



## Tirocinio Formativo e di Orientamento

*Corso di Laurea Magistrale in Scienze Pedagogiche*

*Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "Riccardo Massa" Università degli Studi di Milano – Bicocca*

**Workshop anno accademico 2021/22**

### *Lo stile di leadership nel coordinamento*

2 Dicembre 2021

*Conduttrice:*

Dott.ssa Vincenza Nastasi, Coop. Sociale La Grande Casa

*Partecipanti:*

Barri Sara

Bonaita Francesca

Ferrari Silvia

Matà Martina

Rosati Giulia

Tassis Alice

Varone Sharon

Zanotti Katia

Abbiamo svolto il workshop del percorso di Tirocinio Formativo Orientativo con la Dott.ssa Vincenza Nastasi.

Nella fase iniziale dell'incontro si è presentata e ci ha offerto una visione della sua realtà professionale; è Coordinatrice presso la “Cooperativa la grande casa”, nata nel 1989 per la tutela dei minori e che si occupa anche di integrazione sociale e lavorativa delle persone più fragili. Inoltre, la Dott.ssa Nastasi è Responsabile e gestisce diversi servizi dell'area territoriale di Cinisello Balsamo e Desio. In particolare, si occupa della formazione del personale educativo e dell'affiancamento dei coordinatori delle equipe, offrendo loro uno sguardo pedagogico di secondo livello. La conduttrice ci ha poi trasmesso la complessità del lavoro del coordinatore raccontandoci la rete di contatti con la quale si interfaccia il servizio come: la pubblica amministrazione, gli enti territoriali, i servizi sociali e le altre cooperative limitrofe. Da questa premessa possiamo dedurre come le funzioni del coordinatore siano complesse, varie, articolate e con varie sfumature a seconda del contesto situazionale.

Per facilitare il nostro contatto con i concetti di “coordinare” e “coordinatore”, ha fatto riferimento all'origine etimologica di queste parole. Coordinare deriva dal latino *coordinatio* e significa ordinare insieme, connettere, disporre più cose nell'ordine più adatto allo scopo; da ciò il compito del coordinatore è quello di organizzare, distribuire e disporre questa molteplicità di risorse e strumenti, nel modo più consono e secondo i criteri più validi, per raggiungere lo specifico *telos*.

Per rendere l'incontro più partecipativo e interattivo la Dott.ssa ci ha annunciato di voler scandire la mattinata tramite delle fasi di attivazione individuale e successivamente di condivisione e confronto collettivo.

Come primo rilancio ci ha chiesto di scrivere “che cosa, secondo noi, fa un coordinatore?”.

Al termine della condivisione abbiamo notato come parole con accezione più “rigida” (dirige, progetta) emergessero rispetto ad altre e, quelle invece più “dolci” (ascolta, è presente) rimanessero in ombra.

Grazie a questo esercizio riflessivo la Dott.ssa ci ha condotte verso un nuovo interrogativo: “essere un coordinatore coincide con il fare il coordinatore?”. Per rispondere ci ha esposto gli elementi fondamentali della figura e ruolo del coordinatore che sono i seguenti:

- Empatia→ è l'attitudine a offrire la propria attenzione per un'altra persona, mettendo da parte le preoccupazioni e i pensieri personali
- Stile di leadership→ come conduco un gruppo di lavoro e che stile adotto
- Attitudine al ruolo→ capacità o predisposizione innata ad essere leader

Su quest'ultimo punto sono emerse dal gruppo delle critiche poiché la concezione innatista appare un po' estrema in una prospettiva di formazione intesa come percorso di crescita e trasformazione, quindi si è aperto uno spazio di confronto su questo tema.

Come seconda proposta la Dott.ssa ci ha chiesto "che cosa, secondo noi, significasse essere coordinatore". Qui, abbiamo notato come siano emerse maggiormente qualità in armonia con le parole precedentemente definite da noi come "dolci" (accompagna, si mette in gioco).

Successivamente, siamo passati alla comprensione della teoria situazionale che ci ha permesso di meglio comprendere come la conduzione dello stile di leadership dipenda dalle variabili situazionali. Non esiste un modo giusto di essere leader. Il modo lo si trova e si modula a seconda delle diverse situazioni in cui ci si trova. Vi è un modo operativo circolare in cui i comportamenti di coordinatore e operatore si influenzano e si adattano a vicenda.

L'analisi della situazione avviene tramite la lettura del livello di maturità del gruppo di lavoro, che influenza lo stile di leadership di un coordinatore. I fattori che denotano la maturità possono essere: gli anni di esperienza all'interno di un servizio fisso, la maturità psicologica e la volontà ad assumersi la responsabilità.

Lo stile di leadership è un mix di due fattori principali: la dimensione relazionale (attenzioni legate al benessere del gruppo, coinvolgimento nelle decisioni) e il contenuto tecnico (fornire informazioni al gruppo, dare indicazioni operative precise).

Abbiamo quindi passato in rassegna i quattro stili di leadership così riassunti:

1. Gruppo di maturità bassa: è giovane con poca esperienza e ha scarsa propensione ad assumersi la responsabilità e l'autonomia. Il coordinatore deve assumere quindi un ruolo di guida, che indica, prescrive e detiene tutta la responsabilità. La criticità potrebbe essere un eccessivo autoritarismo da parte del coordinatore.
2. Un gruppo di maturità medio/bassa: implica un livello di competenza basso, non sufficiente all'autonomia, ma voglioso di mettersi in gioco. Lo stile adatto qui è supportivo, in cui il coordinatore affianca, modula e ricerca il perché, tenta di aggiungere un elemento che il gruppo possa sperimentare. In questo caso, il rischio potrebbe essere quello di degenerare in un'azione manipolatoria da parte del coordinatore.
3. Un gruppo di maturità medio/alta: c'è presenza di esperienza del gruppo, che conosce bene il servizio, ma che fatica a prendersi delle responsabilità. Qui è consono uno stile partecipativo in cui il coordinatore deve rassicurare molto, stimolare la fiducia e riuscire a delegare. Il rischio, invece, può essere un'impasse decisionale, uno stile troppo partecipativo e che blocca l'azione.

4. Un gruppo di maturità alta: è un gruppo maturo in tutti i punti di vista; il coordinatore quindi deve esercitare un ruolo di monitoraggio e di guida, esserci e guidare senza delegittimare facendo il possibile per evitare di perdere la cornice di riferimento.

Infine, la dott.ssa ha ripreso la spirale sistemica già conosciuta dal gruppo poiché trattata nel corso di Consulenza familiare con la professoressa Formenti e riletta seguendo la tematica del workshop.

Quello della spirale della conoscenza è un modello, struttura che connette, racconta, sostiene, implementa i passaggi della mente individuale e collettiva nel processo di ricerca-formazione. La spirale non è un imperativo, un “si fa così”, ma una storia/metafora che vorrebbe sostenere ogni formatore e ricercatore nel pensare e agire come professionista della trasformazione. La spirale può essere letta in entrambe le direzioni: come un movimento che apre verso l'esterno oppure come un ripiegamento su di sé. L'obiettivo è quello di sviluppare una teoria soddisfacente, riflessiva, complessa dell'oggetto o domanda di ricerca, a partire dalle esperienze vissute dai partecipanti, raccontate e analizzate o ri-significate insieme, al fine di realizzare un'azione del mondo, deliberata, retta ed efficace, che incorpora le teorie ed è presupposto per nuove esperienze. Non c'è una distinzione tra ricercatori e partecipanti. Se il gruppo è eterogeneo, la diversità delle esperienze porterà un enorme vantaggio, nel consentire una comprensione più complessa. L'obiettivo è sviluppare una teoria soddisfacente, riflessiva, complessa dell'oggetto o domanda di ricerca, a partire dalle esperienze vissute dai partecipanti. Passaggio indispensabile è la narrazione dell'esperienza autentica, in quanto più vicina al corpo, alle emozioni. L'elaborazione del senso e la formulazione di teorie avvengono successivamente, quando dal pensiero narrativo e simbolico si passa, nel gruppo, a quello proposizionale, cioè un pensiero fatto di parole. L'esercizio del pensiero logico, del confronto dialettico, della costruzione di sistemi esplicativi avviene tramite conversazioni aperte, alle quali contribuiscono tutti i partecipanti. Il fine ultimo di queste operazioni è l'azione nel mondo, deliberata, retta ed efficace; azione che incorpora le teorie ed è presupposto per nuove esperienze. Questo movimento può essere descritto attraverso l'attraversamento di quattro fasi:

1. Esperienza autentica: i partecipanti, messo a fuoco l'oggetto della loro ricerca (concreto, astratto, una pratica...), esplorano quelle esperienze dalle quali hanno appreso ciò che sanno di tale oggetto, non necessariamente dal punto di vista cognitivo, ma lasciando risuonare la totalità della loro esperienza umana. Si può fare attraverso la memoria (radicata) oppure sperimentando nel qui e ora, attraverso il corpo, ciò che vogliamo comprendere.
2. Rappresentazione estetica: l'esperienza che è stata contattata viene rappresentata in forma simbolica, creativa o narrativa, cercando di restituire l'essenza, il pathos più che la ratio: è la

presentazione dell'esperienza che prende forma in un'opera (simbolica, corporea, scritta) consentendo un certo modo di condivisione.

3. **Comprensione intelligente:** i partecipanti avviano un processo di costruzione del senso e del significato delle diverse (rap)presentazioni ed esperienze, prese singolarmente e confrontate, per differenza o assonanza. La conversazione aperta porta a costruire un senso dialogico, molteplice, composito, che sfocia in una teoria soddisfacente, per quanto locale e provvisoria.
4. **Azione deliberata:** questa fase risponde alla domanda "che fare?". Si tratta di decidere il passaggio successivo, sia interno al gruppo e al processo di ricerca, sia nella realtà esterna, operativa, quotidiana. L'azione deliberata è l'assunzione consapevole delle conseguenze della comprensione intelligente.

Per quanto attiene la metodologia utilizzata durante l'incontro, possiamo affermare che è stata prevalentemente di tipo partecipativo. Con l'ausilio di slides la conduttrice ha introdotto il tema del workshop, partendo dalla definizione del dizionario Treccani del termine "coordinare". Tra una suggestione e l'altra, l'interazione e la partecipazione di tutte le componenti del gruppo è stata resa possibile dall'utilizzo di un sito internet (Menti.com) in cui ognuno ha avuto la possibilità di inserire, in modalità anonima, tre parole che definissero "che cosa fa un coordinatore" e "cosa significa per me essere coordinatore". La particolarità del sito è quella di comporre con le parole inserite una mappa rendendo più visibili quelle utilizzate con maggiore frequenza. Questo ha permesso a tutto il gruppo di ragionare sulle diverse percezioni e immagini che ogni individuo aveva rispetto al coordinatore.

Successivamente, nel momento più teorico dell'incontro in cui è stato esposto l'approccio situazionale, la metodologia utilizzata dalla docente è stata più di tipo esplicativo. Il carattere partecipativo è comunque emerso subito, quando alcune compagne hanno raccontato esperienze personali, provando a leggerle sotto la chiave della teoria appena spiegata.

Nell'ultima fase del workshop, sulla scorta della teoria della spirale della conoscenza, abbiamo potuto affrontare i quattro punti della spirale facendone pratica. Con l'esperienza autentica abbiamo avuto modo di domandarci e di appuntare privatamente quali sono i rischi e i punti di forza che si incontrano nel ruolo del coordinatore e quale parola può tenere insieme sia i rischi sia i punti di forza. Utilizzando la rappresentazione estetica, abbiamo inserito nel Padlet condiviso un "petit onze" (un piccolo undici), ovvero una poesia composta da 11 parole che seguono uno schema preciso in cui abbiamo scritto cosa vuol dire agire una leadership. La condivisione sul padlet ha poi permesso una lettura condivisa e una riflessione aperta. La comprensione intelligente ci ha permesso di rivedere tutto il materiale teorico esplorato durante la mattinata e ci ha lasciato aperta la domanda se è possibile trovare un

“modello” di coordinamento. Anche nell’azione deliberata, lo strumento del Padlet ci ha permesso di condividere cinque raccomandazioni che daremmo a un coordinatore; questo strumento, aggiornandosi in tempo reale ci ha permesso di avere di fronte i pensieri di tutte le compagne, di leggerli, di argomentarli e di farne tesoro.

Nel corso del workshop sono emerse spesso tematiche che, trasversalmente, abbiamo incontrato lungo il percorso di studi pedagogici. Alcune parole hanno fatto da risuonatori interni e hanno consentito di continuare a tessere i fili del disegno complesso che s’intreccia alla parola “pedagogia”. L’essere in ascolto costante, la capacità di progettare in modo flessibile, il riposizionarsi, mantenere lo sguardo aperto, il prendersi cura di sé e degli altri sono tutti aspetti che stiamo ritrovando nel nostro percorso formativo. A tal proposito, lo stesso workshop, ha infatti fornito la possibilità di revisionare i “saperi” pedagogici incontrati durante i corsi. Attraverso nuove pratiche, nuovi setting e nuovi gruppi, è stato infatti possibile “guardare” contenuti già conosciuti, analizzati ed osservati, con lenti e posture diverse da quelle usate in precedenza.

Questa pratica sicuramente ha consentito di cogliere aspetti latenti del sapere che in precedenza erano rimasti celati o poco chiari, ampliando verso “mondi possibili”. Il lavoro educativo è caratterizzato da una continua ricerca, da una fluttuazione tra noto ed ignoto, dove per imparare a stare è importante ricordare quanto sia fondamentale non dare nulla per scontato, nè noi, nè l’altro. In particolar modo, il “saper stare” nel dubbio e nell’incertezza è la chiave che accompagna la pratica educativa, così come il sentirsi sempre incompleti, mossi da uno spirito di ricerca continua. I testi studiati, le lezioni frequentate, gli incontri di tirocinio, convergono tutti nella medesima direzione, esplicitata anche durante il workshop: saper re-stare con profonda leggerezza all’interno di situazioni di cui non capiamo bene la traccia, consapevoli che non esiste un solo modo di operare a livello pedagogico ma, al contrario, sta all’operatore mantenere uno sguardo sempre presente, orientato al cambiamento per poter ottenere cambiamenti.

E’ interessante notare come la scelta del lessico pedagogico che l’Università Bicocca ha deciso di tracciare nell’ambito degli studi pedagogici, dia corpo e voce a un’idea di pedagogista come “esperto del dubbio”, allontanandosi dall’idea di “colui che sa” ma, piuttosto, sposando l’idea che occorre guidare attraverso domande, cercando di leggere l’intreccio complesso delle relazioni, senza avere paura degli spazi vuoti che potrebbero crearsi durante le azioni. Nel corso dei vari insegnamenti, lo sguardo che abbiamo potuto sperimentare, sia a livello teorico che dal punto di vista pratico è quello di costruire un inventario di strumenti necessari, il “saper fare” che si coniuga al tempo stesso con ciò che siamo, l’essere”, costruendo un bagaglio che, attraverso una cerniera, mette costantemente in collegamento queste due unità: l’unione testa-mani-cuore che anima il lavoro educativo.

Questa esperienza in itinere ci ha permesso di osservare quanto per ognuno di noi, soprattutto nella fase iniziale, il coordinare avesse accezioni diverse. Con le risposte alle diverse domande, al termine del workshop, il risultato è stato sorprendente. Per quanto fossero inizialmente distanti i modi di considerare la leadership, alla fine si è potuto comprendere quanto in realtà le nostre accezioni fossero così vicine. Nella discussione è emersa l'immagine di una matrioska. Partendo da un concetto generale di coordinamento che contiene in sé, proprio come una matrioska, ampi contenuti, siamo giunti al prodotto finale rappresentato dalle nostre personali rappresentazioni del coordinare.