



Fondazione Rosa dei Venti onlus

Sede Legale:
Via Contrada Spiazzetto, 13
22070 Casnate con Bernate (Co)
Partita IVA: 12222610151

Amministrazione - Segreteria
Tel/fax/segr. 031 360235
Via Giovanni XXIII, 5
22038 Tavernerio (CO)
E-Mail: rosa.deiventil@libero.it

Ufficio Progetti, Comunicazione e FR
comunicazione@rosadeiventil.org
Cell. 3806414393

Comunità Terapeutica
Centro Diurno "La Corte"
Tel/fax/segr. 031644676
Via Contrada Spiazzetto 13
22070 Casnate con Bernate (CO)

Struttura Riabilitativa Plinia
Centro Diurno "Il Castagneto"
Telefono 031 360073
Via Giovanni XXIII, 5
22038 Tavernerio (CO)

Website: www.rosadeiventil.org

Facebook: www.facebook.com/Fondazione-rosa-dei-venti-onlus

Intervento di Luca Mingarelli al Convegno di presentazione del nuovo libro sui ruoli in CT per adolescenti

25 maggio 2018 Casa della Psicologia a Milano

L'idea di scrivere questo libro è nata lavorando nelle CT di Fondazione Rosa dei Venti onlus, con il doppio ruolo e cappello di presidente e direttore generale; la riflessione che mi è sembrata necessaria è legata alle difficoltà di ogni ruolo, partendo dal mio, e dalle relative confusioni che si generano nella collaborazione con gli altri ruoli.

La scrittura di questo libro è stata sia lo stimolo che la conseguenza di un'esperienza di lavoro autoriflessivo, auto-formativo e auto-valutativo gruppale, che ha coinvolto per due anni tutte le differenti voci e ruoli, dai residenti al sottoscritto, ai consulenti esterni, agli operatori, ai genitori, infermieri, coordinatori, direzione risorse umane, consulenti ecc....

C'è stato un lento riconoscimento da parte nostra del bisogno di un contenitore, di una prassi per noi, e potrebbe forse essere utile anche per altri servizi e strutture della salute mentale, che facilitasse il rallentare del vorticoso ritmo che c'è fisiologicamente nelle istituzioni che si prendono cura di adolescenti, in modo da poter riflettere sui nostri ruoli, sul come ce li rappresentiamo/agiamo e sul come gli altri se li rappresentano ed agiscono, come veniamo spinti inconsciamente a prendere alcuni ruoli, spostandoci dal nostro, con la conseguenza di invasione di territori altrui ed il rischio di pestarci i piedi.

E allora perché fare un lavoro di riflessione e scrittura sui ruoli così impegnativo?

Sostanzialmente e semplicemente per due principali motivi:

1. per facilitare una continua capacità autoriflessiva dei singoli e del gruppo, comprendente naturalmente i residenti;
2. per una cooperazione tra i ruoli, esplorando soprattutto i delicati luoghi di confine (è mio, è tuo, non è mio, non è tuo).

Dalla tradizione Tavistock GRC, che è poi fatta dai fondatori delle prime CT in UK come Bion, Foulkes, Main, Jones, ecc., abbiamo ereditato ed utilizzato il concetto chiave che dal mio punto di vista connette i ruoli, ogni ruolo alla responsabilità ed efficacia: "stare nel ruolo e sul compito".

L'obiettivo di scrivere questo libro è stato molto utile per riuscire a vedere gli attriti dei e tra i ruoli...

E allora ci siamo domandati come abitare il proprio ruolo ed è emersa l'immagine del ruolo come se fosse la casa: abitare il ruolo è simile ad abitare la propria casa.

Attraverso un'altra immagine do la mia definizione di ruolo:

"Come l'orizzonte,
rappresenta il punto di incontro e divisione tra cielo e terra,
il ruolo,
rappresenta il punto di incontro e divisione tra persona ed organizzazione".

Come molti di noi sanno, la parola ruolo viene etimologicamente da rotolum, il rotolo che l'attore studiava per interpretare la sua parte (infatti c'è una foto nel libro con una meravigliosa ruota di un mulino ad acqua).



Fondazione Rosa dei Venti onlus

Al termine della scrittura del libro se dovessi scrivere nuovamente questo libro o farne una riedizione, aggiungerei certamente un ulteriore capitolo dal titolo: il ruolo della CT per adolescenti nella società (e viceversa).

Terminata questa esperienza di scrittura consiglio certamente a tutte le persone istituzioni e residenzialità di poterla considerare come una pratica utile ed efficace alla propria manutenzione, sanità e auto-formazione/valutazione, come lo è stato per noi, adattandola naturalmente alle differenti esigenze e contesti.

Ora qualche spunto del mio ruolo di presidente e direttore di CT per adolescenti:

Partiamo dall'inizio, dai primi passi nel ruolo di presidente. Quello che ho potuto sperimentare è che nelle organizzazioni di "piccole dimensioni", ed in particolare nel tempo della loro nascita, c'è la questione dei due o + cappelli: alcuni ruoli devono necessariamente coincidere ed essere ricoperti dalla stessa persona, per contenere i costi. Questo esprime una modalità di organizzazione assiologicamente primitiva e poco differenziata.

Oggi, dopo 30 anni, posso affermare che il ruolo di "capo" richiede competenze differenti e complesse, che sono strettamente collegate con le due dimensioni cruciali del rischio e della leadership.

Rispetto al rischio consapevole, Bauman ha scritto una volta che chi riveste tali ruoli deve saper "giocare d'azzardo" (Bauman, 2003). L'azzardo permette di porsi in modo attivo ed efficace nei confronti dell'assunzione e della gestione dei rischi, per affrontare i quali occorrono competenze che non si imparano dai libri, ma dall'esperienza, come ad esempio l'essenziale "capacità negativa" (Tomé, 2007). Com'è noto, Bion, nel teorizzare su tale aspetto, dell'esperienza umana prende spunto dal poeta romantico John Keats, che nel 1817 in una lettera ai fratelli scriveva: "mi riferisco alla capacità negativa, cioè a quella capacità che un uomo possiede se sa perseverare nell'incertezza senza lasciarsi andare ad un'agitata ricerca di fatti e di ragioni" (Bion, 1970). Tutto ciò è per me certamente connesso ad un'ulteriore fondamentale competenza del capo odierno, che è quella della gestione della complessità amplificato dal contesto adolescenziale

Una breve riflessione sulla leadership, occorre subito dire che il leader esercita nel gruppo la funzione del pensiero e del contenimento delle ansie primitive legate al compito, al ruolo, alle identità minacciate dai processi di gruppo, ai rischi più frequenti del gruppo di lavoro e alla temperatura elevata delle relazioni gruppali. Per- tanto un primo assunto è che la leadership svolge nei confronti del gruppo e dell'organizzazione una funzione pressappoco sovrapponibile a quella esercitata dall'Io nella vita mentale dell'individuo.

Son d'accordo con Giancarlo Trentini nel 1997, quando scrive che oggi la complessità della leadership è legata al fatto che: "Anche per la leadership è caduta la centralità di un qualche punto base, fondamentale e irrinunciabile, cui ricondurre in ogni caso l'organizzazione del sapere. Scomparsa dunque la centralità di un qualche Principio d'Autorità, di qualche Divinità (mono o poli- teistica), della Ragione, dell'Idea, della Materia, dell'Inconscio, la caduta dell'idea stessa di un «centro» tende a dar luogo a modelli molteplici per la comprensione del fenomeno" (Trentini, 1997). Tutto questo porta a considerare la leadership come un fenomeno sfaccettato, multiforme, per molti versi ambiguo e poliedrico come dice Perini.

Perini: In sintesi, la natura poliedrica della leadership obbliga a guardare ad essa non più solo come ad una funzione razionale, cosciente e orientata al compito del gruppo o



Fondazione Rosa dei Venti onlus

dell'organizzazione: al contrario, proprio come l'Io individuale emerge al pari dell'Es da una matrice indifferenziata di tipo pulsionale (Hartmann, 1966) così la leadership istituzionale e grupale prende forma incorporando, accanto alle componenti razionali e visibili, una grande varietà di elementi irrazionali, emotivi e nascosti sotto la soglia della coscienza collettiva e dietro la facciata della struttura organizzativa (Perini, 2007). Le grandi passioni e le innumerevoli grandi e piccole tragedie che si muovono nella vita istituzionale attorno alle vicende del comando, dell'autorità e del potere dimostrano, se mai ce ne fosse bisogno, quanto potenti e a volte devastanti possano essere gli affetti che vi sono coinvolti.

C'è dunque una sicura dimensione affettiva della leadership, che riguarda sia il capo che il gruppo, e ha pari importanza rispetto a quella operativa. A questo proposito voglio qui anzitutto mettere in evidenza un dato che sembrerà scontato, ma che sono convinto debba essere esplicitato ed approfondito: il fatto che il ruolo del capo abbia come compito quello di comandare lo mette in una posizione di sicura visibilità, che ha un'influenza potente sull'organizzazione che governa. Ciò è confermato dal vecchio detto popolare che dice: "Se il pesce puzza, puzza dalla testa".

Infatti il modo in cui il capo "governa" ha evidentemente un impatto sul gruppo di lavoro e sull'istituzione: ci sono numerose esperienze che evidenziano che se tale ruolo non è ricoperto dalla persona "giusta" e se quest'ultima non sa cogliere il "momento e modo giusto" di fare partire l'impresa e prendere decisioni, considerando i bisogni della società, del gruppo e dei singoli, allora lo sviluppo dell'organizzazione sarà "intossicato" dalle tossine emanate da chi la governa, oltre che da quelle fisiologiche legate in particolare, in un'organizzazione come quella che dirigo, alle psicopatologie dei giovani soggetti accolti.

È del resto semplice rendersi conto che tale ruolo, come del resto anche gli altri ruoli di responsabilità della direzione sanitaria o clinica, della direzione del personale ed amministrativa, e diventano un facile bersaglio delle proiezioni provenienti sia dall'interno, ovvero dagli operatori dell'organizzazione, che dall'esterno, ovvero dai Servizi sociali e sanitari coinvolti, dai genitori, dai politici, dal personale amministrativo, forze dell'ordine, ospedali e così via. Spesso nelle organizzazioni ci sono invasioni di campo e sconfinamenti tra i differenti ruoli, e ciò accade per lo più a causa di emozioni distruttive, quali l'invidia e la gelosia, che sono tipiche dei ruoli dirigenziali.

Allo stesso tempo i membri dell'organizzazione possono idealizzare il leader e dunque proiettare le loro capacità di pensare, prendere decisioni, assumere autorità in questo ruolo apicale, piuttosto che sviluppare la propria autonomia personale. Autorizzarsi a criticare e sfidare il ruolo del "capo" diventa in questo caso un compito quasi impossibile ma allo stesso tempo necessario per gli operatori: infatti entrare in contatto con la vulnerabilità e la fallibilità del proprio capo potrebbe essere mentalmente ed emotivamente insostenibile, in quanto elemento generatore di incertezza per il proprio futuro professionale, mentre è normale che i dipendenti si aspettino dai superiori sicurezza e self-control. Un po' controcorrente vorrei introdurre qui il concetto della vulnerabilità come risorsa anche nei ruoli apicali.

In generale, è vero che il capo dovrebbe svolgere una funzione rassicurante nei confronti dei membri del gruppo e contenere le sue ansie. Certamente il capo non dovrebbe soccombere, bensì cercare di rimanere sempre in piedi, perché "gettare la spugna" significa porre fine alla funzione di contenimento e di autorità. Tuttavia osservo che farsi vedere ogni tanto e per scelta



Fondazione Rosa dei Venti onlus

nelle proprie parti vulnerabili ed imperfette può permettere al gruppo di passare da un rapporto di idealizzazione, dipendenza e fiducia-fede cieca ad una relazione più sana e libera, generando uno spazio fisico e mentale nel quale gli operatori possono assumere responsabilità e non aver paura di sbagliare ed essere vulnerabili in modo autonomo.

Qualche parola sul controllo che è compito dei capi: oggi la parola e la funzione di controllo sono divenute nelle nostre culture organizzative delle relazioni umane una sorta di tabù: prevalgono in linea generale e per mia esperienza le modalità di accoglienza materna e di estrema tolleranza rispetto a quelle di supervisione e di controllo, più tipiche della funzione paterna. Nella mia esperienza all'estero ho sempre notato che le culture del sud Europa sono più morbide e materne, con la conseguenza di risultare meno in grado di garantire struttura e disciplina rispetto alle culture del nord Europa.

Per terminare la mia breve riflessione condivido con voi la mia idea sulla differenza fra ruolo esplicito e formale e ruolo informale: il ruolo formale si rende visibile nei contenitori istituzionali. In uno di questi contenitori una plenaria in CT una paziente minore di età un giorno mi ha conferito l'appellativo di "imperatore". Ciò mi ha fatto riflettere anche sulla differenza che c'è tra come gli altri mi vedono e come alle volte mi sento e vedo. Il ruolo informale invece si manifesta in tutte quelle situazioni in cui gli incontri accadono al di fuori dei contenitori istituzionali, come ad esempio quando mi capita di arrivare per un incontro e di fermarmi a fare un saluto a qualche ospite o a scambiare dei rapidi saluti e pensieri con qualche operatore. Vorrei rimarcare che questi momenti sono molto utili per un leader, perché gli consentono di comprendere, meglio di tante riunioni, qual è il clima che si respira nell'organizzazione che dirige.

Vi ringrazio per l'ascolto e lascio subito la parola a Daniele che ringrazio per la sua generosa e certissima collaborazione nella scrittura del libro....

Tutti i diritti sono riservati. È vietata qualsiasi utilizzazione, totale o parziale, dei contenuti inseriti nel presente portale, ivi inclusa la memorizzazione, riproduzione, rielaborazione, diffusione o distribuzione dei contenuti stessi mediante qualunque piattaforma tecnologica, supporto o rete telematica, senza previa autorizzazione scritta di Luca Mingarelli.

Le citazioni o le riproduzioni di brani di opere effettuate nel presente sito Internet hanno esclusivo scopo di critica, discussione e ricerca nei limiti stabiliti dall'art. 70 della Legge 633/1941 sul diritto d'autore, e recano menzione della fonte, del titolo delle opere, dei nomi degli autori e degli altri titolari di diritti, qualora tali indicazioni figurino sull'opera riprodotta. Per eventuali rettifiche e per segnalazioni si prega di inviare una e-mail all'indirizzo comunicazione@rosadeiventi.org.

© Copyright

All rights reserved