

Questione di sguardi: la coppia supervisore-osservatore nella trasformazione delle dinamiche gruppali *Racconto di un'esperienza in ambito istituzionale**

di Maria Grazia Gatto** e Andrea Jannaccone Pazzi***

[Ricevuto il 04/10/2025
Accettato il 17/01/2026]

Riassunto

Il contesto istituzionale si presenta come un terreno ricco di complesse dinamiche relazionali che richiedono un'attenzione clinica e teorica costante. Questo contributo affronta l'esperienza di una supervisione gruppe di una équipe di psicoterapeuti che lavora in una grande struttura sanitaria. Lo scritto indaga le trame intersoggettive che si snodano nei diversi livelli organizzativi. Basandosi sul modello COIRAG e sul potenziale trasformativo del gruppo analiticamente orientato, gli autori descrivono un percorso nel quale il gruppo diventa lo strumento per esplorare le complesse dinamiche inconscie istituzionali. L'inserimento della figura dell'osservatore sembra produrre importanti movimenti di campo che mettono in luce l'indebolimento della posizione del conduttore, schiacciato dalle potenti proiezioni del gruppo. L'integrazione di questa prospettiva con quella del conduttore consente di dare visibilità a dinamiche profonde la cui complessità era rimasta, fino a questo

* Tutti i nomi citati in questo testo sono di fantasia.

** Psicologa, psicoterapeuta individuale e di gruppo in ambito privato. Si occupa dell'età evolutiva e dell'età adulta. Supervisore di équipe in comunità genitori-figli e comunità minori nell'hinterland milanese. Socia Apg-COIRAG, docente e membro del Consiglio direttivo della Sede di Milano della Scuola di specializzazione COIRAG, delegata APG alla Consulta Organizzativa COIRAG (via Filippo Turati, 5 – 20054 Segrate MI); studiosegratimg@gmail.com

*** Psicologo, psicoterapeuta individuale e di gruppo e psicoanalista in ambito privato. Socio Apg-COIRAG, socio SPI (Società Psicoanalitica Italiana). Docente presso la Sede di Milano della Scuola di specializzazione COIRAG, supervisore di équipe in diverse comunità terapeutiche. Co-fondatore di OMNES, Centro di psicoterapia sociale di Milano (corso VerCELLI, 11 – 20144 Milano); ajannacconepazzi@gmail.com

Gruppi/Groups (ISSNe 1972-4837), 2/2024
DOI: 10.3280/GRUOA2-2024OA22931

AFFERENZE

momento, inaccessibile allo sguardo. La collaborazione della coppia supervisore-osservatore, chiamata a confrontarsi con le risonanze transferali e controtransferali, attiva nel gruppo un processo di trasformazione che modifica il setting e favorisce una maggiore consapevolezza delle dinamiche istituzionali. Movimenti che danno avvio a un processo di integrazione tra i livelli individuale, gruppale e organizzativo.

Parole chiave: Supervisione, Osservatore, Gruppo, Istituzione, Setting, Risonanze transferali.

Abstract. *A matter of gazes: the supervisor-observer dyad in the transformation of group dynamics. An account of an Institutional experience*

The institutional context emerges as a terrain rich in complex relational dynamics that demand constant clinical and theoretical attention. This contribution examines the experience of group supervision within a team of psychotherapists working in a large healthcare institution. The paper explores the intersubjective patterns unfolding across different organizational levels. Drawing on the COIRAG model and the transformative potential of the analytically oriented group, the authors describe a process in which the group itself becomes the instrument through which to investigate the intricate unconscious institutional dynamics. The introduction of the observer figure appears to generate significant field movements, highlighting the weakening of the conductor's position, burdened by the group's powerful projective pressures. Integrating this new vantage point with that of the conductor makes it possible to shed light on institutional dynamics. The collaboration between supervisor and observer – confronted with transference and countertransference resonances – activates within the group a transformative process that reshapes the setting and fosters heightened awareness of institutional dynamics. These movements inaugurate a process of integration across the individual, group, and organizational levels.

Keywords: Supervision, Observer, Group, Institution, Setting, Transference resonances.

Sguardi sulla fragilità: prime riflessioni sull'impatto con il campo istituzionale (osservatore)¹

Abitare le Istituzioni (di cura, di formazione, ecc.) e osservare la pervasività di alcune dinamiche che spesso bloccano i processi gruppali conduce a

¹ Per agevolare il lettore verrà specificato a ogni paragrafo chi lo sta scrivendo così da evidenziare il vertice del supervisore (Andrea Jannaccone Pazzi) e dell'osservatore (Maria Grazia Gatto).

un interrogativo fondamentale: che cosa circola in questi spazi, al punto da indebolire i legami e ostacolare i cambiamenti?

La curiosità verso tali tematiche mi ha spinta ad adottare una postura di osservazione riflessiva e più circolare su ciò che accade nei gruppi di lavoro e nelle loro “case” istituzionali. Insieme a un collega abbiamo quindi deciso di intraprendere un’esperienza volta a evidenziare come il gruppo analiticamente orientato possa rappresentare una risorsa fondamentale per la cura dei legami all’interno degli ambienti istituzionali.

Tuttavia, la mia proposta di inserirmi come osservatrice partecipante, presentata dal collega al suo gruppo di supervisione per operatori in un ospedale lombardo, inizialmente incontra una forte resistenza. Dal mio punto di vista, tale ostacolo rappresenta proprio l’elemento qualificante il mio ruolo: non essendo configurata come un’allieva in formazione, la mia presenza è percepita come quella di un’altra collega con esperienza gruppale, un’alterità estranea e potenzialmente strategica capace di agire sulle dinamiche interne. Questa condizione di stallo e di difesa del confine si protrae fino all’emergenza pandemica Covid-19, periodo in cui la destrutturazione del setting tradizionale apre uno spiraglio. Il passaggio alla modalità online ha permesso così alla mia figura di ‘affacciarsi’. Sebbene questa forma d’incontro non fosse di mio pieno gradimento, consideravo l’opportunità comunque preziosa; eppure, il primo incontro mi genera un sentimento di delusione. La distanza dei corpi e le intermittenze telematiche riducono le entrate e le uscite dal gruppo a meri dati tecnici, privi di risonanza emotiva. Rispetto alle premesse, mi aspettavo un gruppo impegnato in un’analisi profonda delle dinamiche sottostanti ai casi clinici e interessato alla clinica dei gruppi; al contrario, trovo un sistema arroccato su difese rigide, dalle quali il collega stesso sembra farsi assorbire, diventando di fatto connivente nel mantenimento di dinamiche poco fluide e chiare.

Nell’incontro emerge però, un tema di particolare interesse attraverso un esempio clinico: la sindrome della X fragile e il segreto legato alla diagnosi. All’interno dei gruppi dedicati ai genitori, si osserva la tendenza a voler occultare la patologia dei figli. Questa fantasia di segretezza genera un vero e proprio blocco emotivo che ostacola la circolazione del pensiero e compromette il funzionamento mentale collettivo del gruppo.

Di fronte a tale scenario, i conduttori iniziano a interrogarsi sul perdurare di questo stallo relazionale e sul motivo per cui, come professionisti, non riescano a intervenire efficacemente. Sembra infatti, che i pazienti siano riusciti a far percepire ai conduttori il dramma delle proprie ‘parti mancanti’, proiettandolo su di loro; tuttavia nessuno, né i genitori né i conduttori, si sente in grado di farsene carico ed elaborare tale sofferenza.

Si avverte nei terapeuti un sentimento di vergogna insostenibile che sembra alimentare un'identificazione proiettiva con i pazienti. Questo meccanismo erige una difesa ancora più invalicabile, che coinvolge simmetricamente sia il gruppo degli utenti sia quello dei curanti. Rifletto sull'ipotesi che anche gli operatori nascondano una propria "X fragile" da mantenere segreta, un'intuizione avvalorata dal commento di un utente rivolto ai terapeuti: "Sembra la prima volta anche per voi". In questo contesto, l'assenza di una specifica formazione gruppale genera nei conduttori un sentimento di imbarazzo e inferiorità che, come vedremo, si integra con alcune dinamiche istituzionali. Inoltre, da una prima analisi, emerge un'eccessiva idealizzazione del supervisore, che alimenta negli operatori una marcata dinamica di dipendenza. Tale atteggiamento ostacola l'autonomia operativa dei terapeuti, i quali restano quasi sospesi in attesa delle parole del "guru" (termine che ricorre spesso nelle supervisioni con diverse accezioni) prima di osare qualsiasi iniziativa. L'unica via per legittimarsi a operare con le risorse effettivamente a disposizione è attraversare il "lutto" delle X fragili, riconoscendo le vulnerabilità sia dei pazienti che dei terapeuti. Senza questa consapevolezza, "le parti mancanti" rimangono non pensate, cristallizzando le difese e bloccando ogni possibilità di evoluzione.

A seguito di quell'incontro, ho intrapreso con il collega un intenso confronto, in cui la posizione di "colleganza attiva" ha meglio configurato la mia funzione di osservatrice come una risorsa che ci ha permesso di ripercorrere la storia del gruppo cercando un punto di sintesi tra le mie spinte al cambiamento (osservate come potenzialità esterne) e i suoi consolidati ancoraggi istituzionali (i radicamenti di chi il gruppo lo abita da tempo). Questo lavoro di revisione condivisa, mantenuto costante per tutta la durata dell'esperienza, ha permesso di integrare le nostre diverse angolature, trasformando l'osservazione in una leva per la riconfigurazione del gruppo, restituendogli un senso rinnovato e una direzione comune.

Le regole d'ingaggio: quando tutto ebbe inizio (supervisore)

Mi viene proposta da una Responsabile di un Servizio per l'Infanzia l'idea di avviare una supervisione con la sua équipe di psicoterapeuti. L'intervento sembra mirato a stemperare le conflittualità che vive con alcuni operatori ma, in particolare, a ridimensionare un'importante competitività interna. Nel dialogo sottolinea che le precedenti esperienze sono naufragate senza ottenere i risultati da lei attesi.

Passate un paio di settimane mi ricontatta per riferirmi che la proposta fatta era stata respinta dal gruppo che aveva accettato il mio intervento sol-

tanto a patto che si limitasse a supervisionare la clinica dei gruppi da loro condotti. Evitare qualsiasi riferimento alle dinamiche interne era la condizione necessaria posta dal gruppo per la mia collaborazione.

Sono colpito dalla forza di questo gruppo in grado di circoscrivere il mio raggio d'azione ancor prima del mio ingresso.

Una metodica che sembra, non solo, esprimere una fantasia di controllo sul possibile confronto con le fatiche del proprio ruolo ma che, segretamente, pare veicolare un forte attacco alla leadership. È con la chiusura della telefonata che sono attraversato da una particolare sensazione di turbamento; il che mi fa intuire l'immediata attivazione delle intense dinamiche transferali che circolano in questa équipe.

Pare inevitabile che entrare in punta di piedi sia l'unica via percorribile per non essere rapidamente defenestrato. Inizio così questa esperienza con un setting che prevede un incontro mensile della durata di due ore e mezza con un gruppo composto da una decina di membri stabili, di cui solo due strutturati, più una quindicina di tirocinanti che ruotano nel tempo.

Nei primi anni l'intervento si concentra sui fondamentali della terapia di gruppo. Si supervisionano le sedute dei loro gruppi con adulti, bambini, genitori. Il mio ruolo è decisamente orientato su una posizione formativa col mio implicito (non facile) di poter conquistare la loro fiducia così da poter allargare il campo dell'intervento e passare a una supervisione di marca istituzionale che possa quindi occuparsi anche delle dinamiche del loro gruppo. Dinamiche che non sembrano rimanere sullo sfondo; infatti, la mia figura viene ripetutamente attaccata e sminuita. Spesso, mi trovo nella condizione di osservare e riconoscere svariate dinamiche emotive che per "convenzione" restano innominabili.

Gli incontri si susseguono e circolano intensi sentimenti di mortificazione, di sovente ci si sente intimoriti per l'incerta competenza nella conduzione di gruppi. Un senso di fragilità sul proprio ruolo professionale che rimbalza dal gruppo sulla mia figura. Oscillo da una posizione idealizzata di colui che sa padroneggiare la materia, a una decisamente svalutata. Tutte proiezioni a cui non posso sottrarmi, ma che per il momento restano inesplorabili col gruppo che mostra un forte rigetto a ogni mio tentativo interpretativo.

Sostenere questo senso di impotenza è davvero molto faticoso e spesso, nel dialogo con le mie risonanze controtransferali, m'interrogo sull'utilità di questo intervento che, a distanza di un paio d'anni dal suo esordio, non sembra riuscire a soddisfare la richiesta iniziale. Pensieri che non mi lasciano immune e, come gli operatori, sento vacillare il mio ruolo che viene messo a dura prova.

Cosa non sta funzionando in questo intervento? Ma soprattutto, come deve muoversi un supervisore in ambito istituzionale quando si ritrova così intriso di elementi poco elaborabili? Sono solo alcuni degli interrogativi che mi accompagnano costantemente e che, paradossalmente, fungono da antidoto per non rimanere schiacciato nelle proiezioni del gruppo.

La supervisione, l'evoluzione storica (supervisore)

In letteratura, la figura del supervisore si sviluppa nel 1920 a Vienna per occuparsi del monitoraggio del lavoro clinico dell'allievo psicoanalista. Un vero e proprio mentore che guida l'operato del terapeuta in apprendimento ma che al contempo si fa garante del benessere e della salvaguardia del suo paziente (Pezzagli, 1990). Tuttavia, nel tempo, tale figura amplia il proprio raggio d'azione iniziando a lavorare anche coi gruppi all'interno delle istituzioni dove declina il proprio intervento in vari modi.

Nel provare a schematizzarli, senza dilungarmi eccessivamente, possiamo considerare una supervisione *in gruppo*, dove uno psicoterapeuta presenta il proprio caso clinico sul quale l'intero gruppo riflette, portando commenti, percezioni o vissuti. È in questo caso tuttavia che, affinché si possa parlare di supervisione, come ricorda Petrella (1997), non sarà sufficiente trovarsi in gruppo a parlare di clinica ma sarà necessaria una figura esterna dedita ad aprire uno spazio di riflessione sulle eventuali implicazioni transferali e controtransferali sia della relazione terapeuta-paziente che di quelle con l'équipe.

Esiste anche, a mio modo di vedere, una supervisione *sul gruppo*, uno spazio più articolato, dove sarà lo stesso gruppo a essere l'oggetto della supervisione mediante l'analisi delle dinamiche che si sviluppano al suo interno. Un intervento molto delicato e complesso, proprio per la difficoltà del supervisore di dover mantenere il focus sulla dimensione lavorativa riuscendo a muoversi su un terreno che ha confini decisamente sfumati. Infatti, se consideriamo l'istituzione come un contenitore emotivo delle proiezioni dei pazienti (Kaës, 1998), l'équipe curante che, come gruppo, non dispone di un apparato di autoanalisi capace di contenere e integrare le proprie esperienze psichiche (Correale, 1991), se non elaborate, comincerà a sviluppare disfunzionalità nella relazione stessa coi pazienti. Una dinamica che difensivamente sarà proiettata nell'équipe, così da far provare ad altri membri esperienze analoghe. Ed è proprio qui che una buona supervisione dev'essere in grado di analizzare quelle dinamiche trasversali a più livelli, senza sconfinare nella sfera personale degli operatori. Un dispositivo che si pone come lo stru-

mento ottimale per far acquisire maggiore consapevolezza degli eventuali invischiamenti relazionali coi propri pazienti collegati a quelle tipiche disfunzionalità provenienti dall'Istituzione. Tuttavia, per fare questo e resistere alle ingenti proiezioni, il supervisore deve mantenere costantemente aperto un dialogo col proprio controtransfert. Un ascolto interno estremamente faticoso che quando analizzato e reso consapevole diventa a tutti gli effetti la bussola del proprio percorso.

Cosa succede nel gruppo di supervisione? (osservatore)

Le fatiche del Covid nell'ambito ospedaliero appesantiscono notevolmente le dinamiche e, per mesi, i temi della supervisione ruotano attorno ai vincoli rigidi imposti dalla Direzione, generando insoddisfazione e sfiducia. È necessario trovare una soluzione in grado di contrastare il senso di impotenza che rischia di trasformarsi in agiti.

Nonostante le critiche, mi lascia tuttavia perplessa la totale assenza di commenti relativi ai continui attacchi al setting che il nostro gruppo subisce costantemente. Dopo il periodo da remoto, peregriniamo tra una sala e l'altra dell'ospedale, ritrovandoci in spazi ampi, tipo sale cinema. Io e il collega siamo costretti al centro della sala con le nostre due sedie sul lato opposto e i partecipanti distribuiti disordinatamente nelle prime dieci file.

Il clima delle supervisioni diventa sempre più ripetitivo e noioso, quasi snervante in alcuni momenti. Controtransferalmente veniamo attraversati da sensazioni di fiacchezza e facciamo la fantasia di sospendere gli incontri fino a una stabilizzazione di condizioni meno "violente" e garanti di una circolarità comunicativa ed emotiva. Ma in cosa stavamo incappando?

Queste continue variazioni del set, comunicate la sera prima per e-mail, che ci costringono a scomodi spostamenti (persino in altri punti della città), mi obbligano a un confronto con il mio assetto interno, il quale poco ha a che fare con gli elementi concreti che un setting prevede. Ho la sensazione che la questione sia più legata all'incontro con l'altro e ai bruschi movimenti di presenza e assenza che rendono alcuni volti totalmente sconosciuti, non solo per l'utilizzo della mascherina, ma anche per la modalità di partecipazione sfuggente. Non di rado qualcuno annuncia la sua dipartita senza generare particolari reazioni nel gruppo; dinamica che mi porta a riflettere sull'importanza, anche in supervisione, di un setting adeguato. Questo permette ai processi di prendere forma e originare cambiamenti, creando un contenitore capace di farsi carico delle parti più fragili del gruppo, che tra obblighi e strane leggi sfilacciano i fili della rete.

Timing e setting (supervisore)

I potenti riverberi controtransferali con i quali convivo da tempo, mi confermano l'idea di un setting sempre più incerto e fragile. Percepisco nell'osservatrice un senso di insofferenza; nel parlarci mi trasmette di percepire spesso la sensazione di una persona imbavagliata che vorrebbe urlare ciò che pensa. Emozione che di sovente si riversa su di me con velati attacchi al mio ruolo. Sembra ormai chiaro che mantenere questa rotta su un assetto così costruito non sia di grande aiuto agli operatori. Attribuirne le cause al periodo storico (Covid) sarebbe un'operazione deresponsabilizzante; in verità siamo decisamente impantanati. Le svariate assenze agli incontri, una continua turnazione di persone e le gravose emozioni sempre meno pensabili e non lasciano intravedere una via d'uscita. Gli incontri diventano sempre più pesanti. Stancamente vengono portati protocolli delle sedute, talvolta si arriva agli incontri senza nemmeno averli preparati o con fraintendimenti su chi lo dovesse portare; insomma, tutto sembra palesare una barca che lentamente va alla deriva. Oltretutto, il contesto nel quale ci muoviamo non è certamente di aiuto. Le continue ordinanze della Dirigenza diventano strumenti di vessazione per gli operatori che, pressati e demoralizzati da continui divieti, si proteggono dall'impotenza rifugiandosi in una posizione solipsistica. Si sviluppano molti progetti trasversali al Servizio che, oltre a sottrarre forza lavoro, alimentano un senso di frammentazione e incrementano rivalità e invidie. Il gruppo non sembra viverci come un corpo unico o "corpo gruppo" (Comelli, 2012).

Dal mio vertice, osservo questi movimenti e sento il mio contributo indebolirsi di giorno in giorno. Essere entrato *in itinere* sul progetto avviato mi ha portato a trascurare alcuni passaggi e pur consapevole che in quel momento non avrei potuto fare diversamente, sento la necessità di dover modificare qualcosa. Concentrarsi sul singolo caso clinico senza poter far riferimento alle dinamiche del gruppo e al contesto istituzionale che lo ospita rende il campo della supervisione sempre più piccolo e sterile. Tuttavia, provare timidamente a fare collegamenti tra le dinamiche interne e i movimenti istituzionali continua a innalzare forti resistenze.

Bleger (1989) sostiene che in ambito istituzionale quando un gruppo s'imbatte in situazioni nuove può sviluppare un'ansia di tipo paranoide. Emergono angosce di essere risucchiati in una totalità indifferenziata e introdurre cambiamenti nell'assetto gruppale diventa la strada fondamentale per potersi muovere. Ma cosa fare? E quale il timing adeguato? So per esperienza che la temperatura della relazione col gruppo o il grado di individuazione che esso stesso ha raggiunto (Bleger, 1989), è ciò che ti guida a comprendere

cosa non stia funzionando ma soprattutto il livello evolutivo del funzionamento di quel gruppo. Chiaramente, il gruppo è trincerato su una posizione difensiva e le mie prime considerazioni si concentrano proprio sul progetto. Essere arrivato in un gruppo già formato senza aver potuto contribuire alla sua costituzione, passaggio chiave per un gruppoanalista, ha certamente reso il dispositivo più debole. Se ripercorro nella mia mente le varie esperienze di supervisione che conduco da anni nelle Comunità comprendo come, solo nel tempo e con la maturazione del progetto, ho potuto introdurre dei cambiamenti. Come, ad esempio, poter riflettere sui nuovi ingressi nel gruppo, ma soprattutto scegliere assieme ai Responsabili delle strutture quando farli partecipare. Un passaggio chiave che mi ha permesso non solo di capire il profilo del nuovo operatore, prossimo a entrare, ma di trasmettere quel fondamentale senso di protezione al gruppo oltre a lavorare contemporaneamente sull'idealizzazione del gruppo stesso nella mente di chi entra. Qui questo pezzo, ovviamente contestualizzato nel contesto, è rimasto silente, quasi fosse uno scontato.

A distanza di un biennio, la persistenza di questa posizione mi fa sentire come fossi chiuso in una stanza isolata dal proprio contesto; pur percependo che all'esterno il mondo si muove e inevitabilmente ci contamina, mi ritrovo a fingermi forzatamente sordo.

L'ingresso dell'osservatrice partecipante, in breve tempo, diventa l'occasione per rompere l'incantesimo.

Abituato, per formazione COIRAG, ad avere osservatori partecipanti in gruppo, il continuo confronto sia prima che dopo l'incontro trasforma l'osservatore in un collega ideale che, per posizione riesce a mostrarmi, con rimandi più o meno consapevoli, i vari movimenti del gruppo. Nel caso specifico, l'aver al mio fianco una collega già esperta di gruppi sembra avermi permesso ancor più rapidamente di confrontarmi con emozioni che sperimentavo interiormente. Il continuo dialogo con il terzo, in questo rappresentato dall'osservatore, diventa per me una risorsa. I suoi commenti, le sensazioni o quelle specifiche sottolineature sui vari accadimenti nel gruppo si trasformano in fenomeni che, una volta espressi, danno voce concretamente a emozioni controtransferali spesso nebulose.

L'incontro con la collega diventa sempre più proficuo. Nelle sue parole colgo con chiarezza il senso di blocco, una dinamica alla quale non ero ovviamente estraneo ma verso la quale non potevo far altro che ritrovarmi impotente. Un loop dal quale non sento possibile uscire e che ben rappresenta il vissuto emotivo del gruppo. Tuttavia, in poco tempo, mi diventa chiaro come questo blocco derivi dall'implicito timore che dar voce a determinate tematiche possa portarmi in aperto conflitto con la Responsabile. Com-

prendo, quindi, con una vivida chiarezza la posizione di “scacco” nella quale sono scivolato. Colludo inconsciamente coi bisogni del gruppo: do al gruppo ciò che chiede e non quello di cui ha realmente bisogno.

Dalla paura all'autonomia del gruppo: tra conflitti e resistenze istituzionali (osservatore)

Quando il supervisore supera paure e imposizioni e si autorizza a entrare sul tema, il gruppo rinvigorisce.

L'assunzione del rischio e della responsabilità rende possibile il confronto con l'Istituzione (con chi la rappresenta) e il timore di essere vessati o espulsi si attenua. Lucrezia si fa portavoce di questo nuovo modo di lavorare: il desiderio del gruppo di soffermarsi con il supervisore su dinamiche faticose, segnala un cambiamento della loro dinamica gruppale e nel lavoro con i pazienti.

Il supervisore, inizialmente idealizzato e atteso come un messia, dopo una fase di conflitto viene riconosciuto con la sua capacità di reggere gli urti, tanto che arrivano ad affermare: “Sei l'unico che non abbiamo fatto fuori”. L'evoluzione del gruppo però, mette in difficoltà la leader che avverte la parola del supervisore superiore alla sua. Tant'è vero che, provocatoriamente esclama: “Oggi in équipe è emersa una tematica che a quanto pare può essere trattata solo dal guru! Adesso vediamo cosa ci dice!”. Questa nota aggressiva mi fa temere una possibile interruzione del lavoro, considerando che i fondi per il progetto supervisione sono in trattativa. L'ambivalenza è chiara: la leader ingaggia il supervisore per far crescere il gruppo con una idea di lavoro più profondo, ma quando ciò accade ogni movimento di autonomia dei collaboratori viene interpretato come un atto di insubordinazione o di stasi. Le dinamiche, i fatti vengono decisamente fraintesi indipendentemente dalle spiegazioni provenienti dai tre vertici: il gruppo, il supervisore e l'osservatrice partecipante. Questo atteggiamento sfinisce il gruppo e, di conseguenza, anche noi non ne usciamo illesi da tale resistenza. Il suo costante bisogno di riconoscimento e rassicurazione attiva poi nel gruppo un atteggiamento di gratitudine quasi rituale. Col tempo, diviene chiaro come l'aggressività nei confronti del supervisore derivi dall'impotenza proiettiva proveniente dall'Istituzione.

La rigida burocratizzazione elimina il confronto e la discussione e crea paure e sentimenti di impotenza che non può che generare rabbia e aggressività.

Tutto ciò, a mio avviso, rende ancora più importante la definizione di un setting che, se stabile, può esercitare la funzione di contenitore, permettendo

movimenti di crescita e affrontando – non reagendo ma reggendo – le angosce, i sensi di colpa, il sentimento di impotenza assunto o proiettato.

Rompere gli schemi (supervisore)

Attraversare una fase di crisi è per un gruppo un momento importante, se non addirittura determinante per dare avvio a un processo di cambiamento. È proprio in questi momenti di impasse che la difficoltà sperimentata mette in luce quella dinamica transferale che ne paralizza il funzionamento ed è qui, che il ruolo del supervisore palesa la sua importanza.

Saper comprendere ciò che sta accadendo e riuscire a tradurlo al gruppo può agevolare uno sblocco nello stallo e innescare una giusta spinta generativa verso il cambiamento. Ovviamente, non è sempre possibile identificare quei momenti topici, di passaggio, che sembrano portare una svolta nel percorso di un gruppo ma, nel breve flash clinico che vorrei raccontare mi è parso di poterne ritrovare alcuni, a mio avviso, decisivi non solo nel muovere il gruppo verso una nuova direzione, ma anche nel rivitalizzare la figura stessa del supervisore.

Sono passati circa due anni e mezzo dall'inizio della supervisione e il lavoro comincia a essere sempre più faticoso, gravato sia dalle difficoltà interne al gruppo che dal momento storico (periodo Covid) che si sta vivendo. Durante un incontro, si verifica l'ennesimo malinteso tra alcuni operatori su chi avrebbe dovuto portare il caso clinico. La discussione si accende e il rischio di ritrovarsi nuovamente bloccati in tale dinamica mi spinge a rompere il silenzio. Mi sembra l'occasione per poter dar voce a quanto sta succedendo nel gruppo. Interpreto la situazione conflittuale del momento, come pure le difficoltà di partecipazione ai nostri incontri, il continuo *turn over* di persone o la stessa fatica espressa da molti nel mettersi in gioco nello scambio comunicativo del gruppo, come svariate forme di attacco al dispositivo. Una dinamica che getta le sue radici nei movimenti provenienti dall'Istituzione e dal legame che hanno con essa. Sembra infatti possibile considerare come questa istituzione, schiacciata anch'essa dalle pressioni del momento, non sia più in grado di svolgere il proprio compito di contenimento delle parti psicotiche (nucleo agglutinato), per dirla con le parole di Bleger (1989). Ed è su questa base che, per difendersi dall'angoscia emergente, il gruppo funziona in assunto di base di *attacco e fuga* (Bion, 1948).

Nel mio intervento, faccio particolare riferimento a un fenomeno, incrementato negli ultimi mesi, dello svilupparsi di quei piccoli progetti esterni al gruppo di lavoro dei quali ognuno diventa responsabile. Fenomeni che sem-

brano avere la funzione di contenere un'angoscia profonda e nei quali loro possono ritrovare la possibilità di riappropriarsi di un potere perduto sull'oggetto e tollerare, così, quel senso d'impotenza che li schiaccia da tempo e col quale sono necessariamente obbligati a convivere ogni giorno. Una dinamica, questa, che inevitabilmente si ripercuote sul loro gruppo innescando forme di competitività e forti movimenti di aggressività agiti, poi, nell'équipe.

Sono parole intense che risuonano con forza nel gruppo che innalza le sue difensive; dall'altra parte, sembrano avere il particolare potere di liberare il supervisore da quel ruolo, "il supervisore di casi", nel quale era rimasto incastrato da tempo.

La dinamica che si sviluppa sembra, inizialmente, ostacolare una possibile forma di evoluzione nel gruppo. Le parole del supervisore risuonano nel gruppo ma sembrano porsi in aperto contrasto con la Responsabile dell'équipe, promotrice di tale modalità da sempre. Esplosioni così moti di rabbia che, scopriremo poi, contamineranno anche le riunioni di équipe, come loro riportano, e per un paio d'incontri il gruppo diventa teatro di scontri, critiche e attacchi tra loro e al supervisore.

Circola nel gruppo un fantasma: la paura del mettersi in gioco. Ed è nella supervisione successiva che, al ripetersi di una medesima dinamica provo a collegare il timore di sentirsi esposti al giudizio con la difficoltà di riuscire a sentirsi gruppo. Mi è chiaro che per viverci come *corpo unico* sia necessaria la costruzione di un setting più definito, oltre alla posizione nuova del supervisore, e propongo che la partecipazione al gruppo di supervisione sia estesa a quelle figure (tirocianti) che garantiscono almeno una presenza annuale così da evitare il continuo susseguirsi di figure, a noi² quasi completamente sconosciute, che partecipano sporadicamente e in maniera del tutto silente, alimentando implicitamente un senso di fragilità quasi paranoide. Un intervento che genera un ulteriormente scossone nel gruppo e che incontra un chiaro dissenso della Responsabile che lo respinge con veemenza. Esplose l'ennesimo conflitto nel gruppo ma i "vecchi" sottolineano di comprendere l'importanza delle mie parole e la finalità di tale proposta. Si sviluppa, così, una dinamica transferale che permette di esprimere apertamente quella rabbia fino a quel momento passata sottotraccia. Il supervisore diventa funzione del Direttore dell'Unità Operativa (colui che vincola) e il confronto col senso di impotenza ripropone nel gruppo quella frustrazione che da sempre lo paralizza e mortifica. Potersi confrontare con questo vincolo, percepito fino a quel momento come insormontabile, trovarne una soluzio-

² Supervisore e osservatrice.

ne, permette al gruppo l'attraversamento di un senso di impotenza che consente lo smascheramento delle sottostanti fantasie illusorie e contemporaneamente, offre l'opportunità di dar voce a una potente frustrazione.

È proprio Kaës (1987) a ricordarci come l'istituzione sia vissuta come un *Sacrum* così da poterle assicurare potenza e permanenza assoluta, ma perché funzioni, gli operatori investiti di tale dinamica, non devono scivolare in una fantasia illusoria che li allontanerebbe dal proprio oggetto di lavoro. È infatti, il riattivare un'area di pensabilità a rendere elaborabili quei depositi coi quali gli operatori si erano identificati.

La tensione prosegue per diversi incontri, ma quando a parlare sono quelle parti del gruppo rimaste silenti fino a quel momento, diventa possibile nominare la rabbia vissuta per i continui attacchi al legame. Una comunicazione che rompe decisamente i confini dell'innominabile e agevola un'evoluzione nel gruppo. Si può finalmente esprimere la fatica di confrontarsi con l'impossibilità di aiutare tutti; dinamica che indebolisce e ridimensiona quella fantasia megalomane, fin lì, travestita dell'idea di essere l'équipe più volenterosa, la più motivata, insomma la migliore dell'ospedale (tema ripetutamente espresso negli anni).

Il momento è doloroso per gli operatori, ma riuscire a stabilizzare il gruppo sembra la giusta via per una funzione di protezione dai continui attacchi al setting. I *vecchi* si sentono finalmente autorizzati a esprimere un senso di eccessiva esposizione rispetto alle proprie parti fragili. Per loro, mostrare ai "giovanissimi" (così definiscono i tirocinanti) queste difficoltà, li fa sentire minati nel proprio ruolo di mentore. Necessitano di un posto più sicuro e protetto per mostrarsi. Tematica confermata proprio dalle loro parole: "Lo si può fare con quelli che fanno un percorso di anni assieme a noi, che diventano parte integrante del gruppo anche se sono degli specializzandi, ma non con quelli che sono qui di passaggio solo per alcuni mesi".

Sono parole importanti che sembrano palesare la loro fragilità, fin a quel momento taciuta, ma anche evidenziare un sotterraneo nucleo di vergogna inasprito da un "gruppo" che non riesce a sentirsi tale. Parlarne, tuttavia, diventa l'incipit per muoversi e provare a rafforzarsi. Unirsi, riuscire a sentirsi un gruppo, diventa una potente iniezione di energia. Finalmente, sembra possibile osservare come questo gruppo, dotato di una pelle esternamente sottile, vivesse gli incontri di supervisione più come una vetrina dove esporre le proprie abilità professionali piuttosto che, come un luogo protetto nel quale potersi mettere in gioco per comprendere eventuali difficoltà, fatiche, invischiamenti. Riuscire, pertanto, a rendere questo spazio un contenitore stabile e sicuro pone il supervisore nel ruolo di garante della salute dell'équipe e riequilibra rapidamente le distanze, non solo dall'oggetto supervisore ma anche dall'oggetto gruppo.

Il gruppo prende forma: tra destrutturazione e cambiamento (osservatore)

I progressi appaiono tangibili: mentre il percorso con il gruppo di genitori a tempo determinato volge al termine, sono i pazienti stessi ad azzardare l'ipotesi di una "seconda edizione" con l'obiettivo esplicito di lavorare su un livello più profondo. Questa richiesta mette in luce l'efficacia della supervisione, nonostante la cadenza mensile degli incontri abbia parzialmente rallentato la sua evoluzione.

Il gruppo di lavoro, attraverso l'esperienza diretta nei gruppi, comincia a sperimentarne la potenzialità e avanza modi diversi di funzionare che richiedono però un impegno maggiore capace di costruire quello spazio idoneo a contenere un gruppo, il *loro gruppo*. La possibilità di lavorare su questo nuovo livello richiede una modifica del setting: nasce la proposta del supervisore di due incontri al mese che segna, a mio avviso, l'uscita da quella modalità dipendente e falsamente ordinata.

Tale cambiamento genera inizialmente una forte ambivalenza, in bilico tra il desiderio di osare ed evolvere e una resistenza al nuovo che giunge a mettere in discussione il modello stesso della supervisione. Giulio, ad esempio, si fa portavoce di questa posizione critica, portando alla luce dinamiche latenti come la competizione con il supervisore.

Lavorare con una continuità differente permette finalmente di dare voce ai silenzi e di affrontare gli attacchi al setting gruppale senza subirli inermi; consente inoltre, di interrogarsi sulle dinamiche interne al gruppo e su quelle esterne con l'istituzione.

Ci troviamo chiaramente in una fase di destrutturazione che, come ci ricorda Neri, rappresenta un passaggio doloroso: «Viene messo in crisi l'assetto mentale preesistente, che spesso è pieno di disagio ma che comunque è conosciuto e in quanto tale protettivo» (Neri, 1995, p. 112).

In questa delicata fase di transizione, la definizione chiara dei ruoli e la stabilità dei confini diventano pilastri fondamentali per contenere l'angoscia che inevitabilmente accompagna ogni processo di cambiamento.

Questa ricerca di una *base sicura* si è concretamente manifestata al rientro della pausa estiva, con una inaspettata modifica del setting: per iniziativa del gruppo la mia sedia e quella del collega vengono posizionate l'una accanto all'altro. Questa vicinanza accresce la nostra complicità durante gli incontri e in più occasioni osserviamo i movimenti del gruppo intervenendo con tempi, modi, sguardi che rimandano a una circolarità capace di contenere insieme i loro dubbi, le angosce, la rabbia. In questa dinamica emerge chiaramente il desiderio del gruppo di interfacciarsi con una coppia genitoriale solida, in grado di pensarli, contenerli e trasformare i loro vissuti in *forme* o *parole* (An-

zieu, 1994). È proprio attraverso la stabilità di questa funzione congiunta che il gruppo ha iniziato a sperimentare la supervisione in una luce nuova segnando quel passaggio cruciale, teorizzato da Winnicott (1969), dall'entrare in rapporto con l'oggetto (percepirlo come esterno e Altro) all'usare l'oggetto (sentirlo come risorsa vitale e feconda per la propria evoluzione).

Nella stanza della supervisione (supervisore)

Iniziamo con un lungo silenzio: “I silenzi di Jannaccone” dice la Responsabile. Si chiede se tecnicamente sia normale che questo si verifichi in un gruppo, ma dal canto suo legge tutto ciò come legato al momento di grande fatica che stanno affrontando. “Qui andiamo a ritmo alternato: in alcuni giorni l'ospedale è pienissimo, in altri deserto”.

Anna interviene: “Per me questi silenzi sono legati a una difficoltà di scendere più nel profondo. Siamo qui un'ora prima della supervisione e parliamo di tutto, ma quando dobbiamo scendere in temi più faticosi la reazione emotiva è quella del silenzio. Mi pare ovvio”.

Lucrezia: “La fatica è legata al fatto che non mi sento qui a parlare con il supervisore, ma tra noi ed è questo a fare la differenza. Sapete, stanotte ho sognato: ‘Dovevo venire in supervisione, arrivavo in reparto e incontravo il Direttore che iniziava a dirmi delle cose. Ci sedevamo su una panchina. Sapevo di essere in ritardo, finché guardo l'orologio e capisco che sono passati già quindici minuti dall'inizio della supervisione. Un po' ci godevo perché mi faceva piacere non essere la prima sul pezzo, quella che inizia sempre ma a un certo punto decido di andare. Corro per arrivare nella stanza ma quando entro vedo che c'è un computer. La supervisione era via zoom. Mi arrabbio moltissimo. Non era possibile che si facesse da remoto! Divento pazza. Chi mi conosce sa come sono quando mi arrabbio. Insomma, incomincio a gridare: ma chi cazzo ha deciso che si deve fare online? Se la devo fare da remoto non la voglio più fare, a me non interessa così. Vedevo che nello schermo c'era Giulia che mi guardava mentre gridavo'. Il sogno finiva che m'incazzavo e vivevo una frustrazione doppia: da un lato perché ero arrivata in ritardo sentendomi in colpa, dall'altro per la rabbia della questione del remoto. Ah ecco, mentre arrivavo si stava votando per la supervisione da remoto e la maggior parte era d'accordo. Io mi domandavo tra me e me: ma in che senso va bene farla da remoto? Possiamo essere qui tutti assieme. Poi non ricordo bene ma c'era anche una coppia dove lui diceva di no e lei diceva di sì e cominciavano a litigare”.

Anna: “A me questo sogno fa venire in mente l'incontro dell'altra volta dove si parlava degli attacchi al gruppo. Spesso qui parliamo degli attacchi che i pazienti ci fanno ma non ci rendiamo conto di quanti ne facciamo noi al gruppo e mi riferisco al godimento di arrivare in ritardo”.

Elena: “A me questo sogno ha fatto sentire un senso di solitudine che mi fa pensare che in tutto questo vortice di mille cose da fare ci si senta sempre soli, schiacciati dalle regole, dalla burocrazia...”.

Anna: “Alla fine poi è l’istituzione a tenerti lontana dal gruppo, è il Direttore a tenerti lì”.

Lucrezia: “Forse, ma anch’io sto usando l’istituzione per non venire alla supervisione”.

Cinzia: “È come se ci fosse sempre un’opposizione tra istituzione e gruppo di lavoro, come se ci venisse implicitamente chiesto quasi di schierarci e a me questo non va di farlo. Aspirerei a un’integrazione!”.

Responsabile: “Ogni volta che penso a questo gruppo mi sembra più di occuparmi di una Federazione, di piccoli gruppi isolati che fanno cose differenti uno dall’altro. Lavoriamo per progetti, ognuno segue i propri e anch’io sento una solitudine rispetto al chiedermi: ma qual è il senso di questo gruppo dove ci sono molti padroni che regolano le loro piccole Nazioni? E in più, c’è il fatto che non si sa quanto tempo resterò in questo gruppo. Temo che con la mia dipartita ci sarà un ulteriore smembramento per tornare a quello che era originariamente e allora mi chiedo, ma i tirocinanti che vengono qui cosa se ne fanno di tutto questo? Metteranno in pratica, al di fuori, ciò che hanno preso qua dentro o sarà stato solo un passaggio?”.

Percepisco le parole della Responsabile come in antitesi rispetto ai discorsi del gruppo ma soprattutto intravedo, tra le righe, un movimento distruttivo. È chiaro che si faccia carico di una parte del gruppo resistente ma anche di un proprio timore personale che il gruppo possa crescere in sua assenza. Nel mio ruolo posso muovermi solo a un determinato livello e decido quindi di fare un intervento che possa fare chiarezza.

A partire proprio dal sogno che mi pare possa offrire uno spunto importante. Interpreto al gruppo come si evidenzino differenti temi: una chiara ambivalenza rispetto alla partecipazione al gruppo espressa attraverso il vertice istituzionale, ma anche un vissuto di esclusione e una conflittualità intra gruppo; pertanto dico: “Chi si occupa di tutto questo? Sembra proprio stia circolando il tema della fine, del ritiro forse per ciò che è stato deciso. C’è anche un ulteriore livello più profondo e meno visibile, quello di questa coppia in conflitto: chi può rappresentare? La coppia mia con l’osservatrice oppure, e forse è più probabile, la mia con la Responsabile dove sembra esserci una divergenza?”

Questi movimenti sembrano far riferimento a un’altra coppia in disaccordo a livello istituzionale, quella della Responsabile con il Direttore che sembra attaccare il funzionamento del gruppo per alimentare un senso di disgregazione. Nel sogno restare fuori e arrivare tardi esprime l’ambivalenza di relazione con la supervisione: da un lato il desiderio di parteciparvi, dall’altro la colpa di arrivare tardi. Possiamo quindi pensare che il sogno contenga più livelli: uno individuale, uno di gruppo ma anche uno istituzionale. Ciò che esprime sembra portare in campo il tema della conflittualità collegabile all’in-

contro scorso dove si era riscontrato un movimento di integrazione nuovo e si era potuto iniziare a pensare al gruppo, al vostro gruppo. Ma certamente, il fatto di vederlo e pensarci mette in campo anche delle paure: cosa si fa in questo gruppo? Si costruiscono strumenti utili per il futuro? Costruiamo un modello esportabile altrove?”.

Un incontro importante: il gruppo sembra decisamente trasformato e il campo si apre a una nuova libertà comunicativa. Si possono esprimere le proprie sensazioni in relazione al ruolo e al legame con l’Istituzione, ma si può anche trasformare l’aggressività in risorsa così da poter dar voce a movimenti inconsci.

Portare un sogno in supervisione sembra mettere in luce una sorta di ridimensionamento delle resistenze; il sogno rappresenta quindi un’apertura del gruppo ad aspetti del profondo, a una nuova relazione col gruppo stesso e col supervisore.

In questo momento, il supervisore deve prestare massima attenzione a non uscire dal seminato, mantenendo il focus sulla relazione con l’Istituzione senza valicare i confini del perimetro lavorativo. Mostrare infatti, determinati livelli e lasciarne sfumare altri più personali diventa la via regia per accogliere e consolidare il gruppo nella loro mente. Una funzione analitica che non solo attiva un cambiamento, ma agevola un clima di fiducia e sostegno reciproco, fondamentale per un gruppo di lavoro.

In tal senso, il passaggio a una cadenza quindicinale ha permesso una modulazione del setting che si è rivelata decisiva. Questa nuova temporalità ha favorito una maggiore elaborazione dei contenuti, permettendo al processo di dispiegarsi con più efficacia.

Dal distacco all’eredità (osservatore)

L’avvicinarsi del mio ultimo incontro evidenzia le fragilità del gruppo nell’elaborare il lutto e il distacco. Il tema emerge attraverso il racconto di un gruppo genitori in cui un padre, dopo ripetute assenze, comunica telefonicamente alla terapeuta la decisione di interrompere il percorso: “La moglie non veniva già da tempo per altri impegni – riportano le conduttrici – lui ha proseguito da solo per un tratto e adesso se ne va dal gruppo da solo”. La richiesta su come gestire questa defezione nasconde l’ansia per la fine imminente del loro stesso percorso con quel gruppo. Anna definisce questo padre una “colonna portante”, concludendo amaramente: “Il gruppo resta un po’ orfano”.

A questo punto intervengo tentando di spostare il focus sull’analogia tra questo abbandono e la mia imminente uscita dal gruppo, finora rimasta priva

di riconoscimento diretto. Evidenzio come i distacchi alimentano fantasie di frantumazione: parlano di coppie che, per impegni diversi, non riescono a sostenere insieme la cura dei “figli” e la paura che un solo genitore non possa reggere il peso dell’intero sistema, finendo per ritirarsi e generare abbandoni, generare “orfani”. È evidente come la coppia supervisore-osservatrice sia stata investita da un intenso transfert genitoriale. In questo clima, la Responsabile rivela la natura delle sue resistenze iniziali, ammettendo un’apprensione che sfiorava la paranoia del controllo: “Aiuto! Un’altra donna che entra, chissà cosa succederà”. Questa esclamazione svela il timore di un’intrusione capace di scardinare gli equilibri precostituiti o di sottrarle la guida del gruppo. Solo in un secondo momento tale difesa ha ceduto il passo al riconoscimento di una funzione materna di contenimento e di condivisione del carico, con il desiderio che io potessi farmi garante di quel lavoro gruppale al di fuori di quelle stanze.

Diventa dunque vitale trovare un *luogo* psichico in cui depositare l’eredità di questo lavoro. Attraverso la supervisione, il gruppo sembra aver finalmente costruito «lo spazio dove l’Io può avvenire» (Aulagnier, 1975, p. 35), permettendo così a chi entra di poter fare un’esperienza autentica e, come in una staffetta, passare il testimone di quella cultura del pensare e del fare che solo un *Gruppo*, inteso come spazio psichico condiviso, può realmente trasmettere.

La coppia supervisore-osservatore nel campo gruppale (supervisore)

Chiunque pensi alla figura di un osservatore immagina una persona discreta e silenziosa. Una presenza, ovviamente conosciuta dai partecipanti del gruppo, ma che per ruolo tende a scivolare in secondo piano e a mimetizzarsi.

Tuttavia, esistono diversi modi di osservare. Si passa da una posizione *silente* che tende a scomparire, cercando il meno possibile di contaminare il campo gruppale, a una più attiva, definita *partecipante*, come nel caso in oggetto. In questa situazione, parliamo di una persona attiva nel suo ruolo, libera di portare il proprio contributo nel gruppo. Un ruolo particolare che inevitabilmente crea variazioni nella dinamica del gruppo e pone il conduttore in una posizione differente.

Nella mia esperienza, ho potuto sperimentare questa posizione quando ero studente, durante la mia formazione da psicoterapeuta in COIRAG. Oggi, vivo questa stessa esperienza da una prospettiva nuova: quella dello psicoterapeuta che accoglie il giovane professionista in formazione. Tuttavia, va sottolineato come in questa specifica esperienza di supervisione, il ruolo dell’osservatore si differenzi ulteriormente: a osservare questo gruppo non

c'è uno studente in formazione ma una collega esperta di gruppi; ragion per cui, al terapeuta che accoglie è richiesta una posizione altra che implica un ulteriore livello di elaborazione.

Vanno, infatti, considerati tutti gli eventuali movimenti emotivi che si possono sviluppare all'interno della coppia. Si parla, infatti, di una relazione chiaramente simmetrica che, per certi aspetti, mantiene una implicita forma di asimmetria. Ed è per tale ragione che i possibili fenomeni conflittuali e/o invidiosi che potrebbero svilupparsi e dar vita a sottili dinamiche persecutorie, risulterebbero di ostacolo, non solo, al lavoro della coppia ma anche alla supervisione stessa. Diventa, quindi, di fondamentale importanza un lavoro di costante rielaborazione delle emozioni controtransferali che circolano tra loro.

Motivo per cui, avere una buona comunicazione diventa un elemento fondamentale nella coppia per non perdere la bussola nel proprio cammino.

Va detto inoltre che, con un osservatore nel gruppo, il supervisore è inevitabilmente messo sotto una lente d'ingrandimento. Non deve, pertanto, temere di mostrarsi, di far vedere il proprio operato come pure le proprie incertezze o eventuali fragilità professionali.

Maggiore sarà il grado di libertà con il collega e più sarà possibile per lui accogliere possibili osservazioni e/o eventuali critiche rispetto al proprio operato o stile di conduzione.

Chiaramente, la lettura di tali osservazioni non va assolutamente considerata sul piano narcisistico ma deve potersi leggere come l'espressione di una dinamica del gruppo osservato. Operazione per nulla scontata e nemmeno tanto semplice ma che, se adeguatamente affrontata, rende la presenza dell'osservatore una risorsa decisamente importante e arricchente. Dall'idea di non essere più soli sul campo, all'ascolto di eventuali vissuti controtransferali, alla possibilità di guardare anche da un altro vertice osservativo sono solo alcune delle specificità di un possibile gioco di squadra.

Tuttavia, il processo non è così automatico e soprattutto non è scontato.

Nel mio caso, trovare una giusta distanza dal vertice della collega mi ha richiesto tempo e un vero e proprio lavoro sia interiore che nella coppia.

Di grande aiuto è stato sicuramente il continuo confronto sull'andamento delle supervisioni senza omettere vissuti, anche scomodi, al di fuori degli incontri. Una pratica, inizialmente, più utile alla collega per contenere quell'urgenza di illuminare determinate dinamiche del gruppo non evidenziate, ma ben presto anche al supervisore per comprendere come specifiche emozioni circolanti nella coppia fossero decisamente l'espressione di dinamiche controtransferali del gruppo e quindi, termometro di eventuali movimenti inconsci.

Dinamiche e sfide dell'osservazione in gruppo (osservatore)

L'esordio di questa esperienza come osservatrice partecipante è stato simile al lento adattamento alla temperatura dell'acqua. A differenza dell'osservazione effettuata ai tempi del Training in un gruppo terapeutico, dove il confine per certi versi è molto più netto (non sei né paziente né terapeuta), qui la definizione del mio ruolo è risultata ben più articolata, influenzata dal mio bagaglio esperienziale e da aspetti personali più strutturati. Remoto a parte, non mi sono sentita scomoda su quelle diverse seggiole (sensazione invece che ho provato da allieva). Tuttavia, lo sguardo arriva già parzialmente viziato e il processo per evitare confusione di ruoli è apparso inverso: dalla paura dell'allievo di non riuscire a entrare al mio timore odierno di entrare troppo.

Ho attraversato periodi di silenzio, necessari per calibrare la mia posizione e a costruire un clima di fiducia non solo con il gruppo, ma anche con il supervisore dal quale percepivo una certa ambivalenza. Del resto, il gruppo stesso ha ampiamente manifestato queste oscillazioni, riflettendo dinamiche interne dominate dal timore che l'ingresso di un nuovo elemento potesse insidiare gli equilibri faticosamente raggiunti. In questo contesto, le fantasie di *accordi e strani intrallazzi*, apparivano come la proiezione di una paura più profonda: quella di una frantumazione dell'assetto istituzionale. Tali vissuti richiamano l'apprensione già manifestata dalla Responsabile riguardo alla perdita di controllo sul gruppo e alla tendenza a interpretare ogni movimento di cambiamento come una minaccia alla stabilità delle posizioni consolidate. Chiarito a *tutti* il mio interesse per un'esperienza a termine, il tempo è diventato maturo per integrare le diversità, intese ora come garanzia di una circolarità di pensiero. In fondo, seminare una cultura gruppale nelle Istituzioni non è affare semplice!

Ho faticato molto interiormente per trovare il modo più funzionale di "sentire" questo gruppo; il mio movimento è paragonabile a quello di un elefante in equilibrio su una ragnatela. Ho attraversato diverse fasi: dalla percezione di una osservatrice persecutoria, all'invidia per il mio posto di privilegio desiderato da altri (o per meglio dire da altre), che mi permetteva di osservare ed espormi a mio piacimento. In realtà, la mia esposizione era misurata, non sempre a mio piacimento.

Come in ogni gruppo, l'ingresso di una nuova figura, a maggior ragione declinata con una accezione particolare (osservatore) ha stimolato «configurazioni edipiche e rivalità fraterne» (Corbella, 2003, p. 173), portando rabbia, gelosia e invidia, e facendo emergere vissuti di inadeguatezza e impasse. Tuttavia, grazie al pensiero gruppale e alla guida del supervisore, questi

aspetti sono stati affrontati e trasformati rafforzando il senso di appartenenza e di efficacia del gruppo.

Ma cos'è osservare? Va ben oltre il guardare. Si vede, si sente, si gusta, si annusa, ma soprattutto ci si tocca. Implica necessariamente incontrare l'altro, mettersi a disposizione ed essere osservato. Nonostante la complessità, la considero una posizione privilegiata che trasforma il campo e muove il gruppo. È inevitabile però, che ci sia una influenza reciproca tra osservatore e osservato; si tratta di una relazione interdipendente che attiva difese in entrambi. Scrive Toscani:

«L'osservatore e l'oggetto osservato sono i due poli di una catena osservativa all'interno della quale si instaura una sequenza comunicativa conscia e inconscia che opera trasformazioni» (Toscani, 2017, p. 41).

Tollerare l'incertezza e i limiti del ruolo di osservatore apre a una visione nuova e alla possibilità che osservare ed essere osservati attivi una potenzialità che permette la costruzione di uno strumento di conoscenza di sé e degli altri. Scaglia sottolinea che l'osservatore è:

«un vero e proprio catalizzatore di proiezioni. È sia l'agente che stimola e nello stesso tempo riceve la proiezione, sia colui di cui si sfugge lo sguardo» (Scaglia, 1976, p. 431).

Mi viene in mente Pirandello che ne *I quaderni di Gubbio Operatore* scriveva: «Appena appena quest'oltre baleni negli occhi d'un ozioso, come me, che si metta a osservarvi, ecco, vi smarrite, vi turbate o irritate» (Pirandello, 1925, p. 4). Dunque, un osservatore che perturba il gruppo, problematizzando la conoscenza e le dinamiche interne.

I primi germogli di cambiamento iniziano a intravedersi, ma proprio in questa fase la mia presenza viene avvertita come più perturbante rispetto agli esordi. Il gruppo, infatti, si sta davvero muovendo verso un reale rafforzamento e tenta di mettere in campo le competenze acquisite. Tuttavia, la consapevolezza di due occhi in più che ne osservano l'agire gruppale genera, soprattutto nei membri più giovani, un'ansia da prestazione. Non è un caso che, proprio ora, l'attenzione ricada sugli appunti che il mio collega prende a ogni incontro: “chissà cosa scrive su quel quaderno” dicono, riferendosi poi indirettamente a me che sono sua “complice”.

Il gruppo di lavoro attraversa una fase trasformativa caratterizzata da un crescente desiderio di apertura verso i gruppi. Due giovani terapeute raccontano, ad esempio, di aver superato l'imbarazzo del loro primo intervento davanti a una platea di genitori adottando un assetto gruppale: “Abbiamo messo le sedie in cerchio, proprio come facciamo qui”. Eppure, proprio in questi

momenti di coraggiosa esposizione, i nostri sguardi vengono percepiti come più indagatori. L'esigenza di mostrarsi capaci davanti ai genitori sottende il desiderio profondo di essere apprezzate da noi, un leitmotiv che attraversa il gruppo a diversi livelli: con il supervisore, con l'osservatrice, con la Responsabile, con l'Istituzione, con la coppia supervisore-osservatrice... e che, probabilmente, all'inizio ha toccato anche noi due. Esporsi con il proprio stile clinico davanti a un collega, in una posizione di osservatore non allievo apre, paradossalmente, a dinamiche di complessità superiore. Siamo due colleghi che mettono sotto osservazione reciproca e davanti al gruppo, il proprio modo di lavorare, le emozioni, le dinamiche di transfert e controtransfert che, a mio avviso, acquisiscono uno spessore differente. Anche noi, dunque, ci siamo avvicinati piano.

Mi rendo conto di quanto la trasformazione del gruppo sia coincisa con il momento in cui io e il collega abbiamo cominciato a ritagliarci spazi costanti di confronto e riflessione. Il lavoro sul gruppo è stato così mediato da un profondo lavoro sulla coppia supervisore-osservatore, che pur mantenendo posizioni distinte hanno assunto un ruolo di co-supervisori. In questo processo la figura dell'osservatore, inizialmente temuta e vissuta come intrusiva, ha acquisito un valore radicalmente nuovo diventando parte integrante e vitale della mente collettiva del gruppo.

Riferimenti bibliografici

- Anzieu D. (1994). *Il pensare dall'Io pelle all'Io pensante*. Roma: Borla.
- Aulagnier P. (1975). *La violenza dell'interpretazione*. Roma: Borla, 1994.
- Bion W.R. (1948). Experiences in Groups: I and II. *Human Relations*, 1: 314-320; 487-496 (trad. it.: *Esperienze nei gruppi e altri saggi*. Roma: Armando, 1971).
- Bleger J. (1989). *Psicoigiene e psicologia istituzionale. Psicoanalisi applicata agli individui, ai gruppi e alle istituzioni*. Molfetta: La Meridiana.
- Comelli F. (2012). Istituzione, gruppi e alleanze inconscie. In: Carnaroli F. e Peregrini C., a cura di, *Istituzione, gruppi e alleanze inconscie*. Dibattiti teorico-clinici dall'1 febbraio al 14 aprile 2012. Testo disponibile al sito: <https://www.spiweb.it/>
- Corbella S. (2003). *Storie e luoghi del gruppo*. Milano: Raffaello Cortina.
- Correale A. (1991). *Il campo istituzionale*. Roma: Borla.
- Kaës R. (1987). Realtà psichica e sofferenza nelle istituzioni. In: Kaës R., a cura di, *L'istituzione e le istituzioni. Studi psicoanalitici*. Roma: Borla, 1991.
- Kaës R., Pinel J.P., Kernberg O., Correale A., Diet E. e Duez B. (1998). *Sofferenza e psicopatologia dei legami istituzionali*. Roma: Borla, 2009.
- Neri C. (1995). *Gruppo*. Roma: Borla.
- Pazzagli A. (1990). *Formazione e supervisione in psicoterapia*. Torino: Centro Scientifico Editore.

- Petrella F. (1997). Introduzione. In: Brignone A., *Psicoanalisi in Psichiatria. Cultura psicoanalitica e servizi per la salute mentale*. Pisa: ETS.
- Pirandello L. (1925). *Quaderni di Serafino Gubbio Operatore*. Milano: Mondadori, 2012.
- Scaglia G. (1976). L'osservatore e il gruppo. *Rivista di Psicoanalisi*, 22, 3: 423-437 (originariamente pubblicato come: La position fantasmatique de l'observateur d'un groupe. In: Kaës R., Anzieu D., Bejarano A., Scaglia H. e Gori R., *Désir de former et formation du savoir*. Paris: Dunod, 1976).
- Toscani R. (2017). *Conversazioni a due voci*. Milano: FrancoAngeli.
- Winnicott D.W. (1969). L'uso di un oggetto. In: Winnicott D.W., *Esplorazioni psicoanalitiche*. Milano: Raffaello Cortina, 1995.