

La paura di af-fidarsi

Il progetto di supervisione

Su richiesta della responsabile dell'équipe della Comunità V.A., si propone un percorso di supervisione diretto agli educatori della comunità volto ad implementare la capacità di stare in gruppo e di utilizzare consapevolmente le risorse del gruppo nel lavoro quotidiano a contatto con un'utenza portatrice di grande malessere che inevitabilmente riverbera nel gruppo e negli operatori.

Finalità

Il percorso di supervisione si propone di sviluppare nel gruppo di lavoro la capacità di essere "gruppo operativo" in grado di lavorare sul compito, condividendo in équipe strategie e strumenti funzionali al perseguimento degli obiettivi impliciti nel ruolo istituzionale e nel progetto – processo di cambiamento.

Tempi di realizzazione

Il progetto prevede un intervento della durata di 20 ore da svolgere nel corso del 2013, in date da concordare con la committenza.

Sede dell'intervento

Comunità V.A.

Destinatari

L'intervento è rivolto all'équipe degli operatori della Comunità V.A., ovvero 6 educatori e 4 operatori socio-sanitari. La responsabile dell'équipe verrà coinvolta nel progetto, ma in forma differenziata per evitare di inibire la dinamica del gruppo.

Obiettivi

Gli obiettivi specifici di questo progetto di supervisione sono così sintetizzabili:

- ✓ *Apprendere a costruire e a socializzare un linguaggio comune;*
- ✓ *Apprendere ad ascoltare, riconoscere e gestire professionalmente il vissuto di disagio che "l'ospite – paziente" tende a proiettare nel momento in cui si attiva una relazione di aiuto;*
- ✓ *Apprendere a costruire strumenti di lavoro, emotivi e cognitivi, individuali e gruppali, adeguati in funzione delle problematiche da affrontare*
- ✓ *Apprendere ad utilizzare funzionalmente la risorsa formazione – supervisione.*

Metodologia

L'intervento si svolge attraverso la costituzione e la garanzia della continuità nel corso del tempo di uno spazio di confronto gruppale, all'interno del quale favorire la comprensione delle dinamiche di ruolo e istituzionali emergenti nel perseguimento degli obiettivi di lavoro, al fine di poterle utilizzare in un'ottica progettuale.

Nello specifico, la metodologia di intervento comprende:

- 1. Analisi della domanda proveniente dalla committenza;*
- 2. Analisi della domanda e contratto d'aula con il gruppo di lavoro;*
- 3. Utilizzo del gruppo e delle sue dinamiche a partire da casi clinici e/o istituzionali di interesse dell'équipe;*
- 4. Utilizzo delle emozioni e cognizioni di ruolo, per un migliore e più soddisfacente perseguimento del compito primario, con modalità operative;*
- 5. Utilizzo della risorsa gruppo nella progettazione, gestione e valutazione di processi di cambiamento istituzionale.*

Riferimenti teorico-clinici e modello di intervento

L'intervento viene svolto in base agli assunti teorico-clinici della Psicosocioanalisi. A garanzia della

qualità dell'intervento proposto, il progetto e il percorso di supervisione vengono discussi in forma di supervisione e/o intervizione con i colleghi Senior dell'Associazione Ariele Psicoterapia, di cui la conduttrice fa parte.

L'analisi della domanda

Nel mio lavoro di Consulente del Giudice collaboro attivamente con vari operatori (psicologi, assistenti sociali, educatori di territorio e di comunità) e quindi ho costruito nel corso degli anni una vasta rete di conoscenze e contatti. Nel caso di questa situazione il punto di contatto era duplice. Nell'autunno del 2011 E. lavorava sempre come responsabile in una comunità per minori e io sono stata C.T.U. di un bimbetto che le stava particolarmente a cuore. Più o meno nello stesso periodo avevo ricevuto un incarico che riguardava la situazione molto difficile di una ragazza ospite della comunità V.A. e quindi avevo collaborato anche parallelamente con gli operatori e la coordinatrice precedente.

Questi intrecci di conoscenza e di ruoli di solito facilitano la collaborazione, ma in questo caso specifico costituiscono un possibile punto di fragilità che ho dovuto presidiare con attenzione perché fin dai primi contatti emergono delle dinamiche molto particolari, con scivolamenti continui tra il piano personale e quello professionale e una costante confusione di ruoli.

Nello specifico, è presente nella storia recente della comunità una dinamica relazionale fatta di accoppiamenti mortiferi e fortemente escludenti (o con me o contro di me). Io stessa scopro di essere stata scelta e "sponsorizzata" fortemente dalla coordinatrice "contro" un collega proposto da un altro membro dell'équipe clinica che gestisce la comunità.

La storia della comunità

La comunità V.A. esiste dal 2009. Era gestita da un istituto religioso con uno stile "quasi familiare". Nell'ultimo periodo si sono succedute difficoltà e problemi che hanno portato persino a controlli da parte della Vigilanza, della Procura e dei NAS. A luglio 2012 viene acquisita da una cooperativa molto grande che gestisce servizi e comunità per diverse tipologie di utenza (anziani, disabili, psichiatrici adulti) sul territorio regionale.

E. viene inserita come educatrice a maggio 2012. Nel frattempo la coordinatrice "storica" si assenta per un periodo di maternità e viene sostituita da una collega a cui subentra E. su suggerimento della psicoterapeuta S. Al rientro dalla maternità della collega, è pacifico che continuerà E. a gestire il coordinamento anche perché nel frattempo le è stato riconosciuto formalmente il ruolo, cosa che non era mai avvenuta con la coordinatrice storica.

L'autunno 2012 è stato molto difficile e addirittura due ragazze si sono buttate dalla finestra (per fortuna senza conseguenze irreparabili) ad un mese l'una dall'altra.

Parallelamente c'è stato un grande turn over di operatori sia a livello di équipe che all'interno dell'équipe clinica.

Al momento del primo contatto l'équipe complessiva era composta da un Direttore Sanitario, una Neuropsichiatra Infantile, una Psicoterapeuta, una Psicologa, un Infermiere part-time (che a breve sarebbe passato full time), 7 educatori, 4 Operatori Socio-Sanitari e la Coordinatrice.

Le persone si succedono velocemente e a volte senza un perché apparente. Colpisce che dell'équipe clinica l'unica rimasta nell'ultimo anno è la psicoterapeuta S. (che partecipa all'incontro di analisi della domanda su invito di E.). S. ed E. nei dichiarati si dipingono come in balia di una cooperativa distante e castrante da cui devono proteggere il gruppo degli operatori, ma la dinamica latente è quella di una coppia molto potente, che nei fatti è in grado di decidere molto senza però poterlo ammettere e alimenta anziché stemperare un clima di all'erta e persecutorietà.

Il compito manifesto...

Fin dalla prima telefonata la coordinatrice mi pone la richiesta di dare sicurezza agli operatori e di aiutare l'équipe a fare squadra. Durante l'incontro di analisi della domanda manifesta una preoccupazione per gli operatori che percepisce sulla difensiva a fronte dei mille cambiamenti e avvenimenti che si sono succeduti. Descrive un clima di stanchezza, fatica, vera e propria paura. Lamenta inoltre il fatto che non prendono iniziative e dipendono troppo da lei (le telefonano anche per prendere le decisioni quotidiane più banali).

... e quello latente

L'arrivo di una cooperativa di tipo manageriale, che porta un gioco di potere alla luce del sole è stato vissuto in termini persecutori.

Le comunicazioni formali tra i vari livelli della comunità e della cooperativa sono descritte come

difficili, pericolose. Tutto passa a livello più informale, ma inevitabilmente più confuso e pericolosamente poco chiaro.

Nel colloquio di analisi della domanda il gruppo di fatto non c'è: non è pensato da nessuno ed è tanto attaccato nei fatti. A cascata, c'è ancora meno posto mentale per i pazienti della comunità.

Percepisco la necessità importante di offrire al gruppo degli operatori un contenitore di pensiero in cui le persone possano sentirsi pensate e supportate nel loro essere competenti e in grado di tenere, ma nello stesso tempo intuisco che un movimento che faccia davvero crescere le persone in termini di autonomia potrebbe essere vissuto come attacco da questa coppia di madri così subdolamente controllanti.

Compito latente della supervisione penso sia quello di lavorare sul gruppo tenendo a mente che c'è un malessere organizzativo che va molto al di là dei confini del gruppo e che potrebbe contrastare un percorso evolutivo e di pensiero. Senza troppe illusioni, quindi, tento di proporre un modo nuovo di prendersi cura delle persone nel qui e ora del gruppo nella speranza che riverberi positivamente sulle dimensioni più ampie dell'organizzazione bonificando un po' le relazioni e contrastando per quanto possibile la logica espulsiva e mortifera del "con me o contro di me" a fronte invece di una collaborazione possibile che parte dal condividere un compito di cura.

Gli emergenti

Il progetto è ancora in corso. Ad oggi si sono svolti otto incontri dei dieci previsti. Riprendo dai report che ho scritto e restituito al gruppo alcuni emergenti e riporto alcune osservazioni sulle dinamiche che si sono sviluppate durante gli incontri.

Ogni report aveva un titolo, che ho pensato di riprendere perché sintetizzava un aspetto dell'incontro che di volta in volta mi sembrava importante.

Report 1° incontro: il pezzo mancante

Presento il progetto di supervisione che ho pensato e chiedo al gruppo di esplicitare a sua volta aspettative e pensieri per costruire un progetto comune (contratto con il gruppo di lavoro).

L'avvio è difficile. Si susseguono imbarazzi, vuoti e troppo pieni. Torna più volte il timore del giudizio.

Si accenna ad un pezzo mancante: qualcuno che da fuori decide, impone le cose, mette gli uni contro gli altri. Lamentano che la comunicazione con i superiori è frammentata e poco chiara, non si sentono ascoltati, supportati, anzi, sono addirittura esposti alla violenza.

In un primo tempo parlano solo gli O.S.S. lamentando un ruolo che sta stretto. Soltanto dopo un mio intervento che li riporta al compito, gli educatori vincono il silenzio oppositivo e in chiusura dell'incontro vengono nominati anche i ragazzi.

Emerge una posizione idealizzata, proprio come fanno gli adolescenti, in cui si desidera un potere decisionale virtualmente infinito, salvo poi rifuggire la responsabilità e non decidere di fatto nulla. Io mantengo il gruppo sul compito della supervisione e questo attiva la dinamica.

Report 2° incontro: il macello (dove vanno a morire gli animali)

Tra ritardi annunciati e inerzia nel raggiungere la stanza è difficile iniziare.

La lettura del report dell'incontro precedente suscita un senso di angoscia.

Anche su mio invito si decide di parlare di J., una ragazzina che nessuno sembra in grado di contenere, la cui storia narra di abusi, violenze, illegalità e abbandoni.

L'impotenza la fa da padrona, pare che J. non voglia proprio essere aiutata, ma anche il gruppo che se ne occupa sembra alzare sempre di più il tiro rendendosi inaiutabile. Il pensiero pare in scacco e i suoi strumenti sono spuntati. Il tema è: "Chi contiene chi?"

Report 3° incontro: il ventolino e la finestra aperta

Quando arrivo, la stanza è ancora chiusa, fredda, e mancano le sedie.

Nel gruppo c'è molto malumore. Parlano di passaggi di informazione che mancano, di disservizi, di superiori che riprendono per cose che però non dipendono del tutto dagli operatori...

Un operatore non lavora più in comunità e soltanto su mia richiesta raccontano che da tempo aveva un comportamento scorretto con una ragazza (qualcuno dice di avere la certezza che abbiano avuto rapporti sessuali).

Raccontano quindi dell'inserimento di un ragazzo nuovo, V., che è inserito in un programma di protezione perché arriva da una famiglia legata alla mafia senza che ci siano stati informazioni chiare e provvedimenti adeguati alla situazione.

Il malessere è talmente alto che qualcuno parla di licenziamento che però non si può fare perché è difficile trovare un altro lavoro.

L'incontro è molto denso, la dinamica molto veloce, difficile da riassumere in questa sede, perché si susseguono continui cambiamenti di piano dai problemi istituzionali, a sé, ai ragazzi per poi tornare immediatamente alle problematiche organizzative...

Con una serie di agiti la rabbia viene rivolta sulla supervisione, viene boicottato il contenitore preposto ad accudire, contenere, tutelare. Perché? Certo, fermare il pensiero significa riconoscersi come pazienti bistrattati, non pensati, su cui vengono decise cose abusanti. Ma anche pensare ai ragazzi è difficile perché è troppo doloroso tenerli e contenerli. Ci si sposta quindi nuovamente attaccando l'istituzione...

C'è un problema di distanze e si oscilla tra un troppo vicino (abusante) in cui si perde addirittura il confine etico e un troppo lontano per cui i ragazzi vengono lasciati a loro stessi (la finestra aperta da cui davvero si sono buttati l'autunno scorso).

A fronte di tutto questo è difficile per me intervenire perché tra le righe si scorge già il tema della colpa ("mi vedi - mi punisci") che si svilupperà negli incontri successivi e che mina alla base un

possibile rimando legato alla responsabilità dei ruoli.

Decido di concludere il report con alcune frasi in cui riconosco comunque il loro malessere:

Il malessere, la sofferenza e la difficoltà sono molto evidenti. È difficile “starci”, lavorare in queste condizioni. Indubbiamente la situazione fa arrabbiare, ma questa rabbia rischia di diventare pervasiva e distruttiva. Non si distingue più il buono dal cattivo e si attacca anche ciò che dovrebbe contenere, aiutare.

E, di conseguenza, risulta proprio difficile riuscire a vedere, a pensare i ragazzi perché non si riesce a tenere la giusta distanza: fanno paura e li teniamo lontani, troppo lontani per cui li lasciamo a loro stessi, oppure ci avviciniamo a loro, ma li teniamo troppo vicini per cui si perde il confine del ruolo e la relazione rischia di diventare abusante.

Report 4° incontro: la macchina del pane

Dopo la lettura del report si susseguono puntualizzazioni su singoli aspetti. I pensieri che ho scritto al fondo vengono scotomizzati. La difesa è talmente forte che devo farlo notare più di una volta prima che qualcuno mi dica di non capire il significato di quel rimando. Qualcuno osserva che si è perso l'obiettivo (i ragazzi). Qualcun altro esplicita: "non è colpa dell'ufficio, ma nostra". Qualcuno allora chiede di essere corretto sul momento quando sbaglia, ma altri gli fanno notare che è questione di emozioni.

Sono molto attiva nel condurre il gruppo e nel tenerlo sul qui e ora della supervisione. Questo fa sì che sia possibile dare voce alle emozioni. Dalla negazione si passa alla rabbia e da qui al dolore dell'impotenza.

Il luogo della supervisione viene individuato come la macchina del pane in cui poter mettere gli ingredienti perché siano amalgamati, anche se a volte c'è il rischio che qualcosa schizzi fuori quando c'è un troppo pieno...

Il tema della responsabilità e della colpa emerge con sempre maggiore chiarezza. Il dolore è davvero intollerabile e quindi viene spostato di volta in volta sul singolo per liberare il gruppo o altrove, fuori, sui ragazzi, verso i quali quindi non ci può essere un pensiero nel senso di prendersi cura. Perché i ragazzi in realtà sono loro. L'identificazione è troppo stretta. Quando si chiedono in chiusura dell'incontro che cosa fare con V. in realtà si stanno chiedendo che cosa fare di loro stessi.

Report 5° incontro: gli estintori scarichi... “tua!”

Mi sembra di avere a che fare con uno scenario di guerra.

Ci sono diversi assenti. La stanza ha la porta rotta... qualcuno mi mostra delle foto della cucina distrutta... intanto ci sono commenti su utenti che fanno danni... Ci sono interruzioni da parte dei ragazzi e il gruppo non è tranquillo perché senza la porta si sente tutto. Decidiamo di spostarci al piano di sopra e ci chiudiamo in una stanza in cui fa caldo e non ci sono sedie a sufficienza.

Si susseguono interventi allarmati e allarmanti, emergono metafore di incendi che non si spengono con secchi d'acqua, piuttosto che di bombe che stanno per esplodere e i vissuti che le accompagnano sono di paura se non proprio angoscia a fronte di un'aggressività incontrollabile.

E. si taglia con il coperchio del tonno e gli altri ragazzi hanno preso picconi e spranghe lasciate dai muratori e li hanno usati come armi medioevali per spaccare le porte. Persino gli estintori sono scarichi perché sono stati usati per fare casino.

Due ragazzi in particolare sembrano fare il bello e il cattivo tempo e l'unica soluzione sembrerebbe quella di allontanarli. V. fa particolarmente paura perché ha persino letto i faldoni e conosce gli indirizzi privati degli operatori.

Che fare di fronte alla mafia? Penso che l'unica soluzione sia quella di contrapporre la legalità nei piccoli gesti ed è quello che rimando al gruppo tenendolo ancora una volta sul qui e ora del nostro lavoro, sull'importanza di presidiare il setting evitando di rispondere al telefono e aiutandoli a riflettere sulla possibilità di “fare squadra” anche all'interno del gruppo di supervisione (faccio l'esempio di quando giocando a pallavolo qualcuno urla “tua” quando arriva la palla).

Il gruppo si chiude con pensieri diversi su V., che è manipolatorio, mafioso, ma anche bipolare... e soprattutto ha paura di uscire dalla comunità, il che restituisce agli operatori molto più potere di quanto pensassero di avere.

Ho la sensazione di essere riuscita a bonificare un pochino, ma il mio lavoro non è ancora finito perché al termine del gruppo incontro le psicologhe della comunità che mi hanno chiesto un confronto. In realtà mi dicono senza mezzi termini che vogliono sapere che cosa accade in

supervisione perché ci sono stati dei problemi e gli operatori non fanno più "squadra" con loro (c'è stata un'aggressione da parte di un utente nei loro confronti).

Cerco di presidiare a mia volta il setting mantenendo il segreto professionale, ma lo vivo come un vero e proprio attacco. Il tema è sempre quello della responsabilità vissuta soltanto come colpa per cui occorre trovare un colpevole e possibilmente tenerlo fuori dal cancello. In questo caso la mia colpa sarebbe quella di favorire (esplicitare?) l'oppositività del gruppo degli operatori nei confronti dell'équipe clinica.

Tento un rimando sull'importanza dei ruoli e delle responsabilità che però non fa che aumentare i vissuti persecutori. Da parte mia sento forte l'identificazione con gli operatori davvero in balia di una gestione poco pensata della comunità e vivo in prima persona una sensazione di rabbia e impotenza.

Report 6° incontro: il deserto

Manca più di metà gruppo, ma soltanto due persone sono in ferie.

Riferiscono che J. è stata dimessa (si è deciso di allontanarla perché anche la responsabile ed una psicologa sono state aggredite) e anche V. se ne andrà a breve. Accennano ad aspetti molto angoscianti relativi ai ragazzi (gesti di autolesionismo a fronte di storie di abuso intrafamiliare).

La dinamica è sempre la stessa, con un movimento molto veloce di avvicinamento e allontanamento per cui è chiaro che non è possibile un contenimento, un pensiero autentico nei confronti dei ragazzi, ma soltanto un gioco di specchi che riguarda gli operatori in prima persona.

Come sempre, i miei rimandi sono volti a tenere il pensiero sul qui e ora della supervisione. Invito a fare un pensiero sulle assenze (un vero e proprio attacco alla supervisione, come i gesti autolesionisti di V.) e chiedo se non sia prioritario ricaricare gli estintori.

Il resto dell'incontro è dedicato a descrivere nel dettaglio le bravate di V. che fa sparire le cose e fa in modo che la colpa ricada su altri utenti e ultimamente sugli operatori.

Si chiude con la frase che "bisogna essere uniti per contrastare".

Il tema della colpa è sempre più chiaramente il leitmotiv del gruppo. Non sembra proprio esserci spazio per un pensiero creativo e progettuale. È il non pensiero, l'agito, a dominare anche il contesto della supervisione.

Il 7° incontro va deserto

Il 7° incontro è calendarizzato a distanza di quasi due mesi dal sesto perché nel frattempo ci sono le vacanze estive. Il gruppo è previsto per le 9.15 di lunedì mattina. Meno di un'ora prima ricevo la telefonata della responsabile della comunità che mi comunica che ci sono solo tre operatori e mi chiede se non sia il caso di sospendere l'incontro. Colta alla sprovvista non ho la lucidità di controbattere che è importante incontrarsi ugualmente. Rilancio su un possibile recupero, ma mi viene risposto che a breve non ci sono molte possibilità di altre date anche perché è in corso una nuova formazione. Chiudiamo la telefonata con un generico "Ci sentiamo" (eventualmente per vedere altre ipotesi di date) che però di fatto non si realizza.

La prima reazione è la rabbia, accompagnata dalla fantasia di un contatto con il Direttore Sanitario che non ho mai conosciuto. Mi accorgo che sarebbe un agito assolutamente simmetrico, in cui "farei fuori" E., come lei "ha fatto fuori" me e il mio progetto.

Il deserto, il vuoto, costringono anche me a pensare. La decisione di scrivere della supervisione della comunità per la mia candidatura a socio ordinario diventa l'occasione per rileggere gli appunti e ripensare alla storia complessiva del gruppo in modo disincantato, al di là delle urgenze emotive e/o reali costituite dagli agiti dei ragazzi o dalle decisioni della cooperativa.

La rabbia decanta e quando mi trovo a condurre l'incontro successivo mi accorgo che dentro di me c'è posto per un pensiero diverso che parte da una memoria ritrovata e che mi aiuta a traghettare il gruppo fuori dalle secche del deserto e della disperazione legata alla mancanza di senso delle cose.

Report 8° incontro: la voragine e i sopravvissuti

I presenti sono soltanto in tre. Nella prima parte del gruppo prevale l'imbarazzo, la fatica di essere in pochi (i toni sono sommessi), ma è difficile interrogarsi sul perché ci sia questo vuoto. Si parla di questioni organizzative (ci sono degli operatori in meno), c'è anche un corso...

L'utenza sembra tranquilla anche se qualcuno è preoccupato che le cose possano degenerare.

Gli interventi si susseguono, qua e là si dicono anche cose significative, ma è evidente che l'intento principale è quello di riempire gli spazi per contrastare il silenzio (come la radio).

A un collega non è stato rinnovato il contratto e non si sa bene perché. Qualcuno ipotizza che fosse troppo coinvolto nel rapporto con i ragazzi e questo avrebbe creato un po' di problemi.

Rimando l'apparente non senso di ciò che capita e la difficoltà di trovare una posizione tra troppa distanza (chiusura alle emozioni per cui non provo nulla) e troppo coinvolgimento, ma il gruppo continua a fare fatica a partecipare.

Faccio cenno alla storia delle persone nel gruppo di supervisione e intervengo con decisione dicendo che però io non ci sto a farmi fare fuori.

Questo intervento permette di dare voce alle emozioni parlando del deserto (il titolo del report precedente): "Io nel deserto non ci vado a vivere. Mi inquieta questo senso di qualcosa che cade in basso. Mi dà tanta ansia. Sei sull'orlo del precipizio. Devi fare qualcosa. Forse dovevi fare qualcosa prima".

E ancora: "Siamo in un punto di non ritorno o ci può essere la scintilla che ci rimette in moto? L'ultimo titolo sarà: 'La fine del mondo?'".

L'educatrice che è rimasta di fatto silente fino a quel momento interviene dicendo che ci può essere una partenza per il gruppo, nonostante la fatica.

E il gruppo sembra ripartire davvero, è possibile mettersi un pochino più in gioco e cercare il senso delle cose, in questo caso della supervisione che si assume il compito di lavorare sui ruoli rigidi e stereotipati che mettono in sofferenza il gruppo.

Sento che è importante cercare una riparazione e propongo di recuperare l'incontro perso.

In chiusura torna pesantemente il vuoto. I due OSS sono presi da una risata incontenibile, mentre l'educatrice parla di problemi organizzativi che però i colleghi non osano "denunciare"...

Anche il recupero del 7° incontro va deserto

Mi presento il giorno stabilito per l'incontro e mi viene ad aprire M. insieme ad un utente. Mentre mi accompagna dentro alla comunità mi chiede se nessuno mi abbia avvisato del fatto che in comunità oggi c'è solo lei.

Prendiamo il caffè insieme. Mi parla di quanto sia difficile stare dietro a tutte le questioni organizzative, ma riconosce anche: "Ci siamo proprio persi... una volta nessuno si sarebbe mai permesso di non partecipare alle riunioni..."

Pensieri di (non) chiusura

Come accennato, il lavoro è ancora in corso. Risulta difficile e indubbiamente riduttivo tentare una conclusione anche di questo scritto.

Mi piace dunque proporre in modo un po' disordinato e aperto alcuni pensieri e suggestioni che mi sono venuti in mente in corso d'opera con l'aiuto di un paio di riflessioni teoriche che mi fanno da cornice.

Bleger e gli adolescenti

Bleger (*Psicoigiene e psicologia istituzionale*, edizioni la meridiana, 2011) ci ricorda che le istituzioni tendono ad adottare, sia sul piano emozionale che organizzativo ed operativo, la stessa struttura dei problemi che devono affrontare.

Prendendo il caffè con M. penso quanto sia vero che questi operatori si comportano come gli adolescenti, che anche in terapia a volte ti "paccano" e non si presentano perché presi da altre urgenze per loro insormontabili. Quando li incontro in studio, a me piace lavorare con gli adolescenti e i giovani adulti, perché sento una speranza (a volte oltre ogni logica) che le cose possano cambiare, perché è nella natura della loro fase evolutiva, per quanto travagliata, una spinta di trasformazione che può portare a dei cambiamenti importanti se la sai riconoscere, le dai fiducia e la governi con un buon contenimento.

Nel lavoro con questa équipe tutto questo manca. La speranza è muta, più spesso cede il passo alla disperazione e alla rassegnazione. Penso allora che gli adolescenti che questa comunità ospita sono adolescenti psichiatrici, quelli che spesso nessuno vuole perché sono difficili, distruttivi, pericolosi, auto-lesivi. Il "perdersi" a cui fa riferimento M. non è quello normale dell'adolescente che sperimenta nuovi percorsi, ma è quello di chi imbocca la strada della patologia psichica, è un "perdersi" pericoloso là dove nulla ha più senso perché si è persa del tutto la capacità di contenimento del pensiero.

Mi viene in mente che di fronte a tutto ciò forse già solo esserci, mantenendo la mia capacità di pensare e continuando a riproporla senza troppe illusioni può essere importante per il gruppo e può fare la differenza.

L'ostacolo epistemologico

La psicosocioanalisi ci insegna che l'incapacità di sopportare la sofferenza e la fatica psichica connesse all'esercizio della propria discrezionalità di ruolo si configura come un ostacolo epistemologico che impedisce all'individuo, al gruppo e all'istituzione di realizzare il compito primario per il quale l'istituzione è nata e ha ragione di esistere (Burlini, Ronchi, "Quando lo scheletro può uscire dall'armadio... Chi cura un'istituzione che cura?" in *Gruppi*, Franco Angeli, 3/2002).

Grazie anche alla preziosa occasione di riflessione che questo scritto mi offre, appare chiaro che l'ostacolo epistemologico che il gruppo, e più in generale l'organizzazione della comunità, si trovano a dover fronteggiare è connesso a quel doppio nodo che pare legare responsabilità e colpa.

"Ti vedo", "ti scopro" e "ti accuso" (a volte persino "ti licenzio") vanno di pari passo nella mente di tutti, e questo costituisce una grande trappola anche per la supervisione. Il compito manifesto infatti chiede di dare sicurezza agli operatori e di aiutarli a fare squadra. Ma questo implica il riconoscerli nelle loro fatiche e difficoltà legate allo svolgimento del compito, e ciò non è possibile se lo spettro del giudizio aleggia sempre tra le pareti della comunità. Anzi, il gruppo rischia inevitabilmente di diventare un luogo pericoloso, in cui le fantasie persecutorie si presentificano in modo importante.

Emblematico è ciò che accade ancora durante l'ottavo incontro. Di fronte alla semplice domanda se recuperare o meno l'incontro perso, i tre presenti chiedono spaventati: "*Dobbiamo decidere noi?*".

Non è proprio possibile prendersi la responsabilità di qualsiasi azione, quella per cui davvero si fa squadra e si può urlare: "Mia!" quando arriva la palla e quindi giocare un intervento efficace. Qui si riesce solo ad urlare: "Tua!", con il risultato che il più delle volte la palla viene lasciata cadere. Ma qui non stiamo parlando di un gioco, per quanto importante. Fuor di metafora, la palla è la vita di ragazzi gravemente in difficoltà...

Purtroppo bonificare tutto questo è proprio difficile.