



MASTER DI I LIVELLO

“COUNSELING IN AMBITO MULTICULTURALE”

A.A. 2013/2014

PAPPA IVANA

tesina: IL GRUPPO E L' EQUIPE DI LAVORO
NEL SISTEMA SPRAR.

Segreteria organizzativa:
Fondazione San Giovanni Battista
Via Ungaretti n. 11 – Ragusa
0932.622574 – 392.6466238

IL GRUPPO E L' EQUIPE DI LAVORO

NEL SISTEMA SPRAR

“È vero che la salute delle organizzazioni si fonda su un abile lavoro di gruppo. È vero che i membri di un gruppo tutti insieme possono scorgere un maggior numero di linee d'azione che se non fossero interpellati singolarmente. È vero che il genio è impotente nel vuoto, mentre l'integrazione con altri può esercitare uno stimolo considerevole e spesso veramente indispensabile”.

William White “ L'uomo dell'organizzazione”

Il gruppo viene definito da una serie di caratteristiche proprie, che ne determinano l'identità, quali il nome (come decide di chiamarsi o come è stato chiamato), i *confini* (chi ne fa parte e chi no), le *modalità di partecipazione* (in che modo si entra a farne parte), *la sua finalità* (per quale scopo è nato), *la cultura che condivide* (aspirazioni, bisogni, valori, norme, ecc.).

Potremmo poi individuare altre caratteristiche strutturali, più propriamente organizzative, quali ad esempio il sistema di *ruoli* e i *meccanismi di funzionamento*. Per intenderci fanno parte di tali caratteristiche il tipo di legame gerarchico presente e i meccanismi di coordinamento operativo.

Trasversalmente a queste caratteristiche descrittive si manifestano i fenomeni e i vissuti interni al gruppo e sui quali il gruppo è chiamato continuamente a confrontarsi quali la costruzione del senso di appartenenza, la matrice motivazionale, la percezione del potere, la gestione dei conflitti, ecc.

Di fondamentale importanza diventa non solo il mio *compito* (“cosa devo fare”), ma anche le relazioni che si costituiscono nel farlo (“con chi”).

Con il termine compito intendiamo la *mission* del gruppo; è la sua ragione d'essere, è ciò per cui il gruppo è nato, è ciò che, una volta realizzato, ne decreterà la fine. La mission si concretizza in obiettivi di volta in volta più limitati e circoscritti, in genere attraverso la formulazione di progetti, che definiscono propri spazi e tempi di realizzazione.

Lavorare alla realizzazione del compito non richiede solamente il fatto di averlo capito e accettato. Si tratta piuttosto di comprenderlo, nel senso etimologico di “prendere con sé e in sé”, di assumerlo, vale a dire farlo proprio attraverso una elaborazione specifica che lo trasformi in base all'identità del gruppo stesso.

E' dalle diverse influenze reciproche che scaturiranno delle vie effettivamente percorribili nel lavoro di gruppo.

Possiamo riconoscere all'interno della vita del gruppo un “ciclo”, dalla nascita, alla maturità fino alla sua morte, cioè fino al momento in cui il gruppo, avrà riconosciuto il raggiungimento dei propri obiettivi o l'evidente impossibilità di realizzarli.

Essere consapevoli delle fasi e dei momenti di crisi connessi a questo ciclo vitale, che il gruppo attraversa durante il suo cammino di crescita, offre la possibilità di fronteggiare le difficoltà, di mettere in atto modalità facilitanti e soprattutto di non rimanere prigionieri della sensazione di confusione, inconcludenza e sterilità che spesso prevale di fronte alla fatica di lavorare in gruppo o di far lavorare un gruppo.

Alla sua *nascita* il gruppo dovrà affrontare una fase di *confusione* determinata dallo stato di incertezza rispetto al da farsi, ma anche dal clima di scarsa conoscenza e fiducia tra persone che non si conoscono.

Superata la fase di confusione, il gruppo entra in una fase più articolata, all'interno della quale il gruppo si attiva per creare e definire una *cultura* comune, cioè l'insieme di conoscenze, valori, comportamenti accettati, necessari per definire i confini del gruppo.

Un gruppo si dice efficace ed efficiente se condivide un obiettivo chiaro ed esplicitato a tutti i membri e comprende che è importante l'interdipendenza, cioè la consapevolezza che il successo individuale dipende dal successo collettivo.

Ogni professionalità presente in un gruppo o équipe di lavoro, deve mantenere la propria specifica competenza; la competenza di ognuno accetta di confrontarsi con quella altrui e di contribuire all'elaborazione di una proposta di intervento che sarà data dall'azione concertata di ognuno.

Per creare e stare bene nel gruppo è importante che ogni attore abbia delle regole:

- Rispettare l'altro riconoscendo all'altro dei valori;
- Riconoscere i propri limiti e sapere che l'altro può aiutarci a operare meglio;
- Riconoscere la propria precarietà e sostituibilità (tutti sono utili e nessuno indispensabile);
- Saper ascoltare e comprendere;
- Esprimere il proprio parere liberamente e accettare le varie opinioni;
- Essere disponibili alla comunicazione, alla collaborazione;
- Avere autocontrollo.

Il gruppo o l'équipe deve essere aperta alla collaborazione diretta e indiretta con gli altri servizi presenti nella comunità e con la gente; inoltre, con le amministrazioni comunali e con i suoi servizi, con la scuola di ogni ordine e grado, con le associazioni culturali, con le parrocchie, le organizzazioni volontarie ecc.

Trovarsi a lavorare assieme significa che gli operatori dei vari servizi si trovano e prendono visione della realtà, in particolare, dei bisogni degli utenti.

Ognuno mette a confronto la propria competenza con quella degli altri operatori e quando gli operatori lavorano, facendo convergere in una azione unitaria le loro capacità professionali, le loro conoscenze tecniche e la conoscenza della comunità, realizzano due grandi novità: intervengono in modo completo e più cosciente per rispondere ai bisogni e, allo stesso tempo, essi realizzano un primo controllo vicendevole sul loro operato.

Gli operatori devono, quindi, avere una adeguata conoscenza della comunità e successivamente devono elaborare un programma di lavoro, nel quale vengono stabiliti gli obiettivi, i mezzi per raggiungerli, le attribuzioni dei compiti e definiti i tempi ed i momenti di valutazione del lavoro. Il momento di verifica dell'azione in équipe e del lavoro comunitario è un momento di confronto importante, esso avviene con periodici incontri per valutare il lavoro svolto.

Lavorare in équipe, non è facile; se un gruppo vuole ottenere dei risultati, le responsabilità e i compiti devono essere allocati in modo appropriato, il gruppo deve avere la disponibilità degli strumenti e delle attrezzature adatte, e ogni membro deve possedere le competenze adeguate.

In un gruppo, è necessario la figura di un leader che sappia ascoltare, che inviti tutti all'ascolto, che incoraggi, si metta in gioco e valorizzi il lavoro degli altri affinché il gruppo possa lavorare bene.

E' ovvio che una persona ad esempio poco paziente e poco capace di ascoltare con difficoltà riuscirà ad essere un leader di gruppo efficace e con altrettanta difficoltà riuscirà a stabilire una relazione di fiducia e di comunicazione autentica con il gruppo.

Se la sua posizione è legittimata da una qualche forma d'autorità, allora potrà anche portare avanti il proprio ruolo, ma difficilmente il gruppo valuterà positivamente il clima di lavoro che si verrà a creare.

Sulla base della mia esperienza di operatrice dell'accoglienza presso un Centro SPRAR, posso affermare che se il leader è una persona che ricopre un ruolo direttivo diviene leader autoritario e questo presenta diversi inconvenienti.

Se si è di fronte ad una evidente posizione di ambiguità di ruolo e chi conduce il lavoro è una figura gerarchicamente superiore, gli operatori difficilmente si sentono totalmente liberi di partecipare, offrendo con chiarezza e senza riserve il proprio pensiero, si crea un clima di tensione e frustrazione e ciò si ripercuote anche nella creazione di un rapporto di fiducia tra operatori ed utenti.

Infatti, le "doti di leadership" sono caratteristiche particolari che non appartengono a tutti, e molto spesso capita che il gruppo di lavoro, l'équipe sia influenzato dalle caratteristiche del leader che in autonomia ha preso questo ruolo, o perché gli è stato conferito dal suo ruolo direttivo, e questo lo porta ad essere un leader di tipo autoritario in quanto esclude i suoi collaboratori dal processo decisionale, invece di condurre il gruppo creando stimoli ai suoi collaboratori evitando così conflitti interpersonali, creando un clima più sereno e di fiducia reciproca e di impegno organizzativo.

Per far ciò, sarebbe importante responsabilizzare i collaboratori perché prendano delle decisioni di qualità, saperli ascoltare, conoscere modalità d'intervento e le abilità di problem solving.

È importante riconoscere che un modello decisionale fortemente centralizzato rischia di attribuire un'enfasi eccessiva alle informazioni interne, ignorando i problemi e le preoccupazioni.

I conflitti che possono nascere all'interno di un gruppo di lavoro, non sempre sono negativi, e non portano inevitabilmente ad una spaccatura tra posizioni diverse. Se il conflitto si genera come in questo caso per la situazione di ineguaglianza fra i membri, si presenta come distruttivo, spacca l'equilibrio e la coesione del gruppo, mentre è costruttivo se comporta un arricchimento e un'evoluzione positiva della vita del gruppo.

Essere leader significa ispirare e influenzare, avere una visione chiara di dove si vuole andare e saperla trasmettere ai collaboratori.

Leadership significa liberare il talento delle persone, condividere con loro i propri obiettivi e renderli stimolanti e appaganti. Il leader non deve giudicare, deve essere una persona equilibrata dal punto vista affettivo, quindi avere un rapporto con se stesso generalmente positivo, sa accettare i propri limiti, vive buone relazioni interpersonali, ha un'ottima capacità di metacomunicare e di decentramento cognitivo ed empatico, accetta le diversità e gli oneri del ruolo, senza l'esigenza di far valere la propria autorità e senza perseguire l'autoaffermazione, cercando di persuadere gli altri solo per conseguire un obiettivo comune. Tra gli elementi che scatenano il conflitto all'interno di un gruppo, un'èquipe di lavoro, oltre alla mancanza di un leader *autorevole e assertivo* e con uno stile *prosociale*, abbiamo la distribuzione ineguale delle opportunità, con la quale alcuni membri hanno maggiore spazio di iniziativa o sono più ascoltati, e la disuguaglianza delle idee e delle opinioni, per le divergenze nel modo di concepire determinati problemi, si può inoltre generare il conflitto per la distribuzione ineguale del potere interno, per cui alcuni membri mettono in discussione le proprie posizioni di prestigio già consolidate e prospettano dei cambiamenti nella gerarchia degli status.

Per quanto riguarda il leader autorevole, esso deve valorizzare la dignità delle persone e far crescere le persone, mantenendo con i membri del gruppo un clima umano, incita il gruppo a perseguire obiettivi comuni e condivisi, è in grado di motivare le persone e usa una comunicazione chiara e priva di ambiguità, infatti, chi lavora per un leader autorevole, è consapevole del fatto che il suo contributo è importante e per quale motivo lo è, lascia gli altri liberi di cambiare, sperimentare, e percorrere nuove strade. Viceversa, un leader autoritario impone le proprie idee e stabilisce, senza nessuna forma di condivisione, mete e obiettivi da raggiungere, stronca sul nascere qualsiasi forma di iniziativa personale, questo aggiunge allo stress lavorativo anche un coinvolgimento emotivo tanto forte da rivelarsi, in certe condizioni, insostenibile.

Per quanto riguarda l'assertività, il potere del leader assertivo risiede innanzitutto nella sua capacità di empowerment, ossia nella sua abilità di tirare fuori le risorse del suo gruppo e di aumentare le possibilità degli altri componenti, attraverso la capacità di negoziare e di saper trovare il momento e il modo opportuno per coinvolgere gli altri, in modo che ognuno possa riconoscere e avere riconosciuto il proprio valore. In questo modo il leader rifiuta le etichette e i pregiudizi e aiuta con fiducia ad affermare i diritti di tutti. La capacità di accettare il rischio, di fare delle richieste e di affermare anche delle convinzioni che, talvolta, vanno controcorrente sono altre caratteristiche del leader assertivo che comunica in modo autentico i propri dubbi e le proprie convinzioni anche quando sa di non compiacere una parte del gruppo o di contrastare un'idea diffusa che, tuttavia, può bloccare il lavoro collettivo.

La capacità di esprimere in modo sereno la disapprovazione e i propri giudizi, senza ricorrere a minacce o aggressività, consente ad un leader con uno stile assertivo di comporre i conflitti, scoraggiando atteggiamenti di superiorità, ristabilendo lo spirito di gruppo e alleggerendo i momenti di tensione che non consentono un lavoro collettivo efficace.

Infine, il comportamento pro sociale, è teso a migliorare il benessere di un altro, o di alleviare il suo stato di sofferenza senza aspettarsi ricompense. La persona che assume uno stile pro sociale, è capace di azioni altruistiche, solidali, collaborative a prescindere da possibili ritorni personali.

La leadership è ciò che troppo spesso manca ai capi, infatti il leader sa indicare gli obiettivi che contano, e lo fa più con l'esempio che con i comandi.

Secondo George Will "potere significa non dover alzare la voce", il contrario dell'atteggiamento di molti capi che comandano.

La via di uscita da una situazione conflittuale di gruppo risiede nella capacità di discuterne senza reticenze, accettando l'aspetto "costoso" di tale operazione e nel rischio di constatare che certe posizioni siano difficilmente conciliabili. Può succedere che nel gruppo si palesino dei conflitti tali per cui diviene impossibile la ricomposizione su nuove basi, in questo caso una delle possibilità è che il gruppo si sciolga, avendo perso quel patto di fiducia reciproca e di tensione verso la meta che ha unito fra loro i componenti.

Nel caso specifico, in una situazione lavorativa, quale può essere quella di un centro SPRAR, mio pongo il problema che, se in un'organizzazione, gruppo o équipe come quella che gestisce l'accoglienza, diventa sempre più importante lo scambio di idee e la collaborazione tra gli individui per poter raggiungere gli obiettivi.

Saper lavorare in gruppo, diviene una competenza sempre più importante, soprattutto per costruire consenso e condivisione.

Nel corso degli anni e della mia esperienza mi sono resa conto che spesso ciò che è veramente importante e che va migliorato è il rapporto tra leader e operatori.

Sarebbe opportuno avere ancora di più una formazione adeguata dell'operatore e del leader, in quanto questi ruoli devono avere tutti uno stesso obiettivo, devono saper identificare i problemi, selezionare gli obiettivi, analizzare le conseguenze, prendere e valutare le situazioni.

Sarebbe opportuno, identificare un supervisore all'interno del gruppo di lavoro che serva ad "alleggerire" gli operatori dalla pressione psicologica esercitata dal tipo di lavoro e, dal tentativo di condividere gli obiettivi del progetto, non solo all'interno dello staff, ma anche e soprattutto con i beneficiari.

Tutto ciò servirebbe a mettere in condizioni gli operatori di lavorare avendo fiducia l'uno nell'altro, prevenendo e gestendo eventuali conflitti, facilitando anche il coordinatore nonché leader in questo caso e condividendo l'obiettivo per rendere i risultati del lavoro subito positivi per tutti.

All'interno del gruppo o équipe di lavoro importante sarebbe il ruolo di un formatore qualificato, che faccia da mediatore, quindi da ponte tra il leader e l'operatore, che conosca i meccanismi della comunicazione, che sia autentico, umile, che abbia ottime doti linguistiche, che sia di supporto, che ascolti e elimini per quanto possibile i conflitti all'interno del gruppo. Che formi noi ed il coordinatore /capo e che ascolti e medi tra tutti i membri poiché non è inusuale trovare chi all'interno del gruppo crea conflitti perché invece di aggredire il problema attacca la persona.

Lo stile prosociale non appartiene solo alla figura del leader, ma anche a tutti noi operatori che lavoriamo in un campo delicato, quello dell'accoglienza di richiedenti asilo, rifugiati e titolari di protezione sussidiaria e umanitaria.

Ogni progetto di accoglienza SPRAR prevedere un'équipe multidisciplinare, con la presenza di alcune figure professionali con competenze specifiche quali: l' assistente sociale e/o psicologo, che è in grado di mettere il beneficiario nella condizione di poter esprimere i propri bisogni. consente di facilitare il dialogo tra progetto di accoglienza e singolo beneficiario, l' educatore professionale, che accompagna il beneficiario nel percorso verso l'autonomia, sia attraverso colloqui individuali che attraverso l'orientamento ai servizi del territorio, il mediatore interculturale e linguistico, , che faccia da ponte tra l'operatore e il beneficiario l' operatore legale e/o avvocato che ha competenze e conoscenze specifiche in materia alla procedura di asilo, alla normativa di riferimento e alle relative pratiche da espletare. e l'operatore dell'accoglienza.

L'operatore dell'accoglienza, ha il compito di curare gli interventi che garantiscano la realizzazione di una "accoglienza integrata", provvedono, a seguire gli aspetti più organizzativi e gestionali della struttura (vitto e alloggio, definizione di eventuali turni, pocket money, ecc.) e, accompagnano i beneficiari nella conoscenza e nell'accesso ai servizi del territorio. Generalmente sono gli operatori

dell'accoglienza che provvedono al primo colloquio al momento dell'ingresso del beneficiario all'interno del progetto territoriale e ai primi adempimenti.

Inoltre il compito degli operatori dell'accoglienza, è fare spazio per accogliere l'altro; essere disponibile nei tempi, nell'ascolto e nella comprensione, creare un ambiente sereno di reciproco scambio, in cui l'altro possa avere tutta la libertà di essere quello che è, essere sinceri e semplici nei confronti dei beneficiari e manifestare comprensione empatica.

Quando presento la mia esperienza di operatrice di un centro SPRAR, non mi limito a parlare di lavoro ma della passione per l'uomo, senza distinzioni di etnie, di cultura, politiche o religiose.

La mia esperienza è più un'esperienza di interazione che integrazione, in quanto le diverse storie, vissuti e culture di ogni ospite, mi ha permesso una vera e propria maturazione umana, anche se molto spesso non indolore, per cercare di costruire un futuro multiculturale e multi-etnico.

L'accoglienza proposta dallo SPRAR è un tipo di accoglienza che tiene conto della diversità di ogni individuo, dei suoi bisogni nonché dei suoi diritti, doveri, caratteristiche personali, contesto culturale e politico di provenienza.

Uno dei punti fondamentali dell'accoglienza è la relazione che si instaura tra l'operatore e i beneficiari, una relazione di reciprocità, trasparenza, professionalità, rispetto, collaborazione, fiducia e scambio reciproco.

Noi operatori abbiamo un ruolo specifico di guida e di ponte tra beneficiario e comunità locale ma anche di accompagnamento per renderlo autonomo durante tutto il percorso verso l'integrazione, un percorso individuale che nasce con il suo arrivo in struttura.

Molto importanti dovrebbero essere per noi operatori i momenti formativi, continui e di aggiornamento, nonché le riunioni periodiche con l'èquipe per avere sempre chiari gli obiettivi da raggiungere e la supervisione di un formatore, perché attraverso le supervisioni noi operatori, avremmo modo di riflettere sulle difficoltà lavorative, visionare alternative e soluzioni nuove per risolvere i conflitti e ricevere sostegno. A mio avviso, questo sarebbe uno strumento utile per la gestione delle emozioni, per la valutazione dei conflitti interni all'èquipe e il supervisore si trasformerebbe in un "mezzo" per sostenere gli operatori a scoprire quali sono le dinamiche all'interno del gruppo.

Per poter instaurare un'ottima relazione con i beneficiari è importante che l'operatore sviluppi buone capacità di ascolto per agevolare il beneficiario ad esprimere al meglio i propri bisogni; per questo motivo l'operatore deve acquisire competenze specifiche, deve conoscere i servizi che offre il territorio, deve tenere presenti le differenze e le individualità, i bisogni e le necessità di ciascun beneficiario. L'obiettivo che l'operatore non deve perdere di vista è quello di essere un mezzo per il raggiungimento dell'autonomia del beneficiario; per far ciò deve essere in grado di costruire

insieme a lui un cammino, l'operatore deve essere un ponte per favorire l'inserimento del beneficiario in un contesto assolutamente nuovo, ma nel quale egli stesso si impegna per costruire mattone dopo mattone la sua indipendenza.

Si riscontrano a volte delle conflittualità e delle difficoltà di interazione con i beneficiari perché capita di trovarsi di fronte ad un ospite restio ad aprirsi nell'intimo, a far conoscere a sua storia spesso traumatica e le problematiche che lo affliggono e a volte utilizza l'aggressività per esprimere il suo malessere.

Per questo è importante che ognuno di noi, esprima un atteggiamento di aperto interesse e di non-giudizio, che consiste nel recepire tutto senza riserve valutative, accogliere tutto senza critica né svalutazione, né consiglio ed un atteggiamento di non-difesa nei confronti dei propri sentimenti. Bisogna che apriamo i nostri occhi e il nostro cuore, accogliamo i suoi bisogni e accettiamo l'altro così com'è .

Quando ci si trova di fronte ad un beneficiario che ha atteggiamenti di chiusura, è ribelle e non vuole attenersi alle regole, a mio avviso è opportuno usare il modello di "Problem-Solving" come strategia di risoluzione di problemi individuali, quindi, si fa una valutazione, si definiscono le priorità e si sceglie il problema su cui focalizzarsi, inoltre si raccolgono informazioni sul problema per meglio definirlo e una volta identificato, si producono delle idee risolutive; si arriva ad un processo decisionale in cui si decide e si sceglie una soluzione adeguata .

Un ottimo lavoro di gruppo con la supervisione di un formatore sarebbe utile anche in questo caso per mettere in comunicazione tutti gli attori coinvolti nella risoluzione del problema.

In questi anni di lavoro, mi sono accorta che mancano molto questi momenti di confronto e lavoro di gruppo; dovremmo metterci più in discussione, a cadenza fissa fare delle riunioni di equipe durante le quali elaborare condivise procedure di realizzazione delle attività di accoglienza e tutela rivolte ai beneficiari, riflettere e verificare la metodologia di lavoro utilizzata e il confronto rispetto alla relazione con i beneficiari.

Utilizzare una metodologia di lavoro condiviso è importante sia perché gli operatori coinvolti nel progetto provengono da realtà del privato sociale differenti, sia per verificare il proprio lavoro e l'andamento del percorso di integrazione del beneficiario.

BIBLIOGRAFIA

Manuale operativo, Per l'attivazione e la gestione di servizi di accoglienza e integrazione per richiedenti e titolari di protezione internazionale.

Federica Zanetti, *Facoltà di Scienze della Formazione di Scienze della Formazione* di Bologna.

R. Piazzese, *l'assertività*.

T. Solarino - *Fattori di efficacia nella gestione cooperativa del gruppo*

T. Solarino - *Leadership*

C. Fioravante - Master MULTICULTURALE- *Relazione di aiuto*

SITOGRAFIA

<http://www.celivo.it/>

http://www.apprendimentocooperativo.it/homebox/Il-coop-learning/Introduzione/ca_22751.html

http://www.torinowireless.it/la_gestione_dei_conflitti_nei_gruppi_di_lavoro.php

<http://www.area-c54.it/public/lavoro%20in%20gruppo.pdf>