

Università degli Studi di Milano-Bicocca
Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione “Riccardo Massa”
Corso di Laurea in Scienze Pedagogiche



Il coordinamento in comunità educativa residenziale.

La gestione della *leadership*.

Elaborato di gruppo – *Workshop*

Conduttrici:

Dott.ssa Marta Orsini – Coordinatrice Comunità Minori – Associazione Fata Onlus

Dott.ssa Rosella Ristuccia – Educatrice – Associazione Fata Onlus

Partecipanti:

Caraffa Chiara

Felli Carlo

Gatti Matilde

Mecarelli Roberta

Paoli Elena

Romeo Simone

Romeri Giulia

Ruggiero Giusi

Spagliardi Lia Marina

Anno Accademico 2018/2019

Indice

Introduzione e metodologia	2
Descrizione del workshop	3
Riflessioni finali	7
Bibliografia	9

Il coordinamento in comunità educativa residenziale. La gestione della *leadership*.

Nell'ambito del nostro percorso di tirocinio formativo e di orientamento abbiamo avuto l'opportunità di approfondire una funzione educativa di secondo livello: nel nostro caso, il coordinamento. Di tale funzione "multidimensionale"¹, nel corso del *workshop* cui abbiamo partecipato, è stata approfondita la dimensione più legata alla conduzione e cura del gruppo di lavoro, grazie al *focus* sulla *leadership*, all'interno di un contesto di comunità residenziale.

1. Introduzione e metodologia

A partire da uno stimolo visivo presentato dalla conduttrice e dalla sua collaboratrice, il lavoro è stato volto a sviluppare una riflessione e una discussione rispetto agli aspetti della *leadership* – come caratterizzazione fondamentale del ruolo di coordinatore² – inerenti alla pratica lavorativa. In particolare, ci siamo concentrati sulle dinamiche relazionali tra alcune figure e ruoli all'interno di un gruppo, individuati sia dai partecipanti nel discorso avviato in aula, sia grazie all'apporto della conduttrice: *leader*, *contro-leader*, braccio destro, novizio, gregario (ruolo, quest'ultimo, meno approfondito).

L'incontro si è sviluppato attraverso una serie di scambi tra la conduttrice e i partecipanti, e interni ai partecipanti stessi, riguardanti situazioni presentate dalla conduttrice e portate dalla nostra esperienza professionale. Rispetto alla dimensione esperienziale, abbiamo lavorato molto su processi di matrice ipotetica, cercando di dare forma e verbalizzazione alle scelte che avremmo agito a livello intuitivo. Un secondo passaggio è stato quello di esercitare competenze *metariflessive* rispetto a quanto agito, svolgendo un lavoro che rientra nei canoni *clinici* di esplorazione della provenienza di saperi che supportano l'azione, in riferimento sia alla dimensione di apprendimenti esperienziali, sia rispetto ai contenuti teorici sviluppati in sede accademica durante il corso delle lezioni (perché avreste agito in un determinato modo o in un altro? In base a che valutazioni avete operato la scelta? Come pensate sarebbe andata? Quali attori erano direttamente e indirettamente coinvolti nella situazione? Come hanno reagito? Quali conseguenze si possono ipotizzare? Si sarebbe potuto fare in un altro modo?).

¹ Si veda il modello multidimensionale del coordinamento pedagogico proposto nel testo: Premoli S. (2008), *Il coordinamento pedagogico nei servizi socioeducativi*, FrancoAngeli, Milano.

² Lauria F. (2014), *L'acrobata. Il coordinatore pedagogico attraverso la lente del cinema*, Aracne, Roma, p. 186.

La terminologia utilizzata è stata afferente all'area delle scienze organizzative (nella bibliografia consegnata dalle conduttrici vi sono due libri utilizzati da molti dei presenti nel corso triennale di *Organizzazione aziendale e dei servizi*), in particolare nei suoi aspetti maggiormente “comportamentali” riguardanti le dinamiche interpersonali all'interno dei gruppi di lavoro e la tematica della *leadership* (fiducia, conflitti, motivazione, crisi...). Come indicato nella mappa concettuale presentata nelle pagine che seguono, alcuni scambi ed esercizi dialogici hanno avuto come *focus* quelli che sono i ruoli tipici e le dinamiche di gruppo, nominati in due chiavi metaforiche rispetto agli stimoli presentati all'inizio del *workshop*:

- Quella del “branco” (es. “maschio alfa”, “rango”), la quale ha visto riferimenti alla metafora “etologica” (ricomprendendo il mondo animale protagonista dei cortometraggi d'animazione proiettati).
- Quella della “squadra”, la quale ha utilizzato in parte la metafora sportiva per riferirsi al coordinatore come allenatore/*coach* e ai ruoli all'interno di una squadra come quelli all'interno di un'*équipe*.

Durante la discussione non si è perso di vista il contesto della comunità residenziale come macro-contenitore dei contenuti discussi, grazie alla presentazioni di situazioni e dinamiche che mettessero in luce le peculiarità che lo caratterizzano.

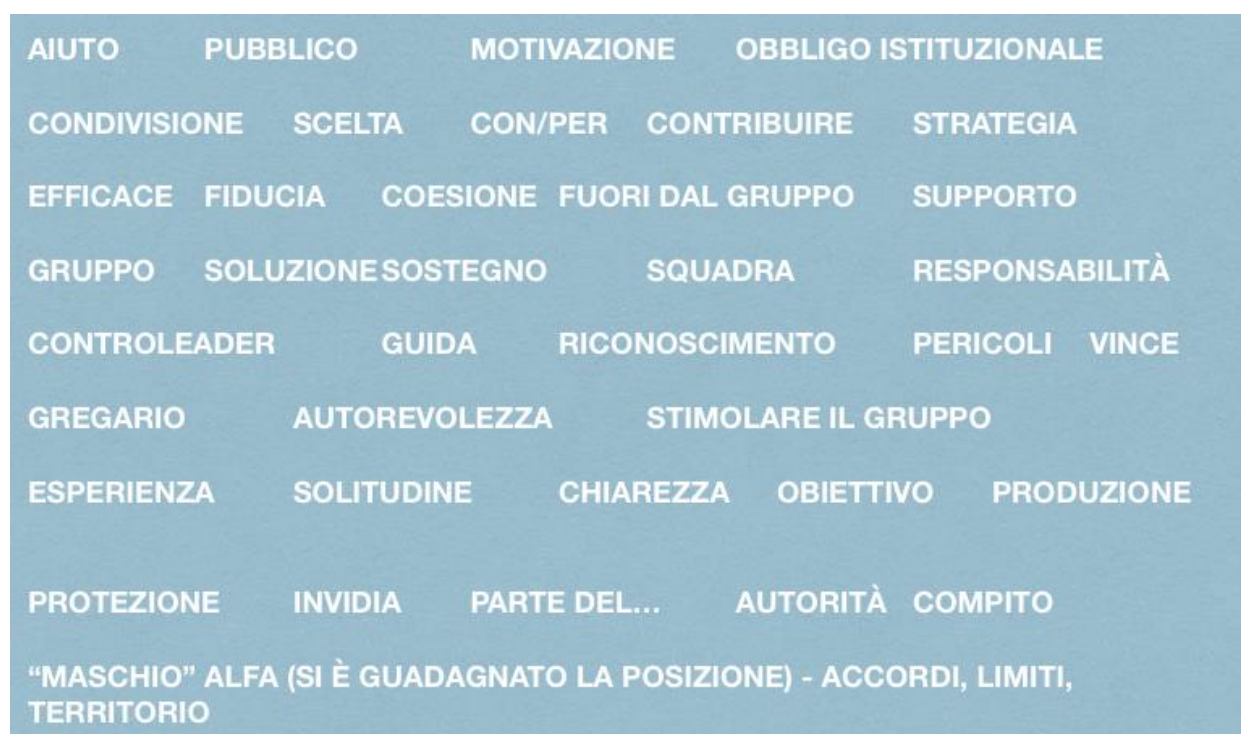
La conduttrice del *workshop*, durante il suo svolgimento, si è posta come *leader* del gruppo dei partecipanti: in questo senso, abbiamo avuto modo di esplorare la gestione della *leadership* sia rispetto al versante contenutistico, sia rispetto alla sua conduzione e rielaborazione di quanto emerso (dimensione “meta”)³.

2. Descrizione del *workshop*

Dopo un primo giro di presentazioni, in cui ognuno ha esplicitato la motivazione per cui aveva scelto di partecipare a questo *workshop*, la conduttrice ci ha mostrato alcuni video che fungessero da stimolo per avviare una riflessione e un confronto sul tema in oggetto. Gli spezzoni che abbiamo visionato erano tratti dal film *Coach Carter* e da *Leadership Cartoon*; in entrambi i casi, abbiamo avuto modo di osservare le tematiche del lavoro di squadra, soffermandoci su alcuni aspetti quali il rapporto tra *leader* e gruppo, la presenza di un obiettivo comune, l'importanza della protezione e del sostegno reciproco...

³ In relazione a quest'ultimo aspetto, la postura della conduttrice ci ha permesso di vedere in azione alcune possibili declinazioni del ruolo di *leader*, tra le quali le funzioni di “facilitatore”, “attivatore” di processi di ricerca comune, e “sistematizzatore” di quanto emerge (inserito in una chiara prospettiva d'insieme).

Questi ed ulteriori nuclei tematici sono emersi durante la discussione di gruppo che ha portato alla realizzazione di una mappa concettuale, riportata nella figura:



Durante tale discussione è emersa l'importanza del lavoro di gruppo, che necessita della presenza di un *leader* che lavori *con* e *per* l'*équipe*, sostenendola, guidandola, motivandola e alimentando la coesione tra i membri. Infatti, «tanto più è forte il bisogno di *leadership* all'interno del gruppo, tanto più esso è ricco e vitale. [...] è riduttivo pensare che le funzioni di *leadership* possano essere svolte da una sola persona [...]»⁴, tuttavia nell'ambito di un'*équipe* educativa la loro gestione è compito innanzitutto del coordinatore.

In effetti, ci è sembrato di cogliere che una caratteristica essenziale per svolgere il ruolo di coordinatore sia la capacità di *leadership*, che comprende in sé diversi aspetti. Da un punto di vista teorico, «essa si misura con la capacità di agire la cura, di produrre e governare il cambiamento, di sviluppare una visione del futuro (spesso a lungo termine) e di strategie generative»⁵.

La conduttrice si è soffermata maggiormente sugli aspetti relazionali e sociali connessi al ruolo di *leader* del coordinatore, piuttosto che sugli aspetti organizzativi della funzione di coordinamento; siccome «il coordinatore pedagogico» si connota «come *professionista delle*

⁴ Lauria F., *op. cit.*, p. 187.

⁵ Lauria F., *op. cit.*, p. 186.

relazioni»⁶, la gestione delle dinamiche relazionali si connota come condizione necessaria per la realizzazione del compito che il gruppo vuole portare a termine⁷. Nelle parole della conduttrice, uno degli aspetti chiave è stato il lavoro del coordinatore al fine di promuovere un'atmosfera di benessere all'interno dell'*équipe*, contenendo i conflitti interpersonali e le difficoltà che potrebbero verificarsi in un contesto comunitario, caratterizzato da un clima ad alta intensità relazionale sia professionale che personale.

Per il gruppo è centrale avere un obiettivo comune, chiaro e condiviso: per questo è fondamentale che il coordinatore mantenga il *focus* di tutti sull'obiettivo da raggiungere, motivando e sostenendo ogni membro. Per fare questo, il *leader* dovrebbe essere attento alle potenzialità e alle fragilità di ciascuno, sottolineando i punti di forza di ognuno durante le riunioni di *équipe* – è fondamentale in questo senso curare la dimensione sociale – e nel corso dei colloqui individuali. Consapevole dell'unicità di ogni membro, il *leader* dovrebbe anche saper modulare il proprio stile comunicativo e relazionale in base alla singolarità di ciascuna persona con cui si interfaccia.

Oltre a questo, il coordinatore dovrebbe distribuire in modo equo il lavoro tra i membri del *team*, cercando di rinforzare chi si trova in una posizione più debole, allo scopo di gestire gli equilibri di potere presenti nel gruppo, di modo che ognuno abbia pari riconoscimento sociale; alcuni dei mezzi utili a questo scopo possono essere il modulare le mansioni a seconda delle competenze individuali, o l'assegnare compiti di responsabilità ai nuovi operatori, appena sono pronti a svolgerli, per dimostrare all'*équipe* la loro professionalità.

Il coordinatore è investito di diverse responsabilità: verso gli educatori, gli utenti, i responsabili del servizio e tutti gli attori della rete. L'aspetto della responsabilità ci è sembrato particolarmente rilevante in un contesto educativo residenziale di tutela minori, strutturalmente connesso alla sfera giuridica oltre che al mandato sociale di cui è investito ogni servizio educativo.

Gran parte delle responsabilità del coordinatore riguardano un'attività che potremmo definire di "manutenzione": degli educatori, sia singolarmente che come gruppo; del mandato e della cultura pedagogica del servizio; del funzionamento dell'organizzazione; e, infine, della sua stessa posizione di *leader*.

⁶ *Ibidem*.

⁷ In questo senso, l'orientamento del *leader* alla relazione e il suo orientamento al compito, spesso proposti dalla letteratura come alternativi, in realtà ci sembrano strettamente interconnessi: in particolare, il secondo aspetto (ovvero appunto il raggiungimento dell'obiettivo del gruppo) non può prescindere dal primo.

In relazione a quest'ultimo aspetto, la conduttrice ha sottolineato la necessità di avere una profonda consapevolezza del proprio ruolo professionale: solo nel momento in cui ci si sente riconosciuti come *leader* si è in grado di adottare uno stile non eccessivamente direttivo e ci si sente legittimati a chiedere l'aiuto e il sostegno del gruppo in caso di necessità. Al contrario, quando un coordinatore è insicuro della propria *leadership* e teme di essere prevaricato da un collega, è probabile che il suo stile di conduzione sfoci nell'autoritarismo, una delle possibili derive dello «stile di coordinamento direttivo»⁸: il *leader* smette di essere tale, diventando solo un “capo” (come nella figura), provocando così la disgregazione del gruppo.



Come è emerso dalla condivisione seguita al secondo video – specialmente nella scena dei granchi che formano una “testuggine” compatta – la dimensione della protezione risulta essenziale per un’*équipe* di lavoro e dovrebbe essere reciproca, sia del *leader* verso il gruppo che del gruppo verso il *leader*. Questo aspetto di sostegno dell’*équipe* verso il coordinatore non mina in nessun modo la sua *leadership*, ma anzi dimostra la fiducia e il riconoscimento che il gruppo nutre nei confronti del proprio *leader*.

Rispetto al tema della protezione, inoltre, abbiamo riflettuto su come il coordinatore dovrebbe poter delegare parte delle sue funzioni a diversi membri dell’*équipe* sia in caso di difficoltà personali o professionali, sia per permettere agli operatori di accrescere le proprie competenze e di mettersi alla prova. Oltre a questo, la delega risulta funzionale anche per dimostrare la fiducia che si ripone nei colleghi e per valorizzare le competenze professionali di ogni educatore/operatore: «il coordinamento pedagogico investe sul futuro del gruppo di coordinamento, sul futuro dei soggetti per i quali è operata la funzione di coordinamento, sulle risorse a disposizione»⁹. L’aspetto della fiducia è qualcosa su cui un coordinatore dovrebbe

⁸ Ripamonti E. (2008), *Il coordinamento pedagogico situazionale*, pp. 153-177, in Premoli S., *Il coordinamento pedagogico nei servizi socioeducativi*, FrancoAngeli, Milano. A proposito degli stili di *leadership*, in psicologia sociale, autori quali K. Lewin, R. Lipitt e R.K. White nei loro studi hanno proposto la distinzione di tre principali stili, a seconda delle modalità adottate dal *leader* di mobilitare e guidare gli altri membri del gruppo, gestendone la partecipazione: stile direttivo-autoritario, stile democratico, e stile permissivo *laissez-faire*.

⁹ Gnocchi R. (2008), *I paradigmi del coordinamento pedagogico*, pp. 13-30, in Premoli S., *op. cit.*

continuamente lavorare di modo che essa si costruisca e ri-costruisca in entrambe le direzioni, specialmente nei momenti di crisi che possono riguardare un singolo membro o tutto il gruppo. Ci siamo poi soffermati in modo particolare su alcune dinamiche che possono innescarsi all'interno di un contesto professionale di gruppo. La conduttrice ha evidenziato specialmente il ruolo del *contro-leader*, che può ostacolare in modo diretto o indiretto il lavoro del *leader*, instillando il dubbio nei colleghi rispetto alla legittimità e alla validità del coordinatore o contrapponendosi in modo esplicito, per esempio durante le riunioni di *équipe*, nel passaggio di consegne o nei colloqui individuali.

Un coordinatore deve essere consapevole di queste dinamiche per potere prima di tutto accorgersene e quindi re-agire in modo pensato. Questo è fondamentale sia per mantenere il proprio ruolo di *leader* che per proteggere il gruppo, specialmente nei suoi membri più fragili e nei nuovi arrivati.

Riguardo a queste dinamiche, un coordinatore dovrebbe essere attento e consapevole rispetto al proprio mondo emotivo per evitare agiti senza pensiero e mantenere quindi una strategia di lavoro coerente con gli obiettivi condivisi.

Un *leader* dovrebbe agire in modo strategico su diversi fronti: da un lato, dovrebbe avere una strategia personale per guidare il gruppo e mantenere la propria *leadership*, dall'altro, dovrebbe negoziare una strategia con l'*équipe* per raggiungere in modo efficace gli obiettivi prefissati e per agire in modo coerente rispetto al mandato del servizio.

3. Riflessioni finali

È stato interessante conoscere e approfondire una realtà così complessa e densa a livello relazionale come quella che ci è stata presentata durante il *workshop*.

Troviamo che sia sempre arricchente la possibilità di ascoltare le esperienze di professionisti dell'educazione e potersi confrontare su ciò che avviene nella concretezza e nella materialità dei servizi per riflettere e ri-pensare l'agire educativo. Ci è stata data la possibilità sia di discutere su situazioni portate dai conduttori sia di presentare nostre esperienze professionali, analizzando e mettendo in discussione l'agito e ipotizzando altri possibili interventi. Si tratta di momenti importanti di collegamento tra la teoria e la pratica, tra quanto abbiamo ascoltato in aula e studiato per mezzo della letteratura scientifica e quanto invece possiamo imparare dalla voce di chi lavora quotidianamente sul campo.

Durante l'incontro è emerso quanto la *leadership* sia una caratteristica importante per un coordinatore che voglia creare un gruppo coeso e motivato verso un obiettivo comune: «si

delinea quindi un coordinatore pedagogico definibile come *leader* di servizio»¹⁰. Uno degli aspetti che più ci ha colpiti è stato l'approfondimento sulla capacità propria del *leader* di riposizionare gli equilibri all'interno del gruppo perché ognuno abbia pari riconoscimento sociale e sia valorizzato nelle proprie peculiari competenze. Questo si configura come un continuo movimento e aggiustamento costante delle parti in gioco, ma, in particolare nei momenti di conflitto, il *leader* deve essere in grado di rilevare dove sembra esserci un disequilibrio e cercare di ri-armonizzare il gruppo. Solo in questo modo, infatti, ci sembra possibile che ogni individuo cresca a livello personale e professionale e allo stesso tempo che il gruppo si consolidi e lavori in modo sempre più sinergico e collaborativo. Ciò, a nostro parere, richiede una grande consapevolezza dei propri equilibri interni, soprattutto rispetto alla dimensione emotiva ed emozionale. Infatti, «lo stile di *leadership* di un sistema complesso ad elevato tasso di relazionalità, richiama funzioni emotive adulte»¹¹, ovvero «la capacità di essere in contatto con l'esperienza e di tollerare il dubbio e lo smarrimento che talora vi deriva, la capacità di governare la conflittualità, di guardare il territorio da più punti di vista»¹². Il *leader*, quindi, sa *so-stare* nelle situazioni di fragilità, di incertezza, di spiazzamento e di conflitto per osservarle, analizzarle e accompagnare l'*équipe* nell'attraversamento di esse¹³, rifiutando il paradigma tipicamente sanitario *problema-soluzione immediata*¹⁴.

Riflettendo, risulta molto complesso osservare le dinamiche di un gruppo in cui si è inseriti e a cui si appartiene – con tutte le implicazioni del caso – e dover costantemente pensare e ripensare alle proprie azioni, alle parole da dire e, ancor di più, a quelle da non dire, alla propria postura; tutto ciò nella consapevolezza che ogni cosa che si fa e che si dice contribuisce in modo sostanziale a mantenere la *leadership*, ad alimentare la coesione del gruppo e, quindi, a determinare la qualità del lavoro educativo.

¹⁰ Lauria F., *op. cit.*, p. 188.

¹¹ Lauria F., *op. cit.*, p. 190.

¹² *Ibidem*.

¹³ Queste competenze, a nostro avviso, richiamano la «capacità negativa» bioniana, presentata nel testo Ulivieri Stiozzi Ridolfi S., (2013), *Il counseling formativo. Individui, gruppi e servizi educativi tra pedagogia e psicoanalisi*, Milano, FrancoAngeli.

¹⁴ Ci sembra, questa, una pressione molto forte che attraversa i servizi educativi nell'epoca contemporanea, che agisce in nome di una maggiore efficienza e misurabilità delle prestazioni erogate, secondo un'ottica aziendalistica tipica del mondo sanitario.

Bibliografia

Gnocchi R. (2008), *I paradigmi del coordinamento pedagogico*, pp. 13-30, in Premoli S., *Il coordinamento pedagogico nei servizi socioeducativi*, FrancoAngeli, Milano.

Lauria F. (2014), *L'acrobata. Il coordinatore pedagogico attraverso la lente del cinema*, Aracne, Roma, p. 186.

Premoli S. (2008), *Il coordinamento pedagogico nei servizi socioeducativi*, FrancoAngeli, Milano.

Ripamonti E. (2008), *Il coordinamento pedagogico situazionale*, pp. 153-177, in Premoli S., *Il coordinamento pedagogico nei servizi socioeducativi*, FrancoAngeli, Milano

Ulivieri Stiozzi Ridolfi S., (2013), *Il counseling formativo. Individui, gruppi e servizi educativi tra pedagogia e psicoanalisi*, Milano, FrancoAngeli.