

RELAZIONI E SUPERVISIONE NEI GRUPPI DI LAVORO

Dott.sa Cristina Bagolin *
Dott.sa Giuliana Rendina **

* Psicologa, Psicoterapeuta, Mediatrice Familiare

** Psicologa, Psicoterapeuta, Allieva Didatta del Centro Padovano di Terapia della Famiglia

Indice

1. Contesto lavorativo.....	3
2. Tipologia dei servizi coinvolti	3
2.1 Casa Famiglia	3
2.2 Centro Educativo	4
3. Alcuni cenni teorici	4
3.1 Sistemi comportamentali	4
3.2 Emozioni	5
3.3 Triade	6
3.4 Fusione dei diversi sistemi motivazionali.....	6
3.5 Caso	8
4. Strumenti di Misura.....	9
4.1 Primo strumento	10
4.2 Secondo strumento	10
4.2.3 Copioni, relazioni di affinita' e di opposizione	12
4.3 Terzo strumento.....	13
5. Risultati.....	14
5.1 Casa Famiglia	14
5.1.1 Considerazioni del supervisore.....	14
5.1.2 Elaborazione dei dati.....	15
5.2 Centro Educativo	17
5.2.1 Considerazioni del supervisore.....	17
5.2.2 Elaborazione dei dati.....	18
6. Conclusioni	20
BIBLIOGRAFIA.....	22
Allegato 1.....	23

1. Contesto lavorativo

L'idea di co-costruire questo lavoro è nata dalla curiosità di avere delle informazioni sui rapporti interpersonali all'interno di alcuni gruppi di lavoro a favore dei quali le autrici svolgono attività di supervisione. La finalità è duplice: da un lato ricavare delle ipotesi utili per il proseguimento di tale attività, dall'altro dare dei rimandi alle diverse équipes.

Le équipes sopra menzionate fanno capo ad un'unica cospicua organizzazione del privato sociale che si occupa di fornire servizi educativi e/o assistenziali, sia in strutture che sul territorio. Sono di nazionalità italiana e slovena, data la convivenza sul territorio di diverse etnie.

Per tradizione culturale le famiglie di origine slovena, usufruiscono di servizi svolti da personale esclusivamente di madrelingua slovena. Ciò spiega la presenza di personale con diverse appartenenze culturali, nelle varie équipes dell'organizzazione.

Un'ulteriore curiosità che guida il lavoro delle autrici è di confrontare le informazioni rispetto ai rapporti interpersonali all'interno dei diversi gruppi, ipotizzando una qualche differenza dovuta al contesto culturale in cui i servizi operano (minoranza slovena, cittadini di origine italiana).

2. Tipologia dei servizi coinvolti

I servizi coinvolti in tale indagine svolgono attività prevalentemente educativa, a favore di persone disabili, presso alcune strutture.

2.1 Casa Famiglia

Si tratta di una associazione fondata nel 2002, da un gruppo di anziani genitori, in difficoltà ad occuparsi dei propri figli disabili. L'associazione ha permesso di creare una casa famiglia adatta ad accogliere sei utenti adulti (4 femmine e 2 maschi) di età compresa tra i 22 ed i 37 anni, con diagnosi di handicap mentale medio-lieve. I residenti sono di nazionalità italiana. Gli educatori che operano presso la struttura, sono di nazionalità prevalentemente italiana (una operatrice su sette è di origine slovena). La comunità è dislocata in territorio culturale italiano.

Presso la casa famiglia, i residenti vivono una vita familiare, supportati dagli operatori e mantengono contatti regolari con i propri familiari.

Vengono elaborati dei Progetti Educativi Individuali, che puntano ad esempio all'autonomia nella cura di sé, alla partecipazione nella gestione della casa, al miglioramento dei rapporti interpersonali, ecc.

Durante il giorno gli accolti frequentano diversi Centri Diurni, dove svolgono attività formative e ricreative, rientrando in comunità a metà pomeriggio.

Attualmente nessun ospite potrebbe, a breve termine, essere in grado di vivere in completa autonomia. Tale obiettivo è probabilmente realizzabile, seppur con tempi lunghi, per due residenti.

Oltre al lavoro di supervisione con l'équipe, in merito ad eventuali difficoltà che possono coinvolgere gli operatori o i residenti, vengono mantenuti dei contatti anche con le famiglie ed i Centri Diurni, secondo un'ottica sistemica, che tiene conto del contesto di relazioni significative degli ospiti.

2.2 Centro Educativo

Il Centro Educativo è stato attivato nel 1994 dal Servizio Sociale del Comune di riferimento ed è stato gestito dalla cooperativa dal 1995 ad oggi. E' un Centro Diurno che accoglie giovani ed adulti che abbiano terminato l'obbligo scolastico.

Il servizio è attivo 50 settimane all'anno, dal lunedì al venerdì 8.00 – 15.30 e una volta alla settimana rimane aperto anche nel pomeriggio.

Le attività previste sono di carattere educativo e socioriabilitativo, formativo, occupazionale.

Il servizio è organizzato tenendo conto delle caratteristiche del territorio (di cultura slovena), frequentano il Centro sia utenti di madre lingua italiana che slovena. Attuante sono inseriti 6 ospiti (3 maschi e 3 femmine), di età compresa tra i 20 – 37 anni con handicap medio grave.

Il gruppo di lavoro è costituito da 5 operatori, 3 di cultura italiana, 2 di cultura slovena.

E' previsto il servizio di trasporto che preleva gli utenti presso la loro abitazione e li accompagna in struttura, per riaccompagnarli a casa a fine giornata.

L'organizzazione del servizio è flessibile e tiene conto dei bisogni delle famiglie (con cui vi sono molti contatti) e dei ragazzi, a favore dei quali sono assegnati dal Servizio Sociale ulteriori servizi individualizzati, laddove ne viene ravvisata la necessità (es. Servizio Aiuto alla Persona).

Il servizio educativo si fonda sulla predisposizione di Progetti Educativi Individuali coerenti con gli obiettivi generali del Servizio. I Progetti Educativi Individuali prevedono interventi a tempo indeterminato e quindi ipotizzano una continua riformulazione degli obiettivi in quanto definiti in base al ciclo di vita dell'utenza.

Gli interventi possono essere finalizzati, oltre che al potenziamento di alcune risorse, al mantenimento delle capacità residue e/o al contenimento nelle situazioni di regressione.

Le ammissioni e dimissioni sono a carico del Servizio Sociale di Base.

Il Centro può essere un punto di riferimento anche per altri utenti, infatti per alcune attività, individuate in sede di programmazione, è prevista la partecipazione di utenti di altri servizi. Tale organizzazione è finalizzata a facilitare occasioni di scambio, di incontro e collaborazione attorno a progetti specifici.

Esempi di attività al Centro sono: laboratorio di giornalino, ceramica, video, piscina, falegnameria, ecc.

3. Alcuni cenni teorici

Segue un approfondimento teorico che fa capo alla teoria dei sistemi motivazionali interpersonali, ritenuta la più adatta ad incorniciare il tipo di lavoro proposto.

3.1 Sistemi comportamentali

L'etologia e l'epistemologia evolucionistica hanno individuato alcuni *modi di relazione fondamentali*: relazione di attaccamento-accudimento, relazione agonistica o competizione per il rango (dominanza-subordinazione), relazione sessuale, relazione cooperativo-affiliativa.

Sul versante individuale, Liotti, Ceccarelli e Chouhy (1993) ipotizzano che la condotta relativa a ciascuna delle forme basilari di relazione, sia regolata da uno

specifico sistema di controllo del comportamento (*sistema comportamentale o motivazionale*) diretto ad una meta, concepito come un sistema cibernetico la cui attivazione dipende dai segnali emozionali sociali emessi da un individuo della stessa specie. Ad esempio espressioni di dolore, paura, disagio emesse come parte dell'attivazione del proprio sistema di attaccamento, attivano il sistema di accudimento di un conspecifico. Segnali sociali come la postura aggressiva o lo sguardo minaccioso rappresentano potenti fattori di attivazione del sistema agonistico tra conspecifici. Così come i messaggi seduttivi e di corteggiamento per quel che riguarda il sistema motivazionale sessuale ed i sentimenti di lealtà, fiducia, senso di appartenenza per quel che riguarda il sistema cooperativo.

I sistemi motivazionali guidano i comportamenti al fine di raggiungere una meta, data una situazione di bisogno per la sopravvivenza della specie (protezione, conquista del territorio, accoppiamento sessuale).

3.2 Emozioni

Secondo la teoria etologica, *l'emozione* rappresenta l'indizio più importante da seguire per identificare il sistema motivazionale alla base del comportamento di relazione, indica entro quale registro motivazionale si sta svolgendo un fenomeno interattivo.

L'emozione della **collera** fa parte sia del *sistema dell'attaccamento*, sia del *sistema agonistico*, naturalmente con significati molto diversi. Nel primo caso rappresenta una reazione ad una risposta inadeguata (imprevedibilità, incoerenza, ipercontrollo) alle esigenze di attaccamento espresse da un conspecifico in posizione di dipendenza; nel secondo caso, si riferisce ad una relazione di competizione per la dominanza-sottomissione.

La **paura** è una modalità emotiva innescata dalla percezione di un pericolo. Fa parte del *sistema motivazionale agonistico* (attenzione, attenta valutazione del pericolo per decidere se orientarsi all'attacco o alla fuga, paura della sconfitta).

Si tratta inoltre di un'emozione ricollegabile al *sistema di attaccamento-accudimento*. Secondo la teoria dell'attaccamento (Bolwby) "esiste una predisposizione innata a cercare la vicinanza di una figura protettrice quando ci si sente in pericolo o in difficoltà".

La **tristezza** ed il **distacco** fanno parte del *sistema di attaccamento-accudimento*.

Come evidenziato dalle ricerche della Ainsworth (1985), l'indisponibilità, il rifiuto, l'incoerenza, l'incongruenza del comportamento materno è strettamente collegata al pattern d'attaccamento del bambino. Le emozioni presenti in situazioni di accudimento non adeguate alle esigenze di conforto e protezione del bambino sono molteplici: collera, paura, confusione, gelido sentimento di distacco, tristezza. Quest'ultima ha un diverso significato se consegue la sconfitta in una relazione agonistica.

La **sicurezza** per l'accudimento ricevuto fa parte anch'essa del *sistema dell'attaccamento*. Si tratta dell'emozione conseguente ad una risposta di accudimento adeguata ovvero in grado di fornire conforto e protezione alle esigenze di attaccamento espresse da un conspecifico in posizione di dipendenza.

La **tenerezza** e **sollecitudine** in risposta a segnali emozionali sociali emessi da un individuo della stessa specie percepito come vulnerabile, fanno parte del *sistema di accudimento*.

La **vergogna**, il **disprezzo**, l'**orgoglioso sentimento di trionfo** fanno parte esclusivamente del *sistema agonistico*. L'emozione della vergogna è strettamente collegata ad una scarsa stima di sé, ad una sopravvalutazione degli altri, ad una forte sensibilità per i vissuti personali e altrui; può trasformarsi in attaccamento verso gli altri alla ricerca di aiuto e appoggio.

Il **pudore**, l'**attrazione**, il **piacere** fanno parte invece del *sistema sessuale*, mentre la **lealtà** e la **colpa** sono riconducibili al *sistema cooperativo*.

3.3 Triade

Naturalmente l'analisi dei fenomeni interattivi si arricchisce e complessifica se viene considerata una relazione perlomeno triadica.

Ad esempio la relazione sessuale che inizia con il corteggiamento può contemplare una gara tra due maschi per la conquista della femmina; la posizione subordinata di due membri di un gruppo nei confronti di un terzo, può essere invertita se si creano delle coalizioni tra i due subordinati per sovvertire la gerarchia del potere.

Nell'analisi degli scambi emotivi tra i membri di una famiglia va considerato lo stato funzionale dei diversi sistemi comportamentali di tutti i membri del nucleo familiare. I sentimenti dominanti negli scambi comunicativi saranno diversi a seconda della relazione globale.

3.4 Fusione dei diversi sistemi motivazionali

Il mancato riconoscimento del significato delle emozioni espresse da un conspecifico, può portare alla fusione di diversi sistemi motivazionali.

Ad esempio un'emozione di collera d'attaccamento, può essere interpretata come collera agonistica da chi viene sollecitato a dare accudimento. In tal modo, gli schemi interpersonali costruiti nel tempo nel rapporto con la figura di attaccamento conducono ad una confusa ed impropria attivazione contemporanea del sistema comportamentale agonistico di fronte ad emozioni di attaccamento-accudimento proprie ed altrui; col risultato della costituzione di interazioni inefficienti di fronte a richieste o offerte di aiuto che provengano da altri (Figura 1).

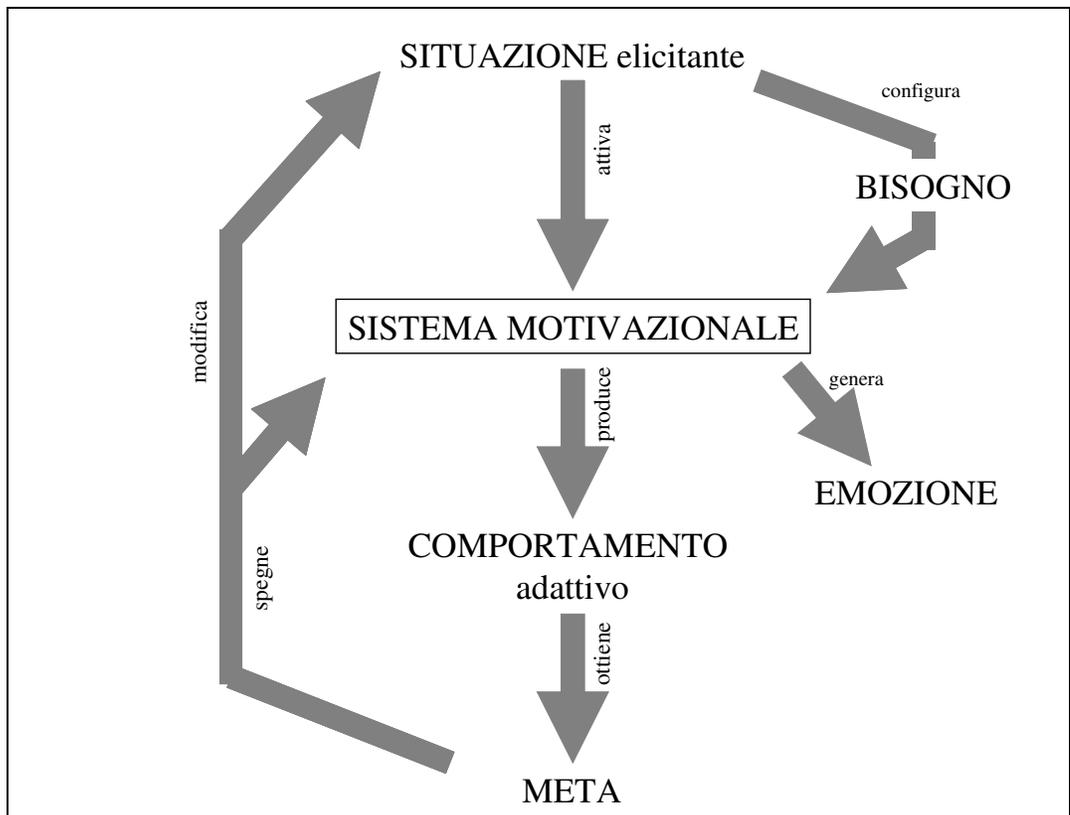


Figura 1: modello cognitivo-evoluzionista della motivazione

Il grafico (Figura 1), che rappresenta il modello cognitivo-evoluzionista della motivazione, costituisce, a parere di chi scrive, una valida rappresentazione grafica di quanto finora esposto.

Viene schematizzata una situazione elicitante che attiva un sistema comportamentale o motivazionale e configura una situazione di bisogno riferita alla sopravvivenza della specie. Il sistema motivazionale può produrre un comportamento adattivo ottenendo lo scopo e generando un'emozione o vissuto affettivo corrispondente oppure può portare alla fusione dei diversi sistemi motivazionali.

Prendiamo ad esempio una *situazione* triadica che vede come protagonisti due genitori ed un bambino piccolo, che sentendosi stanco, esprime la sua vulnerabilità, cercando l'affetto e l'accudimento della mamma. Una tipica situazione familiare nella quale il padre, rincasando dal lavoro, trova il piccolo in braccio alla mamma, che fatica a preparare la cena. Dopo una giornata lontano da casa egli desidera abbracciare il bambino. Il piccolo, che esprime il suo *bisogno* di calore, affetto e protezione, ricercando il contatto corporeo con la madre (sistema di attaccamento-accudimento), non si allontana da quest'ultima e se sollecitato a farlo inizia a piangere. Si configura una situazione che può avere diverse risposte: il padre può comprendere il bisogno del piccolo e decidere ad esempio di aiutare la moglie a preparare la cena, per permetterle di occuparsi del bambino (relazione cooperativa, relazione di accudimento), prendendolo a sua volta in braccio più tardi, quando il *sistema motivazionale* di attaccamento del piccolo ottiene lo *scopo* (sicurezza affettiva) e in questo caso vi è un armonico riconoscimento dei sistemi motivazionali.

Oppure può decidere di prendere comunque in braccio il piccolo, interpretando il suo comportamento come ostile e rifiutante nei suoi confronti (sistema agonistico) ed il

comportamento della moglie come eccessivamente protettivo, volto a privarlo dell'affetto del figlio, instaurando con quest'ultimo un rapporto percepito dal padre come troppo esclusivo (sistema agonistico).

Il sistema motivazionale di attaccamento non ottiene il suo scopo e la situazione elicitante prevede oltre alla stanchezza ed al bisogno di consolazione e accudimento non soddisfatto del bambino, anche la lotta di potere tra i coniugi per l'affetto del figlio.

In tale situazione si configura una attivazione contemporanea del sistema comportamentale agonistico di fronte ad emozioni di attaccamento-accudimento (fusione).

Naturalmente le emozioni ed i vissuti affettivi generati saranno molto diversi nelle due situazioni. Nel primo caso prevarranno sentimenti di sicurezza, lealtà, stima, senso d'appartenenza, tenerezza, permettendo un'apertura al coinvolgimento empatico ed emotivo e, di conseguenza, un armonico esercizio dei diversi sistemi motivazionali.

Nel secondo caso prevarranno sentimenti di paura, collera (di attaccamento e agonistica), tristezza, disprezzo, ecc. , predisponendo alla ripetizione di copioni¹ o comportamenti interpersonali, non funzionali (ad esempio il bambino potrebbe diventare a sua volta un papà che non percepisce le esigenze di attaccamento del proprio figlio, ma le interpreta come sfide agonistiche, elicitando una confusa ed impropria attivazione contemporanea del sistema comportamentale agonistico di fronte ad emozioni di attaccamento-accudimento).

Una *valutazione delle emozioni* proprie ed altrui (collera, paura, ecc.), si accompagna con:

- le *aspettative* o previsioni rispetto alla risposta degli altri (sollecitudine, sfida agonistica, ecc.) alle proprie emozioni,
- con i *giudizi su di sé* che derivano dalla relazione con gli altri (stima di sé, vulnerabilità, ecc.) e
- con la pianificazione del *comportamento interpersonale* (ricerca fiduciosa di aiuto, chiusura in se stessi, ecc.).

3.5 Caso

Si riporta un ulteriore esempio tratto dai verbali di alcuni incontri di supervisione, presso la Casa Famiglia.

Elena è una giovane donna di 35 anni, disabile (Sindrome di Down), che vive presso la Casa Famiglia da tre anni.

La giovane viene descritta durante le riunioni della psicologa con gli operatori come poco comunicativa, passiva, chiusa in se stessa e talvolta oppositiva nei confronti degli stessi. La volontaria, impegnata in alcune giornate presso la medesima struttura, la descrive invece in modo diverso: serena, comunicativa, tenera. Entrambi riferiscono un comportamento caratterizzato da una continua ricerca di un contatto corporeo affettivo.

¹ Il copione o comportamento interpersonale ridondante non è di per sé indicatore di patologia, ma lo diventa in due situazioni:

- 1) le interazioni di doppio legame, nelle quali non è permessa la metacomunicazione;
- 2) i giochi relazionali complessi, mantenendo configurazioni che possono assumere caratteristiche di rigida stabilità atemporale.

Gli educatori descrivono diversi episodi di enuresi ed encopresi, accentuati nell'ultimo periodo, in particolar modo dopo situazioni che turbano la ragazza.

Durante la supervisione, si concentra in particolare l'attenzione alla *storicizzazione* e *contestualizzazione* del problema di Elena.

I primi episodi di enuresi ed encopresi risalgono ad un anno e mezzo prima, ma all'epoca erano molto più diradati. Due anni fa, Elena manifestava comportamenti simili a dei dispetti, in seguito ad episodi da lei vissuti come dei torti subiti e non sembrava in grado di difendersi dalle frustrazioni e dai torti.

Gli educatori trovano un collegamento tra l'inizio del problema ed il cambio del corso (da prevalentemente ludico, a professionale) al Centro Diurno. In seguito al cambiamento di corso Elena aveva dato dei primi segnali di ribellione, verso i quali non aveva ottenuto risposta, di conseguenza c'era stato un comportamento di chiusura, da parte sua, probabilmente per rassegnazione. Il Centro aveva dato invece rimandi positivi alla comunità, sull'inserimento della ragazza (dopo la prima fase critica), ma si ipotizza che la tranquillità (probabilmente eccessiva) di Elena possa essere stata fraintesa.

Si nota anche un collegamento tra il cambiamento di Elena e l'ingresso in comunità di un'altra accolta, che richiedeva, e otteneva, un grosso investimento da parte degli educatori, oltre a manifestare dei comportamenti di prevaricazione nei confronti della giovane. Simili comportamenti sono messi in atto anche da un altro residente.

Dagli incontri avuti con il padre della ragazza, si apprende che Elena è cresciuta in un ambiente familiare protettivo, ci sono state delle persone che si sono occupate di lei con molta dedizione e affetto. Si apprende che Elena era abituata ad avere sempre una certa "*dose*" d'affetto, altrimenti metteva il broncio e si chiudeva in se stessa.

Risulta evidente che attualmente la giovane si trova in una situazione completamente diversa: ha subito diversi cambiamenti, si trova a dividere l'accudimento con altre cinque persone, si trova a confronto con situazioni e modi di relazione (sistema agonistico) nuovi per lei, una *situazione elicitante* nella quale la giovane si percepisce *vulnerabile*, che attiva il suo *sistema comportamentale* dell'attaccamento. Necessita di "*adeguate dosi*" di sostegno, affetto, *accudimento*, per inserirsi e ad abituarsi al nuovo contesto di vita. Il suo problema, inducendo fastidio nell'altro, l'aveva portata ad ottenere talvolta delle risposte diverse, come il rimprovero, interpretando il sintomo come sfida agonistica, oltre che come comunicazione di un disagio.

Il confronto dei punti di vista per contestualizzare e storicizzare il problema ha messo in luce la comunicazione di un bisogno di sicurezza e protezione in una situazione di vulnerabilità, quindi l'attivazione del suo sistema motivazionale dell'attaccamento. Il gruppo di lavoro si è coordinato (sistema cooperativo), sviluppando un progetto comune che aveva come obiettivi condivisi la soddisfazione dei suoi bisogni di attaccamento ed il sostegno al fine di incrementare la sua capacità di esprimersi.

Le azioni degli operatori hanno portato a vissuti di sicurezza sempre maggiori nella giovane, testimoniati dalla scomparsa del sintomo e dalla capacità di esprimere desideri e sentimenti, come probabilmente a sentimenti di stima e appartenenza all'interno del gruppo di lavoro.

Mentre l'esempio sopra riportato, si riferisce ad un primo livello di utilizzo della teoria dei sistemi motivazionali nell'ambito della supervisione, centrato maggiormente sulla relazione tra operatori e utente; con la seconda parte di questo lavoro si intende approfondire ulteriormente tale utilizzo, indagando le modalità relazionali tra educatori.

4. Strumenti di Misura

Al fine di raccogliere le informazioni per elaborare delle ipotesi utili all'attività di supervisione, sono state considerate tre tipologie di dati:

1. l'esperienza con il gruppo di lavoro da parte della psicoterapeuta supervisore,
2. le informazioni quantitative raccolte attraverso la somministrazione di un questionario sulle emozioni e i comportamenti relazionali (Masini V. "Dalle emozioni ai sentimenti", Prevenire è Possibile, Caltagirone, 2001),

- le informazioni sulle relazioni raccolte attraverso la somministrazione di alcune domande tratte dalla Cartella Relazionale in uso presso il Centro Padovano di Terapia della Famiglia (C.P.T.F.).

4.1 Primo strumento

L'esperienza di lavoro delle autrici ha permesso di fare delle ipotesi iniziali in merito al funzionamento del gruppo di lavoro. Entrambe le psicoterapeute hanno una formazione sistemico-relazionale. Svolgono l'attività di supervisione rispettivamente nei due gruppi, presso la Casa Famiglia da giugno 2004 e presso il Centro Educativo da settembre 2003.

4.2 Secondo strumento

Si è deciso di usare uno strumento già disponibile (Masini, 2001), considerato interessante perchè elaborato al fine di valutare le disposizioni individuali o comportamenti relazionali ridondanti (copioni) e le relazioni di affinità e opposizione all'interno di gruppi di lavoro. Il questionario è strutturato in 210 affermazioni che descrivono degli atteggiamenti verso se stessi, il rapporto con gli altri e con il mondo (Figura 2).

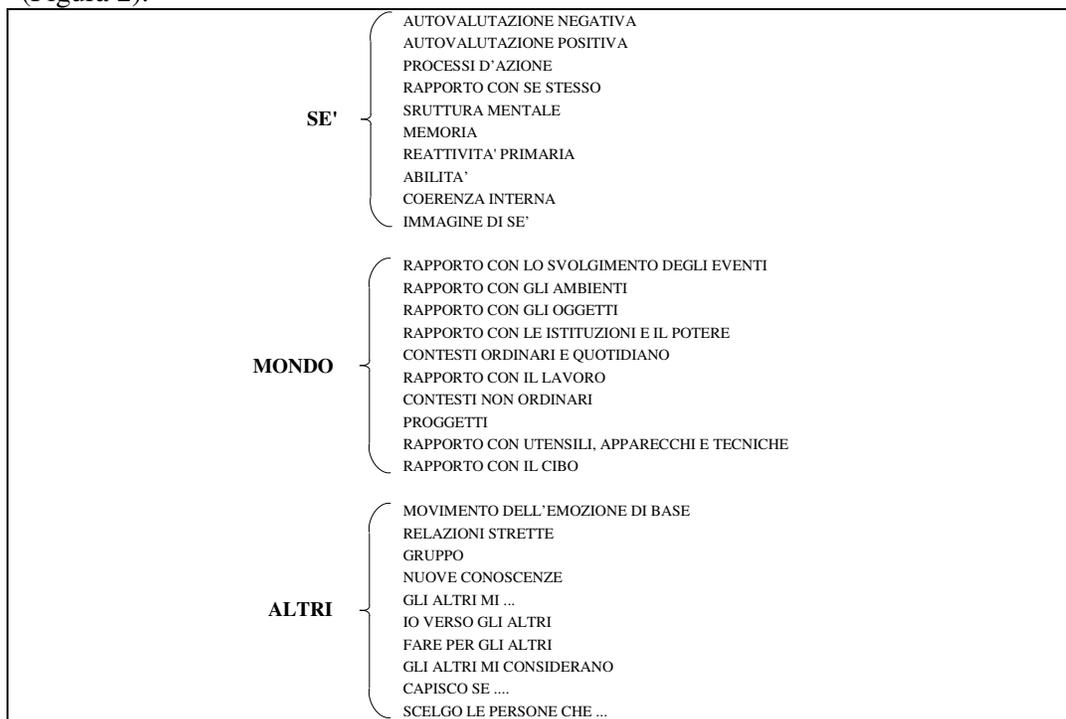


Figura 2: temi degli item

Ogni affermazione viene contrassegnata con una crocetta solamente nel caso in cui il compilatore si riconosca pienamente in tale affermazione.

Lo strumento riferisce l'insieme delle affermazioni al momento personale che ognuno sta vivendo.

Attraverso i punteggi ottenuti è possibile elaborare un grafico a radar (Figura 3) con sette assi graduati che descrivono sette caratteristiche di comportamento relazionale, connesse a relative emozioni indagate dal questionario:

1. caratteristiche comportamentali che indicano una *disposizione* alla *responsabilità*, intesa come attenzione, controllo, calcolo, metodicità, riflessione, capacità organizzativa (l'emozione prevalente è la *paura*);
2. caratteristiche comportamentali che indicano una *disposizione* all'*intraprendenza*, intesa come tendenza all'azione, determinazione, impegno motivazione, forza d'animo (l'emozione prevalente è la *rabbia*);
3. caratteristiche comportamentali che indicano una *disposizione* all'*indipendenza*, intesa come libertà creativa, apertura al nuovo, acume, ingegno, stima di sé, intuizione (le emozioni prevalenti sono il *distacco* –dalle abituali percezioni delle cose- e la *sorpresa*);
4. caratteristiche comportamentali che indicano una *disposizione* all'*espressività*, intesa come pienezza del vissuto emozionale, desiderio di piacere e di abbandonarsi al gusto del piacere (sessuale, conviviale, ecc.), ricerca dello sbalzo (le emozioni connesse sono: il *piacere*, la *gioia*, l'*esultanza*, la *nostalgia*, la *tristezza*);
5. caratteristiche comportamentali che indicano una *disposizione* alla *tranquillità*, intesa come calma, serenità, pace (l'emozione connessa è la *quiete*, intesa come tendenza a spegnere le emozioni);
6. caratteristiche comportamentali che indicano una *disposizione* al *sostegno*, inteso come sensibilità, timidezza, umiltà, empatia, riconoscimento della propria sofferenza in quella altrui, insicurezza (le emozioni prevalenti sono la *vergogna* e l'*invidia*);
7. caratteristiche comportamentali che indicano una *disposizione* all'*attaccamento*, inteso come bisogno della presenza altrui, appartenenza, fedeltà, fiducia (le emozioni connesse sono: la *sicurezza*, il *calore*, la *tenerezza*, la *lealtà*).

L'ipotesi che giustifica la scelta di un grafo a radar per la lettura delle disposizioni individuali in un gruppo (Masini V., 2001) è che tanto più le caratteristiche sono bilanciate tra loro, tanto più è potenzialmente bilanciato un gruppo; tanto più talune sono eccessivamente prevalenti sulle altre (assunto caratterizzazioni negative), tanto più è probabile che si trasformino in problemi di gestione del gruppo, diventando:

1. controllo oppressivo e ansioso in luogo di responsabilità,
2. aggressività in luogo di impegno e intraprendenza,
3. distacco squalificante al posto di libertà creativa,
4. volubilità al posto di espressività e ottimismo,
5. demotivazione, apatia, indolenza al posto di serena tranquillità,
6. rassegnazione in luogo di sensibilità e sostegno,
7. invischiamento al posto di attaccamento e senso di appartenenza al gruppo.

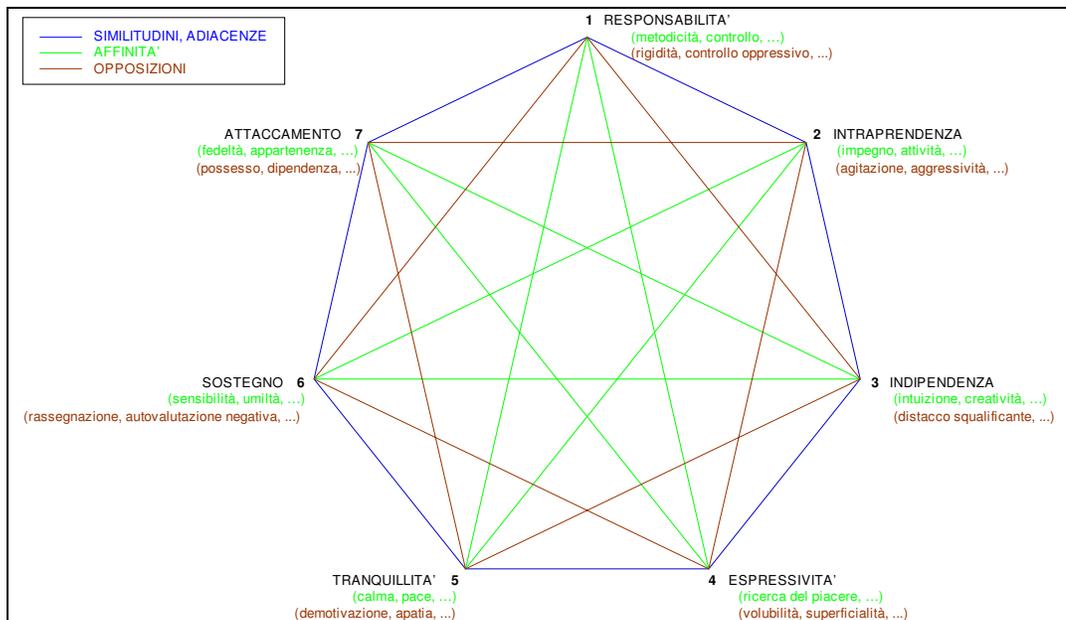


Figura 3: disposizioni, similitudini, affinità e opposizioni

4.2.3 Copioni, relazioni di affinità e di opposizione

Con il termine copione ci si riferisce a comportamenti relazionali ripetuti, appresi nel proprio contesto d'apprendimento; modalità relazionali che sono servite al bambino a richiedere attaccamento, a proteggersi, a distanziarsi, a sperimentare piacere, a stare in pace, a nascondersi, ecc., nel contesto delle relazioni significative.

Secondo quanto descritto da Masini V. (2001), ciascun copione ha rapporti di somiglianza, affinità e opposizione² con altri copioni (Figura 3).

Sono affini le persone che possiedono predisposizioni a modalità relazionali complementari: in esse ciascuno vede qualcosa di sé, ma in modo rovesciato. Pur avendo un tratto di base accomunante, l'altro esprime in modo magnifico quell'aspetto di cui ci si sente privi, manifestando delle caratteristiche personali desiderabili.

Le relazioni di affinità sono basate sull'immediata simpatia, come può accadere ad esempio nell'incontro tra una persona calma ed una persona attiva ed intraprendente, l'una ritroverà carica ed entusiasmo nell'attivarsi all'impegno, l'altra troverà quiete e tranquillità nell'affrontare le cose. Persone con caratteristiche di sensibilità, empatia, insicurezza, disposizione all'ascolto, possono trovare aspetti in sé carenti nell'incontro con persone ingegnose, creative, sicure di sé; così come persone con caratteristiche di comportamento che fanno pensare alla responsabilità, alla saggezza, alla precisione, possono trovare un'armonia nella relazione con persone espressive che amano godersi la vita.

Le relazioni di opposizione sono quelle che ciascuno vive con difficoltà. Nelle emozioni opposte troviamo quei dubbi, tensioni, derisioni, separazioni, indifferenze, delusioni e condizionamenti che ci hanno costretti nel nostro copione, tendendo a mantenere una ripetizione rigida delle proprie modalità relazionali (da cui è possibile uscire attraverso la metacomunicazione).

² Vedi allegato 1.

Ad esempio persone con caratteristiche comportamentali che indicano una disposizione all'indipendenza (creatività, intuizione, acume) e alla responsabilità (riflessione, calcolo, controllo, rigidità) sono motivo di reciproco disturbo, per la poca concretezza, da un lato, e la poca duttilità, dall'altro. Persone con caratteristiche di sensibilità, empatia, insicurezza, disposizione all'ascolto e persone percepite come espressive, seduttive, superficiali, superbe, scanzonate possono evidenziare delle difficoltà nella relazione.

Anche le relazioni tra tipi simili (Figura 3) possono avere l'effetto di rinforzare i copioni. Si attua un'immediata simpatia e comprensione, ma non si attinge dal confronto con l'altro, come può accadere invece nelle relazioni di affinità.

Il questionario si presenta pertanto come una pista attraverso la quale è possibile aprire un confronto per offrire l'orientamento a cercare negli altri sentimenti, emozioni, modi di relazione, valori, meno presenti in se stessi oppure per offrire l'occasione di metacomunicare e riflettere su eventuali circoli viziosi che si possono venire a creare.

4.3 Terzo strumento

I dati ottenuti dal questionario sono stati confrontati con le informazioni ottenute, somministrando ai componenti delle due équipes alcune domande tratte dalla Cartella Relazionale del C.P.T.F. (Figura 4).

A1. Con quali colleghi di lavoro si sente più vicino, ovvero maggiormente in sintonia?						
A2. Per quali motivi in particolare (ad esempio: dialogo, sostegno, buona comprensione reciproca, confronto costruttivo nel prendere decisioni, ecc.)?						
A3. Con quali colleghi di lavoro si sente meno vicino, ovvero meno in sintonia?						
A4. Per quali motivi in particolare (ad esempio: discordia, assenza di dialogo e di confronto reciproco, ecc.)?						
B1. Pensando ai colleghi dell'équipe chi ritiene sia più/meno vicino a chi? Per quali motivi?						
C1. Pensando ai rapporti all'interno dell'équipe indichi lungo il continuum il valore numerico corrispondente:						
Amonia	5	4	3	2	1	Discordia
Comprensione, empatia	5	4	3	2	1	Incomprensione, fraintendimenti
Dialogo	5	4	3	2	1	Assenza di dialogo
Confronto di idee	5	4	3	2	1	Assenza di confronto
Stima reciproca	5	4	3	2	1	Sfiducia
Condivisione di obiettivi comuni	5	4	3	2	1	Assenza di obiettivi comuni
Collaborazione, appartenenza	5	4	3	2	1	Individualismo

Figura 4: terzo strumento

Si tratta di domande di relazione volte a comprendere l'armonia del gruppo in generale e chi sta con chi in particolare, dal punto di vista di ciascun educatore. Ad ogni componente dell'équipe viene infatti chiesto di esprimere il proprio punto di

vista sulla relazione con i colleghi di lavoro e sulla relazione tra i vari membri del gruppo. Infine ad ognuno viene chiesta una valutazione complessiva sul gruppo. Ciò permette naturalmente di confrontare le risposte dei vari componenti dell'equipe.³

Se con il terzo strumento ci si prefigge di ottenere informazioni su *chi sta con chi*, con il secondo strumento ci si prefigge di ottenere informazioni sul *come mai*, evidenziando affinità e opposizioni emotive.

Le informazioni complessive ottenute dovrebbero essere finalizzate a riorientare, attraverso la supervisione, alcune relazioni in senso congruente all'equilibrio del gruppo, laddove dovessero evidenziarsi delle caratteristiche eccessivamente prevalenti o eccessivamente carenti.

5. Risultati

5.1 Casa Famiglia

5.1.1 Considerazioni del supervisore

Il gruppo di lavoro porta con sé una precedente storia di incomprensioni, forti critiche e disaccordi tra due operatori in particolare, disaccordi che non hanno poi avuto modo di continuare, per il licenziamento repentino di uno dei due.

In seguito a tale periodo critico e fonte di sofferenza, non vi era inizialmente una immediata fiducia nei colleghi da parte dell'educatore coinvolto. Egli temeva il confronto, in particolare per paura di eventuali critiche.

Durante una riunione di supervisione gli educatori sono stati invitati ad esprimersi, attraverso delle domande triadiche, in merito alla coerenza educativa ed alla collaborazione tra colleghi. La premessa era che lo scambio di idee doveva avvenire in modo propositivo e costruttivo.

Tale confronto ha permesso di evidenziare la condivisione di un metodo comune, permettendo, dall'altro lato, l'espressione delle caratteristiche personali di ciascuno nel proporre l'intervento educativo (ad esempio attraverso l'ironia, la dolcezza, la fermezza o la coerenza).

Successivamente non si sono riscontrati particolari difficoltà nei rapporti interpersonali all'interno dell'equipe, fatta eccezione per qualche episodio di incomprensione, che è stato poi chiarito.

Il gruppo nel complesso esprime tranquillità e capacità di dialogo, sia nei momenti di difficoltà, sia nei momenti di routine. Si osserva una buona capacità di confronto dei punti di vista, giungendo ad una sintesi e all'elaborazione di proposte condivise.

Pur osservando dei rapporti di maggiore affinità tra alcuni componenti dell'equipe e talvolta degli episodi di minor sintonia tra due persone in particolare, si nota una buona collaborazione.

Si ritiene che la capacità di confronto e la collaborazione, sia una grande risorsa per il gruppo nell'affrontare eventuali momenti di difficoltà (si veda ad esempio la descrizione del caso).

³ In accordo con il presupposto teorico Batesoniano secondo il quale l'informazione è una notizia di differenza.

5.1.2 Elaborazione dei dati

Nell'analisi dei risultati, le autrici hanno preso in considerazione tutte e tre le tipologie di dati a disposizione (figure 5 e 5 bis).

Grafo del gruppo

La media del gruppo registra un picco nella dimensione della tranquillità, evidenziando una tendenza a fare calma, a non coinvolgersi dalle emozioni e dai conflitti ed un punteggio più basso nell'attaccamento. La forma del grafo risulta comunque armonica, indicando una presenza equilibrata delle varie caratteristiche e quindi una armonia nel gruppo. Le disposizioni dei singoli membri assumono punteggi alti in tutte e sette le aree, ciò indica un clima di riconoscimento di tutte le emozioni importanti nel gruppo, permettendo un armonico riconoscimento dei sistemi motivazionali.

Opposizioni e affinità⁴

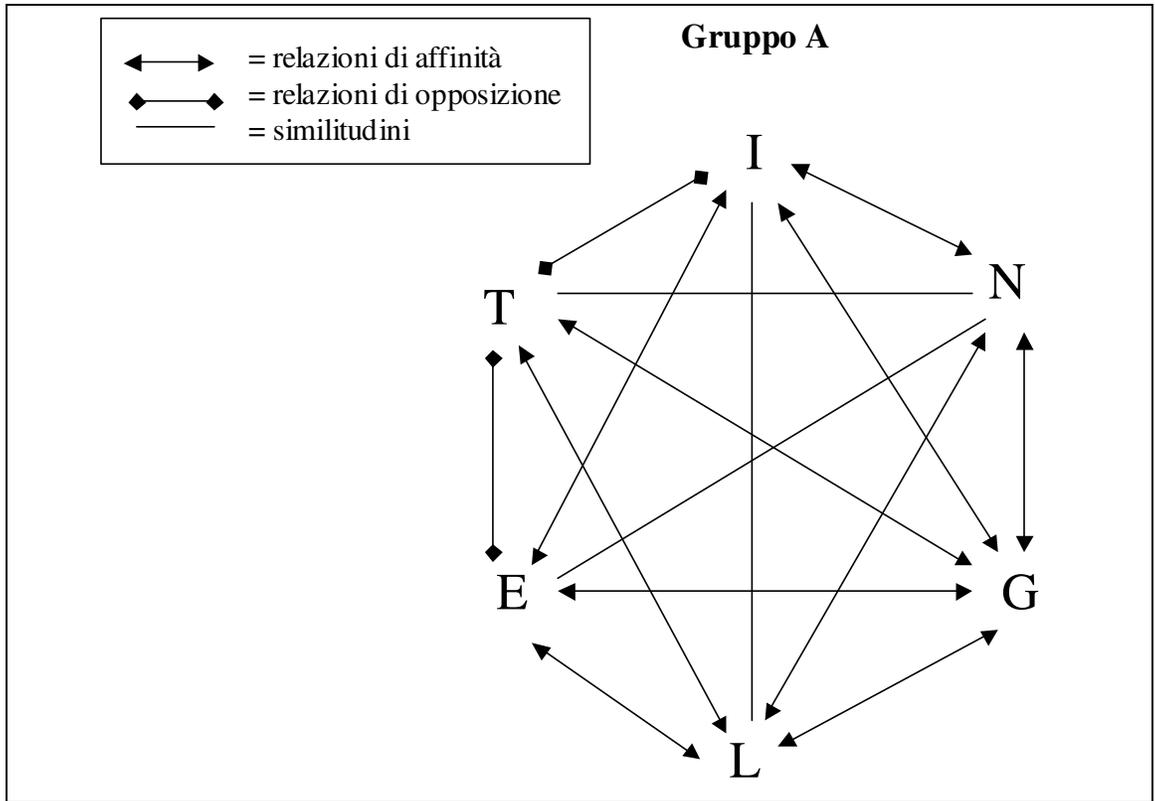
Le opposizioni che appaiono più evidenti sono quelle tra I (picco sulla dimensione tranquillità) e T (punteggio alto nella dimensione indipendenza, creatività), a sua volta in opposizione con E (punteggio alto nella dimensione responsabilità).

Tra le ultime due operatrici si ipotizza il rischio di una possibile relazione di insofferenza, che porterebbe a mantenere i rispettivi copioni (responsabilità, concretezza, rigidità - poca concretezza, impulsività) (si veda il § 4.2.3). Va comunque considerato che non tutte le opposizioni conducono al conflitto.

Si ritiene che il picco relativo alla tranquillità di I vada considerato con molta prudenza dal momento che potrebbe essere connesso ad una recente perdita subita dall'operatrice, che potrebbe aver accentuato la dimensione di quiete come tendenza a spegnere le emozioni. I presenta inoltre un picco nella stessa dimensione di T ed evidenza dei punteggi che indicano tre relazioni di affinità (di cui una con una persona indicata come vicina dal terzo questionario) ed una relazione di somiglianza. T a sua volta mostra due relazioni di affinità ed una somiglianza (Figura 5).

Nel complesso all'interno del gruppo si rilevano diverse relazioni di affinità.

⁴ I in affinità con E (tranquillo - responsabile = complementarietà) e con G (tranquillo - intraprendente = mediazione). G in affinità con E (espressivo - responsabile = integrazione). In opposizione con L (espressivo - sostegno = strategie di evitamento) ma per la sua disposizione (pari punteggio) all'intraprendenza è affine a L (intraprendenza - sostegno = incontro). T in affinità con L (indipendente - sostegno = riconoscimento) e in opposizione con L (indipendente - tranquillo = logoramento). T in affinità con la dimensione (pari punteggio) di G (indipendenza - attaccamento = dialogicità). N è in affinità con L (intraprendente - sostegno = incontro), con I (intraprendente - tranquillo = mediazione), in opposizione con G che però a 3 dimensioni pari punteggio di cui una che corrisponde a quella di N. T è in opposizione con I (indipendente - tranquillo = logoramento) che però ha un picco anche nella stessa dimensione di T. T in opposizione con E (responsabile- indipendente= insofferenza)



	1. resp.	2. intra.	3. indi.	4. espr.	5. tran.	6. sost.	7. attac.
I	10	8	13	10	18	6	2
N	2	5	3	3	4	0	2
E	12	8	7	5	6	3	2
G	8	14	8	14	11	13	14
L	8	6	6	5	9	9	7
T	6	9	10	9	6	9	5
MEDIA	7,67	8,33	7,83	7,67	9,00	6,67	5,33

	I	N	E	G	L	T
I		aff. (2-5)	aff. (1-5)	aff./opp.		opp. (3-5)
N	aff. (2-5)			aff./opp.	aff.(6-2-5)	
E	aff. (1-5)			aff. (1-4)	aff./opp.	opp. (1-3)
G	aff. / opp.	aff./opp.	aff. (1-4)		aff./opp.	aff. (3-7)
L		aff(6-2-5)	aff./opp.	aff./opp.		aff./opp.
T	opp. (3-5)		opp. (1-3)	aff. (3-7)	aff./opp.	

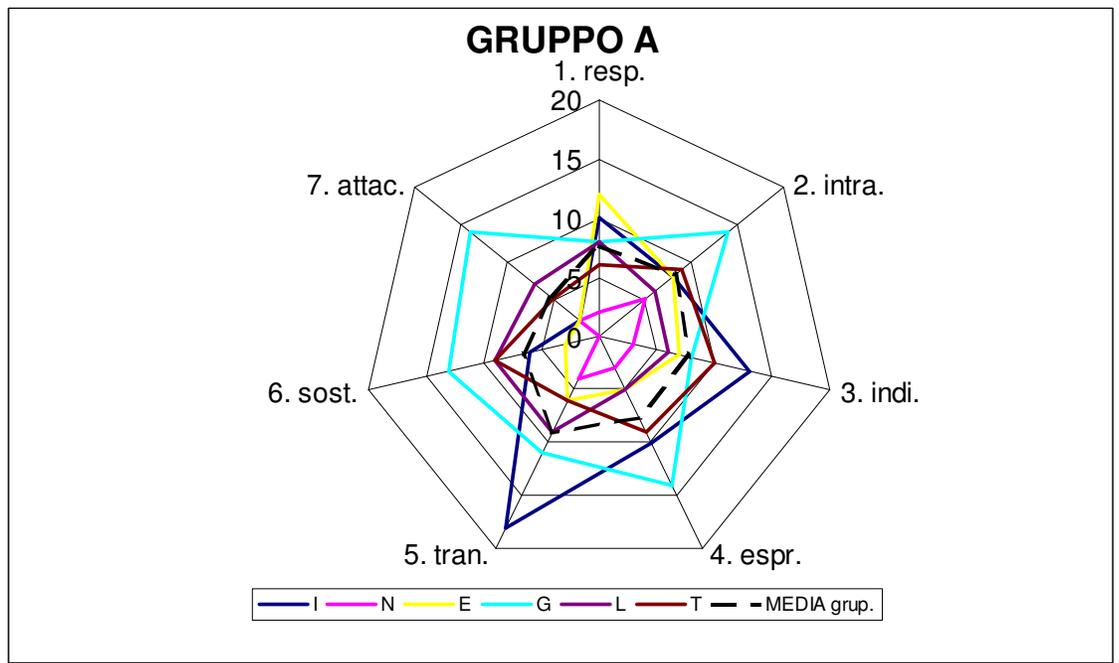


Figura 5

Chi sta con chi

Dalle risposte al terzo questionario non emergono, dal punto di vista dei membri del gruppo, particolari vicinanze e nemmeno particolari distanze tra I, T ed E. Si evidenziano invece maggiori vicinanze tra tre coppie di operatori, che corrispondono alle affinità rilevate dal secondo questionario (I-G; N-L; L-E). Nel complesso emerge una buona sintonia nel rapporto tra i colleghi.

Gli educatori descrivono il proprio gruppo di lavoro utilizzando termini positivi, in particolare i punteggi più alti riguardano aspetti come il confronto di idee, la collaborazione ed il dialogo, a conferma di quanto sopra esposto⁵.

Sistemi motivazionali

Da quanto finora emerso si ritiene che il sistema motivazionale che caratterizzi maggiormente il gruppo sia quello cooperativo. Risulta più bassa la dimensione dell'attaccamento, aspetto che caratterizza la percezione di indispensabilità dell'appartenenza al gruppo. Dimensione non necessariamente fondamentale nei gruppi di lavoro, dove risulta invece indispensabile il sistema motivazionale cooperativo.

5.2 Centro Educativo

5.2.1 Considerazioni del supervisore

Nella lettura dei bisogni dell'utente e nell'elaborazione di Progetti Educativi Individualizzati il gruppo risulta propositivo, attivo e concreto con delle buone capacità di riflessione su strategie funzionali e non. In particolare riesce ad attivarsi ed ad individuare strategie positive in tutte le situazioni di emergenza, dove si evidenzia una buona sinergia di gruppo (es. situazioni familiari di tensione che coinvolgono i destinatari, aspetti organizzativi che richiedono un'immediata modificazione di turni e orari, dinamiche all'interno del gruppo dei destinatari, ecc.).

Nelle situazioni in cui non vi sono urgenze o difficoltà esterne, l'équipe tende a ripetere schemi di relazione che creano tensione; nelle supervisioni il gruppo riporta spesso emozioni forti e la necessità di comprendere e di confrontarsi con gli altri.

In sintesi il gruppo funziona molto bene quando è sotto pressione. Nei periodi "più tranquilli" emergono dei conflitti all'interno del gruppo attivati probabilmente da relazioni che risultano essere disfunzionali, creando incomprensioni e tensione emotiva nel gruppo.

Si ritiene che la dimensione di cooperazione del gruppo sia attivata nella competizione con l'ambiente esterno (altri servizi del sistema), finalizzata a preservare la competenza del gruppo stesso all'esterno.

Da tali informazioni e dalla richiesta esplicita degli educatori si è reso necessario un lavoro di supervisione finalizzato alle relazioni nel gruppo.

⁵ Medie dei singoli punteggi: Armonico/ disarmonico = 3,8 - Comprensione, empatia / incomprensione, fraintendimenti = 3,4 - Dialogo / assenza dialogo = 4 - Confronto di idee / assenza di idee = 4,2 - Stima reciproca / sfiducia = 3,8 - Condivisione di obiettivi comuni / assenza di obiettivi comuni = 3,8 - Collaborazione / individualismo = 4,2

5.2.2 Elaborazione dei dati

Grafo del gruppo

Le disposizioni dei singoli membri assumono punteggi alti nelle diverse aree. La media del gruppo registra un picco in particolare nella dimensione del sostegno ed il punteggio più basso nella dimensione dell'attaccamento. La forma del grafo risulta comunque abbastanza armonica ad indicare complessivamente delle buone risorse ed un buon riconoscimento delle emozioni nel gruppo.

Il punteggio alto nella dimensione sostegno si connette alla concretezza ed efficacia del gruppo nell'ascolto e nella condivisione dei vissuti e delle esperienze con i destinatari del servizio, osservata dal supervisore.

Opposizioni e affinità⁶

La disposizione di E nella dimensione espressività (ricerca del piacere, superficialità, ecc.) si presenta in opposizione con la dimensione del sostegno di F (sensibilità, autovalutazione negativa ecc.), creando delle difficoltà di relazione. Tale coppia però presenta anche una relazione di affinità (indipendenza, creatività, sicurezza nelle proprie capacità – sostegno, sensibilità, insicurezza) (si veda il § 4.2.3). Nel complesso, per entrambe le operatrici si rilevano due disposizioni in opposizione (E-N, E-F, F-P) e rispettivamente una disposizione in affinità (E-P, F-N), mentre gli altri componenti del gruppo presentano da due a tre relazioni in affinità ciascuno ed una o nessuna relazione in opposizione (Figura 5 bis).

⁶ E in opposizione e in affinità con F (espressività – sostegno = evitamento) (indipendenza – sostegno = riconoscimento). F in opposizione con P (incomprensione), P in affinità con E (integrazione). I affinità con N (tranquillità – intraprendenza= mediazione) e con P (tranquillità e responsabilità = complementarità). N è in affinità con F (intraprendenza – sostegno = incontro) e in opposizione con EM (intraprendenza – espressività = delusione).

Chi sta con chi

In risposta alle domande tratte dalla Cartella Relazionale cinque operatori su cinque individuano una maggiore vicinanza nella coppia E-F. Si evidenziano inoltre vicinanze tra gli altri componenti del gruppo, in linea con quanto emerso dai dati del secondo questionario.

La relazione tra le due operatrici, caratterizzata dalla ripetizione di copioni personali in opposizione (sostegno – espressività), viene confermata dalla percezione dei singoli membri dell'équipe e del supervisore. Tale situazione risulta creare tensione nel resto del gruppo, che viene coinvolto in alleanze attraverso le reciproche affinità.

Il gruppo descrive complessivamente i rapporti all'interno dell'équipe utilizzando termini positivi, in particolar modo per la condivisione di obiettivi comuni e la collaborazione. Si nota un punteggio più basso rispetto agli altri, nel continuum comprensione-incomprensione.⁷

Sistemi motivazionali

Da quanto finora emerso si ritiene che i sistemi motivazionali che caratterizzano maggiormente il gruppo siano quelli di accudimento (punteggio alto nella dimensione sostegno), inteso come risposta ai bisogni dei destinatari, ed agonismo, nei confronti dell'ambiente esterno (considerazioni del supervisore). Anche in tale gruppo risulta più bassa la dimensione dell'attaccamento. L'armonia del grafo del gruppo, i punteggi alti negli aspetti di condivisione di obiettivi e di collaborazione, assieme alle considerazioni del supervisore, fanno pensare, inoltre, ad un gruppo in grado di mantenere un sistema motivazionale cooperativo, attivato soprattutto nelle situazioni di urgenze ed imprevisti.

6. Conclusioni

In considerazione di quanto è stato evidenziato e a conclusione di tale percorso, si ritiene che il lavoro di supervisione dovrebbe permettere di fare delle considerazioni condivise sul grafo del primo gruppo, valutando l'eventualità di orientarsi ad una maggiore attivazione delle dimensioni affini alla tranquillità, laddove si ravisasse il rischio di cadere, con il passare del tempo, nella demotivazione ed apatia. Ad un livello più particolare, il lavoro di supervisione dovrebbe puntare a comprendere la posizione di ciascuno, dal punto di vista degli operatori, a partire dalla condivisione di quanto emerso dall'indagine (anche al fine di comprendere al meglio la posizione di T nella relazione con E e la carenza di N nella dimensione sostegno).

Va mantenuta inoltre una modalità di lavoro basata sul confronto dei diversi punti di vista, utile alla crescita del gruppo, perchè finalizzata all'arricchimento reciproco e all'integrazione di diverse modalità relazionali nell'affrontare il lavoro.

Nel secondo gruppo la supervisione dovrebbe permettere, attraverso una rilettura delle opposizioni e delle affinità tra i singoli membri, un'attivazione maggiore del sistema attaccamento - accudimento, in cui il riconoscimento delle emozioni proprie ed altrui (presente nei confronti dei destinatari), si esprima anche in una maggiore comprensione reciproca tra i componenti dell'équipe, motivata soprattutto dal benessere e dal clima emotivo positivo del gruppo, anziché dalla coalizione per far fronte comune verso l'esterno.

⁷ Medie dei singoli punteggi: Armonico/ disarmonico = 3,8 - Comprensione, empatia / incomprensione, fraintendimenti = 3 - Dialogo / assenza dialogo = 3,6 - Confronto di idee / assenza di idee = 3,8 - Stima reciproca / sfiducia = 3,8 - Condivisione di obiettivi comuni / assenza di obiettivi comuni = 4,4 - Collaborazione / individualismo = 4,2

Una possibile ipotesi a tale funzionamento potrebbe essere costruita ampliando la cornice di riferimento, descrivendo i contesti in cui si trovano ad operare i due servizi. Il secondo gruppo opera in un territorio abitato prevalentemente dalla minoranza slovena, relazionandosi soprattutto con tale comunità (servizio sociale, famiglie, rete in genere), che per tradizione culturale e storica dimostra un grande senso di appartenenza; il primo gruppo opera invece in un territorio prevalentemente italiano. L'ipotesi delle autrici è che l'agonismo possa essere connesso al vissuto di non totale appartenenza alla comunità territoriale da parte del secondo gruppo di lavoro e quindi alla sentita necessità di dimostrare di essere competenti e funzionali nel proprio lavoro (nonostante le relazioni non sempre congruenti all'equilibrio all'interno del gruppo). Le informazioni ottenute attraverso l'indagine comunque vanno considerate con cautela, in quanto rappresentano una sorta di fotografia della situazione in un dato contesto, nel momento attuale. Si ritiene che l'indagine acquisirebbe una maggiore rilevanza informativa se venisse riproposta ad intervalli di tempo successivi. Confrontando le risposte in diversi momenti, il riscontro riguarderebbe notizie di differenza nei rapporti in tempi diversi, evidenziando in tal modo l'evoluzione delle relazioni.

BIBLIOGRAFIA

- Ainsworth M.D.S. I. Patterns of Infant-mother attachment: antecedents and effects on development; II. Attachments across the life span. Bulletin of New York Academy of Medicine, 61, 1985.
- Leff I. Emozioni espresse, teoria sistemica e terapia familiare. Terapia Familiare n.50. 1996.
- Liotti G. Il concetto di sistema comportamentale fra etologia e psicologia clinica. Rivista di Psicologia Clinica, 2, 1990.
- Liotti G., Ceccarelli M., Chouhy A. Regole e rappresentazioni della relazione. Un confronto fra prospettive cognitive evoluzioniste e relazionali. Terapia Familiare n. 41, 1993.
- Liotti G., Tombolini L. I modelli di attaccamento e la costruzione degli schemi cognitivi interpersonali, in Psicoterapia Cognitiva.
- Masini V. Le personalità collettive dei gruppi di lavoro. Sociologia n.2, 2003.
- Masini V., Dalle emozioni ai sentimenti, Prevenire è Possibile, Caltagirone, 2001.
- Peruzzi P. Scelta metodologica e scelta terapeutica: possibili alternative rispetto alle emozioni in terapia familiare. Connessioni n.1, 1992.
- Viaro M. Alcuni consigli per riordinare la libreria: uno scaffale per le emozioni. Terapia Familiare n. 40, 1992.
- Viaro M. Etologia e relazioni: una rassegna critica. Terapia Familiare n.43, 1993.

Allegato 1

RELAZIONI DI OPPOSIZIONE E AFFINITA' (Masini V. "Le personalità collettive nei gruppi di lavoro". Sociologia, n.2, 2003)

RELAZIONI DI OPPOSIZIONE

"L'INSOFFERENZA si verifica quando le persone si oppongono con costrutti articolati di comportamento. Quanto più uno è, intenzionalmente, ordinato, preciso, metodico, ripetitivo, tanto più l'altro è, intenzionalmente, confusionario, vago, innovativo e creativo. L'insofferenza intercorre tra il soggetto responsabile e controllato e il creativo indipendente (1 e 3). L'insofferenza produce litigio.

La DELUSIONE si impianta stabilmente quando le persone avevano interpretato, illudendosi, il comportamento dell'altro in sintonia con le proprie aspettative. La delusione può manifestarsi improvvisamente, a seguito di un inganno, ma cresce lentamente in piccole esperienze quotidiane, poco percettibili. La relazione di delusione reciproca corre tra l'intraprendente e l'espressivo (2 e 4). La delusione conduce al risentimento espresso attraverso la calunnia o il tradimento.

Il LOGORAMENTO è frutto di rapporti superficiali con manifestazioni appariscenti ed estetizzanti. E' una certa immagine, un tono sempre "sopra le righe", che logora le persone costrette a dare risposte all'"altezza della situazione", mai del tutto vere o del tutto chiare. Il logoramento si tipizza tra il creativo indipendente e l'apatico (3 e 5). La fuga dal logoramento si traduce nel tentativo di mantenersi indifferenti, ma l'accumulo conduce a manifestazioni di isteria

L'EVITAMENTO è preconstituita indisponibilità alla relazione. I motivi psicologici dell'evitamento sono: inibizione, incapacità di stabilire rapporti, eccesso di sensibilità, bassa autostima ma anche senso di superiorità, megalomania o superbia. L'espressivo ed il rassegnato si evitano reciprocamente (4 e 6). L'evitamento preclude ogni possibilità di vita comune.

Il FASTIDIO nasce dalla reattività di rifiuto "a pelle" di gesti, modi di fare, odori, rumori, sapori, immagini emanati da qualche persona. Conduce a rassegnazione e sopportazione ed al tentativo di mettere in atto l'allontanamento dall'altro. Il soggetto con forti propensioni all'attaccamento (adesivo) e l'apatico provano reciproco fastidio (5 e 7). Il fastidio si manifesta in atti di vendetta: piccoli dispetti o vere e proprie violenze

L'INCOMPRESIONE è l'incapacità di trovare il motivo del comportamento che l'altro mette in atto. Sebbene sia chiaro ed evidente ciò che l'altro fa, non si capisce perché lo faccia, come sia possibile che l'altro non capisca che ciò che fa non è quello che si deve fare in quella circostanza. Il confronto è sterile perché ciascuno pensa: "Possibile che non capisca che...?". Aumenta così la necessità di osservazione e di controllo del comportamento altrui, con vere e proprie ossessioni e modelli di comportamento paranoici. Il rassegnato che il controllato vivono nella incomprensione reciproca (6 e 1).

C'è EQUIVOCO nei comportamenti delle persone quando le azioni non sono sinergiche ed orientate allo stesso fine o, se orientate allo stesso fine, sono svolte in modi e tempi diversi. L'intraprendente e l'adesivo (eccesso di attaccamento) equivocano sul significato dei loro comportamenti (7 e 2). L'equivoco rende impossibile l'intesa e conduce alla caduta della fiducia, alla diffidenza, al sospetto ed alla ripetuta attuazione di comportamenti che danneggiano se stessi e gli altri".

RELAZIONI DI AFFINITA'

"Il RICONOSCIMENTO porta a scoprire che gli altri vivono le stesse emozioni. Si insegna il riconoscimento attraverso espressioni del tipo: "Ma lei non si è accorto che..." spiegando il motivo per cui una terza persona manifesta un certo comportamento. Il riconoscimento è l'antidoto dell'equivoco: si basa sulla comprensione delle aspirazioni, delle frustrazioni e delle difficoltà dell'altro. Il riconoscimento si tipizza tra il sensibile rassegnato e il creativo indipendente (3 e 6).

La DISPONIBILITA' scaturisce dall'apertura verso l'altro che rende possibile un'azione positiva senza che ciò costi molta fatica. Spesso è valutata nell'intenzione più che nel

risultato. Consente di superare l'insofferenza. La disponibilità nasce nell'incontro tra l'espressivo e l'adesivo (4 e 7).

La **COMPLEMENTARITA'** nasce dalla consapevolezza che l'uno farà le cose che non possono essere fatte dall'altro. Si fonda sulla serena accettazione che gli altri stiano facendo esattamente ciò che c'è bisogno di fare perché è utile per tutti. Lo sfondo della complementarità è la tranquillità e il realismo ed è l'antidoto alla delusione perché non si fonda su aspettative fantastiche. La complementarità vige tra l'apatico e il controllato (1 e 5). L'**INCONTRO** è l'antidoto del logoramento perché presuppone la assoluta diversità delle persone, compresa l'estraneità dei modelli mentali e degli schemi d'azione, ma le impegna nell'obiettivo di scoprire che le diversità sono una potenza a cui ciascuno può attingere. L'incontro produce unità. L'incontro avviene tra il sensibile rassegnato e l'intraprendente (2 e 6).

La **DIALOGICITA'** è possibile quando ci siano "cose da dire" e ci sia un contesto in cui possono essere dette. Una relazione in cui si discute di ogni cosa, non si litiga perché, anche di fronte agli idee o alle opinioni più divergenti, sa che è possibile condurre a buon fine la discussione. E' l'antidoto all'evitamento perché diminuisce le tensioni, supera le impressioni troppo superficiali o troppo appariscenti. La dialogicità intercorre tra il creativo e l'adesivo (3 e 7).

L'**INTEGRAZIONE** è la base per una buona organizzazione (e non il contrario). Vi è integrazione quando nessuno travalica o tradisce le aspettative che l'altro aveva riposto su di lui: il gioco delle parti, dei compiti, delle funzioni e dei ruoli è armonioso. L'integrazione è l'antidoto del fastidio perché rispetta l'identità di ciascuno e mette tutti nella "giusta distanza relazionale" reciproca. Si attua tra controllo ed espressione (1 e 4).

La **MEDIAZIONE** costruisce il "senso comune" perché modera gli eccessi e stimola le energie necessarie per raggiungere un obiettivo. E' l'antidoto all'incomprensione perché negozia i significati e libera dal controllo reciproco. Produce accordo. E' la relazione tipica tra intraprendente e apatico (2 e 5)."

