

L'educatore in equipe

Prevenire il disagio, lavorando in gruppo

*di Claudio di Perna**

Troppo spesso si è associata la figura dell'educatore ad un uomo solo, che cammina per le strade di una città, spesso strade di periferia e che, instancabilmente, è a "caccia" di ragazzi che necessitano di un bisogno, un bisogno a volte neppure tanto definito nella mente di chi lo immagina. Proprio questa errata immaginazione, forse frutto di una cultura della beneficenza, ci ha allontanato dall'idea di lavoro di gruppo evitando così di immaginare l'educatore parte attiva di un'equipe multidisciplinare di operatori.

L'educatore ha bisogno di lavorare in gruppo.

Un educatore che progetta e realizza degli interventi educativi senza la collaborazione di un gruppo di lavoro non è pensabile.

Per gruppo di lavoro si intende l'insieme di figure professionali, con specializzazioni e peculiarità differenti che, non solo interagiscono, ma si integrano in un determinato contesto e che, insieme, alimentano uno o più progetti di intervento sociale aventi obiettivi, tempi e modalità di intervento chiari all'intero del gruppo di lavoro.

L'interazione, infatti, non è un elemento sufficiente nella costruzione di un gruppo di lavoro, esso necessita di un passaggio successivo: *l'interdipendenza*, cioè l'acquisizione della consapevolezza dei membri di dipendere gli uni dagli altri, con il relativo sviluppo della

* Claudio di Perna è un educatore professionale e coordinatore dei servizi, studioso appassionato di temi legati alla pedagogia della marginalità e devianza minorile. Partecipa attivamente a numerosi progetti di prevenzione con "minori a rischio", in passato ha collaborato con la cattedra di Sociologia delle comunità locali e dall'anno accademico 2005/2006 con la cattedra di Pedagogia della marginalità e devianza minorile, dipartimento di Scienze dell'Educazione presso l'Università degli Studi di Roma Tre. Da qualche anno è impegnato in progetti di educativa di strada nei quartieri romani di Tor Bella Monaca, Torre Maura, Ponte di Nona, nell'VIII Municipio. Attualmente lavora come coordinatore presso la Cooperativa Sociale "Viandanza" nel territorio della Regione Lazio, in provincia di Latina.

rappresentazione della rete di relazione con gli altri, e di un'unità basata sulla differenza.

Nell'interdipendenza si configura il gruppo di lavoro nella direzione della *groupship*¹ come rappresentazione di un soggetto diverso dai singoli individui e della *leadership* come funzione equilibratrice tra loro. In questa fase si sviluppano le molteplici facce della dipendenza: dipendenza dell'uno dall'altro, dipendenza di tutti dal gruppo e dipendenza del gruppo dall'ambiente.

L'interdipendenza si fonda sulla percezione della necessità reciproca che porta allo scambio ed è il tramite vincolante per la maturazione del gruppo di lavoro verso lo stato dell'*integrazione*, come la virtualizzazione del rapporto tra uguaglianze e differenze, l'equilibrio tra la soddisfazione dei bisogni individuali e dei bisogni del gruppo, la formazione di un soggetto sociale autonomo che si attribuisce significato e che restituisce energia e risultati all'ambiente nel quale si è costituito. In questo processo di integrazione gli individui arricchiscono la loro identità e possono esprimere le loro uguaglianze e differenze sulla base di una reale attività di lavoro.

L'integrazione sviluppa la *collaborazione*, che definisce un'area di lavoro comune, di partecipazione attiva di tutti i membri. La collaborazione si fonda su relazioni di fiducia tra i membri, sulla negoziazione continua di obiettivi, metodi, ruoli, leadership, e sulla condivisione delle decisioni e degli esiti di lavoro.

*Le relazioni di fiducia si sostanziano nel sentirsi sicuri delle proprie capacità, nel confidare nelle proprie esperienze e conoscenze, come in quelle degli altri; si esprimono nella capacità di affidarsi alle idee e alle proposte degli altri come nella sicurezza della bontà delle proprie.*² Fiducia è anche la convinzione che nel gruppo di lavoro non sono in conflitto né le idee né tantomeno gli individui, ma sono in competizione diverse ipotesi in rapporto con un obiettivo definito congiuntamente, che può essere raggiunto solo attraverso il concorso di tutti.

¹ G.P.Quaglino, S. Casagrande, A.M. Castellano, *Gruppo di lavoro lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore 1992

² G.P.Quaglino, S. Casagrande, A.M. Castellano, *op.cit.*

La negoziazione è il processo centrale per un'autentica collaborazione: si traduce nell'identificare il proprio punto di vista, nel confrontarlo con gli altri, considerando che quello del gruppo di lavoro deve essere costruito insieme. Negoziare vuol dire allargare il campo delle possibilità, delle alternative, tenendo conto del fatto che si può arrivare ad una definizione complessa solo articolando differenze e non eliminandole.

Ultimo tassello è la *condivisione*. Essa rappresenta l'esito della negoziazione ed è la condizione che vede l'intero gruppo impegnato per rendere operative le decisioni prese e per raggiungere gli obiettivi. La condivisione stabilisce un *contratto psicologico*³ nel gruppo, che fornisce significato al lavoro svolto e permette agli individui di riconoscere il risultato ottenuto dal gruppo come il proprio risultato.

Il lavoro di gruppo comprende la pianificazione e lo svolgimento del compito e la gestione delle relazioni. Non è la semplice esecuzione di un mandato organizzativo. I gruppi tendono a concentrarsi sull'esecuzione di un determinato compito, trascurando sia gli aspetti prospettici, di pianificazione, che gli aspetti profondi di gestione delle relazioni tra i membri e tra il gruppo e l'organizzazione. È molto comune che nei gruppi si assista allo svolgimento parallelo e contemporaneo di compiti individuali; ciascuno affronta il suo problema con gli strumenti concettuali dei quali dispone e trova la sua soluzione. Il lavoro del gruppo si riduce alla ricerca del consenso degli altri circa il punto di vista che si presume sia giusto, o a quello che fornisce la soluzione migliore.

Il significato di un lavoro svolto in gruppo anziché individualmente è racchiuso nell'aspettativa di ottenere un prodotto sostanzialmente diverso da quello che ciascuno può produrre.

Il lavoro d'equipe, purché sia efficace, nel senso che possa essere un valido strumento operativo, non basta che sia completo di tutte le figure professionali che abbiano in sé tutte le competenze, è necessario che queste siano sinergiche e convergenti verso un unico e condiviso obiettivo.

Un'equipe è valida se all'interno c'è una continua circolarità delle conoscenze, una verifica dialettica dei ruoli stabiliti, per permettere

³ G.P.Quaglino, S. Casagrande, A.M. Castellano, *op.cit.*

che le abilità dei singoli operatori siano utilizzate al meglio da tutta l'equipe: il primo ad avvantaggiarsene sarà certamente la persona bisognosa degli interventi.

La sfida, connaturata all'intervento d'equipe, è costituita dalla capacità di ciascun operatore di saper superare qualunque schematismo, per far sì che l'intervento multidisciplinare non si realizzi come una semplice cura, sia pure estremamente sofisticata, ma acquisti la dimensione eticamente più gratificante, del prendersi cura del soggetto nella sua totalità.

Il lavorare insieme non è dato solo dallo scambio delle informazioni o valutazioni, quanto dal ripensare una reale integrazione attraverso un capire comunicativo, una capacità di *interpretazione partecipabile*⁴ dagli operatori dell'equipe, per comprendere i processi interni ed esterni ad essa e giungere alla definizione di strategie efficaci.

*È, soprattutto, necessario dare tempestivamente risposte ad un bisogno che deve essere interpretato e meditato socialmente, per non rischiare che la domanda venga modulata sull'offerta presente nei servizi, e che la risposta rimanga nell'ambito della genericità.*⁵

Per procedere secondo quest'ottica, è necessario che i servizi territoriali siano ben integrati nella rete dei servizi socio-sanitari e nella rete sociale più ampia: le risorse del territorio, le associazioni di volontariato, enti ed istituzioni.

Il presupposto iniziale per una buona conduzione e costruzione di un progetto è dato dallo stabilirsi di un rapporto collaborativo tra soggetto ed operatore e tra operatori tra loro.

Un'equipe che riesce a collaborare attivamente ed efficacemente darà vita ad un progetto vincente. Sarà in grado di parlare al cuore dei fruitori del servizio, sarà capace di generare un rapporto di fiducia tra l'utente e l'operatore.

Metodologia e modalità di lavoro

Lavorare in equipe presuppone un metodo preciso di lavoro e una modalità chiara di intervento. Il primo elemento importante da curare

⁴ E. Faure, *Rapporto sulle strategie dell'educazione*, Armando, Roma, 1973, p. 268

⁵ E. Faure, *op. cit.*

è la *dimensione temporale*. Lavorare in equipe, a seconda dei singoli progetti, richiede una frequenza di appuntamenti ed incontri a cadenza settimanale, quindicinale o massimo mensile. Gli incontri devono essere calendarizzati preventivamente per permettere a ciascuno degli operatori di non assentarsi, anche la durata degli incontri deve essere circoscritta ad un tempo preciso, non eccessivamente prolungato che, garantisca la possibilità a tutti di esprimere le proprie considerazioni evitando però di divagare perdendo di vista l'obiettivo iniziale dell'incontro.

Altro elemento di notevole importanza è il *raggiungimento di un obiettivo comune*.

L'equipe si incontra per discutere, riflettere, studiare, trovare soluzioni ma, essenzialmente, per arrivare a delle conclusioni che siano comuni a tutto il gruppo di lavoro, è importante, infatti, la figura del coordinatore, garante del corretto svolgimento dell'equipe di lavoro.

Un'ulteriore aspetto da non sottovalutare è la *differenziazione dei ruoli*. Ciascuno in equipe ha un ruolo preciso: lo psicologo, il coordinatore, l'educatore, l'assistente sociale e altri ancora. Importante è mantenere le proprie peculiarità ed evitare accavallamenti, ognuno partecipa secondo le sue specifiche competenze professionali. Tutti sono fondamentali per la buona riuscita dell'intervento educativo.

Oltre alla progettazione e alla realizzazione degli interventi l'equipe è responsabile *del monitoraggio* costante e della *verifica* conclusiva delle azioni educative.

L'esperienza della Cooperativa Sociale "Viandanza"

La Cooperativa Sociale "Viandanza" opera nel territorio della Regione Lazio in provincia di Latina, prevalentemente nei comuni di Fondi e di Gaeta con progetti a servizio di minori, anziani, progetti di educazione ambientale e promozione del consumo critico e del Commercio Equo e Solidale.

Viandanza ha un'organizzazione interna basata prevalentemente sul lavoro di equipe. Ciascun progetto è guidato da un coordinatore – referente il quale rende armonico il lavoro degli operatori coinvolti in quel determinato progetto, attraverso l'equipe settimanale si programmano le attività che, mensilmente, vengono verificate, in primo

luogo dall'equipe specifica del progetto e, in secondo luogo, da un'equipe di supervisori che effettuano un monitoraggio accurato su tutti gli interventi e i progetti che la cooperativa promuove.

Questa modalità di lavoro, dopo anni di attività, risulta essere il motore vincente della Cooperativa che riesce così ad avere il monitoraggio effettivo e qualificato di tutti i progetti.

Oltre che sulla metodologia di lavoro in equipe la Cooperativa Sociale Viandanza ha basato la sua missione educativa sul lavoro in rete territoriale, infatti, gestisce numerosi progetti in collaborazione con l'Associazione di Volontariato "La Formica", l'associazione culturale e centro studi musicali ARS, l'associazionismo cattolico, prevalentemente con i gruppi dell'Azione Cattolica e con numerosi enti istituzionali e di governo, quali ad esempio la Regione Lazio e l'Ufficio del Garante dei diritti dell'Infanzia e dell'Adolescenza regionale.

Queste non risultano essere delle sporadiche collaborazioni, bensì delle relazioni profonde di progettazione sociale che intendono promuovere un bene collettivo in un determinato territorio.

Le difficoltà non mancano: lavorare in gruppo, infatti, risulta essere molto più complesso che lavorare individualmente ma le prospettive sono totalmente differenti. In gruppo si ha la consapevolezza di lavorare per il bene comune mediante una partecipazione attiva e costante di tanti enti differenti, ciascuno con le proprie peculiarità, insieme.

Fonti di riferimento

G.P.Quaglino, S. Casagrande, A.M. Castellano, *Gruppo di lavoro lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore 1992

E. Faure, *Rapporto sulle strategie dell'educazione*, Armando, Roma, 1973, p. 268

Interviste dei soci della Cooperativa Sociale "Viandanza" di Fondi (LT).