

CONFLITTO E IDENTITÀ NEI GRUPPI DI LAVORO*

Analisi dei conflitti in due équipes per tossicodipendenti

Angelo Riccio

Le riflessioni che svilupperò nella presente esposizione scaturiscono da una pratica professionale di interventi formativi e di consulenze organizzative realizzati con équipes di lavoro soprattutto nell'ambito dei servizi socio-sanitari, in modo specifico nell'ambito delle tossicodipendenze.

In questi ultimi anni si sono infatti sviluppate in diversi settori, ma soprattutto nel lavoro sociale e sanitario, le équipes pluri-professionali. In un primo momento esse sono apparse più legate a spinte ideali e spontaneistiche, e solo successivamente istituite per far fronte alla complessità dei problemi che devono affrontare e che richiedono un apporto di competenze diversificate per ricercare soluzioni adeguate. L'esercizio quotidiano del lavoro in équipe sembra però non dare piena soddisfazione a chi vi partecipa e non dare prova della sua efficacia a chi lo ha istituito.

Non basta in effetti il decretare o «volere» il lavoro in gruppo perché questo divenga realtà, così come non è sufficiente mettersi insieme per costituire un'équipe. Il lavoro in équipe, in quanto elaborazione collettiva, comporta difficoltà peculiari cui non si possono fornire che risposte specifiche.

Nelle leggi istitutive dei servizi per le tossicodipendenze si ripropongono costantemente modalità di lavoro che fanno riferimento ad un modello di cooperazione e di partecipazione al lavoro di gruppo (collegialità, interdisciplinarietà, équipes multidisciplinare, équipe integrata, ecc.).

L'istituzione dell'équipe e la sua diffusione nel disegno organizzativo dei servizi in molti settori sembrano rispondere a diverse

(*) L'articolo è apparso in Animazione Sociale, n°10, 1994.

esigenze: alcune di tipo ideologico, altre di tipo strutturale. Si vuole garantire una gestione «democratica» dei servizi, soprattutto in quelle aree problematiche che hanno particolari colorazioni ideologiche (famiglia, educazione sanitaria, tossicodipendenza, handicappati, ecc.). L'istituzione di questi diversi gruppi di lavoro sembra rispondere anche all'esigenza di trovare luoghi di mediazione o di controllo relativi alle scelte e ai modi di trattare gli orientamenti, gli interventi, le tematiche e i problemi.

Il gruppo sembra inoltre offrire in sé elementi di risposta alla problematicità delle situazioni di lavoro. Contenendo in sé diverse figure professionali e quindi diverse competenze, sembra essere la situazione ideale, dotata dei presupposti necessari per fornire risposte competenti e adeguate alle diverse patologie che vi si presentano.

Chi si avvicina alla realtà delle équipes nel loro agire lavorativo e quotidiano si rende invece conto che spesso si tratta di realtà conflittuali e caotiche, nelle quali gli operatori cercano a volte semplicemente di sopravvivere. Le difficoltà che le attraversano sono intrecciate e rafforzate dalla complessità degli aspetti organizzativi e dalla problematicità specifica del lavoro con i tossicodipendenti.

Il personale che compone queste équipes è di provenienza varia, individuato sulla base di requisiti formali e senza minimamente tener conto se le caratteristiche individuali siano congruenti con le esigenze lavorative e organizzative. Molti operatori hanno spesso affermato che la loro permanenza nel contesto lavorativo in cui si trovano è legata esclusivamente all'aspetto economico e non certo all'interesse per il lavoro.

Le difficoltà sembrano aumentare quando bisogna continuamente creare e ricreare l'équipe, a causa delle frequenti rotture di equilibrio che vi si verificano.

Per quanto concerne il lavoro con le tossicodipendenze, che non si caratterizza affatto come un lavoro prevalentemente sanitario, si tratta di situazioni aperte, dove si cerca di comprendere la vita di persone che si presentano sotto aspetti assai multiformi. Pertanto le difficoltà legate alla pratica multiprofes-

sionale, sottolineate in diversi studi, invece di essere vissute nel microsistema di un'istituzione chiusa e strutturata, si incontrano il più delle volte in una sorta di terra di nessuno, dove ciascuno individualmente interviene, in momenti diversi o simultaneamente, apparentemente inviato da istituzioni multiple e spesso concorrenti (medici, psicologi, sociologi, pedagogisti, ecc.) senza troppa preoccupazione di coerenza, senza spazi e tempi determinati, anche in presenza di un progetto sufficientemente definito (F. Olivetti Manoukian, 1988).

Spesso gli operatori, descrivendo le condizioni e la pratica lavorativa, sembrano prigionieri della propria appartenenza culturale e formativa, che appare l'unica istanza legittimante del proprio essere professionista attraverso il riconoscimento.

Proprio in relazione agli atteggiamenti assimilati sulla base della propria appartenenza culturale e formativa da un lato, e alla richiesta di modi di porsi più elastici e idonei alla situazione in cui si opera dall'altro, viene ad essere messo potentemente in gioco il vissuto di identità. «Lo studio dell'identità nella nostra epoca ha un valore altrettanto strategico, quanto lo ebbe lo studio della sessualità ai tempi di Freud» (L. & R. Grinberg, 1975, p. 13).

Il sentimento di identità è il risultato di un processo di costruzione attraverso rapporti di integrazione spaziale, temporale e sociale. Freud utilizzò il termine «identità» una sola volta in tutta la sua opera e lo fece con una connotazione psicosociale, parlando di «oscure forze emozionali che sono tanto più poderose quanto meno è possibile esprimerle con parole e con una chiara coscienza di una identità interiore, non basata su una razza o una religione, ma su un atteggiamento comune di un gruppo a vivere in opposizione e a mantenersi libero da pregiudizi capaci di coartare l'uso dell'intelletto» (S. Freud, 1921). Erikson (1956), commentando questa affermazione, deduce che il termine identità, nel contesto citato, denoti «un rapporto tra un individuo e il suo gruppo», con la connotazione di una persistente coscienza di essere se stessi e un persistente spartire con altri un certo carattere essenziale. Sotto questo profilo,

COSTRUZIONE DELL'IDENTITÀ E CONFLITTO

l'identità è intesa come un sistema in cui è opportuno stabilire i rapporti tra tutte le parti che lo compongono.

Altri autori parlano più spesso di formazione dell'identità nel senso che si tratta di uno sviluppo progressivo: «Il fatto di percepire il sé come unità organizzata e differenziata, separata e distinta dall'ambiente che lo circonda, dotata di continuità e avente la capacità di continuare ad essere la medesima nella successione dei cambiamenti, costituisce la base dell'esperienza emozionale dell'identità» (E. Jacobson, citato in L. & R. Grinberg, 1975, p. 15).

Grinberg chiama il risultato di questo processo «sentimento di identità», per cui ciascuno può affermare «io sono io».

Altri autori ancora sostengono che il sentimento di identità sia dato dall'immagine corporea e sia correlato allo sviluppo psicosessuale, sottolineando specialmente due aspetti: uno basato sulle somiglianze con se stessi, l'altro facente perno sulle differenze specifiche tra il sé e gli altri, differenze che risaltano dal confronto e dal contrasto con gli altri. Le regioni del corpo più significative per il confronto ed il contrasto, atte a permettere un riconoscimento dell'io corporeo proprio e altrui, sono il viso e i genitali.

Il sentimento di identità consiste nella nozione di essere separato e distinto dagli altri e l'unità dell'individuo si costituisce nel tempo, ove il senso di continuità e di essere se stessi deriva dal confronto con se stessi nel tempo; la conquista della individuazione-differenziazione viene considerata come prerequisito dell'identità stessa.

L'identità sembra dunque correlata ad aspetti peculiari e stabili di un individuo.

Potrei illustrare questa affermazione con l'apologo dello scorpione e del cane.

Uno scorpione vorrebbe attraversare un fiume, ma non sa nuotare. Rifiutando caparbiamente di modificare il percorso, chiede ad un cane di aiutarlo; il cane, che non è scemo, avverte il pericolo e gentilmente ma con fermezza rifiuta di assumere il rischio di farsi pungere dallo scorpione portandolo sul suo dorso. Lo scorpione, abile e convincente, riesce a persuaderlo, ar-

gomentando che se il cane dovesse annegare questo comporterebbe inevitabilmente anche la propria fine. A metà cammino e in mezzo alle correnti, lo scorpione non riesce a trattenerlo e morde il cane, al quale, sorpreso, non resta che il tempo di porre un'ultima domanda relativa alle ragioni di tale follia; così come allo scorpione quello di rispondere che, malgrado tutto, «a ciascuno la sua natura», e che non ci si può modificare così facilmente.

Se lo scorpione fosse stato affidabile, ne sarebbe scaturita una storia meravigliosa. Fare dell'altro l'alleato infallibile e sicuro realizzerebbe la felicità, momenti di pienezza, che dovrebbero durare per tutta la vita. Infatti l'armonia idealizzata abolisce ogni differenza nel tentativo di eliminare ogni rischio di conflitto. Se lo scorpione mostra la fedeltà alla sua identità fondata sulla natura di insetto aggressivo e velenoso, tuttavia nel rapporto con il cane evidenzia un esempio di conflitto (*Eros-Thanatos*), che può riguardare l'individuo, ma anche il gruppo. Ogni individuo porta in sé questa spinta a essere sia lo scorpione, sia il cane ed è obbligato ad avere a che fare con entrambi.

La metafora del cane e dello scorpione, oltre a dirci qualcosa sulla irriducibilità della «natura», ci rinvia alla dualità pulsionale (*Eros-Thanatos*), che è all'origine della possibilità di vivere, di investire il cambiamento tra «pulsioni di vita e pulsioni di morte». Lo scopo di *Eros* è di creare legami, «unità sempre più grandi», e di conservarle: è il legame armonico. Lo scopo di *Thanatos* mira invece alla riduzione completa delle tensioni e fa coincidere pulsione di morte e distruzione.

Pertanto momenti di distacco, separazione e rottura sono inevitabili in ogni individuo e intervengono a modificare i suoi legami e la sua relazione d'oggetto. Nessuna delle due pulsioni è più viva dell'altra. Per questo il soggetto si serve talvolta della pulsione di morte per garantire la sua sopravvivenza. La rottura può costituire una modalità di vita per tentare di sfuggire ad un fantasma di fusione mortifera o all'eternità del legame. Da un punto di vista psicoanalitico, ogni forma di conflitto - intrapsichico o interindividuale - può essere ricondotta alla bipo-

LA CONFLITTUALITÀ NEI GRUPPI DI LAVORO

larità contraddittoria delle pulsioni di vita e di morte. L'identità, dunque, se da un lato, per definizione, fa riferimento a tutto quanto ci distingue dagli altri e ci consente di mantenere - agli occhi propri ed altrui - un'immagine del «sé» costante nel tempo, dall'altro può comportare consistenti aspetti di conflittualità relativi al mondo interno ed esterno.

In questi ultimi tempi, sono stato colpito dal grado di conflittualità che caratterizza le diverse équipes per le tossicodipendenze con le quali ho lavorato e sto lavorando mediante diverse forme di intervento: consulenza organizzativa, formazione o supervisione sul funzionamento dell'équipe.

Alcuni di questi conflitti sono riconducibili, come abbiamo sottolineato in precedenza, al modo con cui sono state istituite le équipes stesse, e dunque a vari fattori: composizione dei gruppi di lavoro, congruenza tra formazione professionale e compiti lavorativi, assegnazione di obiettivi molteplici e contraddittori da realizzare (controllo sociale e cura), difficoltà legate alle caratteristiche problematiche dell'utenza.

Altri fanno parte della dimensione strutturale dell'essere gruppo in quanto tale, gruppo che si configura come luogo di costruzione, di realizzazione e di sviluppo personale e nello stesso tempo come luogo di rapporto di vicinanza con l'altro, di confronto con lo straniero in assenza di separatezza organizzativa. Non a caso le riunioni d'équipe sono la sede privilegiata dell'emersione della conflittualità.

Sotto questo profilo, ricercare e promuovere, attraverso attività formative, situazioni di gruppo di lavoro armoniche e aconflittuali va ascritto nel registro dell'irreale, delle illusioni. L'unica possibilità che abbiamo è quella di poter accogliere, riconoscere e dar senso al conflitto ineludibile.

Che siano la somiglianza e la vicinanza alla base del conflitto o dell'odio tra gruppi e tra individui è già stato suggerito da Freud a proposito di quello che, all'inizio, egli chiama «narcisismo delle piccole differenze».

Due individui vicini, due città contigue, due stirpi affini: tra i lati di queste coppie, scrive in *Psicologia delle masse* (1921), è

usuale che corrano sentimenti ambivalenti, di amore e di ostilità insieme. L'amore per noi medesimi, ossia il narcisismo che tende ad autoaffermarsi, viene disturbato dal contatto con l'estraneo, come se «la vera presenza di uno scostamento dalla (sua) linea di sviluppo implicasse una critica di questa e un invito a modificarla».

Più tardi, ne *Il disagio della civiltà* (1929), Freud tende a spiegare il fenomeno alla luce della teoria secondo cui le pulsioni individuali coartate all'interno di una comunità, e che in essa potrebbero esplodere distruttive, si scaricherebbero all'esterno su «comunità limitrofe e affini» appunto, secondo «un comodo e relativamente innocuo soddisfacimento dell'inclinazione aggressiva, in virtù del quale è facilitato l'accordo tra i membri di una comunità».

Prima di Freud, tra il 1903 e il 1904, già G. Simmel (1889) si occupa delle piccole differenze interindividuali e del loro potenziale di odio sociale. Lo fa a proposito di un'analisi del conflitto volta al superamento dell'opinione secondo cui le associazioni, i gruppi, le società, sarebbero edificate su un impulso positivo alla collaborazione nonostante la presenza di un impulso negativo alla lotta.

La distinzione tra elementi negativi ed elementi positivi all'interno di una relazione di gruppo non è che una nostra interpretazione a posteriori della complessità della relazione stessa. Non riuscendo a coglierne immediatamente l'unità, la ricostruiamo come risultante di «forze attrattive» che sarebbero positive e di forze «repulsive» che sarebbero negative. Ma questa concezione corrente - avverte Simmel - è superficiale: qualunque relazione, anche limitata a due individui, risulta dall'operare di «entrambe le categorie di azioni reciproche», di collaborazione e di lotta. Tutte e due sono «completamente positive».

Di queste due possibilità, che nella collaborazione si arrivi a riconoscere una commistione con l'antagonismo, e che l'antagonismo implichi collaborazione, è la prima a rivestire un particolare interesse a proposito del nostro tema: il conflitto in presenza di somiglianza o vicinanza.

Quando «l'unità» è il punto di partenza e il fondamento del

rapporto, il conflitto o contrasto che ne nasce «è di solito più appassionato e più radicale di quando non trova alcuna precedente o contemporanea coesione tra le parti». Ritorrerò su questo aspetto attraverso una esemplificazione tratta da una esperienza. Così è nel caso dell'«odio» reciproco fra ruoli o gruppi confinanti, soprattutto se le loro culture, le loro abitudini o i loro modelli sono affini. Le équipes di lavoro agiscono a volte al proprio interno come etnie che convivono mescolate nello stesso territorio.

Gli uomini sono fundamentalmente caratterizzati da differenze: quando queste sono grandi, la «totalità» di un individuo tende a non associarsi alla «totalità» di un altro individuo. Tra i due c'è un netto confine, una linea di difesa, qualcosa come uno spazio di neutralità. Il conflitto è così prevenuto da una serie di accortezze, di meccanismi innescati proprio dalla distanza dell'altro, dalla nettezza della sua alterità. Data la grande differenza complessiva che li caratterizza e li separa, ognuno protegge la propria identità: perciò la singola piccola differenza non li coinvolge interamente e violentemente.

Diversamente accade quando le affinità e le somiglianze sono forti: allora non c'è più confine, non c'è più difesa. Sullo sfondo della generale uguaglianza, dell'indifferenziazione, la minima dissonanza appare grandissima, assumendo toni insostenibili.

In genere si è portati a credere che il semplice rapporto tra le diversità sia generatore di conflitto, in quanto percezioni, interpretazioni, modelli diversi interagiscono tra di loro e si confrontano. La differenza interroga quel che si è. In realtà, è soprattutto la vicinanza, l'ineludibilità dell'altro «diverso», che caratterizza il lavoro di gruppo, a porre l'individuo di fronte all'esigenza di ricercare schemi di prevenzione e di difesa dal conflitto. In questo caso, la piccola differenza non ne sarebbe la causa, bensì solo un indizio, rivelando che quella difesa non è pienamente operante. Può darsi che la vicinanza, l'affinità, l'uguaglianza non controllate, non neutralizzate, rendano il rapporto pericolosamente privo di differenze distanti e neutralizzanti e non sia la differenza in quanto tale (e nonostante sia piccola) a scatenare conflitti a volte insopportabili.

Cercherò di trarre qualche esempio a questo proposito dall'esperienza condotta con due équipes operanti nel Nord Italia nell'ambito delle tossicodipendenze.

Dinamiche conflittuali e lotta per il riconoscimento. La prima équipe è costituita attualmente da diverse figure professionali: medici, psicologi, infermieri, assistenti sociali ed educatrici. Queste ultime sono assunte all'inizio del 1992 con l'avvio della comunità diurna per tossicodipendenti.

All'avvio dell'attività di supervisione sul funzionamento dell'équipe vengono esplicitati i disagi organizzativi più significativi da parte dei singoli componenti, che potrei brevemente così sintetizzare:

- esistono situazioni di conflitto «incrociate» ed a vari livelli: fra i due psicologi, fra la comunità e l'équipe, fra il responsabile e i due psicologi, ecc.;
- viene da tutti sottolineata una notevole confusione di ruoli, che sembra corrispondere in qualche modo alla difficoltà di integrare le varie professionalità su un progetto comune di lavoro;
- emergono sentimenti di inadeguatezza che riguardano sia la sfera professionale sia la sfera istituzionale. Soprattutto sembrano mancare modalità di intervento condivise nei rapporti con gli utenti; per questo tutti sentono di dover improvvisare a fronte delle emergenze quotidiane;
- il rapporto con i tossicodipendenti risulta problematico, difficile e conflittuale; apparentemente viene loro rimproverato di non corrispondere alle aspettative degli operatori e di non essere adeguati ai loro modelli terapeutici di intervento. Sembrerebbe che i tossicodipendenti si presentino al servizio animati da intenti di attaccare le competenze e le funzioni degli operatori. È inevitabile che gli operatori si sentano minacciati nella loro identità professionale.

Si tratta di un'équipe caratterizzata da una lunga storia di conflitti giocati all'interno di un nucleo storico formato dai due psicologi e dal medico, ora diventato responsabile del servizio; attualmente i conflitti hanno assunto configurazioni e manifestazioni varie.

L'intreccio ed il perpetuarsi di questi conflitti non hanno impedito la realizzazione di iniziative e attività lavorative significative, anzi, verrebbe da pensare che il conflitto sia ricercato e mantenuto, in quanto indispensabile a garantire la tenuta professionale dei singoli e l'attività produttiva del servizio.

In effetti questo clima di sospetti e vissuti di minaccia reciproca porta i diversi operatori ad agire come dei liberi professionisti associati che sembrano condividere gli spazi materiali: ognuno per conto suo, con le proprie conoscenze, con i propri obiettivi professionali e con i propri «pazienti». Ciascuno può così immaginarsi in possesso di una professionalità che si consolida attraverso un'appartenenza radicata altrove, nelle proprie scuole di specializzazione o di formazione, nei propri riferimenti culturali e metodologici, che non possono essere discussi e confrontati con gli altri (J. C. Rouchy, 1990). Discussione e confronto rischierebbero di rompere le proprie appartenenze idealizzate a gruppi professionali che hanno la funzione di confermare e di sancire la propria identità professionale, continuamente minacciata da una situazione lavorativa incerta e confusa. Ciò anche in relazione al tipo particolare di utenza che i tossicodipendenti costituiscono.

Sotto questo profilo l'idea-progetto di un centro diurno quale strumento di lavoro per il SERT è rimasta in incubazione per almeno otto anni senza trovare possibilità di attuazione proprio a causa di questa dinamica conflittuale tra i due psicologi ed è stata avviata solo nei primi mesi del 1992 con una decisione esterna all'équipe.

Questo progetto era diventato il sintomo delle modalità di funzionamento del gruppo di lavoro. Esso richiedeva di doversi mettere insieme e confrontarsi sulle diverse ipotesi relative al centro diurno, sulle sue modalità di impostazione metodologica e sui collegamenti organizzativi con il SERT; il che avrebbe comportato di rendere espliciti i propri modelli di lavoro con i tossicodipendenti.

Il conflitto ha preso forme diverse ed ha continuato ad agire anche dopo l'avvio dell'attività del centro diurno, manifestandosi in una dinamica contrappositiva tra i due gruppi (gruppo

centro diurno/équipe del SERT) esprimendo tendenze ambivalenti tra sentimenti di abbandono da una parte e ricerca di autonomia e di affrancamento dal SERT dall'altra.

I conflitti sembrano polarizzarsi soprattutto tra i due psicologi, il medico del servizio rimane un po' sullo sfondo. «Non si capisce mai come la pensa», «è come una tarma», dicono gli psicologi. Di fatto ciascuno lo vorrebbe come proprio alleato nella lotta. In realtà, come abbiamo accennato, l'oggetto del contendere sembra sfuggente e quello che diventa sempre più evidente è l'esistenza di una lotta costante per il riconoscimento.

Ritroviamo aspetti analoghi del conflitto in un'altra esperienza fatta con l'altra équipe, dove l'odio che una parte del gruppo nutre verso l'altra, ritenuta pericolosa per la sussistenza del gruppo stesso, assume una pregnanza ed uno spessore che vanno al di là di ogni immaginazione.

In questa équipe, come vedremo, l'opposizione è radicale e si è rivelato impossibile ogni tentativo di mettere in rapporto le due parti per affrontare situazioni lavorative concrete.

Tutto è iniziato con la nomina di un responsabile del servizio, proveniente da un altro servizio della USL. Questi veniva ad assumere una funzione di coordinamento all'interno di un'équipe con una sua storia lavorativa che era andata consolidandosi, per circa dieci anni, attorno a due figure professionali (assistente sociale e medico) e che alimentava una rappresentazione di sé e del proprio funzionamento fortemente idealizzata: condivisione totale degli obiettivi lavorativi, partecipazione di tutti alla progettazione degli interventi, capacità di affrontare le divergenze che potessero emergere al suo interno, comunicazione, scambio e confronto permanente tra i diversi operatori sugli aspetti metodologici e sulle scelte che erano chiamati a fare, ecc.

Lo psichiatra responsabile, nominato nel 1992 dall'amministrazione con l'istituzione dei SERT, veniva a sostituire il medico che da più di dieci anni di fatto aveva svolto funzione di coordinamento dell'équipe e ne aveva condiviso lo sviluppo e il consolidamento. Egli aveva svolto la sua attività professionale solo a tempo parziale, nell'altro tempo era impegnato come

DINAMICHE
CONFLITTUALI E
OPPOSIZIONE
RADICALE.

medico di base della USL.

Schematizzando, potremmo affermare che fino a quel momento, pur facendo parte della USL, l'équipe si era autogestita, sviluppando al suo interno una forte coesione ed una effettiva partecipazione di tutti a tutto.

Un gruppo solido, coeso e forte per far fronte ad una utenza complessa, difficile e minacciante quale il tossicodipendente, che talora può suscitare negli operatori sentimenti di inutilità e di annullamento.

Questa «fusione gruppale», come direbbe Anzieu (1981), ha consentito ai singoli di sperimentare la vicinanza, la convivenza, il supporto, l'alleanza degli altri e ha permesso al gruppo di far fronte alle angosce di frammentazione e di disgregazione con l'appello al sogno del gruppo di uguali che si autocostruisce ed è autosufficiente.

Pertanto l'entrata in scena o in gruppo del responsabile-esterno ha rappresentato un contatto brutale con la realtà esterna, lontana e diversa, con la gerarchia e il controllo e ha dato adito a fantasie di distruzione dell'équipe, come luogo di protezione e di vicinanza e come luogo di accettazione e di comprensione reciproca.

All'origine si trattava di una piccola équipe di otto operatori che è andata crescendo numericamente col passare degli anni e si è stabilizzata attorno al 1985 con una composizione comprendente diverse figure professionali: assistenti sociali, medici (a tempo parziale), psicologi, un sociologo e un infermiere. Con la nascita del SERT è cresciuto anche il numero degli operatori, elevatosi a quattordici unità.

Anche il conflitto, che vedeva inizialmente contrapposti il nucleo storico dell'équipe al nuovo responsabile, si è esteso; ha invaso tutta l'équipe dividendola in due; ed è diventato conflitto tra sostenitori del vecchio sistema gruppale e alleati del responsabile. Tutte le diversità (relative a formazione e orientamenti metodologici tra gli psicologi, a posizioni professionali differenti tra i medici, a gerarchia implicita tra le professioni, a modalità differenziate e a volte contrapposte messe in atto nel lavoro, ecc.) sono tenute a bada e canalizzate in questo con-

flitto dicotomico tra le due parti: tutto passa attraverso questo conflitto e ad esso viene ricondotto.

L'enfatizzazione del problema - l'avvenimento conflittuale per eccellenza - viene spesso utilizzata dai gruppi come processo di semplificazione di una realtà sfumata, complessa e imprevedibile. In questo modo la vita caotica e contraddittoria, con cui un gruppo di lavoro si scontra, sembra poter essere dominata e controllata, arginando così le fantasie di disgregazione e frammentazione.

Finché un gruppo avrà dei nemici da combattere, potrà rafforzare la sua coesione ed esteriorizzare le sue pulsioni aggressive. D'altronde, tenere in considerazione tutte le differenze significherebbe negare il gruppo in quanto unità da costituire, metterne in pericolo la consistenza, resuscitare l'angoscia di spezzamento.

La comunanza, l'unione - l'unità sulla cui base si esaspera l'opposizione - è qui l'*appartenenza*. L'altra parte del gruppo, e con essa ogni individuo, è odiata per il motivo generale del supposto pericolo. Ci sono sempre motivi concreti contingenti che scatenano il conflitto. Tuttavia finisce con il prevalere un aspetto simbolico generalizzato per il quale noi «odiamo il nemico del gruppo in quanto tale».

L'équipe storica con i suoi nuovi aderenti è dominata da un profondo senso di persecuzione e dalla cultura del sospetto e del tradimento. Il nemico esterno, che diventa un paranoico punto di riferimento, contribuisce a renderla più forte, in sé coesa e strutturata. Una fazione accusa la fazione «nemica» di attentare alla salvezza del gruppo, di tradire. L'odio è sproporzionato, crescendo ben oltre quanto sarebbe giustificato dal pericolo per il gruppo, reale o immaginario che sia.

Nel corso dell'attività di supervisione si sospetta che la parte «nemica» registri e riferisca al responsabile ciò che viene detto nel gruppo. Quest'ultimo è assente perché impegnato in un'attività formativa specifica per coordinatori dei SERT (d'altronde la sua presenza non sarebbe stata tollerata). Questa aggressione, quella che le viene dall'interno, sembra essere ben più pericolosa.

OSSERVAZIONI

CONCLUSIONI

Sospettati di tradimento sono soprattutto i nuovi venuti, chi entra nel gruppo, chi si aggiunge ad esso. Sono gli «stranieri» che si fanno interni, che superano la linea di neutralità, il confine del «noi». Essi suscitano soprattutto il senso di persecuzione. Vivere con l'altro «ci mette di fronte alla possibilità di essere o non essere un altro» (J. Kristeva, 1990). Non è in gioco solo l'accettazione o la tolleranza. Si tratta di un abisso che mette in discussione l'essere noi, la nostra appartenenza e la nostra identificazione a tale appartenenza.

Ogni gruppo di lavoro si deve costantemente confrontare, nella sua vita lavorativa, con due questioni: *le relazioni in gruppo* e *l'oggetto di lavoro*. La compresenza di questi due poli è ineludibile, è un dato strutturale in quanto i gruppi di lavoro si costruiscono e si sviluppano nell'ambito di un contesto organizzativo e sociale per la realizzazione di obiettivi e di compiti lavorativi. Non è raro che in alcune équipes si verifichi il prevalere di una delle due dimensioni sull'altra: l'esclusiva attenzione e investimento sulle relazioni di gruppo e sulla sua coesione, a scapito delle attività professionali e del progetto di lavoro, o viceversa.

Se il conflitto, inteso come rapporto tra le diversità, è fonte di ricchezza e creatività, in quanto può dare origine a pensieri inediti, esso può tuttavia anche essere causa di non pensiero, quando la diversità dell'altro si traduce in interrogazione senza risposta e in un vissuto di minaccia nei confronti di quel che si è in prima persona.

Ipotizzare che una comunanza di cultura possa realizzarsi è illusorio: le differenze sono tali da essere difficilmente riducibili. Nel corso della loro storia educativa l'idea di una distribuzione disuguale delle competenze ed il lavoro da compiere per acquisire un'altra identità culturale frantumano la personalità che ciascuno si è dolorosamente costruita nel corso della propria storia individuale e collettiva (C. Castoriadis, 1986).

«Resta invece possibile, proprio per l'obbligo di vivere e di lavorare con gli altri, il tentativo sempre fallibile e sempre da rinnovare di una comunicazione che non intacchi con troppa vio-

lenza e troppo frontalmente i meccanismi di rassicurazione narcisistica e i bisogni di identità degli individui, che in altre parole sappia tener conto sia del riconoscimento del desiderio sia del desiderio di riconoscimento proprio di ciascuno» (E. Enriquez, 1983, p. 398).



