UNIVERSITÀ' DEGLI STUDI DI MILANO- BICOCCA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE PER LA FORMAZIONE "RICCARDO MASSA"

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN SCIENZE PEDAGOGICHE

Workshop: "Contaminiamoci! Il coordinatore nell'emergenza"

19 gennaio 2021

Conduttrici

Dott.sse Tiziana Scardilli e Chiara Ronzoni

Partecipanti

Sarah Ganassali

Anna Granata

Eva Huayapaquispe

Luida Kurti

Maura Lentini

Chiara Pollacchi

Sonia Quaglia

Antonella Verzina

CONTENUTI TRATTATI DURANTE IL WORKSHOP

L'incontro è iniziato con una fase di presentazione dell'ente. Le conduttrici del workshop, Tiziana Scardilli e Chiara Ronzoni, ci hanno raccontato la storia di *Casa della Carità "Angelo Abriani",* nata nel 2004 grazie ad una donazione di Angelo Abriani rivolta a coloro che nella società sono i più emarginati. Inizialmente i servizi offerti erano totalmente gratuiti, successivamente sono state attivate delle convenzioni con il Comune di Milano. Negli anni *Casa della Carità "Angelo Abriani"* si è espansa sia come struttura sia come tipologia d'utenza a cui si rivolge: uomini, donne e bambini, persone con disagio mentale e/o disabilità e minori stranieri non accompagnati. Terminata la fase di presentazione, le conduttrici ci hanno posto alcune domande-stimolo per introdurci al tema del coordinamento:

- Chi è il coordinatore?
- Che cosa vi aspettate da un coordinatore?
- Quali funzioni svolge questa figura?
- Qual è la vostra esperienza del coordinamento?

Ciò che è emerso da questo primo confronto di gruppo sono le rappresentazioni sia teoriche che pratiche che abbiamo del coordinatore: da noi è stato identificato come un punto di riferimento in grado di tenere insieme le varie e diverse prospettive e al contempo di fornire un punto di vista alternativo, dotato di competenze comunicative, relazionali e di lavoro in équipe, capace di stare in equilibrio tra le funzioni sopra indicate e quelle amministrative e burocratiche.

A seguito di questo brainstorming, sono stati presentati alcuni spezzoni di film e ci è stata data come indicazione quella di confrontare i diversi stili di coordinamento. Divisi in due sottogruppi avremmo dovuto scegliere lo stile di coordinamento che più ci saremmo immaginati all'interno di una équipe di lavoro, descriverlo con un'immagine e motivare quella scelta.
I sette spezzoni dei film proposti mettevano in evidenza stili diversi. In *Backdraft,* colui che assume la funzione di coordinamento non è solamente colui che rimane insieme al gruppo nelle difficoltà, ma addirittura si sacrifica in prima persona per il benessere del gruppo di lavoro. La dimensione del lavoro di gruppo risalta anche in altri due film, *Ultima tempesta* e *Coach Carter,* dove le figure dell'allenatore e del marinaio esercitano una leadership in grado di creare le condizioni per un

lavoro di squadra efficace e generare nei membri la consapevolezza di essere a tutti gli effetti parte del gruppo.

In *Il diavolo veste Prada* viene presentata la figura di un capo molto poco empatico, che a prima vista sembra coordinare un gruppo di lavoro molto efficiente; in realtà, analizzando più approfonditamente la situazione, si osservano delle inadeguatezze del gruppo e delle difficoltà a cui va incontro a causa dello stile autoritario scelto dal leader.

In *Will Hunting - Genio ribelle*, chi fa da guida è colui sa scegliere i tempi, i modi e le parole adatte per comunicare di fronte ad una difficoltà; emerge inoltre la grande importanza di fare esperienza in prima persona senza basarsi unicamente sulle descrizioni e sulle impressioni espresse da altri.

La clip di *L'attimo fuggente* fa riflettere su una caratteristica che ogni coordinatore dovrebbe far propria: la capacità di cambiare prospettiva, anche spostandosi fisicamente nello spazio, indispensabile per un'analisi completa e pensata di qualsiasi situazione.

I protagonisti de *Il mistero delle pagine perdute* sperimentano quanto sia importante trovare il giusto equilibrio che renda possibile all'intero gruppo il raggiungimento dell'obiettivo previsto; il leader si rende conto che, in determinate situazioni, è necessario accantonare i propri scopi al fine di favorire il benessere dell'intero gruppo.

A seguito della visione degli spezzoni proposti, i due sottogruppi hanno illustrato le immagini e metafore elaborate e ne hanno spiegato i motivi, generando così un confronto in cui sono stati riassunti i punti indispensabili ad un buon lavoro d'équipe ed è stata tratteggiata la figura del coordinatore. Le conduttrici del workshop ci hanno aiutate a pensare il coordinatore non come colui che fornisce ricette, ma come colui che stimola il confronto dell'intero gruppo con lo scopo di individuare delle risposte condivise e soddisfacenti per tutti. È quindi l'équipe di lavoro lo strumento più utile e più importante di cui dispone il coordinatore.

In ultima analisi il coordinatore è stato definito come colui che è in grado di cambiare il proprio approccio e metodo operativo a seconda dell'équipe con cui lavora; da ciò si è intuito che si tratta di una figura non statica ma, al contrario, sempre in grado di adattarsi alle continue mutazioni. Questa sua peculiare caratteristica si accentua nelle situazioni emergenziali, ultimo aspetto trattato nel workshop. Ci è stato proposto dalle conduttrici di focalizzare l'attenzione sui cambiamenti a cui va incontro il coordinamento e sulle capacità che il coordinatore deve saper mettere in atto in una situazione d'emergenza. Dal confronto e dagli spunti offerti dalle due esperte è emersa la necessità per il coordinatore di ordinare gli interventi seguendo una scala di priorità e di invitare

l'équipe a focalizzare la propria attenzione su quelli più importanti, senza mai dimenticare la necessità di mantenere sempre aperta la comunicazione con il gruppo di lavoro.

METODOLOGIA UTILIZZATA

L'incontro si è svolto online tramite la piattaforma *Zoom* a causa dell'emergenza sanitaria in corso. Nonostante l'impossibilità di un confronto in presenza, le conduttrici hanno cercato di stimolare nei partecipanti la riflessione e la condivisione esperienziale per mezzo di una metodologia di tipo attivo. La metodologia utilizzata è stata differente rispetto agli anni precedenti, in quanto basata sulle personali rappresentazioni della funzione di coordinamento derivanti da esperienze professionali, da quanto appreso nel percorso formativo o semplicemente dal nostro immaginario (aspettative, desideri). A questo proposito, uno strumento che ha favorito la raccolta di idee in modo libero e senza filtri è stato il brainstorming, proposto sia in grande gruppo che successivamente nei sottogruppi. Gli obiettivi di questa tecnica di gruppo sono:

- Stimolare interventi "a ruota libera" di tutti i partecipanti;
- Favorire l'ascolto reciproco;
- Individuare punti d'incontro attorno a cui far ruotare le diverse proposte;
- Incentivare rispetto delle idee e della creatività altrui;
- Stimolare la reinterpretazione delle idee espresse e la capacità di sfruttare i contributi altrui per la realizzazione di un'esperienza comune.

Successivamente è stata proposta la visione di sette spezzoni di film, ognuno dei quali rappresentava un diverso stile di coordinamento. Lo stimolo visivo è stato il punto di partenza di una discussione in due piccoli gruppi (creati in modo casuale dalle conduttrici) della durata di 20 minuti circa. L'obiettivo finale era quello di confrontarci sulle differenti modalità di agire il coordinamento, da cui scegliere quello più conforme alla proprie aspettative e da mettere in atto nella futura pratica professionale. La sintesi delle riflessioni doveva concretizzarsi con la scelta di un'immagine che racchiudesse i diversi significati attribuiti dai membri del gruppo al coordinamento. Quindi un elemento qualificante della metodologia proposta era la possibilità di lavorare in gruppo, nell'aspettativa di ottenere un prodotto sostanzialmente diverso da quello che ciascuno può proporre individualmente, esercitando le seguenti azioni:

- Riconoscere, argomentare e confrontare punti di vista diversi;
- Collaborare per il raggiungimento di un obiettivo comune;
- Creare un buon clima relazionale e comunicativo;
- Condividere conoscenze, abilità e competenze provenienti da differenti campi del sapere ed esperienze professionali/personali;
- Riconoscersi in ruoli diversi da cui portare un personale contributo;
- Negoziare, in conclusione, una sintesi comune, articolando differenze senza eliminarle.

Ognuno dei due gruppi ha scelto un referente che si facesse portavoce di quanto emerso dal lavoro in gruppo e presentasse l'immagine scelta a tutti i partecipanti.

La maggioranza dei partecipanti ha riscontrato uno scarto tra il sapere teorico (astratto, ideale, utopico) e le esperienze professionali agite nella quotidianità. Le conduttrici ci hanno reso consapevoli dell'importanza delle conoscenze acquisite in università come base di partenza, ma anche della necessità di costruire un ponte tra teoria e pratica, esperienza e riflessione, al fine di ampliare le proprie capacità di visione e azione. Quindi una parte integrante della metodologia utilizzata dalle conduttrici è stata la proposta di un esempio di coordinamento non esclusivamente basato su modelli teorici, ma anche e soprattutto sul sapere pratico e sulle esperienze vissute quotidianamente con utenti e colleghi all'interno del servizio.

ASPETTI TEORICI CHE SOSTENGONO QUANTO AFFRONTATO

I diversi contenuti affrontati nel workshop sono stati sostenuti da teorie e conoscenze di stampo educativo e pedagogico acquisite durante il percorso formativo. La formazione e le diverse esperienze dei partecipanti si sono rivelate decisive per l'apporto dato all'insieme delle competenze del gruppo. Esperienze in comune, anche di emergenza, vissute da ogni membro in modo autentico, possono stimolare il gruppo di lavoro a rinnovare la propria pratica professionale. A tal proposito, è arricchente e stimolante per un'équipe la provenienza da percorsi formativi ed esperienziali differenti e la consapevolezza delle conoscenze proprie e altrui, al fine di elaborare più punti di vista e proposte originali. In questo modo si avrà la possibilità di confrontarsi e discutere sulle diversità caratterizzanti il gruppo attraverso una comunicazione autentica e attenta a tutte le voci implicate. La collaborazione e la compartecipazione vissuta ed espressa dalle coordinatrici nella loro équipe di riferimento, generatrice di un processo di apprendimento

continuo, ci ha permesso di creare un ponte di collegamento con il concetto di *comunità di pratica* elaborato da Etienne Wenger. Le sue caratteristiche fondanti sono:

- Patto di impegno reciproco, cioè un nodo stretto di relazioni interpersonali;
- Negoziazione comunitaria di un'impresa comune in un regime di responsabilizzazione reciproca, all'interno delle risorse e dei vincoli del contesto locale;
- Creazione di un repertorio condiviso, che diventa una risorsa per la negoziazione di significato.

Tale esperienza di partecipazione, in termini di appartenenza e coinvolgimento, è possibile non solo nella quotidianità del servizio ma anche in spazi predisposti per il confronto e la riflessione degli operatori. Le conduttrici hanno valorizzato la circolarità delle conoscenze e lo scambio di informazioni nel gruppo di lavoro all'interno di riunioni con una frequenza costante (appuntamenti e incontri a cadenza settimanale) e la rielaborazione dei vissuti professionali e delle dinamiche di gruppo con l'aiuto di un professionista esterno (supervisione).

Un approccio interdisciplinare significativo dell'équipe è il *problem solving*, volto allo sviluppo di strategie e abilità nella ricerca di soluzioni al problema che siano comuni a tutto il gruppo, utile in particolare nella gestione di una situazione di emergenza, tramite l'analisi del contesto con i suoi vincoli e le sue possibilità. Essa infatti richiede un metodo inteso come modo di affrontare le situazioni educative sapendo interrogare le stesse e sapendo utilizzare tutte le risorse disponibili, per conoscere e agire in situazione.

Il metodo proposto dalle conduttrici per intervenire in emergenza richiama il cosiddetto *metodo a-metodico* descritto dalla pedagogista Cristina Palmieri come metodo che prende forma nel divenire dell'esperienza, attraverso un continuo andare e venire tra processi di concretizzazione nella pratica e processi di riflessione e di formalizzazione che permettono di riconoscere la forma che il metodo stesso va assumendo.

La circolarità tra teoria e pratica, tra apprendimento ed esperienza, è uno dei concetti chiave dell'*approccio riflessivo* alla consulenza pedagogica, prospettiva che si rifà al filosofo John Dewey e emerge dal lavoro del filosofo Donald Schön. In esso si valorizza la riflessione per conoscere, per compiere delle scelte, per gestire e affrontare situazioni problematiche, per orientare la propria azione nel mondo, per modificare schemi mentali, significati, rappresentazioni, prospettive, premesse, valori, aspettative, credenze attraverso cui si interpreta la realtà e ci si relaziona con gli

altri e con sé, per apprendere dall'esperienza e nell'esperienza. L'apprendimento dall'esperienza è costitutivo del processo di costruzione della conoscenza, infatti secondo Dewey: "Solo nell'esperienza una teoria può avere significato vitale e verificabile, altrimenti la teoria è solo una formula verbale".

CONNESSIONI CON LE CONOSCENZE ESPLORATE DURANTE IL PERCORSO FORMATIVO DEL CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN SCIENZE PEDAGOGICHE

Il workshop *Contaminiamoci! Il coordinatore nell'emergenza* ci ha permesso di avvalorare le conoscenze teoriche acquisite nel percorso formativo, ovvero l'esistenza di differenti stili di coordinamento che dipendono dalle specificità personali del coordinatore, dal ruolo e dalle funzioni che assume all'interno di un servizio ma anche dai valori e dalla cultura organizzativa ("Il coordinamento pedagogico nei servizi socio-educativi"); ciò emerge in modo significativo dai film analizzati, i quali mostrano come questa funzione varia e si modifica in base alla coesione e al livello di maturità sia del gruppo complessivo sia dei singoli membri.

Un'altra rappresentazione del coordinatore che ci viene suggerita dai corsi universitari è quella di una figura che, pur avendo una natura relazionale, spesso si trova in situazioni di solitudine e in tensione tra poli differenti (organizzazione e gruppo di lavoro). Al contrario il workshop ci ha trasmesso l'idea che la funzione di coordinamento sia intrinsecamente legata a come si costruisce e si mantiene il gruppo di lavoro. Lavorare in gruppo e essere un gruppo di lavoro non sono due concetti che si equivalgono, in quanto un gruppo di lavoro si forma con il tempo grazie alla fiducia reciproca, alla sempre maggiore coesione, alla condivisione di scopi, obiettivi e strumenti di lavoro, accompagnati da una comunicazione funzionale. Essere un gruppo di lavoro richiede anche la valorizzazione delle risorse dei singoli individui per raggiungere un determinato obiettivo e ciò richiede un passaggio dall'interazione all'integrazione. ("Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo").

Una variabile fondamentale per un funzionale lavoro di gruppo è la creazione di un clima in cui ci sia adeguato sostegno, calore, comunicazione, riconoscimento reciproco dei ruoli e assegnazione equilibrata dei compiti ai singoli componenti. Il clima impatta notevolmente sulla serenità in ambito lavorativo; questo è evidente nel film *Il diavolo veste Prada*, dove si avverte la tensione del gruppo di lavoro di fronte all'arrivo della responsabile e si nota un adattamento e un conformarsi dei suoi membri alle aspettative e alle richieste della direttrice per evitare giudizi

negativi. Al contrario nel film *L'attimo fuggente,* il professore cerca di insegnare ai propri studenti a guardare la realtà da punti di vista diversi, senza condurre all'omologazione (come nel caso del film precedente), ma stimolando ogni membro affinché porti la propria prospettiva all'interno del gruppo, favorendo così l'innovazione. Ciò implica anche la capacità di individuare e mantenere un equilibrio tra i bisogni dei singoli e i bisogni dell'équipe soprattutto nelle situazioni di emergenza, e di conseguenza monitorare e osservare i cambiamenti interni al gruppo, in relazione allo stile che il coordinatore assume in quel momento e agli effetti che può provocare sul gruppo. Ciò è evidente nel film *Coach Carter,* in cui le reazioni del gruppo rispetto alla richiesta dell'allenatore modificano le dinamiche non solo interne alla squadra, ma anche nella relazione con il leader. Da qui si evince che è importante seguire un metodo che guidi l'agire quotidiano del coordinatore, ma quest'ultimo deve anche riuscire a calibrarsi e modularsi sulla base della sua personalità, delle caratteristiche dell'équipe, delle risorse e dei vincoli interni ed esterni alla struttura. Questo richiede sensibilità e competenze osservative, ma anche la capacità di dialogare e confrontare saperi e prospettive differenti (pedagogiche, psicologiche, sociologiche, etc.) in modo da allargare il proprio sguardo verso la realtà.