

Nei territori interstiziali della cura: la gruppoanalisi nel Terzo Settore tra clinica e trasformazione sociale

di F. Feldia Loperfido*

[Ricevuto il 26/10/2025
Accettato il 09/02/2026]

Riassunto

In un'epoca in cui la cura si estende oltre i confini della clinica tradizionale, la gruppoanalisi è chiamata a misurarsi con i dispositivi del Terzo Settore: spazi mobili e interstiziali in cui si intrecciano bisogni psicologici, sociali e politici. A partire da un'esperienza decennale con una Cooperativa di Comunità, si analizzano le funzioni del gruppoanalista nel ricoprire diversi ruoli organizzativi e in relazione ai concetti di set(ting), dinamiche inconsce, matrice, campo controtransferale, ripensati in chiave sociale. Il contributo esplora come i concetti gruppoanalitici di set(ting), matrice e campo controtransferale possano essere riletti entro la cornice clinico-sociale del Terzo Settore. Ne emerge la figura di un gruppoanalista impegnato in ruoli organizzativi differenti, chiamato a sostenere la funzione simbolica del gruppo nei contesti comunitari. Il lavoro propone, infine, alcune coordinate teorico-cliniche per una gruppoanalisi capace di operare nei territori complessi del lavoro sociale.

Parole chiave: Gruppoanalisi, Terzo Settore, Legame sociale, Cura di comunità, Trasformazione sociale, Trasformazione professionale.

* Psicologa, psicoterapeuta, gruppoanalista. Vicepresidente de Il Cerchio Associazione Italiana di Gruppoanalisi. Lavora presso il Lilac Centro DCA, via G. Devitofrancesco, 2i/12 – 70124 Bari (studio privato: via Cesare Battisti, 45D – 70011 Alberobello BA); feldia-lop@gmail.com

Gruppi/Groups (ISSNe 1972-4837), 1/2024
DOI: 10.3280/GRUOA1-2024OA22678

TEMA

Abstract. *In the interstitial territories of care: group analysis in the Third Sector between clinical practice and social change*

As the demand for care increasingly unfolds beyond the conventional clinical setting, group analysis is challenged to encounter the heterogeneous practices of the Third Sector – fluid and interstitial spaces where psychic, social, and political dimensions intertwine. Drawing on a decade-long experience with a Community Cooperative, the paper analyzes the group analyst’s roles in various organizational roles and in relation to the concepts of setting, unconscious dynamics, matrix, and countertransference field, reconsidered from a social perspective. This paper explores how the group analytic concepts of setting, matrix, and countertransference field can be reinterpreted within the clinical-social framework of the Third Sector. The emerging figure is a group analyst engaged in diverse organizational roles, called upon to support the group’s symbolic function in community contexts. Finally, the paper proposes some theoretical-clinical guidelines for a group analysis capable of operating in the complex realms of social work.

Keywords: Group analysis, Third Sector, Social bond, Community care, Social transformation, Professional transformation.

Introduzione: oltre i confini della clinica

Il tema scelto dalla redazione di *Gruppi* “I territori della clinica contemporanea” invita a esplorare i confini della pratica analitica e i suoi sconfinamenti verso contesti non tradizionalmente clinici. La call porta a interrogarci su come la clinica oggi si declini non solo nello spazio della psicoterapia individuale e gruppale in senso stretto, ma anche in contesti sociali, comunitari, politici. In questa prospettiva, la gruppoanalisi può essere particolarmente sollecitata: il gruppo, infatti, dispositivo principe del nostro lavoro, è anche forma di legame sociale (Kaës, 1993) e, come tale, si presta a diventare strumento di cura in contesti plurali. Partendo, inoltre, dal presupposto che: «ciò che è all’interno è all’esterno, il sociale non è esterno ma pure profondamente interno e penetra l’essere più interno della personalità individuale» (Foulkes, 1964, p. 280) e che «la comunità è l’unità primaria ultima da considerare» nei nostri interventi (Foulkes, 1964, p. 292), in questo contributo, si presenterà una riflessione sulle possibili funzioni della prospettiva gruppoanalitica nell’ambito del Terzo Settore. In altre parole, in dialogo, in particolare, con la tradizione di gruppoanalisi foulksiana (Foulkes, 1975), di gruppoanalisi soggettuale (Lo Verso e Di Blasi, 2011; Lo Verso, 2025) e di psicoterapia di comunità (Barone, 2020; Barone e Bellia, 2019), si presenterà come il Terzo Settore possa rappresentare un bacino di intervento di elezione

per approdare al sociale, alla comunità come oggetto di lavoro clinico. In questo scenario, cooperative, associazioni, reti territoriali e progetti sociali possono fare da interfaccia tra il singolo e la comunità più ampia e costituire contesti di cura, nei quali le dinamiche gruppali assumono un ruolo centrale. In questo contributo, si propone una riflessione su tali questioni a partire da un'esperienza decennale condotta all'interno di un Ente del Terzo Settore. L'obiettivo non è tanto quello di offrire un modello generalizzabile, quanto di interrogare, a partire da una pratica situata, le possibili funzioni della prospettiva gruppoanalitica nei contesti comunitari. In questa prospettiva, le considerazioni teoriche verranno intrecciate con alcune vignette tratte dal lavoro sul campo.

Verso una lettura gruppoanalitica del Terzo Settore

Se si opera nel Terzo Settore, ci si muove in un'area di intervento percepita come "legittima" o non del tutto degna per uno psicoterapeuta? E il Terzo Settore è la risposta vera alla necessità di occupazione o un contenitore più o meno affollato per passare tra lavori e lavoretti "parapsy" nell'attesa che esca un concorso per lavorare in ASL o si metta su il proprio studio professionale? Già nel 2000, Frattura metteva in guardia sulle ambiguità del Terzo Settore, tra il rischio di mistificazioni sulla capacità di salvare da un welfare poco efficace e la effettiva possibilità che esso rappresentasse lo strumento e il contenitore per nuove modalità di organizzazione dei singoli e delle comunità. Dopo 26 anni, molti vissuti di coloro che operano in questo campo non appaiono così differenti dall'epoca e, spesso, incertezza, sconforto e senso di svalutazione attraversano chi, nella speranza di sbarcare il lunario, si barcamena tra cooperative, associazioni, bandi e progetti. Al tempo stesso, le caratteristiche che oggi compongono il Terzo Settore¹ sono particolarmente dense e significative, e riportano una serie di sfumature organizzative, giuridiche, economiche, simboliche, etiche e sociali che necessitano di un attento studio. In che termini, dunque, è possibile avviare una riflessione a sfondo gruppoanalitico che, da un lato, individui in questo settore un territorio della clinica contemporanea e che consenta, dall'altro, di fornire le lenti epistemologiche e metodologiche per muoversi efficacemente in questo ambito? A tal proposito, può essere utile fare riferimento al concetto di *polis* tanto caro a chi si occupa di gruppi e particolarmente ripreso dall'approccio clinico di polisanalisi (Di Maria e Lavanco, 1991; Lo Verso,

¹ Per un approfondimento sulle caratteristiche del Terzo Settore, si rimanda alla Legge Delega 6 giugno 2016, n. 106, al D.L. 3 luglio 2017, n. 117 e successivi aggiornamenti.

1994, 2025; Napolitani, 1998; Pergola, 2020). Fin dalle sue origini greche, la polis rappresenta uno spazio simbolico e relazionale in cui gli individui si riconoscono come membri di una comunità, condividendo leggi, linguaggi e valori comuni. Oggi, la polis diviene metafora del gruppo come spazio psichico condiviso, dove l'individuo si costruisce nel rapporto con l'altro e trova contenimento, riconoscimento e significato. Essa può essere anche spazio di espressione di quel livello politico-ambientale transpersonale che riguarda il particolare rapporto tra il soggetto e il contesto in cui vive (Di Maria e Lavanco, 1991). D'altro canto, come proposto da Kaës (1993), ogni collettività funziona da apparato psichico gruppale, producendo e sostenendo una rete di legami, alleanze inconsce e rappresentazioni condivise che ne fondano l'identità. In questa chiave, la polis può essere intesa come matrice di appartenenza e di senso, un luogo dove si realizza il passaggio dall'Io al Noi e viceversa e dove la soggettività trova espressione all'interno di un orizzonte comunitario. Ma, al tempo stesso, può essere anche espressione di quello scenario socio-relazionale che, secondo D'Elia (2025), è oggi caratterizzato da spinte individualistiche, competitive più che cooperative, performative, di angoscia generativa, riduzione dell'impegno relazionale ecc. È anche per questo, dunque, che è necessario ipotizzare: «nuovi curanti per nuovi luoghi della cura» (Pergola, 2025, p. 222), al fine di favorire una clinica del sociale che si muova su più livelli. In tal senso, il fine gruppoanalitico può essere quello di favorire l'arricchimento di beni relazionali (Bruni, 2006; Nussbaum, 1986), ovvero nell'idea che:

«tutte quelle relazioni che in un determinato contesto sociale consentono a due o più persone di “ri-conoscersi” come soggettività autonome in interdipendenza possono fare emergere beni relazionali» (Giorgi e Lo Verso, 2011, p. 246)

favorendo il reciproco benessere soggettivo, forme di scambi economici sostenibili, capacità di ottimizzare le risorse.

Trasponendo questa cornice concettuale al lavoro nel Terzo Settore, appare evidente come le dinamiche polis-gruppali si possano ritrovare nei contesti di cura, cooperazione, solidarietà come anche di conflitto, angoscia, frustrazione che possono caratterizzare questo ambito. Le organizzazioni del Terzo Settore – cooperative, associazioni, fondazioni – si configurano, infatti, come micro-polis contemporanee, luoghi in cui auspicabilmente si rigenera il legame sociale attraverso l'azione collettiva e si sostengono esperienze di riconoscimento reciproco. E se ogni dispositivo terapeutico è una forma di legame sociale, un'offerta di appartenenza (Kaës, 1993), va anche detto che, spesso, nel Terzo Settore i dispositivi non nascono primariamente da un'intenzione terapeutica, ma da bisogni educativo-sociali, inclusivi,

politici, che possono avere dei risvolti clinici. Al tempo stesso, essi si rivelano sempre più luoghi in cui la sofferenza psichica affiora e chiede ascolto. I gruppi che si formano in questi contesti, quindi, sono gruppi “interstiziali”: non gruppi di psicoterapia in senso stretto, né semplici aggregazioni funzionali, ma spazi di co-appartenenza in cui la dimensione affettiva, simbolica e inconscia si intreccia con obiettivi progettuali e comunitari.

In un’epoca segnata dalla crisi della polis – intesa come disgregazione dei legami, individualismo e perdita del senso di appartenenza – il Terzo Settore, dunque, rappresenta un possibile spazio di ricomposizione simbolica e relazionale, dove la gruppoanalisi può contribuire a far emergere nuove forme di pensiero condiviso e di partecipazione responsabile.

In questo scenario, quindi, alcuni interrogativi emergono e guidano una possibile riflessione:

- Cosa possiamo intendere oggi per cura nei contesti del Terzo Settore?
- Se e come cambia la funzione del gruppoanalista che opera nel Terzo Settore?
- Come pensare a concetti come set(ting), matrice, campo cotransferale (Giannone e Lo Verso, 2011) in scenari multipli in cui l’intervento princeps non è quello terapeutico in senso stretto, ma un prendersi cura dell’altro che passa, per esempio, per attività educative, costruzioni di partenariati strategici, reperimento di fondi, coinvolgimento dei territori ecc.?
- Quale ruolo può assumere il gruppoanalista in contesti in cui convivono più gruppi, più funzioni e più livelli istituzionali?

Il Terzo Settore come dispositivo di cura collettiva

Il campo del Terzo Settore è particolarmente attraversato da ambivalenze: tensioni tra dono e potere, cooperazione e competizione, idealità e burocrazia. Abitarlo richiede una postura clinica capace di tollerare l’incertezza e di leggere gli aspetti inconsci dei dispositivi organizzativi. Oltre l’intento normativo, infatti, il Terzo Settore può essere letto come una configurazione gruppale e psichica della collettività contemporanea: un tentativo, spesso precario e creativo, di dare forma simbolica alla cura del legame sociale. In altre parole, parlare in termini gruppoanalitici di cura del Terzo Settore significa considerare molteplici direzioni possibili della cura stessa: dell’individuo (ad esempio, dei beneficiari di attività come degli operatori che vi lavorano) attraverso i gruppi nelle loro più svariate forme e funzioni (ad esempio, il gruppo di operatori con cui l’utente realizza le attività, il gruppo di lavoro composto dai colleghi, i gruppi di management, i gruppi di enti in

partenariato, i gruppi istituzionali in campo ecc.); dei gruppi nelle loro dinamiche e funzioni; della collettività più ampia. I percorsi della cura sono, così, multidirezionali e ricorsivi, nella misura in cui dall'individuo, passando per gruppi di diverse forme e dimensioni, ci si può prendere cura della collettività e, viceversa, le comunità di appartenenza possono prendersi cura dei singoli attraverso gruppi intermedi.

Il Terzo Settore si offre, quindi, come campo clinico allargato, dove la funzione analitica può assumere un valore politico e trasformativo che si esprime anche nella capacità di facilitare processi di cooperazione, di progettazione condivisa, di connessione tra attori sociali diversi mantenendo una cura del legame sociale attenta alle dinamiche inconsce, ai fenomeni transferali ecc. Se, infatti, si considera che ogni dispositivo gruppoanalitico nasce dall'intreccio tra spazio, tempo e regole che rendono possibile la parola, la rappresentazione e il legame, allora anche il Terzo Settore, in senso simbolico, può essere un dispositivo: esso produce e richiede la costruzione di spazi di incontro, regole di convivenza, forme di parola collettiva che danno voce a soggetti e gruppi talvolta lasciati ai margini della società. A tal proposito, si può considerare, ad esempio, come nel linguaggio del Codice del Terzo Settore (CTS) si parli di "attività di interesse generale". Traducendo questa espressione nel linguaggio della gruppoanalisi, potremmo, forse, parlare di "attività di legame generale", volte a sostenere quelle funzioni psichiche che mirano a trasformare la frammentazione in appartenenza, l'isolamento in interdipendenza, la disuguaglianza in riconoscimento. In tal senso, la cura nel Terzo Settore è una cura dei legami: non solo dell'individuo, ma dei sistemi relazionali, delle comunità, delle istituzioni.

Al fine di esplicitare in maniera più esaustiva queste considerazioni generali e i concetti più specifici che saranno di seguito trattati, si farà riferimento a Città Altra², una Cooperativa di Comunità che opera in un piccolo paese del Sud Italia e che rappresenta un'esperienza di pratica analitica nel Terzo Settore.

In generale, le cooperative di comunità rappresentano una forma di impresa in cui cittadini, enti pubblici e soggetti privati si uniscono per prendersi cura del territorio e generare benessere collettivo. Nella loro essenza, esse nascono come risposta alla frammentazione sociale e alla perdita di senso comunitario, cercando di riattivare legami e processi di appartenenza

² Nomi di persone, progetti e contesti organizzativi – incluso Città Altra – sono pseudonimi o sono stati intenzionalmente modificati, così da impedirne l'identificazione, senza alterare il significato clinico delle dinamiche descritte.

attraverso la cooperazione³. Una lente gruppoanalitica consente di coglierne la natura intersoggettiva e simbolica, dove le funzioni e la cura del legame – contenimento, differenziazione e appartenenza – operano costantemente per mantenere viva la coesione del sistema.

Città Altra costituisce un caso paradigmatico di questo intreccio tra dimensione economico-sociale e campo grupppale. Fondata nel 2014 a partire da una ricerca partecipata sui bisogni della popolazione locale in cui essa opera, la cooperativa ha attraversato dieci anni di trasformazioni, formalizzando, nell'estate del 2025, il passaggio da generico privato sociale a Ente del Terzo Settore. Al fine di fornire una panoramica generale dello sviluppo di questo contesto cooperativo, la seguente immagine riporta le fasi di vita sino a oggi vissute da Città Altra.

Fig. 1 – Città Altra: oltre dieci anni di vita tra ricerca e intervento.



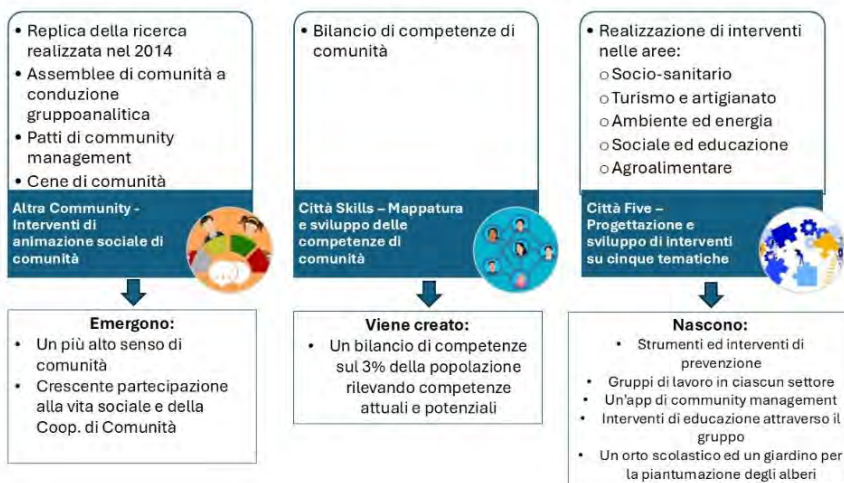
La vita di questa Cooperativa di Comunità è stata sino a oggi definita attraverso processi di ricerca azione (Greenwood e Levin, 2007) che hanno consentito di definire e ridefinire ricorsivamente gli interventi di Città Altra. In questo scenario, il lavoro della gruppoanalista si è integrato con quello di altri professionisti all'interno di un team multidisciplinare composto anche da psicologi sociali e dell'organizzazione, esperti in campo educativo e di animazione sociale, statistici, pedagogisti ecc. In generale, si è sviluppato nel

³ Per un approfondimento sul modello delle cooperative di comunità si possono consultare, tra gli altri, Legacoop (<https://www.legacoop.coop>) e Confcooperative (<https://www.confcooperative.it>), che ne descrivono la dimensione giuridica e sociale.

corso del tempo esprimendosi attraverso diverse funzioni organizzative (di ricerca, progettazione, coordinamento ecc.) e proponendo costantemente una postura gruppoanalitica volta ad accompagnare e pensare i passaggi evolutivi dell'organizzazione, mantenere viva la riflessività collettiva e promuovere una cultura della convivenza fondata sulla parola, sulla cooperazione e sulla cura dei legami. Tuttavia, tale funzione non si realizza automaticamente. I contesti del Terzo Settore possono anche produrre frammentazione, conflitti di potere, burn-out degli operatori e una riduzione tecnicistica delle pratiche di cura, soprattutto quando la logica del bando e della rendicontazione prevale su quella della riflessione clinica.

In particolare, nel corso dei prossimi paragrafi, si descriverà come questo vertice è stato espresso all'interno del progetto "Up". Come specificato nella Fig.1, questo ha rappresentato un intervento per sostenere la partecipazione delle persone alla vita sociale, ma anche per irrobustire la risposta ai bisogni percepiti e innalzare il senso di comunità nelle persone (McMillan, 1996). È stato realizzato dal 2022 al 2024 e, per Città Altra, rappresenta uno degli interventi più in linea con la propria vision e mission. Nella Fig. 2, si riportano le principali caratteristiche che hanno connotato "Up".

Fig. 2 – "Up": dai bisogni allo sviluppo del territorio.



L'immagine rappresenta in forma sintetica la composizione di un progetto piuttosto imponente e che è stato strutturato attraverso una continua alternanza tra attività operative, di management e riflessive individuali, in coppia (es. coppie di esperti in attività specifiche), in piccolo gruppo (es. il gruppo di ricercatori che hanno curato l'indagine o di membri della cooperativa e di altri enti

coinvolti ecc.) o in gruppi più ampi (es. le assemblee di comunità che hanno coinvolto circa 50 persone per volta). Di seguito, si riporteranno gli aspetti particolarmente rappresentativi di “Up” facendo riferimento all’approccio di gruppoanalisi soggettuale (Giannone e Lo Verso, 2011) che tiene conto di: setting, inteso come l’impianto teorico, la teoria della tecnica, il terapeuta con le sue caratteristiche personali, il training ecc.; set, inteso come insieme degli aspetti strutturali dell’intervento (spazi, tempi, assetto di lavoro, numero degli utenti ecc.); set(ting), visto come spazio della costruzione terapeutica. Nell’attraversamento di questi aspetti, si riportano anche vignette cliniche costruite a partire da note sul campo (Emerson e Shaw, 2011) redatte dall’autrice durante le attività progettuali tra il 2022 e il 2024. Tali materiali sono stati successivamente riletti e sintetizzati attraverso un’analisi qualitativa tematica (Denzin e Lincoln, 2018), con l’obiettivo di individuare configurazioni ricorrenti del campo grupppale e istituzionale.

Approcci classici per nuovi territori della cura

Setting

Alla luce di quanto premesso, in questo caso, il setting è rappresentato dalla formazione gruppoanalitica dell’esperta, integrata con una formazione di analisi istituzionale (Correale, 1991; Kaës, 2009) e un approccio di psicoterapia di comunità (Barone, 2020; Barone e Biella, 2019). Tali elementi si intrecciano con le motivazioni personali a sostenere la crescita della cooperazione di comunità, quale strumento possibile per attivare processi democratici, di valorizzazione delle persone e di incremento del benessere soggettivo e di comunità. La combinazione di questi aspetti ha orientato lo sguardo verso:

- la centralità della soggettività nel legame grupppale;
- la lettura delle dinamiche collettive come espressioni di conflitti identitari e istituzionali;
- l’attenzione alle risonanze transferali e controtransferali del campo;
- i mandati, le alleanze implicite e i conflitti tra attori del territorio;
- la partecipazione, la responsabilità condivisa e la funzione simbolica del gruppo nel contesto sociale.

Questa postura non è stata priva di ambivalenze. In alcune fasi del progetto, la spinta personale verso la promozione della cooperazione rischiava di sovrapporsi alla funzione analitica, rendendo più difficile tollerare le resistenze e i tempi lenti della comunità. Il lavoro sul setting ha comportato anche il riconoscimento di tali movimenti interni e la loro elaborazione in supervisione.

Negli interventi ascrivibili al Terzo Settore, l'insieme degli aspetti strutturali che definiscono il set è tendenzialmente mobile, frammentato, variabile: vi sono, ad esempio, attività itineranti, gruppi misti (utenti, operatori, partner), durata spesso vincolata dai finanziamenti. Come affermano Di Maria e Formica (2009), infatti: «nel lavoro clinico-sociale si è sempre in mare aperto, non ci sono approdi, in quanto si è confrontati con la vita stessa, che semplicemente diviene e non va da nessuna parte» (Di Maria e Formica, 2009, p. 199). La sfida diventa, quindi, quella di garantire una funzione contenitiva interna, che dà coerenza al campo attraverso la continuità della presenza e dell'ascolto, ovvero con la tenuta di una cornice sufficiente per contenere ansie e aspettative, pur nella fluidità inevitabile (Barone, 2020; Lo Verso e Di Blasi, 2011; Pergola, 2020). Nel caso di "Up", per esempio, emblematica, è stata la dinamica emersa rispetto al settore "Comunicazione" del progetto. Nelle prime fasi di "Up", infatti, la comunicazione pubblica risultava discontinua. L'esperto di comunicazione cambiava frequentemente e le uscite sui social o sui canali istituzionali arrivavano in ritardo o non arrivavano affatto. Nelle riunioni di management, la gruppoanalista sottolineava la necessità di mantenere una cadenza stabile delle comunicazioni. Tipicamente qualcuno riportava commenti del tipo: "Sì, ma dobbiamo prima capire che dire", "Il progetto sta ancora cambiando" o "Qui cambiamo sempre tutto prima ancora di iniziare". A partire da questi scarti, la gruppoanalista iniziò a lavorare sulla costruzione di una continuità simbolica: un calendario stabile degli incontri, la definizione di patti di comunità con le associazioni, la cura della ritualità delle assemblee. In alcune di queste, venne chiesto ai partecipanti di parlare dei luoghi del paese: cosa rappresentavano, quali ricordi vi abitavano, quali ferite. Il lavoro sul set si configurò, così, come costruzione progressiva di un contenitore condiviso, in un campo inizialmente frammentato e discontinuo.

Verso il set(ting): il contratto formale come territorio di alleanze implicite

Nel gruppo terapeutico, il contratto, benché possa essere connotato anche da aspetti impliciti e inconsci che possono emergere nel corso della terapia, è tendenzialmente chiaro: si lavora per la trasformazione psichica, con regole condivise. Nei progetti sociali, invece, il contratto è facilmente plurimo, spesso conflittuale: ogni attore che entra in campo in una progettualità di qualche tipo ha attese e obiettivi propri (istituzionali, politici, economici ecc.). Il gruppoanalista deve quindi negoziare costantemente alleanze –

esplicite e inconse – tra soggetti diversi, riconoscendo che il dispositivo stesso è un campo di forze in cui si intrecciano investimenti narcisistici, ansie istituzionali e spinte comunitarie (Kaës, 2009). A tal proposito, è utile tenere a mente l'importanza sottolineata da Foulkes (1964) di ascoltare il livello latente delle comunicazioni. Nei contesti del Terzo Settore questo è essenziale: dietro il linguaggio amministrativo dei bandi o quello progettuale dei partenariati emergono paure, conflitti di potere, bisogni di riconoscimento, fantasie istituzionali. Il gruppoanalista ascolta ciò che *non viene detto*: il tono, le pause, le omissioni, le scissioni tra linguaggio tecnico e vissuti affettivi. Il suo compito è restituire senso a questo livello sotterraneo, non per svelarlo, ma per renderlo pensabile (Kraus, 1995). La funzione analitica consiste nel dare voce a questo livello latente senza smascherarlo brutalmente, ma rendendolo pensabile e negoziabile. Ne è un esempio una riunione di partenariato tra il management di Up e uno dei livelli istituzionali coinvolti nel sostegno del progetto. Al tempo, il gruppo si trovava ripetutamente a fare i conti con richieste reciproche di ridefinizione degli adempimenti formali. Nel campo emergevano voci del tipo: “Le regole cambiano continuamente”, accompagnate da un orientamento pragmatico (ad esempio con espressioni tipiche come: “L'importante è arrivare alla fine del progetto”) volto più a garantire la prosecuzione delle attività che a elaborare collettivamente il senso di tali trasformazioni.

Formalmente, i contratti erano chiari: il partenariato pubblico-privato, i patti di comunità con le associazioni del territorio, gli accordi con gli enti finanziatori. Sul piano informale, però, il campo era attraversato da diffidenze e alleanze mutevoli. La cooperazione si reggeva su un equilibrio delicato fatto di mediazioni continue utili a procedere con le attività e la gestione del finanziamento. In alcuni incontri interni, tali tensioni si traducevano in silenzi prolungati, battute ironiche o scambi polemici tra partner, segnali di un campo istituzionale attraversato da rivalità e timori di esclusione.

Il lavoro della gruppoanalista, dunque, si è collocato proprio in questo scarto tra contratto esplicito e patti impliciti, sostenendo spazi di parola in cui le tensioni potessero essere riconosciute senza trasformarsi in rotture operative.

Matrice gruppale

Il concetto di matrice (Foulkes, 1964; Napolitani, 1992; Neri, 1995) è particolarmente utile: essa è l'insieme dei significati condivisi che sorreggono la comunicazione. Nei progetti comunitari la matrice è composita, talvolta fragile. Nella sua polifonia, oltre che gruppi in relazione tra di loro che

si compongono e ricompongono (si pensi, ad esempio, ai partenariati per diversi interventi progettuali), entrano in campo linguaggi burocratici, pedagogici, psicologici, politici ecc., talvolta anche in conflitto reciproco. La funzione analitica consiste nel favorire una sorta di matrice di traduzione, una lingua comune che permetta la cooperazione tra differenze. Fungendo da interprete del campo istituzionale (Correale, 1991), l'operatore a orientamento gruppoanalitico propone una cucitura tra la matrice di base (nel Terzo Settore, ad esempio, i valori fondativi di solidarietà, mutualità ecc.), la matrice dinamica (ad esempio, caratterizzata dalle trasformazioni quotidiane del lavoro sociale come conflitti, alleanze ecc.), la matrice gruppale (che emerge, ad esempio, nei dispositivi operativi come équipe, laboratori, reti territoriali dove si gioca la costruzione identitaria dell'ETS) e la matrice personale (Neri, 1995; Lo Verso e Di Blasi, 2011), cioè il modo in cui ciascun soggetto vive, interiorizza e rappresenta la matrice del gruppo. Nello specifico di "Up", ad esempio, nel corso degli anni, il lavoro sul territorio è passato dai focus group iniziali a gruppi clinico-sociali a conduzione gruppoanalitica (Giorgi e Lo Verso, 2011). In uno dei gruppi finali, emerse con forza una tensione tra il sogno di una comunità coesa e la paura dei costi del vivere insieme. Nel campo prendevano forma voci del tipo: "Sarebbe bello fare tutto insieme", affiancate da posizioni che interrogavano la sostenibilità concreta del legame, attraverso formulazioni come "Chi paga?" o "Cosa ci guadagniamo?". La discussione tendeva così a spostarsi su temi più ampi di nutrimento e tenuta comunitaria, attorno a interrogativi quali "Di cosa vive una comunità?" o "Come si attraversano gli eventi che rischiano di frammentarla?". In questi passaggi, la matrice gruppale appariva come spazio in cui il sogno comunitario, la minaccia che questa idealizzazione venisse infranta e la paura della perdita dell'intimità potevano coesistere senza annullarsi. Attraverso un lavoro di esplorazione dei vissuti, è stato possibile costruire una matrice di traduzione in cui le diverse letture della realtà potessero coesistere, favorendo il passaggio da una posizione difensiva a una maggiore pensabilità del legame comunitario. È così che l'incontro si è chiuso con il riferimento simbolico, da parte di alcuni partecipanti, alle panchine "del dialogo" installate lungo il paese durante il progetto: "Quando due persone si siedono lì, il tempo mio con il tempo tuo diventa tempo in più".

Campo controtransferale

Nei contesti del Terzo Settore, i processi transferali e controtransferali assumono una configurazione diffusa e policentrica, investendo l'intero campo istituzionale e comunitario. In tale prospettiva, il transfert non riguarda solo la

relazione duale o grupale, ma si distribuisce attraverso una rete di ruoli, funzioni e livelli istituzionali interconnessi: un vero e proprio campo transferale collettivo (Foulkes, 1964; Kaës, 1993). Il gruppoanalista può essere percepito come terapeuta, facilitatore, supervisore o coordinatore, divenendo bersaglio di proiezioni e aspettative divergenti. Questi movimenti rivelano le tensioni profonde tra bisogni di cura, potere e appartenenza che attraversano le organizzazioni sociali e le loro dinamiche inconscie (Correale, 1991).

All'interno di tale scenario, il controtransfert non può più essere inteso come fenomeno individuale, ma come parte di un campo controtransferale, dove le risonanze emotive e simboliche del gruppoanalista si intrecciano con quelle del contesto istituzionale e dei suoi attori oltre che con la dimensione culturale che caratterizza quel gruppo (Giannone e Lo Verso, 2011; Kaës, 2009). L'esperienza del gruppoanalista si colloca così in un movimento di continua reciprocità: egli è, al tempo stesso, interprete e parte del campo, soggetto attraversato da affetti collettivi che necessitano di essere pensati e trasformati.

In tale ottica, transfert e controtransfert non sono più ostacoli tecnici, ma strumenti conoscitivi essenziali per leggere la polis psichica contemporanea e comprendere come i legami sociali si costruiscono, si difendono o si disgregano. L'approccio analitico-grupale offre così una chiave interdisciplinare per esplorare la dimensione inconscia delle istituzioni e favorire pratiche di cura fondate sulla riflessività e sulla responsabilità collettiva. Nel caso di "Up", per esempio, per diversi mesi, il progetto rimase sospeso in una fase di presentazione permanente, incagliato in un tempo del rimandare e in un'attesa salvifica di poter affidare a "Up" la soluzione a molti bisogni del paese. Diversi livelli istituzionali (anche interni a Città Altra) sollecitavano continue riformulazioni degli obiettivi e dei materiali illustrativi, contribuendo a mantenere il lavoro in una temporalità sospesa. Nel gruppo dei partner emergevano voci del tipo: "Quando si potrà iniziare davvero?", che segnalavano una difficoltà collettiva a transitare dalla progettualità all'azione. L'insistenza sulla necessità di chiarire ulteriormente veniva letta come espressione di un bisogno di controllo e di resistenza al cambiamento, che tuttavia rischiava di bloccare l'avvio operativo.

Parallelamente, prendevano forma ipotesi progettuali eterogenee, talvolta molto distanti tra loro, che spaziavano dalla gestione di beni comuni alla costruzione di dispositivi innovativi di welfare locale. Ogni volta, però, un cambio di referente istituzionale o una nuova richiesta o voglia di riprogettazione bloccava il processo. Nel campo emotivo emergevano vissuti alterni: momenti di entusiasmo per la possibilità di trasformare la comunità e momenti di frustrazione per l'impossibilità di concretizzare. La cooperativa veniva investita o si autoinvestiva, a tratti, di una funzione salvifica, mentre le

continue riformulazioni producevano una sensazione di incompiutezza e reciproca incomprensione.

La gruppoanalista lavorò su queste oscillazioni. In una fase iniziale, tuttavia, l'esperta stessa si trovò coinvolta nell'attesa istituzionale, contribuendo inconsapevolmente alla produzione di nuove ipotesi progettuali senza che quelle esistenti fossero portate a compimento. Solo successivamente, rileggendo in supervisione tale dinamica, fu possibile riconoscere la partecipazione controtransferale a un clima di onnipotenza progettuale e trasformarla in un intervento più contenitivo. Si restituì, così, al gruppo l'idea che il continuo "ricominciare" potesse essere letto come espressione di una difficoltà collettiva a tollerare il passaggio dal progetto ideale alla responsabilità concreta. In questo modo, oscillando tra partecipazione e distanza, l'esperta ha elaborato i propri vissuti di onnipotenza, frustrazione e fatica, senso di determinazione e di realizzazione, rabbia e sconforto, trasformandoli in strumenti di comprensione del campo istituzionale.

Funzione analitica e responsabilità simbolica

Nel contesto complesso del Terzo Settore, la funzione del gruppoanalista non consiste più nell'interpretazione classica, ma nel mantenere viva la capacità simbolica del pensare insieme. Egli sostiene la riflessività dei gruppi e delle istituzioni, trasformando emozioni e conflitti in strumenti di conoscenza e coesione. In tal senso, con funzione riflessiva si intende la capacità del gruppo e dell'operatore di rendere pensabili gli stati mentali individuali e collettivi all'interno del campo istituzionale (Correale, 1991; Kaës, 1993), assumendo una responsabilità simbolica verso il legame sociale e il mandato istituzionale (Napolitani, 1997; Barone e Bellia, 2019).

Nei contesti comunitari, la funzione interpretativa, dunque, si espande: non mira a svelare, ma a connettere vissuti individuali e dinamiche collettive, restituendo senso a ciò che rischia di restare scisso. L'interpretazione può assumere forme narrative, gestuali o riflessive, promuovendo connessioni simboliche tra soggetto e contesto. Parallelamente, la funzione contenitiva si manifesta nella capacità di accogliere e trasformare ansie primitive, garantendo la tenuta emotiva del campo e permettendo che emozioni distruttive diventino materia di elaborazione condivisa. Egli agisce come soggetto in posizione terza, capace di tenere insieme, se necessario, ruoli e linguaggi diversi, mantenendo aperto il dialogo tra funzioni e garantendo che la cura del legame rimanga al centro. In questa prospettiva, il gruppoanalista si configura come artigiano della convivenza, lavoratore simbolico che trasforma la complessità sociale in occasione di pensiero e appartenenza condivisa. Tale

posizione comporta, tuttavia, costi psichici rilevanti: esposizione a richieste contraddittorie, difficoltà nel mantenere confini di ruolo, senso di inefficacia di fronte ai tempi istituzionali e precarietà delle condizioni lavorative. Nella fase conclusiva del progetto, ad esempio, il confronto con alcuni scarti tra obiettivi attesi e risultati raggiunti attivò inizialmente vissuti di criticità. La rilettura condivisa dei dati e dei processi consentì tuttavia di riconoscere una costante: la latenza tra coinvolgimento emotivo e assunzione di responsabilità formale. La funzione analitica ha operato qui come funzione simbolizzante, trasformando lo scarto tra aspettative istituzionali e tempi della comunità in un elemento di conoscenza. In questo modo, il progetto ha potuto assumere una responsabilità simbolica, restituendo alla comunità non soluzioni immediate, ma uno spazio stabile di interrogazione sul proprio ruolo nel cambiamento.

Conclusioni

Il caso di Città Altra è stato scelto per questo contributo per narrare la possibilità di costruire una cultura gruppoanalitica anche nei contesti in cui questa è poco conosciuta e attraverso ruoli organizzativi in cui un orientamento gruppoanalitico consente di adottare un paradigma complesso della convivenza che unisce dimensioni cliniche, istituzionali e politiche. In tali contesti, il gruppoanalista opera come mediatore simbolico tra differenti livelli e ruoli nel campo sociale, facilitando processi di pensiero collettivo e di elaborazione dei legami. Come a dire che, pur modificandosi il ruolo organizzativo, conserva la propria funzione gruppoanalitica. Questa, al tempo stesso, non si esaurisce nella cura in senso stretto, ma si estende alla comprensione delle dinamiche psichiche che attraversano i dispositivi comunitari, contribuendo a generare coesione e senso laddove prevalgono frammentazione, competizione o logiche tecnocratiche. Il Terzo Settore si presenta, in questa prospettiva, come un laboratorio di civiltà e un dispositivo di cura collettiva in cui la soggettività incontra la polis.

In questo quadro, la posizione del gruppoanalista si configura come una “terza posizione”. Egli non agisce come terapeuta in senso tradizionale, ma come facilitatore di processi e co-costruttore di dispositivi collettivi, capace di mantenere uno sguardo analitico pur partecipando attivamente alla costruzione del campo. Questa postura intermedia implica un continuo esercizio di riflessione etica e professionale: l’analista non si pone ai margini dell’istituzione, ma la abita, fungendo da ponte tra linguaggi e saperi differenti — psichico, politico, organizzativo e simbolico. Tale prospettiva consente di preservare un orientamento analitico anche dentro i processi decisionali e operativi, evitando

sia l'attivismo onnipotente sia la riduzione tecnicistica del lavoro psicosociale. In questa logica, la supervisione e la formazione continua rappresentano dispositivi fondamentali per riarticolare il gruppo interno del professionista e mantenere viva la coerenza simbolica del suo agire.

Tuttavia, questa prospettiva apre interrogativi che richiedono ulteriori esplorazioni. Qual è, per esempio, l'unità di analisi e di intervento più pertinente: il gruppo, la rete, l'istituzione o la polis stessa? Dove si colloca il confine tra intervento clinico, politico e sociale? Occorre inoltre riflettere sui costi psichici, etici e istituzionali di un tale posizionamento: quanto costa in termini economici e non, al professionista e alle organizzazioni, mantenere una postura riflessiva e analitica in contesti regolati da criteri di efficienza e produttività? Si tratta di un ideale da affermare o di una responsabilità collettiva da praticare?

Per rispondere a tali quesiti e rendere sostenibile e sistematica la funzione gruppoanalitica nei contesti del Terzo Settore, appare oggi necessaria una teoria sistematica del lavoro analitico nei contesti sociali e istituzionali che integri, ad esempio, anche i contributi di altri saperi analitici e non (oltre la gruppoanalisi e gli approcci analitici sui gruppi) relativamente ai gruppi, alle organizzazioni e ai contesti sociali più ampi. Solo un approccio interdisciplinare, infatti, potrà contribuire a fondare una vera epistemologia della convivenza, capace di restituire profondità simbolica, pratiche operative e responsabilità etica alla cura del legame sociale. In ciò risiede, forse, la sfida più urgente: mantenere viva, anche nei territori del Terzo Settore, la possibilità di pensare e trasformare la polis come spazio psichico condiviso.

Riferimenti bibliografici

- Barone R. (2020). *Gruppoanalisi e sostegno all'abitare*. Milano: FrancoAngeli.
- Barone R. e Bellia V. (2019). *Psicoterapia di comunità*. Milano: FrancoAngeli.
- Bruni L. (2006). *Reciprocità*. Milano: Mondadori.
- Correale A. (1991). *Il campo istituzionale*. Roma: Borla.
- D'Elia L. (2025). Dalla gruppoanalisi alla psicoterapia sociale, il passo è breve? In: Lo Verso G., a cura di. *La clinica gruppoanalitica oggi, in Italia*. Milano: FrancoAngeli.
- Denzin N.K. e Lincoln Y.S., Eds. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Di Maria F. e Formica I. (2009). Oltre la stanza d'analisi: il lavoro educativo di strada. In: Di Maria F. e Formica I. a cura di. *Fondamenti di gruppoanalisi*. Bologna: Il Mulino.
- Di Maria F. e Lavanco G. (1991). Organizzazione interna-organizzazione esterna: Il modello interpretativo gruppoanalitico. *Rivista di psicologia sociale*, 16, 38: 1-3.

- Emerson R.M., Fretz R.I. e Shaw L.L. (2011). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Foulkes S.H. (1964). *Analisi terapeutica di gruppo*. Torino: Bollati Boringhieri, 1978.
- Foulkes S.H. (1975). *Group Analytic Psychotherapy: Method and Principles*. London: Gordon & Breach.
- Frattura L. (2000). Verso una nuova generazione di pratiche di governo locale per uno sviluppo equo e socialmente sostenibile. L'ennesima utopia? In: Barone R., a cura di. *Il volo dell'airone. Lavoro, casa, gruppi, impresa sociale, patti territoriali, pratiche innovative di salute mentale: il progetto Horizon "Airone"*. Milano: FrancoAngeli.
- Giannone F. e Lo Verso G. (2011). Epistemologia, psicologia clinica e complessità. In: Lo Verso G. e Di Blasi M., a cura di. *Gruppoanalisi soggettuale*. Milano: Raffaello Cortina.
- Giorgi A. e Lo Verso G. (2011). Gruppoanalisi soggettuale e beni relazionali. In: Lo Verso G. e Di Blasi M., a cura di. *Gruppoanalisi soggettuale*. Milano: Raffaello Cortina.
- Greenwood D.J. e Levin M. (2007). *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change*. (2nd ed.). Thousand Oaks CA: Sage.
- Kaës R. (1993). *Il gruppo e il soggetto del gruppo*. Roma: Borla.
- Kaës R. (2009). *Legami e istituzioni*. Milano: Raffaello Cortina.
- Kraus K. (1995). *Detti e contraddetti*. Milano: Adelphi.
- Lo Verso G. (1994). *Polisanalisi: La psicoterapia come analisi della polis*. Milano: FrancoAngeli.
- Lo Verso G. (2025). *La clinica gruppoanalitica oggi, in Italia*. Milano: FrancoAngeli.
- Lo Verso G. e Di Blasi M. (2011). *Gruppoanalisi soggettuale e campo istituzionale*. Milano: Raffaello Cortina.
- McMillan D.W. (1996). Sense of Community. *J. of Community Psychology*, 24, 4: 315-325.
DOI: 10.1002/(SICI)1520-6629(199610)24:4%3C315::AID-JCOP2%3E3.0.CO;2-T
- Napolitani D. (1987). *Individualità e gruppaltà: teorie psicoanalitiche e prospettive di gruppo*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Napolitani D. (1992). *Eros e polis: Scritti di psicoanalisi e di filosofia*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Napolitani D. (1998). *Psiche e polis: Scritti di psicologia clinica e sociale*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Neri C. (1995). *Gruppo. Strumento di lavoro psicoanalitico*. Roma: Borla.
- Nussbaum M.C. (1986). *The Fragility of Goodness: Luck and Ethics in Greek Tragedy and Philosophy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pergola F. (2020). *PolisAnalisi. Una clinica per il sociale*. Milano: FrancoAngeli.
- Pergola F. (2025). La polisanalisi: una gruppoanalisi come rifondazione di una psichiatria sociale. In: Lo Verso G., *La clinica gruppoanalitica oggi, in Italia*. Milano: FrancoAngeli.