

Lo svelamento della differenza: tra mediazione del conflitto e applicazione della “Legge”. *La convivenza organizzativa snodo concettuale e metodologico per attivare processi trasformativi in un servizio di mediazione penale minorile*

Giancarlo Tamanza, Caterina Gozzoli, Marialuisa Gennari

	<h2>Narrare i gruppi</h2> <p><i>Etnografia dell'interazione quotidiana</i> <i>Prospettive cliniche e sociali</i>, vol. 9, n° 3, Dicembre 2014</p> <p>ISSN: 2281-8960</p>
---	--

Rivista semestrale pubblicata on-line dal 2006 - website: www.narrareigruppi.it

Titolo completo dell'articolo
Lo svelamento della differenza: tra mediazione del conflitto e applicazione della “Legge”. <i>La convivenza organizzativa snodo concettuale e metodologico per attivare processi trasformativi in un servizio di mediazione penale minorile</i>

Autore	Ente di appartenenza
Giancarlo Tamanza	<i>Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Brescia</i>
Caterina Gozzoli	<i>Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Brescia</i>
Marialuisa Gennari	<i>Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Brescia</i>

To cite this article:
Tamanza G., Gozzoli C., Gennari G., (2014), Lo svelamento della differenza: tra mediazione del conflitto e applicazione della “Legge”. <i>La convivenza organizzativa snodo concettuale e metodologico per attivare processi trasformativi in un servizio di mediazione penale minorile</i> , in <i>Narrare i Gruppi</i> , vol. 9, n° 3, Dicembre 2014, pp. 163- 183 - website: www.narrareigruppi.it

<p>Questo articolo può essere utilizzato per la ricerca, l'insegnamento e lo studio privato. Qualsiasi riproduzione sostanziale o sistematica, o la distribuzione a pagamento, in qualsiasi forma, è espressamente vietata.</p> <p>L'editore non è responsabile per qualsiasi perdita, pretese, procedure, richiesta di costi o danni derivante da qualsiasi causa, direttamente o indirettamente in relazione all'uso di questo materiale.</p>

gruppi nella clinica

Lo svelamento della differenza: tra mediazione del conflitto e applicazione della “Legge”. *La convivenza organizzativa snodo concettuale e metodologico per attivare processi trasformativi in un servizio di mediazione penale minorile.*

Giancarlo Tamanza, Caterina Gozzoli, Marialuisa Gennari

Riassunto

Nel presente contributo vogliamo proporre il costrutto della convivenza organizzativa (Gozzoli, 2014) come chiave di lettura e strumento proposto in un servizio di Mediazione Penale Minorile per evidenziare come essa sia stata un importante snodo per attivare la funzione riflessiva del gruppo di lavoro in merito al senso di appartenenza, all’alterità, al conflitto e all’oggetto di lavoro e per avviare un importante processo trasformativo nell’erogazione del servizio medesimo.

La proposta si colloca entro un’esperienza di accompagnamento al servizio considerato, dispiegatosi nel corso di quasi tre anni e articolato in tre fasi distinte: una fase di ricerca valutativa sul processo e sugli esiti dell’attività realizzata; una fase di supervisione della pratica mediativa; una fase di ricerca-azione in una prospettiva clinica sulle modalità di funzionamento del gruppo di lavoro. E’ in riferimento a quest’ultima fase di lavoro dalla durata di circa dieci mesi, che viene proposta specificatamente la leva della convivenza organizzativa.

Parole chiave: gruppo di lavoro, convivenza organizzativa, Mediazione penale minorile, ricerca-azione ad orientamento clinico

*Revealing differences between conflict mediation and law enforcement.
Organizational cohabitation as a conceptual and methodological turning point to activate transformation processes in a service of juvenile criminal mediation.*

Abstract

This paper aims at proposing the construct of organizational cohabitation (cfr. Gozzoli 2014) as interpretation and tool proposed in a service of Juvenile Criminal Mediation in order to highlight how important it was as turning point to activate the working group’s reflexive

function as far as their sense of belonging, otherness, conflict and work subject matter are concerned and to start an important transformation process in the very service delivery.

Our proposal finds its roots in a follow-up experience regarding the abovementioned service, which has been taking place for almost three years and is structured in three different phases: a research phase evaluating the process and the results of the activity which was carried out; a phase monitoring the mediation practice; a research-action phase in a clinical perspective on the operation mode of the working group. The leverage of organizational cohabitation is specifically proposed as far as this last working phase is concerned, lasting approximately ten months.

Keywords: working group, organizational cohabitation, juvenile criminal mediation, research-action focusing on a clinical approach

1. Introduzione

La pratica della mediazione penale minorile, sviluppatasi in Italia negli ultimi decenni, secondo un formato sperimentale, all'interno di un assetto inter-istituzionale e inter-disciplinare (Buccellato *et al.*, 2009; Mastropasqua *et al.*, 2013), costituisce una attività professionale che incarna, in modo per certi versi paradigmatico, le caratteristiche e le contraddizioni tipiche della contemporaneità sociale e professionale - incertezza, complessità, precarietà... - (Kaneklin, Gozzoli, 2010). Anzitutto perché si colloca "ambiguamente" all'incrocio tra giudiziale ed extra-giudiziale e costituisce uno snodo specifico e particolarmente innovativo del procedimento penale minorile, strutturalmente articolato tra l'obbligatorietà dell'applicazione normativa e la sua finalizzazione riabilitativa/rieducativa. Secondariamente perché, in ragione dell'incompiuta definizione normativa e della fragile regolamentazione istituzionale/processuale, la mediazione penale minorile si realizza in ottica sperimentale e all'interno di assetti organizzativi provvisori e inter-istituzionali (autorità giudiziaria, enti locali, organizzazioni *no profit*...) caratterizzati da culture organizzative, obiettivi ed orientamenti operativi molto differenziati e non facilmente integrabili. L'identità professionale del mediatore penale stesso, d'altro canto, è fortemente precaria e provvisoria (Pazè, 2005), anzi del tutto in costruzione e contraddistinta da un insieme di competenze che si innestano su *background* e profili professionali molto differenziati (avvocati, psicologi, sociologi, assistenti sociali, educatori, insegnanti...) che operano sistematicamente in *équipe* differenziate (in relazione alle diverse fasi dell'intervento e della gestione della programmazione del lavoro) e con una posizione individuale significativamente differenziata: tra operatori 'comandati' dai propri servizi di appartenenza (Comune, Provincia, Servizi Sociali del Tribunale per i Minorenni) e liberi professionisti o collaboratori a progetto.

Questi elementi distintivi della pratica della mediazione penale minorile, e del contesto istituzionale ed organizzativo all'interno del quale si attua, le conferiscono un carattere incerto e determinano negli operatori un comprensibile bisogno di formazione e accompagnamento all'esercizio ed allo sviluppo del proprio lavoro e della propria identità.

Nel presente contributo vogliamo presentare un'esperienza condotta in un servizio di Mediazione Penale Minorile in cui il costrutto della convivenza organizzativa (Gozzoli, *in press*) è risultato essere uno strumento utile per comprendere il funzionamento del

gruppo di lavoro ed attivare importanti processi trasformativi dell'erogazione del Servizio medesimo.

La proposta si colloca entro un più ampio percorso di accompagnamento al servizio dispiegatosi nel corso di quasi tre anni ed articolato in tre fasi distinte: una fase di ricerca valutativa sul processo e sugli esiti dell'attività realizzata nei primi tre anni dal servizio; una fase di supervisione della pratica mediativa e di riflessione critica circa il modello teorico-metodologico adottato; una fase di ricerca-azione ad orientamento clinico (Metitieri, Converso, 2010) sulle modalità di funzionamento e di produzione del gruppo di lavoro. E' in quest'ultima fase di lavoro della durata di circa dieci mesi che viene proposta la chiave di lettura della convivenza organizzativa (intesa come prospettiva da cui guardare e comprendere) e il tipo di articolazione delle sessioni di lavoro che ne è derivata.

2. *Lo stato di fatto e la domanda di partenza*

L'intervento, nella sua globalità, è stato avviato circa cinque anni dopo la costituzione del servizio e l'avvio delle attività di mediazione. Il servizio opera in uno dei distretti giudiziari del Nord Italia e la sua costituzione, in analogia ad altre realtà di mediazione penale minorile sviluppatesi in Italia negli ultimi 15 anni, è stata promossa "dal basso" da un movimento di sensibilizzazione sociale, e realizzata all'interno di una compartecipazione inter-istituzionale che coinvolge la magistratura minorile, il centro regionale per la giustizia minorile, le province del distretto giudiziario e alcune realtà di terzo settore. Esso si configura come un contesto extragiudiziale che opera in modo autonomo ed indipendente, sebbene funzionalmente subordinato all'autorità giudiziaria, poiché l'accesso al servizio avviene unicamente su invio della Procura o del Tribunale per i Minorenni. Il servizio è finanziato dagli enti territoriali che l'hanno promosso e la sua gestione organizzativa e amministrativa è regolamentata da un protocollo d'intesa tra tutte le realtà che l'hanno costituito. La realizzazione delle attività di mediazione sono invece affidate all'*équipe* dei mediatori, selezionati attraverso un bando pubblico e costituitasi attraverso un comune percorso formativo preliminare all'avvio del servizio stesso. Sempre all'*équipe* dei mediatori è affidata la scelta delle modalità organizzative interne, ed in particolare l'individuazione del coordinatore responsabile e la definizione delle modalità tecniche ed operative attraverso le quali realizzare la mediazione. Esse si ispirano al modello umanistico elaborato da Jacqueline Morineau (Morineau, 1998 e 2008; Picotti, 1998; Melita, 2007) e prevedono che l'intervento sia diviso in tre momenti distinti: un incontro individuale con l'autore del reato, un incontro individuale con la persona offesa e un incontro congiunto tra autore del reato e persona offesa. Ogni percorso di mediazione coinvolge cinque operatori con compiti diversi: un mediatore (A) assume la funzione di guida del percorso e partecipa a tutte e tre le fasi dell'intervento; gli altri operatori affiancano il primo mediatore con una funzione di supporto e di rispecchiamento e ciascuno segue una delle tre fasi; un mediatore è presente all'incontro con l'autore del reato (B), un altro mediatore è presente all'incontro con la persona offesa (C) e altri due mediatori sono presenti all'incontro congiunto (D ed E). Come è facile comprendere, si tratta di una modalità operativa articolata e dispendiosa che ha delle implicazioni non irrilevanti sull'organizzazione e sul funzionamento del gruppo di lavoro in quanto ogni percorso di mediazione richiede la messa in campo di una differente micro-*équipe*.

Al momento dell'avvio dell'attività di ricerca-azione, il gruppo è formato da 12 operatori ed è così composto: quattro maschi e otto femmine, un'età media di 42 anni, con formazione e *background* professionale eterogenei (due avvocati, tre assistenti sociali, tre educatori/pedagogisti, un insegnante, un sociologo, un funzionario amministrativo, uno psicologo) e con due diverse forme di coinvolgimento nell'attività (otto operatori operano in regime di collaborazione libero professionale mentre quattro operatori prestano la loro opera su "comando" delle proprie amministrazioni di appartenenza). L'impegno è quantitativamente ridotto a circa mezza giornata alla settimana e, in ogni caso, non costituisce per nessun operatore la componente prevalente della propria attività professionale.

Come già anticipato nel paragrafo introduttivo, la prima fase dell'intervento è stata dedicata alla realizzazione di una ricerca valutativa sull'attività erogata nei primi tre anni di attività (Tamanza *et al.*, 2011). Essa prendeva in considerazione sia elementi strutturali e di esito, sia elementi di processo. Per quanto riguarda il primo aspetto è stata effettuata una ricerca d'archivio sui fascicoli dei casi trattati; per quanto riguarda il secondo aspetto è stata costruita, insieme agli operatori, una griglia strutturata per analizzare le diverse fasi del processo di mediazione che ciascun operatore ha applicato a tutti i casi da lui incontrati (di volta in volta nelle diverse fasi in cui è intervenuto) nel corso di otto mesi di lavoro. In questo modo ogni caso trattato è stato ricostruito attraverso la valutazione comparativa dei diversi operatori che sono intervenuti, ottenendo un'esplorazione articolata (qualitativa e quantitativa) della convergenza delle percezioni e delle rappresentazioni presenti nell'*équipe* sulla pratica effettuata.

Gli esiti più significativi di questa prima fase di lavoro sono stati due. Da un lato è stata verificata una buona efficacia degli interventi, ma – allo stesso tempo – alcune importanti criticità nella loro messa in opera. Al di là della quota non irrilevante, ma comunque prevedibile, di situazioni che pur essendo state inviate dalla magistratura non hanno mai avuto accesso al servizio (nel 36.3% dei casi la vittima o l'autore del reato non si sono resi disponibili nemmeno per effettuare il colloquio informativo e preliminare) è stato rilevato che solo nel 57.1% dei casi avviati è stato possibile portare a compimento il percorso (cioè realizzare l'incontro diretto tra l'autore del reato e la persona offesa¹), mentre nel restante 42.9% dei casi l'intervento è stato interrotto dopo la fase preliminare (in cui la vittima e l'autore del reato sono stati incontrati individualmente). Il secondo elemento emerso dalla ricerca valutativa, con particolare riferimento all'analisi del processo, è stato l'elevato livello di contrasto e di divergenza nelle percezioni e rappresentazioni che i mediatori hanno prodotto nella ricostruzione analitica dei casi trattati e la conseguente difficoltà a identificare i fattori di efficacia, sia nelle situazioni trattabili e con esito positivo, sia nelle situazioni di impasse e di interruzione nella fase preliminare.

La riflessione e la discussione sui risultati emersi dalla ricerca valutativa ha rappresentato un momento impegnativo e delicato per il gruppo di lavoro, in quanto gli operatori hanno dovuto prendere atto di alcuni aspetti inattesi e critici della propria esperienza, soprattutto per quanto riguarda la presenza di uno scarto non intenzionale e scarsamente riconosciuto tra il modello teorico di riferimento e la pratica realizzata. Ciò ha indotto gli operatori a richiedere un approfondimento del lavoro avviato attra-

¹ In questi casi il 78.5% ha avuto un esito positivo.

verso un percorso di supervisione della loro attività, realizzato nel corso dell'anno successivo².

Questa seconda fase dell'intervento ha consentito al gruppo di identificare in modo preciso i principali nodi problematici incontrati nella realizzazione dell'attività di mediazione. Lo scarto tra il modello teorico-metodologico e la prassi operativa, già messo in luce dalla ricerca, ha trovato un riscontro puntuale nell'analisi approfondita dei casi e ha determinato divergenze e conflitti attorno alla necessità di riconsiderare e adattare il modello metodologico ed operativo. Ciò ha prodotto una importante caduta dei livelli di funzionalità e di soddisfazione del gruppo di lavoro, palesatisi nell'espressione di sentimenti indesiderati (soprattutto ansia e rabbia) che hanno interferito con la fluidità dell'interazione comunicativa e con gli automatismi di gestione dell'organizzazione del lavoro. Tutto ciò ha reso consapevole il gruppo della necessità di dedicare uno spazio di riflessione a dimensioni che fino a quel momento non erano state considerate, nemmeno nella fase di formazione preliminare e di progettazione del servizio, e a formulare la richiesta di una terza *tranche* di lavoro dedicato appunto alle dinamiche caratteristiche e funzionali del gruppo di lavoro.

3. La ricerca-azione

Questa terza fase del lavoro è stata condotta dai medesimi ricercatori che avevano condotto le due fasi precedenti (la ricerca valutativa e la supervisione dell'attività di mediazione) e ciò costituisce un elemento che ha facilitato e accelerato il processo di lavoro, in ragione di una base già consolidata di conoscenze e informazioni condivise e di una relazione di lavoro già costituita e sufficientemente fiduciosa tra l'*équipe* di consulenza e l'*équipe* dei mediatori. L'intervento di ricerca-formazione è stato condotto entro una prospettiva clinica (Metitieri, Converso, 2010).

Gli obiettivi dell'intervento di ricerca-azione, negoziati e condivisi con i partecipanti a partire dalla lettura clinica della domanda espressa dal gruppo e da quanto emerso nelle due precedenti fasi di lavoro, riguardano essenzialmente due aspetti: la promozione di una maggiore consapevolezza circa il modo di lavorare insieme e l'incremento delle capacità del gruppo di assumere in modo esplicito e dichiarato la funzione di "governo" entro l'organizzazione a fronte di possibili trasformazioni e sviluppi condivisi delle procedure e delle modalità operative.

L'ipotesi di fondo, a cui questi obiettivi si ancorano e da cui derivano le scelte dei contenuti e delle modalità dell'intervento, risiede nella convinzione che le criticità riscontrate nella realizzazione dell'attività di mediazione siano direttamente connesse alle dimensioni relazionali che attraversano il funzionamento del gruppo di lavoro e, precisamente, alla difficoltà di ricomporre i differenti significati che gli operatori attribuiscono alla propria funzione e ai differenti sentimenti che segnano la loro appartenenza al servizio e al gruppo di lavoro, nell'intreccio latente tra identità e alterità, tra valori e poteri, tra pratiche comportamentali e ideali e rappresentazione dell'oggetto di lavoro. È stata proposta conseguentemente una modulazione dei contenuti che proponeva un'attenzione privilegiata all'esplorazione dei costrutti cardine della convivenza orga-

² L'intervento di supervisione è stato focalizzato sulla presentazione e discussione dei casi trattati, secondo un approccio di tipo psicodinamico/istituzionale. Cfr. Bolognini *et al.*, 1999; Galli, 1994; Ferro, 2000; Grindberg, 1989; Manfredi *et al.*, 1984.

nizzativa: il gruppo come sistema di appartenenza, le rappresentazioni dell'Altro, dell'oggetto di lavoro e del conflitto (Gozzoli, 2014).

Tabella 1 – Il programma di lavoro

<i>Incontro</i>	<i>Attività</i>
1	Condivisione del progetto
2	Disegno del gruppo come corpo e discussione
3	Discussione sulla trascrizione dell'incontro 2
4	Contributo teorico sui fondamenti della dinamica di gruppo e discussione
5	Discussione su trascrizione dell'incontro 4
6	Acquario (chi vuole si mette al centro del cerchio e gli altri a turno dicono cosa pensano di lui)
7	Discussione su trascrizione dell'incontro 6
8	Progettazione della trasformazione del servizio
9	Progettazione della trasformazione del servizio
10	Conclusione

Il percorso (Cfr. Tabella. 1) si è sviluppato per dieci incontri di mezza giornata con frequenza mensile e ha previsto l'utilizzo, oltre alla discussione guidata, di tecniche attive, grafico-simboliche e psicodrammatiche. Tutti gli incontri sono stati audio/video registrati e successivamente trascritti e analizzati tramite un'analisi del contenuto carta e matita entro una prospettiva di tipo IPA fenomenologico-interpretativa (Smith *et al.*, 2003) - da parte dell'*équipe* di formazione - e per la riproposizione alla discussione del gruppo di alcune trascrizioni.

4. *Analisi del processo di lavoro e dei risultati*

Veniamo ora ad illustrare alcuni elementi particolarmente significativi del processo di lavoro. Lo facciamo presentando e commentando la trascrizione di alcuni stralci della discussione di gruppo in modo da poter osservare quasi dal vivo l'emergere all'interno del processo di lavoro degli elementi tematici e dinamici che contraddistinguono la forma della convivenza organizzativa. Prenderemo in considerazione, in particolare, due momenti: uno nella fase iniziale del percorso e uno nella fase conclusiva.

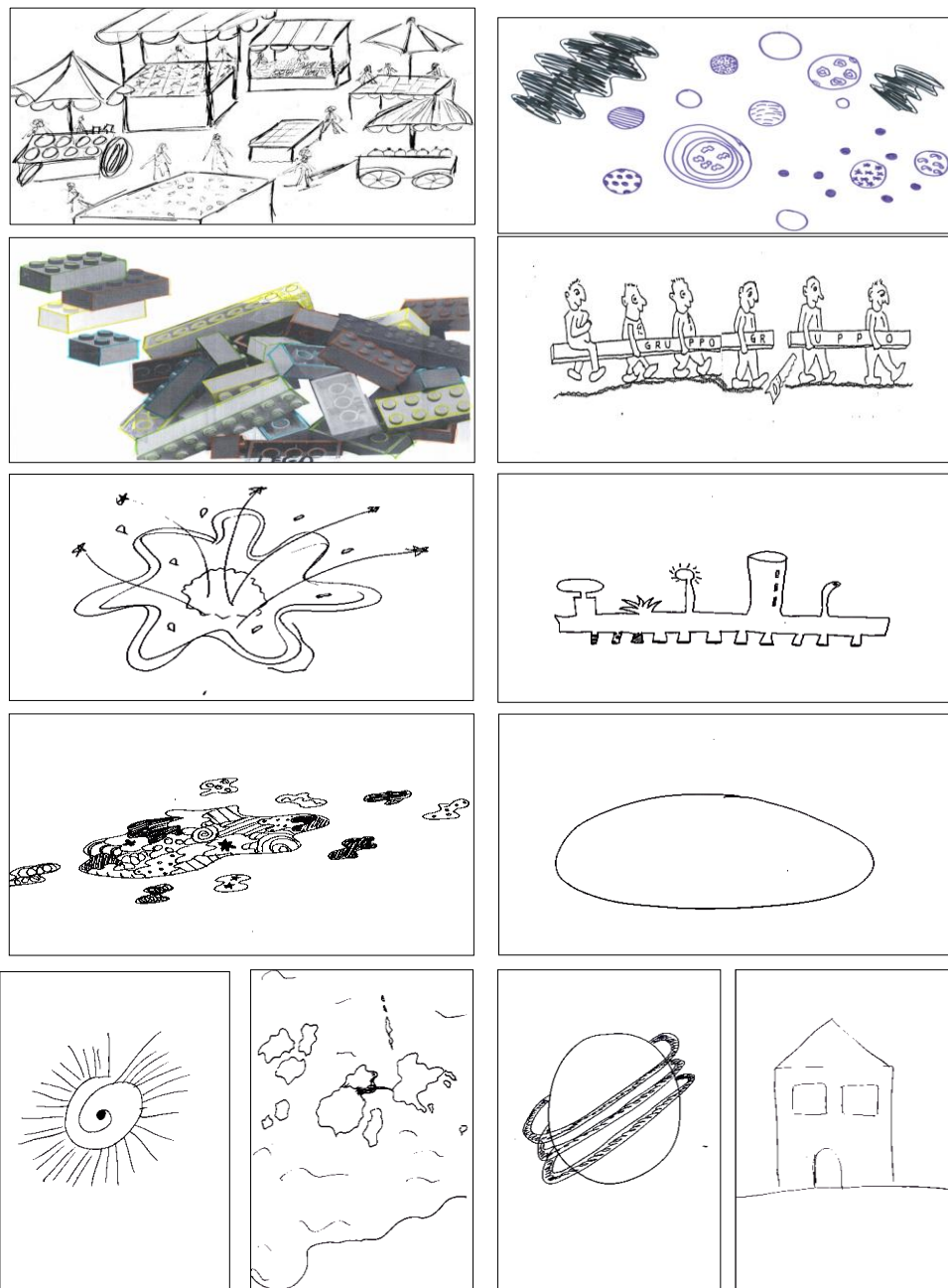
4.1. **Primo stralcio:** l'apertura con il disegno del "gruppo come corpo" e il commento

Il primo stralcio è tratto dalla discussione che il gruppo ha sviluppato commentando i risultati del compito grafico-simbolico proposto in apertura. Ogni partecipante è stato invitato a rappresentare attraverso un disegno la propria percezione del gruppo, considerato nella sua unitarietà³. La scelta di ricorrere inizialmente al registro immaginario è dettata dall'intento di facilitare l'emersione e l'espressione degli elementi rappresenta-

³ La consegna è stata la seguente: "Disegna il gruppo di lavoro come se fosse un corpo. Può essere reale o immaginario, un corpo animale, vegetale, minerale... purché abbia una sua definizione. Non sono permessi grafismi astratti o semplici macchie di colore". In Fig. 1 sono riprodotti i disegni realizzati.

zionali più impliciti ed inconsapevoli e per sollecitare i partecipanti ad entrare in contatto con le componenti emotivo-affettive connesse alla propria appartenenza al gruppo di lavoro⁴.

Fig. 1 – Le produzioni grafico-simboliche



⁴ Nella trascrizione, gli interventi del supervisore sono contrassegnati dalle lettere SV; le altre lettere dell'alfabeto identificano i diversi componenti dell'*équipe*. I numeri associati identificano la posizione progressiva dei turni di parola.

SV1⁵: [...] Vi invito ad ascoltare i pensieri, ma anche le immagini e le sensazioni che a ciascuno di voi passano per la mente nel riguardare questi disegni... guardando proprio anche l'insieme delle produzioni grafiche...

B1: Rompo il ghiaccio dai, a me viene di dividerli in due parti. Una parte in cui non mi riconosco assolutamente formata da più, una parte formata al di là delle differenze che non mi riconosco nel senso che non saprei dire dove collocarmi, in tutti quelli che fanno vedere il gruppo com'è sparpagliato quindi per esempio dov'è trovi quello che dà l'impressione di frammentazione... Mentre mi trovo in quelli che danno l'idea di un contenitore... non so se è perché, mi sono chiesta, se percepisco il gruppo davvero come un contenitore o se nella mia idea vorrei che fosse il mio contenitore, però in molti non saprei dove mettermi...
[...]

SV11: Che ne pensate di questa idea del gruppo come un contenitore? Cosa potrebbe voler dire? A cosa può legarsi di concreto nel funzionamento del vostro gruppo di lavoro?

F2: Come gestisce Elena⁶ il coordinamento...

E1: [...] qualsiasi cosa per cui io sento che se mi perdo dei pezzi posso chiedere a lei, che mi rimanda una visione dell'insieme.
[...]

B12: Sono d'accordo sulla funzione del coordinamento anche se rischia di essere più organizzativo che di senso, però sono d'accordo sulla funzione di coordinamento, secondo me, io ho la percezione che invece mi faccia da contenitore una sfida rispetto a una cosa in cui si crede e che... come una sfida in senso positivo, come qualcosa rispetto anche a qualcosa che dobbiamo dimostrare, come una cosa importante dal punto di vista culturale, etico, politico. Secondo me questa dimensione della sfida è importante nel senso che è un valore quello che viene proposto, come una mediazione difficile da presentare all'esterno, ma anche una sfida culturale, io sento questo nel contenitore, in questo momento

I1: Anche per me il contenitore ha dato un po' l'idea dal disegno che ho fatto, cioè sento il contenitore come fatto dall'idea che quello che io sento come comune all'idea che ci teniamo, cioè che ci teniamo a fare un sistema solare un sistema poi quindi anche quando ci capita di discutere eccetera anche a me quello che mi viene sempre in mente è questo, siamo qui per questa ragione non so se... in questo momento lo sento come... anche mio, come intento forse di uscire da lì piuttosto che avvicinarlo troppo al gruppo e però mi rendo conto che può essere un contenitore, la sensazione di avere un intento comune, in questo momento il mio contenitore è questo, e lo è anche il coordinamento il riferimento che però io vedo in questo momento come più di tutti in modo diverso, come se avesse una valenza un significato differente quindi non del gruppo ma... mi sono chiesta questo, dopo mi è venuto così, ecco niente il contenitore è come una sorta di intenzione, siamo qui per questa ragione ecco.
[...]

⁵ Conduttore

⁶ Com'è intuibile Elena è la mediatrice che svolge la funzione di coordinamento del servizio.

E2: ... sicuramente l'*équipe*, la supervisione, il coordinamento in senso lato, però che mi contiene è anche la storia relazionale con alcune persone anche con altre e che fa riferimento anche rispetto a persone che magari ho conosciuto che magari prima, questa è una visione che fa un po' da contenitore diversa a seconda delle persone e intensa ...

C1: Io do invece un aspetto molto più funzionale al contenitore, una cosa di quello che loro dicevano rispetto al significato di come il contenitore ha la funzione di sovrastruttura di tutto ciò che è organizzativo e istituzionale e tutto ciò che è senso di legame culturale e etico è legato al contenitore.

SV14: Qualche altra cosa avete in mente?

A1: Io ho due cose, una è l'esperienza formativa e quindi come dire le portanti di senso della mediazione anche in termini un po' più di metodo... e quindi questo, il contenitore come qualcosa legato a qualcosa che c'era prima quindi in qualche modo a riconoscersi dentro all'oggetto che non è solo la realtà di oggi, ma a un po' più ampio, e quindi in parte sento che fa da contenitore anche il rimanere ancorati a quella cosa lì, e l'altra invece sono le relazioni con le persone e la fiducia che dentro si sente.

[...]

La prima immagine che emerge dalla discussione gruppale è particolarmente densa ed evocativa e rimanda ad un insieme di significati e di contenuti tematici molto rilevanti dal punto di vista dello psichismo individuale e gruppale (Bion, 1970). Attorno ad essa si coagula in modo immediato e diffuso la produzione cognitiva del gruppo e ciò rivela sia la sua funzione difensiva, sia il suo carattere basico, nel senso che sembra offrire al gruppo una possibilità di identificarsi in termini chiari, sicuri e convergenti. Appare un' appartenenza forte. La lettura attenta delle verbalizzazioni proposte lascia però trasparire con facilità come tale identificazione sia declinata in modo plurimo e differenziato, tutt'altro che omogeneo. La "funzione contenitiva" è infatti via via riferita al coordinatore ed alla sua azione, alla comune intenzionalità progettuale, alla storia condivisa, all'iniziale percorso formativo (e al modello operativo conseguentemente adottato) fino ad arrivare alla qualità (fiduciosa) delle differenti relazioni interpersonali. Uno scenario, cioè, tutt'affatto che omogeneo e non necessariamente convergente e che preannuncia, al contrario, tematiche di frammentazione o almeno di una differenziazione difficilmente componibile, come per altro già individuabile nell'intervento che introduce l'immagine stessa del "contenitore" (Cfr. B1). Che si tratti di un'identificazione prevalentemente difensiva è desumibile anche dalla scarsa connessione con le produzioni grafico-simboliche (Cfr. Fig. 1): sono infatti soltanto due le rappresentazioni a cui è possibile riconoscere una qualche valenza contenitiva (la casa e l'ovale vuoto) ed in entrambe prevalgono elementi grafico-espressivi che segnalano scarsa vitalità.

SV18: [...] come si collegano ai disegni che avete fatto, cioè, le cose che avete detto parlano di contenitori solidi e belli, allora mi rimane il problema del perché sono usciti questi disegni. Cioè, il pensiero è come se ci dicesse: abbiamo un contenitore fortissimo e che rende funzionale tutti gli aspetti; questo è quel che si crede. Poi i disegni dicono che forse proprio questa funzione di contenitore è quella che in questo momento non sembra essere proprio così chiara... meno solida, meno sentita. Com'è che vi spiegate questa cosa qua?

E3: Sublimiamo il conflitto.

- B17: è banale rispondere che potrebbe essere che non c'è questa esigenza del contenitore, e che l'esigenza del gruppo è un'altra?
H2: [...] non ne ha molte contenitive cioè.
D1: Forse ci sono delle aspettative diverse.
[...]
SV22: Provate a fare un pensiero associativo al contenimento... che cosa vi viene in mente?
B19: A me viene la parola riconoscimento; in mente continua a girare come se questo fosse qualcosa che c'entra, ma come c'entra non lo so... io non è che ho una risposta...
C1: .. nella fiducia.
B20: Sì, anche in quella [...].
A2: Questa idea del contenitore come del luogo, il contenitore dove uno può depositare delle cose... questa idea della...
B20: ... Sì per l'accoglienza sì.
SV26: Qualcosa che ha a che fare con l'utero?
B21: ... all'utero... ma è un posto dove si può stare per quello che si è e per come si è, perché sai che puoi starci ecco, altro non mi viene, l'utero no...
C2: A me invece fa sorridere perché io sono gemella quindi io nell'utero dovevo condividere lo spazio, suddivisione ...
B22: è lei che ha soffocato l'altra è più forte lei, il mio utero ormai è...
D2: Alla mamma si [...].
A4: Siamo più un contenitore materno che paterno...

L'invito del conduttore a riflettere sullo scarto tra le verbalizzazioni e le rappresentazioni grafico-simboliche incrina la convergenza delle produzioni gruppali e provoca una forte reazione contraria, una negazione esplicita di quanto espresso precedentemente (Cfr. B17-D1). L'immagine del contenitore non appare più caratterizzata in termini identitari e regolativi e lascia il posto a espressioni maggiormente connotate affettivamente (B19-B20), lungo una direttrice semantica primaria (D2-A4) all'interno della quale trovano posto anche riferimenti alle dimensioni aggressive e conflittuali (C2-B22).

- SV28: Su cosa lavorate voi come mediatori penali? Qual è il vostro significato simbolico distintivo?
F1: Sull'ascolto e sul riconoscimento, su ciò che riecheggia e sulle emozioni.
SV29: Sì ma su quello che lavorate intendevo dire rispetto a tante altre pratiche sociali, che sentite vostro che gli altri non hanno.
A5: Sul conflitto...
SV30: ... cioè pensate proprio al vostro specifico come vi chiamate voi?
B24: Mediatori penali.
M15: Sulla trasgressione.
E4: Sullo scontro.
L6: Sulle ingiustizie.
SV31: No, non è solo il conflitto... quando uno entra nel penale, entra nel sistema giudiziario...
A6: Rispetto [...].
G2: Ad un senso di sicurezza.

SV33: Di più: sulla legge. Il significante che vi identifica e distingue per esempio da altre mediazioni è proprio un riferimento non evitabile alla dimensione della legge e della giustizia... pur lavorando sul conflitto, lavorando sull'ascolto, lavorando sulla riparazione eccetera, l'inserzione nell'ambito penale obbliga necessariamente al riferimento alla norma, diciamo da un punto di vista simbolico è molto forte questa cosa ~~era~~ e questo è uno dei fatti distintivi...

Dopo aver sollecitato il gruppo a riflettere sullo scarto tra verbalizzazioni e produzioni grafico-simboliche, il conduttore apre decisamente un'altra linea dialettica e di contrasto tra i significanti primari/materni e l'oggetto di lavoro che, per l'iscrizione nel contesto giudiziario, dovrebbe invece mobilitare identificazioni di tipo secondario/paterno. O, più precisamente, la compresenza di istanze di cura e di istanze normative. La risposta del gruppo conferma la possibilità/facilità di accedere alla prima dimensione identificatoria, anche nella declinazione "problematica" del conflitto e della trasgressione (A5-L6) e, al contrario, l'impossibilità/difficoltà a riconoscere come elemento costitutivo della propria identità la seconda.

D3: Ho messo tre cose se ho capito bene, e cioè che per definire il contenitore, quindi la funzione di contenimento, diciamo che i due registri sono indispensabili... la funzione di coordinamento quindi un equilibrio tra gestione del potere e definizione delle regole e l'altro registro che è quello delle relazioni.

A7: Prima lei ha chiesto chi e come si sta prendendo cura delle relazioni gruppali in un ottica inclusiva anche attraverso quali azioni? Io ho bisogno di capirla di più questa domanda nel senso che, cosa vuol dire prendersi cura delle relazioni gruppali?

F3: Secondo me questo è il pezzo più difficile non tanto perché c'è bisogno di capire di più perché è difficile da scovare, io faccio fatica a capire quello, secondo me non so, anch'io non so come si fa però a parte che non so come si fa se guardo come funzioniamo ho cercato di farmi, di dire dov'è che accade questa cosa no e devo dirlo, quello che mi è venuto in mente è Roberta⁷ che ci sfama, che porta tutte queste cose, ma oltre questo pezzetto qua qualcosa di così specifico faccio fatica a vederlo quindi.

E5: A me una domanda che mi è sorta adesso che mi fa un po' paura è... ma quali sono le regole esplicite del nostro gruppo... ma forse anche che bisogna cercare di garantire il 70% delle presenze... nel senso che per certi versi mi viene da dire cioè che mi sembra quasi che non ce ne siano al di là del fatto che per me più che una regola è una necessità nell'essere presente all'*équipe* perché altrimenti non mi sentirei un appartenente poi ci sarà una regola che me lo consente, però per me è una necessità di appartenenza, però dal punto di vista delle regole boh cioè esplicitarci ... però esplicite.

SV44: E il tema soprattutto è, al di là di esplicite o implicite, ma condivise perché possono esserci delle regole implicite, ma che non sono condivise...

H5: A me sta venendo in mente rispetto a queste cose che dice che qualche volta forse abbiamo confuso la cura nei confronti delle relazioni delle persone in una mancanza di regole siccome tutti devono cercare di stare bene qua, questo

⁷ Si tratta di una componente del gruppo di lavoro che solitamente predispone torte e bevande per tutto il gruppo.

non consente di creare delle regole perché altrimenti non ci stanno dentro tutti, dove quello che si sente... cioè ci sono anch'io qui dentro non è che gli altri, sono io stessa per prima... si confonde il concetto di cura col fatto che ognuno ha le proprie esigenze... dobbiamo poi tentarle e a cui però non ci sono regole condivise, non c'è una regola condivisa, come se la regola condivisa andasse a, o comunque rischiasse di mettere in pericolo la cura per il singolo insomma...

SV46: O magari più che mettere in pericolo l'altro, che possono mettere più in difficoltà noi stessi... non si evita un conflitto per paura di far male agli altri?

[...]

F5: ... uno per arrivare al conflitto deve passare dalla mediazione, dopo pian piano fa il giro largo.

H11: Cioè prima ti assicuri di poter mediare, è questo che vuoi dire e poi...

F6: Sì, conflitto è una cosa che non c'è e lo rimuoviamo, dopo di che c'è qualcosa che attrae che va in quella direzione, prende un giro molto, molto largo e poi arriva a capire che grande mancanza è quella, che poi deve fare i conti con quella roba lì, io ci sono arrivata, sicuramente partendo dalla mediazione, dopo ho visto che esisteva il conflitto, adesso lo so bene...

H12: Credo che siano così importanti queste cose che sto pensando ad una supervisione come in altre situazioni... io adesso stavo pensando alla mia agenda e stavo cercando di capire quand'è il prossimo momento in cui lavoriamo su queste cose e mi sono detta lo sento anch'io molto importante.

C4: Io non ho ben capito una cosa, lo stupore è perché noi che ci occupiamo di conflitti tendiamo a mascherare la nostra conflittualità interna o non la riconosciamo?

F7: Parlando di me e di come sono arrivata qua così come per quel conflitto c'è bisogno di un contenitore e c'è bisogno di mediatori forse per affrontare i nostri... c'è bisogno di un contenitore e ci abbiamo messo un po' però alla fine abbiamo chiesto di fare questa cosa, come dire che è un po'... e questa è la strada che ho imparato per avvicinarmi al conflitto, quindi in qualche modo ho bisogno di un posto dove c'è un terzo che lo consente, perché gestirlo in prima persona senza il terzo che lo consente non ho ancora così esperienza personale.

H13: Forse anche per una mancanza di regole nel senso che partiamo da una difficoltà individuale e poi dipende anche dall'ambiente, quindi se non ci sono delle regole è ancora più difficile.

Lo sviluppo successivo della discussione si fa più fluido e disteso e, pur nella parziale disarticolazione del discorso, enuncia e riprende gli elementi fondamentali che contraddistinguono l'identità e la dinamica grupale. In estrema sintesi essi possono essere ricondotti a quattro:

- a. la necessità di tener conto e di integrare due ancoraggi simbolici distinti e la loro espressione pragmatica in ruoli e azioni identificabili all'interno del gruppo (il coordinatore e "Roberta che ci sfama" – Cfr. F3);
- b. la difficoltà a vivere la dimensione normativa come strutturante ed integrativa, ma anzi come ostacolo e pericolo, in quanto parametro valutativo, che può rendere non scontata o egualitaria l'inclusione e l'appartenenza (cfr. E5; H5);

- c. il timore e l'ambivalenza nei confronti del conflitto, connaturale all'oggetto di lavoro, e la necessità di "mascherarlo" (C4) o di "rimuoverlo", ma di cui si avverte la presenza e "l'attrazione" (F6) e che può essere svelato e riconosciuto solo all'interno di assetti mediativi e contenitivi (F7);
- d. il rischio di confondere l'investimento nella cura delle relazioni con la protezione del sé e, conseguentemente, la negazione della norma come garanzia dell'inclusione e dell'appartenenza (H5).

Il quadro che ne deriva è assai complesso e contrastante. La pluralità delle istanze che si evidenziano delineano un assetto grupale di elevata complessità, contraddistinto da dinamiche tensionali stratificate e divergenti, alimentate da motivazioni differenziate e da sentimenti intensi e potenzialmente destabilizzanti, trattenute in un equilibrio precario attraverso movimenti adattivi massicci, ma non troppo primitivi, tanto da renderne facilmente riconoscibile la natura difensiva e da permettere ai partecipanti una certa mobilità emotiva e una relativa trasformabilità delle rappresentazioni e delle produzioni cognitive.

La valenza destabilizzante di tale assetto dinamico è assai più consistente di quanto possa apparire nella modalità interattiva esplicita e di quanto sia riconoscibile nella immediata consapevolezza dei partecipanti. Essa produce, di fatto, una importante criticità nel funzionamento grupale ed un'inibizione della sua capacità produttiva, determinando un assetto frammentato, come plasticamente rintracciabile nella fase di apertura dell'incontro successivo⁸.

SV1: Avete avuto la trascrizione dell'altro incontro? Siete riusciti a rileggerla?

I1: Ma, io devo dire che sono molto colpita perché dopo l'incontro dell'ultima volta ho visto che c'è stato come un rivitalizzarsi del gruppo, che ci siamo scambiati un sacco di e-mail e che anche tante persone che di solito non rispondono alle e-mail questa volta hanno risposto...

C1: Ma, non so... non mi sembra proprio... ma sei sicura che stai parlando di questo gruppo? Non ti stai confondendo con un altro gruppo? Perché a me non sembra proprio che sia successo quello che dici tu... (*sorrisi e risate nel gruppo*)

SV2: Allora... chi ha letto la trascrizione?

A1: Io no... non mi sembra che è arrivata...

B1: No io ho visto che è arrivata, ma non pensavo che dovevamo rileggerla

C2: Ma sì, l'avevamo detto, se no cosa la mandava a fare...

B2: Sì beh, insomma, non era proprio chiaro cosa dovevamo fare

C3: No dai, in realtà io l'ho vista, ma proprio non ho avuto tempo di leggerla

D1: Io invece non ce l'ho proprio fatta, ma non so se solo per il tempo... è che proprio a rileggerla non avevo tanta voglia...

E1: Io invece l'ho riletta due volte ma non ho capito niente... proprio non si capisce niente... quando parlavamo mi sembrava più chiaro, ma a rileggerla non si capisce niente...

⁸ Il terzo incontro prevedeva la discussione sul testo della trascrizione della discussione effettuata nel secondo incontro. Testo che, come concordato con i partecipanti, è stato trasmesso a tutti i partecipanti, via posta elettronica, dieci giorni prima dell'incontro e che ciascuno avrebbe dovuto rileggere.

- F1: Sì anch'io l'ho riletta e la prima reazione è stata che non è possibile, non è proprio possibile che parliamo così, non è realistico... Mi ha lasciato proprio una brutta sensazione, una sensazione di angoscia... non mi ci sono riconosciuto proprio per niente...
- G1: Anche a me mi ha colpito molto, però devo anche dire che i suoi interventi (del SV) sono stati corretti e i nostri no... i suoi sono molto regolari, i nostri tutti sgrammaticati e frammentati... non si capiscono mica tanto... e questa cosa mi ha molto colpito...
- H1: A me invece sembra che mancano dei pezzi... sarà un caso, ma mi sono accorta proprio perché ho guardato anche gli appunti che avevo preso e alcune parti che sono sicura che abbiamo detto non le ho ritrovate...
- SV2: Può dirci quale parte le sembra che manca? Forse quella dove parlava lei... a proposito del fatto che alle vostre riunioni di *équipe* non ci siete mai tutti... che questo non esserci è un aspetto importante e significativo?
- H: Eh sì, più o meno proprio quella...
- SV: Provi a rileggere meglio, perché è vero che manca una parte, perché la registrazione a un certo momento si è interrotta, ma non è quella che dice lei. Quella che dice lei c'è.

Questa sequenza di scambi manifesta un crescendo, per certi aspetti quasi grottesco, nell'impraticabilità del compito proposto. Nelle verbalizzazioni espresse nel testo che è stato trasmesso e che doveva essere letto personalmente prima dell'incontro:

- a. non è arrivato;
- b. è arrivato, ma non doveva essere letto;
- c. è arrivato, doveva essere letto, ma non c'è stato il tempo per leggerlo;
- d. è arrivato, doveva essere letto, c'era il tempo per leggerlo, ma non c'è stata la voglia di leggerlo;
- e. è arrivato, è stato letto due volte, ma è incomprendibile;
- f. è arrivato, è stato letto, ma è irriconoscibile e suscita angoscia;
- g. è stato manipolato, trascrivendo in modo corretto gli interventi del conduttore e in modo distorto e "sgrammaticato" gli interventi dei partecipanti;
- h. è stato manipolato, nel senso che mancano delle parti (che invece ci sono);

Ciò che colpisce è non solo la sorprendente impraticabilità del compito, ma la palese e grossolana caduta della qualità e del livello dei meccanismi difensivi che, in qualche caso, assumono forme molto regressive e producono massicce distorsioni nei processi cognitivi. E, accanto a questo, del palesarsi di un assetto complessivamente frammentato, probabile effetto dell'elevato livello di angoscia che l'avvio del lavoro di formazione ha prodotto. Inevitabilmente ciò produce delle immediate ripercussioni trasferali sulla relazione con il conduttore e sulla sua figura, che vengono investite di aspetti angoscianti e paranoici, tali da costituire un potenziale ostacolo alla produttiva prosecuzione del percorso di formazione⁹.

⁹ Sembra cioè che la semplice emersione di aspetti differenziati e potenzialmente conflittuali sia sufficiente per "minacciare" l'identità del gruppo, evidentemente fragile anche perché poco connessa con l'oggetto/campo di lavoro. Ciò mobilita un'angoscia diffusa e contagiosa che inibisce la capacità di lavoro del gruppo e provoca il suo assestarsi in *assunto di base*. Cfr. Bion, 1961.

4.2. Secondo stralcio: il punto di svolta

Il secondo stralcio è tratto dalla discussione che il gruppo ha sviluppato nel settimo incontro che, come da programma, ha riguardato il commento dell'attività realizzata nell'incontro precedente¹⁰. Questo incontro era prefigurato (e si è poi confermato) come uno snodo particolare del percorso in quanto conclusivo della parte analitica/esplorativa e di apertura della fase di riprogettazione dell'organizzazione del gruppo di lavoro.

SV1: Va bene... la volta scorsa nel chiudere vi avevo chiesto se avevate voglia di provare poi a fare un piccolo promemoria di ricostruzione delle cose che eventualmente vi interessavano e vi avevano colpito e avevate un po' colto di quel lavoro che avevamo fatto...

B1: Io non ho pensato perché ho avuto molto altro da fare quindi proprio, però ci ho pensato venendo qua, un pezzettino piccolino di pensiero. Allora da una parte a me sembra che il lavoro che abbiamo fatto di questi tempi, almeno a me, mi sembra che l'atteggiamento generale abbia fatto di noi più gruppo nel senso che si sono dette alcune cose ad alta voce e questo mi sembra importante anche, penso, nei rapporti di tipo personale, ma soprattutto mi sembra che sia venuta fuori l'esigenza, proprio in base anche a quello che ci siamo detti di come uno sta con l'altro, delle competenze che riconosce all'altro e questo potrebbe servire a formalizzare tra virgolette in maniera più organizzata il nostro ufficio...

C1: Ma le cose che mi sono rimaste dalla volta scorsa le ho divise in cosa ho sentito, proprio con le orecchie e che cosa ho detto... e le cose che ho in mente è che con le mie orecchie rispetto a me ho sentito da un lato una sorta di paura di lavorare con me legata al giudizio... con le mie orecchie io ho sentito questo e ho sentito un'altra parte di riconoscimento di alcune competenze... e quindi mi ha colpito questo perché non avevo sentito prima al di là del, parlo di orecchie parlo del sentito della mediazione e quindi mi hanno colpito queste due cose e me le sono portate via e la cosa che ho detto invece io e che mi sono portata via e che mentre la dicevo per me era una cosa nuova è che ho detto a Elena che le piace far fatica.

D1: Per me, giunti a questa fase del lavoro, forse anche per il fatto che la volta scorsa non mi sono esposto al giudizio e al parere vostro, mi fa dire quello che sto per dire in positivo nel senso che magari se mi fossi esposto al giudizio avrei qualche timore in più non so, però grazie a questo percorso e soprattutto il punto di svolta per me c'è stato non l'ultima volta ma la penultima quando ho detto indirettamente, perché c'erano delle persone assenti, e direttamente in un incontro personale ho potuto dire quello che pensavo magari anche sbagliando a pensare quello che pensavo, però mi sono reso conto che finalmente qualcosa si è sbloccato quanto meno in me nel senso che posso dire le cose penso insomma ecco anche senza timore del conflitto tra virgolette, ammesso che di conflitto si possa parlare poi bisogna dare una giusta defini-

¹⁰ Nel sesto incontro, al gruppo è stata proposta un'esercitazione di tipo drammatico-animativo (aquario): a turno, chi lo desiderava, poteva mettersi al centro del cerchio formato dai partecipanti e ciascun partecipante poteva esprimere, a gesti o a parole, i pensieri e le emozioni che provava. Cfr. Tab. 1.

zione a questa parola quindi il timore del gruppo di affrontare il conflitto o a questo punto come persona come singolo credo di non averla più e anche perché quello che avevo da dire e in qualche modo mi si agitava dentro ho avuto modo di dirlo, ma penso che in qualche modo anche così come gruppo questa cosa sia stata fatta anche in occasione dell'ultimo incontro e quindi la riflessione che mi viene da fare è questa al momento...

H1: Io credo di aver fatto un salto nel tempo grosso che mi permette di stare meglio qui, non rispetto a quello che posso dire ma rispetto dall'essere passata dall'aspettarmi una cosa a trasformare questo in un ufficio quindi per me il salto è stato questo io, lei lo sa, più di una volta ho detto che non stavo bene qui dentro e che pensavo di chiudere e ho fatto tutto un lavoro, di cui avete contribuito anche voi, nel passare da quello che mi aspettavo e come si stava qui dentro rispetto al fatto di come io faccia un lavoro quindi facendo un lavoro voi diventate colleghi e questo è un salto che io ho dovuto fare rispetto a me quindi essendo colleghi ai colleghi si chiede di valutare tranquillamente non si chiede altro, probabilmente io ero partita chiedendo anche altro e questo credo che spieghi un pochettino e questo è quello che ho voluto spiegare perché probabilmente era sbagliata l'impostazione iniziale ecco, quindi tra colleghi l'importante è che le cose funzionino...

F1: Per me dalla volta scorsa nella quale mi sono trovato molto bloccato perché arrivando in abbondante ritardo ho fatto un po' fatica ad entrare in un *setting* così particolare però mi sono portato via diplomazia a momenti. Nel senso che ho trovato che in alcuni frangenti le persone siano state molto schiette e altri momenti invece c'è stato altro... insomma, sono stati molto più spadaccini insomma e molto più delicati quindi forse ho visto nell'incontro della volta scorsa un osare con cautela, agire in modi diversi e in generale però mi sembra che il gruppo alcuni sblocchi stia riuscendo a metterli in atto così in positivo come gruppo come... sto pensando adesso molto ai disegni fatti all'inizio che dicevano tante cose e un poco più di gruppo lo trovo ecco e però vedo ancora molto questa diplomazia a momenti.

[...].

I1: Io quello che ho sentito nell'incontro dell'altra volta, va be mi accodo, mi sembra che sia un pochino la forza di questo gruppo nel senso che la cautela che possiamo aver visto a volte, anche un po' fastidiosa del non potersi dire le cose, io non la lego a una sorta di cortesia che dei colleghi devono portarsi ma l'ho sempre vista molto legata al fatto che questo gruppo ha bisogno di essere gruppo e quindi di restare coeso, con però la necessità di darsi dentro delle forme e di creare dei contenitori, dei luoghi dove le persone effettivamente possano stare dentro a questo gruppo con delle, dei compiti delle, ciascuno con quello che è in grado di portare e questa cosa per me l'altra volta è stato un pochino anche la prima volta che io ho sentito alcune cose dette ad alcuni colleghi da parte di altri colleghi per cui c'è stato anche tanto stupore rispetto al pensare che quel collega avesse quel pensiero rispetto a... e penso che sia stato, insomma a me è piaciuta questa cosa... rispetto a questo gruppo credo anch'io che potrebbe essere utile per ciascuno che al di là dei compiti che ciascuno di noi ha rispetto ai propri fascicoli, che però anche se condividiamo con altri colleghi sono come delle esperienze che ciascuno che conduciamo

abbastanza in solitudine è importante che quando il gruppo s'incontra s'incontrino anche dei ruoli e delle funzioni

L1: Dunque io rispetto all'incontro della volta scorsa... io penso di aver detto delle cose importanti ad alcune persone, cioè per me è stata un'occasione molto utile... per poter dire alcune cose che mi stavano dentro... e di cui sentivo proprio il bisogno e non ero mai riuscita a creare l'occasione per dirle e ho anche sentito tante cose poi su di me che mi hanno fatto molto pensare al ruolo del coordinamento, insomma di come è stata questa esperienza di quattro anni... ma io vado bene lì o non sono capace perché devo offrire un servizio. Ecco mi sembra che questo aspetto posso giocarlo, quindi il riconoscimento di voi secondo me è importante al di là dei difetti e degli errori ma credo che sia importante questo insomma, io devo sapere che voi pensate che io sono capace di fare questa cosa con i miei limiti come penso che ciascuno di voi deve sentire che io penso che sia capace con i suoi limiti e con le sue difficoltà e con tutto quello che ha.

[...]

B9: Noi siamo partiti dall'idea che avevamo rappresentato con i disegni qualche cosa, noi dicevamo a parole qualcosa e i nostri disegni dicevano qualcos'altro ed era venuto fuori il discorso della necessità di un contenitore e mi sembra che forse è stata la ricerca di un contenitore, non so, perché noi diciamo delle cose e poi il disegno che è un'altra forma d'informazione dice delle altre. Quindi trovare un rapporto fra quello che diciamo a parole e quello che sentiamo forse è importante. Altro non mi viene in mente.

F3: Io la volta scorsa sono entrato e ho detto che cavolo sto facendo qua (risata) se non rileggo gli appunti di due volte fa non saprei proprio risponderti perché.../...

SV10: E invece rileggendoli? Non diamo niente per scontato. (risata)

F4: E invece rileggendoli ho la chiara visione della direzione che ha preso il lavoro di supervisione. No perché si diceva i rischi di far emergere le differenze a volte rischia di creare degli schieramenti, di mettersi e da una parte e dall'altra. Io penso che ci sia servito a far emergere pensieri che avevo tenuti nascosti.

Questa seconda sequenza di discussione di gruppo mette in luce una modalità di funzionamento del tutto differente: una completa adesione al compito proposto, un costante contatto con l'oggetto di lavoro, una modalità comunicativa precisa nei significati e intensamente connotata affettivamente. Dal punto di vista rappresentazionale vengono espressi e condivisi significati molto rilevanti:

- a. la percezione di uno 'sblocco' (F1) e di aspetti di novità e di cambiamento, sia nella modalità di agire lo scambio comunicativo, cioè nella capacità di sentire i sentimenti e di tradurli in parole, (C1, D1), sia in una modificazione delle attese riposte nell'appartenenza al gruppo e nella sua più precisa identificazione come gruppo professionale (H1);
- b. la messa in atto di una più estesa capacità di pensiero riflessivo (B1) e di riconoscere lo scarto, ma nello stesso tempo di mettere in connessione, il pensiero e l'emozione, la parola e l'immagine (D9);
- c. la capacità di tollerare le differenze nella misura in cui esse possono essere riferite al piano delle competenze e dei compiti, da cui discende la possibilità che l'identità ed il bisogno di contenimento si declinino non più nel coltivare

un'illusoria omogeneità indifferenziata, ma in un'organizzazione esplicitamente regolamentata del lavoro che integri le istanze normative con quelle di cura (I1).

5. *Discussione*

Il materiale illustrato nei paragrafi precedenti, tratto dalla trascrizione delle verbalizzazioni prodotte dai partecipanti in due fasi distinte del percorso di ricerca-formazione, documentano in modo piuttosto esplicito una trasformazione delle modalità di funzionamento del gruppo stesso, nella direzione di un incremento della funzione riflessiva e della capacità di sviluppare un assetto dinamico più integrato ed equilibrato.

Le tematiche identitarie, e la loro problematicità, emergono in modo evidente fin dalle fasi iniziali e riguardano essenzialmente due aspetti: l'integrazione delle dimensioni normative e di quelle di cura, che la specificità dell'oggetto di lavoro rende necessaria, e la contrapposizione tra istanze di differenziazione e di appartenenza, entrambe necessarie per una sufficiente affermazione del sé. Lo scarto nelle modalità del funzionamento grupitale rintracciabile nelle due fasi di lavoro prese in esame è evidentemente riconducibile alle diverse modalità con le quali queste due principali tematiche si spiegano e sono state significate e assunte dai partecipanti. A ciò si connette una più o meno diffusa connessione tra il livello cognitivo e quello affettivo, tra il registro logico-razionale e quello immaginario nonché, ovviamente, il livello e l'efficacia delle difese e delle resistenze (Gozzoli *et al.*, 2013).

L'utilizzo della prospettiva teorico-concettuale della convivenza organizzativa agevola l'emergere delle dinamiche grupitali e la lettura fenomenologica degli elementi analitici individuati. Consente, inoltre, di riconoscere agevolmente la presenza, nelle due fasi del percorso formativo, di due differenti forme di convivenza grupitale. Applicando lo schema interpretativo e la classificazione idealtipica proposti nel contributo di Gozzoli (2014) potremmo dire che nella prima fase del lavoro il gruppo oscilla tra una modalità *affiliativa* e una *caotica-paralizzante*. O, più precisamente, che l'incremento di consapevolezza del carattere difensivo-adattivo della rappresentazione identitaria di esordio¹¹, promosso dalla presa di contatto con i significanti parzialmente slatentizzati attraverso le produzioni grafico-simboliche, ha mobilitato livelli di angoscia tali da produrre il cedimento di tale assetto difensivo ed un conseguente assestamento su una modalità di convivenza meno integrata.

All'esordio, infatti, la dinamica grupitale si articola attorno ad un bisogno affiliativo e di appartenenza e non esita a misconoscere la specificità del proprio oggetto di lavoro (l'iscrizione strutturale della mediazione penale nel registro simbolico paterno) allo scopo di salvaguardare e garantire in modo incondizionato l'inclusione nel gruppo. Differenze e conflitto, ovviamente, devono essere evitati perché vissuti come pericolosi per le relazioni e la stabilità del gruppo. In breve, però, la convivenza 'decade' in una forma caotica-paralizzante, contraddistinta dalla prevalenza di aspetti confusivi e frammentari, dalla completa perdita di contatto con l'oggetto di lavoro e da una pervasiva inibizione della sua capacità produttiva.

Analogamente, risulta ugualmente agevole riconoscere l'affermarsi di una forma *generativa* di convivenza grupitale nella seconda fase del lavoro formativo: i processi di diffe-

¹¹ Il gruppo come "contenitore" omogeneo e indifferenziato

renziamento, anche nelle loro potenzialità conflittuali, possono essere più ampiamente riconosciuti e tollerati in quanto riferiti all'oggetto di lavoro (compiti e competenze) e l'identità non è appiattita né risolta nell'appartenenza/inclusione. Lo scambio relazionale risulta arricchito e più libero ed autentico e promuove la composizione tra gli aspetti cognitivi e quelli emotivo-affettivi, in una dinamica di reciproco riconoscimento e valorizzazione.

Può sorgere naturale, a questo punto, un interrogativo: quali sono i fattori, in particolare riferibili agli elementi processuali, tecnico-metodologici e di contenuto, che possono aver maggiormente contribuito a determinare uno sviluppo così felice dell'intervento?

Per rispondere a questa domanda in modo documentato ed esauriente sarebbe necessario (e forse non sufficiente) esaminare integralmente e sistematicamente le verbalizzazioni prodotte in tutti gli incontri realizzati, il che, per ovvi motivi, non è possibile in questa sede¹². Pensiamo sia però possibile avanzare qualche ipotesi, certamente parziale e da approfondire, a partire da alcune evidenze di cui si può trovare traccia anche nel limitato materiale che abbiamo presentato.

Anzitutto due elementi di ordine, per così dire, contestuale: il fatto che la domanda di formazione fosse assunta ed espressa in termini assai consapevoli e non equivoci e che la relazione di lavoro con lo *staff* di formazione fosse già sperimentata e consolidata nelle due *tranche* precedenti (la ricerca e la supervisione). Ciò ha indubbiamente facilitato la condivisione degli obiettivi e del metodo di lavoro e la costituzione di un *setting* chiaro e sufficientemente rassicurante; elementi, come è noto, che hanno generalmente un grande impatto su qualsiasi intervento di formazione clinicamente orientato (Ruvolo, Lo Verso, 2011).

In secondo luogo crediamo possano aver avuto un certo rilievo altri due elementi, riconducibili a specifiche scelte tecniche e di metodo: una modalità a tratti decisamente "partecipante" ed "interveniente", ancorché clinicamente orientata, con cui è stata esercitata la funzione di conduzione¹³ ed il frequente ricorso a tecniche e strumenti caratterizzati da un notevole potenziale emotigeno¹⁴. Elementi che certamente hanno attivamente, e fors'anche 'direttamente', sollecitato il gruppo a confrontarsi con gli aspetti più latenti ed affettivamente rilevanti del proprio funzionamento.

Crediamo, infine, che anche il riferimento al paradigma della convivenza organizzativa abbia costituito una risorsa importante, in quanto algoritmo concettuale allo stesso tempo di emersione/apertura e di sintesi che ha facilitato il riconoscimento dell'assetto dinamico e funzionale che, di volta in volta, il gruppo andava assumendo.

¹² Come è stato già ricordato, in realtà questo lavoro è stato effettuato durante l'itinerario formativo. Tutte le trascrizioni sono state sottoposte ad un'analisi fenomenologico-interpretativa, allo scopo esaminare i contenuti ed i temi narrativi attorno ai quali si organizzava l'interazione comunicativa e per individuare i movimenti identificatori e transferali che determinavano lo svolgimento della dinamica relazionale.

¹³ Ci riferiamo all'uso, in qualche caso molto espressivo, dell'interpretazione (cfr., ad esempio, S26, p.7) e alla proposizione, a volte piuttosto forte ed insistita di temi ed universi di discorso (cfr., ad esempio, S28-S33, p.8).

¹⁴ Ci riferiamo in particolare all'utilizzo della tecnica del disegno del gruppo e dell'acquario, ma anche all'esteso ricorso alla rilettura e discussione delle trascrizioni delle verbalizzazioni prodotte dai partecipanti.

Bibliografia

- Bion W. R., (1961), *Esperienze nei gruppi*, Trad. it. Armando, Roma, 1991.
- Bion W. R., (1962), *Apprendere dall'esperienza*. Trad. it. Armando, Roma, 1990.
- Bion W. R., (1979), *Attenzione ed interpretazione*, Trad. it., Armando, Roma, 1970.
- Bolognini S., Mantovani M., (1999), Le attività del supervisore. In Berti Ceroni G., Correale A. (a cura di), *Psicoanalisi e psichiatria*, Raffaello Cortina Editore. Milano.
- Buccellato N., Ciuffo E., Mastropasqua I., Scivoletto C., (2009), La mediazione penale nel sistema minorile italiano, in *Mediazione penale minorile. Rappresentazioni e pratiche*, (a cura di Scivoletto C., FrancoAngeli Milano.
- Ferro A.,(2000), *Teoria e tecnica della supervisione psicoanalitica*, Cortina, Milano.
- Frascaroli D., Gozzoli C., (2014), Quando la formazione è leva per una convivenza generativa nell'organizzazione, in *Narrare i Gruppi*, vol. 9, n° 3, Dicembre 2014, pp. 243-258 - website: www.narrareigruppi.it
- Galli T., (1994), La supervisione nel lavoro istituzionale, in Vigorelli M., (a cura di), *Istituzione tra inerzia e cambiamento*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Gozzoli C., (2014), Tracce e forme del convivere organizzativo, in *Narrare i Gruppi*, vol. 9, n° 3, Dicembre 2014, pp. 151- 162 - website: www.narrareigruppi.it
- Gozzoli C., Frascaroli D., D'Angelo C., Licari G., (2014), Connecting Personal History And Organizational Context: Suggestions For Developing Educational Programs For Youth Soccer Coaches, *World Futures*, 70, 140-156.
- Gozzoli C., D'Angelo C., Nicoletti T., (2013), Formazione e resistenze al cambiamento. Il lavoro con un gruppo di ispettori penitenziari, *Narrare i gruppi. Etnografia dell'interazione quotidiana. Prospettive cliniche e sociali*, 8, 39-61.
- Grinberg L.,(1989), *La supervisione psicoanalitica*, Cortina, Milano, 1989.
- Guy J., (2005), Formazione, in Barus Michel J., Enriquez A., Lèvy A. (a cura di), *Dizionario di psicopsicologia*. Cortina Editore, Milano.
- Kaneklin C., Gozzoli C., (2010), Identità adulta al lavoro e cultura della flessibilità, in E Marta., C Regalia., (a cura di), *Identità in movimento. La relazione con l'altro e la costruzione di un'identità adulta alla luce delle nuove sfide sociali*, Mc Graw Hill, Milano.
- Kaneklin C., (2000), Una concezione della formazione psicosociologica, in Kaneklin C., Olivetti Manoukian F. *Conoscere l'organizzazione. Formazione e ricerca psicosociologica*, Carrocci, Roma.
- Kaneklin C., Scaratti G., (1998), *Formazione e narrazione. Costruzione di significato e processi di cambiamento personale e organizzativo*, Raffaello Cortina, Milano.
- Manfredi S., Nassim L.,(1984), Il supervisore al lavoro, *Rivista di Psicoanalisi*, 30, 587-607.
- Mastropasqua I., Buccellato N., (2013), *Primo Rapporto Nazionale sulla mediazione penale minorile*, Gangemi Editore, Milano.
- Melita C., (2007), Linee guida sulla mediazione penale, *Mediars*, 10, 279-295.
- Metitieri L., Converso D., (2010), La ricerca-azione in una prospettiva clinica, in Kaneklin C., Piccardo C., Scaratti G., *La ricerca-azione*, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Morineau J., (1998), *Lo spirito della mediazione*, FrancoAngeli, Milano
- Morineau J., (2008), *médiateur de l'âme - Le combat d'une vie pour trouver la paix intérieure*, Nouvelle Cité, Paris.
- Pazè P., (2005), Caratteri, potenzialità e limiti della mediazione nel procedimento penale minorile, *Mediars*, 6, 227-239.
- Picotti L., (1998), *La mediazione nel sistema penale minorile*, Cedam, Padova.
- Ruvolo G., Lo Verso G., "La prospettiva gruppoanalitica soggettuale sui gruppi di formazione", in Lo Verso G., Di Blasi M., *Gruppoanalisi soggettuale*, Cortina, Milano, 2011, pp. 191-220.
- Smith, J.A, Osborn, M., (2003). Interpretative Phenomenological Analysis. In J.A. Smith (ed), *Qualitative Psychology*, Sage, London.
- Tamanza G., De Angeli E., (2011), *Efficacia ed Efficienza degli interventi di Mediazione Penale Minorile*, Rapporto di ricerca non pubblicato, Laboratorio di Psicologia, Università Cattolica del sacro Cuore, Milano.