

Équipe consultoriale e lavoro di team

Alcune suggestioni dalle aziende e dai servizi educativi

Emanuele Serrelli*

Abstract

Questo articolo porta alle équipes consultoriali alcuni stimoli provenienti dal mondo delle aziende e da quello educativo. Con le aziende, il consultorio condivide il lavoro in team, il quale sta attraversando a livello globale rapide trasformazioni, come l'incremento delle diversità interne, una strutturazione tipicamente più paritaria, una virtualizzazione e una precarizzazione estreme. Ciò corrisponde a una trasformazione dei lavoratori; la riflessione sui team che si sta sviluppando porta a interrogarsi sul tipo di gruppo al quale l'équipe di consultorio corrisponderebbe (con i relativi rischi). Le soluzioni manageriali che si stanno cercando potrebbero poi costituire un'ottima fonte di ispirazione. Con i contesti educativi e socio-sanitari il consultorio condivide l'idea stessa di équipe e la conseguente organizzazione del lavoro individuale e di gruppo. Le équipes socio-educative e quelle consultoriali sono forse un presidio della densità relazionale e dei tempi naturali di un gruppo, ma si percepisce a volte la necessità di qualcosa di più, che permetta agli individui di collaborare effettivamente ed efficacemente. Si tratta anche di riconoscere l'importanza di alcuni aspetti tecnici dei contesti educativi, come i meccanismi che io chiamo di "deferimento/differimento", non solo per la relazione operatore-utente ma anche e soprattutto per le relazioni tra operatori.

This article builds some conceptual bridges between family counseling équipes and two other contexts: team work in companies on the one hand, and team work in educational services on the other. Team working is globally undergoing deep and fast transformations, such as increasing internal heterogeneity, decreasing hierarchical structure, virtualization and precarization. Workers are changing accordingly, conceptual categories for dealing with groups are being updated, and managerial solutions are emerging. These phenomena are worth attention for family counseling équipes too. Équipe work is shared between family counseling and educational and caring contexts. Natural timing and relational density are mostly preserved here, but sometimes there is a

* Counselor, formatore e consulente freelance.

need for innovative managerial solutions. Some powerful managerial strategies are indeed in place. "Referral/deferral" mechanisms are such, not only for worker-client but also for colleague-colleague relationships.

Le attività e i servizi di un consultorio sono organizzati secondo il lavoro di équipe. Questo termine francese proviene dal linguaggio marinairesco e ha anche un uso più ampio per indicare una squadra sportiva o di lavoro. Anche se, come nota F. Olivetti Manoukian, équipe in alcuni contesti ha finito per significare «soltanto una riunione periodica a cui spesso non si è nemmeno interessati a partecipare»¹, l'équipe è in realtà la vera unità fondamentale del lavoro sociale, ed è un gruppo di lavoro con dinamiche molto interessanti.

In consultorio, l'équipe è il gruppo di professionisti specializzati in vari settori che collaborano al fine di aiutare tutti i cittadini a far fronte ai loro bisogni e a garantire la tutela della salute. Come scrive D. Simeone, «nell'ambito dell'attività consultoriale il lavoro di équipe non rappresenta un'attività opzionale, bensì uno strumento irrinunciabile per un intervento professionale qualificato»². In essa si viene a costituire una rete di relazioni tra diversi campi del sapere e tra diverse professionalità, dove l'operatore può rivedere criticamente e costantemente il proprio intervento e reperire risorse per la consulenza.

In questo articolo vorrei portare alle équipe consultoriali e ai loro gestori qualche stimolo proveniente da due contesti distinti e solo apparentemente lontani: il lavoro educativo e il lavoro nelle aziende. Basta un poco di riflessione per comprendere che questi contesti sono in realtà molto vicini all'ambito consultoriale: con i contesti educativi e socio-sanitari, il consultorio condivide proprio l'idea di équipe e la conseguente organizzazione del lavoro individuale e di gruppo. Con le aziende, il consultorio condivide la presenza, la pervasività e le difficoltà del lavoro in team. Proprio il lavoro di team sta attraversando, su scala globale e a molti livelli, rapide trasformazioni che lo mettono in crisi. Se queste trasformazioni

¹ F. Olivetti Manoukian cit. in C. Bider, *Il lavoro d'équipe in hospice: dalla teoria al modello applicativo*, Tesi di Master Universitario di Primo Livello in Cure Palliative, Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro". <http://www.thinktag.it/it/resources/il-lavoro-d%E2%80%99equipe-in-hospice-dalla-te>, 2004, p. 16.

² D. Simeone, *Il consultorio familiare. Un servizio relazionale per il sostegno educativo alla famiglia*, Vita e Pensiero, Milano 2014, p. 137.

toccano le équipes consultoriali in misura invero molto limitata, esse suscitano però riflessioni utili in particolar modo in tema di condivisione della responsabilità, e vengono inoltre “portate” in consultorio da lavoratori e famiglie che vivono in questo particolare periodo storico.

Équipe consultoriale e team di lavoro

Da diversi decenni il lavoro in team è visto come fondamentale nella maggior parte dei contesti lavorativi: oltre ad essere una necessità funzionale, esso permette alle persone di legare tra loro. Il lavoro di gruppo in azienda è sottolineato come elemento di surplus cognitivo, e molte sono le promesse di efficacia e di valore aggiunto. La condivisione delle competenze e delle conoscenze, la collaborazione e la correzione *peer-to-peer*, se sacrificano alcuni aspetti come, ad esempio, la rapidità di esecuzione, promettono un risultato migliore, un “andare lontano” piuttosto che in fretta, nonché un potenziamento costante della forza lavoro attraverso l’esercizio e lo scambio “in situazione”. L’equilibrio e il benessere del team – per quanto riguarda, ad esempio, il giusto mix di personalità – è stato tema di riflessione teorica e di gestione pratica nella vita delle aziende. Di conseguenza, eventi ed esercizi di *team building* sono stati una parte importante della strategia con cui le organizzazioni cercano di ricavare il meglio dalle persone.

Oggi, però, tutto ciò sta cambiando radicalmente: “non ci sono più i team di una volta” può essere uno slogan che evoca i punti chiari e sintetici sollevati da molti autori³. Questi evidenziano un incremento della diversità interna al team – con il diffondersi di team inter-funzionali, inter-culturali, inter-generazionali – e allo stesso tempo una strutturazione tipicamente più paritaria, meno rigidamente gerarchica del team. Le trasformazioni in corso si coniugano ovviamente con l’attuale tendenza al “lavoro agile”. Da una parte, i nuovi team che si stanno diffondendo nelle aziende assomigliano, sotto qualche aspetto, alle équipes che da molto più tempo caratterizzano il lavoro consultoriale. Si pensi che già nel primo consultorio italiano, aperto nel 1948, un aspetto caratteristico era “l’av-

³ Come discussione rappresentativa, faremo qui riferimento a svariati contributi nell’interessante scambio tra esperti pubblicato dal Bicocca Training and Development Centre: *Teamwork: passato, presente e futuro*, Learning Talk, Bicocca Training and Development Centre, 2016-2017, URL: http://btcd.albaproject.it/index.php?option=com_content&view=category&id=105&Itemid=978, consultato il 29 maggio 2017.

valoramento del lavoro d'équipe, al quale concorrono esperti di diverse discipline (medicina, psicologia, genetica, giurisprudenza, etica), per affrontare in modo complesso e articolato le varie situazioni esistenziali⁴. Le aziende sono oggi alla ricerca di nuovi modelli per gestire i loro team interdisciplinari ed eterogenei. Rivolgeranno la loro attenzione anche alle équipes consultoriali e socio-assistenziali? Potrebbe darsi, ma in questo articolo – che è rivolto agli operatori di consultorio – vorrei adottare un punto di vista differente: forse i problemi che le aziende stanno incontrando li possiamo riconoscere, in quanto sempre presenti, nelle équipes consultoriali. In quest'ultimo caso, potremo forse metterci in ascolto del mondo aziendale e attendere quali saranno le soluzioni innovative che emergeranno, per poterne trarre ispirazione.

Gli studiosi di organizzazione aziendale sono unanimi nel riconoscere che tre grandi trend stanno trasformando in maniera drammatica i team che i lavoratori si trovano a esperire all'interno delle aziende. Innanzitutto è sempre più raro trovare un team che sia realmente e primariamente caratterizzato dalla relazione faccia a faccia e dalla comunicazione in presenza. È invece frequente trovare team che sono distribuiti su scala globale (o anche più piccola, nazionale o regionale) il cui canale di comunicazione è principalmente quello digitale mediato dalla tecnologia. In secondo luogo, ogni lavoratore partecipa simultaneamente a più gruppi di lavoro, il cui numero medio sta anzi crescendo in maniera costante. Così, nelle aziende e nelle organizzazioni di oggi suona anacronistica la domanda "qual è il tuo team?". Le persone lavorano in quattro, cinque, anche sei team simultaneamente, su progetti e compiti differenti. Anzi, per il noto principio della impossibilità di reale *multitasking*, ciò che accade è un continuo passare da un team all'altro e da un compito all'altro, un'alternanza che sta modificando la natura stessa dei gruppi di lavoro. Terzo e ultimo trend, i gruppi di lavoro sono sempre più labili nel tempo. Se in passato un lavoratore poteva pensare di far parte di un team per cinque, dieci, quindici anni o perfino per l'intera carriera, oggi è molto raro che un gruppo si mantenga stabile per un anno o anche soltanto per sei mesi. Spesso i gruppi vengono formati, modificati e sciolti a seconda delle più varie esigenze funzionali, da perseguire anche attraverso la sostituzione e l'assegnazione di membri ad altri compiti.

⁴ D. Simeone, *Il consultorio familiare*, cit., p. 25.

Si potrebbe pensare che le équipes di consultorio in fondo non siano più di tanto toccate da questi processi. Generalmente la stabilità di queste équipes è molto maggiore che in altri contesti, e vi sono vincoli normativi e modalità di lavoro che richiedono una continuità di relazione e una presenza fisica. Tuttavia, i macro-processi descritti non sono così irrilevanti per le équipes di consultorio, per almeno tre motivi:

1. la trasformazione dei team e del mondo del lavoro, nel contesto sociale più allargato, corrisponde a una trasformazione *dei lavoratori*, compresi i potenziali membri delle équipes di consultorio, un problema complesso che si mescola con differenze intergenerazionali e che rischia di generare conflitti con le modalità di lavoro istituite;
2. la riflessione sui team che si sta sviluppando porta a interrogarsi sul tipo di gruppo al quale l'équipe di consultorio corrisponderebbe (con i relativi rischi);
3. le soluzioni manageriali che si stanno cercando potrebbero costituire un'ottima fonte di ispirazione per la gestione delle équipes di consultorio, attenuando forse alcuni problemi persistenti in questo pionieristico contesto di lavoro.

“Lavoratori di oggi”

In merito ai “lavoratori di oggi”, è interessante il punto di vista espresso da P. Bridle in un articolo del 2007 *Teamwork May Be Dead, But Long Live “Teams That Work”*⁵. Sempre più spesso il team è definito da un obiettivo e da un periodo di tempo specifici, e nella sua composizione viene data priorità alle competenze specifiche che sono necessarie al rispetto di queste necessità. In ciò alcuni autori ravvisano una transizione dal *teamwork* al *team-that-works*, un gruppo nel quale l'aspettativa di creare legami, relazioni e socialità svanisce a favore di altre attese, ovvero l'acquisizione di conoscenze, abilità, esperienza, network, riconoscimenti e ‘pubblicità’, ma soprattutto risultati: «These people will want to walk away saying they made it happen and this is the added value they got from the experience»⁶.

⁵ P. Bridle, *Teamwork May Be Dead, But Long Live “Teams That Work”* <http://www.freshbusinessstinking.com/teamwork-may-be-dead-but-long-live-teams-that-work/>, 18th October 2007.

⁶ *Ibidem*.

Sostanzialmente per Bridle è in risposta alle esigenze personali delle attuali generazioni di lavoratori che le nuove modalità di *team working* sono adottate dalle aziende. Traduco le sue parole che mi sembrano molto efficaci: «Le giovani generazioni non cercano un lavoro per la vita. Cercano l'opportunità di essere parte di un'organizzazione per alcuni anni, di partecipare allo sviluppo del business in un'area specifica e, più di tutto, di imparare tutto ciò che vogliono imparare, sviluppando skill, acquisendo esperienza, sperimentando qualcosa di nuovo ed espandendo il proprio network. Una volta fatto parte del processo sufficientemente a lungo da non aver più nulla da imparare o da contribuire, questi lavoratori vogliono passare oltre». Per loro «la carriera non è un processo sequenziale di scalata il cui ritmo è deciso da altri; non è l'apprendimento a velocità pre-determinata che culmina in una posizione o in un titolo degno di rispetto». Per i lavoratori delle nuove generazioni, la carriera è «una serie di lavori in cui si collabora con differenti gruppi di persone, si affrontano nuove sfide, si scoprono nuovi approcci, e poi si ricomincia da capo con nuove persone»⁷. Le aziende, per Bridle, devono riorganizzare il lavoro proprio in risposta a queste esigenze: perciò creeranno team multipli e intersecati, ri-costruiranno costantemente i gruppi di lavoro come “teams that work” scaglionando gli obiettivi di business su progetti e su tempi medio-brevi.

Se però, da una parte, qualcuno come Bridle vede le nuove condizioni del *team working* come una risposta alle esigenze dei lavoratori, dall'altra si potrebbe invece rilevare un adattamento di segno opposto: quello che vede i lavoratori adattarsi a modalità di lavoro che sono in realtà principalmente funzionali agli obiettivi di business dell'azienda nell'attuale ecosistema economico-sociale. Non fosse altro perché i lavoratori non sono tutti uguali, e in special modo convivono in azienda molteplici generazioni che non possono in alcun modo essere omologate sotto l'etichetta de “i lavoratori di oggi”.

Di fatto, secondo molti esperti del settore, a trainare l'evoluzione dei team sono senza alcun dubbio le esigenze competitive delle nuove aziende globali, non quelle dei “gusti” dei lavoratori delle nuove generazioni⁸. Come scrive L. Quaratino, le organizzazioni, trovandosi in contesti competitivi «sempre più incerti, variabili e imprevedibili... fanno di necessi-

⁷ Si veda anche M.C. Bombelli (ed.), *Generazioni in azienda*, Guerini e Associati, 2013.

⁸ L. Pero, *Vita dura nel futuro dei team*, in *Teamwork: passato, presente e futuro*, cit., 1 marzo 2017.

tà virtù, diventando più “liquide” nella propria composizione e nel proprio funzionamento interno, e le certezze derivanti dalla progettazione di strutture, processi e posizioni stabili cadono»⁹.

Le aziende, quindi, non starebbero inseguendo i gusti dei “nuovi lavoratori”; anzi, esse vedrebbero abbassarsi i “costi di avvio” di tipologie di team confacenti alle proprie esigenze di business, e questo proprio grazie alla cultura specifica delle nuove generazioni (digitale, veloce, globale): «in una azienda fordista tradizionale – scrive L. Pero – impiantare un gruppo di lavoro e portarlo a termine era molto, molto costoso e difficile: ... ci volevano molto tempo, molti capi e molta fatica. Oggi (grazie alla cultura delle nuove generazioni) tutto è più facile e costa meno»¹⁰.

Chiaramente questo contesto è segnato da incertezza. D'altra parte, la rivoluzione digitale sta anche costruendo un mondo “glocal”, in cui ciò che è davvero dominante è la pervasiva diffusione di situazioni cross-culturali, con i relativi naturali fenomeni di diffidenza e difficoltà. Culture nazionali, organizzative, professionali, di genere, di generazione, di gruppo economico-sociale di appartenenza convivono fianco a fianco e faccia a faccia. Spesso, nei consultori, la digitalizzazione, le tecnologie di comunicazione e la iper-connessione del mondo giungono come se fossero questioni delimitabili, che generano nella famiglia e nella coppia problemi da risolvere e sfide da affrontare. La trasformazione del mondo è però così profonda da coinvolgere tutta la realtà sociale in cui siamo immersi, compresi i lavoratori e i gruppi di lavoro fuori e dentro i consultori familiari. Molti autori di ambito aziendale hanno uno sguardo ottimistico sebbene non ingenuo su queste dinamiche della contemporaneità, rilevando la capacità dei team di mantenere efficacia e competitività, relegando paurose immagini (come la “torre di Babele” digitale) a rischio potenziale, che soltanto raramente si verifica nella realtà. È vero che i “teams-that-work” non rispondono ai criteri classici per individuare un gruppo (si pensi ad esempio a quelli di Schein – durata e storia comune, modalità condivisa di interpretazione dell'esperienza, profondità relazionale). Alcuni autori sottolineano però che questi sono ancora gruppi, sono team “dentro lo spirito del tempo”

⁹ L. Quaratino, *Dal team all'abilità di cooperare*, in *Teamwork: passato, presente e futuro*, cit., 9 novembre 2016.

¹⁰ L. Pero, *Vita dura nel futuro dei team*, cit.

che assomigliano alle forme di esperienza mediate dai social network¹¹. Forse la sfida è quella di permettere agli individui di costruire buoni ambienti relazionali nuovi, facendo fiorire a livello relazionale questi nuovi tipi di organizzazioni e di team.

Équipe: che tipo di team?

I lavoratori di oggi, quelli che compongono o comporranno le équipes di consultorio nei prossimi tempi, sono dunque in qualche modo espressione delle tendenze in atto nel mondo del lavoro a livello generale e globale. Questo è un primo elemento di interesse da considerare. Un altro aspetto interessante sono le categorie concettuali che stanno emergendo per inquadrare il fenomeno team, che, come abbiamo visto, appare sempre più complesso.

Non tutti i gruppi sono uguali, e varie linee di differenziazione sono state riconosciute. È necessario – dicono gli esperti – distinguere diverse tipologie di gruppi in base ai compiti e a ciò che ci si attende da essi. L. Pero ad esempio ha distinto nettamente due tipologie di team, quelli operativi e quelli orientati all'elaborazione di soluzioni¹². I team operativi sono team "che gestiscono": sono contraddistinti da necessità di grande affiatamento, coordinamento, e intercambiabilità tra i membri. Poi vi sono i team "che sviluppano" soluzioni di problemi, prodotti e progetti. Questi si trovano invece nella necessità di massimizzare e valorizzare la diversità, una diversità che va gestita e composta e che porta con sé l'unicità funzionale dei membri. L'evoluzione dei due tipi di team sta andando, per Pero, in due direzioni diverse a fronte dei profondi cambiamenti che il lavoro di team sta attraversando. Nel mondo del lavoro, dice L. Pero, i team operativi, faccia a faccia, stanno crescendo in stabilità e in durata, e consolidano la loro efficacia e le loro performance proprio attraverso la stabilità della relazione intra-team e l'uso di tecnologie sofisticate. Viceversa, sono i team interfunzionali o multicompetenza a dilatarsi, a divenire virtuali, moltiplicando le appartenenze e riducendo i tempi di soluzione: questo proprio perché l'apprendimento a lavorare in team aumenta l'efficacia e la rapidità delle soluzioni e la pressione all'efficienza li porta a moltiplicarsi.

¹¹ G. Bussi, *I gruppi di oggi: variegata forme di esistenza ed engagement*, in *Teamwork: passato, presente e futuro*, cit., 2 dicembre 2016.

¹² L. Pero, *Vita dura nel futuro dei team*, cit.

In questo caso le tecnologie di comunicazione a distanza e i social network facilitano la virtualizzazione del team.

Ci si potrebbe chiedere se l'équipe di consultorio corrisponda maggiormente a un team operativo o a un team "di sviluppo". L'équipe consultoriale parrebbe maggiormente corrispondere al team di sviluppo, almeno idealmente, data l'efficacia che da essa ci si attende nella generazione di soluzioni per l'accompagnamento del cliente. Eppure l'impatto e l'utilità delle tecnologie di comunicazione, della pluralità delle appartenenze e della labilità delle relazioni sono forse àmbiti in cui una vera e propria riflessione deve ancora svilupparsi, tanto a livello generale quanto nelle realtà locali. Tra gruppi "operativi" e gruppi "di sviluppo", l'équipe di consultorio sembra ricadere tra i secondi per la necessità di lavoro creativo e di diversità interna. La modalità organizzativa sembra però maggiormente aderente a quella di un gruppo operativo. Se, come sostiene Pero, la separazione tra i due tipi di team è radicale e profonda (quasi antropologica e archetipica), ci troviamo in una situazione particolare che richiederà una riflessione dedicata.

C. Turati¹³ ha scritto che le organizzazioni sono molto esperte a gestire gruppi nei quali "si collabora perché si deve e perché altrimenti non si può": gruppi con competenze specialistiche complementari; in questi team «ciascuno deve dare il suo, ciascuno possiede un pezzettino del puzzle, ma il pensiero è collettivo, la pressione è collettiva e il risultato è, almeno in parte, collettivo e indivisibile». Vi è poi un secondo tipo di team, più difficile da gestire perché sempre sull'orlo della dissoluzione (*free-riding*), dato che in questo team la collaborazione è, in linea di principio, opzionale. Sono, questi, gruppi in cui ciascun individuo sarebbe in linea di principio qualificato e capace di affrontare il tema comune individualmente, soltanto, forse, "con meno potenza di fuoco e varietà". Le fatiche in questi team sono molte, a cominciare dalla questione dei meriti da spartirsi rispetto ai risultati. Tutti sono fungibili ma nessuno è indispensabile. Cosa spinge allora gli individui a formare e mantenere questi team, ad esempio in àmbito creativo? I vantaggi non indifferenti di questo incrocio di 'storie' (esperienze precedenti che hanno dato forma alla specifica professionalità dei membri) sono, per Turati, di tre tipi: quantitativi, qualitativi e di assicurazione. Per sopravvivere questi team necessitano però di dif-

¹³ C. Turati, *Non sono mai esistiti i team (creativi) come una volta*, in *Teamwork: passato, presente e futuro*, cit., 14 dicembre 2016.

ferenziazioni organizzative e gerarchiche, di una direzione dall'esterno e di metriche di prestazione. Forse tutto questo confligge con una visione idealizzata del "team creativo", ma d'altra parte – osserva Turati – perfino nei fumetti i supereroi stanno insieme in modo tutt'altro che pacifico e trasparente. Molto ci sarebbe forse da imparare da mestieri come quelli della produzione cinematografica, televisiva, teatrale, generalmente artistica, che da sempre si strutturano tramite associazioni temporanee e multiprofessionali¹⁴. Le metafore per parlare del *team work* potrebbero derivare sempre più dal mondo dell'arte rispetto a quello, più tradizionale, dello sport?

Quando il team non funziona bene

Da sempre i gruppi di lavoro pongono sfide manageriali verso processi di relazione più efficaci: fiducia, comunicazione, gestione dei conflitti, equità contributiva dei membri (contro il *social loafing*). Diverse modalità di empowerment del team, come il coaching o la leadership esterna e altri supporti organizzativi, vengono messi a confronto per la loro efficacia¹⁵. Come queste sfide si ripropongono nei team di oggi? Che i team di nuova concezione pongano problemi di management è assodato.

Un recente articolo sul blog della Harvard Business Review recava un titolo provocatorio: *Il 75% dei team cross-funzionali sono disfunzionali*¹⁶. Dalle ricerche dell'autore B. Tabrizi risulta che i team cross-funzionali – quelli cioè che comprendono persone con diverse funzioni e competenze – non riescono ad attenersi a un budget, a un programma, a una specifica, non soddisfano i clienti e non si allineano agli obiettivi aziendali. Tra le cause individuate da Tabrizi spiccano una governance confusa e l'assenza di *accountability*: quali sono i risultati attesi, e chi deve ritenersene responsabile? I team cross-funzionali hanno bisogno di governance opportunamente concepite, e di nuovi tipi di *accountability* e di responsabilità. Buone vecchie soluzioni tradizionali davanti a team radicalmente diversi? Così parrebbe, dato che il team, per Tabrizi, non può funzionare senza un

¹⁴ L. Argano, *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano 2004.

¹⁵ T.L. Rapp, et al., *Leading empowered teams. An examination of the role of external team leaders and team coaches*, in «Leadership Quarterly», 27 (2016/1), pp. 109-123.

¹⁶ B. Tabrizi, *75% of cross-functional teams are dysfunctional*, in «Harvard Business Review», giugno 2015, <https://hbr.org/2015/06/75-of-cross-functional-teams-are-dysfunctional>.

leader ufficialmente designato, che è poi ritenuto *accountable* del progetto; senza una chiara distribuzione di obiettivi, risorse e scadenze; senza un'incidenza della qualità della partecipazione sul *performance assessment* dei singoli membri; senza una continua discussione dell'opportunità o meno di proseguire.

I fenomeni di semplificazione strutturale e modularizzazione delle organizzazioni si risolvono forse in una grande enfasi sul leader locale. Ritornano a questo livello le esigenze di team building, un team building realizzato però attraverso le qualità del leader, nel quotidiano. Si presenta qui la figura del “leader collaborativo”¹⁷, cioè una persona che abbandona i concetti di comando e controllo, fa tesoro delle esperienze altrui, condivide con i colleghi responsabilità ed esperienze, si espande fuori da ambiti tradizionali, mette in contatto l'interno con l'esterno dell'azienda, tutto ciò con riflessi anche sui risultati di business. Nei team di lavoro, il leader collaborativo deve con “pugno saldo” mantenere i membri “concentrati sulla discussione”, incoraggiarli anche facendo da modello di comportamento collaborativo, aiutarli a produrre e condividere conoscenza. A livello di comunicazione, il leader collaborativo è un diffusore empatico di informazioni, oltre che un maestro nell'utilizzo dei social network. Deve facilitare la trasformazione digitale e l'integrazione dei nuovi strumenti con le modalità di lavoro aziendali, aggiornandole, con impatti rilevanti su orari, responsabilità, compiti di partecipazione alla comunicazione. Questa visione globale della leadership è già tra noi: «È finita l'azienda gerarchica, burocratica e funzionale, come tanti guru delle scienze organizzative ci ripetono ormai da anni», scrive R. Panzarani¹⁸. Molto interessante il riferimento al femminile, laddove ancora Panzarani ritiene che “qualità fondamentali già presenti nella leadership femminile” diventeranno strategiche nella leadership del futuro.

Una interessante corrente di pensiero manageriale pone poi l'accento sulla “followership” più che sulla leadership¹⁹. La ricerca e la teorizzazione

¹⁷ R. Panzarani, *Perché in futuro la leadership non potrà che essere collaborativa*, in *Teamwork: passato, presente e futuro*, cit., 10 gennaio 2017.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ F. Ratti, *I follower al centro del funzionamento dei gruppi delle organizzazioni emergenti*, in *Teamwork: passato, presente e futuro*, cit., 18 novembre 2016. Su questo concetto Ratti lavora già dai primi anni '90, ed è interessante il racconto di quando nel 1992 Ratti decise di non utilizzare le parole “follower” e “followership” in quanto sconosciute e connotate negativamente. Inevitabile il paragone con l'oggi, in cui i followers su Facebook e Youtube sono il parametro

su questi temi sostiene che la relazione capo-collaboratore è “grandemente determinata” dal grado di coinvolgimento dei *follower*. Come scrive F. Ratti, le capacità di *followership* dovrebbero essere orientate e sviluppate a partire da prerequisiti personali come «autoconsapevolezza, autoregolazione, propensione all’autosviluppo»²⁰. Sia le caratteristiche di leadership che quelle di *followership* dovrebbero essere sviluppate in tutte le persone, perché in futuro i ruoli di leader e di *follower* saranno dinamicamente intercambiabili e potranno essere agiti dai medesimi individui in momenti diversi.

Le équipes educative e i meccanismi di deferimento/differimento

Nel ribollire di questi contributi orientati all’innovazione, emerge di quando in quando una vena nostalgica, la sensazione che trasformando e snaturando il lavoro di team le organizzazioni stiano abbandonando qualcosa che è fondamentale nell’esperienza umana. G. De Feo, ad esempio, ha scritto che «l’uomo non ha solo bisogno di essere connesso ma anche di contatto, di attenzione, di empatia, e le attuali tendenze a preferire ai romanzi gli sms, alle conversazioni le email, apporteranno alle nostre vite (lavorative e non) semplicemente aridità e impoverimento»²¹. Da ciò potrebbe derivare il fatto che le nuove tecnologie e modalità di gestione dei gruppi non sono collegate con un aumento di efficacia dei team. Altri sottolineano come i manager, sotto fortissime pressioni competitive, dimentichino «le esigenze di sviluppo, di coesione e di crescita del team, cioè il cosiddetto team building», provocando alla fine caduta di efficienza e insuccessi²². Vi sono poi contesti in cui le perdite sembrano davvero compromettere la possibilità stessa di lavorare. Nei servizi educativi, ad esempio, il gruppo (inteso non solo come team ma come una identità collettiva costruita col tempo) non può essere perso: custodisce e tutela le preziosissime conoscenze locali, protegge dalla sovraesposizione con situazioni ad alto stress e costo emotivo, contrasta l’isolamento e l’in-

del successo in moltissimi ambiti anche lavorativi. 25 anni fa, Ratti e colleghi non ebbero dubbi di dover rendere in italiano *The Power of Followership* di Robert Kelley traducendolo con “Il potere di Collaboratori”.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ G. De Feo, *Educare al lavoro in team nell’era digitale*, in *Teamwork: passato, presente e futuro*, cit., 31 gennaio 2017.

²² L. Pero, *Vita dura nel futuro dei team*, cit.

dividualismo dell'intervento (dell'operatore "solo col proprio mandato"), e offre insostituibili spazi di crescita professionale tutelata²³. Ecco perché in contesti educativi è particolarmente devastante la frammentazione dei gruppi conseguente all'elevatissimo turnover e alla parcellizzazione del welfare. Proprio i gruppi dovrebbero essere, secondo pedagogisti come S. Ulivieri, il punto focale fondamentale per traghettarci verso un nuovo modello di welfare che ancora fatica a prendere forma e contorni definiti²⁴.

I cambiamenti in corso nell'organizzazione del *team working* vanno certamente a impattare alcune dinamiche fondamentali, quindi universali, dei gruppi, come la membership, la groupship, la leadership, la struttura relazionale del gruppo e le fasi della sua crescita²⁵. In questo le équipes socio-educative e quelle consultoriali sono forse un baluardo dove queste dinamiche hanno ancora un'importanza fondamentale e uno spazio di esistenza assolutamente centrale. Le persone hanno la cosiddetta "fame di struttura" consistente nella esigenza di veder chiarito il meccanismo in cui si è inseriti e riconosciuto il proprio ruolo in esso. Il leader può contribuire a soddisfare questa fame psicologica, cominciando a delineare l'aspetto organizzativo e funzionale del suo gruppo. È apparentemente bizzarro, ma in termini di importanza per i membri del gruppo la struttura viene ancora prima degli obiettivi, nonostante il peso di questi ultimi nelle teorie classiche della motivazione. La struttura acquisita da un gruppo si concretizza spesso in regolarità come i "rituali" e i "giochi". I rituali sono tutte quelle attività ripetitive che coinvolgono regolarmente le stesse persone; a differenza dei passatempi che spesso sono svolti da coppie, i rituali coinvolgono tipicamente gruppi di persone e a volte tutti i presenti in una data realtà (es. azienda). I giochi tendono a essere ripetitivi con le stesse persone coinvolte. Il contenuto espresso verbalmente nasconde un messaggio diverso centrato sugli aspetti di tipo relazionale, spesso con una componente di sfida. I giocatori vogliono giocare il gioco (non ci sono giocatori involontari, ma complici) ma non sono consapevoli di ciò che stanno facendo, almeno non all'inizio del gioco, e finiscono sempre in modo spiacevole con sensazioni negative che li accompagnano, come quella di

²³ S. Ulivieri, *Tre aree chiave per sostenere la cultura dei gruppi nei servizi educativi*, in *Teamwork: passato, presente e futuro*, cit., 20 dicembre 2016.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ M. Mortensen, *Constructing the Team: The Antecedents and Effects of Membership Model Divergence*, in «Organization Science», (June 2015), p. 140; K.W. Vopel, *Manuale per animatori di gruppo. Teoria e prassi dei giochi di interazione*, Elledici, 1991.

aver perso qualcosa. Il riconoscimento di questi fenomeni di profondo legame fa parte, normalmente, di un cammino verso l'integrazione che ogni gruppo deve compiere. Almeno questo è quanto è sempre stato sostenuto per gruppi tradizionali. Nella crescita di un gruppo tradizionalmente inteso, sono state individuate quattro fasi: (1) orientamento, (2) confronto e conflitto, (3) consenso, collaborazione e compromesso, (4) integrazione dei bisogni personali e delle esigenze del compito di gruppo²⁶.

A fronte della densità relazionale e dei tempi naturali dei gruppi di lavoro consultoriali e socio-educativi, spesso si percepisce tuttavia la necessità di qualcosa in più, che permetta agli individui di collaborare effettivamente ed efficacemente, condividendo davvero le responsabilità e integrando le competenze, le prospettive e i punti di vista come descritto nelle dichiarazioni di intenti e nelle normative. Da una parte può sorgere il pensiero che sia possibile imparare dai "teams-that-work" e da tutta la riflessione manageriale nel mondo aziendale. Dall'altra si tratta anche forse di riconoscere e valorizzare alcuni aspetti tecnici del lavoro che già sono presenti. Amo dire, ad esempio, che un aspetto distintivo dei contesti educativi è la pronta disponibilità di meccanismi che io chiamo *di deferimento/differimento*.

I meccanismi di deferimento/differimento sono protocolli e procedure che permettono di prendere un qualsiasi avvenimento che accada durante il lavoro e di trasportarlo in un altro tempo e in un altro spazio, sempre interno al lavoro, dove esso può essere analizzato, riconsiderato, e soprattutto reinserito in contesti più ampi. Immaginiamo un contesto di cura, ad esempio un centro diurno per disabili, e, in esso, l'accadere di un episodio di aggressività di un utente nei confronti di un operatore, con la relativa esplosione di emozioni e di comportamenti. Si consuma tutto in pochi istanti, poi tutto torna, in qualche modo, alla normalità. Ma in un contesto educativo l'episodio non si esaurisce necessariamente in se stesso, e ciò grazie ad alcuni meccanismi – la riunione d'équipe, le relazioni periodiche, le verifiche dei progetti educativi, le supervisioni, le formazioni – che permettono di riprendere quell'episodio più tardi, riguardandolo e analizzandolo in un contesto protetto.

Dall'accessibilità e dall'affidabilità di codesti meccanismi dipende anche la possibilità di trasformare il modo stesso in cui il lavoro quotidiano è vissuto, ad esempio decomprimendo o sdrammatizzando emozioni che al-

²⁶ K.W. Vopel, *Manuale per animatori di gruppo*, cit.

trimenti risulterebbero soverchianti e traumatiche. È allora fondamentale garantire non spazi episodici, bensì veri e propri meccanismi, protocolli, procedure di deferimento/differimento.

Racconta G. Braidì, psicologo e supervisore nell'ambito della cura agli anziani e ai malati psichici: «Quando si parla con gli operatori di qualsiasi problema che li coinvolge (ammissioni, dimissioni, incidenti, progetti assistenziali ecc.) è bene prima di tutto fare uscire sull'argomento le emozioni, le paure, le speranze, gli affetti di tutti e depositarli simbolicamente sul tavolo su cui si riflette. Solo dopo, raccogliendo dal mucchio gli affetti che decidiamo di accogliere, si può passare al dire e al fare di gruppo; e solo ritrovando i fondamentali sentimenti riferiti all'identità comune si può risentire il piacere del corpo curante e ripartire»²⁷. Inserire l'episodio in contesti più ampi significa, poi, contestualizzarlo, ad esempio, nel percorso di crescita dell'utente o nel suo progetto educativo; oppure nell'evoluzione del servizio; o ancora nella crescita professionale degli operatori coinvolti. Questi contesti più ampi danno un significato all'"incidente" trasformandolo in un accadimento educativo.

Se i contesti educativi sono attrezzati con strumenti e processi che educano ai sentimenti gli operatori, attenuando stress e burnout, la mia esperienza mi dice però che i sentimenti considerati si limitano spesso a quelli generati nella relazione operatore-utente. D'altra parte è intuitivo come parlare delle relazioni con gli utenti sia più facile che esprimersi su quelle *tra* operatori. Anche gli studi sulle professioni ad alta intensità emotiva e sul lavoro emozionale si concentrano sulla relazione duale operatore-paziente come se questa si potesse isolare dal contesto. Ma "ogni scolarotto sa che" (cfr. G. Bateson) il colore emotivo di ogni evento in un contesto educativo o sanitario dipende fortemente dal sistema complessivo di relazioni. Quelle con i colleghi e con i diversi livelli gerarchici dell'organizzazione saranno particolarmente determinanti. È nelle relazioni tra pari che le *display rules* vengono rispettate e imposte, e che il loro mancato rispetto è sanzionato. Ogni vissuto emotivo avviene davanti ai colleghi – siano essi presenti fisicamente o solo idealmente – e questo genera cascate di nuove emozioni e trasformazioni di quelle vissute. La vergogna o l'orgoglio, la paura o la sicurezza, l'incertezza o la fiducia personale, la tolleranza o la rigidità che si generano in un episodio con l'utente prendono forma nel

²⁷ G. Braidì, *Il corpo curante. Gruppo e lavoro di équipe nella pratica assistenziale*, Franco Angeli, Milano 2001.

sistema di relazioni tra i lavoratori. L'atto di un collega può provocare profondi effetti. Ecco allora che i protocolli di differimento/deferimento, per riuscire davvero a tutelare il benessere professionale degli operatori, devono includere anche le relazioni tra i colleghi, anche se trattarle è spesso meno spontaneo o a volte attivamente evitato per paura del conflitto. In uno straordinario classico della sistemica, M. Selvini Palazzoli e colleghi scrivevano del "mito dell'accordo ad ogni costo" che si lega allo stabilirsi di relazioni "pseudo-reciproche": «... le relazioni "pseudo-reciproche" intendono spesso esibire una facciata di perpetua pace e armonia; ma nascondono gli sforzi condivisi per lottare con una maschera contro i sottostanti sentimenti di vuoto, di incoerenza e di assenza di significato»²⁸.

Nelle istituzioni sociali la conflittualità non è sempre disfunzionale. «È però sempre disfunzionale quando la conflittualità è negata. La conseguenza più evidente è l'insorgere di disturbi di comunicazione fra le persone»²⁹. Per sostenere il lavoro emozionale e allontanare il burnout, è necessario che gli operatori socio-educativi e socio-sanitari, rischiando la conflittualità ma in maniera tutelante e strutturata, si impegnino ad affrontare insieme le emozioni che si generano nella relazione tra loro. La mia esperienza di educatore e formatore mi fa dire che non sono poi così rari, in ambito socio-educativo, i contesti professionali nei quali l'educazione ai sentimenti è una specifica attenzione, portata avanti nelle équipes e in *setting* specifici come la formazione permanente e la supervisione. Spesso le équipes socio-sanitarie si vivono come "corpo curante"³⁰, o perlomeno tendono in qualche modo a tale ideale. Può dirsi altrettanto delle équipes consultoriali?

Conclusione

Questo articolo ha voluto portare alle équipes consultoriali alcuni stimoli provenienti dal lavoro nelle aziende e dal lavoro educativo. Con le aziende, il consultorio condivide il lavoro in team, il quale sta attraversando a livello globale rapide trasformazioni, come l'incremento delle diversità interne, una strutturazione tipicamente più paritaria, una virtualizzazione e

²⁸ M. Selvini-Palazzoli et al., *Sul fronte dell'organizzazione. Strategie e tattiche*, Feltrinelli, Milano 1981, p. 78.

²⁹ *Ibi*, p. 79.

³⁰ G. Braidì, *Il corpo curante. Gruppo e lavoro di équipes nella pratica assistenziale*, cit.

una precarizzazione estreme. La trasformazione dei team e del mondo del lavoro corrisponde a una trasformazione dei lavoratori; la riflessione sui team che si sta sviluppando porta a interrogarsi sul tipo di gruppo al quale l'équipe di consultorio corrisponderebbe (con i relativi rischi); e le soluzioni manageriali che si stanno cercando potrebbero costituire un'ottima fonte di ispirazione. Con i contesti educativi e socio-sanitari il consultorio condivide l'idea stessa di équipe e la conseguente organizzazione del lavoro individuale e di gruppo. Le équipes socio-educative e quelle consultoriali sono forse un baluardo che mantiene la densità relazionale e i tempi naturali di un gruppo, ma si percepisce a volte la necessità di qualcosa di più, che permetta agli individui di collaborare effettivamente ed efficacemente. Si tratta anche di riconoscere l'importanza di alcuni aspetti tecnici dei contesti educativi, come meccanismi che io chiamo di "deferimento/differimento", non solo per la relazione operatore-utente, ma anche e soprattutto per le relazioni tra operatori.

Si può dire che le équipes educative, socio-sanitarie, consultoriali sono state in gran parte pioniere del lavoro di team, un modello al quale anche i team aziendali potrebbero utilmente guardare. Chiaramente però le équipes di consultorio non hanno risolto efficacemente tutti i problemi di gestione che stanno emergendo nei team aziendali di nuova generazione. Dalle aziende proverranno soluzioni gestionali interessanti per permettere ai professionisti di lavorare insieme, di condividere davvero le responsabilità dei casi e gli obiettivi, evitando la settorializzazione e mantenendo la diversità necessaria alla gestione di una realtà complessa. Ma anche gli strumenti già disponibili, come i meccanismi di deferimento/differimento, devono essere conosciuti e utilizzati con grande capacità tecnica per costruire un approccio efficace alla complessità.