

UNIVERSITÀ' DEGLI STUDI DI MILANO- BICOCCA  
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE PER LA FORMAZIONE "RICCARDO MASSA"  
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN SCIENZE PEDAGOGICHE

*Workshop N. 13*

**Coordinare un progetto sociale:  
coordinatori resilienti per "missioni impossibili"**

CASA DELLA CARITÀ, 18/05/2018

Conduttrice: Silvia Landra

Studenti

Aneta Derzynska

Chiara Petese

Cristina Riva

Laura Bellandi

Silvia Martinelli

Valentina Cresci

Matteo Crepaldi

Giorgia Berti

Emanuele Grazioli

Ospiti della Casa della Carità:

Roberto e Angelo

Coordinatori/Coordinatrici

Stefano Bianchi (piano uomini casa della carità)

Chiara Ronzoni (Comunità Sostare)

Iole Romano(Comunità Sostare)

Psichiatra: Silvia Landra

Direttore operativo: Fiorenzo de Molli

Responsabile d'area dell'accoglienza: Peppe Monetti

# Introduzione

Arrivati in orari diversi, una volta entrati in Casa della Carità, abbiamo potuto percepire e osservare una dimensione di vivacità e dinamicità data dalle numerose persone di età, genere, etnie e caratteristiche differenti che giravano negli spazi in modo disinvolto e abituale, dai colori accesi degli ambienti e dai suoni che si avvertivano qua e là (ad esempio lo strimpellio di chitarre ed il vociare in diverse lingue).

Siamo stati accolti all'ingresso e condotti in un cortile in attesa di essere nel numero completo di nove partecipanti e poi accompagnati dalla tutor, coadiuvata da altre due operatrici, nello spazio preposto al Workshop.

La disposizione a cerchio delle sedie ha comunicato implicitamente l'intenzione di utilizzare una metodologia partecipante in cui ciascuno ha la possibilità di mettersi in gioco e ha "qualcosa da dare e da ricevere". Dopo una breve presentazione dei presenti, la dott.ssa Silvia Landra, medico psichiatra della Casa, ha introdotto il Workshop spiegando il significato del titolo scelto e proponendo poi un affondo sull'esperienza dello spiazzamento dell'operare nel sociale.

Esperienza che è stata pensata e costruita anche per il WS stesso e attuata attraverso la presenza 'a sorpresa' di altre persone invitate in momenti diversi, con la finalità di far sperimentare a noi partecipanti lo 'spiazzamento' delle nostre aspettative e di allargare la possibilità di confronto e riflessione condivisa.

## Contenuti

Il lavoro è infatti proseguito attraverso la suddivisione in tre piccoli gruppi con la richiesta di analizzare ciascuno una storia di presa in carico da parte del Servizio di persone in situazione di disagio e di decidere delle possibili scelte di accompagnamento dal punto di vista del coordinatore, tenendo presente i tre 'livelli di spiazzamento' presentati nell'introduzione: personale del coordinatore, del gruppo di lavoro, della rete sociale.

Al termine di questa prima attività, dopo un breve break, è stato proposto un momento di recupero del lavoro e delle relative riflessioni, coordinato da Silvia Landra, alla presenza di due dei tre protagonisti dei casi sulla cui storia i gruppi hanno lavorato e dei coordinatori dei loro progetti. A queste nuove persone si sono aggiunti poi il Direttore operativo e il Responsabile dell'area accoglienza della Casa della Carità.

Questo secondo momento è stato caratterizzato da un confronto interessante e vivace, significativo ai fini del WS, stimolato da domande, chiarimenti e considerazioni relative al ruolo e alle funzioni di coordinamento operativamente vissuti, alla modalità organizzativa del Servizio, alle scelte e ai valori che la sostengono, ai temi della vita di strada e del disagio che la caratterizza, al lavoro di condivisione e compartecipazione nelle scelte e nei progetti di vita e nella gestione della Casa da parte di operatori e ospiti.

Durante il Workshop il focus è pertanto emerso in modo ricorrente il concetto di "spiazzamento". L'esperienza dello spiazzamento ci è stata presentata come un momento di "crisi" in cui ogni figura educativa sente di essere impotente, di non avere più alternative. Lo spiazzamento è il momento nel quale ci si dice "qui non posso fare niente", e quindi diventa una "missione impossibile".

È anche però un'esperienza che permette di mettere in gioco le attrezzature che hai, tutto ciò che c'è scritto sui libri diventa vero, permette di "sostare" nell'incertezza per rileggere l'accaduto, e mettere in atto le risorse personali e professionali.

Di fronte allo spiazzamento ci sono due tipo di possibili reazioni:

- Arrendersi
- Incontrarsi con il limite (il tuo, dell'équipe e della situazione); questo vuol dire provare a disegnare un confine, andando a "ripassare", del tuo ruolo. Ripassare nel senso di riprendere consapevolezza e ridefinire i propri compiti professionali.

Per essere dei coordinatori resilienti è necessario chiedersi come si affronta il limite. Ci sono stati presentati tre possibili rischi che potrebbero portare fuori strada:

1. Evitare il limite: mettere in atto assetti difensivi (es: questo non è un caso per noi, questo è troppo in questo momento per la nostra accoglienza). Questo rischio può avere come conseguenza quello di sottolineare solo gli aspetti organizzativo-amministrativi del lavoro. È necessario sapersi confrontare con i propri limiti, ma non prenderli come scusa per arrendersi in maniera sistematica.
2. Affogare nello spiazzamento: avviene quando il coordinatore è in costante crisi (rimane all'interno della negatività, lamentandosi senza prendere in mano la situazione), perde tempo a lamentarsi, quindi è ancora meno funzionale rispetto all'evitamento.

3. Attraversare frettolosamente: volere uscire il più in fretta possibile dalla situazione di non sapere cosa fare. Il rischio è quello di inventare una soluzione senza prendersi il tempo di pensare criticamente alla realtà dei fatti.

Quello che il coordinatore dovrebbe sviluppare all'interno del gruppo dell'équipe è la capacità di analizzare, confrontare e verificare. Il coordinatore resiliente deve saper affrontare i tre rischi, è la figura che accende la responsabilità altrui e, delegando, ha anche la capacità di valorizzare l'educatore affidandogli una responsabilità. Il suo ruolo è quello di stare a "testa alta", di non crollare, non sentendosi onnipotente, ma provando a vedere oltre lo spiazzamento, andando ad intravedere le possibili occasioni di azione e a volte dirigendo anche gli educatori e accompagnandoli nello spiazzamento. Ovviamente per fare questo, ci è stato ribadito, è necessario un clima di fiducia e di corresponsabilità, dove i membri, nonostante le diverse dinamiche dovute alla stanchezza e alla quotidianità, riescono a fidarsi delle scelte prese in condivisione. Questo clima di fiducia si costruisce con il tempo.

Altri contenuti emersi durante il Workshop hanno riguardato la relazione d'aiuto: a volte si vorrebbe aiutare e non si sa bene come fare. È necessario quindi fare un confronto reale con le esigenze e i bisogni della persona. Nel progettare un intervento educativo vi è una differenza sostanziale tra il parlare "di" e parlare "con". Questo è emerso soprattutto nel confronto con gli ospiti della Casa della Carità.

Al termine del Workshop abbiamo avuto una discussione animata sul ruolo del coordinatore. Presso la Casa della Carità vi è il "doppio ruolo", nel senso che i coordinatori e coordinatrici sono assunti come tali, ma svolgono anche delle ore in servizio a contatto con gli ospiti (quindi di lavoro sul campo). Vi sono però delle distinzioni rispetto a ciò che compete a tale ruolo, ad esempio occuparsi degli aspetti istituzionali e burocratici. Per i coordinatori e coordinatrici della Casa della Carità avere il "doppio ruolo" è un valore aggiunto e viene sostenuto da loro con molta convinzione. Inoltre, rispetto alla formazione del coordinatore, è stato sostenuto che se non sei educatore non puoi fare il coordinatore, perché non sai come rapportarti con le persone e non conosci a fondo i processi che entrano in gioco quando si è nella pratica educativa.

La presenza degli operatori presso la Casa della Carità viene definita come: "diffusa e confusa"; abbiamo potuto notarlo anche durante il Workshop, al quale hanno partecipato molti operatori, ospiti e responsabili, entrando e uscendo in diversi momenti dallo spazio, quindi è stato percepito questo "attraversamento". Riconoscendo anche una fatica a

ricondurre gli ospiti ai diversi operatori, perché tendono a chiedere aiuto a tutti; bisogna quindi saper bene a chi rimandare.

La resilienza del coordinatore sta nel sostenere la resilienza degli educatori. Il coordinatore viene definito come “barra del timone e parafulmine”: deve saper gestire gli educatori, saper dire no, per arrivare alla loro stima, per avere buoni rapporti con i colleghi. Un'altra immagine del coordinatore proposta è stata: “*allenatore che gioca in campo*”. La loro scelta politica è chiara: se uno non mette le mani nella pasta non può essere un bravo educatore.

Le colleghe e i colleghi devono sapere che il coordinatore c'è: quando c'è da alzare la voce, affrontare una sfida, in modo da proteggere gli operatori. Inoltre, il coordinatore ha una serie di responsabilità che gli educatori non hanno. Il coordinatore lavora per la maggior parte con il gruppo di lavoro, è il grosso del suo lavoro. Importante è creare il clima all'interno dell'équipe: l'équipe diventa il “*volano*”.

Presso la Casa della Carità l'équipe avviene in modo democratico: la coordinatrice ci racconta che non sempre è lei ad avere l'ultima parola, ma a volte lascia decidere l'équipe educativa.

In questa Casa la realtà contamina il lavoro, difatti arrivano tutti in aula e vengono accolti, nessuno viene mandato via! Gli operatori affermano che: “*il posto ci ha modellato, ci ha plasmato, è una casa a servizio della persona, bisogna vedere di cosa ha bisogno la persona e adattarsi alla persona*”.

Questo è influenzato anche dalla situazione politico-economica della Casa. L'ospitalità presso la struttura è gratuita: inizialmente non vi erano convenzioni, adesso si è fatta la scelta di farne, in una logica di ‘intrapresa sociale’.

Questo permette di avere un potere nella forza di denuncia sociale che agevola i coordinatori con i responsabili di area durante le progettazioni con enti terzi, in quanto permette non solo di proporre dei progetti sperimentali, ma anche di lottare per quelle fragilità che meritano di essere prese in considerazione. Rispetto a questo emerge anche che un'altra funzione del coordinatore è quella di essere uno stratega del pensiero: ovvero di saper mediare tra la sostenibilità economica, gli aspetti burocratici e i nuovi bisogni a cui dare una risposta, i progetti che si vogliono intraprendere.

# Teorie e metodologie

Durante il Workshop, non sono stati esplicitati particolari riferimenti teorici. Diventa quindi complicato cercare autori di riferimento, teorie praticate e riflessioni pedagogiche che possano illuminare la teoria e la teoresi.

Questo è forse il primo punto da analizzare: la radice strutturale sia della Casa della Carità sia del Workshop al suo interno è la prassi. Sul sito della fondazione, nei suoi opuscoli, ai suoi convegni viene ribadito che la presa in carico della persona è completa senza scadenze di tempo burocratiche, fino a quando l'ospite non ha raggiunto la miglior condizione possibile. Una casa per la persona, una casa per gli ultimi del mondo, una casa che accolga chi è rimasto escluso dal mondo istituzionale. La strategia d'intervento, dichiarata nel codice etico di Casa della Carità<sup>1</sup>, è quella di operare non attraverso un mero assistenzialismo ma, partendo dalla complessità della persona, di attuare un progetto condiviso che porti al superamento della condizione di disagio, con la conquista di un'autonomia lavorativa e abitativa.

Per fare questo i coordinatori incontrati partono dalla realtà che si presenta ai loro occhi; il progetto viene concordato con l'ospite, ma non c'è una ricetta precostituita per ognuno, si procede per passi successivi, mettendo anche in conto la possibilità di sbagliare, ma comunque sempre lavorando in équipe, attraverso l'apporto di tutti gli operatori.

A conferma di questa modalità di operare il Workshop stesso si è arricchito del confronto con varie figure. Pur se con un'attenzione particolare alla conduzione del Workshop e ai partecipanti, nel tempo di tre ore, si sono aggiunti ospiti, educatori, coordinatori non previsti dalla conduzione progettata precedentemente. La porta non è stata chiusa per nessuno. Questa apertura è stata produttiva; il contributo portato da esterni non previsti ha ampliato e fatto maturare il confronto tra i partecipanti.

A tutti gli effetti quindi se una teoria di riferimento c'è questa è chiaramente la "cultura dell'accoglienza", che permea la pratica educativa, sia nella sostanza che nel metodo di lavoro<sup>2</sup>. Difficile non leggere la matrice religiosa dietro questa logica: il fondatore della Casa della Carità, don Virginio Colmegna, e il suo rapporto con il Cardinal Martini quando era a capo della Caritas Ambrosiana, hanno sicuramente avuto degli effetti nella costruzione

---

<sup>1</sup><http://www.casadellacarita.org/codice-etico>

<sup>2</sup> Come autori di riferimento, mettendo per un attimo sullo sfondo la componente religiosa ed i Vangeli, possiamo trovare elementi di Mounier e il personalismo, Ricoeur, Maritain e la corrente neotomista che tratta di un "umanesimo integrale".

dell'intero servizio. L'attenzione agli ultimi è stata per migliaia di anni in mano alle strutture e comunità religiose, specialmente in Italia, e hanno costruito materialmente e teoricamente il tessuto sul quale si è innestato poi il lavoro pubblico degli ultimi due secoli.

Secondo noi potrebbe essere utile soffermarsi sullo spiazzamento come contenuto per poi arrivare allo spiazzamento come metodologia di lavoro. Parte del lavoro è stata, dividendosi in tre gruppi, quella di leggere tre storie di tre persone diverse e, mancando il finale, cercare di concluderle pensando diverse strategie per "risolvere" il problema presentato nella prima parte del racconto. Le storie raccontavano di una situazione "spiazzante" all'interno della Casa della Carità vissuta negli anni passati e, nel momento in cui questa situazione veniva esasperata e rischiava la frattura, la storia si interrompeva. Questa metodologia l'abbiamo trovata spesso in università e rimanda con forza alla possibilità di sospendere il giudizio, all'*epochè*<sup>3</sup>. La possibilità di narrare e tornare sulla narrazione insieme al gruppo di lavoro diventa, nel momento in cui il gruppo si amplia, strumento di rielaborazione del sapere e di formazione. Partendo da questo punto i coordinatori del workshop hanno messo in atto una metodologia diversa, spiazzante: hanno invitato nel gruppo le persone protagoniste delle storie lette in precedenza e ci hanno chiesto di leggere di fronte a loro le nostre possibili conclusioni per le loro vite. Nonostante il consenso del gruppo e il clima di disponibilità non è stato facile pronunciare le parole pensate sapendo che, in un futuro lavoro di coordinamento, avrebbero potuto essere vincolanti per gli utenti di un servizio; i nostri pensieri hanno effetti reali, non scappare di fronte allo spiazzamento della realtà è necessario per poter operare in maniera concreta e pedagogica. Questo sembravano volerci dire in questa giornata.

Nonostante il tema non sia, come vedremo nel capitolo successivo, specificatamente di coordinamento ma attenga di più alla dimensione dell'educatore, possiamo però provare a ragionare sul coordinamento situazionale<sup>4</sup> che, com'è noto, supera i modelli tradizionali arrivando ad affermare che non esiste un modo giusto di "essere capo". Afferma che non è possibile definire un solo stile di leadership coerente con tutte le variabili di contesto possibili, ma al contrario, lo stile deve essere scelto in funzione delle diverse situazioni che il leader si trova di fatto a gestire.

In questa prospettiva il contesto si fa contenuto, la forma struttura la sostanza e la plasma. Restare inseriti in un ambiente di lavoro che non discrimina e non fa distinzioni ha plasmato

---

<sup>3</sup> Rimandiamo qui ai testi della Dott.ssa Biffi Elisabetta, *Le scritture professionali del lavoro educativo*, Franco Angeli, e Demetrio, D. (a cura di). *Educare è narrare. Le teorie, le pratiche, la cura*. Mimesis.

<sup>4</sup> Premoli Silvio (a cura di), *Il coordinamento pedagogico nei servizi socioeducativi*, Franco Angeli, p. 163

anche un modo di conduzione dei gruppi che valorizza questa pratica: l'accoglienza e il sapersi raffrontare con la situazione del qui ed ora sono diventate in parte le teorie ed in parte le metodologie di lavoro con le quali vengono condotte alcune attività.

Resta sullo sfondo una domanda.

Quanto nel mondo bisogna essere per potersi occupare del mondo?

## Conessioni col percorso formativo accademico

Una delle richieste nell'elaborazione conclusiva è proprio quella di cogliere alcune connessioni con il percorso formativo del corso di laurea magistrale in Scienze Pedagogiche. Durante lo svolgimento del workshop, l'intero gruppo di lavoro si è sentito parzialmente "smarrito" rispetto alla prospettiva proposta riguardo al ruolo e alle funzioni della figura di coordinamento. Di fatto, la Casa della Carità propone un ruolo di coordinamento inscindibilmente legato al ruolo di educatore. Abbiamo conosciuto Tiziana Scardilli, Stefano Bianchi e Iole Romano che ci hanno spiegato di ricoprire il ruolo di *coordinatore-educatore*: ognuno di loro ci ha raccontato come personalmente declina e intreccia entrambi i ruoli sia sull'aspetto più concreto (turni, ore, ecc.) sia sull'aspetto più rappresentativo, burocratico e amministrativo (partecipazione a eventi, tavole, équipe). In questo caso specifico, dunque, la figura di coordinamento si configura come un ruolo professionale che coordina figure professionali dello stesso livello funzionale e con lo stesso profilo.

Dobbiamo ammettere che abbiamo fatto fatica a ragionare in questi termini e a immaginare la figura di coordinamento che si allinea o, addirittura, coincide con quella dell'educatore, poiché nel contesto accademico abbiamo sempre riscontrato essere un ruolo specifico con funzioni specifiche. La Casa della Carità, invece, ci ha spiegato come la cultura organizzativa e la storia che negli anni si è evoluta, ha modellato una specifica modalità di vivere il lavoro pedagogico-educativo e uno specifico stile di coordinamento. Quest'ultimo non si caratterizza per avere particolari funzioni distintive rispetto al gruppo di lavoro se non dal punto di vista burocratico, amministrativo, organizzativo.

L'ultima parte del workshop si è soffermata, infatti, su alcuni punti che abbiamo ritenuto "nodali" rispetto alle specificità pedagogiche della figura di coordinamento e che, soprattutto, abbiamo fatto fatica a connettere al nostro percorso formativo e accademico. È stato interessante aver avuto la possibilità di pensare al coordinamento come ad un oggetto dalle molteplici sfumature, per cui esistono svariate modalità di intendere e praticare il coordinamento all'interno dei servizi e che esso può essere interpretato attraverso diversi stili. La Casa della Carità propone uno stile di coordinamento che abbiamo notato essere molto



radicato nella cultura dell'organizzazione e che, accompagnato da miti di fondazione piuttosto radicati nella storia della struttura, sembra costituire un vero e proprio modello educativo in cui i coordinatori si riconoscono. Questo modo di intendere il coordinamento ci sembra configurare il ruolo e le funzioni dei coordinatori del servizio: secondo loro non è possibile essere un buon coordinatore senza mantenere un profondo contatto diretto con gli ospiti della Casa. Ci siamo chiesti come il coordinatore facesse per mantenere distinti i piani del lavoro educativo con gli ospiti e del lavoro educativo con gli educatori: quel che pare emergere è che la distinzione esiste a livello decisionale, ovvero che è il coordinatore che ha l'ultima parola sulle decisioni dell'équipe e che la sua opinione/parola rispetto ad alcune questioni ha un maggior peso.

Ringraziamo la Casa della Carità per aver accolto i nostri dubbi e aver sviluppato insieme a noi un confronto fertile e produttivo che è stato capace di farci aprire a nuove domande, pensieri e riflessioni potenziando, così, il discorso pedagogico in merito a questa figura professionale.