

## *Lavoro d'équipe e doppia presa in carico. Non smettiamo mai di giocare nelle squadre della nostra vita*

Relazione di apertura al Convegno degli Specializzati della Scuola del 6 maggio 2023

Matteo Selvini

Il nostro lavoro richiede serenità, vitalità, coraggio, saggezza, curiosità, pazienza/perseveranza, intelligenza... (Doherty, 1995), tutte qualità esaltate dal non sentirsi soli, dalla condizione di avere vicino chi ci capisce e vuole bene. Il nostro lavoro è ansiogeno, viviamo fallimenti, perdite, attacchi, dolore, il rischio del trauma vicario del cancellare quello che è troppo pesante.

L'équipe è quindi una necessaria base sicura (Cirillo, Selvini, Sorrentino, 2022).

Ma come possiamo imparare a stare bene in una squadra? Non è certo scontato.

Lavoriamo in équipe in famiglia, con gli amici, negli sport, nei mondi dell'impegno politico/culturale, nella professione. Cosa impariamo nei molteplici contesti gruppali della nostra vita?

Sono stato molto molto fortunato, nella professione ho potuto riprodurre le belle esperienze che ho vissuto fin da bambino, per altri, come mia madre, la squadra con la sua famiglia di procreazione e con i colleghi è stata invece riparativa di dolorose esperienze di non appartenenza.

Ho fatto squadra con mia mamma sul campo da tennis, e per tutta la vita. Mara, da brava resiliente, mescolava parti forti e parti deboli, mi ha fatto sentire protetto, ma anche protettore, ed è questa la chiave dello spirito di squadra: la messa in sicurezza del sentirsi un po' meno soli nell'universo. Uno per tutti e tutti per uno!

I miei genitori mi hanno trasmesso come valore fondante e senso della vita quello della ricerca scientifica: far crescere l'efficacia delle terapie con i nostri pazienti. Ma questa missione rivolta ad uno scopo collettivo ho avuto la fortuna di poterla incarnare in tante diverse comunità. Ho vissuto l'euforia di un ideale comune nella politica, nello sport, nelle amicizie, nella mia famiglia, non solo nella psicoterapia. Credo sia sano sperimentare una variabilità/flessibilità importante dello spirito comunitario: spostarsi con agilità dalle aree serie del cambiare il mondo a quelle leggere del divertirsi, vincere una partita, stare bene insieme....

Per stare bene in un gruppo bisogna trovare un buon equilibrio tra mettersi al servizio del gruppo e far stare bene anche noi stessi. La flessibilità dell'essere capace di fare quello che serve in quel momento, e lo spirito di riuscire a farlo con il giusto dosaggio e quindi con piacere.

### I MOLTEPLICI RUOLI

I gruppi richiedono e sollecitano tanti ruoli: gregario, manovale, spalla, organizzatore, protagonista, animatore, consigliere, mediatore, datore di cura, creativo, innovatore, capo....

Ognuno di noi ha vissuto questi ruoli nei gruppi della sua vita, con diverse intensità ed interpretazioni, e non potrà che riprodurli nelle sue equipe professionali.

Sono nato GREGARIO perché ero il terzogenito con un fratello maggiore di 6 anni, considerato un genio, una sorella di 4 anni più grande e diversi cugini con qualche anno in più. Ero quindi il piccolo che si sbatte per essere all'altezza dei grandi. Sono stato fortunato perché sono stato accolto, i grandi non mi hanno mai schiacciato, come era invece purtroppo capitato a mia mamma. Ho vissuto il desiderio di essere alla loro altezza, il diventare via via sempre più paritario. Un imprinting della mia vita: lo schema si è ripetuto quando 40 anni fa mia mamma costruì una nuova équipe mettendomi, a 29 anni, con Anna Maria che ne aveva 37 e Stefano 36. Ed ho avuto nuovamente la grande fortuna di essere aiutato a crescere.

MANOVALE. Lo sono stato soprattutto nell'attività politica a 18/20 anni, notti passate a ciclostilare, però in quel contesto mi sono anche abituato a parlare davanti ad un'assemblea, come sto facendo anche oggi. A proposito di flessibilità dei ruoli...

Nelle tante squadre di calcio e di rugby, nel tennis, ho imparato l'umiltà e la voglia di progredire: non sono mai stato il migliore! Talvolta quello piuttosto scarso, oppure quello che se la cava decentemente, raramente quello proprio bravo...

Il ruolo che mi è più congeniale è decisamente quello dell'ORGANIZZATORE, forse l'evoluzione del mio percorso per raggiungere fratelli e cugini..., certamente ci ho preso gusto: ho fondato squadre di calcio alle medie, al liceo e anche dopo: una squadretta che esiste ancora dopo 45 anni! Ora un gruppo di tennisti figli, parenti ed amici che si ritrova tutti i martedì sera. Innumerevoli iniziative, gite e vacanze di ogni genere. Credo di essere un organizzatore soprattutto perché ho sempre avuto una gran voglia di giocare, proprio a qualsiasi gioco possibile: questa attitudine sarà merito di una buona base sicura che lascia libere le energie vitali? Un organizzatore assomiglia molto ad un animatore, è diverso dal capo perché non comanda, ma propone, raccoglie le reazioni, corregge. Tutto ciò nel lavoro professionale mi ha aiutato ad ascoltare le voci dei compagni, a ragionare con lo spirito del proporre a ciascuno il ruolo dove può dare il meglio di sé, come in tutti i giochi collettivi. CONSIGLIERE, CONSULENTE, SUPERVISORE, MEDIATORE, DATORE DI CURA ruoli ovviamente vissuti nella professione, non così tanto negli altri contesti: mi sono sempre sentito diverso dalla maggior parte dei miei colleghi, quasi sempre cresciuti come "terapeuti" delle loro famiglie. Non aver vissuto quelle inversioni di ruolo mi ha reso un terapeuta "non naturale": mi prendo le necessarie responsabilità, ma con spirito più paritario...sarà un vantaggio o un handicap? Continuo a chiedermelo da tutta la vita....

CREATIVO, INNOVATORE è ruolo che ho solo sfiorato, perché questa "carica" è stata passionalmente incarnata da mia mamma ed io sono stato soprattutto erede e continuatore, dando vita alle sue idee in quell'alveo pragmatico, organizzativo, che mi era congeniale.

CAPO, neppure formalmente, mai lo sono stato, nella scuola da sempre co responsabile con Cirillo e Sorrentino

Aver felicemente vissuto in tante squadre mi ha aiutato a far funzionare quelle più importanti, a cominciare dai 44 anni con mia moglie ed i miei figli, e dai 40 anni della equipe che ha creato questa scuola.

E mi resta ancora la passione di far nascere nuove squadre: negli ultimi anni ho sperimentato la doppia presa in carico/ co conduzione con 25 colleghi e 10 specializzandi. È molto interessante, anche se a volte faticoso, alternare equipe stabili con equipe costruite per quello specifico caso. Ogni sei mesi cerco di far decollare un gruppo di sette tirocinanti post-laurea, ogni anno m'imbarco con un collega nell'avventura di un nuovo gruppo di genogramma, ora ho la nuova squadra dell'associazione TES, trauma e sistemi.

### LA MESSA IN SICUREZZA

È troppo importante sentirsi protetti, in un'attività affascinante ma ansiogena come la nostra: ci rende più sicuri, più incisivi, impariamo più rapidamente. La sicurezza della dimensione egualitaria del gruppo non può e non deve annullare quella della espressione di sé che implica anche un tratto competitivo. Far valere le nostre idee dev'essere sempre alimentato, seppur conservando il beneficio del dubbio, in modo amichevole e collaborativo. Appartenere ad una squadra porta ad entusiasinarsi per le doti dei tuoi, ed essere così il primo tifoso, ma non solo di te stesso... Un antidoto per le forme tossiche della competizione.

Sentirti protetto, proteggere, vuol dire essere disponibile a fare quello che serve fare, anche la manovalanza e le fatiche meno gratificanti. Dobbiamo quindi imparare a praticare la flessibilità dei ruoli. Nelle squadre facciamo a turno per far fronte ai compiti meno gradevoli.

Scrivendo questo intervento ho scoperto con sorpresa che con mia mamma a quattro mani ho firmato un unico articolo: proprio quello sul lavoro d'equipe! (Selvini M, Selvini Palazzoli M., 1989). Un articolo con tanti temi che ritorneranno nel dibattito di oggi. La sicurezza e le varie teste di un'equipe terapeutica non sono soltanto una tutela per i pazienti, un filtro per possibili "residui d'im maturità" (Whitaker et al., 1965) cioè le risonanze fuori controllo, ma anche sono un supporto per idee più creative e coraggiose. L'équipe è la base sicura per la curiosità del ricercatore.

L'equipe è una forma di auto conoscenza: quanto può essere prezioso l'affettuoso rimando su di noi di un compagno di squadra!

La mente collettiva è una grande ricchezza: possiamo confrontare le diverse emozioni suscitate dalle stesse persone e nello stesso momento. Nel nostro ultimo articolo sul lavoro d'equipe, appena uscito su *Terapia Familiare* (Cirillo, Selvini, Sorrentino, 2022) abbiamo sottolineato come essere coinvolti in due, e mettersi nei panni del paziente e simultaneamente dei suoi genitori, produce una visione più ricca se nello stesso tempo la mente collettiva resta davvero integrata, resta la stessa, a differenza di quanto succede nelle prese in carico che restano solamente multiple.

CO CONDUZIONE O SPECCHIO?

Nel 1985 in *Cronaca di una ricerca* parlavo del lavoro d'équipe, tema che aveva allora molto spazio perché era la fase di massima popolarità dell'équipe in supervisione diretta con specchio unidirezionale, proposta da *Paradosso e Controparadosso* nel 1975. Scrivevo dell'abbandono della co conduzione (allora davanti allo specchio con un'équipe a quattro) per il rischio che i due co conduttori s'intralciassero a vicenda. Parlavo della posizione "meta" del supervisore dietro lo specchio, di minor coinvolgimento emotivo, contro il rischio di essere troppo assorbiti dalla famiglia. Oggi l'impostazione è cambiata, vogliamo il massimo del coinvolgimento emotivo ed insieme salvare la consapevolezza di quello che stiamo facendo. Per questo la supervisione diretta è preziosa, e la forma della co conduzione ci pare più accogliente, senza perdere la ricchezza di due teste e due cuori. I compagni di squadra possono imparare a collaborare al meglio anche faccia a faccia con la famiglia.

Con la co conduzione possiamo meglio vivere una scissione controllata: alternare l'essere profondamente dentro alla connessione con i nostri pazienti, e l'essere fuori ad esaminare quello che sta succedendo, come scriveva Whitaker tanti anni fa (Whitaker et al., 1965).

In un articolo del 2012 con Laura Fino e Paola Morosini sottolineavamo come, superata la difficoltà iniziale di far accettare l'essere seguiti da un'équipe, diventiamo più autorevoli. Abbiamo più margini di manovra per gestire le inevitabili crisi dell'alleanza terapeutica.

## CONCLUSIONI

Scusatemi per un intervento così auto centrato, ma questi quarant'anni con Anna Maria Sorrentino e Stefano Cirillo sono stati belli e non posso non augurare a ciascuno di voi di riuscire a riprodurre qualcosa di simile: con il lavoro di squadra efficacia terapeutica e qualità della vita si tengono per mano.

La giornata di oggi è dedicata alle testimonianze di molte equipe che sono riuscite a continuare a giocare e che questa vitalità grupppale hanno avuto la fortuna di viverla.

## Bibliografia

Cirillo, S., Selvini, M., Sorrentino, A. M., (2022), "L'équipe come base sicura per la sperimentazione dei formati in terapia familiare". In *Terapia Familiare*, 130, pp. 21-37.

Doherty, W.J., (1995), *Scrutare nell'anima*. Tr. it. Raffaello Cortina, Milano 1997.

Selvini, M., (1985), *Cronaca di una ricerca. L'evoluzione della terapia familiare nelle opere di Mara Selvini Palazzoli*, Carocci.

Selvini, M., Fino, L., Morosini, P., (2012), "Lavoro terapeutico e lavoro d'équipe. Una ricerca su allievi e docenti della Scuola di Psicoterapia Mara Selvini Palazzoli". In *Ecologia della mente*, 35, 1, pp.123-133.

Selvini M, Selvini Palazzoli M., (1989), "Il lavoro in équipe: strumento insostituibile per la ricerca clinica mediante la terapia familiare". In *Terapia Familiare*, 79, pp. 27-48.

Selvini Palazzoli, M., Boscolo, L., Cecchin, G., Prata, G., (1975), *Paradosso e Controparadosso*. Raffaello Cortina, Milano.

Whitaker, C.A., Felfer, E.E., Waekentin, J., (1965), "Il controtrasfert nel trattamento familiare della schizofrenia". Tr. .it in Boszormeni-Nagy, I, Framo, J. (a cura di) *Psicoterapia intensiva della famiglia* Boringhieri, Torino 1969, pp.303-319.