

*Scuola Gestalt di Torino*

*Corso di specializzazione*

*Gestalt nelle Organizzazioni*

*Secondo Intermezzo presso la  
Cooperativa Il punto*

*a cura di  
Cristina Giuliani e Stefania Massara*

*Aprile 2015*

## **1. Il cliente**

Abbiamo svolto il nostro intermezzo presso una ONLUS (Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale = Social Enterprise), la Cooperativa “Il Punto” - dislocata nell’aera metropolitana di Torino Est - che offre servizi a disabili adulti e alle loro famiglie nell’hinterland della città di Torino. Attraverso l’uso di finanziamenti pubblici, la cooperativa “Il Punto” gestisce sei strutture che si differenziano fra loro per dimensione e tipo di assistenza offerta.

Siamo entrate in contatto con la cooperativa attraverso LA, nostra compagna di corso, che vi ricopre il ruolo di coordinatrice.

## **2. La richiesta iniziale del cliente**

LA, per la quale con un nostro compagno di corso avevamo già effettuato un primo intervento di osservazione come tirocinio (denominato INTERMEZZO poiché viene svolto tra un weekend formativo e l’altro), ci accenna alla possibilità di condurne un 2º che coinvolgerebbe però persone e strutture diverse rispetto al gruppo precedente.

La richiesta nasce da un disagio di LA, secondo la quale manca sostegno e mutuo riconoscimento tra i gruppi di lavoro che lei coordina all’interno del Servizio per disabili della Cooperativa Il Punto e trova che gli operatori delle varie strutture facciano fatica a dare valore al lavoro dei colleghi delle altre unità. Le piacerebbe intervenire e ha pensato a noi per questa

nuova proposta. Ne discutiamo con il nostro compagno di corso che dice di non essere interessato, noi troviamo la proposta stimolante e diamo la nostra disponibilità. LA accetta.

Fissiamo un primo incontro con LA per ottenere un quadro più preciso della realtà nella quale dovremo intervenire, *come suggerisce Marie-Anne Chidiac*, per capire meglio qual è il suo bisogno e definire in modo più preciso la sua richiesta. Durante l'incontro le chiediamo di descriverci le 6 strutture coinvolte, la loro collocazione sul territorio, i servizi che offrono, le operatrici e le caratteristiche degli utenti di cui si occupano.

*La prima riflessione di carattere teorico che facciamo è che - qualsiasi cosa stia accadendo nell'organizzazione dove è stato richiesto il nostro intervento - riguarda l'intero campo interagente, quindi l'organizzazione nel suo complesso. Anche se singole persone o parti del gruppo stanno assumendo un comportamento non funzionale (in questo caso coloro che svalutano il lavoro altrui), lo stanno facendo in questo campo e, probabilmente, stanno rendendo visibile qualcosa che riguarda l'organizzazione nel suo complesso.*<sup>1</sup>

### **3. Sintesi delle informazioni raccolte sulla struttura**

LA ci fornisce una descrizione sintetica, ma chiara, delle strutture.

---

<sup>1</sup> Riferimenti a Frans Meulmeester, "Cambiare è rimanere fermi", 2006 pag. 38

La Cooperativa sociale “Il Punto” gestisce il Servizio Disabili Adulti (inseriti in strutture diurne o residenziali) sul territorio di quattro comuni dislocati nell’area metropolitana di Torino Est, all’interno di uno specifico appalto per il comparto sociale che appartiene alla Azienda Sanitaria Locale. Questi quattro Comuni fanno parte di un Consorzio più ampio – denominato INSIEME.NET – che riunisce sette Comuni in totale e si occupa anche di vigili urbani, biblioteche e raccolta rifiuti.

### **Schema 1 - Struttura Servizio Comparto Sociale**

<b>Consorzio “Insieme.net”</b> Sette Comuni Servizi: vigili urbani, biblioteche e raccolta rifiuti.							
<b>Comparto Sociale</b> Quattro Comuni							
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direttore</li> <li>▪ Presidente: Sindaco di uno dei comuni</li> </ul>	Quattro dei Comuni aderenti a Insieme.net all’interno del consorzio gestiscono anche il COMPARTO SOCIALE	È presente un Responsabile delle tutele (*) da cui dipendono i 3 servizi del comparto sociale	<input type="radio"/> Responsabile Area Minori		Servizio minori	-	-
			<input type="radio"/> Responsabile Area Adulti		Servizio adulti	-	-
			È presente un Responsabile Area Disabili	L’area disabili si suddivide in tre tipologie di servizi in base agli utenti	Servizio disabili minori	Coop. Kairòs	È presente sul territorio un’educatrice – dipendente del Consorzio e non della Cooperative - responsabile dei progetti sportivi e degli inserimenti lavorativi (in accordo con i Centri per l’Impiego)
					Servizio disabili Adulti (in struttura)	Coop. Il Punto	
Servizio disabili (autonomi)	Coop. La Vela						

(\*) Ex Direttore del Consorzio “Insieme.net”

## 4. La proposta di intervento

LA - dopo aver ridefinito la richiesta di intervenire sul tema “Competizione tra le 6 strutture che si occupano di disabili nella Cooperativa “Il Punto” - ci chiede di formulare una proposta d'intervento.

La **proposta d'intervento** che le presentiamo è articolata in due tempi:

- Una prima riunione con la presenza di LA e delle altre referenti di struttura (6 persone in tutto), dove il tema di interesse possa essere apertamente dibattuto con nostra presenza come osservatrici non partecipanti.
- Una seconda riunione con gli stessi partecipanti a distanza di qualche settimana dove, questa volta con un ruolo attivo, sosterremo il confronto di gruppo a partire dalle osservazioni emerse durante e dopo il primo incontro, arricchite dai nostri vissuti in senso fenomenologico e dall'osservazione dei processi paralleli.

Avuta l'approvazione di LA sulla proposte d'intervento, abbiamo condiviso con lei e inviato al gruppo una lettera di presentazione: la nostra proposta viene accettata e cominciano a circolare ipotesi di date per la 1ª riunione che viene fissata per il 19 gennaio 2015.

## 5. L'osservazione

### 5.1 L'incontro

La struttura è nuova, ci appare luminosa, grande e un po' fredda. Nella sala riunioni le partecipanti arrivano alla spicciolata, dispongono i tavoli nel modo che sembra loro migliore ottenendo un unico piano d'appoggio quadrato: si siedono su tre lati, lasciandone uno libero per noi che però scegliamo una posizione più arretrata dalla quale abbiamo una migliore prospettiva d'insieme del gruppo.

Cominciamo con le presentazioni, poi LA – responsabile di tutti i servizi disabili della cooperativa - introduce il tema dell'incontro: **le dinamiche di competizione e critica fra gli operatori delle diverse strutture**, ne parla dettagliatamente e a lungo, affrontando il tema dei pregiudizi e delle svalutazioni espressi in passato a proposito di colleghi che prestano servizio in strutture diverse dalla propria. Conclude dicendo che vorrebbe sgretolare questo atteggiamento competitivo.

Nello scambio vivace di opinioni e di vissuti che segue, emergono le difficoltà specifiche di ogni gruppo, soprattutto quelle delle strutture che lavorano con disabili gravi, non autonomi, bisognosi di costanti cure fisiche e interventi di carattere sanitario; le operatrici che lavorano quotidianamente in queste difficili condizioni ci raccontano di sentirsi spesso appesantite,

usano la parola “piene”, dicono di far fatica a dar valore alle informazioni che LA vuole condividere, informazioni che riguardano spesso attività creative condotte nei servizi che si occupano di disabili meno gravi.

LA ribadisce più volte che a suo parere il punto focale è l'incapacità di apprezzare il lavoro degli altri, la sua co-coordinatrice NA - che nella cooperativa ha un ruolo intermedio tra quello di LA e quello delle altre referenti di struttura - la sostiene, sottolineando l'atteggiamento reattivo e difensivo con cui vengono accolte le attività altrui.

Le referenti di struttura, a loro volta, rinforzano quanto già detto: nella condizione di emergenza quasi continua in cui lavorano, non riescono a trovare l'interesse e la disponibilità interiore per accogliere le informazioni per le quali LA reclama attenzione. Poi comunque dicono: “parlare non serve” e “parlare e non venire ascoltati, crea amarezza”.

LA insiste, dicendo che sente la responsabilità di far circolare le informazioni, ed esprime il bisogno che si riconosca l'utilità di alcune attività che hanno una ricaduta in termini d'immagine sulla cooperativa, quell'immagine che ben spesa facilita l'entrata di finanziamenti a sostegno della struttura nel suo complesso, compresi i servizi che si occupano di disabilità grave; poi fa un po' di autocritica dicendo che è possibile che sia lei stessa ad essere incapace di dare “valore a tutti”.

È a questo punto che emerge una proposta nuova, una delle referenti di struttura condivide col gruppo che, a suo parere, non è parlare, ma è unire le persone che può avvicinarle. Propone di

creare sinergie, farle lavorare assieme, in modo che tutti conoscano, e possano riconoscere, il lavoro di tutti.

La proposta dell'operatrice viene appoggiata anche dalle altre, prende forza l'idea che dal di dentro, nell'azione condivisa, sia più facile avvicinarsi all'altro e che vedere le difficoltà del lavoro altrui aiuti a coglierne il valore. Vengono portati esempi in cui i pregiudizi sono stati superati grazie ad una conoscenza diretta delle attività che prima venivano svalutate. C'è consenso tra le operatrici rispetto alla possibilità di superare in questo modo la polarizzazione "noi" - "loro" che si è venuta a creare fra i gruppi.

LA ribadisce che oltre al fare, bisogna trovare il tempo di dirsi le cose in modo che non restino dei "non detti", poi insiste ancora sul valore delle attività che in passato hanno provocato commenti sarcastici e svalutativi, usa le espressioni "bisogna buttare giù i muri" e "sgretolare le etichette".

Verso la fine della riunione un'operatrice sottolinea che è necessario non solo che stiano bene gli utenti, ma che stiano bene anche gli operatori.

LA propone un incontro ogni 6 settimane per condividere ciò che si fa nelle diverse strutture e l'incontro si conclude con un appuntamento per l'8 aprile presso il Servizio Il Volo al quale parteciperemo anche noi per dare una restituzione dell'osservazione svolta.



*Rispetto all'osservazione svolta riconosciamo i momenti in cui si interrompe il "Ciclo dell'esperienza" secondo il modello di Zinker e Nevis che Frans Meulmeester ha utilizzato come modello all'interno del libro "Cambiare è rimanere fermi".*

*Secondo noi, nella situazione che osserviamo, è il bisogno di **ascolto e riconoscimento** a strutturare il campo in un insieme significativo, cioè in una gestalt; è quindi, tra i bisogni presenti, quello più forte.<sup>2</sup>*

*Nel caso di LA, l'interruzione avviene all'inizio del ciclo dell'esperienza, a nostro parere nella fase della consapevolezza, che permette di realizzare il significato delle sensazioni e delle informazioni raccolte e avviare la successiva mobilitazione dell'energia per l'azione. Qui l'interpretazione dei dati da parte di LA è fissa, la sua tesi è "la svalutazione avviene per l'incapacità di alcuni di riconoscere il valore altrui" ed è possibile che ci sia un meccanismo proiettivo che conduce LA a identificare i colpevoli di un'azione per lei scorretta. Il blocco nella fase della consapevolezza porta ad un'azione non efficace, in questo caso la ripetizione del messaggio.<sup>3</sup>*

---

<sup>2</sup> Riferimenti a Frans Meulmeester, "Cambiare è rimanere fermi", 2006 pag. 19

<sup>3</sup> Riferimenti a Frans Meulmeester, "Cambiare è rimanere fermi", 2006 pag. 47

*Da qualche tempo LA, nel reclamare ascolto, è bloccata in una condizione di dipendenza. Tale condizione è la conseguenza del fatto che percepisce gli altri come unici responsabili della situazione (tesi di LA: la svalutazione è il risultato dell'incapacità di alcuni di riconoscere il valore altrui). Il riconoscimento della propria responsabilità (intesa come la capacità di dare una risposta) creerebbe per lei la possibilità di fare qualcosa all'interno della situazione.<sup>4</sup>*

*Nel caso delle operatrici, che hanno probabilmente trattenuto in passato rabbia o irritazione (trattenere costa un sacco di energia), il blocco, presente nella fase della **mobilitazione dell'energia**<sup>5</sup>, che è rivelato dalla ripetizione della frase "parlare non serve" si scioglie verso la fine della riunione. Grazie al confronto aperto che è stato sostenuto e facilitato, l'energia prima trattenuta ha avuto modo di esprimersi e scaricarsi, dando come risultato la proposta creativa della rotazione temporanea del personale che, secondo le operatrici, faciliterebbe il mutuo riconoscimento e aiuterebbe a superare l'atteggiamento di svalutazione tra i servizi.*

*La rabbia trattenuta è una condizione frequente nelle organizzazioni di tipo assistenziale dove spesso sono presenti squadre di sole donne, più concentrate sulla sintonia che sul confronto, dove l'aggressività soppressa porta a una perdita di energia motivazionale.<sup>6</sup>*

---

<sup>4</sup> Riferimenti a Frans Meulmeester, "Cambiare è rimanere fermi", 2006 pag. 33

<sup>5</sup> Riferimenti a Frans Meulmeester, "Cambiare è rimanere fermi", 2006 pag. 31

<sup>6</sup> *ibidem*

## 5.2 Osservazioni fenomenologiche sul primo incontro

	<b>Stefania</b>	<b>Cristina</b>
<b>PRIMA dell'incontro</b>	<p>Sono in contatto con il mio malessere fisico ed emotivo, ho la sensazione di muovermi nella nebbia, sono rallentata. Ho delegato Cristina a prendere contatto e accordi con LA per arrivare nella sede dell'incontro e non me ne sono più preoccupata: quando ci incontriamo a Porta Susa mi sembra che Cristina non abbia raccolto informazioni sufficienti per arrivare alle sede dell'incontro autonomamente, io avrei definito prima se LA ci veniva a prendere o no, un po' mi agito.</p>	<p>Mi sono presa la responsabilità di organizzare il viaggio di andata per la riunione, ma non ho stampato la mappa del percorso dalla stazione al centro che ospiterà l'incontro. Solo quando Stefania me lo fa notare comincio a vederla come una trascuratezza. Provo tenerezza e senso di protezione nei confronti di Stefania che mi appare meno efficiente e orientata del solito.</p>
<b>DURANTE l'incontro</b>	<p>Inizialmente faccio fatica a presentare il nostro intervento e ho bisogno di leggere alcune delle parti della lettera che abbiamo mandato all'equipe per presentare il nostro intervento, non sono fluida né chiara, arranco un po'. Quando finisce l'incontro mi stupisco di come il tempo sia passato in fretta, è quasi volato.</p>	<p>Durante la prima parte della riunione provo un dolore piuttosto forte alla parte alta della schiena, il dolore si attenua dopo circa un'ora e scompare verso la fine della riunione. Buona presenza. Sensazione di tempo che trascorre veloce.</p>
<b>DOPO l'incontro</b>	<p>Stanchezza, mista alla sensazione di confusione e di non chiarezza su cosa era successo durante l'incontro, con una sensazione che associo ad una persona un po' depressa. Quando arrivo a casa dormo per due ore: per me è insolito dormire al pomeriggio. Durante la notte entro in contatto con l'ansia da prestazione, paura del giudizio molto forte collegata da una richiesta di un cliente, non so se c'è un reale collegamento con il giudizio/pregiudizio circolato nel gruppo.</p>	<p>Quando sono ormai rientrata a Torino, mi accorgo di aver perso gli occhiali, la cosa mi rattrista un po'. A casa mi aspetta un'ospite e nonostante abbia voglia di vedere questa persona, mi sento catapultata in una situazione molto diversa in tempi per me troppo rapidi, vorrei avere ancora del tempo per elaborare l'esperienza appena vissuta prima di dedicarmi ad altro, ma questo tempo non c'era. È faticoso e un po' frustrante; di sera fatico molto ad addormentarmi.</p>

### *5.3 Dinamiche di gruppo e del campo*

Durante l'osservazione non partecipata alla riunione il gruppo ci è apparso diviso in due ali costituite da LA, da un lato, a tratti sostenuta da NA, e dalle referenti di struttura dall'altro: entrambe le ali chiedevano ascolto, ma parevano in difficoltà nell'offrire ascolto a propria volta.

La dinamica più evidente che abbiamo potuto osservare, infatti, è stata quella della contrapposizione tra LA e le referenti di struttura e della forte difficoltà di raggiungersi e accogliersi a vicenda.

NA, che condivide con LA il ruolo di coordinatrice, pur sostenendo la sua co-coordinatrice ci è apparsa impegnata in un'opera di mediazione nel tentativo di avvicinare le differenti posizioni.

LA, durante tutto il corso della riunione, ha condiviso reiteratamente con le operatrici una serie di informazioni e riflessioni, tese a dimostrare l'importanza e il valore delle attività oggetto di svalutazione. Il suo messaggio potrebbe essere sintetizzato così: "bisogna dare valore all'operato altrui, farlo è giusto e ci sostiene tutti". Quando LA ripeteva il suo punto di vista, sembrava cercare la formula migliore per far passare il suo messaggio, come se la non comprensione dei concetti trasmessi fino ad allora fosse dovuta ad una comunicazione insufficiente o difettosa e che potesse quindi essere sanata da una comunicazione migliore, più profonda ed esaustiva degli stessi concetti.

Dall'altra, le referenti di struttura spiegavano alla loro coordinatrice le ragioni per le quali non riuscivano ad ascoltarla: parlavano del loro sentirsi sovraccariche, piene, in difficoltà e sotto pressione, non in grado di far entrare informazioni che non le riguardassero direttamente o che non riguardassero direttamente il loro lavoro e le loro emergenze. Nonostante ciò, LA non cambiava strategia, ma continua a ripetere lo stesso messaggio. Un elemento che ci sembra possa essere collegato e che ci ha colpito è che LA – quando parlava – non guardava le colleghe, ma di fronte a sé e al di sopra delle teste dei presenti, segnale per noi di poco contatto con il resto del gruppo in quel momento.

Le operatrici, da parte loro, esprimevano spesso pensieri, sensazioni e richieste in modo impersonale, dicendo, per esempio: “questo può far male” o “questo può dare fastidio” piuttosto che “questo mi ha fatto male” o “questo mi ha dato fastidio”. La modalità usata ci ha fatto pensare a una difficoltà a prendersi la responsabilità in prima persona di queste condivisioni.

## **6. Processi paralleli**

Avendo scoperto durante il nostro primo tirocinio (primo intermezzo) fino a che punto l'attenzione ai processi paralleli possa essere rivelatrice, durante questa seconda esperienza abbiamo usato il confronto tra i nostri vissuti e le dinamiche osservate durante la riunione come strumento continuo di verifica delle impressioni riportate durante il lavoro di osservazione non partecipata e di diagnosi.

## Di seguito gli spunti che abbiamo selezionato:

Chi	Processo parallelo	Riflessioni
Cristina	Ho organizzato il viaggio di andata per la prima delle due riunioni previste col gruppo di lavoro della cooperativa, mentre abitualmente è Stefania che si occupa di queste gestioni organizzative. Nel farlo ho tralasciato di stampare la mappa per raggiungere il centro che ci avrebbe ospitato, quando Stefania se n'è accorta è entrata un po' in ansia, io ho sentito la sua ansia e ho cominciato giudicare trascurato il modo di operare che avevo adottato, che mi è abituale e col quale normalmente funziono.	Il tema dell'intermezzo è il pregiudizio tra le strutture, riguarda proprio come un gruppo valuta il lavoro degli altri e il giudizio/pregiudizio è circolato nel gruppo.
Cristina	All'inizio della riunione sono entrata in contatto con un forte mal di schiena che non avevo avvertito prima di quel momento. Il dolore si è mantenuto costante durante la prima ora di lavoro, poi ha cominciato a decrescere fino a scomparire completamente verso la fine dell'incontro quando è apparsa una proposta concreta e nuova: "la rotazione del personale".	Nelle condizioni attuali la ripetizione dello stesso messaggio non è efficace. L'andare verso il "fare" (far ruotare gli operatori e pazienti tra le strutture) ha creato un movimento e aumento di energia nelle operatrici, un senso di alleggerimento che permette loro di uscire dall'empasse?
Stefania e Cristina	Abbiamo avuto entrambe l'impressione che il tempo durante la riunione sia trascorso molto velocemente.	A che velocità vivono gli operatori nella loro quotidianità professionale?
Stefania	Finito l'incontro entro di nuovo in contatto con la "nebbia nel cervello" che avevo all'inizio, ho un'immagine poco chiara dell'incontro appena avvenuto, a tratti mi sembra non emerga niente di importante sull'incontro, sono stanca, tutto mi appare un po' confuso	La sensazione descritta sembra coincidere con la confluenza che si è creata nel gruppo dove appare difficile prendere una posizione chiara e diretta, assumendosi il rischio e la responsabilità di "confliggere"
Stefania e Cristina	Per avanzare col lavoro dell'intermezzo e per risparmiare tempo, una sera abbiamo deciso di incontrarci su skype. Per farlo abbiamo dovuto affrontare una serie curiosa di inconvenienti che si sono presentati tutti poco prima dell'ora concordata per il collegamento: il modem di Cristina si è rotto e il microfono del suo computer è risultato inagibile, la stampante di Stefania si è inceppata, le persone e gli animali domestici nelle rispettive case hanno	Quante difficoltà, imprevisti tecnici e interferenze umane devono affrontare sia le operatrici che LA nel loro lavoro?

	richiesto più attenzione del solito interrompendoci spesso	
Stefania	Durante la riunione su Skype abbiamo scoperto di avere punti di vista differenti rispetto a un'importante dinamica del gruppo osservato. Quando Stefania lo ha notato ciascuna di noi due stava ribadendo il proprio punto di vista reiteratamente e adottando una modalità molto simile a quella del gruppo osservato.	La ripetizione reiterata dello stesso messaggio da sola, non aumenta la possibilità che il messaggio sia accolto, per uscire dall'empasse bisogna scoprire cosa impedisce all'interlocutore di accoglierlo. Spesso la ragione è che non è la comprensione a fare difetto, ma il punto di vista degli interlocutori che diverge. Un'altra possibilità è che il messaggio venga trasmesso nel momento inadeguato o che ci sia dell'irritazione o rabbia trattenuta.
Stefania e Cristina	Durante la medesima riunione su Skype incontriamo un altro punto di divergenza: Cristina nella relazione scritta ha riportato un'impressione forte della difficoltà di LA e del gruppo delle operatrici d'incontrarsi e di accogliere il reciproco messaggio reciprocamente e ritiene utile restituire questo punto al gruppo in modo attento e delicato ma chiaro. Stefania ha dei dubbi perché secondo lei la contrapposizione non è così netta ed evidente, è sotterranea e soprattutto poco consapevole, quindi crede che il gruppo non sia pronto ad accogliere e "vedere" il conflitto in atto e preferirebbe comunicarlo in modo più sfumato nella restituzione (*). Cristina accoglie il punto di vista di Stefania rispetto al "come" della comunicazione in modo da verificare ulteriormente la sua impressione su questa dinamica che le è parsa centrale.	Le operatrici portano a LA il loro disagio in modo indiretto, forse per non ferire, forse per non rischiare di esporsi troppo. LA è una coordinatrice brava, attenta, competente, efficiente, per queste ragioni, forse, è difficile assumere una posizione di confronto aperto con lei. Cristina mentre scrive è preoccupata che le sue parole possano ferire Stefania...è entrata anche lei dentro questo loop?!
Stefania	Durante la notte sono entrata in contatto con l'ansia da prestazione, paura del giudizio molto forte, collegata al lavoro con un cliente, allievo della scuola, c'è un reale collegamento con	Il tema dell'intermezzo è il pregiudizio tra le strutture e riguarda proprio come un gruppo valuta il lavoro degli altri e il giudizio/pregiudizio è circolato nel gruppo.
Cristina	Dopo la riunione ho vissuto con disagio i tempi strettissimi nei quali sono passata da un'attività all'altra, ciascuna con una figura ben definita. Mi è mancato il post contatto, un momento per l'assimilazione dell'esperienza appena vissuta e quell'attimo in cui dallo sfondo ancora indifferenziato la figura successiva può sorgere in modo progressivo e naturale.	Ancora una volta il collegamento può concernere la velocità alla quale vivono gli operatori nella loro quotidianità professionale.

*\* Le attenzioni e la delicatezza che decidiamo di usare sono funzionali a creare di un clima di sicurezza e fiducia che è la condizione in cui il gruppo può aprirsi ed imparare qualcosa, come sottolineato da Marie-Anne Chidiac durante gli incontri e come sostiene Frans Meulmeester in "Cambiare è rimanere fermi" pag. 72*

## 7. Elaborazione delle osservazioni

Qualche giorno dopo l'osservazione ci incontriamo per elaborare insieme le nostre osservazioni.

Durante il confronto tra noi ci soffermiamo su cosa è stato detto, da chi e quali interrogativi e collegamenti fanno emergere in noi. Decidiamo di elencarli collegando tra loro le osservazioni e interrogativi emersi, per poi decidere successivamente quali elementi vogliamo condividere con il gruppo, consapevoli che alcune delle osservazioni serviranno a noi come sfondo, mentre altre le potremo portare in figura.

*Quella in cui si sceglie che cosa condividere con il cliente, come sottolineato da Marie-Anne Chidiac, è una fase importante e delicata perché questo è strettamente collegato con:*

- il contratto iniziale;
- la tipologia di intervento concordato;
- a quale punto si è del processo di contatto.

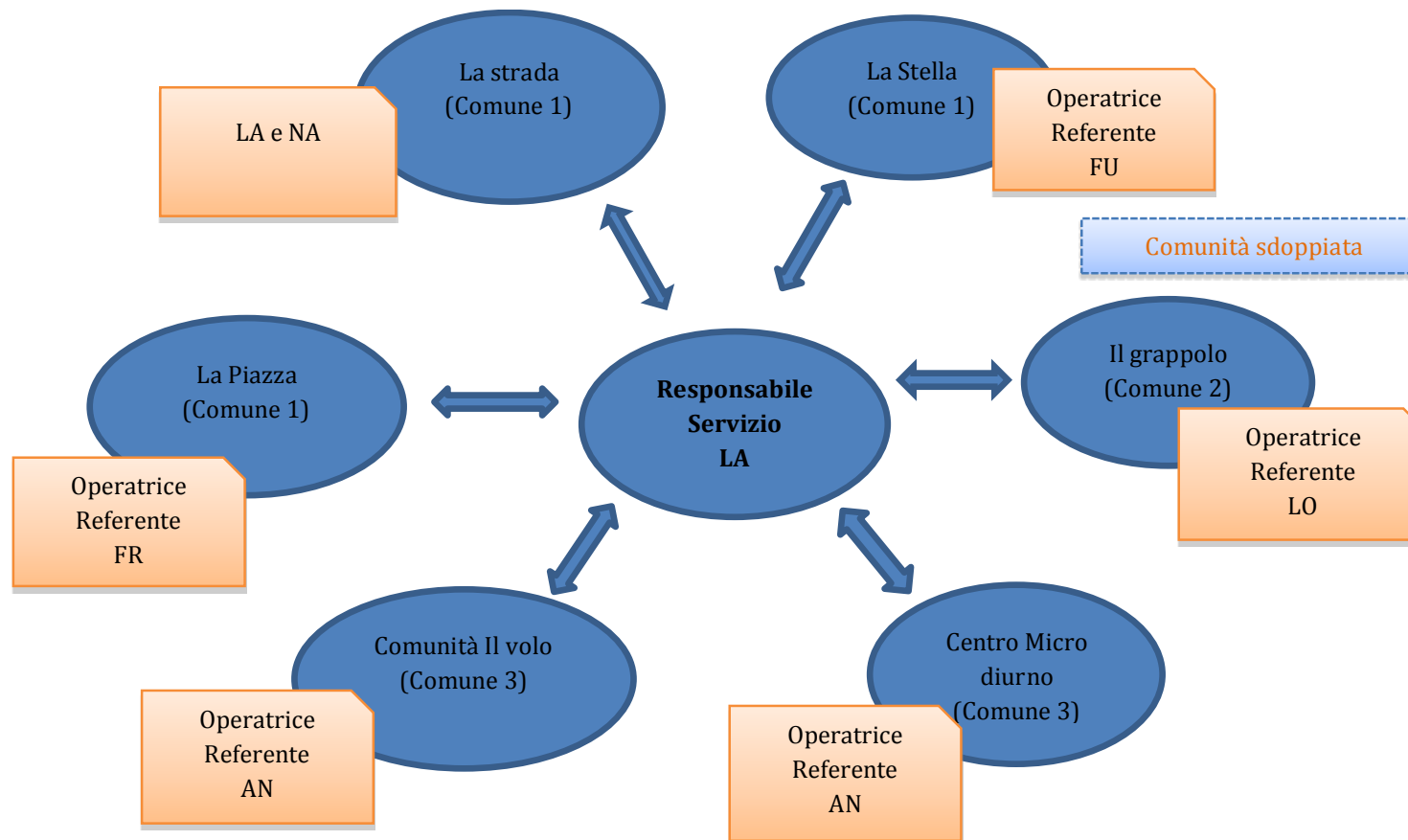
### *7.1 Struttura del gruppo*

Durante il nostro confronto sull'incontro emerge un'immagine precisa sulla struttura del gruppo e sulle dinamiche del gruppo di coordinamento che è quella di un gruppo satellitare: ci



sono 6 satelliti (i singoli servizi dislocati sul territorio) che girano intorno ad un pianeta (LA), questi satelliti sono dotati di canali di comunicazione diretti con il pianeta, ma non tra di essi.

### Schema 3 - Gruppo satellitare semplice



Inoltre ci accorgiamo che durante l'incontro sono emersi diversi bisogni (delle famiglie, dei degenti, della cooperativa e degli operatori) che - a volte - entrano in conflitto tra loro, ma questo tema non fa parte del nostro contratto con il cliente e quindi decidiamo di lasciarlo sullo sfondo.

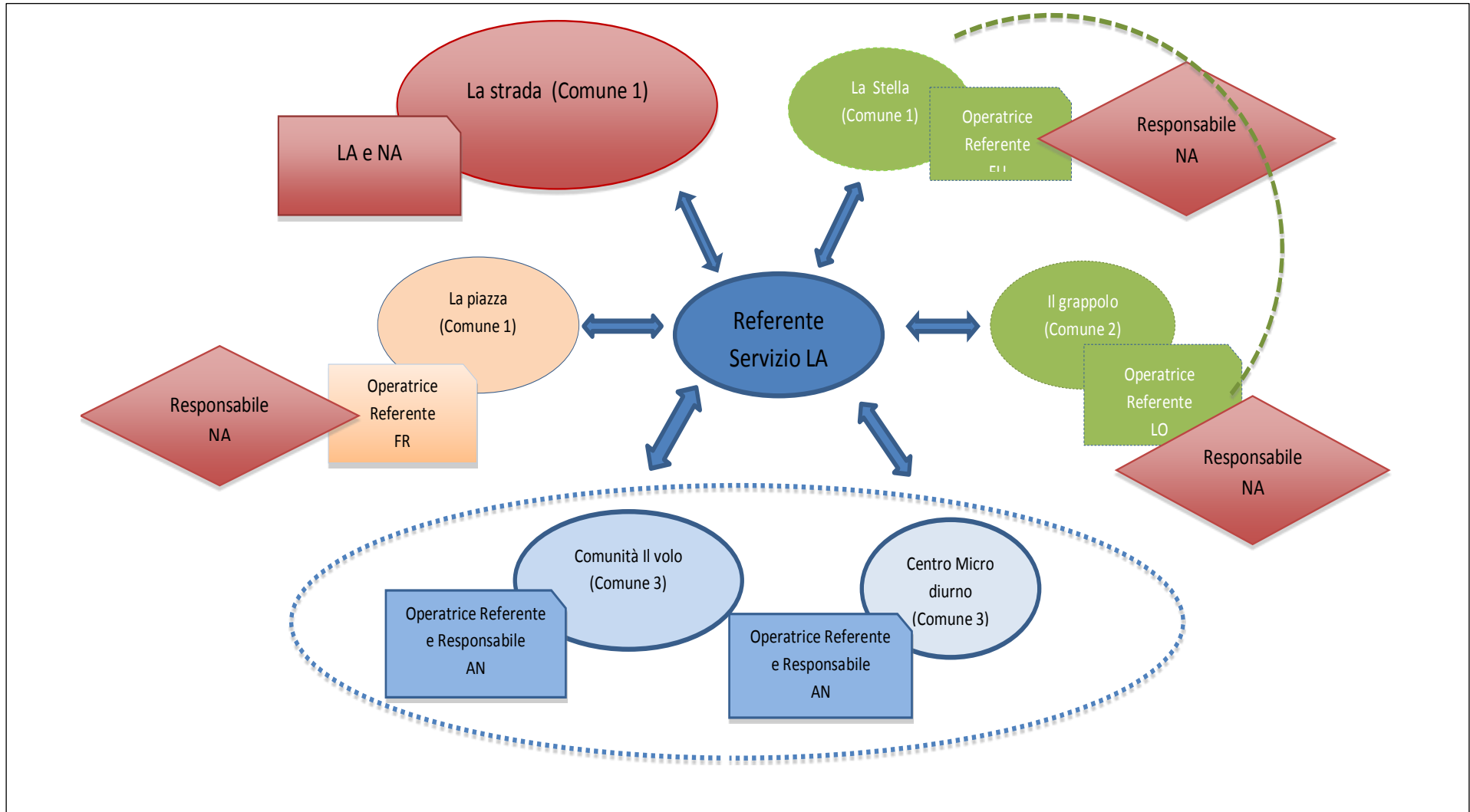
In un secondo momento ci rendiamo conto che in questa struttura ci sono però tre anomalie:

- **La prima anomalia** riguarda il “Satellite La Strada” dove operano sia LA (Responsabile di tutti i Servizi) con il ruolo di Referente delle Attività della struttura, sia NA (Responsabile gestionale e delle attività strutture Il Grappolo, La Stella e La Piazza) con il ruolo di referente gestionale: ci domandiamo se questo satellite non abbia un peso più grosso degli altri e se non sia un po' più ingombrante.
- **La seconda anomalia** riguarda i satelliti Il Grappolo e la Stella poiché il secondo è un satellite nato dal primo quindi con radici e origini comuni dove fino a pochi mesi fa gli operatori lavoravano tutti insieme: ci domandiamo se tra questi due satelliti esista un canale di comunicazione diretto e se la competizione e i pregiudizi sia presenti anche tra di essi.
- **La terza anomalia** riguarda la Comunità Il Volo e il Centro Micro diurno in cui AN oltre ad essere la Referente di entrambe le strutture, ricopre anche il ruolo Responsabile gestionale e

delle attività: ci domandiamo se e come questa diversa organizzazione influisce nella relazione con LA, se la rende più forte e influenza la relazione con le altre strutture.

Queste anomalie ci portano a ipotizzare una struttura del Gruppo satellitare meno paritetico dove questi 3 elementi influiscono sulla struttura complessiva e ridefiniscono i pesi, il valore e le relazioni tra le diverse strutture, determinando una “struttura satellitare” più complessa: questo potrebbe diventare uno dei punti da discutere nel secondo incontro per verificare se sono anomalie percepite, se e come secondo loro influenzano le relazioni tra le diverse strutture e tra le persone e se incidono sulla competizione e sui pregiudizi.

### Schema 3 - Gruppo satellitare complesso



Nella tabella seguente sintetizziamo alcune osservazioni che sono emerse in noi sulla struttura del gruppo e alcuni quesiti e spunti su come eventualmente potremmo dividerli con il team:

Osservazioni	Quesiti che ci poniamo noi	Restituzione al gruppo
<p>LA è al centro dell'organizzazione, è lei che tiene i rapporti con i singoli servizi, ma manca la relazione tra di essi.</p> <p>La proposta di far ruotare gli operatori permetterebbe di creare dei collegamenti fra essi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LA è disponibile ad avere una mobilità rispetto al ruolo centrale?</li> <li>• LA è disponibile a una circolazione dell'informazione che non passi solo da lei ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'immagine che a noi è emersa è che le diverse strutture comunicano con LA, ma non tra di loro, un po' come un sistema satellitare (schema 3): <ul style="list-style-type: none"> <li>○ vi riconoscete in questa immagine?</li> <li>○ vedete delle discrepanze?</li> <li>○ quale immagine emerge in voi?</li> </ul> </li> </ul> <p>(*) vediamo anche che cosa emerge dalla discussione e se e quando proporre lo schema 4?</p>
<p>I gruppi lavorano prioritariamente come elementi a se stanti, sono dei compartimenti stagni, con delle eccezioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- esiste un collegamento e una relazione tra la struttura Jolly di Volpiano e la struttura Bosio di Settimo perché fino a poco tempo fa erano un'unica struttura,</li> <li>- esiste un collegamento tra le due strutture di San Mauro perché dislocate sullo stesso territorio ed hanno la stessa operatrice come responsabile e referente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esiste una rete tra le tutte le strutture o sono compartimenti stagni?</li> <li>• A che cosa serve ai diversi gruppi rimanere compartimenti separati? Quali vantaggi e quali svantaggi comporta?</li> <li>• A cosa serve a LA che rimangano compartimenti stagni? Quali vantaggi e quali svantaggi comporta per lei?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costruire spazi di condivisione e di messa in rete tra le strutture è un interesse del gruppo?</li> <li>• Il gruppo è disposto a modificarsi?</li> <li>• Il cambiamento che si verrebbe a creare con la rotazione del personale proposta dalle operatrici interessa anche a LA?</li> <li>• Quali vantaggi e quali svantaggi potrebbe determinare, creare uno spazio di reale condivisione tra le diverse strutture ?</li> <li>• Avrebbe lo stesso impatto su tutte le strutture?</li> </ul>

<p>LA dice che vorrebbe sgretolare le etichette negative e i pregiudizi che ci sono tra i diversi gruppi di lavoro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questo è un bisogno di LA o del gruppo?</li> <li>• Il gruppo è interessato?</li> <li>• Di quale sostegno ha bisogno il gruppo per poter esplicitare i pregiudizi sotterranei/non esplicitati?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LA ha esplicitato il bisogno di sgretolare le etichette negative e i pregiudizi tra i gruppi: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ È un bisogno anche del gruppo? È un interesse anche del gruppo?</li> <li>○ Se lo è, in che modo è possibile far emergere pregiudizi? Se non lo è come è possibile conciliare il bisogno di LA e il disinteresse del gruppo?</li> </ul> </li> </ul>
<p>Durante l'incontro si è parlato di pregiudizi, ma a parte quello esplicitato da LA che riguarda la struttura Il ponte "dove si fanno solo bomboniere", non ne sono emersi altri in modo esplicito, anche se tutti hanno riconosciuto che esistono.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sono questi pregiudizi e quali strutture riguardano?</li> <li>• Riguardano la struttura dove sono responsabili LA e NA e coinvolgono anche le altre?</li> </ul>	<p>Nell'incontro scorso si è parlato e tutti hanno ammesso che esistono pregiudizi tra le strutture, ma bomboniere a parte non ne sono emersi altri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce ne sono altri che volete esplicitare?</li> <li>• Quali strutture coinvolgono?</li> </ul>
<p>LA dichiara che è importante avere un'immagine positiva verso l'esterno (il territorio) perché questo porta finanziamenti e posti di lavoro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I singoli gruppi vedono che gli altri gruppi possono essere utili alla loro sopravvivenza? I singoli gruppi riescono a sentire se stessi come utili per la sopravvivenza degli altri?</li> <li>• Per il gruppo l'immagine esterna è un elemento che ha peso e valore o non lo considerano?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I singoli gruppi vedono che gli altri gruppi possono essere utili alla loro sopravvivenza?</li> <li>• I singoli gruppi riescono a sentire se stessi come utili per la sopravvivenza degli altri?</li> </ul>
<p>LA sottolinea che è importante che i degenti e le famiglie stiano bene</p> <p>AN sottolinea che è importante il benessere degli operatori</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In che modo questi due bisogni possono incontrarsi?</li> <li>• In che modo questi due bisogni si possono alimentare e influenzare reciprocamente?</li> </ul>	<p>La volta scorsa LA ha sottolineato che per lei è importante che i degenti e le famiglie stiano bene, AN ha sottolineato che è importante il benessere degli operatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secondo voi in che modo questi due bisogni si possono incontrare e influenzare reciprocamente?</li> </ul>

<p>Il gruppo propone di trovare un modo per fare cose insieme: una proposta che emerge è quella di creare occasioni per far girare gli utenti nelle diverse strutture/attività</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C'è un reale interesse o chiusura al collegamento con gli altri?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È qualcosa di sostenibile/realizzabile realmente?</li> <li>• È qualcosa che siete disposti a fare?</li> <li>• È sostenibile dalla cooperativa?</li> </ul>
<p>Un altro strumento già sperimentato dal gruppo per far cadere i pregiudizi è stata la verifica dell'infondatezza da parte di un collega dello stesso gruppo che ha visto come lavorano gli altri gruppi e che riporta la sua esperienza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questo sarebbe un modo per creare un reale ponte tra le strutture?</li> <li>• Quali altre azioni concrete possono essere messe in campo per creare occasioni di conoscenza?</li> </ul>	<p>Potremmo proporre al gruppo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• far emergere pregiudizi non ancora esplicitati tra loro</li> <li>• identificare le strutture coinvolte nel pregiudizio e organizzare scambi?</li> <li>• ognuno prende in carico un pregiudizio e va in visita nella struttura per verificare e riportate in comunità ciò che ha visto?</li> <li>•</li> </ul>

Qui sintetizziamo invece alcune osservazioni sul tema “ascolto” nel gruppo che per noi diventata una delle figure emergenti scaturite dall’osservazione.

<b>Osservazioni</b>	<b>Quesiti che ci poniamo noi</b>	<b>Spunti per la restituzione al gruppo</b>
<p>LA non si sente ascoltata: si lamenta in modo esplicito della mancanza di ascolto da parte delle referenti dei gruppi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Che ascolto dà LA al gruppo?</li> <li>○ Il gruppo si sente ascoltato da LA?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Durante l’incontro LA ha espresso detto più volte e in varie forme che non si sente ascolta: in Gestalt si dice che se qualcuno nel gruppo esprime un bisogno, quel bisogno appartiene al campo nel suo insieme (inteso come organismo /ambiente) e che, quindi,</li> </ul>

		<p>appartiene al gruppo intero. Questo ci porta a chiedervi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ oltre a LA c'è qualcuno di voi che si sente non ascoltato?</li> </ul>
<p>LA sente la responsabilità di far circolare le informazioni</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● In che modo possiamo sostenere LA perché la sua modalità di comunicare sia più efficace?</li> <li>● Come possiamo portare l'attenzione di LA alle modalità e ai tempi in cui comunica con il gruppo? Se lei parla delle altre strutture ad un operatore in emergenza non c'è spazio per "far entrare" nulla perché è centrato su di sé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● LA ha espresso il bisogno di far circolare le informazioni tra i centri, la sente come una sua responsabilità: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Il gruppo sente il bisogno di essere informato e su cosa?</li> <li>○ Quali sono le informazioni che LA sente il bisogno e la responsabilità di far circolare e quali sono le informazioni che interessano il gruppo: se no il rischio è che LA parli al vento (che è un po' quello che sta succedendo).</li> <li>○ Dove si possono incontrare LA e le operatrici ?</li> </ul> </li> <li>● LA come sceglie le informazioni che fa circolare? Quali sono? A quale struttura si riferiscono? Si riferiscono alla struttura La Strada o anche alle altre?</li> <li>● Come sceglie i momenti in cui dare/trasmettere queste informazioni? Se lei parla delle altre strutture ad un operatore in emergenza non c'è spazio per "far entrare" nulla perché è centrato su di sé</li> </ul>



<p>LA sostiene che è importante dirsi le cose, le referenti dicono che è importante trovare il modo di fare delle cose insieme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LA predilige relazione basata sulla comunicazione verbale</li> <li>• Le operatrici prediligono la relazione basata sul fare</li> </ul>	<p>Durante l'incontro della volta scorsa a noi sembra siano emerse due diverse posizioni: LA ha insistito per trovare uno spazio in cui raccontarsi/dirsi che cosa si fa nelle diverse strutture, le referenti hanno proposto di trovare il modo di fare delle cose insieme (es. utenti che fanno attività nelle diverse strutture)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avete colto questa differenza?</li> <li>• Sono due posizioni che si possono integrare/incontrare? Come?</li> </ul>
<p>LA si chiede se è incapace di dare valore a tutti allo stesso modo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ È qualcosa che il gruppo condivide?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificare con il gruppo se percepiscono LA come incapace di dare valore a tutti</li> </ul>
<p>Il gruppo dice che non è in grado di ascoltare perché è troppo pieno</p> <p>La maggioranza delle operatrici comunica chiaramente la propria convinzione che parlare non serve ( Due operatrici aggiungono che "parlare e non venir ascoltati, lascia amarezza".)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per il presente c'è una richiesta di ascolto non esplicita da parte del gruppo?</li> <li>• Come il gruppo chiede ascolto?</li> <li>• Il gruppo chiede ascolto e si sente inascoltato?</li> <li>• Gli operatori che si sono sentiti inascoltati quando in passato hanno espresso le proprie necessità potrebbero sentirsi oggi poco disponibili ad ascoltare?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificare con il gruppo se si sente ascoltato</li> </ul>

## 7.2 Che cosa abbiamo scelto di condividere con il gruppo

Visto che avremo solo due ore a disposizione decidiamo di condividere con il gruppo solo alcune osservazioni e in particolare solo quelle collegate al tema pregiudizio, dato che il nostro contratto con il cliente riguarda questo tema e non altri:

### Tenere sullo sfondo la domanda “A CHE COSA GLI SERVE?”

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dopo la nostra osservazione non partecipata della volta scorsa <math>\Rightarrow</math> oggi portiamo nostre <b>OSSEVAZIONI/SPUNTI</b> sul tema <b>PREGIUDIZI</b></li> <li>• prima di iniziare vogliamo condividere nostro metodo di lavoro: <b>la GESTALT</b> <math>\Rightarrow</math> in Gestalt si dice che se qualcuno nel gruppo esprime un bisogno, quel bisogno appartiene al campo nel suo insieme (inteso come <b>ORGANISMO/AMBIENTE</b>) <math>\Rightarrow</math> <b>GRUPPO INTERO</b></li> <li>• Vi invitiamo a “<b>ASCOLTARE</b>” e a dare “<b>VALORE</b>” a ciò che sentite, dite, percepite <math>\Rightarrow</math> <b>NON APPARTIENE SOLO A VOI</b> ma <b>AL CAMPO</b> quindi <b>AL GRUPPO</b></li> </ul>		
Osservazioni	Quesiti che ci poniamo noi	Quesiti da porre al gruppo
LA ha detto che vorrebbe sgretolare le etichette negative e i pregiudizi che ci sono tra i diversi gruppi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questo è un bisogno di LA o del gruppo?</li> <li>• Il gruppo è interessato?</li> <li>• Di quale sostegno ha bisogno il gruppo per poter esplicitare i pregiudizi sotterranei/non esplicitati?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LA ha esplicitato il bisogno di sgretolare le etichette negative e i pregiudizi tra i gruppi:             <ul style="list-style-type: none"> <li>o È un bisogno anche del gruppo?</li> <li>o È un interesse anche del gruppo?</li> <li>o Se lo è, in che modo è possibile far emergere pregiudizi?</li> <li>o Se non lo è come è possibile conciliare il bisogno di LA e il disinteresse del gruppo?</li> </ul> </li> </ul>

<p>Durante l'incontro si è parlato di pregiudizi, ma a parte quello esplicitato da LA che riguarda la struttura Il ponte "dove si fanno solo bomboniere", non ne sono emersi altri in modo esplicito, anche se tutti hanno riconosciuto che esistono.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sono questi pregiudizi e quali strutture riguardano?</li> <li>• Riguardano solo la struttura dove sono responsabili LA e NA o coinvolgono anche le altre?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nell'incontro scorso si è parlato e tutti hanno ammesso che esistono pregiudizi tra le strutture, ma bomboniere a parte non ne sono emersi altri: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ce ne sono altri che volete esplicitare?</li> <li>○ Quali strutture coinvolgono?</li> </ul> </li> </ul>
<p>LA dichiara che è importante avere un'immagine positiva verso l'esterno (il territorio) perché questo porta finanziamenti e posti di lavoro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I singoli gruppi vedono che gli altri gruppi possono essere utili alla loro sopravvivenza? I singoli gruppi riescono a sentire se stessi come utili per la sopravvivenza degli altri? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Per il gruppo l'immagine esterna è un elemento che ha peso e valore o non lo considerano?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I singoli gruppi vedono che gli altri gruppi possono essere utili alla loro sopravvivenza?</li> <li>• I singoli gruppi riescono a sentire se stessi come utili per la sopravvivenza degli altri?</li> </ul>
<p>LA sente la responsabilità di far circolare le informazioni tra le strutture</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In che modo possiamo sostenere LA perché la sua modalità di comunicare sia più efficace?</li> <li>• Come possiamo portare l'attenzione di LA alle modalità e ai tempi in cui comunica con il gruppo? Se lei parla delle altre strutture ad un operatore in emergenza non c'è spazio per "far entrare" nulla perché è centrato su di sé</li> <li>• Gli operatori che si sono sentiti inascoltati quando in passato hanno espresso le proprie necessità potrebbero sentirsi oggi poco disponibili ad ascoltare?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LA ha espresso il bisogno di far circolare le informazioni tra i centri, la sente come una sua responsabilità: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Il gruppo sente il bisogno di essere informato e su cosa?</li> <li>○ Quali sono le informazioni che LA sente il bisogno e la responsabilità di far circolare e quali sono le informazioni che interessano il gruppo: se no il rischio è che LA parli al vento (che è un po' quello che sta succedendo). <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dove si possono incontrare LA e le operatrici ?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• LA come sceglie le informazioni che fa circolare? Quali sono? A quale struttura si riferiscono? Si riferiscono alla struttura Il Ponte o anche alle altre?</li> <li>• Come sceglie i momenti in cui dare/trasmettere queste informazioni? Se lei parla delle altre strutture ad un operatore in emergenza non c'è spazio per "far entrare" nulla perché è centrato su di sé</li> </ul>

<p>LA non si sente ascoltata: si lamenta in modo esplicito della mancanza di ascolto da parte delle referenti dei gruppi quando lei cerca di trasmettere in un servizio le informazioni relative ad altre strutture</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Che ascolto dà LA al gruppo?</li> <li>• Il gruppo si sente ascoltato da LA?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante l'incontro LA ha espresso più volte e in varie forme che non si sente ascolta: in Gestalt si dice che se qualcuno nel gruppo esprime un bisogno, quel bisogno appartiene al campo nel suo insieme (inteso come organismo/ambiente) e che, quindi, appartiene al gruppo intero. Questo ci porta a chiedervi: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ oltre a LA c'è qualcuno di voi che si sente non ascoltato?</li> </ul> </li> </ul>
<p>Il gruppo dice che non è in grado di ascoltare perché è troppo pieno</p> <p>La maggioranza delle operatrici comunica chiaramente la propria convinzione che parlare non serve ( Due operatrici aggiungono che "parlare e non venir ascoltati, lascia amarezza".)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per il presente c'è una richiesta di ascolto non esplicita da parte del gruppo?</li> <li>• Come il gruppo chiede ascolto?</li> <li>• Il gruppo chiede ascolto e si sente inascoltato?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificare con il gruppo se si sente ascoltato</li> </ul>
<p>LA si chiede se è incapace di dare valore a tutte le strutture allo stesso modo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È qualcosa che il gruppo condivide?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificare con il gruppo se percepiscono LA come incapace di <ul style="list-style-type: none"> <li>○ dare valore a tutti</li> <li>○ di dare valore a tutte le strutture</li> </ul> </li> </ul>
<p>LA sostiene che è importante dirsi le cose, le referenti dicono che è importante trovare il modo di fare delle cose insieme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LA predilige relazione basata sulla comunicazione verbale</li> <li>• Le operatrici prediligono la relazione basata sul fare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante l'incontro della volta scorsa a noi sembra siano emerse due diverse posizioni: LA ha insistito per trovare uno spazio in cui raccontarsi/dirsi che cosa si fa nelle diverse strutture, le referenti hanno proposto di trovare il modo di fare delle cose insieme (es. utenti che fanno attività nelle diverse strutture) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avete colto questa differenza?</li> <li>○ Sono due posizioni che si possono integrare/incontrare? Come?</li> </ul> </li> </ul>

<p>Il gruppo propone di trovare un modo per fare cose insieme: una proposta che emerge è quella di creare occasioni per far girare gli utenti nelle diverse strutture/attività</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C'è un reale interesse o chiusura al collegamento con gli altri?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È qualcosa di sostenibile/realizzabile realmente?</li> <li>• È qualcosa che siete disposti a fare?</li> <li>• È sostenibile dalla cooperativa?</li> </ul>
<p>Un altro strumento già sperimentato dal gruppo per far cadere i pregiudizi è stata la verifica dell'infondatezza da parte di un collega dello stesso gruppo che ha visto come lavorano gli altri gruppi e che riporta la sua esperienza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questo sarebbe un modo per creare un reale ponte tra le strutture?</li> <li>• Quali altre azioni concrete possono essere messe in campo per creare occasioni di conoscenza?</li> </ul>	<p>Potremmo proporre al gruppo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• far emergere pregiudizi non ancora esplicitati tra loro</li> <li>• identificare le strutture coinvolte nel pregiudizio e organizzare scambi?</li> <li>• ognuno prende in carico un pregiudizio e va in visita nella struttura per verificare e riportate in comunità ciò che ha visto?</li> </ul>

## 8. Il secondo incontro

### 8.1 Restituzione dell'osservazione

Alla riunione sono presenti LA, NA, AN e FR, mancano FU e LO.

Introduciamo l'intervento con la teoria del Campo secondo la quale ciò che ciascuno sente, fa, dice o percepisce all'interno di un gruppo, non si limita ad essere un fatto personale, non appartiene solo al singolo, ma riguarda l'intero campo e il gruppo che vi interagisce in cui la persona è inserita, quindi chi porta un problema dà voce a qualcosa che non appartiene solo a sé: invitiamo le partecipanti a portare ciò che sentono, a scoprire in che modo ciò che li riguarda appartiene anche agli altri e a domandarsi con curiosità in che modo sostengono

atteggiamenti e modi di essere che loro stesse criticano. Condividiamo con il gruppo che partiremo da alcuni spunti emersi nell'incontro precedente sul tema pregiudizi per il quale il nostro intervento è stato richiesto.

Proponiamo di cominciare condividendo brevemente come si sentono: NA condivide il suo senso di colpa per l'assenza di un'operatrice del servizio di cui lei è responsabile, LA il suo essere arrabbiata per l'assenza di due operatrici, AN il suo esser presente perché altrimenti "LA l'avrebbe mangiata" e il suo sentirsi monca per l'assenza delle due colleghe, FR – appena tornata da una breve vacanza - il suo essere riposata, rilassata e curiosa. In alcuni momenti invitiamo le partecipanti a dirsi in modo diretto e personale i propri vissuti, a verificare i propri timori poiché tendono ad esprimere le proprie emozioni in modo generico e indiretto.

Durante questo scambio iniziale emergono alcuni temi collegati all'incontro precedente sui quali ci soffermiamo per un poco: questo permette al gruppo di prendere consapevolezza del diverso valore dato a questi due incontri da parte delle partecipanti e di "vedere" come nel gruppo sia una prassi consolidata dare maggiore valore all'urgenza e all'imprevisto piuttosto che alle attività programmate, alla formazione degli operatori e come - loro stesse - stiano sostenendo questa modalità. FR torna sul tema collaborazione tra strutture affrontato nell'incontro precedente, osserva – e altre operatrici si riconoscono in questo - come nel suo servizio la discussione sia stata nutriente per chi era già sensibile al tema, mentre altri hanno mantenuto la chiusura di sempre: in questo invitiamo il gruppo ad essere curioso per scoprire come sostiene questa dinamica.

AN affronta per prima il tema dei pregiudizi raccontando che esistono delle valutazioni negative degli operatori del suo servizio nei confronti di operatori delle strutture Jolly e Ponte: parla delle “cocche di LA” riferendosi alle operatrici che seguono le attività che LA ama.

Dalla discussione emerge come LA – responsabile di tutti i servizi – sia una persona capace di ascoltare, accogliere e dare valore alle singole persone, come questo a volte venga dato per scontato dagli operatori dei diversi servizi, come a volte alimenti richieste inopportune da parte di alcuni e crei problemi di confini tra la vita personale e professionale nella cooperativa.

Emerge anche come LA dia più riconoscimento a certe attività piuttosto che ad altre, faccia più fatica a lavorare all’interno di certe strutture. Invitiamo LA ha esprimere in modo diretto se effettivamente lei faccia più fatica ad intervenire e partecipare ad alcuni incontri e attività in alcuni centri e lei riconosce che è così. Noi sosteniamo il confronto su questo tema poiché si ricollega ad un dubbio espresso da LA nell’incontro precedente, sulla sua capacità di dare valore a tutte le strutture allo stesso modo. LA sottolinea il suo bisogno di “dare una visione” di insieme e far circolare informazioni in tutti i servizi, ma ammette che per lei è faticoso dover spiegare e diffondere l’informazione in tutte le strutture ed esprime la sua frustrazione visto che è consapevole che le informazioni che lei dà in realtà non passano. Segue un vivace confronto sul tema della responsabilità personale, della responsabilità condivisa (intesa come capacità di dare una risposta) e del controllo. Il gruppo riconosce che è importante che alcune informazioni arrivino a tutte le strutture, si confronta su quali siano indispensabili e quali

superflue: durante la discussione il gruppo si confronta su quali possano essere i modi e tempi migliori per condividere le informazioni durante gli incontri, quali parti LA possa delegare ad altri per “alleggerirsi” e come possa favorire a sua volta “l’alleggerimento” delle operatrici che altrimenti, sature come lamentano di essere, difficilmente faranno entrare le informazioni che LA ritiene importante far circolare. Riportiamo la discussione sul tema “pregiudizi” e invitiamo il gruppo ad esplicitarli. FR inizia a parlare genericamente dei suoi pregiudizi verso alcuni colleghi ed emerge che in realtà quelli che descrive sono giudizi, più che pregiudizi, e che riguardano operatori del suo stesso servizio e non personale delle altre strutture. NA sottolinea come sia difficile per lei far emergere i suoi pregiudizi: noi rimandiamo al gruppo come continuino a parlare di pregiudizi in modo generico senza assumersi la responsabilità di esplicitarli. NA condivide con il gruppo che per lei è difficile dirli ad alta voce perché “di certi pensieri ci si vergogna” e si tende a negarli: quando la invitiamo a rischiare ed esprimerne uno porta la sua difficoltà ad assegnare certi compiti ad alcuni suoi colleghi perché crede non siano in grado svolgerli bene, in realtà scopriamo che questo non è un dubbio, ma una convinzione che si è formata sulla base di precedenti esperienze con le medesime persone. Come nel caso precedente emerge che ciò che veniva catalogato come pregiudizio è in realtà un giudizio e che – anche in questo caso - riguarda colleghi di cui lei è responsabile (e non persone di altre strutture). Invitiamo nuovamente il gruppo a domandarsi in che modo sostiene questi colleghi a “non svolgere bene il loro lavoro”, riemerge il tema del “valore” dato alle singole persone e il tema dei confini. Concludiamo l’incontro rimandando al gruppo che siamo partiti parlando di pregiudizi sui colleghi di altre strutture, mentre nell’incontro sono emersi giudizi sui colleghi di lavoro che appartengono alle loro stesse strutture. Le operatrici si riconoscono in questo e ne



sorridono e si dicono dispiaciute di non poter continuare il lavoro che riconoscono come utile e interessante.

*Abbiamo cercato di sostenere ciascuno a riconoscere in che modo contribuisce a ciò che sta accadendo, ciò è stato facilitato dal clima di fiducia che poco a poco si è instaurato e dal fatto che ci siamo concentrate più sulla necessità di fondo che sul comportamento fisso, come suggerito in Frans Meulmeester<sup>7</sup>.*

## **8.2 Il feedback del cliente**

Alla conclusione dell'incontro LA e le operatrici erano dispiaciute fosse terminato l'incontro e hanno espresso il desiderio di trovare un modo per proseguire il lavoro iniziato.

Qualche giorno dopo l'incontro abbiamo contattato LA per avere un feedback sul lavoro svolto chiedendole se aveva voglia di dirci come si era sentita lei durante l'incontro e se avesse raccolto dei feedback da parte del gruppo.

Di seguito in sintesi i feedback raccolti:

- tutto il gruppo era soddisfatto del lavoro svolto, sia LA sia le operatrici si sono sentite comprese, erano contente che qualcuno si fosse fatto carico del problema espresso

---

<sup>7</sup> Riferimenti a Frans Meulmeester, "Cambiare è rimanere fermi", 2006 pag. 72

nell'incontro precedente e che le avesse aiutate a rimanere "sul pezzo" senza seguire le loro divagazioni, di essere state sostenute ad affrontare l'argomento "pregiudizi";

- al gruppo è dispiaciuto sia mancato il tempo di sviscerare il tema "pregiudizi" e di non poter proseguire gli incontri, considerando il lavoro svolto come un modello utilizzabile anche in altre situazioni;
- LA ha percepito il nostro lavoro come simile a quello del Direttore della Scuola con cui lei ha lavorato in passato ("Assomigliate al vostro direttore"...per noi un grande complimento!!), nella conduzione del lavoro ci ha sentite sicure, in possesso di un modello di lavoro già sperimentato e quindi saldo: questo le ha permesso di sentirsi sicura durante l'incontro, di affidarsi e, se ce ne fosse stato il tempo, avrebbe anche potuto portare quello che ha definito una "bomba" (senza precisare cosa) dato che sentiva uno sfondo sicuro e in grado di contenere;
- alla fine dell'incontro LA ha apprezzato che non avessimo seguito una "scaletta" rigida, che fossimo partite da come si sentivano e da come erano arrivate all'incontro, anche se all'inizio ha temuto che questo ci portasse a perdere il fuoco dell'incontro con il rischio di non avere tempo sufficiente per approfondire il tema "pregiudizi".

## 9. Cosa abbiamo imparato

### 9.1 Il gruppo di osservazione al lavoro

Innanzitutto ci siamo accorte di quanto sia importante (e non semplice) creare *ground* nel gruppo degli osservatori.

Nel primo intermezzo ci siamo un po' catapultati nell'osservazione senza avere fatto prima un'analisi dei bisogni nostri e del cliente, senza esserci confrontati su modalità e tempi di lavoro, trovandoci poi un po' sfasati sulle aspettative e sul metodo di elaborazione dell'esperienza, si è così creata un po' di difficoltà nella distribuzione e negoziazione di leadership nel gruppo di osservazione e questo ci ha costretto a lavorare un po' tutti su tutto.

Abbiamo infatti svolto un'osservazione senza una domanda esplicita da parte di LA e/o del gruppo e, nella elaborazione del report, ci siamo accorti che sarebbe stato utile avere un fuoco perché ci avrebbe guidato nel processo di sintesi delle osservazioni grezze: in questo primo caso la sintesi l'abbiamo concordata solo a livello di gruppo di osservazione, esponendoci al rischio di portare al cliente risultati che rifiuta o che non è pronto ad assimilare. A posteriori ci siamo anche resi conto che sarebbe stato utile raccogliere prima una maggiore conoscenza del mandato e dei ruoli organizzativi di ogni persona presente alla riunione. Nel secondo intermezzo invece abbiamo incontrato il cliente, identificato la richiesta, circoscritto il nostro

intervento, enucleato una proposta strutturata e definita: questo ci ha sostenuto sia nell'osservazione sia nella restituzione al cliente e ci ha permesso di non andare "fuori tema", ma di rimanere in contatto con la richiesta del cliente e con il nostro contratto con lui.

Un altro tema emerso dal confronto è l'importanza di distinguere la descrizione di un vissuto da una valutazione personale: nel primo intermezzo spesso abbiamo avuto il timore di cadere nella "trappola" del giudizio e incontrato la difficoltà di trovare una "buona forma" per portare al cliente ciò che avevamo osservato, in modo che fosse sostenente per il team. Nel secondo intermezzo, a parte una fase di divergenza un po' "autistica" tra di noi (che abbiamo poi collegato ad un processo parallelo in atto), siamo state più lucide e sicure su cosa e come portarlo al gruppo.

Già nel primo intermezzo abbiamo apprezzato l'importanza di incontrarci dal vivo per consolidare una visione comune del report, ma abbiamo vissuto anche avuto un po' di difficoltà nello scrivere il report a più mani con persone con cui non collaboriamo solitamente, con la sensazione che i tempi si dilatassero notevolmente proprio per questo. Nel secondo intermezzo - in cui abbiamo lavorato in solo in due e con una consolidata esperienza di collaborazione alle spalle - ci siamo accorte che il lavoro di "masticazione" è complesso e che necessita comunque di tempo, indipendentemente dalla abitudine di lavorare insieme, anche se questo ci ha aiutato notevolmente.

## *9.2 Uso dell'osservazione fenomenologica*

Durante l'osservazione uno degli strumenti che abbiamo utilizzato sia nel primo che nel secondo intermezzo è stata l'attenzione agli aspetti fenomenologici. Questo per noi ha voluto dire portare l'attenzione all'ambiente in cui si svolgeva l'osservazione permettendoci di cogliere l'organizzazione spazio-temporale della stanza, la dislocazione nostra e degli operatori, gli stati corporei ed emotivi che emergevano in ognuno di noi mentre eravamo immersi in quel campo. Durante la discussione successiva siamo partiti da lì: questo ci ha poi portato a dare molto valore alle sensazioni corporee provate nelle diverse fasi della riunione e – nel primo intermezzo - a cogliere con chi ci eravamo identificati.

## *9.3 Uso dei processi paralleli*

Abbiamo trovato utile prestare attenzione ai processi paralleli, strumento che abbiamo utilizzato fortemente nel nostro confronto post-osservazione per comprendere in che modo risuonassero in noi elementi del processo dei due diversi gruppi osservati. Nel primo intermezzo una ricchezza sicuramente è stata l'essere in tre osservatori di sesso diverso, nel secondo eravamo solo in due dello stesso sesso, in entrambi i casi i gruppi osservati erano

composti da donne, un occhio maschile avrebbe arricchito i punti di vista. In entrambi i casi nei nostri scambi di opinioni sono emersi sia elementi fenomenologici sia processi paralleli che avevano un'assonanza tra di essi, ma anche percezioni e contributi molto soggettivi: i diversi punti di vista aprivano “nuove finestre” originali, che avevano però uno stretto collegamento con quanto percepito dagli altri, formando così una “catena” di *insights* in ognuno di noi che arricchivano la figura emergente. I processi paralleli sono stati una vera scoperta poiché non li avevamo mai utilizzati prima: si sono rivelati una grande risorsa, uno strumento di lavoro estremamente efficace e sostenente, che aiuta ad essere maggiormente consapevole di ciò che avviene nel campo.

I vantaggi derivanti dall'uso del processo parallelo che abbiamo riscontrato sono i seguenti:

- permette di condividere i vissuti fenomenologici individuali dei singoli osservatori facendoli interagire all'interno di un unico processo;
- offre al gruppo di osservatori/allenatori la possibilità di rendere significative esperienze “risonanti” precedenti e successive a quelle dell'osservazione;
- produce informazione ricca e dettagliata che orienta relativamente alle dinamiche di gruppo originario (soprattutto nel caso di gestalt aperte);
- attraverso il processo parallelo gli osservatori possono focalizzarsi su aspetti marginali o poco esplorati del processo osservato.

Abbiamo rilevato anche alcuni svantaggi:

- difficoltà a spiegare il funzionamento dello strumento a chi non abbia un background in gestalt, teoria dei sistemi, analisi transazionale;
- ....nel primo intermezzo ha reso più complessa e faticosa la logistica e gli spostamenti!

## **10. Strumenti di lavoro messi a punto**

Durante i due intermezzi abbiamo utilizzato e messo a punto alcuni strumenti che riteniamo possano esserci utili in futuro nella fase di “masticazione” degli interventi svolti nelle aziende.

### *a) Osservazioni fenomenologiche sull'osservazione*

Questa tabella ci ha aiutato ad avere una visione di insieme delle osservazioni fenomenologiche dei diversi osservatori collegate alle differenti fasi dell'intervento: questo ci ha permesso di mettere a fuoco quali erano le assonanze tra noi e quali le differenze, creare utili ponti tra le nostre osservazioni o scoprire cose che non avevamo visto, percepito o a cui non avevamo dato valore.

	<b>Nome osservatore</b>	<b>Nome osservatore</b>	<b>Nome osservatore</b>
<b>PRIMA dell'incontro</b>			
<b>DURANTE l'incontro</b>			
<b>DOPO l'incontro</b>			



*b) Osservazioni sui processi paralleli*

Questa tabella ci ha permesso di mettere a fuoco i processi paralleli in cui eravamo entrate, di creare ponti con i processi paralleli del gruppo osservato e di utilizzarli come sostegno alla comprensione e alla consapevolezza delle dinamiche presenti nel gruppo e come sostegno al lavoro con il gruppo.

<b>Osservatore/i</b>	<b>Processo parallelo</b>	<b>Riflessioni e collegamenti con il processo del gruppo osservato</b>

*b) Osservazioni svolte e restituzione al cliente e/o al gruppo osservato*

Dopo il confronto tra di noi - in cui siamo state in contatto con ciò che emergeva, senza preoccuparci di darci un ordine, un senso logico o temporale a ciò che affiorava - questa tabella ci ha permesso di ordinare le osservazioni che avevamo fatto, le domande che ci

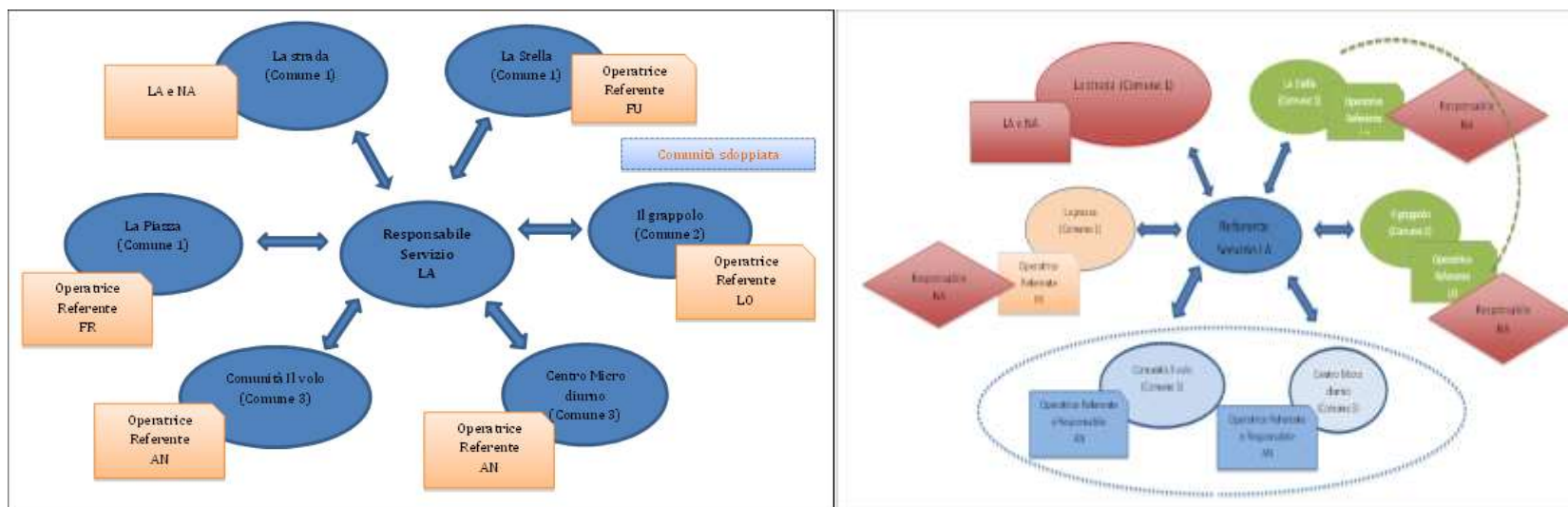
eravamo poste e ipotizzare in che modo avremmo potuto portarle nel gruppo come sostegno al lavoro.

Infine è stato un utile strumento per selezionare gli elementi e gli spunti per noi più importanti e su cui tenere il fuoco nell'incontro di restituzione oltre aiutarci a mettere a fuoco quali osservazioni non dovevamo portare perché non coerenti con il contratto fatto con il cliente.

<b>Osservazioni</b>	<b>Quesiti che ci poniamo come osservatori</b>	<b>Come restituire le osservazioni al gruppo</b>

*c) Schema grafico sulla struttura del gruppo*

La rappresentazione grafica della struttura del gruppo si è rivelato per noi un utile strumento per “leggere” le dinamiche relazionali e comprendere meglio i diversi livelli di relazione e di potere presenti nel gruppo.



## 11. Conclusione

Rispetto al tema affrontato abbiamo colto una mobilità delle persone coinvolte e una disponibilità ad interrogarsi sulle proprie responsabilità in merito al tema “pregiudizi”: questo ci fa supporre che i blocchi incontrati siano difficoltà che hanno una buona probabilità di essere superate per ritornare - attraverso l’adattamento creativo – ad un funzionamento più sano.