

# I quaderni della formazione

Appunti dal

CORSO COORDINATORI  
di SERVIZI SOCIALI  
ASSISTENZIALI E SANITARI

A cura di Luciana Bianchera,  
Giorgio Cavicchioli, Linda Perfranceschi



Num. 0

# Indice

Introduzione pag. 4

## **Parte Prima**

### Supervisione

Coordinatore, gruppo di lavoro e compito pag. 7  
Gestione degli aspetti emotivo/affettivi nel gruppo di lavoro:  
tra controllo e apprendimento pag. 13  
Centralità dei vissuti tra emozione e riflessione: la teoria del deposito pag. 20

## **Parte seconda**

### Laboratorio metodi e tecniche. La programmazione

Compito, pre-compito, progetto. Il soggiorno pag. 27  
La conduzione e la partecipazione al gruppo di lavoro.  
Un nuovo servizio pag. 32  
I diversi livelli di programmazione (1): la prospettiva del gruppo di lavoro pag. 38  
I diversi livelli di programmazione (2): l'integrazione dei portatori di interesse pag. 44

## **Parte terza**

### Verso il seminario conclusivo

Dalle idee all'organizzazione pag. 51

Le Voci del Quaderno pag. 53



# Introduzione

*"Leggere, come io l'intendo,  
vuol dire profondamente pensare."*

*Vittorio Alfieri*

Con questa piccola raccolta di scritti vorremmo condividere con il lettore l'esperienza, i pensieri e le conoscenze che sono andati maturando nel corso dell'anno formativo e, in parallelo, nella vita professionale del gruppo di lavoro che anche quest'anno ha dato vita al "corso coordinatori". Il setting del percorso ci ha consentito negli anni di raccogliere una pluralità di osservazioni, esperienze e conoscenze che costituiscono un patrimonio ormai consistente, grazie alla partecipazione complessiva di 55 coordinatori che, con diversa regolarità, lo hanno frequentato. Nel corso del tempo sono state coinvolte le cooperative "La Quercia", "Agorà", "Il Ponte", "La Stazione", "Archè", "Tante Tinte", "Il Giardino dei Bimbi", "Porta Aperta", "Hike", "Fior di Loto", "Frassati", "Bucaneve", "Fissero Pelagallo", "Fiordaliso", "Alce Nero", "Ippogrifo", "Viridiana", Sol.co Trasporti, attraverso i loro coordinatori, e le residenze, "Rosso Nano" e "Il Posto delle Fragole", attraverso i loro responsabili.

In primo luogo abbiamo potuto osservare la progressiva messa a fuoco nel tempo del disegno di un ruolo dentro l'organizzazione: lo abbiamo visto emergere dalla pratica del lavoro quotidiano, inizialmente piuttosto indifferenziata. Essa si è progressivamente incardinata nell'articolarsi dei processi istituzionali. Da subito il coordinatore è apparso infatti come figura cruciale intesa sia come paradigma di competenze integrate e complesse (pedagogiche, psicologiche, organizzative e gestionali) e sia come ruolo di interfaccia a diversi livelli: all'interno della cooperativa, nella rete consortile oltre che a livello interistituzionale.

In secondo luogo, in questo setting formativo, è andato definendosi e codificandosi sempre di più il compito inteso come oggetto prevalente intorno al quale costruire il processo di apprendimento. In quest'ambito si è stagliata fra i diversi skill del coordinatore la competenza legata alla conduzione dei gruppi di lavoro, pertanto si è costituito un nucleo teorico solido costantemente arricchito nell'area della psicologia dei gruppi e delle organizzazioni. L'approccio utilizzato per approfondire gli schemi di riferimento professionali è quello della Concezione Operativa di Gruppo che consente l'applicazione dei saperi psicanalitici alle istituzioni, in tutte le loro forme ed espressioni. Così nel corso del tempo sono stati trattati diversi aspetti quali ad esempio la gestione dell'equipe, dei conflitti e dei rapporti di potere, la messa a fuoco del compito, la relazione tra compiti e struttura organizzativa, gli stili di *leadership*, la *membership*, la gestione dell'affettività nei gruppi di lavoro e più in generale la gestione e la partecipazione di singoli gruppi a sistemi organizzativi complessi nella cornice cooperativa.

In ultima analisi, crediamo di poter dire che da anni il corso coordinatori rappresenta per tutti noi una finestra significativa affacciata sugli "emergenti" consortili, intesi come problemi, criticità, bisogni che vanno definendosi nel complesso di relazioni e transazioni che delimitano la nostra realtà e i nostri scenari. Inoltre crediamo di poter dire ormai che il sentimento che lega le persone che fanno parte dell'esperienza "corso coordinatori" fa sì che questo possa configurarsi sempre di più come una *comunità di pratiche* in cui, a partire dal confronto costante sulle diverse problematiche sia ricorrenti che contingenti, vanno via via sviluppandosi intelligenze critiche sul lavoro sociale e sul suo senso in questo tempo...così esigente!

Di seguito vengono esplicitati i criteri con cui è stata redatta la presente dispensa in modo da agevolarne la lettura e l'utilizzazione.

Il presente quaderno è il risultato della trascrizione degli appunti presi durante gli incontri del percorso formativo. Nella stesura dei seguenti testi si è cercato, da una parte, di rimanere fedeli alle esposizioni e ai dialoghi svoltisi in aula, pur mantenendo costante un criterio di riservatezza che impedisca di ricondurre i fatti narrati alle persone coinvolte, e, dall'altra parte, di rendere il testo fruibile e leggibile anche da parte di chi non è stato direttamente coinvolto nel percorso. In un unico caso, come è stato specificato nella nota corrispondente (Cfr. Nota 2), si è deciso di indicare i nomi originali dei componenti dei gruppi di lavoro relativi, in quanto si è pensato che conoscere la funzione e la cooperativa di appartenenza potesse arricchire il valore dell'intera esercitazione.

Nella redazione di questo testo collettaneo si è scelto di eliminare alcune parti riportate nei testi delle singole relazioni, stese nel corso dell'anno, allo scopo di evitare costanti ripetizioni. Lo schema con cui sono stati strutturati gli incontri è comunque rimasto il medesimo ovvero si è partiti sempre dalla lettura e dal commento della relazione dell'incontro precedente, per procedere poi, a seconda della singola fase del percorso in cui ci si trovava (di supervisione o laboratoriale), con le diverse esercitazioni proposte.

Per quanto riguarda la strutturazione in parti e capitoli si è scelto di suddividere il lavoro seguendo l'ordine cronologico di sviluppo del percorso formativo come indicato dalle date, che sono state mantenute come sottotitoli dei singoli capitoli. La struttura del percorso e dei setting formativi è stata esplicitata nel corso del secondo incontro ed è dunque stata riportata e descritta in apertura del primo capitolo della dispensa.

Luciana Bianchera  
Giorgio Cavicchioli  
Linda Perfranceschi

Mantova, 14 dicembre 2010

Ringraziamo affettuosamente per la costante e preziosa collaborazione i colleghi e amici Massimo Dell'Aringa, Laura Beccherle, Stefania Checchelani e Gianluca Ruberti.



# PARTE I

## Supervisione

Coordinatore, gruppo di lavoro e compito  
(2^ incontro, 16 febbraio)

### 1. Presentazione dei partecipanti al percorso formativo

Ogni partecipante si presenta al gruppo di lavoro specificando la cooperativa di provenienza, il ruolo svolto e le eventuali cariche istituzionali ricoperte.

### 2. Illustrazione del progetto formativo

L'attenzione si concentra sulla definizione degli obiettivi e della struttura del percorso, entrambi stabiliti sulla base dell'analisi del fabbisogno svoltasi nella precedente e prima assemblea (19 gennaio 2010).

Gli obiettivi del percorso, in sintesi, risultano essere i seguenti:

- sviluppo di competenze e conoscenze specifiche legate alla funzione di coordinamento,
- creazione di un luogo di scambio e di condivisione di buone prassi per le attività di coordinamento,
- sviluppo e condivisione anche di competenze relative alle metodologie e alle tecniche legate sempre all'identità professionale del ruolo di coordinatore, in particolare nelle Cooperative Sociali di tipo A.

Il percorso si articola in tre fasi distinte ma strettamente connesse.

- SUPERVISIONE CASI. Febbraio-Aprile (3 giornate).

Supervisione attraverso l'analisi di casi portati dai partecipanti, meglio se supportati da una rielaborazione scritta dalla quale partire per sviluppare riflessioni teoriche e concettualizzazioni. Il gruppo lavora sul singolo caso, uno o al massimo due per ogni giornata formativa, cercando di mettere a frutto strumenti teorici posseduti o di volta in volta introdotti a partire dagli stimoli offerti dalla situazione descritta. È richiesto inoltre lo studio individuale da parte dei

partecipanti di dispense prodotte nelle scorse edizioni del Corso Coordinatori e messe a disposizione.

- LABORATORIO METODI E TECNICHE. Maggio-Ottobre (4 giornate).

Il gruppo di formazione si struttura in questa fase come un vero e proprio laboratorio di condivisione e di scambio di buone pratiche operative. L'idea è quella di creare un **spazio dove dirsi il come delle azioni che vengono svolte**, in particolare l'attenzione sarà data all'analisi dello svolgimento di alcune funzioni vitali del ruolo di coordinatore all'interno della realtà cooperativa di appartenenza. Queste funzioni vitali sono:

- *COME GESTIRE LA RIUNIONE D'EQUIPE*. Come progettartela, pensarla, coordinarne spazi e tempi, condurla, gestirla, garantirla e capitalizzarla ovvero darle valore. Si tratta in altre parole di gestire un durante ma soprattutto un prima e un dopo, cercando di valutare le conseguenze e la messa in pratica di quanto è stato discusso ed eventualmente deciso.
- *COME STRUTTURARE LA COORDINAZIONE*. Si tratta anche in questo caso di capire come gestirne i tempi, i metodi e le tecniche.
- *COME VALUTARE L'OPERATO DELL'EQUIPE*. Si tratta di capire in che modo, il più oggettivamente possibile, si possa pensare di valutare l'equipe mentre svolge le sue funzioni.
- *COME VALUTARE LA SODDISFAZIONE DELL'UTENTE*. Si tratta di capire come e in base a quali criteri è possibile stabilire la soddisfazione dell'utente destinatario del servizio, che l'equipe si impegna a svolgere.

Un ulteriore tema, trasversale rispetto a tutte queste funzioni, che va sempre tenuto presente, è quello della leadership.

Per poter avere materiale da utilizzare per lo scambio e il confronto all'interno del laboratorio è necessario che i partecipanti al percorso si adoperino nell'osservare e nel descrivere, attraverso l'ausilio di griglie e altri strumenti di supporto, le azioni legate alle funzioni vitali individuate. Si tratta di un lavoro incentrato sul descrivere *COME SI FANNO LE COSE*. In questa fase sarà fondamentale individuare i giusti indicatori/descrittori che permettano, da una parte, il collegamento costante con i supporti teorici e, dall'altra, il confronto tra le diverse situazioni descritte.

- PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DEL SEMINARIO CONCLUSIVO ALLARGATO. Novembre-Dicembre (2 giornate).

In questa ultima fase il gruppo sarà impegnato nello studio, nella progettazione e nella realizzazione, rispettivamente nel mese di novembre e di dicembre, del seminario conclusivo in cui verranno presentati i risultati del lavoro svolto nel percorso formativo che sarà esteso all'intera rete consortile. Il tema e le modalità di realizzazione verranno individuati e scelti nel corso degli incontri sulla base degli emergenti portati dal gruppo.



### 3. Brevi considerazioni sui contenuti esposti

Alcuni componenti del gruppo espongono situazioni problematiche che li interessano direttamente e l'attenzione si concentra su alcune difficoltà legate alla gestione del dispositivo "colloquio". In particolare emergono:

- la necessità di mantenere la **massima coerenza**, da parte del coordinatore, **tra i colloqui sostenuti individualmente con i membri dell'equipe e quelli sostenuti invece in gruppo** per evitare che si creino due realtà disgiunte. Per fare questo è necessario innanzitutto che i due setting siano coerenti.
- Le difficoltà che si possono incontrare nel passare dal metodo individuale al metodo gruppale di gestione dell'equipe. Bisogna imparare a sostenere le richieste definitive (aut-aut) che vengono dal gruppo **abitando il gruppo stesso a pensare e a sostenere l'impossibilità di ottenere immediatamente dal coordinatore risposte definitive**. Una tecnica utile in questi casi può essere quella di concentrare l'attenzione sul compito.

### 4. Supervisione

Vengono innanzitutto illustrate le regole per la supervisione in gruppo dei casi che verranno di volta in volta esposti. Le regole stabilite sono le seguenti:

- a) il caso viene esposto/letto in plenaria alla presenza di tutti i membri del gruppo formativo,
- b) il gruppo di lavoro viene poi suddiviso in due sottogruppi per agevolare la discussione e la partecipazione da parte di tutti,
- c) ogni gruppo lavora sull'analisi del caso esposto supportato da un supervisore,
- d) nella fase finale viene fatta infine una restituzione sintetica in plenaria dei pensieri e delle osservazioni emerse delle analisi sviluppate nei due diversi gruppi.

#### 4.a) LETTURA DEL CASO

Per questa prima giornata il caso viene portato da un membro del gruppo che, avendo accolto la proposta già nel precedente incontro, distribuisce una descrizione scritta del caso che intende portare all'attenzione del gruppo.

Il caso si intitola: "Il gruppo narcisista di fronte al cambiamento"

#### 4.b) ANALISI DEL CASO

Nel sottogruppo di cui fa parte anche l'autrice della descrizione, il supervisore invita i partecipanti a riportare il processo alla propria situazione favorendo così un'iniziale processo di identificazione con la situazione descritta, per cercare di entrare il più possibile nel contesto da analizzare.

- I partecipanti espongono le prime suggestioni derivanti dalla lettura del testo.

Secondo qualcuno si può individuare un'incongruenza tra il **turn over** frequente dei coordinatori e la **dichiarazione di un sostanziale "stare bene"** da parte dell'equipe.

Secondo altri un problema che emerge dal racconto è la difficoltà da parte dei membri dell'equipe di distinguere tra ruolo professionale e vita privata ovvero tra il lavoro e la singola esistenza. Si rileva, come del resto emerge dal racconto stesso, un attaccamento quasi morboso dei membri dell'equipe agli utenti presi in carico, si tratta di una specie di presa in carico universale.

A qualcun altro la situazione analizzata evoca la descrizione della "**sindrome della forza assediata**" che viene infatti chiesto al supervisore di riprendere. Si tratta di una sindrome che vede il gruppo, seppur fortemente diviso al suo interno, farsi saldamente coeso nel momento in cui è chiamato a far fronte ad un elemento esterno, visto come nemico.

Infine qualcuno osserva che le difficoltà descritte emergono in un contesto istituzionale ed organizzativo ricco di strumenti e di spazi di ausilio per la supervisione, la consulenza esterna e quindi per la rielaborazione di tali problematiche.

- Il supervisore invita poi i partecipanti ad esporre quanto suscitato da tale narrazione sul **piano emotivo**.

Qualcuno ammette di far fatica a chiarire ed ordinare i vari elementi e i vari piani, il racconto è molto ricco e denso di spunti.

Per altri sul piano emotivo emerge un senso di **solitudine vissuto da parte della coordinatrice** che non riesce a farsi riconoscere dal gruppo nel proprio ruolo. In parte tale senso di isolamento è descritto dall'autrice all'inizio della narrazione.

Emerge inoltre, secondo altri punti di vista, l'incapacità e l'ansia che tale incapacità è in grado di generare nella coordinatrice nel tenere insieme i pezzi.

La coordinatrice racconta di essere stata molto sostenuta dalla cooperativa, dagli organismi istituzionali, e di aver favorito momenti di incontro tra i dipendenti membri dell'equipe e il CdA della Cooperativa.

Secondo alcuni a causa dei **repentini cambiamenti** che il gruppo non ha avuto tempo di rielaborare è normale che si sia generato un **meccanismo di difesa**: come se gli operatori avessero paura di cambiare perché hanno già cambiato troppo. Sentendosi loro stessi l'unico punto fermo tendono a sviluppare un attaccamento quasi morboso al loro ruolo e ad identificarsi costantemente con esso.

La **dimensione familiare è predominante** e a conferma di questo la coordinatrice parla della difficoltà che incontra spesso nel portare elementi "teorici" di confronto nel lavoro con l'equipe. La difficoltà ad astrarre è dovuta all'elevato grado di investimento personale che gli operatori mettono in campo, proprio per far fronte alla paura del cambiamento.

- Il supervisore riconoscendo la densità e la ricchezza del racconto presentato invita i membri del gruppo a riflettere e a focalizzarsi su uno degli elementi che in molti hanno evidenziato ovvero **dell'identificazione tra cooperativa e famiglia**, della giusta distanza tra vissuto personale e ruolo da svolgere.

Il discorso a questo punto si focalizza su due temi principali di discussione distinti ma strettamente connessi tra loro.

## Il ruolo del coordinatore e l'identità del gruppo di equipe.

Il **coordinatore** è l'anello che tiene insieme l'ambito operativo e quello istituzionale, deve essere un facilitatore per l'incontro tra i due mondi e deve costantemente lavorare per metterli in comunicazione tra loro.

**Le fasi di vita del gruppo** che compone l'equipe sono diverse e l'**identità dello stesso si forma proprio attraverso il passaggio in queste differenti fasi**. Nella fase iniziale è normale che vi sia un'identificazione tra cooperativa e famiglia poi però ci deve essere un'evoluzione.

In questo caso specifico sembra mancare il passaggio successivo, a causa dei continui cambiamenti infatti il gruppo si è immobilizzato: rimasto nella prima fase di identificazione cooperativa-famiglia ha trovato come unico elemento stabile, cui fare riferimento, l'utente.

Si è avuto un **processo inverso** anziché essere l'operatore a dare stabilità all'utente, è stato **l'utente ad essere assunto come punto fermo per gli operatori** e questo ha portato alla identificazione quasi totale con quest'ultimo. L'utente è diventato parte dell'identità dell'equipe e degli operatori. Ha continuato a cambiare ciò che per definizione dovrebbe essere stabile.

Il supervisore suggerisce la possibilità/necessità di lavorare su questa staticità che è fisiologica del gruppo stesso ma allo stesso tempo sostiene la necessità di abituare il gruppo al pensiero, al dinamismo. "Bisogna aspettarsi che il gruppo sia statico e immobile, ma spronarlo sempre al movimento"

La riflessione si sposta poi sul titolo che è stato dato alla narrazione ovvero "Il gruppo narcisista di fronte al cambiamento". Secondo l'autrice la definizione corrisponde alla sensazione che il gruppo le trasmette ovvero a suo avviso si tratta di un gruppo innamorato di se stesso. La conclusione che emerge dall'analisi fatta in gruppo è che in realtà si tratti di un **gruppo "falso sé"** o meglio di un gruppo "falso narcisista" ovvero di un gruppo che **"fa finta" che le cose vadano bene** e che ha bisogno di fare questo per dare solidità all'immagine che ha di sé.

Di nuovo a proposito delle **fasi di vita del gruppo** viene rilevato che si tratta di un gruppo che non ha ancora effettuato un passaggio fondamentale: un **passaggio dal gruppo primario** a quello **secondario**, dalla fase simbiotica tipica del periodo iniziale alla fase professionale che dovrebbe essere una prerogativa del gruppo nella fase matura del suo ciclo vitale. Emerge infatti che nella fase istituyente il gruppo si configura come un insieme di persone mosse da motivazioni, valori e idee individuali o primarie mentre nella fase successiva, in cui si inizia a parlare di gruppo vero e proprio, le motivazioni devono essere condivise e diffuse e l'attenzione deve essere focalizzata sul compito. **Questo passaggio fa sì che si arrivino a definire quattro o cinque idee portanti una base teorica di fondo per professionalizzare sempre più l'attività del gruppo** tenendo conto anche dell'emotività del gruppo. Dotarsi di una teoria dell'affettività aiuta il gruppo a mettere sul tavolo **l'emotività che arriva a/e nel gruppo per lavorarci** e renderla materiale di riflessione per la continua crescita dello stesso.

Il "buon" gruppo deve essere dotato di **pensieri per pensare** e, per andare in questa direzione, deve essere costantemente formato, oltre che ben coordinato. Il problema della formazione costante su sé stessi e sul gruppo è in fondo anche un discorso culturale: ci deve essere **l'apertura ad accettare il limite imposto dalle teorizzazioni** che contengono e aiutano ad astrarre dal caso singolo per **andare oltre l'idea del gruppo/famiglia**.

## 5. Riproposizione delle riflessioni in seduta plenaria

### Gruppo 1

- Tema del **ricollocaamento** dell'autrice della narrazione **da educatrice a coordinatrice**. Molti membri di questo gruppo raccontano di essersi riconosciuti in questo percorso vissuto spesso con non poche difficoltà.
- Viene rilevato il **problema dell'attaccamento all'utenza** come un legame che travalica altri processi e che diviene spesso un nodo problematico.
- Le garanzie fornite dalla cooperativa ai dipendenti sembrano non impedire il senso di affaticamento che viene percepito dal racconto riportato.
- Si rileva un senso di quanto meno parziale impotenza da parte dell'autrice della narrazione che nonostante gli sforzi sostenuti sembra non riuscire a fare ciò che vorrebbe.
- Centralità del **ruolo del coordinatore** nello scambio tra ambito operativo e ambito istituzionale.

### Gruppo 2

(Di questo gruppo, di cui si è riportata l'analisi nella sezione precedente, fa parte anche l'autrice del racconto).

- L'**utenza** pare essere l'unico **elemento in grado di dare stabilità** all'equipe.
- L'**alternanza dei coordinatori** viene considerata una conseguenza del difficile rapporto tra ambito istituzionale e ambito operativo.
- L'**evoluzione del gruppo è bloccata**, non è ancora stato in grado di effettuare il passaggio **dalla formula simbiotico/familiare a quella professionale** ovvero dalla motivazione primaria a quella secondaria. Nonostante la disponibilità di tempi e strumenti per la riflessione e la rielaborazione, l'attenzione è ancora troppo poco focalizzata sul compito.
- Infine è emerso un **vizio generale legato alla necessità costante di formazione** da parte di tutti i membri che formano un'equipe e più in generale **di tutti i membri che lavorano in cooperativa**. L'esempio riportato è quello delle ASA e delle OSS. La loro formazione in merito all'emotività e all'affettività, che inevitabilmente vivono essendo costantemente a contatto con i corpi, è molto importante. Serve anche in questo caso una teoria dell'affettività che sia salda e che aiuti ad interpretare i sentimenti vissuti in funzione del lavoro svolto.

## Gestione degli aspetti emotivo/affettivi nel gruppo di lavoro: tra controllo e apprendimento (3^ incontro, 16 marzo)

### 1. Supervisione

Come stabilito durante il precedente incontro vengono portati all'attenzione del gruppo due casi per la supervisione. A questo punto il gruppo si divide in due sottogruppi, diversi rispetto a quelli creati nel precedente incontro, ognuno dei quali lavorerà su un singolo caso.

#### 1.a) LETTURA DEL CASO

Per questa seconda giornata il caso viene portato da un membro del gruppo che, avendo accolto la proposta già nel precedente incontro, distribuisce e legge una descrizione scritta del caso che intende sottoporre all'attenzione del gruppo.

Il caso si intitola: "La famiglia di Aldo"

#### 1.b) ANALISI DEL CASO

Dopo aver ascoltato con attenzione la lettura da parte dell'autore, i membri del gruppo vengono invitati dal supervisore a porre domande allo scopo di ottenere ulteriori informazioni e chiarimenti sul caso riportato, tralasciando per il momento eventuali interpretazioni e riflessioni personali rispetto al caso appena illustrato.

- Approfondimento del caso **attraverso le domande dei membri del gruppo e le risposte dell'autore.**

Dallo scambio tra il gruppo e l'autore della narrazione emerge che Aldo ha 38 anni e frequenta da 10 anni la struttura in cui l'autore opera.

L'attenzione poi si sposta al **personale che lavora con Aldo**. Il gruppo si interroga sulla presa in carico da parte di ben due operatori in merito al medesimo soggetto. L'autore motiva questa scelta affermando che i due operatori hanno ruoli diversi: il primo e principale responsabile tiene le fila del progetto educativo e di tutto ciò che riguarda l'utente, il secondo è in supporto e aiuto al primo. Tutti e due insieme al coordinatore si interfacciano con la famiglia. Vista la molteplicità degli attori presenti, in particolare nel delicato momento del colloquio (che si svolge regolarmente due volte l'anno), viene segnalata dal gruppo, e anche dal supervisore, la **necessità di approfondire successivamente la struttura e il funzionamento del setting in cui appunto si svolgono i colloqui** con la famiglia, descritti nella prima parte della narrazione riportata.

In risposta ad una precisa domanda posta da uno dei membri del gruppo, l'autore afferma che **non ci sono consulenti esterni** che hanno in carico la famiglia o a cui la famiglia può regolarmente fare riferimento.

Gli viene poi chiesto di precisare che **ruolo assume l'autore rispetto al caso descritto** ed egli afferma di essere l'operatore di seconda presa in carico. Egli aggiunge di aver portato il caso in supervisione perché il problema con la famiglia è avvertito, per l'intera équipe, come molto pesante e grave. In particolare l'interrogativo più significativo, riportato anche negli spunti che lo stesso autore espone alla fine della narrazione scritta, è, secondo l'autore, relativo al limite che si può raggiungere nella condivisione della vita di Aldo con la sua famiglia. L'autore trova **difficile individuare un punto di equilibrio tra il comunicare alla famiglia ciò che accade**, rischiando di aggiungere ulteriore dolore ad una famiglia già in evidente difficoltà, e **l'invito da parte dell'ASL ad una costante collaborazione e condivisione con le famiglie di tutto** ciò che riguarda gli utenti presi in carico.

L'attenzione si sposta poi sul **progetto educativo**. Qualcuno chiede **se è stato condiviso inizialmente con la famiglia**. L'autore risponde che la famiglia pare apprezzare il progetto soltanto in merito alle due uscite che lo stesso prevede, afferma che gli operatori con molto entusiasmo cercano di coinvolgere l'utente anche nelle attività che si svolgono tra le mura della struttura ma lui invece molto spesso sceglie di stare sul divano.

Il **rapporto con la famiglia**. Qualcuno si chiede se ci sia **fiducia da parte della famiglia** nella cooperativa e si interroga sul tipo di rapporto che si è venuto a creare. L'autore risponde che quando vengono presi dei provvedimenti in situazioni particolari i familiari si ribellano e inveiscono, mentre in situazione più "normali" la reazione sembra essere più pacata.

L'attenzione ora viene richiamata sulla **persona Aldo e sulla sua quotidianità**. Arriva alle 9 circa. Il trasporto è già di per sé un momento difficile, basta poco per agitarlo. Parla poco, spesso urla e arriva a muovere le mani. Viene accolto da un gruppo che gestisce il distacco casa/cooperativa. A quel punto o dorme sul divano che nel frattempo "ha fatto suo", anche fino alle 12, oppure partecipa alle attività fino all'ora di pranzo o poco prima. Tutto dipende dal suo stato interiore, **i ritmi per gli operatori che lo seguono sono dettati dai suoi stati d'animo**. È prevista per lui una routine ma viene messa in atto in base ai suoi ritmi.

**La storia di Aldo**. Dalle relazioni che l'autore ha potuto visionare emerge che **in passato Aldo fosse molto più agitato**. L'équipe, inizialmente molto giovane, aveva quasi una sorta di timore nei suoi confronti. All'inizio aveva addirittura una "stanza sua", ora invece ha un angolo nella sala dove mangiano tutti gli altri. Adesso secondo l'autore Aldo è più inserito nel contesto sociale.

Ora, dopo queste ulteriori precisazioni, buona parte del gruppo di supervisione (che lavora presso un'unica struttura) riconosce l'utente in quanto l'ha avuto in carico in passato. Altri (anch'essi impiegati presso un'unica, altra, struttura) riconoscono la famiglia e affermano di avere in carico la sorella. A questo punto emergono dunque due ulteriori elementi di cui tenere conto e con cui si può lavorare: la **pre-conoscenza dell'utente** e la **multi-prospettiva**, che a questo punto si riesce ad ottenere, **rispetto al nucleo familiare**.

- Il supervisore invita i **membri del gruppo ad esporre le proprie riflessioni** sulla base degli ulteriori elementi emersi.

Il discorso a questo punto si focalizza su due temi principali, strettamente collegati tra loro, su cui si è ripetutamente concentrata l'attenzione nella fase di approfondimento precedente.

### La struttura del setting del colloquio e la struttura delle relazioni che intercorrono tra utente, famiglia e operatori.

Alcuni fanno notare che ci sono troppe persone nel setting del colloquio e quindi la comunicazione che ne deriva potrebbe risultare confusa. Alla famiglia manca un punto di riferimento. Il suggerimento è quello di **distinguere tra rapporto coordinatore/famiglia e rapporto operatori/famiglia**. Il primo dovrebbe raccogliere i depositi ovvero quello che la famiglia ha la necessità di "vomitare", dovrebbe fare da filtro agli operatori.

Viene posta l'attenzione sulle **modalità della comunicazione**, la delicatezza dei toni, anche in caso di comportamenti aggressivi, potrebbe andare incontro alla necessità di semplicità che la famiglia manifesta.

Si giunge a sostenere che forse **la famiglia di Aldo vada presa in carico più dello stesso Aldo**, il riferimento è in particolare rivolto alla madre.

Bisogna fare attenzione alla somministrazione della terapia nonostante la madre, come riportato nella descrizione, ammetta di non somministrare i farmaci al figlio perché non li ritiene necessari. Sarebbe il caso di mettere a punto una **metodologia di accompagnamento mirato alla terapia**.

- Il supervisore invita a mantenere l'attenzione sul setting in particolare interrogandosi su quale sia il **compito del setting tra cooperativa e famiglia di Aldo**.

Qualcuno afferma che dalla narrazione riportata il **colloquio viene percepito come una situazione formale, non relazionale**, che "deve essere" fatto: più per obbligo che per le potenziali possibilità di dialogo e scambio con la famiglia che esso rappresenta.

Un membro del gruppo che ha seguito da vicino Aldo e la sua famiglia nella precedente struttura afferma che dal suo punto di vista **la famiglia ha bisogno di rinsaldare una sorta di alleanza con il personale della cooperativa**. Deve avere un punto di riferimento di cui fidarsi. Viene suggerita la possibilità di cercare un punto di incontro per stabilire un rapporto più empatico senza sfociare nell'amicizia e senza snaturare così il rapporto stesso. Un rapporto più empatico potrebbe aiutare a superare anche la difficoltà che la famiglia manifesta nel riconoscere l'autorità.

Per alcuni il problema è che questo setting è adatto a famiglie "normali", mentre in questo caso siamo in presenza di una famiglia che ha un nucleo psicotico. In questo caso specifico viene proposta l'idea del colloquio a domicilio. Viene suggerito inoltre di lasciare alla famiglia una copia del verbale come gesto di alleanza con loro oppure addirittura di non scrivere in loro presenza per evitare che si crei ulteriore ansia da parte loro. Il supervisore invita alla necessità di riflettere sulla **differenziazione del setting a seconda della famiglia e in funzione della chiarezza rispetto ai compiti**.

Viene suggerito di **riconoscere alla famiglia una competenza sul figlio** non per ottenere da loro soluzioni ma per creare una complicità tra operatori e famiglia, una base da cui partire per costruire l'alleanza. Bisogna cercare di coinvolgere la famiglia riconoscendole un ruolo.

I membri del gruppo che hanno in carico la sorella di Aldo (in un'altra struttura) segnalano la costante **mancanza di riconoscimento della famiglia stessa** da parte loro rispetto alla narrazione riportata. Nei confronti della figlia, che ha una forma di isterismo dovuta proprio alla necessità di "farsi vedere" dalla famiglia che l'ha sacrificata per dare attenzione ad Aldo, la famiglia ha infatti un atteggiamento di sostanziale disinteresse.

Il **numero delle persone coinvolte nel setting del colloquio** sembra essere troppo elevato. Questo può causare problemi in molti sensi. Si rischia di creare un "effetto tribunale" in cui il o i famigliari potrebbero sentirsi a disagio, allo stesso tempo si rischia di ottenere sulla figura del padre un effetto platea che va ad accentuare la sua necessità di collocarsi sempre al centro dell'attenzione come descritto nella narrazione. Bisognerebbe inoltre capire come si relazionano tra loro i due educatori e che percezione ha la famiglia del rapporto tra coordinatori ed educatori, oltre che tra gli stessi due educatori che hanno in carico Aldo. Sull'ambiguità o sulla diversità di relazione si potrebbero creare ulteriori problemi.

Secondo il supervisore bisogna **fare attenzione** a mettere in atto dei dispositivi in cui la dicotomia sia così accentuata: la doppia presa in carico potrebbe contribuire **ad aumentare i meccanismi di scissione già presenti** in una situazione, come in questo caso, dove la psicosi fondamentale è presente nella famiglia.

L'attenzione viene rivolta ora, grazie ad una domanda posta da alcuni membri del gruppo, alla progettualità educativa. Viene chiesto **su che base è stato elaborato il progetto formativo**. In funzione di che cosa, di quali obiettivi, è stato progettato (Vita futura, vita in comunità). L'autore risponde che il progetto è basato sull'analisi dei bisogni di Aldo, in particolare sul bisogno di socializzare e di uscire: piccoli passi in funzione di un migliore inserimento nel contesto sociale.

Un altro componente del gruppo invita a riflettere sulla necessità di **accettare il limite dell'utente** pur riconoscendo che si tratta di un passaggio difficilissimo. Il fatto che rimanga sul divano non deve essere visto per forza come negativo, bisogna considerare l'effetto positivo del sollievo che questa presa in carico può avere anche sulla famiglia di Aldo.

Qualcun altro, un membro della cooperativa che ha avuto in carico Aldo in precedenza, afferma che storicamente il processo di partecipazione di **Aldo migliorava in passato proporzionalmente al miglioramento dello stato di salute della sua famiglia**. La famiglia in passato era stata inserita in una rete e si sentiva coinvolta.

L'interrogativo posto inizialmente dall'autore della narrazione ritorna. **Fino a che punto l'equipe deve entrare nelle dinamiche familiari?**

Il supervisore invita a considerare **il lavoro con la famiglia per la valenza strategica che esso assume, di riflesso, anche nel lavoro che poi viene fatto con Aldo**. La famiglia comunque richiede essa stessa una presa in carico e i genitori diventano a loro volta degli utenti.

- Nella fase conclusiva il supervisore invita l'autore a dare un feedback rispetto agli stimoli ricevuti e alle riflessioni portate dai membri del gruppo.

Per l'autore gli operatori sono "ingabbiati" in una frase che si trova nella *Carta dei Servizi* della cooperativa che stabilisce di regola lo svolgimento di due colloqui annuali da fare con le famiglie degli utenti. Afferma inoltre che sono stati fatti dei tentativi di coinvolgere la famiglia nelle attività della cooperativa insieme all'utente ma sono state rilevate delle notevoli **difficoltà di gestione dell'utente nei tempi in cui famiglia e cooperativa erano coinvolte in momenti di attività comuni**.

In merito alla gestione dei ruoli, l'autore riconosce che la situazione sembra essere un po' confusa. Si rischia di avere una commistione che potrebbe rivelarsi inutile o in certi casi dannosa.

Il supervisore osserva che **nell'angoscia psicotica una delle fobie più frequenti è proprio quella della confusione** e quindi lo **sforzo di fare chiarezza a tutti i livelli** (setting, messaggi e



ruoli) potrebbe risultare proficuo ed aiutare a facilitare processi percepiti come confusionali, anche a livello mentale.

## 2. Riproposizione delle riflessioni in seduta plenaria

Il supervisore che ha seguito i lavori dell'altro sottogruppo propone una variazione di programma per la prossima volta, che dovrebbe essere la terza e ultima delle tre giornate dedicate alla supervisione e chiudere quindi la prima parte del percorso, aprendo alla successiva. Il gruppo con il quale ha lavorato ha infatti "scoperchiato il vaso di Pandora" e propone per questo motivo di restituire al momento, in seduta plenaria, parte delle riflessioni emerse ma anche di riutilizzare lo stesso caso (almeno una parte) anche nel successivo incontro portando i contenuti alla conoscenza di tutti. La proposta quindi per la volta successiva è quella di:

- a) riprendere alcuni aspetti del caso discusso nell'incontro odierno dal secondo sottogruppo,
- b) teorizzare e mettere insieme i dispositivi e i concetti forti emersi finora dalle supervisioni per impostare il lavoro da svolgere nella seconda parte del percorso formativo, dedicata alla creazione del *Laboratorio Metodi e Tecniche*. Il tema emerso dalla supervisione svolta dal secondo sottogruppo è il seguente: **"Codici per decodificare l'emozione e l'affettività dentro al compito"**.

A questo punto vengono riproposti i contenuti delle supervisioni svoltesi nell'incontro odierno.

### Gruppo 1

(Di questo gruppo, di cui si è riportata l'analisi nella sezione precedente, fa parte anche l'autore del racconto che ripete brevemente il caso e riporta quanto emerso dalla supervisione).

- Il **numero degli operatori di riferimento** sembra essere troppo elevato per un solo utente, emerge di conseguenza un problema di **definizione di ruoli**.
- Viene rilevata la necessità di formulare una diagnosi relativa anche alla famiglia dell'utente e quindi la situazione tende a complicarsi. Si è appreso che anche la sorella è in carico ad una struttura (RSD). È emersa la **necessità di presa in carico di tutta la famiglia nella quale si è percepita la presenza di un nucleo psicotico**. La difficoltà nel costruire il setting del colloquio è data dalla mancanza di corrispondenza tra le esigenze della famiglia e quelle degli operatori la prima ha bisogno di sfogare, di "vomitare" le proprie frustrazioni e sofferenze, i secondi necessitano di parlare e di spiegare come si svolge la vita dell'utente che hanno in carico. Si rileva una difficoltà nello stabilire un canale di comunicazione efficace e quindi bisogna pensare di **ricostruire il setting modellandolo sulle esigenze della famiglia**. Prima bisogna occuparsi di accogliere la famiglia e poi di dare le informazioni sul figlio, riconoscendo un ruolo e una competenza agli stessi genitori.

Il supervisore fa notare come ad un certo punto si sia creata una **dinamica particolare** ovvero di come l'utente e la sua famiglia siano stati riconosciuti da altri membri del gruppo che, in parte, hanno in carico la sorella ora e, in parte, hanno avuto invece in carico l'utente in passato. Si tratta di un aspetto molto interessante che ha dato modo al gruppo di avere a disposizione differenti prospettive in merito alla situazione descritta. **Aldo riguardava tutti quanti i membri del gruppo e questa conoscenza diretta ha fatto emergere anche una implicazione affettiva**.

Il supervisore che ha seguito i lavori dell'altro sottogruppo chiede chiarimenti sulla divisione dei ruoli nel setting del colloquio proponendo di **tenere suddivisi i due dispositivi di colloquio rispettivamente tra educatore/utente e coordinatore/famiglia**: pur mantenendosi in costante comunicazione tra loro devono essere distinti, lavorare con materiale, strumenti e dispositivi diversi. In altre parole ciò che va focalizzato è che i diversi dispositivi di colloquio e di **setting vanno diversificati in funzione della lettura delle problematiche non** attraverso una **trattazione teorica ma applicata alla diagnosi**.

Le domande da porsi a questo punto sono molteplici.

Quale "malattia" il servizio prende in carico veramente?

Chi è l'utente?

Quale setting per rimediare o per promuovere determinati aspetti di determinate diagnosi?

## Gruppo 2

Non essendo disponibile una narrazione scritta per il caso su cui ha lavorato il secondo sottogruppo e considerata la ricchezza e la quantità di materiale emerso, oltre che la scarsa disponibilità di tempo visto che manca poco alla conclusione dell'incontro, è il supervisore a riproporre all'intero gruppo in forma parziale quanto emerso durante il loro lavoro.

Viste le condizioni descritte e considerato che il caso, come proposto all'inizio della ripresa in plenaria, verrà ridiscusso durante il prossimo incontro, il supervisore sceglie di riportare il caso non attraverso il dispositivo narrativo ma attraverso la **riproposizione di alcune frasi-stimolo/suggerzioni, scelte in funzione della loro valenza evocativa**, che sintetizzano il percorso di analisi svolto nel sottogruppo e che possono stimolare la riflessione dell'intero gruppo in vista dei successivi approfondimenti.

Il titolo che è stato scelto per il caso è

"Necessità per un gruppo di lavoro di capire come trattare la propria emotività e affettività"

Le frasi-stimolo sono le seguenti:

- "Dove va a finire tutto ciò che porto quando lavoro?"

- "La magia di un tempo non esiste, è impossibile ricrearla ora."

Emerge il tema della **nostalgia nei gruppi**: si tende a voler ricreare una situazione passata, considerandola a priori migliore di quella attuale.

- "Maschile-femminile. Eros e sessualità nei gruppi di lavoro."

Che cosa ne facciamo delle **variabili erotiche** nel gruppo di lavoro?

- "I limiti e i confini."

Cosa succede quando nel gruppo ci sono costanti ed ampie **oscillazioni tra eccessivo controllo e troppa apertura?**

- "Come si gestiscono le ansie persecutorie e quelle depressive nel gruppo?"

- "Necessità di progredire nell'analfabetismo delle emozioni."

**Come si portano nel gruppo i materiali emotivi:** in equilibrio tra compiere realmente l'atto amoroso e negarlo nella maniera più assoluta. Solitamente ci si preoccupa di trattare e gestire le emozioni degli utenti, considerando che poi sono le emozioni anche degli operatori, ma non si riesce a parlare direttamente e separatamente delle emozioni degli operatori. In questo senso bisogna **provare a discriminare e non ad agglomerare.**

- "Dieci minuti per uccidere gli utenti."

- "Il pianto nei servizi."

**Il pianto è la mente che prende la forma del corpo,** si attiva quando manca il codice verbale per gestire quella determinata emozione. Le lacrime opportune sono delle buone lacrime.

## Centralità dei vissuti tra emozione e riflessione: la teoria del deposito (4<sup>^</sup> incontro, 13 aprile)

### 1. Restituzione del lavoro svolto in uno dei due sotto-gruppi durante il precedente incontro

Uno dei due supervisori fa una sintesi di quanto avvenuto nel sottogruppo la cui attività, svolta nella precedente giornata, non è stata descritta e ripresa nella relazione a disposizione. Il supervisore che ha seguito i lavori inizia a trattare il tema della **gestione dell'emotività e dell'affettività** nella vita del gruppo. Da quanto descritto secondo il supervisore emerge che nell'equipe è come se il coordinatore vedesse una nuvola, una **nuvola di sentimenti e vissuti che avvolge il gruppo** e in cui il gruppo è immerso, che non sa come trattare. Gli interrogativi che sorgono in questa fase sono diversi.

- Si può lavorare sul vissuto emotivo del gruppo?
- E se sì, come?
- E a chi pertiene?
- Siamo autorizzati ad entrare nella vita degli operatori fino a questo livello?

Secondo il supervisore è come se nella zona dei vissuti emotivi, dell'affettività, si attuasse uno sdoppiamento rispetto al compito, una scissione. Come se si dovesse compiere una scelta alternativa tra:

- parlare del progetto educativo
- parlare della vita emozionale.

Questa scissione è *un* modo di rappresentare la realtà. È come se l'equipe fosse un luogo adatto solo per trattare problemi e questioni legati agli aspetti organizzativi, sembra che il *come stanno i miei operatori* sia un problema distinto, separato. In realtà le cose sono spesso più collegate di quanto sembrano: quello che succede *nella relazione tra gli operatori* non è distinto *dalla relazione con gli operatori*, le esperienze emotive non si suddividono in comparti stagni.

Qualcuno afferma di avere ben chiara questa situazione ma di non avere a disposizione gli strumenti per trattare problemi di questo tipo in gruppo e quindi l'alternativa scelta è quasi sempre quella di trattarli nei colloqui individuali.

Qualcun'altro sostiene che spesso il colloquio individuale viene visto quasi come una sorta di alibi per non trattare l'argomento in gruppo e a volte, a detta dello stesso, questo può addirittura peggiorare la situazione.

Le difficoltà per il coordinatore paiono essere molteplici: la mancanza di strumenti adatti a trattare certi tipi di problemi, la mancanza di tempo e l'ansia di voler dare risposte immediate, oltre al coinvolgimento del coordinatore stesso all'interno di molte dinamiche organizzative e non solo.

Tra i presenti vengono riportati i risultati di alcune sperimentazioni svolte per brevi periodi in relazione alla necessità di riconoscere errori e problemi oltre che situazioni positive all'interno del gruppo. In particolare alcuni raccontano di aver istituito spazi specifici, con una denominazione

evocativa e suggestiva, per adempiere a queste tipo di funzione (ad es. "Il bastone e la carota", "Il sassolino nella scarpa"). Ciò che emerge è che però dopo un po' di tempo queste prassi vengono abbandonate perché tendenzialmente non emergono tanto i problemi, che all'improvviso spariscono in questi spazi costruiti ad hoc, ma piuttosto i complimenti e le sviolate nei confronti del gruppo e dei suoi componenti.

Successivamente viene affrontato un tema sul quale si scoprono essere presenti opinioni se non contrapposte quanto meno distinte tra i membri del gruppo: la **gestione della battuta di spirito e in generale della risata e del clima di ilarità**, a volte eccessiva, che si viene a creare all'interno dell'equipe. Un partecipante segnala la difficoltà generata da quella che egli stesso definisce "iper-produzione di battute di spirito" all'interno della sua equipe, spesso la mancanza di limiti in questa direzione causa perdite di tempo e un generale appesantimento del clima e delle dinamiche da gestire da parte del coordinatore.

Un altro membro del gruppo confessa invece di aver svolto spesso, da educatore, questo ruolo e dichiara di riconoscere che, anche in qualità di discente rispetto a questo gruppo di lavoro, si è spesso concesso di fare delle battute.

Qualcun'altro addirittura afferma di fare un uso pressante e strategico delle battute di spirito ed è convinto che queste siano molto efficaci. Dal suo punto di vista la battuta spesso fa emergere questioni e dinamiche che altrimenti rimarrebbero in uno stato di perenne latenza, quasi come se invece fosse proprio la battuta a costringerle ad emergere.

L'idea generale che qualcuno ribadisce è che bisogna sempre cercare di mantenersi entro certi limiti per evitare che la situazione sfugga di mano e si trascini in una battuta continua e priva di senso.

Un supervisore suggerisce la lettura di un testo che tratta proprio il tema della gestione delle emozioni.

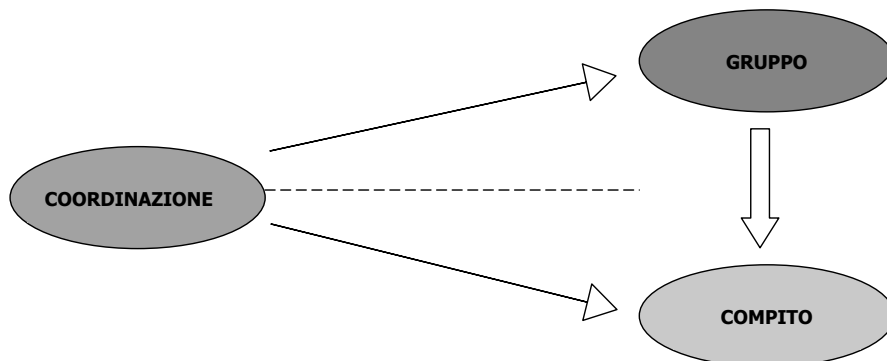
MARIANELLA SCLAVI, *Arte di Ascoltare e Mondi Possibili*, Le Vespe, Milano 2000.

## 2. Approfondimento teorico su metodi e tecniche

Da parte dei supervisori iniziano ad essere affrontate alcune questioni propriamente tecniche, le prime basi per la creazione del *Laboratorio Metodi e Tecniche* a cui si lavorerà dal prossimo incontro. Per effettuare questo passaggio ovvero dalla supervisione, dalla analisi e interpretazione di casi concreti, alla teorizzazione, alla elaborazione e messa a punto degli strumenti tecnici e metodologici è necessario **predisporsi al pensiero ovvero attivarsi per sviluppare una attività riflessiva avente ad oggetto la tecnica**.

Bisogna fare uno sforzo di astrazione per pensare alla tecnica, mantenendosi sempre ancorati all'esperienza.

Il principale schema di riferimento da cui partire è il TRIANGOLO DELLA COORDINAZIONE.



La FUNZIONE DI COORDINAMENTO deve essere svolta cercando di stare al contempo dentro e fuori dal gruppo, **attivando quindi dei meccanismi di distacco che permettano di essere equidistanti ed in costante equilibrio ovvero in asse rispetto al compito**. Si tratta di assumere una posizione "meta" ovvero di essere consapevoli di agire ad un livello, detto appunto meta-livello, che ne contiene a sua volta altri (coordinatore/educatore, educatore/utente). Tutti i livelli contengono i livelli inferiori: il coordinatore accoglie l'educatore che a sua volta ha accolto l'utente. La capacità di discriminare, di distinguere è una funzione centrale per il coordinatore soprattutto quando le emozioni che circolano sono molto impegnative e riguardano differenti livelli.

Il CONTROTRANSFER è un elemento centrale di cui tenere conto per esercitare al meglio questa funzione. Prima di pensare a come tratterà le emozioni in equipe, **il coordinatore deve occuparsi di capire quali sono le sue reazioni: per mettersi in condizione di trattare il mondo emozionale del suo gruppo** il coordinatore deve continuamente **chiedersi cosa sta provando e cosa stanno provando i membri del gruppo**. Anche quando si stanno trattando problematiche organizzative e legate a funzioni progettuali in realtà entrano sempre in gioco anche dei vincoli affettivamente molto densi.

Le domande-guida per aiutare la lettura della dinamica controtransferale, ancor prima che intervenga un pensiero strutturato, possono essere le seguenti:

- Come gestisco quello che mi sta succedendo?
- Come mi risuona quello che sta accadendo?
- Che cosa mi stanno mettendo addosso?
- Che cosa mi sta dando l'equipe?
- Che emozioni sto provando?

La domanda centrale diviene

*"Come faccio a gestire insieme pensiero ed emozione?"*

È una caratteristica peculiare dell'essere umano quella di pensare e sentire insieme, **il coordinatore deve sempre partire da sé interrogandosi attraverso l'analisi del controtransfer: cosa succede a me quando sono oggetto di un'azione affettivamente densa?**

Il presupposto fondamentale è quello di centrarsi rispetto al compito, tenendo presente che tutto ciò che avviene, stante un setting, rientra nel ed è connesso con il compito. Anche **l'affettività va sempre collegata con il compito**, dobbiamo sempre chiederci cosa c'entra quello che succede con il compito e in questa analisi **il coordinatore deve attivare la propria capacità riflessiva, di pensiero, in questo può far emergere anche dinamiche latenti**, proprio come accade nel caso delle battute di spirito.

Il coordinatore deve lavorare sulla propria consapevolezza emotiva, essa rappresenta di per sé uno strumento importante con il quale lavorare.

Ci possono essere due tipologie di REAZIONE CONTROTRANSFERALE: evocata e riflessiva.

- La reazione evocata è la più rischiosa, quella direttamente, appunto, evocata dall'azione. Si tratta di una **reazione d'impulso che apre la strada dell'istinto**. Essa è poco mediata dalla riflessione e dal pensiero ed è quella che mi porta a prendere decisioni immediate. Si riscontra una **quasi totale aderenza tra stato d'animo e azione che lascia poco spazio alla mentalizzazione**: è la modalità di reazione degli utenti che si hanno in carico ed in generale di quelle dinamiche in cui "è poco presente la mente". A questo proposito va sottolineato che tutti gli operatori sono a rischio di identificazione e di emulazione rispetto a tale modalità di reazione, vista la continua esposizione ad essa nel lavoro con gli utenti.
- La reazione riflessiva dovrebbe essere quella più usata. Il coordinatore ma più in generale tutti gli operatori dovrebbero essere in grado di **esercitare una costante e sempre più profonda capacità di rielaborazione e di simbolizzazione, intesa come la capacità di attribuire senso, delle emozioni**. Bisogna attuare una continua ricerca di senso e di significazione degli stati emotivi, una **costante addizione di pensiero interpretativo** rispetto a ciò che il corpo sta producendo. Tale capacità può essere implementata attraverso la conoscenza e l'uso di schemi di riferimento intesi come tecniche, idee e logiche.

Grazie alla messa in pratica e all'esercizio di questo schema il coordinatore può imparare a legger*si*, a capire come ha agito nelle varie situazioni.

Il tema dei ruoli giocati all'interno del setting può essere sviluppato attraverso la TEORIA DEL DEPOSITO di J. Bleger, conosciuta anche come la teoria delle tre "D": depositario, depositante e deposito. Mantenendo sullo sfondo il riferimento costante allo schema classico della teoria della comunicazione (emittente, messaggio, ricevente), secondo il punto di vista di vista di Bleger, dobbiamo costantemente interrogarci su:

*CHE COSA*  
VIENE **DEPOSITATO**

*COME SONO*  
I **DEPOSITANTI**

*CHI SONO*  
I **DEPOSITARI**

Le domande guida per applicare questo schema alla pratica possono essere le seguenti: questi passaggi possono aiutare ad attivare e sviluppare la funzione riflessiva.

- Che nome dare al contenuto? È aggressività? È erotizzazione?
- Su che canali sta viaggiando questo contenuto?
- Chi sono gli attori che depositano?
- Chi sono i depositari che ricevono?

Un'analisi di questo tipo può essere utile per identificare i ruoli dentro al setting.



L'analisi delle discrepanze più o meno ampie tra i vari livelli che definiscono un ruolo può rappresentare un primo elemento di analisi delle conflittualità più significative. Nella lettura del rapporto tra gruppo e compito una questione importante di cui bisogna tenere conto è quella **dell'analisi delle ansietà e delle angosce che stanno circolando, tenendo presente che alla base di tutti i processi, anche organizzativi e progettuali, ci sono delle emozioni.** In questo senso il discorso fatto sul controtransfert va esteso al gruppo.

Che tipo di ansie circolano?

- Ansietà di tipo paranoide: angoscia persecutoria che ci porta ad avvertire delle spaccature. Il meccanismo di base è quello della scissione (posizione schizo-paranoide di Klein).
- Ansietà di tipo depressivo: angoscia derivante dalla perdita, in alcuni casi solo di pensiero.
- Ansietà di tipo confusionale: angoscia di frammentazione che si manifesta nella difficoltà di giungere ad una visione unitaria.

Nei processi di gruppo ci sono delle continue trasformazioni di queste ansietà, i cambiamenti non solo storici ma anche dinamici.

Tutti gli **schemi illustrati fin'ora sono strumenti** che servono a svolgere la funzione di coordinamento e far sì che ci possa mantenere in costante equilibrio tra:

La posizione *meta*,  
di livello superiore rispetto a quello del gruppo

La posizione *intra*,  
di pari livello rispetto al gruppo

L'équipe ci chiede di stare nella posizione meta, **stando in questa posizione possiamo fornire un modello di pensiero attivando una funzione di tipo pedagogico** che si realizza nella



identificazione da parte degli operatori, a partire da come il coordinatore coordina e forma il gruppo a fare il gruppo.

### 3. Osservazioni e commenti

Un membro del gruppo afferma che dal suo punto di vista le funzioni riflessive sono quelle che si attivano a distanza di tempo "a casa" esse necessitano di un po' di tempo, mentre le reazioni immediate sono quelle "di pancia". Dal suo punto di vista questo dipende anche molto dal carattere della persona che può essere più o meno portato a reagire in un modo anziché nell'altro.

Qualcun altro sottolinea che bisogna predisporre il tempo anche nel setting del colloquio per riflettere e per pensare. Sono spazi che ci si deve prendere.

A questo punto, sottolinea uno dei due supervisori subentra, anche il **problema del tempo e di come gestirlo**. Devo trovare il tempo per stare da solo cercare e acquisire gli schemi per cercare di proporre una lettura riflessiva di quanto è accaduto nell'equipe. Emerge la necessità di esaminare il **concetto di distanza**, intesa in particolare come *distanza concettuale*.

Secondo il supervisore infatti l'aiuto non deriva tanto dalla distanza spazio/temporale quanto piuttosto dalla **distanza concettuale che ci viene garantita dai pensieri che si hanno a disposizione nella testa**. La necessità è quella di avere tre o quattro concetti di base nella testa per dare senso a ciò che accade, ne consegue anche la predisposizione di un buon setting.

Con quali pensieri io penso quello che sento e che gli altri sentono?

Se sento senza pensare rischio di agire come gli utenti che ho in carico: la grande differenza tra utenti e operatori infatti è proprio la capacità di mentalizzare.

Il richiamo alla situazione concreta con cui ci si è confrontati all'inizio: l'equipe in cui si ride molto. Il ridere molto tende a mascherare un'aggressività. Anche nel caso del gruppo molto erotizzato ci possono essere tante interpretazioni: questo atteggiamento potrebbe celare una forte arrabbiatura del gruppo in quanto spesso quando si diventa seduttivi si neutralizza l'aggressività. La strada è quella di continuare a stare sul compito, bisogna andare a vedere che cosa succede. Bisogna avere gli strumenti per capire che cosa cela questo atteggiamento molto erotizzato.

Un membro del gruppo chiede e si chiede cosa si possa e si debba fare a questo punto, dopo aver compiuto le analisi suggerite.

Il supervisore invita ad usare gli schemi analizzati come delle griglie di lettura per interpretare la vita del gruppo. Questa è la base teorica da cui partire per decider cosa fare: la risposta concreta va cercata e creata nel contesto, caso per caso. Spesso infatti la richiesta che giunge a chi si occupa di supervisione e formazione è quella di compiere il passaggio dalla nozione teorica al "cosa faccio domani mattina" e questo è sinonimo di un linguaggio bulimico che non riesce a "digerire" ma soltanto "a vomitare".

L'esempio riportato dal supervisore è il seguente. Se il gruppo rifiuta il contatto col dolore che il compito produce e quindi sceglie sempre le seguenti due strade: o la confusione o l'incazzatura, l'alternativa per riuscire a "digerire" è quella di aiutare il gruppo a conoscere. La conoscenza e la sapienza non devono essere usate in senso autoreferenziale nel gruppo, ma bensì condiviso. Se il coordinatore sa molto ma gli altri non sanno, il gruppo non pensa. **Il coordinatore ha una responsabilità in merito alla sua conoscenza e a quella del gruppo**: la conoscenza deve

poter circolare allo scopo di poter **fare mente insieme**, per poter implementare la qualità del pensiero di gruppo (Bion). Si tratta di costruire una mente scientifica, di ricerca e non solo affettiva.

Un membro del gruppo sottolinea che la condivisione delle conoscenze è condizionata dalle "menti che si hanno a disposizione", con alcune si può riuscire con altre no. Ci sono persone che hanno costruito tutto sulla loro esperienza e che faticano ad astrarre e ad uscire dal loro vissuto. Secondo il supervisore questo discorso si collega alla teoria del deposito, citata in precedenza. Nei gruppi sembra infatti a volte che ci sia una parte più lenta, più ripetitiva forse addirittura più stupida. Ma a quel punto si tratta di analizzare il deposito. Perché è finito lì quel deposito?

Se ragioniamo in termini di dinamiche dobbiamo sapere che è un'immagine, **una questione di vincoli tra le parti e il tutto. È il gruppo che fa emergere queste dinamiche**: di solito la parte del gruppo più lenta è quella formata dai membri che lavorano ed hanno a che fare con il corpo, gli intelligenti sono quelli che hanno conoscenze teoriche. Ma è davvero così?

Se non diffidiamo da queste immagini, riconoscendo le dinamiche gruppali, il rischio è anche per gli operatori, e in particolare in questo caso del coordinatore che coordina l'equipe, quello di cadere nelle **dinamiche di scissione**.

Un membro del gruppo fa notare che si tratta di un retaggio culturale, si tratta di un luogo comune anche se nella pratica avviene il contrario: è chi lavora con i corpi che sta più vicino agli utenti e stabilisce quindi il legame più intimo. Ci si chiede infine se sia sempre possibile rimettere in asse certi equilibri o se invece in certi casi non sarebbe meglio riflettere sulla possibilità anche di cambiare ruolo o addirittura di interrompere l'attività lavorativa in un determinato contesto. In altre parole ciò che si rileva è una sostanziale difficoltà manifestata di fronte alla necessità di tenere insieme, da una parte, il contratto e la formalità ad esempio stabilita da un mansionario o da un regolamento e, dall'altra, la formazione e i comportamenti individuali. La chiave sta nella necessità di comprendere da entrambe le parti che **non si tratta di sottoscrivere un contratto per funzioni o per quantità ma si chiede l'adesione ad un progetto più ampio che necessita di una profonda condivisione e partecipazione etico-valoriale**.

## PARTE II

# Laboratorio metodi e tecniche. La programmazione

Compito, pre-compito, progetto. Il soggiorno  
(5^ incontro, 18 maggio)

### 1. Apertura seconda fase del percorso

I conduttori riprendono brevemente **il senso di questa seconda fase del percorso** che deve essere vista non tanto come una fase di raccolta e di elencazione di strumenti fine a se stessa quanto piuttosto come **un'occasione per mettersi in gioco, in un setting protetto, sperimentando e mettendo in pratica nuovi strumenti**. Questa fase deve essere vista come un'opportunità, un banco di prova per riprendere alcuni strumenti da utilizzare anche nel lavoro di ogni giorno, tra un appuntamento del percorso e l'altro, approfittando del lavoro che viene fatto *dal* e *nel* gruppo. Poi vengono *ri*-concettualizzati brevemente alcuni passaggi fondamentali emersi durante lo scorso incontro.

- Collegandosi a quanto emerso durante il percorso formativo "Una casa per noi", cui anche alcuni dei membri del gruppo partecipano, uno dei conduttori fa un riferimento al rapporto tra coordinatore e gruppo in merito al tema del **cambiamento**. Il cambiamento del gruppo non è direttamente proporzionale alle cose che il coordinatore fa o dice bisogna che il **coordinatore lasci il tempo e lo spazio al gruppo di accadere e di far accadere il cambiamento**.

- Il **coordinatore deve essere più che fare**, questo significa anche imparare a lavorare con i **silenzi** oltre che con le parole, in quanto il silenzio è uno spazio *intra* e *intersoggettivo* e serve perché la **comunicazione possa svilupparsi con più mentalizzazione**. È ciò che ci permette di cambiare prospettiva.

- Il **sapere del coordinatore deve essere condiviso con il gruppo** altrimenti non serve a nulla e non si può parlare di buona esperienza. In questo senso c'è il rischio che il gruppo proietti sul coordinatore tutto il suo sapere considerandolo il depositario del sapere di tutto il gruppo.

- In relazione al tema delle **ansie** è necessario considerare che **esse sono fisiologiche**: si tratta di ansie conoscitive intese come la prima forma di conoscenza dell'"oggetto di lavoro". Per il coordinatore **è necessario metterle sempre in relazione al compito**.

## 2. Esercitazione in *acquario* sulla nozione di *setting*

Viene proposto al gruppo di lavoro di svolgere un'esercitazione. Si tratta non tanto di una simulazione o *role-play* in cui i partecipanti vengono invitati a svolgere un ruolo in una situazione definita in cui le parti assegnate vengono giocate, quanto piuttosto di una **situazione di acquario** in cui il **gruppo si divide in due sottogruppi** di cui uno osserva nel cerchio esterno e l'altro viene invitato **a lavorare su un compito senza simulare dei ruoli**.

### DISPOSIZIONI PRELIMINARI

Il gruppo degli osservatori, formato da 4 componenti, esce dall'aula insieme ad uno dei conduttori e riceve delle indicazioni su come svolgere la funzione osservativa. Gli **osservabili** ovvero gli **indicatori condivisi di cui il gruppo può servirsi per osservare l'altro gruppo**, nello specifico l'esercizio della funzione di coordinamento, sono i seguenti:

- stile della leadership,
- come il coordinatore gestisce l'emozione nel gruppo,
- come attiva la fase ideativa del gruppo,
- come istituisce il setting,
- efficacia: ovvero la capacità di incrociare tempo e compito,
- il tipo di grupalità che si crea.

Il gruppo di lavoro, formato da 5 componenti, rimane in aula e riceve indicazioni dall'altro conduttore su come procedere nel lavoro di gruppo. Il gruppo di lavoro ha 45 minuti di tempo per fare due cose:

- decidere quale compito darsi: programmazione annuale o soggiorno estivo,
- elaborare l'alternativa scelta, sviluppando la progettualità.

Ciò che serve, spiega il conduttore, **è vedere quello che succede per trarne degli spunti**, degli **aspetti di pensiero** e di **lettura** sui quali lavorare. Vedere il *come* si coordina, *come* si lavora insieme sul compito.

### ESERCITAZIONE

Il gruppo degli osservatori rientra in aula e si dispone costituendo un cerchio esterno rispetto al gruppo di lavoro, che si trova raccolto intorno ad un tavolo. Il coordinatore prende la parola e spiega il setting (tempo) e descrive il compito. Chiede al **gruppo di decidere su cosa lavorare**, illustrando i pro e i contro delle due alternative.

Gabriele<sup>1</sup> sostiene che sia meglio programmare il soggiorno perché è più imminente. Andrea dice di fare prima la programmazione perché è un progetto globale che tiene dentro anche il soggiorno; Martina e Veronica sostengono che sia meglio il soggiorno più che altro perché è più imminente e più breve.

---

<sup>1</sup> I nomi assegnati sono di fantasia, nella scelta è stata mantenuta soltanto la corrispondenza rispetto all'identità di genere.

Si opta infine per il soggiorno, prima però Veronica chiede al coordinatore quale sia la sua idea ed egli concorda sulla necessità di procedere a lavorare sul soggiorno.

Il coordinatore conduce l'incontro chiedendo e chiedendosi quale sia il **macro obiettivo del soggiorno**. Ritiene infatti che sia il caso di rimandare il discorso sugli utenti mantenendo il discorso sugli aspetti generali. Egli precisa che il servizio è pensato per due C.S.E. diversi, della stessa cooperativa. Il coordinatore chiede a questo punto agli altri membri del gruppo di esprimere quale o quali siano per loro le priorità, gli obiettivi di questo soggiorno. Veronica si chiede se si debba parlare degli aspetti organizzativi oppure del senso del soggiorno in sé? Preoccupandosi di capire se si condivide tutti la stessa idea di soggiorno. Gabriele propone di creare un soggiorno di unione.

Il coordinatore accoglie questa idea e propone che il **senso da attribuire al soggiorno** sia proprio quello della **rifunione di due servizi** che si incontrano normalmente soltanto saltuariamente. Veronica propone che l'obiettivo sia quello della ricostruzione e ripresa di legami tra ragazzi che non sono più insieme. Il coordinatore poi chiede un parere a Martina rispetto a questa idea di soggiorno come occasione di *ricostruire i legami*. Come le risuona questa idea? Martina afferma di **non sentirsi molto a suo agio** in questa situazione e soprattutto di **non aver ben chiaro il compito**. Dice di non riuscire a capire di che equipe si tratta e di quale soggiorno si sta parlando.

Andrea afferma che dovranno essere in grado di tollerare e sopportare anche dei rischi di intoppo. Ci sono dei ragazzi fragili. Il coordinatore precisa che lo hanno chiesto gli utenti e le loro famiglie di tornare a fare il soggiorno insieme e torna **costantemente sulla questione del senso** ovvero sulla necessità di lavorare sulla ricostruzione, **ricostituzione dei legami tra i due gruppi** dei due diversi C.S.E.

Gabriele propone di fare qualche incontro di riunione dei due gruppi anche prima del soggiorno, magari anche allo scopo di "comporre le stanze" in modo che il soggiorno sia, in un certo senso, un po' preparato anche dagli stessi utenti. Inoltre può essere un modo per coltivare l'unione prima e dopo il soggiorno. Il coordinatore è d'accordo, quella di Gabriele è una buona idea: da senso e sostanza al soggiorno. Veronica e Andrea sono d'accordo, anche dal loro punto di vista si potrebbero realizzare attività ad hoc approfittando anche delle uscite programmate. Veronica aggiunge che questo può essere un modo per abbattere l'ansia, **costruendo un contenitore**, prima, che dia sicurezza.

Andrea sostiene la necessità di **aumentare gli obiettivi**. Oltre alla ricostituzione dei legami tra i due gruppi sarebbe anche il caso, dal suo punto di vista, di lavorare sul tema del **distacco tra utente e famiglia** e magari anche sull'**autonomia**.

Gabriele è d'accordo ma sottolinea la necessità al contempo di **mantenere distinte le identità** dei due gruppi per **evitare che si crei confusione**, il coordinatore è d'accordo. In effetti riconosce che si tratta del "rovescio della medaglia" è difficile gestire questo equilibrio tra le due singole identità dei gruppi che vanno preservate, per non creare confusione, e la volontà di riunire e ricostruire alcuni legami, evitando però che alla fine ritorni di nuovo l'ansia da separazione. Egli pone il quesito al gruppo. **Come si può tradurre in pratica tutto questo?**

Andrea propone che prima di andare a dormire, la sera, si ricostituiscano per un momento autonomo, i due singoli gruppi. Gabriele propone invece di creare anche delle attività ad hoc nella programmazione quotidiana dedicate ai due singoli gruppi per fare una sorta di esercizio di allontanamento e avvicinamento.

Martina, che non si è ancora espressa in merito a quanto finora emerso, si dice perplessa in particolare sulla questione delle stanze miste ovvero composte da membri appartenenti ad entrambe i gruppi che parteciperanno al soggiorno. Andrea e Veronica concordano con il coordinatore nel sentirsi abbastanza sicuri sia perché è un desiderio che gli utenti esprimono, sia perché sono

abbastanza preparati. Il coordinatore aggiunge che sicuramente il **rischio di confusione c'è ma bisogna assumerselo perché fa parte del gioco**: va contenuto in quanto si tratta di un rischio educativo.

Il coordinatore procede poi facendo una **sintesi finale rispetto a quanto emerso durante la riunione**. Il soggiorno rispetto a quanto emerso ha l'obiettivo di:

- riannodare i legami affievoliti tra i due diversi gruppi,
- costruire un setting che faccia da abbattitore di ansie,
- trovare spazi che tengano conto dell'identità dei singoli gruppi

infine procede a **suddividere i compiti organizzativi** (fare le stanze, costruire il plan della giornata) in modo da avere, per la prossima riunione, un pre-elaborato dal quale partire.

Il coordinatore chiede a Martina di occuparsi delle componenti logistiche. Andrea afferma che c'è la necessità di parlare anche degli altri due obiettivi individuati in precedenza (distacco utenti-famiglie e autonomia) e Veronica dice che bisogna trovare uno spazio anche per gli operatori, il coordinatore accoglie questi stimoli e afferma che verranno trattati nella successiva riunione.

L'incontro **si conclude entro i tempi previsti** con qualche battuta per **stemperare la tensione** e anche in parte il **disagio provato da Martina durante l'intero corso della riunione**.

#### FEEDBACK DEGLI OSSERVATORI

Il conduttore che aveva accompagnato fuori dall'aula il gruppo degli osservatori rende note, all'intero gruppo, le consegne e soprattutto gli osservabili ovvero gli indicatori attraverso i quali viene chiesto agli osservatori di restituire le loro riflessioni in merito all'esercitazione svolta. Gli osservatori a turno esprimono il loro pensiero.

Eleonora sostiene che il coordinatore ha avuto uno **stile democratico di leadership**. Ha portato l'intero **discorso progettuale sul piano valoriale** e ha fatto una **utile sintesi finale**. Ha però considerato **troppo tardi il silenzio di Martina**.

Anna sostiene che si sia trattato di un "brutto gruppo" perché 3 su 5 dei membri appartengono alla **stessa cooperativa** (il coordinatore, Andrea e Veronica. Anche Anna fa parte della medesima cooperativa). Per Anna si è trattato di un gruppo troppo vero, gli altri due membri erano in posizione svantaggiata. Dice di essersi identificata molto. Lo stile della leadership è troppo democratico: avrebbe dovuto decidere il coordinatore cosa era più urgente. Il coordinatore secondo Anna **non si è preoccupato del come stavano le risorse umane**. Non ha chiesto che voglia avessero gli operatori di partire, **preparandosi magari anche al silenzio ma "seminando almeno la domanda"**. In fondo si tratta di partire con dei "magoni" dopo un anno di lavoro, stanchi e magari demotivati. Avrebbe dovuto **occuparsi anche delle emozioni**: in soggiorno gli operatori ci sono sia come professionisti sia come persone. **Martina non è stata molto accolta**, il suo disagio, che lei ha confessato, non è stato raccolto. Inoltre il **coordinatore si è mostrato troppo in balia dei suggerimenti** che arrivavano dal gruppo, secondo Anna il coordinatore deve avere una scaletta (es. sicurezza, n di operatori in acqua,...) che deve far toccare all'equipe, lasciando naturalmente ai membri del gruppo uno spazio.

Bianca concorda con Anna sul fatto che la leadership sia stata troppo democratica e anche **troppo confusa**, in particolare si sono **mescolati i diversi livelli**: organizzativi, di senso, ecc. Bianca confessa di aver **sofferto molto nella fase di discussione del senso del soggiorno** perché ha

rallentato molto il ritmo del lavoro. Dal punto di vista di Bianca il **coordinatore ha incalzato troppo chi non parlava** ed era **come se il lavoro fosse appoggiato sul nulla**.

Enrico afferma di non essere riuscito a seguire molto il contesto. La leadership era troppo democratica ma il setting è stato ben gestito. Dice comunque di aver avvertito **la fatica del coordinatore**. Il compito dal suo punto di vista era complesso. Per quanta riguarda la gestione dell'**emotività** dice di non sapere cosa dire: è emerso poco in quanto **sembrava un teatrino**.

#### FEEDBACK DEI MEMBRI DEL GRUPPO DI LAVORO

Martina dice di non aver capito bene, di **non aver percepito il senso del suo essere lì**. Non capiva se doveva essere **un'equipe della cooperativa** cui appartengono la maggioranza degli operatori (Coordinatore, Andrea e Veronica) **oppure una meta-equipe sul soggiorno** con coordinatori di un'altra cooperativa. Martina **dice di essere rigida**, dice di aver percepito molta **confusione sul compito di non aver capito se era una situazione reale o simulata**.

Uno dei due conduttori sostiene che il **gruppo** sembra essere rimasto in uno stato di **ansietà confusione** non tanto però dovuto alla diversa appartenenza quanto piuttosto al compito. Secondo il conduttore **Martina era portavoce di un problema del gruppo**: di che cosa ci stiamo occupando? **Di teoria del soggiorno o di qualcosa di più calato nella realtà, nella funzione?** Secondo il conduttore il coordinatore, ma non solo, poteva gestire questa segnalazione di Martina. Lei stava facendo una **sorta di resistenza passiva**.

Il problema è che **come se il gruppo fosse andato nel compito senza fare il pre-compito**. Il gruppo si è incanalato in un **come se** e ha **giocato a**.

Gabriele dice che il coordinatore dava **per scontate troppe cose** (date, luoghi). Dice di essersi sentito un attore, egli si **aspettava che il coordinatore lavorasse sulla pre-condizioni**.

Il conduttore sostiene che questo evidenzia la **tendenza a depositare sul coordinatore da parte del gruppo**. Implicitamente si fa quello che lui dice: tutti avevano presente il problema ma tutti si sono adeguati. Quella **funzione che porta a depositare sul coordinatore** può essere vista come una **forma difensiva**, in questo caso magari per non venire allo scoperto.

Viene osservato che in realtà lo stile di **leadership è stato piuttosto rigido**, tutto era già deciso non c'era spazio per analizzare. Il coordinatore afferma di avere date per scontate molte cose per comodità, per **tenere sotto controllo l'ansia**.

Ciò che emerge in sintesi nella fase conclusiva è che la **distinzione tra pre-compito e compito** è un **problema costitutivo nella creazione e nella costruzione delle riunioni di equipe** ed è uno degli strumenti a disposizione che deve essere impiegato e ottimizzato nella funzione di coordinamento.

# La conduzione e la partecipazione al gruppo di lavoro.

## Un nuovo servizio (6^ incontro, 8 giugno)

### 1. Osservazioni iniziali

In apertura viene osservato che durante la scorsa esercitazione colui che ha svolto il ruolo del coordinatore si è sentito rivolgere parecchie critiche: la situazione per lui, che ha accettato di mettersi in gioco del tutto, si è rivelata parecchio pesante.

Uno dei conduttori del gruppo sottolinea l'importanza che ha per i membri del gruppo poter vedere come si muove un coordinatore. **L'esercitazione ha dato la possibilità a tutti i membri di rispecchiarsi in quel vissuto e in quella situazione.**

Gli osservatori sembravano molto coinvolti dalla situazione, il grado di **coinvolgimento era elevato** in generale.

Qualcuno sottolinea che lo svolgimento dell'esercitazione è stato molto condizionato dal fantasma della cooperativa cui quasi tutti i membri del gruppo appartenevano. La situazione era sospesa e in bilico **tra la finzione e la realtà** e questo ha creato parecchie difficoltà. Qualcuno lamenta una **mancanza di limiti e di confini** che ha reso molto difficile la presa di posizione in merito alla questione emersa.

A questo punto si apre la discussione sul tema delle pre-condizioni del gruppo di lavoro ovvero della necessità di rispondere alla domanda. "In che posto mi devo mettere per lavorare?"

### 2. Esercitazione in *acquario* sulla nozione di *setting*

Viene proposto al gruppo di svolgere una ulteriore esercitazione. Si tratta di nuovo non di simulare o di svolgere un ruolo in una situazione definita, in cui le parti assegnate vengono giocate, quanto piuttosto di una **situazione di acquario** in cui il **gruppo si divide in due sottogruppi** di cui uno osserva nel cerchio esterno e l'altro viene invitato **a lavorare su un compito senza simulare dei ruoli**. Si tratta di un gruppo di lavoro che non condivide l'appartenenza alla medesima istituzione ma che **condivide piuttosto l'appartenenza ad un gruppo formativo**. L'invito dei conduttori è chiaro: **"Voi siete voi"**, membri di un gruppo di formazione che ha un coordinatore che coordina il lavoro dell'intero gruppo. Non deve necessariamente accadere quello accade normalmente nel servizio, **non serve simulare un fantomatico gruppo che non esiste.**

### DISPOSIZIONI PRELIMINARI

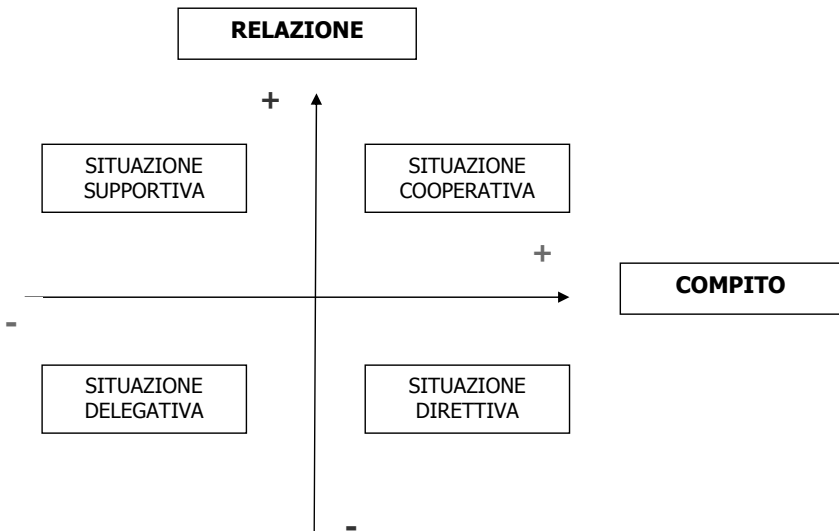
Il gruppo degli osservatori rimane in aula insieme ad uno dei conduttori e riceve delle indicazioni su come svolgere la funzione osservativa. Gli **osservabili** ovvero gli **indicatori condivisi di cui il**



**gruppo può servirsi per osservare l'altro gruppo**, nello specifico l'esercizio della funzione di coordinamento, sono gli stessi dell'altra volta:

- stile della leadership,
- come il coordinatore gestisce l'emotività nel gruppo,
- come attiva la fase ideativa del gruppo,
- come istituisce il setting,
- efficacia: ovvero la capacità di incrociare tempo e compito,
- il tipo di gruppaltà che si crea.

A questi il conduttore aggiunge un ulteriore schema che può aiutare a **valutare l'atmosfera della conduzione**. L'invito è rivolto alla possibilità da parte degli osservatori di osservare le oscillazioni e le prevalenze di un quadrante o dell'altro, prendendo nota anche del perché collocano la conduzione in quello spazio della griglia.



Il gruppo di lavoro, esce e riceve indicazioni dall'altro conduttore su come procedere nel lavoro di gruppo. Il gruppo di lavoro ha 45 minuti di tempo per sviluppare il compito che era stato scartato la volta precedente e di svilupparne la progettualità. Il compito è dunque quello di sviluppare la programmazione annuale.

## ESERCITAZIONE

Il gruppo di lavoro rientra in aula e si dispone costituendo un cerchio interno rispetto al gruppo di osservatori, che si trova raccolto intorno ad un tavolo. Il coordinatore scelto dal gruppo prende la parola e spiega il setting (tempo) e descrive il compito.

Il coordinatore spiega che il compito è quello di sviluppare una programmazione annuale **partendo dalle cose che ognuno dei presenti intende inserire nel contenitore**. Matteo propone di partire da quello che era stato fatto l'anno scorso mentre Simone sostiene che sia necessario partire dai bisogni, Matteo concorda affermando la necessità di parlare di un **meta-servizio ipotetico**. La proposta del coordinatore è quella di pensare ad un C.D.D. che dia la possibilità di svolgere diverse attività.

Il coordinatore sostiene di essere d'accordo con Simone sulla necessità di partire dai bisogni degli utenti, dal suo punto di vista è importante che quello che si fa con il singolo ragazzo sia condiviso con il resto del gruppo. **Bisogna che i colleghi condividano lo scopo educativo**. Matteo segnala la necessità di pensare al personale che potrebbe servire per questo servizio evitando di saltare da un punto all'altro del progetto senza un ordine. Il coordinatore **sostiene l'importanza di procedere con queste modalità nella fase iniziale per agevolare la nascita di nuove idee**, poi si proseguirà con più ordine.

Matteo incalza chiedendo di stabilire quali saranno gli orari di lavoro e Simone "etichettandolo" come troppo materiale lo invita ad ipotizzare che come sempre si lavori dalle 9.00 alle 16.00.

Marta afferma di avere delle difficoltà dice di non essere ancora riuscita a cogliere bene l'obiettivo, la risposta giunge da Simone che afferma che **l'obiettivo principale è quello di migliorare la qualità di vita e quindi di creare benessere**.

Il coordinatore afferma che forse non è necessario programmare troppe attività ma piuttosto lavorare sull'aspetto relazionale. Matteo propone di fare un'indagine di mercato tra i Comuni per capire che tipo di servizio sviluppare e Simone ribadisce la necessità, dal suo punto di vista, di dare per scontate alcune cose concentrandosi sul servizio. Il coordinatore concorda sulla necessità di partire da alcuni presupposti concordando innanzitutto sui macro obiettivi di miglioramento della qualità di vita. Matteo pensa che sia il caso di tralasciare i bisogni individuali e concentrarsi ad esempio sulla programmazione di una giornata tipo di cui vengono individuati i punti cardine: accoglienza, pranzo, farmaci e rientro a casa.

La discussione si sposta sul tema della **scelta delle risorse umane da impiegare**. Per Marta serve personale misto, il coordinatore chiede quindi **di riflettere sulla scelta tra il mantenere distinte le varie professionalità o lasciare che si mescolino i ruoli**. Marta sostiene che sia importante che si intersechino le varie figure e i vari ruoli, che devono comunque rimanere molto specifici. In merito a questo punto Matteo sostiene che sia necessario essere molto chiari fin dall'inizio per evitare confusione. Il coordinatore afferma che dal suo punto di vista è corretto che anche gli educatori svolgano compiti legati all'igiene e che questo non sia dunque non sia compito solo degli ausiliari. Marta propone di inserire nello staff anche uno psicologo sia per consulenze al personale che alle famiglie. Sempre secondo il coordinatore si devono stabilire dei colloqui frequenti con delle figure specializzate, non può arrivare tutto all'educatore.

Matteo da parte sua lamenta la **necessità di "fare l'indice"**. Il coordinatore afferma a questo proposito che tutto si può lavorare e rielaborare a partire dai minuti, poi si elaborano i bisogni e poi via via le risposte e quindi l'orario e quindi il plan che va costruito "in base a quello che trovi".

Per Antonella la cosa più urgente è fare la panoramica degli utenti (magari proprio per il prossimo incontro) e poi tornare così sull'approccio. Il coordinatore è d'accordo è un buon punto di partenza.

Matteo sostiene che dal suo punto di vista **il compito del gruppo è diventato quello di costruire un vademecum per la programmazione**, il coordinatore sostiene che il quello che è stato fatto fin'ora è proprio il **pre-compito ovvero l'individuare una cornice per fare poi il compito che è la programmazione**. Secondo Matteo lo scopo era quello di fare un ragionamento sul pre-compito, un vademecum del pre-compito. Per il coordinatore lo scopo è quello di dare linee generali condivise che siano dei paletti da cui partire.

La discussione si chiude sulla possibilità di **ragionare sul senso e sull'idea di benessere che si vuole promuovere**.

## FEEDBACK DEGLI OSSERVATORI

Il conduttore che aveva supportato il gruppo degli osservatori rende note, all'intero gruppo, le consegne e soprattutto lo schema a 4 quadranti sull'atmosfera della conduzione attraverso il quale viene chiesto agli osservatori di restituire le loro riflessioni in merito all'esercitazione svolta. Gli osservatori a turno esprimono il loro pensiero.

Diego dice di aver osservato soprattutto il coordinatore. In generale dice di aver visto il gruppo stare molto tempo sul compito ma anche secondo lui era necessario perché "c'era molto poco di base". Il **coordinatore** dal suo punto di vista ha saputo tacere molto non tanto per mollare o lasciar andare ma **per avere tempo di ascoltare e di lasciar parlare**. Ha sempre **parlato per ultimo lasciando molto alla mentalizzazione**, ha favorito lo stile cooperativo ed è risultato positivo.

Uno dei due conduttori pone una questione precisa: "Come si è mosso il gruppo sul compito?"

Laura afferma di non aver capito niente. Secondo lei "c'è stato un buco". Afferma di **non aver capito e si chiede se chi stava svolgendo l'esercitazione abbia capito**. Laura afferma che immedesimandosi ha capito che **ogni tanto bisogna fermare il pensiero**, aggiunge inoltre di aver fatto fatica ad usare lo schema sull'atmosfera. Conclude affermando di aver sofferto molto la presenza di Simone.

Il conduttore ribadisce che essendo un gruppo di coordinatori il compito era quello di svolgere una **meta-riflessione su come avviene o dovrebbe avvenire la programmazione**. La consegna era **accordarsi sulla pratica della programmazione**.

Mattia dice di aver percepito la **difficoltà di astrarre**, di uscire dalla situazione pratica. Il coordinatore ha provato a svuotare la scatola, tenendo il pensiero sul generale. Ha cercato di favorire molto l'atteggiamento cooperativo. Era chiara la fatica di stare in un confine che non c'era, a partire dal compito. Avendo rivestito il ruolo di coordinatore nella scorsa esercitazione dice di aver rivissuto molto la fatica e il disagio provati.

Riprende la parola Diego e dice che adesso che il conduttore ha rispiegato il compito emerge come abbiano cercato di mantenersi in equilibrio sul dato concreto.

Mattia aggiunge che anche le normali **equipe dei servizi sono molto spesso pratiche** e quindi si fa **fatica ad abituarsi a pensare e a concettualizzare**.

Il conduttore spiega infatti che qui si sta trasferendo una linea di lavoro che si ha la consuetudine di usare in equipe.

Monica afferma che secondo lei sono partiti da buoni spunti di discussione poi però sono caduti troppo spesso nella pratica. Era un continuo entrare e uscire. Le pratiche e le **questioni organizzative sembrano più facili perché necessitano di meno pensiero.**

Matteo che era uno dei membri del gruppo di lavoro dice che l'aver risentito il compito l'ha spiazzato. Secondo lui il **compito era stato dichiarato ma non è stato svolto.** Il coordinatore dal suo punto di vista è stato molto cooperativo. C'erano momenti di tensione. L'inizio è stato frammentato e confuso sembrava quasi l'incontro di persone che vogliono costituire una nuova cooperativa.

Valeria è d'accordo con Matteo. Ha percepito aggressività nel modo di esprimersi di Simone. **Ognuno ha una sua idea di programmazione ma non si lavora mai sulla teoria.** Le linee generali c'erano ma erano confuse e forse il coordinatore doveva essere più assertivo. Dal suo punto di vista bisognava ragionare sul mandato istituzionale che porta alla nascita di un servizio.

Secondo Monica **mancavano gli schemi di riferimento.**

Uno dei conduttori interviene chiedendo dov'è che non si riusciva ad andare. Dal **suo punto di vista non si è riusciti ad andare sulla teoria,** sul pensiero relativo al programmare. Era come se i membri del gruppo non riuscissero a legittimarsi come esperti di programmazione. Non si tratta di una mancanza di competenza.

Valeria afferma che nessuno li ha fatti mai lavorare su questo e Eleonora aggiunge che forse si è stati sul concreto per evitare di prendere una posizione rispetto al gruppo, perché ci si conosce poco.

Il conduttore avverte che i membri del gruppo hanno molto in comune: hanno il bagaglio sviluppato in dodici anni di formazione. Il coordinatore ha fatto qualche tentativo ma non sono stati sufficienti ad organizzare il pensiero.

Per Manuela il coordinatore è stato molto cooperativo ma la difficoltà è stata di tutti. Lei dice di aver avuto **poca chiarezza rispetto a quello che c'era da fare e soprattutto sulla distinzione pre-compito/compito.** Simone secondo lei è stato aggressivo e troppo sul concreto. Matteo si è concentrato troppo sull'aspetto organizzativo. Alla fine c'è stata **poca condivisione di pensiero.**

Eleonora dice di essere nuova rispetto a questo gruppo di formazione ma di non sentirsi così lontana e questo forse avviene dal suo punto di vista perché gli altri membri del gruppo non sono così vicini.

## FEEDBACK DEI MEMBRI DEL GRUPPO DI LAVORO

Matteo è già intervenuto in precedenza.

Il **coordinatore dice di aver fatto molta fatica** sia perché la scorsa esercitazione non era presente sia perché **si sentiva in un gioco di "uno contro tutti"**. Di per sé lui già si è sentito in conflitto con il suo stato emotivo.

Uno dei conduttori sottolinea che **lo svolgimento del compito è sempre intriso di elementi emotivi-affettivi.** Stanno emergendo dei feedback sul professionale ma non tanto sul personale. Sarebbe opportuno **usare la gruppaltà per dirsi anche qualcosa sulle dinamiche caratteriali.**

Simone sostiene che il compito fosse molto poco chiaro, molto alto e filosofico. C'era molta emotività che il coordinatore è riuscito a gestire. Lui e Matteo erano su piani differenti con idee diverse ma dal suo punto di vista questo "scontro" ha animato l'equipe.

Maria ammette di essersi resa conto di aver lavorato sempre molto da sola sulla programmazione, partendo dai suoi bisogni e crede di aver sbagliato.

Il conduttore conclude affermando che **facendo il Laboratorio sulle Tecniche si sono scoperti i problemi sulla teoria**. Emerge che **si ha bisogno della teoria per applicare la tecnica**. Afferma inoltre che è stata fatta della **confusione tra resistenza affettiva ed ostacolo epistemologico**: sono entrambe dimensioni con le quali ci si confronta.

Il suggerimento per la pausa estiva è quello di mettere a fuoco le griglie elaborate negli ultimi incontri e di leggere il capitolo dedicato alla nozione di compito in psichiatria nel volume "Il processo gruppal".

## I diversi livelli di programmazione (1): la prospettiva del gruppo di lavoro (7^ incontro, 14 settembre)

### 1. Osservazioni iniziali

In apertura si approfondisce l'analisi dello schema presentato ed utilizzato per valutare l'atmosfera e il clima del gruppo che aveva svolto l'esercitazione nell'incontro precedente. Nello schema citato la **valutazione** si ottiene **combinando insieme due dimensioni**: quella della **relazione** e quella del **compito** che incrociandosi danno origine a quattro situazioni diverse. Anche in questo caso, come avviene in generale per tutte le schematizzazioni, ci si trova di fronte ad una semplificazione che serve a dare delle linee guida che vanno, di volta in volta, interpretate ed adattate. Grazie a questo schema si possono individuare appunto quattro situazioni differenti ovvero

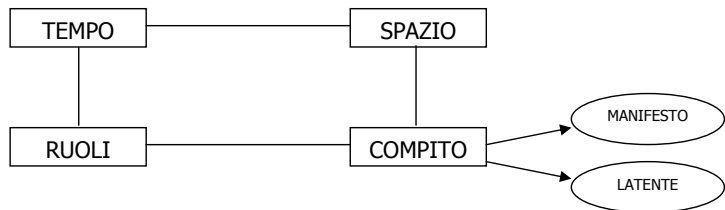
- una situazione **delegativa** in cui le persone tendono a non lavorare insieme,
- una situazione **direttiva** troppo concentrata sul compito e poco attenta invece agli aspetti relazionali,
- una situazione **supportiva** in cui, al contrario, si sta troppo concentrati sulla relazione,
- ed in infine una situazione **cooperativa** che risulta essere la situazione che mantiene in **maggior equilibrio i vari elementi**, sia quelli legati alla relazione sia quelli legati al compito.

Lo schema in oggetto può essere adoperato per una **lettura a due direzioni** tanto dell'atmosfera del gruppo quanto dello stile di coordinamento. È utile infatti che il coordinatore abbia una certa **consapevolezza del come sta coordinando** in quanto questo gli può permettere di **autotararsi rispetto al gruppo e ai bisogni dello stesso**.

### 2. Approfondimento teorico sul tema della programmazione

Il **macro-tema** su cui vertevano le esercitazioni svolte negli incontri precedenti era quello della **programmazione**: la programmazione di un soggiorno per l'incontro svoltosi a maggio e programmazione annuale invece per l'incontro di giugno. La programmazione è un tema che **contiene in sé molti aspetti teorici e tecnici, è allo stesso tempo un compito e un atteggiamento**. In questa fase in particolare si tratta di mettere a fuoco la dinamica che si sviluppa nel processo individuato dalle fasi di vita di un gruppo, in relazione al tema della programmazione. I **tre momenti o fasi del gruppo di lavoro secondo la concezione operativa di gruppo** (Pichon Riviére, Bauleo) sono i seguenti:

1) Il **pre-compito** è il momento in cui si apre il setting e in cui ne vengono definiti gli elementi.



È il momento in cui **si manifestano le resistenze sia affettive che epistemologiche** e conoscitive sul compito. È un tempo in cui il gruppo divaga e fa altro. È per eccellenza il momento in cui si manifestano le **maggiori resistenze al cambiamento**, il momento in cui il gruppo **tenta di affrontare nuovi problemi con vecchie modalità**.

2) Quando e se questa fase viene superata si passa alla fase del **compito**. Anche se si tratta sempre di passaggi molto sfumati, si può dire che il gruppo inizia a lavorare sul compito quando inizia a chiedersi "Cos'è che dobbiamo fare insieme?". Il gruppo inizia così a **pensare insieme e costruire degli apprendimenti comuni rispetto al compito**.

3) Nella terza fase, ovvero quella del **progetto**, ha inizio il pensiero sul **come esportare gli apprendimenti comuni**. Si inizia a pensare a **come portare il materiale elaborato in un altro pezzo di realtà, al di fuori del setting**. Il gruppo in questa fase affronta delle questioni pratiche, i problemi legati all'applicazione degli apprendimenti comuni.

Queste tre fasi soltanto a livello teorico si sviluppano in maniera lineare e consequenziale, nella realtà si sviluppa un **processo a spirale in cui le fasi si mescolano**. Chi coordina dovrebbe essere in possesso degli strumenti adeguati per favorire il passaggio da una fase all'altra.

### 3. Esercitazione a gruppi sul tema della programmazione

Viene proposto al gruppo di svolgere un'ulteriore esercitazione. Si tratta di nuovo non di simulare o di svolgere un ruolo in una situazione definita quanto piuttosto di una **situazione di confronto in cui il gruppo si suddivide in piccoli sottogruppi, per rendere più agevoli il dialogo e il confronto**.

## DISPOSIZIONI PRELIMINARI

Il gruppo si suddivide in 4 sottogruppi formati da 4 o 5 elementi ciascuno, il criterio è quello di dividere il personale delle medesime cooperative in modo da porre le basi per un confronto il più possibile eterogeneo.

Il gruppo di lavoro ha 45 minuti di tempo per sviluppare il compito che viene così identificato:

Aprire il confronto sulle modalità della programmazione.  
Cosa si intende per programmazione?  
Come viene fatta?  
Qual è il setting?  
Quali sono gli schemi?  
Quali contenuti ha la programmazione?  
È previsto che si parta dalla verifica di quanto fatto l'anno precedente?

## ESERCITAZIONE

I gruppi si suddividono occupando gli spazi a disposizione e inizia la discussione.

## RESTITUZIONE

Il gruppo si ricompone e a turno un portavoce riporta quanto emerso dalla discussione. I sottogruppi hanno cercato di seguire una scaletta rispondendo ad alcune domande tra quelle individuate nelle disposizioni preliminari.

### **Gruppo 1** (Silvia, Chiara, Francesco, Giovanni)<sup>2</sup>

#### Cosa si intende per programmazione?

La programmazione parte dal **senso del lavoro** che viene svolto nei servizi, si parte dalla riflessione sulla **convivenza tra operatori, utenti e famiglie**.

#### Come si svolge?

Per il **coordinatore la programmazione comincia prima**, egli parte infatti dalla lettura dei verbali delle riunioni di equipe e da quanto emerso dai colloqui con gli educatori nel corso dell'anno.

---

<sup>2</sup> In questo caso, trattandosi di una esercitazione di confronto sul piano tecnico, si è ritenuto opportuno mantenere i nomi originali dei partecipanti per favorirne l'identificazione soprattutto in relazione alle funzioni esercitate all'interno dei servizi e delle coop. di appartenenza e per agevolare dunque la comparazione dei dati rilevati.



Si parte non tanto da un pensiero operativo ma dalla **lettura degli eventi accaduti**. È un lavoro che si apre **mettendo al centro i bisogni degli utenti** per arrivare poi alla stesura dei PEI e dei PEA.

Qualcuno fa prima un **momento di verifica**, per qualcun altro l'ordine del giorno viene stabilito un po' più a tavolino. Qualcuno infine parte dall'analisi del **vissuto degli operatori**.

Qual è il setting?

Un elemento comune per tutti i membri del gruppo è la **modalità plenaria**, c'è chi decide di far intervenire degli **esperti**, in genere si cerca di **tenere insieme tutti i dipendenti** e anche gli organismi di gestione e di amministrazione, almeno per alcuni passaggi.

Quali materiali?

In generale il materiale usato è costituito dai **progetti educativi**, dalle **schede sui tirocini**: la verbalizzazione è funzionale al lavoro che deve essere fatto successivamente. Qualcuno stabilisce dei criteri precisi per svolgere questa funzione, **particolare attenzione è rivolta alla capacità di sintesi e di individuazione delle conclusioni**, che aiuteranno poi in sede di scelta in merito alle decisioni da prendere.

Ruolo del coordinatore

Il coordinatore deve essere in grado di **fare sintesi e di sostenere la difficoltà di stare in due ruoli**: essere **parte del gruppo** e **coordinare il gruppo**.

**Gruppo 2** (Beatrice, Silvia, Marco, Giovanni, Oriana)

Si tratta di un gruppo abbastanza omogeneo per tipologia di servizio: 4 operatori su 5 lavorano al C.D.D. Si è riuscito a creare uno spazio di pensiero libero.

Cosa si intende per programmazione?

È un momento di **verifica e di riprogettazione a partire dai bisogni**. L'elemento comune è rappresentato per tutti **dall'essere coinvolti in un momento di pensiero comune**. Dove ci sono più servizi spesso accade che venga creata una **griglia comune** condivisa da tutti, in alcuni casi la **griglia può essere diversa per ogni servizio**.

La particolarità è rappresentata dalla "Coop. Porta Aperta Onlus" che svolge una programmazione **non su base annuale ma legata a bandi e concorsi che sono contingenti**. In questo caso specifico la verifica diviene centrale per la **necessità di rendicontazione** che i finanziamenti prevedono. Inoltre va considerato che gli **utenti cambiano spesso** e quindi ogni progetto va ad aggiungersi agli altri e **a comporre un nuovo pezzo di lavoro che va integrato e armonizzato** con quanto fatto in precedenza.

### Come si svolge?

Tutti prevedono un momento di **incontro settimanale oltre alla programmazione annuale** che viene fatta per tutti in chiusura. Di nuovo il caso della "Coop. Porta Aperta Onlus" prevede modalità diverse, in questo caso la **programmazione ha una cadenza quasi giornaliera**.

### Qual è il setting?

Quasi tutti effettuano la programmazione in **sessione plenaria** utilizzando gli **spazi normalmente dedicati ai servizi**.

### Quali materiali?

Esce sempre un **documento di sintesi finale** che aiuta a procedere nei passaggi e nelle decisioni successive.

## **Gruppo 3** (Lorenzo, Samuela, Simonetta, Alessandra)

### Cosa si intende per programmazione?

È un momento in cui si rivede tutto: **è un processo di pensiero che parte dall'utente, visto in prospettiva**. Qualcuno afferma che **tutto ruota intorno al rinnovo delle convenzioni** in quanto il problema del **budget economico è centrale**. Bisogna che **tutti gli operatori siano consapevoli** di questo e di quanto ci **siano degli organizzatori esterni dei tempi e dei servizi**. L'esame di realtà viene fatto il più possibile in modo collettivo.

### Come si svolge?

L'elemento comune è la **frequenza annuale**, in alcuni casi viene **chiuso il servizio in altri no**.

### Qual è il setting?

Si svolge quasi sempre negli **spazi normalmente adibiti ai servizi**, in qualche caso può essere anche **itinerante**.

Alcuni prevedono sessioni plenarie anche alla **presenza degli organismi di Presidenza**, altri **lavorano per singoli servizi con cadenze diverse**: le residenze vanno per anno solare, i CSE magari per anno scolastico.

### Quali materiali?

Vengono **utilizzati i verbali di equipe e le linee guida** che vengono date dallo staff. Viene sempre prodotto un **documento di sintesi finale**.

#### **Gruppo 4** (Maurizio, Francesca, Ilaria e Giovanna)

Si tratta di un gruppo molto eterogeneo. Il tempo a disposizione è quasi esaurito e molte cose sono già state dette in più occasioni e si sceglie per questo di procedere con estrema sintesi.

#### Cosa si intende per programmazione?

Tutti sono concordi nel dire che si tratta di **un momento di riflessione e verifica**, ma non per tutti si svolge allo stesso modo. **Ci sono degli schemi ma non sono così rigorosi.**

#### Come si svolge?

Qualcuno fa la programmazione in chiusura, qualcun **altro la spezza in più momenti dell'anno**. Per qualcuno il servizio viene chiuso per altri continua.

#### Quali materiali?

Anche in questo caso vengono **usati moduli e verbali di altri incontri avvenuti durante l'anno**.

#### 4. Osservazioni e riflessioni

Da quanto riportato nelle presentazioni un po' per tutti sembra emergere la necessità di lavorare sulla specificità degli utenti, qualcuno manifesta la volontà di mettere al centro della programmazione la famiglia mentre altri hanno il problema di vedere l'equipe che "si monta e si smonta". Si delineano delle **tipologie che la prossima volta si cercherà di codificare**.

- alcune centrate sul **servizio**, si stacca e si riprogetta;
- altre centrate sui **singoli casi**, in questo caso si formano spesso anche equipe temporanee con professionisti esterni;
- alcune centrate sulle **opportunità, sui bandi e sui progetti**;
- altre centrate sulle **diverse attività**.

Sarebbe importante **codificarle per riuscire a parlare un linguaggio comune, condiviso**.

L'altra cosa importante che emerge da questa indagine è che è importante che tutti quelli che lavorano nei servizi abbiano un **occhio sulla complessità**, per capire **come stanno davvero le cose**. Bisogna capire **se si è in grado di dotarsi di spazi idonei di pensiero per mettersi nell'atteggiamento di programmazione**, intesa **non solo come esecuzione di un compito**. Si tratta di provare a rispondere alla domanda:

"In quali luoghi vengono portati quali problemi e pensate quali cose?"

Si tratta di capire fino a che punto **ci si prende lo spazio e il tempo per pensare e per cercare con le disposizioni corrette**.

## I diversi livelli di programmazione (2): l'integrazione dei portatori di interesse (8^ incontro, 19 ottobre)

### 1. Introduzione

In apertura viene fatta una breve introduzione per riposizionare il gruppo rispetto alle tappe del percorso. Con l'incontro odierno si chiude la fase denominata "Laboratorio Metodi e Tecniche" mentre il prossimo incontro, che si terrà il 16 novembre, sarà dedicato all'organizzazione del seminario conclusivo di dicembre. L'idea infatti è quella di organizzare un **momento istituzionale** di mezza giornata che possa essere impiegato **sia per divulgare i risultati del lavoro svolto nel corso dell'anno dal gruppo coordinatori sia per diffondere notizie e informazioni sui cambiamenti di scenario organizzativo e manageriale**, relativi in particolare al nuovo piano strategico e d'impresa di "Sol.co".

**Il gruppo coordinatori è un'interfaccia importante tra la rete consortile e i servizi nelle cooperative:** è un luogo del sistema in cui dovrebbero essere favoriti il confronto e lo scambio di conoscenze. Il gruppo coordinatori infatti allo stesso tempo:

- ha un ruolo strategico
- è un setting strategico

### 2. Riflessioni sul tema della programmazione

Inizia una fase di riflessione e commento in forma libera sulla base di quanto emerso dalla lettura della relazione dell'incontro precedente.

Qualcuno fa notare che il concetto di programmazione, almeno nel servizio di appartenenza (RSD), è cambiato nel tempo: prima si trattava di programmare un'attività unica, ora invece si tratta di programmare un range di attività differenti. Per questo motivo, a maggior ragione, si sente di affermare che la **programmazione deve essere prima di tutto un pensiero**, un "qualcosa" che è **prima nella testa delle persone** e che solo successivamente può essere trasferito su carta.

Per qualcun altro la programmazione è un modo per rinfrescarsi la memoria sul compito, un modo per evitare che la routine di tutti i giorni possa risucchiare sempre tutte le energie e i pensieri.

Per un altro operatore è importante considerare la programmazione non solo come un momento di verifica dell'efficacia del lavoro svolto ma anche della **qualità delle dinamiche gruppali** e della **comunicazione tra colleghi**.

L'idea che qualcun altro suggerisce è che la programmazione debba essere un momento per leggere quello che è successo nell'anno, per uscire dal caso singolo, per farsi altre e ulteriori domande. È importante lavorare sulla comunicazione.

C'è chi sostiene che sia importante **elevare il gruppo e responsabilizzarlo nei confronti della programmazione** e riporta l'esempio di una pratica adottata nella propria équipe. L'idea è quella di tentare di **far fare un pezzo di lavoro al gruppo "da solo"** senza l'intervento del coordinatore che arriva invece nella fase successiva. Questo, come suggerisce uno dei supervisori, può essere un esempio di quello che intendiamo quando parliamo di stile di coordinamento. Si tratta di giocarsi il ruolo di coordinatore in una modalità diversa, si tratta di una scelta fatta in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi, in questo caso, di responsabilizzazione.

La domanda posta dal supervisore diviene ora più specifica:

"Quali sono le difficoltà maggiori incontrate nella fase di programmazione?"

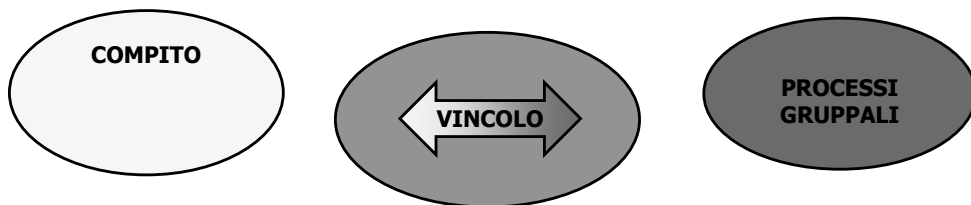
La difficoltà maggiore per qualcuno è quella di "farci stare dentro tutto". Si aprono molte finestre e per questo motivo ci sono dei capitoli che sono tuttora aperti. È stato usato lo schema della teoria degli ambiti (Individuo, comunità, istituzione). È stato aperto uno spazio per pensare la programmazione e **ci si è "concessi il lusso" di continuarla nel tempo sopportando l'ansia di non avere ancora una scaletta chiusa e definita.**

Per altri la difficoltà è quella di contenere: bisogna lavorare molto sulle modalità. Nel momento della programmazione si pensa di poter cambiare tutto e invece è **fondamentale tenere dei punti fermi**, le cose che funzionano vanno mantenute.

Un supervisore sottolinea che è centrale tenere presenti le **aspettative** che si creano in merito alla programmazione perché questo può aiutare a lavorare anche sull'aspetto latente del compito. Bisogna capire che aspettative ci sono per il coordinatore e per il gruppo stesso **per evitare che siano troppo elevate proprio in direzione del cambiamento.** Una mossa utile potrebbe essere quella di far esplicitare dall'inizio le aspettative.

L'altro supervisore invita a riflettere sulla necessità di esplicitare il metodo, di essere chiari anche sull'inquadramento del setting: se le persone sono ben collocate rispetto al setting lavorano meglio. Di conseguenza questa chiarezza viene a ricadere anche sul lavoro che gli educatori fanno con gli utenti.

Il **coordinatore è responsabile della programmazione** e delle sue conclusioni, che poi deve riportare alla direzione tecnica, e per questo **deve "pre-macinarla", pre-pensarla.** Il gruppo deve fare il compito vivendo delle dinamiche che il coordinatore deve saper gestire. Gli elementi su cui deve lavorare sono dunque tre:



Le aspettative sono le più diverse: di cambiamento verso il compito, di essere visti e di ri-vedere, di "parlare finalmente francamente", di ricevere e di dare feed back sul proprio operato anche se non

sempre si è pronti a sostenere le crisi e meccanismi di difesa che possono innescare questo genere di rimandi.

Forse la **grande aspettativa inconscia in fondo è che sotto sotto alla fine non cambi proprio nulla**: se questa aspettativa è troppo forte si finisce per lavorare nella dimensione del "come se".

Qualcuno osserva che l'ansia non è data tanto dalle aspettative ma piuttosto dalle prospettive. Vista la situazione economica attuale bisogna iniziare a lavorare sull'idea che i cambiamenti saranno notevoli. L'idea che la famiglia debba iniziare ad intervenire economicamente è ormai chiara. Bisogna prendere coscienza del fatto che **per fare bene il proprio lavoro bisogna iniziare a pensare anche alla sostenibilità delle iniziative che si propongono**. La rosa delle attività andrà sfolta ma questo forse non significa per forza che debba esserci un impoverimento dell'offerta. A volte **mettere delle attività nuove serve solo a spostare il pensiero** mentre l'idea della sostenibilità può aiutare a ripensare al senso del proprio lavoro.

### 3. Esercitazione in plenaria sul tema della programmazione

Viene proposto al gruppo di svolgere un'ulteriore esercitazione sul tema della programmazione. Mentre l'ultima volta l'obiettivo era quello di guardare la programmazione dall'interno, **stavolta l'idea è quella di porre l'attenzione sull'esterno**. Il compito del coordinatore è infatti anche quello di evitare che il gruppo si dimentichi dell'esterno e dei soggetti che fanno parte della rete cui di cui la cooperativa fa implicitamente ed esplicitamente parte.

#### DISPOSIZIONI PRELIMINARI

Il gruppo rimane unito e lavora in plenaria intorno al compito che viene così identificato:

Quando viene fatta la programmazione in che modo vengono "tenuti dentro" i soggetti esterni, le loro aspettative, la loro presenza? Per soggetti esterni o portatori d'interesse si intendono

- gli utenti
- la pianificazione strategica intesa sia come cultura istituzionale che da forma al servizio sia come il livello organizzativo che da modo di attuare la programmazione
- i servizi di rete territoriale intesi come partner tecnici ma anche come committenti
  - la comunità territoriale
  - il Consorzio

#### ESERCITAZIONE

Qualcuno sottolinea che è importante tenere conto degli effetti che la programmazione ha in entrata e in uscita, bisogna tenere ben presente il vincolo.

Un supervisore afferma che bisogna **valutare il dato di realtà della crisi che sta investendo anche il settore del sociale**. Non bisogna dimenticare che questo tocca il tasto della sicurezza del posto di **lavoro che è uno degli elementi fondanti e fondativi dell'identità del soggetto**. Questo comporta un aumento delle ansie che il coordinatore deve prevenire e saper gestire.

Di nuovo il coordinatore intervenuto in apertura, che si trova a rivestire il doppio ruolo operativo e politico in quanto è sia coordinatore di un servizio che vice-presidente della cooperativa in cui svolge

il proprio lavoro, afferma che ci sono **due diverse tipologie di responsabilità**, una **tecnica e una politica, che devono essere mantenute entrambe attive**. I due livelli dal suo punto di vista dovrebbero essere mantenuti distinti perché l'interlocutore deve poter capire la differenza tra le diverse responsabilità che di volta in volta l'operatore assume. Se il coordinatore ha anche dei ruoli politici su di lui **finiscono per proiettarsi aspettative diverse, su più fronti, e il rischio di creare confusione è molto elevato**. Dal suo punto di vista se i due ruoli, tecnico e politico, coincidono si creano delle ambiguità.

Un altro coordinatore, in servizio presso una RSD, ammette che dal suo punto di vista forse le dinamiche, nello specifico di servizi come il suo, sono **meno partecipative ma più "pulite"**. La distinzione dei ruoli che caratterizza questo tipo di organizzazione **permette di vivere i medesimi più chiaramente**. Dal suo punto di vista questo forse è sintomo di scelte politiche diverse.

Per qualcun altro il coordinatore è abituato a pensare ai soggetti esterni mentre il gruppo e l'equipe lo sono meno. La programmazione dovrebbe essere lo spazio per pensare a questi soggetti, per fare pensieri "altri".

Secondo qualcuno **l'educatore dovrebbe essere informato di certe dinamiche che riguardano i rapporti con i soggetti esterni ma non dovrebbe portarne il peso**, in quanto dal suo punto di vista **il lavoro degli operatori va preservato e protetto**.

L'idea per qualcun altro è che si debba approfondire il tema della responsabilità. Gli operatori dovrebbero **lavorare sulla flessibilità mentre invece fanno fatica ad assumersi delle responsabilità**: "Non siamo a scuola, il coordinatore non è la maestra!". Il coordinatore afferma di aver cercato in molti modi di attivare la propria equipe dando dei materiali, delle tabelle da cui partire per fare la programmazione. Altrimenti il rischio è che gli operatori diventino via via responsabili di un pezzo sempre più piccolo del servizio e del loro lavoro.

Qualcuno concorda su questo e sostiene con fermezza che gli operatori vanno informati e responsabilizzati. Questa presa di posizione, nel suo caso specifico (CDD), è servita per motivare gli operatori e per offrire loro la possibilità di "uscire" un pochino dal compito. **Bisogna che gli operatori si rendano conto, a maggior ragione ora, che il loro lavoro è in vista**: le famiglie, le Asl, l'intera comunità li osservano.

Qualcuno afferma di far **fatica a pensare in termini di "apparenza" del servizio** e qualcun altro sostiene che più che di apparenza forse **bisogna parlare di "visibilità"** perché **tenere l'attenzione sul come l'esterno vede i servizi serve a fare il salto di qualità**. Le attività di promozione non devono essere confuse con il puro marketing ma piuttosto devono essere associate all'idea di divulgazione delle informazioni rispetto ai servizi offerti.

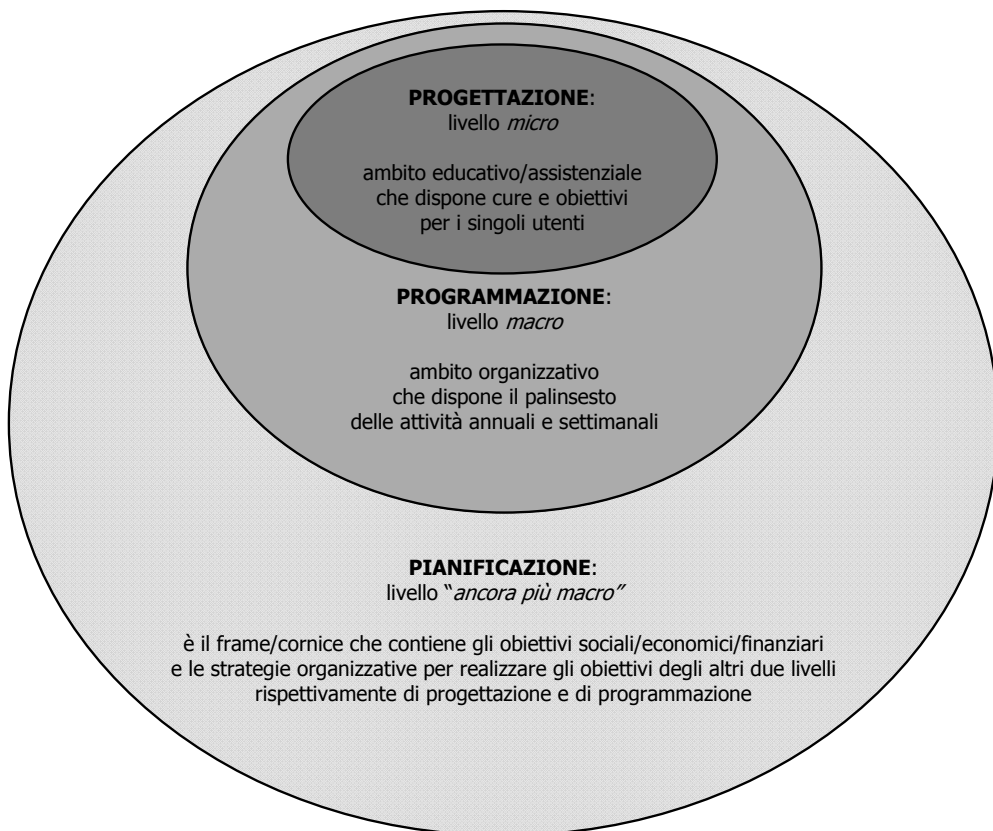
Un supervisore suggerisce di **non leggere questa dinamica in chiave dicotomica** essere/apparire, marketing/informazione, immagine/sostanza ma piuttosto **in direzione di una integrazione di questi aspetti**. Il coordinatore deve saper tenere insieme questi livelli: il suo lavoro non è fare immagine ma non egli non può nemmeno disinteressarsi del tutto di quello che viene percepito dall'esterno in merito al lavoro svolto.

#### 4. Osservazioni e riflessioni

Da quanto emerge dall'esercitazione, che ha assunto sempre più l'aspetto di un dibattito a schema aperto, **il nodo centrale sul quale è necessario soffermarsi è legato al tema del metodo**.

Ritorna in continuazione il riferimento a tre termini: **progettazione, programmazione e pianificazione**.

Ma in che relazione si pongono tra loro questi tre termini-contenitore?

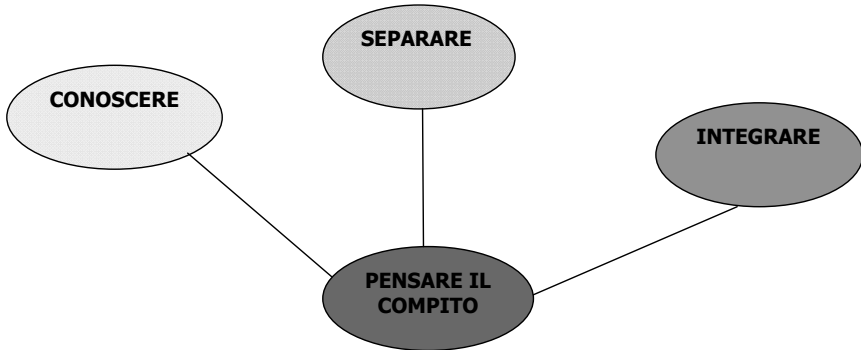


Il **piano economico** deve rientrare anche nell'assetto educativo degli operatori: **è il limite che gli operatori devono conoscere**. È una delle informazioni di cui l'equipe ha bisogno per poter pensare.

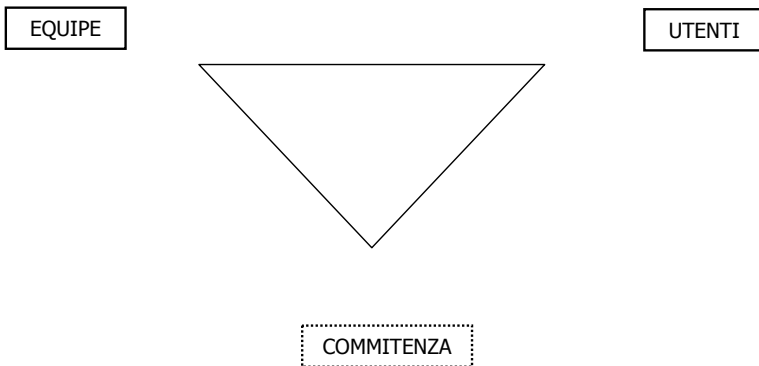
Bisogna tenere presente che lo **scenario è quello della cooperativa** in cui uno dei cardini e degli **elementi definitivi è la diffusione della conoscenza**, se non teniamo conto di questo stiamo lavorando in un altro tipo di organizzazione.



**Gli operatori per pensare il compito hanno bisogno di conoscere questa complessità e di pensarla.** Le tre fasi del processo di pensiero individuale e di gruppo devono essere attivate seguendo uno schema preciso:



Il coordinatore deve favorire queste fasi del pensiero in quanto è responsabile dei processi di pensiero del gruppo: se le persone non conoscono proiettano. Dopo aver separato le informazioni che vengono dalla conoscenza, il gruppo deve imparare ad integrarle. Se l'equipe non prova a pensare ai soggetti esterni citati prima, nei servizi viene a mancare "il terzo", la committenza ovvero l'analisi della domanda. **Se manca un vertice del triangolo si realizza un processo simbiotico, di dipendenza e l'equipe smette di lavorare.** La domanda che deve essere nella testa degli operatori è: "Per chi lavoro?"

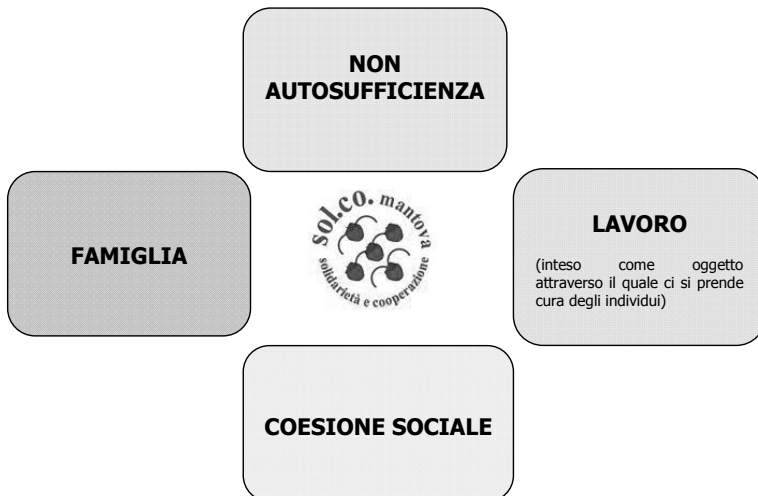


## 5. Sintesi sulle linee guida strategiche adottate dal Consorzio

Il Consorzio, come si è detto in precedenza, è uno dei soggetti esterni portatori di interesse (stakeholder) con cui il coordinatore si relaziona. È opportuno che l'area formazione si occupi in questa fase di informare e di rendere partecipi le cooperative, anche attraverso i coordinatori, del **ripensamento avvenuto negli due anni in merito all'aggregazione dello stesso sistema consortile**. Le fasi del processo di pensiero attraverso cui è avvenuto questo ripensamento sono le stesse citate sopra: conoscere, separare e aggregare.

In precedenza le cooperative erano aggregate per tipologia: A ovvero le cooperative che si occupano della gestione di **servizi socio-sanitari, riabilitativi, educativi ed assistenziali e le cooperative B ovvero quelle che si occupano di inserimento lavorativo di persone svantaggiate**. Col tempo si è visto però che questo schema di aggregazione era **riduttivo rispetto alla molteplicità delle attività svolte e delle sinergie realizzabili e si è dunque pensato di individuare prima degli oggetti di lavoro e di riaggregare poi gli elementi del sistema partendo da questi oggetti**. In altre parole si è deciso di **partire prima dai bisogni per pensare poi ai contenitori, diversamente da quanto avviene solitamente**.

Si sono così individuate quattro macro aree di aggregazione allo scopo di integrare maggiormente le azioni e le strategie manageriali. Si tratta ora di attivare le fasi del processo di pensiero per capire *come si può piegare l'organizzazione* e quindi il contenitore per rispondere a questi nuovi e diversi bisogni. Le quattro macro-aree individuate sono le seguenti:



## PARTE III

### Verso il seminario conclusivo

#### Dalle idee all'organizzazione

(9^ incontro, 16 novembre)

Come previsto all'inizio del percorso l'incontro di novembre è dedicato alla preparazione del seminario conclusivo che si terrà il 14 dicembre. Si tratta di capire come strutturare la presenza del gruppo coordinatori ad un momento che riguarda il Consorzio "Sol.co" e la rete nel suo complesso. Si prevede un momento di incontro che duri per l'intera giornata e che sia diviso in due momenti distinti:

- un momento istituzionale che si terrà al mattino,
  - e un momento culturale che invece si svolgerà nel pomeriggio.
- Sarà presente per il l'intero pomeriggio Giovanni Braidì (psicanalista, formatore e scrittore) che presenterà i suoi due ultimi volumi.

Il gruppo coordinatori interverrà al mattino.

L'idea è che si strutturi un intervento che, a partire dai temi che sono usciti durante la formazione svolta durante il corso annuale, faccia emergere preoccupazioni e fotografie dal passato recente e dal presente ma anche prospettive e idee per gli scenari futuri.

L'idea della crisi e dell'insicurezza del lavoro è il tema prevalente che però va portato in modo nuovo ovvero non assumendo un atteggiamento passivo e di semplice lamentela quanto piuttosto di attivarsi in direzione di un ruolo maggiormente propositivo e, appunto, attivo.

Qualcuno propone di tornare alle origini ovvero di tornare a chiedersi perché si lavora e soprattutto perché si è scelto questo tipo di lavoro.

Il ruolo del coordinatore deve essere tenuto al centro e deve essere dibattuto proprio alla luce anche del nuovo piano strategico adottato da Sol.co. Bisogna individuare 4 o 5 punti da portare all'attenzione dell'assemblea in modo che il discorso sia circoscritto, approfondito e solido.

Le idee che emergono sono differenti.

- Si tratta di individuare delle linee guida di azione comune per individuare ciò che può essere ridotto e ciò che non può esserlo.
- Bisognerebbe lavorare in piccoli gruppi, durante il seminario, per aumentare le possibilità di confronto e partecipazione di tutti.

- Non facciamo un lamento rivolto al passato ma cerchiamo di avere il coraggio di guardare avanti.
- La famiglia assumerà un ruolo diverso, dobbiamo iniziare a considerare questo cambiamento di prospettiva
- Dobbiamo iniziare a pensare alla sostenibilità delle iniziative: la crisi ha tolto il velo. Se non funzioni come impresa non stai in piedi.
- Valorizzare e studiare le iniziative che già coinvolgono trasversalmente più coop. (Una casa per noi)
- Integrarci e realizzare scambi con i colleghi responsabili degli inserimenti lavorativi delle coop. B.
- Si potrebbe pensare ad una cabina regia comune per la gestione delle risorse umane.

# Le Voci del Quaderno

Francesco Amori  
Ilaria Tenca  
Silvia Antonelli  
Rosa Chiara Azzoni  
Silvia Baggio  
Oriana Bavelloni  
Simonetta Bellintani  
Alessandro Botti  
Giovanna Campagnari  
Francesca Cova  
Silla Dall'Olio  
Beatrice Ferrari  
Barbara Franceschetti  
Emanuele Franzoni  
Maurizio Giacomazzi  
Giovanni Malavasi  
Samuela Olivini  
Giovanni Pains  
Lorenzo Pradella  
Elisa Ruggeri  
Marco Rodelli  
Alessandra Spotti

Partecipanti al Corso Coordinatori di Servizi Sociali Assistenziali e Sanitari  
ed. XII – anno formativo 2010



[www.solcomantova.it](http://www.solcomantova.it)