manzoni, *Fiato d'artista*, 1961

Piero Manzoni, *Merda d'artista*, 1961

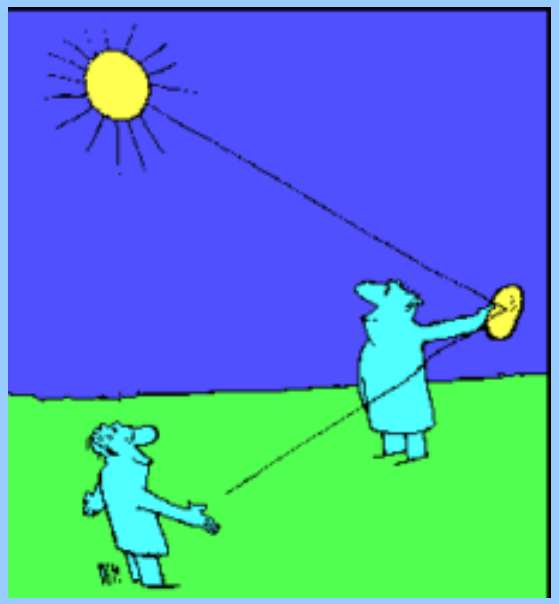
Quando un’esperienza toglie, invece di dare?

Un’esperienza è demotivante quando risulta ovvia, arida (non ci dice nulla più di quello che già sappiamo) quando è sempre la stessa, ripetitiva, noiosa, cioè poco interessante (non richiama il nostro interesse, non ci attrae, risulta autoevidente, scontata)

Quando un’esperienza è vitale, arricchisce?

…al contrario un’esperienza è vitale quando ne vengono colti aspetti di novità, quando è dinamica, quando si modifica (la modifichiamo), quando è viva e imprevedibile (non l’abbiamo esaurita nel già noto ma la riteniamo capace di stupirci andando a stanare i lati meno noti o meno amati e compresi)

Ovvia non è dunque necessariamente l’esperienza nota, quotidiana, ma quella letta da una prospettiva univoca



Un’esperienza risulta avvilente, demotivante quando la sua comprensione non è in relazione con la crescita del sé

(non mi dice niente di me, non è occasione per capire come sto cambiando, come metto in relazioni le conoscenze teoriche e pratiche che ho maturato fino qui… mi pare solo una profusione esagerata di energie verso gli altri, senza ritorno…)

Ripulire l’esperienza dalla patina di ovvietà che la uniforma, la rende monocroma, significa cogliere la ragione che ci

impedisce di vedere nell’esperienza

personale/professionale quotidiana un’occasione di crescita della nostra persona.