Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

SUPSI

Siamo un gruppo di lavoro o lavoriamo in gruppo?

Analisi degli aspetti di funzionamento di un'équipe.

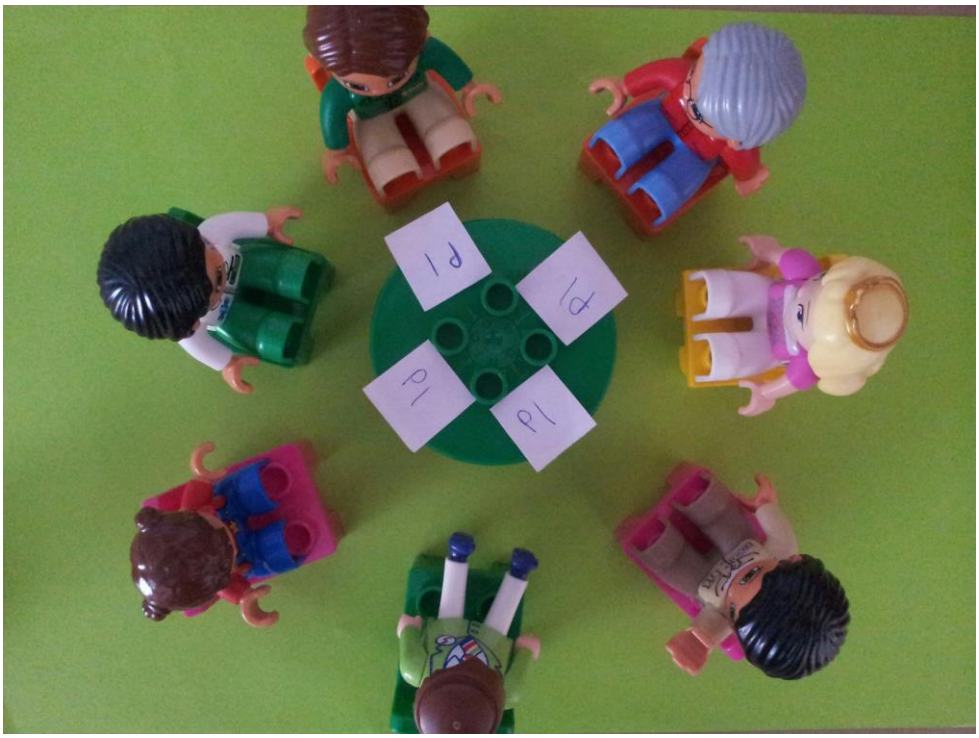
Studente
Francesco Bianco

Relatori
Angelo Nuzzo e Camilla Leoni

Corso di laurea
Lavoro Sociale

Indirizzo di approfondimento
Educatore Sociale

Tesi di Bachelor



Il gruppo di lavoro al lavoro (foto auto prodotta).

Luogo e data di consegna
Manno, 14 settembre 2015

STUDENTSUPSI

Grazie a mia moglie e a mia figlia che in questo cammino mi hanno sempre sostenuto, ognuna con le proprie capacità e con le proprie passioni, entrambe condividendo tutti i momenti belli, difficili e intensi di questo percorso, donandomi sempre, giorno dopo giorno, una massiccia dose d'affetto all'ennesima potenza.

Grazie alla mia famiglia per il caldo supporto ricevuto seppure spesso a distanza.

Grazie ad Anna ed ai colleghi di Casa Ninfea, per il loro prezioso aiuto e amichevole sostegno.

Grazie a Tiz ed ai colleghi di Casa Iris, dove tutto è iniziato.

Grazie a tutte le persone che in questo tempo mi hanno mostrato la loro vicinanza.

Grazie a Mau e Luca per l'amicizia instaurata, a Daniele, Pietro e Vincenzo invece per l'amicizia ritrovata.

Grazie alle fondazioni private del Canton Ticino quali F.Rotary Club, F.Zonta Club, F.Sorriso per il loro sostegno finanziario.

STUDENTSUPSI

"L'autore è l'unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro."

ABSTRACT

Siamo un gruppo di lavoro o lavoriamo in gruppo? Analisi degli aspetti di funzionamento di un'équipe.

Il processo di formazione e la pratica professionale hanno costituito le principali motivazioni che hanno permesso di maturare l'interesse al tema del gruppo di lavoro, aspetto centrale attorno al quale si sviluppa l'intero progetto. Le domande del Lavoro di Tesi hanno origine dalla cornice teorica scelta come riferimento e si propongono come obiettivo quello di analizzare il funzionamento di un'équipe educativa indagando sia gli aspetti funzionali che le criticità. La ricerca condotta, di tipo qualitativo, si propone di comprendere, per mezzo di sette variabili fondamentali tratte dal modello teorico del team building proposto dagli studiosi Quaglino et al., il funzionamento dell'équipe di Casa Ninfea, un foyer della fondazione OTAF. Un'altra finalità è quella di condividere con tutti i colleghi i risultati emersi e poi valutare insieme la possibilità di intraprendere un percorso condiviso per contenere le criticità riscontrate e incrementare la funzionalità a tutti i livelli. Gli strumenti adoperati sono i diari di bordo per operare una prima analisi circa il funzionamento del gruppo di lavoro tramite le osservazioni delle riunioni d'équipe e successivamente le nove interviste semi-strutturate somministrate ai colleghi educatori per raccogliere le loro rappresentazioni sul tema oggetto della ricerca condotta. I dati raccolti sono stati decodificati per mezzo di tabelle riassuntive con lo scopo di facilitarne la lettura. I risultati emersi possono rappresentarsi come uno scatto fotografico dal quale è possibile cogliere il funzionamento del gruppo di lavoro descritto in termini di lavoro in corso, ritenendo ancora attiva la costruzione di gruppo di lavoro, per tutte le variabili ci sono sia elementi positivi che negativi. In un sistema sociale, caratterizzato oggi da diverse forme d'instabilità lavorativa che producono effetti nocivi sia per l'individuo che per le organizzazioni, il gruppo di lavoro dovrebbe ricevere la necessaria attenzione con un'analisi del suo funzionamento per creare un intreccio di legami positivi sia con le organizzazioni di riferimento che con il contesto sociale di appartenenza e poter difendere, per esempio, il diritto al tempo e restituire a ogni forma di attività educativa il necessario battito ritmico. Questo lavoro svolto si prefigge come ulteriore scopo di trasferire i suoi concetti ad altre organizzazioni e permettere a tutte le équipes al loro interno di produrre una trasformazione da gruppo a gruppo di lavoro o semplicemente realizzare un'analisi capace di mostrarne il funzionamento.

STUDENTSUPSI

SUPSI

ABSTRACT

INDICE

1. INTRODUZIONE 1
2. IL CONTESTO LAVORATIVO 2
3. PROBLEMATICA 3
4. DISSERTAZIONE 5
4.1. TEORIE 5
4.2. ANALISI DEL FUNZIONAMENTO DELL'ÈQUIPE 13
4.2.1. OBIETTIVO 13
4.2.2. METODO 15
4.2.3. RUOLO 18
4.2.4. LEADERSHIP 20
4.2.5. COMUNICAZIONE 21
4.2.6. CLIMA 23
4.2.7. SVILUPPO 24
4.3. RISPOSTE ALLE DOMANDE DI TESI 26
5. CONCLUSIONI 28
6. BIBLIOGRAFIA 31
6.1. FONTI 31
6.2. SITI INTERNET 31
7. ALLEGATI 31

SUPSI

1. *INTRODUZIONE*

Il mio interesse verso il tema riguardante il funzionamento del gruppo di lavoro nasce in particolare dalle mie difficoltà iniziali che ho avuto a integrarmi nel gruppo di lavoro quando ho iniziato a lavorare presso il foyer Casa Ninfea nel settembre 2009 come educatore senza formazione. La motivazione si è poi consolidata durante il processo di acquisizione di competenza e conoscenza in ambito sociale presso la SUPSI parallelamente all'attività professionale. Gli aspetti che mi hanno portato a maturare l'interesse verso la tematica scelta sono stati la pratica professionale ed il processo di formazione, in particolare con il modulo di processi nelle équipe PAP 2014[1], ho potuto comprendere i fenomeni costitutivi dei gruppi e dei gruppi di lavoro, riconoscendo con termini meglio appropriati il processo di integrazione che "*porta ad un equilibrio tra soddisfazione dei bisogni individuali e bisogni del gruppo*"[2] e sperimentando direttamente sul campo lavorativo i concetti teorici alla base del gruppo e nello specifico dell'équipe di lavoro. La mia esperienza professionale ha parallelamente modellato la mia capacità di guardare il mondo lavorativo focalizzando l'attenzione sull'importanza sociale attribuita al gruppo. Quest'ultimo diventa per me l'aspetto fondamentale verso cui rivolgere lo sguardo, al punto tale da ritenere come "*una maggiore attenzione e consapevolezza dei vissuti emotivi e cognitivi della vita di un gruppo di lavoro non solo favorisca la crescita personale e professionale dei suoi membri, ma spesso incida positivamente anche nelle relazioni di aiuto e di sostegno degli utenti*"[3]. Per calarmi nei panni del ricercatore ho deciso di analizzare attraverso le riunioni d'équipe il funzionamento del gruppo di lavoro cercando di coglierne i diversi aspetti come il modo di discutere e di decidere, di comunicare, del clima percepito e dell'assegnazione dei ruoli che ho riportato nei diari di bordo in allegato. Il mio progetto ha il suo focus sull'équipe, di cui ciascun membro fa parte e per mezzo del proprio contributo profuso nella quotidiana pratica lavorativa, ne rappresenta una risorsa per il suo svolgimento. Il mio Lavoro di Tesi, intende analizzare il funzionamento dell'équipe educativa in cui opero attraverso il modello teorico proposto dagli autori Quaglino, Casagrande e Castellano[4], utilizzando in particolare quelle che gli autori stessi definiscono le variabili strutturali e di processo di un gruppo di lavoro: obiettivo, metodo, ruolo, leadership, comunicazione, clima e sviluppo. L'obiettivo è quello di capire come attraverso queste variabili, l'équipe in cui opero si organizza e funziona, per cogliere, attraverso la raccolta e l'analisi dei dati, quali sono gli aspetti di efficacia o di disfunzionalità presenti. Un obiettivo secondario del mio Lavoro di Tesi, è anche quello di utilizzare i risultati raccolti, per condividerli con la mia équipe, così da valutare

[1] A. Nuzzo e F. Pirozzi, processi nelle équipe PAP, Manno, SUPSI, DSAS/DEASS, A.A. 2014-15.
[2] A. Nuzzo e F. Pirozzi, processi nelle équipe PAP. Dal gruppo al gruppo di lavoro, Manno, SUPSI, DSAS/DEASS, A.A. 2014-15.p.3.
[3] P. Scalari, Alchimie emotive e cognitive nel gruppo di lavoro, Marzo 2001, p.53.
[4] G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, Gruppo di lavoro lavoro di gruppo, *Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni*, 1ª edizione, 1992.

successivamente la possibilità di intraprendere un percorso comune finalizzato a contenere le eventuali criticità presenti e a incrementare la funzionalità e l'efficacia dell'équipe stessa. La mia ricerca si apre con l'enunciazione delle motivazioni che mi hanno portato alla scelta del tema, per poi passare alla descrizione del contesto lavorativo e alla presentazione degli strumenti utilizzati per raccogliere i dati. Successivamente nella dissertazione presento prima i concetti teorici di riferimento e poi propongo l'analisi dei dati raccolti utilizzando gli indicatori tratti dalle sette variabili strutturali e di processo, accompagnandola con mie riflessioni originate dalle esperienze derivanti dalla mia pratica professionale, mettendo in luce gli aspetti di efficacia e le disfunzionalità e si conclude con alcune riflessioni sull'identità professionale ed in termini di lavoro sociale.

2. *IL CONTESTO LAVORATIVO*

Le informazioni riportate in questo capitolo sono tratte dal sito internet[5] della fondazione per la quale lavoro. L'opera ticinese per l'assistenza alla fanciullezza, OTAF, è una fondazione che accoglie circa 300 persone disabili tra minorenni e adulti offrendo loro servizi di tipo socio sanitario, socio educativo, scolastico, riabilitativo, assistenziale, occupazionale, lavorativo, alloggio, integrazione sociale e professionale. I riferimenti dell'agire professionale si direzionano nei principi di solidarietà sociale, di professionalità, di un'organizzazione efficace e di una gestione oculata delle risorse. La finalità dell'OTAF consiste nella capacità di rispondere a bisogni degli utenti garantendone il rispetto dell'autonomia e favorendone l'integrazione sociale con l'obiettivo di valorizzare le capacità di ogni ospite offrendo loro la miglior qualità di vita possibile. La mia esperienza professionale trova spazio nella struttura di Casa Ninfea. Si tratta di un foyer residenziale che risponde a bisogni di tipo abitativo. I quattordici utenti ospitati in due distinte case denominate Ninfea1 e Ninfea2, sono così ripartiti: nella prima casa vivono quattro persone adulte con disabilità fisica grave e disabilità mentale leggera e due con disabilità mentale medio grave; nella seconda invece, due con disabilità fisica grave e sei con disabilità mentale medio grave. Ci occupiamo anche della presa a carico di due persone che vivono in appartamenti esterni. Il responsabile si occupa di coordinare i piani individuali (PI), e le necessarie attività alla gestione della struttura stessa. Gli operatori sociali prestano le cure di base e l'assistenza sanitaria necessarie, preoccupandosi di garantire il buon funzionamento, la gestione degli spazi abitativi e l'attuazione di progetti stabiliti. Gli operatori impegnati nelle suddette attività fino al termine del mese maggio 2015 sono stati diciotto (sei maschi e dodici donne) di cui cinque educatori diplomati SUPSI, quattro operatori OSA, due educatrici con equipollenza riconosciuta, un educatore in formazione, due educatrici formate ma senza diploma, un supplente e tre vegliatrici, cui si aggiungono due apprendisti, una stagiaire ed un civilista. A partire dal mese di giugno 2015 una collega, educatrice formata ma senza diploma, ha usufruito di un periodo di congedo della

[5] Fondazione Otaf, http://www.otaf.ch/, 23.05.2015.

durata di sei mesi, lasciando il suo posto ad un supplente con formazione OSA. Le vegliatrici si occupano della vigilanza e assistenza degli ospiti nelle ore notturne, della lavanderia e di alcuni aspetti relativi alla gestione della casa. La riunione d'équipe si svolge ogni martedì dalle 09:30 alle 12:00, ad eccezione delle vegliatrici vi è l'obbligo di partecipazione. Il foyer è aperto tutto l'anno. Alcuni utenti alternano la loro permanenza nella struttura a brevi soggiorni in famiglia, altri invece rimangono in foyer tutto l'anno. Durante il giorno si recano presso i centri diurni o i laboratori dell'OTAF, mentre due ospiti lavorano presso datori di lavoro esterni. I contatti regolari con i familiari e i rappresentanti legali vengono mantenuti telefonicamente e attraverso incontri di rete puntuali. Per ogni utente è elaborato un PI, il cui intervento si realizza attraverso attività individuali che stimolano lo sviluppo emozionale e attività di gruppo che promuovono la vita di relazione e l'integrazione sociale. L'utente viene anche indirizzato verso gruppi sportivi, ricreativi e culturali esterni come Sport Invalidi Lugano e la Ninfea Blues Band per attività che favoriscono la socializzazione. L'agire professionale in foyer oltre ad essere consultabile tramite il sistema informatico utilizzato, ISAWIN, è caratterizzato da compiti suddivisibili in quattro grandi aree con all'interno specifiche mansioni da assolvere nel breve e medio termine. Si tratta di compiti inerenti la struttura riguardanti la gestione completa della casa, tenere puliti e in ordine gli spazi comuni, ritiro dei pasti e segnalazione di guasti; formazione, riunioni e interventi di rete come la partecipazione alle riunioni di équipe, supervisione, incontro di bilancio interno con la rete professionale, incontro e mantenimento dei contatti con rappresentati legali e familiari; interventi diretti sull'ospite inerenti la cura della persona come alzata, igiene, alimentazione, wc, messa a letto, controllo e somministrazione di medicamenti, accompagnamento alla visita medica, attività legate al tempo libero e attività diurne pianificate; interventi indiretti sull'ospite quali la raccolta e l'aggiornamento di dati anagrafici e personali, osservazione e verifica del piano individuale, compilazione del diario quotidiano in forma elettronica, la gestione dei soldi, pianificazione delle vacanze e gestione oltre che di corsi anche di attività esterne.

3. *PROBLEMATICA*

L'obiettivo generale fissato dalla fondazione OTAF tratto da un documento del manuale del Sistema di Gestione e Qualità (SGQ)[6], il cui accesso è riservato al personale dell'istituto, consiste nell'offrire la migliore qualità di vita possibile agli utenti. Ciascuno dei reparti dell'organizzazione determina gli obiettivi specifici per i propri ospiti residenti. La mia ricerca vuole analizzare la funzionalità dei metodi utilizzati a Casa Ninfea per il raggiungimento degli obiettivi, la definizione dei ruoli all'interno dell'équipe, la funzione della leadership, la comunicazione ed il clima che sono presenti all'interno del gruppo. La mia scelta di delimitare il campo d'indagine allo specifico argomento sul gruppo di lavoro è

[6] Insieme delle condizioni qualitative per gli istituti per invalidi riconosciuti ed i rispettivi requisiti di conformità, emanate dall'Ufficio degli Invalidi del Dipartimento della Sanità e Socialità del Canton Ticino.

dettata dalla consapevolezza che la tematica è molto ampia. Per comprendere in che modo alcuni concetti teorici si manifestano nella realtà indagata ho scelto di fare riferimento al quadro teorico proposto nella pubblicazione di Quaglino, Casagrande e Castellano. Il Lavoro di Tesi si sviluppa a partire dalla volontà di analizzare il funzionamento del gruppo di lavoro nel quale opero, tramite le variabili quali obiettivo, metodo, ruolo, leadership, comunicazione, clima e sviluppo, proposte nella pubblicazione sopra citata. Le domande di tesi pertanto sono così formulate: *Come funziona l'équipe di lavoro? Quali sono gli aspetti funzionali? Quali le criticità?* Ho ritenuto necessario orientare la ricerca nel suo paradigma qualitativo per "*cogliere e comprendere i fenomeni sociali e le loro rappresentazioni*"[7]. La scelta fatta è quindi mossa dalla finalità di "*assegnare un significato ai fenomeni sociali osservati, rendendoli così riconducibili e comprensibili nelle loro manifestazioni (...) muovendo da quella che è la rappresentazione che di questi fenomeni danno gli stessi soggetti coinvolti, il senso e il rilievo che essi gli attribuiscono, le descrizioni cui essi ricorrono*"[8]. Per le indagini oggetto della tesi, mi sono avvalso di strumenti quali i diari di bordo e le interviste semi-strutturate. Con i primi ho prodotto delle osservazioni svolte durante le riunioni d'équipe, esprimendo le mie valutazioni in merito al gruppo di lavoro. Le interviste si sono invece basate su "*un elenco di argomenti (…) sui quali gli intervistati sono sollecitati a (…) esprimere la propria opinione (…) identificando gli aspetti sui quali sollecitare gli intervistati*"[9] per raccogliere dati con cui operare un'analisi in termini di risorse e/o criticità circa il funzionamento dell'équipe stessa nel lavoro educativo con l'utenza di Casa Ninfea. Nell'utilizzo di entrambi gli strumenti impiegati per la raccolta dei dati, ho necessariamente operato il "*giusto distacco"*[10] dal ruolo di educatore e dalla quotidiana pratica lavorativa per stabilire invece un grado di coinvolgimento più vicino al ruolo di ricercatore, permettendomi di analizzare il contesto lavorativo in maniera adeguata e funzionale per poi interpretare il fenomeno sociale oggetto del lavoro di ricerca. Il progetto di tesi si muove dalla necessità di analizzare il funzionamento dell'équipe, si propone come soggetti intervistati i nove colleghi con profilo professionale educativo. Tale scelta è motivata dall'intento di operare un'indagine rapportata al mio profilo professionale. I nomi di fantasia utilizzati per rispettare la privacy degli intervistati sono stati scelti insieme a loro. Inoltre, all'interno delle interviste i nomi di colleghi e ospiti indicati originariamente sono stati modificati con altri nomi immaginari. La parte dell'intervista relativa alla raccolta dati a carattere generale è stata omessa dagli allegati per evitare il riconoscimento dei membri del gruppo di lavoro. In alcuni casi, sono state fornite più di una risposta a ciascuna domanda del canovaccio, pertanto dalle analisi dei dati emerge una scala di preferenze. Nel porre alcune domande è stata utilizzata una scala di risposte denominata scala autoancorante, utilizzata per chiedere agli intervistati di

[7] P. Cavadini, A. Colubriale-Carone e A. Lepori-Sergi, Indagine di campo e lavoro scientifico 2014, *interviste e questionari*, Manno, SUPSI, DSAS/DEASS, A.A. 2014-15, p.4.
[8] C. De Rose, Che cos'è la ricerca sociale, 8ª edizione, 2012, p.68.
[9] Ibid., p.77.
[10] S. Maida, L. Molteni, A. Nuzzo, Educazione e osservazione, *Teorie, metodologie e tecniche*, 1ª ristampa, 2012, p.89.

esprimere il proprio giudizio in merito ai quesiti sottoposti, espressa con dei numeri compresi tra 1 (valore minimo) e 10 (valore massimo) dove il valore 6 rappresenta la sufficienza unitamente al valore 5, in casi specifici. Dopo aver raccolto il consenso dei colleghi di lavoro, tramite l'invio di una lettera di presentazione della ricerca oggetto del Lavoro di Tesi, ho fissato gli incontri per le nove interviste di un'ora ciascuna, realizzandole all'interno di Casa Ninfea nel periodo compreso tra maggio e giugno 2015. Successivamente ho analizzato i dati raccolti elaborandoli in relazione con gli obiettivi della mia ricerca. Per ogni variabile sia strutturale che processuale ho realizzato una tabella riassuntiva (in allegato) relativa ai dati raccolti per facilitarne la lettura. Nella parte orizzontale figurano le domande sottoposte attinenti agli indicatori scelti e nella parte verticale invece ho riportato gli aspetti più significativi di ogni singolo collega intervistato. Ogni capitolo relativo all'analisi di ciascuna variabile è stato infine completato con un mio commento, per collegare l'apporto teorico con la realtà incontrata.

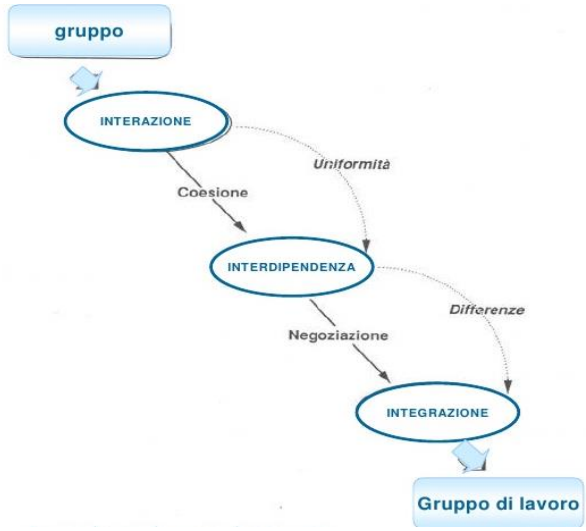
4. *DISSERTAZIONE*

4.1. TEORIE

Per introdurre questo capitolo ho tenuto in considerazione la vastità dell'argomento e la moltitudine di sguardi teorici. Ho pertanto scelto un'ideologia dentro cui collocare i termini gruppo e gruppo di lavoro. La scelta è stata fatta sulla base del modello di lettura utilizzato dagli studiosi Quaglino, Casagrande e Castellano adoperato anche nel modulo interdisciplinare processi nelle équipe PAP 2014. Gli autori presentano il loro lavoro di ricerca come "*la sintesi concettuale di un ragionamento circa le teorie sui gruppi e la pratica nei gruppi*"[11]*,* descrivendolo poi dettagliatamente in riferimento al tema della pratica del lavoro di gruppo per mezzo di una rappresentazione articolata in sette variabili che, se opportunamente integrate, consentono di creare le condizioni di esistenza di un gruppo di lavoro. Il modello elaborato che ha come finalità lo sviluppo dei gruppi di lavoro è mosso dalla convinzione che frequentemente all'interno delle organizzazioni si pensa che i gruppi costituiscono i luoghi in cui ci si lascia sfuggire il tempo rinviando le decisioni, non producendo risultati e in aggiunta sono considerati spazi dove basta attribuire ad un insieme di professionisti un obiettivo comune al fine di ottenere un prodotto migliore rispetto a quello che avrebbero potuto produrre, ognuno di essi, in modo individuale[12]*.* Sono queste le considerazioni che danno avvio al loro ragionamento. Gli autori iniziano dunque dal termine gruppo, individuato come *pluralità in interazione.* Il gruppo di lavoro invece è inteso come *una pluralità in integrazione* di legami psicologici, di armonizzazione delle uguaglianze e di differenze che si manifestano nel collettivo. Il passaggio da uno stato all'altro avviene per mezzo di un percorso evolutivo a tappe intermedie (v. figura 1).

[11] G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, op. cit., 1992, p.7.
[12] Ibid., p.74.

Figura 1. – *Percorso da gruppo a gruppo di lavoro.*



Fonte: G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, Gruppo di lavoro lavoro di gruppo, *Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni*, 1ª edizione, 1992, p.29.

Grazie all'interdipendenza per mezzo della quale i membri acquisiscono la necessaria coscienza *di dipendere gli uni dagli altri,* maturando la capacità di entrare in relazione con gli altri identificandosi come insieme unico basato sulle differenze, è possibile il passaggio dall'interazione all'integrazione, facendo evolvere il gruppo in gruppo di lavoro. Così facendo gli individui possono accrescere la propria identità sviluppando la collaborazione, che definisce un'area di lavoro comune basata sulle relazioni di fiducia tra i vari componenti. La negoziazione infine permette d'identificare il punto di vista di ciascun membro per mezzo del confronto con gli altri, rappresentando il processo centrale per la collaborazione[13]. Si affronta poi la questione circa il rapporto tra individuo e gruppo definito a partire dai bisogni, tema attorno al quale si individuano tre differenti ambiti: la *membership*, ovvero il sentimento di far parte di un gruppo, che corrisponde al bisogno di sentirsi e riconoscersi come "*individualità unica, irripetibile, originale, che (…) riconosce gli altri come risorsa per la sua espressione"*[14]*;* in condizioni normali è osservabile dalla possibilità di soddisfazione dei bisogni personali (all'interno del gruppo) *"connessi alla stima e all'autostima, all'identità, alla sicurezza (…) al (…) bisogno di contribuire"*[15], tuttavia se si presenta in una forma "*esasperata può risultare dannosa"*[16]. La *groupship*, "*l'essere gruppo è la rappresentazione mentale dei membri (…) è il noi al quale essi si riferiscono*"[17] il cui bisogno essenziale è quello di esistere ed è soddisfatto attraverso l'appartenenza e il mettersi a servizio del gruppo stesso; svolge la funzione di alimentare la vita interna, differenziare il gruppo rispetto ad altre collettività o singoli e di permettere al gruppo di comunicare con l'esterno. La *leadership* è la funzione che genera un equilibrio

[13] Ibid., pp.22-28.
[14] Ibid., p.35.
[15] Ibid.
[16] A. Nuzzo e F. Pirozzi, processi nelle équipe PAP, *I Gruppi:aspetti strutturali*, Manno, SUPSI, DSAS/DEASS, A.A. 2014-15, p.12.
[17] G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, Op. cit., 1992, p.38.

tra *membership* e *groupship*, tutelando sia la capacità di soddisfare i bisogni individuali sia quelli del gruppo. Assume "*il significato di integrazione tra individuo/gruppo/ambiente"*[18]*.* Il percorso teso all'integrazione di un gruppo inizia con l'identificazione del legame tra i due livelli di bisogno e con l'individuazione di un terzo, che permette di comprendere entrambi. L'ultimo aspetto è relativo al processo dinamico presente nel gruppo e "*consente di rilevare l'evoluzione, l'involuzione, il cambiamento del gruppo, oltre all'attività in corso del qui e ora"*[19]. In sintesi si può ritenere che "*il risultato verso cui si è puntato è dunque quello di comporre un quadro che definisce il suo percorso evolutivo (dall'interazione all'integrazione), (…) delinea l'intervento possibile (le sette variabili)"*[20]*.* Per il mio Lavoro di Tesi ho scelto di approfondire la parte relativa alla costruzione di un gruppo di lavoro detta anche *team building* intesa come attività chiara che necessita di un preciso incarico da parte dell'organizzazione, utile nella creazione di nuovi gruppi di lavoro ed anche nello sviluppo e miglioramento di gruppi già esistenti. Per la definizione del funzionamento di un gruppo di lavoro a partire dal modello teorico-applicativo si distinguono inoltre sette variabili fondamentali come riportato nella seguente figura 2: obiettivo, metodo e ruolo con valenza di tipo strutturale; comunicazione, clima e sviluppo in riferimento ai processi all'interno del gruppo (variabili processuali) e leadership (variabile di snodo tra quelle strutturali e quelle di processo).

Figura 2. – *Le sette variabili per l'intervento di team building nei gruppi di lavoro.*

Fonte: G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, Gruppo di lavoro lavoro di gruppo, *Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni*, 1ª edizione, 1992, p.75.

L'analisi di ciascuna di esse permette di descriverle mettendo in risalto i processi che consentono di individuarle all'interno di un gruppo di lavoro[21]*.* Le sette variabili utilizzate (e

[18] Ibid., p.43.
[19] Ibid., p.51.
[20] Ibid., p.193.
[21] Ibid., pp.73-75.

per ognuna di esse degli indicatori) hanno permesso di creare un canovaccio[22] per la somministrazione delle interviste. Di seguito l'elenco riassuntivo ed una descrizione per ognuno di esse:

- *L'OBIETTIVO* racchiude al suo interno lo scopo perseguito e le ragioni sottese alla costituzione del gruppo di lavoro. È individuato in ragione di fatti osservabili e a partire dalle risorse che sono realmente a disposizione. Deve risultare chiaro, condiviso e perseguibile da parte di tutti i membri. Svolge una funzione di produzione di un servizio con rimando all'organizzazione ed una che individua le modalità di lavoro del gruppo stesso. La definizione dell'obiettivo consolida la coesione interna e la motivazione del gruppo; aumenta la soddisfazione dei bisogni e delle aspettative reciproche; determina una maggiore consapevolezza, creatività e iniziativa; migliora l'impiego sia del tempo che delle risorse; diminuisce il livello dei conflitti nel gruppo. Per contro un obiettivo poco chiaro comporta la mancanza di operare una verifica circa il lavoro e di misurarne il successo o l'insuccesso in base ai dati e ai fatti, sviluppando l'idea di aver lavorato invano oltre a maturare deboli legami sia all'interno del gruppo che con l'organizzazione[23]. Gli indicatori che ho scelto sono la *definizione* dell'obiettivo in termini di risultato perché permette di *"descrivere accuratamente il prodotto finale che il gruppo vuole ottenere, utilizzando un linguaggio comune comprensibile a tutti, in modo tale che ciascuno attribuisca alle parole, e alle intenzioni, lo stesso significato"*[24] e la *chiarezza* in quanto permette di esplicitare l'obiettivo in modo chiaro e consentire la *"determinazione dei compiti e delle fasi di lavoro che il gruppo deve affrontare per raggiungerlo"*[25]*.* Entrambi gli indicatori presi in considerazione se presenti permettono di rendere l'obiettivo misurabile sia a livello quantitativo che qualitativo oltre a facilitare i legami tra i membri del gruppo e con l'organizzazione. Se invece restano in ombra ne consegue una diminuzione dell'efficacia operativa e della motivazione del lavorare in gruppo.
- *Il METODO* rappresenta sia l'insieme delle regole che permettono di raggiungere l'obiettivo assegnato al gruppo di lavoro sia la serie di attività e di azioni scandite e precise con le quali il gruppo di lavoro produce l'agire professionale[26]. L'importanza di adottare buoni metodi di lavoro oltre a interessare il modo in cui il gruppo lavora e le interazioni di tipo relazionale tra i membri stessi, permette di sostenere il gruppo in fase di analisi, progettazione, discussione, confronto e partecipazione e consente "*maggiore efficienza e ottimizzazione delle risorse"*[27]. Per contro, l'inadeguatezza nel definire metodi idonei e partecipativi produce effetti nocivi per il lavoro come la formazione di sottogruppi, la demotivazione oppure la scarsa partecipazione. Gli indicatori che ho scelto sono due: la *discussione* perché permette di "*ottenere la più ampia*

[22] Vedi allegato 0.
[23] G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, op. cit., pp.77-83.
[24] Ibid., p.79.
[25] Ibid., p.80.
[26] Ibid., p.89.
[27] Ibid., p.99.

partecipazione attiva dei membri attraverso l'espressione di opinioni e punti di vista, dubbi, ipotesi, conoscenze, informazioni, sensazioni, raccolta di dati e fatti concreti … regolata da modalità differenti, funzionali e coerenti con le tematiche in discussione"[28]*;* la *decisione* in quanto consente di *"prendere le decisioni necessarie a concretizzare: ipotesi di progetto, soluzione dei problemi, gestione di attività, iniziative, interventi micro e macro, metodi di lavoro e d'intervento è regolata da modalità differenti e funzionali e coerenti con il tipo di decisione da prendere"*[29]. La scelta degli indicatori riguarda anche le osservazioni riportate nei diari bordo, in particolare dove in una situazione ben precisa "*si parla a ruota libera"*[30] e si *"propone un giro di tavolo"*[31]. A tal proposito infatti si riconoscono vari metodi utilizzati per *discutere*, ognuno dei quali presenta benefici o difficoltà. Il *giro di tavolo* permette a tutti i membri di partecipare consentendo la raccolta delle loro opinioni e apportando dei miglioramenti sul piano del coinvolgimento, per contro invece produce un livello di ascolto parziale ed in presenza di un gruppo numeroso risulta difficile mantenere un livello di attenzione costante. L'*iscrizione a parlare* permette di essere più flessibili ed ogni membro del gruppo è portato ad intervenire liberamente quando sente il bisogno di introdurre elementi durante la fase di discussione, all'opposto si corre però il pericolo di produrre interventi monotoni e ripetitivi lasciando calare la partecipazione. Il metodo detto a *ruota libera* se opportunamente utilizzato genera numerose idee anche se la discussione rischia di risultare confusa oppure degenera spingendo a parlare di più chi di solito parla e viceversa o induce a perdere di vista l'argomento principale[32]. Per l'indicatore della *decisione* il metodo più ricorrente è quello a maggioranza in linea di massima efficace anche se genera poca condivisione; il metodo a *imbuto* comporta che rispetto alla decisione cui si è giunti non si può ritornare indietro; quello a *matrice a scelte pesate* genera una migliore qualità di decisione seppure occorre per contro, investire tempo per una raccolta di informazioni puntuale e sistematica[33].

- Il *RUOLO* rappresenta "*l'insieme dei comportamenti che ci si aspetta da chi occupa una posizione all'interno del gruppo stesso"*[34] e *"si propone come risultato di un confronto e di un accordo tra i singoli membri del gruppo stesso"*[35]. Le caratteristiche dei ruoli sono di seguito descritte. L'*interdipendenza* in cui la definizione dei ruoli avviene sulla base degli altri e quando uno di essi cambia, si hanno modifiche su tutti; *la complessità delle aspettative* che riguardano tanto i comportamenti dei membri ma anche le loro motivazioni, aspettative, punti di vista, atteggiamenti e valori; la *flessibilità* secondo cui ogni ruolo viene definito in relazione ad una serie di prescrizioni, senza

[28] A. Nuzzo e F. Pirozzi, processi nelle équipe PAP, *Dal gruppo al gruppo di lavoro obiettivo e metodo,* Manno, SUPSI, DSAS/DEASS, A.A. 2014-15, p.6.
[29] Ibid.
[30] Vedi allegato B, p.1.
[31] Ibid.
[32] A. Nuzzo e F. Pirozzi, processi nelle équipe PAP, *Metodi di discussione e decisione,* Manno, SUPSI, DSAS/DEASS, A.A. 2014-15, pp.7-8.
[33] G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, Op. cit., 1992, p.93.
[34] Ibd., p.105.
[35] Ibid., p.107.

tuttavia escludere possibilità legate all'interpretazione individuale. Ogni ruolo inoltre può essere individuato a partire dalle aree che fanno riferimento all'ambito del lavoro, a quello delle relazioni, a quello del risultato e a quello relativo alla qualità; assegnato in base all'insieme di competenze di ciascun membro oppure teso all'ottimizzazione dell'insieme delle competenze di tutti i membri[36]. La chiarezza circa la definizione dei ruoli permette una "*maggiore valorizzazione del sistema di competenze degli individui, migliore gestione dei conflitti, soddisfazione che deriva dal riconoscimento sociale, migliore qualità dei risultati e la qualità del lavoro prodotto"*[37]. I tre indicatori che ho deciso di utilizzare per questa variabile coincidono con i differenti criteri d'assegnazione dei ruoli, prima citati, quali l'identificazione in relazione con le aree chiave, l'assegnazione in relazione al sistema di competenze dei membri e la valorizzazione del sistema di competenze dei membri.

- La *LEADERSHIP* è considerata come l'elemento di connessione tra le tre variabili precedenti di tipo strutturale e le tre successive di tipo processuale e svolge la funzione di equilibrio tra individuo e gruppo. È fondamentale *"per le prestazioni, il clima, la comunicazione, le decisioni del gruppo di lavoro"*[38]. La leadership individuata dagli autori Quaglino et al. è definita *leadership di servizio* che "*negozia un ruolo chiaro, orientato a stimolare le capacità di tutti, l'esposizione di tutti (…) fa emergere gli altri leader e favorisce l'apprendimento di un nuovo modello di utilizzo delle capacità individuali, perché lavora per la crescita dell'unità sovraindividuale più che per la disarmonia e conflittuale espressione di capacità personali"*[39]. Si riconoscono sei caratteristiche della leadership di servizio: *situazionale* che crea coerenza sia con gli obiettivi del gruppo di lavoro, sia con le qualità dei membri, sia anche con la storia e la cultura del gruppo; *trasparente* dove i ruoli risultano definiti e resi chiari al momento in cui il gruppo viene costituito*; flessibile*, orientata ad armonizzare più le competenze dei membri del gruppo che riprodurre quelle del coordinatore*; pragmatica*, legata tanto ai fatti quanto agli elementi che giungono sia dalla realtà che dall'ambiente*; orientata al compito* ovvero organizzata per mezzo dell'individuazione di obiettivi e tesa al raggiungimento del risultato da parte del gruppo di lavoro*; orientata alle relazioni*, interessata più verso i singoli individui riconoscendone i loro bisogni e l'insieme delle loro capacità al fine di migliorare la cultura ed i valori del gruppo, oltre che la qualità delle relazioni tra i membri. Le tre funzioni necessarie per permettere la sopravvivenza, lo sviluppo e il prendersi cura di sé, del gruppo di lavoro sono: la *competenza*, l'*appartenenza* e la *comunicazione*. La prima è importante per la sfera lavorativa riguardante l'efficienza nel lavoro prodotto dal gruppo; la seconda riguarda invece la parte relativa sia alla soddisfazione dei bisogni e degli obiettivi di ogni membro permettendo di rafforzare alcuni elementi come la coesione del gruppo e il clima; la

[36] Ibid., pp.108-11.
[37] Ibid., p.116.
[38] Ibid., p.124.
[39] Ibid., pp. 125-26.

terza riguarda la possibilità di operare scambi sia all'interno tra i membri del gruppo che all'esterno con l'organizzazione producendo il necessario equilibrio rispetto al lavoro prodotto dal gruppo stesso ed al clima in esso percepito. I vantaggi derivanti dalla leadership di servizio consentono un maggiore sviluppo del processo che porta all'integrazione generando una migliore gestione dei conflitti, un processo di negoziazione sia dei ruoli che dell'obiettivo, una definizione chiara rispetto al metodo utilizzato oltre ad una maggiore qualità delle relazioni e dei risultati professionali; per contro quando invece manca questa forma di coordinamento i fenomeni che possono manifestarsi sono la *regressione* per mezzo di comportamenti di dipendenza da parte di alcuni membri nei confronti del coordinatore stesso e la *controdipendenza* dove i membri manifestano forme di reazione più o meno significative nei confronti del leader stesso[40]. Infine il coordinatore che esercita la funzione di leadership *stimola le interazioni, coinvolge e motiva le persone; responsabilizza, ascolta e comunica efficacemente; riconosce il valore degli altri e sviluppa l'autostima dei singoli; delega responsabilità*[41]*.* Questi ultimi elementi costituiscono la lista di indicatori che ho scelto per la variabile leadership.

- La *COMUNICAZIONE* è la variabile che "*orienta le relazioni interpersonali, partecipa al gioco dell'attrazione e dell'ostilità, decide dell'accordo e del disaccordo, alimenta la collaborazione e il conflitto"*[42]*.* È intesa come processo in grado di consentire al gruppo di lavoro di produrre l'agire professionale permettendone lo scambio d'informazioni al fine di raggiungere gli obiettivi del gruppo di lavoro stesso. Si compone di tre differenti livelli di scambi comunicativi quali l'*interattivo*, attinente alle differenti posizioni che ognuno ha e vincolato ai ruoli, *informativo* ovvero il sapere, la conoscenza sia in termini lavorativi che rispetto alle relazioni; *trasformativo* inteso come processo che può produrre ripetizione o cambiamento in riferimento allo svolgimento degli scambi comunicativi. La comunicazione è efficace quando riesce a raggiungere risultati lavorativi concreti e condivisi pur muovendo dai diversi punti di vista di ogni membro. Per contro gli effetti di una comunicazione inefficace portano a manifestare disinteresse e noia producendo fenomeni come per esempio la costituzione dei sottogruppi, della cricca, di una prevalenza di membri relativa o di una parte minoritaria a carattere impositivo. È possibile inoltre rilevare lo stile del processo comunicativo presente nel gruppo di lavoro, inteso come la distanza relazionale che intercorre tra i vari membri, individuabile nello stile *supportivo* e in quello *difensivo*. Il primo presuppone un'adeguata distanza relazionale tra i membri, il secondo invece è caratterizzato da una maggiore o minore distanza relazionale tra i membri stessi. Gli indicatori che ho scelto sono: *confronto e scambio* (che rappresentato i cardini di una comunicazione funzionale ed efficace), *ascolto* (occasione per conoscere gli altri facendosi altresì conoscere)*, possibilità d'esposizione personale* (permette lo sviluppo

[40] Ibid., pp.126-33.
[41] A. Nuzzo e F. Pirozzi, processi nelle équipe PAP, *Leadership,* Manno, SUPSI, DSAS/DEASS, A.A. 2014-15, p.4.
[42] G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, Op. cit., 1992, p.141

d'interesse e di curiosità), *feedback* (elemento che misura in un dialogo il coinvolgimento personale a comunicare e il contributo individuale alla comunicazione)[43].

- Il *CLIMA* ovvero "*l'insieme delle percezioni, dei vissuti, dei sentimenti dei membri (…) è l'insieme delle qualità dell'ambiente relazionale percepite dai membri (…) è funzione dei modelli culturali del gruppo"*[44]*.* Quando gli indicatori sotto elencati sono presenti in maniera adeguata all'interno del gruppo di lavoro, il clima percepito è buono producendo fenomeni positivi come per esempio l'apertura, la tolleranza e l'aiuto reciproco. Per contro un clima negativo produce fenomeni come la chiusura, la rivalità e la formazione di sottogruppi chiusi. È quindi possibile ritenere come la qualità della variabile clima, percepita in un gruppo di lavoro, si manifesta sempre all'interno di una serie di valori alti e bassi rispetto agli indicatori considerati[45]. Gli indicatori scelti sono: *sostegno* (inteso come la possibilità di ricevere aiuto nell'agire professionale da tutti i membri del gruppo), *calore* (che esprime la qualità delle relazioni presenti tra i membri del gruppo), *apertura* (riferimento all'opportunità di esprimere le proprie idee), *feedback* (possibilità di effettuare un riscontro rispetto alle idee espresse dagli altri), *riconoscimento dei ruoli* (il modo in cui vengono sentite le differenze tra i membri del gruppo).
- Lo *SVILUPPO* è inteso come la crescita del sistema di competenze individuali e delle competenze del gruppo. Entrambi i processi consentono rispettivamente di incrementare all'interno del gruppo sia le capacità di ogni singolo membro sia un sapere condiviso e diffuso. Questi sono i necessari punti di partenza per la realizzazione di gruppi di lavoro efficaci. Gli indicatori, scelti in funzione del tempo a disposizione, si riferiscono ad uno dei due sistemi di competenze del gruppo di lavoro, quello delle qualità. Si tratta di: *qualità di sistema* che consentono al gruppo di esistere ed evolvere come un sistema diverso e distinto dagli altri presenti nell'organizzazione grazie all'*apprendimento*, all'*equilibrio*, alla *coesione* e alla *creatività*; *qualità relazionale interna* con riferimento al modo in cui i membri relazionano tra loro grazie all'osservazione sia del clima che della comunicazione presenti nel gruppo di lavoro, per mezzo di *integrazione*, *differenziazione*, *positività* e *trasparenza*; *qualità relazionale esterna* che riguarda il modo in cui si produce uno scambio in modo particolare con l'organizzazione, per mezzo di *autonomia*, di *adattamento*, di *affidabilità* e di *apertura*; *qualità di azione* con riferimento alle tecniche utilizzate per svolgere il lavoro oltre che all' individuazione dell'ambito di rinnovamento consentito e/o sollecitato dal gruppo stesso, considerando l'*efficacia*, la *flessibilità*, l'*impegno* e la *tolleranza dell'incertezza*. Per mezzo della variabile sviluppo è possibile considerare un gruppo di lavoro come

[43] Ibid., pp.141-51.
[44] Ibid., pp.157-58.
[45] Ibid., pp.160-62.

tale, rendendo fattibile da una parte la cooperazione tra i membri del gruppo stesso e l'organizzazione, dall'altra una buona continuità nel corso del tempo[46].

4.2. ANALISI DEL FUNZIONAMENTO DELL'ÈQUIPE

4.2.1. OBIETTIVO

L'analisi della variabile obiettivo inizia a partire da alcune domande poste agli intervistati per riuscire ad individuare lo scopo perseguito e le ragioni che hanno permesso la costruzione del gruppo di lavoro. Dalle interviste effettuate ne sono emersi tre: uno di tipo generale che riguarda il benessere degli ospiti, uno specifico legato alla singolarità di ogni ospite, e uno legato al gruppo di lavoro. Prendendo in considerazione l'obiettivo generale è possibile ritenerlo *definito,* con riferimento al primo indicatore scelto, perché consente di *"descrivere accuratamente il prodotto finale che il gruppo vuole ottenere, utilizzando un linguaggio comune comprensibile a tutti"*[47]*.* La definizione più utilizzata è il *"benessere generale, che comprende sia l'area psichica (…), sia l'area fisica (…) e l'accompagnamento giornaliero (…) il benessere globale comunque della persona nel suo insieme"*[48]*.* Rispetto al secondo indicatore*, la chiarezza,* l'obiettivo generale risulta chiaro e consente la *"determinazione dei compiti e delle fasi di lavoro che il gruppo deve affrontare per raggiungerlo"*[49]*.* Tutti i colleghi intervistati infatti riconoscono le necessarie attività da compiere per raggiungere gli obiettivi. Si profilano due tipi di attività con e per l'ospite, quelle dirette e quelle indirette. Le prime legate soprattutto alla sfera fisica della persona, come l'igiene e la cura del corpo, le alzate e le messe a letto, l'aiuto durante i pasti. Le seconde fanno riferimento alle attività che ruotano attorno all'ospite come "*la gestione di quello che è l'aspetto della lavanderia, per cui i loro vestiti che siano puliti, gli asciugamani siano puliti, la casa in ordine e poi il, la relazione con gli ospiti"*[50]*;* ma anche *"seguire tutto quello che lo riguarda, le visite mediche, la vita sociale, le uscite, il tempo libero"*[51]. Poi quelle che riguardano la relazione con gli ospiti. Significativi sono a tal proposito i seguenti contributi: *"poi dovremmo fare anche alla parte educativa (…) come si deve tipo parlare anche con loro (…) di relazionare e vedere che loro seguono i loro obiettivi"*[52]*, "la relazione con gli ospiti"*[53]*, "conoscere prima ospite, ovvero instaurare prima una relazione con lui, sapere riconoscere i suoi bisogni"*[54]*, "poi quando sono in relazione con loro come mi pongo, (…) posso essere d'aiuto, mi sostituisco, mi sovrappongo e un po' tutta quell'attenzione lì"*[55]*, "ci potrebbe essere una parte educativa e relazionale con l'ospite"*[56]*.*

[46] Ibid., pp.182-83.
[47] Ibid., p.79.
[48] Vedi allegato 2, p.1.
[49] G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, Op. cit., 1992, p.80.
[50] Vedi allegato 3, p.2.
[51] Vedi allegato 4, p.1.
[52] Vedi allegato 1, p.1.
[53] Vedi allegato 3, p.2.
[54] Vedi allegato 4, p.1.
[55] Vedi allegato 6, p.2.
[56] Vedi allegato 7, p.2.

L'obiettivo specifico viene invece definito in modo poco chiaro anche se ognuno ne riconosce l'esistenza, come nel caso di Letizia, la quale dice che oltre a quello generale "*a dipendenza un po' dei casi e del tipo di persona ci sono altri sotto obiettivi (…) più mirati e in base un po' alle richieste della persona e delle sue capacità"*[57]*.* Solo da una collega emerge una chiara definizione: *"Roberto ha come obiettivo specifico l'uscita per imparare ad andare in giro"*[58]*.* Per i membri del gruppo di lavoro gli obiettivi specifici relativi ai propri ospiti di riferimento sono meglio conosciuti rispetto a tutti gli altri. Dal contributo del diario di bordo si può cogliere bene questo aspetto "*sono gli educatori di riferimento che per i propri ospiti ne elencano gli obiettivi individuati, aggiornando il gruppo sullo stato delle cose e attuando una valutazione condivisa (…) alcuni colleghi (…) non ricordano più l'obiettivo mirato per il quale ne stiamo operando la verifica. Anche per me, quando è il momento di valutare gli obiettivi degli altri utenti, vale la stessa cosa, nel senso che fatico a ricordare quali siano gli obiettivi specifici scelti degli altri ospiti per i quali non rappresento il diretto riferimento"*[59]*.* Per l'obiettivo relativo al gruppo di lavoro emergono alcune definizioni: "*La collaborazione che permette di raggiungere meglio gli obiettivi, il darsi degli obiettivi comuni, aiutarsi, condividere e confrontarsi in generale e in particolare quando ci sono situazioni difficili da affrontare"*[60]*; "una buona capacità nel risolvere i problemi che si presentano, tipo problem solving (…) contribuire anche a un buon clima all'interno dell'équipe"*[61] ed infine *"obiettivi mirati più in modo specifico sull'équipe per magari trovare (…) un metodo per lavorare meglio insieme, ottimizzare il lavoro e renderlo più efficace e meno stressante"*[62]*.* L'aspetto della definizione degli obiettivi lascia emergere quanto segue: l'obiettivo generale è definito dalla fondazione; quelli specifici invece dalla coppia educativa con il proprio ospite di riferimento e successivamente in accordo con l'équipe. La questione della condivisione mostra, in particolare modo per gli obiettivi specifici pur non essendo esplicitato direttamente, come nella maggioranza dei casi non ci sia una condivisione pari al 100% ma variabile in base alle situazioni. L'obiettivo generale, come emerso nell'intervista 8, è già condiviso sin dal momento del contratto lavorativo.

Riassumendo la questione degli obiettivi è ben definita se si prende in considerazione l'insieme delle attività da compiere per raggiungere quello generale che appare chiaro in termini di definizione già al momento dell'entrata in servizio presso l'istituto. L'obiettivo generale, il benessere dell'ospite, risulta chiaro, condiviso e perseguibile da parte di tutti i membri. Svolge una funzione di produzione di un servizio con rimando all'organizzazione ed una che individua le modalità di lavoro del gruppo stesso. Per gli obiettivi specifici degli ospiti invece, tutti i membri ne conoscono l'esistenza e li definiscono anche se non sempre

[57] Vedi allegato 7, p.1.
[58] Vedi allegato 2, p.2.
[59] Vedi allegato A, p.1.
[60] Vedi allegato 3, p.1.
[61] Vedi allegato 8, p.1.
[62] Vedi allegato 9, p.1.

riescono a ricordarli totalmente. Gli operatori sono bene a conoscenza degli obiettivi che riguardano i propri ospiti di riferimento e meno a conoscenza di tutti gli altri, maturando deboli legami all'interno del gruppo come ben si evince dal contributo del diario di bordo di seguito riportato: "*La collega sforzandosi racconta di aver vissuto una situazione di disagio con il collega Pietro che in un turno pomeridiano della precedente settimana ha favorito l'uscita di alcuni ospiti a scapito dell'uscita individuale (definita nel piano settimanale) dell'ospite Margherita"*[63]*.* La riunione però permette poco alla volta di aumentarne la conoscenza tra tutti i membri del gruppo di lavoro grazie al momento della verifica degli stessi obiettivi specifici. Nella maggior parte dei casi il livello di condivisione degli obiettivi specifici non è pari al 100% anche se per una buona parte dei colleghi è buono. Questo aspetto rappresenta una zona ancora poco nitida sulla quale, nel corso del tempo, il gruppo dovrà lavorare per migliorarla.

4.2.2. METODO

Come definito precedentemente il metodo rappresenta *"una sequenza (…) di azioni definite"*[64]. A casa Ninfea quelle azioni che consentono di organizzare il lavoro corrispondono a *"I turni di lavoro con gli abbinamenti"*[65]*.* A completamento di ciò, si susseguono altre modalità come *"la tabella dei compiti assegnati (…) i piani individuali di ogni ospite (…) ISAWIN, (…) l'email, (…) la riunione settimanale (…) i momenti informali tra gli operatori"*[66]*.* Per l'analisi degli indicatori della variabile metodo, ho scelto, sulla base delle osservazioni riportate all'interno dei diari di bordo, la riunione settimanale. Ho pertanto impostato le domande del canovaccio attorno a questo momento d'incontro formale del gruppo di lavoro, individuando tramite le mie osservazioni e le interviste raccolte tre parti della riunione stessa. Una prima parte è denominata organizzativa/amministrativa nella quale circolano informazioni legate all'organizzazione, per esempio visite mediche, corsi di formazione, cambi del piano di lavoro, comunicazioni che giungono dalla direzione e informazioni varie. La seconda parte, denominata urgenze*,* tratta di questioni urgenti, legate a quegli ospiti dei quali, per quella riunione in corso, altrimenti non si tratterebbe. La terza parte, verifica degli obiettivi, riguarda in modo selettivo gli ospiti delle due distinte case. Nella settimana in cui si discute degli ospiti di Ninfea1, quelli di Ninfea2 rappresentano le eventuali urgenze; viceversa accade nella settimana successiva in cui si discute degli ospiti di Ninfea2. Dal diario di bordo è possibile riportare quanto segue: "*si riprende con le emergenze degli ospiti di Ninfea1 in particolare si discute di Luisina. Si passa poi alla verifica degli ospiti di Ninfea2 che ha luogo grazie all'esposizione diretta da parte di ogni educatore di riferimento"*[67]. Con il contributo di un collega viene individuata una quarta parte anche se poco utilizzata: "*c'è una quarta parte se c'è qualcosa che non va tra di noi però è molto raro che se ne discute, però già*

[63] Vedi allegato C, p.1.
[64] G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, op. cit., p.89.
[65] Vedi allegato 1, p.2.
[66] Vedi allegato 6, p.3.
[67] Vedi allegato C, p. 1.

parlando degli utenti cioè se ne discute di queste difficoltà"[68]*.* Rispetto al modo di discutere durante la riunione emergono diverse situazioni a seconda delle parti della riunione stessa. La prima parte viene condotta dal responsabile o in sua assenza dal vice-responsabile *"in quanto generalmente sono loro due che si occupano della riunione, o l'uno o l'altro"*[69]*.* È presente "*una scaletta, un ordine del giorno che permette al responsabile di introdurre gli argomenti da trattare per quella riunione"*[70]*.* L'ordine del giorno è accessibile a tutti i membri anche se "*in questo momento non c'è un luogo fisico di condivisione"*[71]. La seconda parte è condotta dall'operatore, il quale si occupa di esporre l'argomento che ha scritto nell'ordine del giorno o che ha indicato a voce nel corso della riunione. Per la terza parte è l'operatore di riferimento che "*espone quello che è successo (…) o se ci sono particolari difficoltà rispetto ad un obiettivo o altro. Dopodiché se (…) qualcuno ha qualcosa da esprimere può esprimerlo, se no solitamente è il responsabile che nel caso dice qualcosa"*[72]*.* Rispetto all'indicatore della *discussione* che permette di "*ottenere la più ampia partecipazione attiva dei membri (…) regolata da modalità differenti"*[73] emerge per tutte le parti della riunione il giro di tavolo, *"c'è una parte aperta se uno ha dei temi (…) si fa un giro"*[74] e in qualche occasione il metodo a ruota libera "*ogni educatore, a dipendenza di cosa si sta parlando, può intervenire individualmente (…) ogni tanto tutti vogliamo parlare e tutti parliamo (…) un po' in combinazione con gli altri (…) e tante volte non è molto chiaro"*[75] e *"spesso è un caos"*[76]*.* Inoltre il modo in cui si discute a riunione è influenzato anche dal collega che la conduce, infatti attraverso le osservazioni raccolte dal diario di bordo è possibile cogliere questo aspetto secondo cui "*nel caso in cui sia il responsabile a condurre e gestire la riunione i livelli di qualità raggiunti sono migliori rispetto a quando viene condotta dal vice-responsabile"*[77]. Il gruppo di lavoro spesso utilizza il giro di tavolo e questo permette la "*partecipazione di tutti (…) di raccogliere le opinioni dei partecipanti (…)"*[78] anche se nelle riunioni con maggiore presenza di membri risulta "*difficile mantenere un'attenzione costante"*[79]. Con il metodo detto a ruota libera che in qualche occasione viene utilizzato accade che "*la discussione tende a essere dispersiva oppure a degenerare"*[80] al punto che *"il responsabile, deve fare un attimo di intervento per normalizzare un'altra volta la situazione e ricominciare il discorso nuovo"*[81]*.* Rispetto al secondo indicatore scelto, la *decisione,* risulta che la modalità maggiormente utilizzata a Casa Ninfea è quella per

[68] Vedi allegato 8, p.3.
[69] Vedi allegato 1, p.3.
[70] Vedi allegato 4, p.2.
[71] Vedi allegato 6, p.4.
[72] Vedi allegato 8, p.4.
[73] A. Nuzzo e F. Pirozzi, processi nelle équipe PAP, *Dal gruppo al gruppo di lavoro obiettivo e metodo,* Manno, SUPSI, DSAS/DEASS, A.A. 2014-15, p.6.
[74] Vedi allegato 6, p.3.
[75] Vedi allegato 1, p.3.
[76] Vedi allegato 2, p.4.
[77] Vedi allegato D, p.2.
[78] Nuzzo e F. Pirozzi, processi nelle équipe PAP, *metodi di discussione e decisione,* Manno, SUPSI, DSAS/DEASS, A.A. 2014-15, p.8.
[79] Ibid.
[80] Ibid.
[81] Vedi allegato 1, p.3.

maggioranza preceduta da una valutazione di aspetti negativi e postivi, seguita da un periodo di prova per testarla prima e poi di verifica per accertarne l'efficacia. Nei casi in cui la decisione è presa dai singoli operatori che si offrono volontariamente si ha tramite il metodo a maggioranza una condivisione con l'intera équipe, lasciando trasparire l'efficacia del metodo stesso. Nel caso in cui come capitato in passato per la costituzione delle coppie educative nel mese di gennaio 2015, la decisione è stata presa unicamente dal responsabile e dal suo vice, oppure nei casi in cui le decisioni sono prese dai superiori gerarchici, nascono malcontenti che generano poca condivisione tra i membri dell'équipe. Significativo è il contributo tratto da un diario di bordo nel quale al termine della riunione "*la collega Liz nei pressi del foyer Ninfea2 circondata da altri colleghi piange"*[82]*.* Si sono comunque creati successivamente spazi per operare ascolto e per cambiamenti a favore di quei membri dell'équipe che ne avevano necessità. L'aspetto legato alla soddisfazione personale per come si discute si attesta attorno a dei valori che sono compresi tra il 5 (con valore di appena sufficienza) e l'8, oltre che il valore "bene". Alla domanda "Cambieresti qualcosa nel modo di discutere*"* gli intervistati hanno suggerito di ottimizzare i tempi, di proporre dei giochi di ruolo tipo, "*oggi sei tu che conduci la riunione piuttosto che sei tu quello che fa il mediatore durante la riunione"*[83]*,* di fare in modo che i membri possano esporsi di più, di ridurre l'équipe, di essere maggiormente trasparenti, di organizzare in un altro modo la prima parte della riunione, di creare uno spazio per le emozioni degli operatori e farne affiorare disagi e difficoltà ed infine di cambiare la struttura della riunione, ovvero iniziare con argomenti più importanti prima e lasciare per ultima la parte organizzativa. In definitiva l'efficacia del metodo risulta essere compreso tra un valore sufficiente ed un valore 9, con la possibilità di migliorare.

Dall'analisi dei dati appare che in certe situazione vengono adottati buoni metodi di lavoro che si ripercuotono positivamente sul modo in cui il gruppo lavora e sulle relazioni tra i membri stessi, attuando un sostegno a favore del gruppo stesso per tutto ciò che concerne l'analisi, la progettazione, la discussione, il confronto e la partecipazione. Infatti la modalità di discussione individuata nelle diverse parti della riunione, come il giro di tavolo, viene correttamente utilizzata per attuare confronto e operare una forma di dialogo. Anche la decisione che spesso è individuata nella forma denominata a maggioranza permette di creare buoni livelli di condivisione solo nel caso in cui si decide all'interno del gruppo di lavoro e tra tutti i membri. Gli effetti nocivi per il lavoro prodotti dall'adozione di metodi poco adeguati, come quando si discute per mezzo del metodo a ruota libera, sono dati dal necessario intervento atto a regolare la sovrapposizione di opinioni, con un conseguente abbassamento del livello di ascolto oltre che di partecipazione. Nel caso in cui siano solo il responsabile e il suo vice a decidere per il gruppo o, nel caso siano i superiori gerarchici (coordinatore delle case o direzione) ecco che il livello di condivisione

[82] Vedi allegato A, p.2.
[83] Vedi allegato 2, p.5.

si abbassa con la sensazione di vivere ogni decisione come un'imposizione, generando di fatto una sorta di malcontento generale oltre a poca collaborazione e condivisione tra i membri del gruppo e questo porta alla formazione di sottogruppi ed alla demotivazione.

4.2.3. RUOLO

Per questa variabile ho posto una prima domanda agli intervistati per raccogliere il loro ruolo e comprendere la posizione occupata da ognuno di essi all'interno del gruppo di lavoro. Tutti hanno fatto riferimento alla presa a carico in generale di tutti gli ospiti ed in particolare di quelli di riferimento insieme con la coppia educativa. Ho successivamente chiesto loro se vi fossero stati cambiamenti nel corso del tempo rispetto alla loro attuale posizione. Ebbene, in molti casi, tali mutamenti, sia quelli in cui le mansioni sono state aggiunte, sia quelli in cui sono state ridotte, hanno generato sentimenti positivi. Si possono infatti ritrovare tra le interviste espressioni che indicano valorizzazione del proprio ruolo professionale, come positività ed entusiasmo, alleggerimento, piacere e benessere. Anche se in un solo caso invece non c'è stato un gran cambiamento e per una collega invece, il cambiamento oltre ad essere stato valorizzante ha anche aumentato lo stress e le responsabilità professionali. Hanno poi citato la mansione specifica loro attribuita, delineando un ventaglio di incarichi di seguito indicato: "*occuparmi di tutte le problematiche (…) di quando si rompe qualche cosa, quando c'è qualcosa che non funziona, del servizio tecnico o dei mezzi ausiliari*"[84]; *"ho il compito di organizzazione dell'attività in special modo per quel che concerne le loro vacanze*"[85]; "*formazione degli stagiaires della SSPSS piuttosto che gli apprendisti*"[86]; *"Mi occupo delle attività, delle uscite soprattutto durante l'estate e durante le vacanze*"[87]; *"turnistica, abbinamenti, cassa, piano lavoro (…) una responsabilità (…) rispetto agli ospiti quindi, gli obiettivi (…) controllare e verificare che le mansioni vengono svolte (…) supervisionare e controllare quest'ultimo aspetto (…) delegare, ma (…) forse da parte mia c'è una carenza nel controllo*"[88]. *"Presa a carico esterna (…) la responsabile pratica che sta terminando*"[89]; *"vice responsabile (…) auditore interno e poi faccio altre cose (…) più (…) burocratiche*"[90]; *"qualcosa forse più legato alla farmacia (…) comande degli articoli, (…) legate all'incontinenza*"[91]. Per quel che concerne l'attribuzione di incarichi e la relativa distribuzione delle responsabilità, occorre precisare che solamente per due membri, che hanno una presa a carico esterna, l'attribuzione dei ruoli è stata assegnata dal coordinatore delle case; anche il ruolo del responsabile è stato attribuito dai superiori gerarchici, la direzione, dell'OTAF; mentre quello del vice-responsabile è stato attribuito in modo implicito, proposto dalla ex vice-responsabile prima che quest'ultima si trasferisse in

[84] Vedi allegato 1, p.6.
[85] Vedi allegato 2, p.7.
[86] Vedi allegato 3, p.8.
[87] Vedi allegato 5, p.6.
[88] Vedi allegato 6, p.8.
[89] Vedi allegato 7, p.6.
[90] Vedi allegato 8, p.7.
[91] Vedi allegato 9, p.8.

un altro reparto. In linea di massima gli incarichi vengono assegnati dal responsabile, in modo esplicito e in accordo con il gruppo di lavoro. In genere durante la riunione si procede a valutare la disponibilità, la volontà, la motivazione e la capacità di ogni membro, per quel ruolo. Nel caso non ci siano volontari, in base ad una ulteriore valutazione, che tiene conto della percentuale lavorativa e delle mansioni che ogni singolo membro ha, il responsabile procede all'individuazione del candidato, decidendo in modo definitivo. Emerge dunque in riferimento agli indicatori scelti che, a Casa Ninfea, il metodo utilizzato per attribuire i ruoli tra i membri del gruppo si basa sul sistema di competenze per ciascuno di essi. Inoltre è possibile scorgere la caratteristica dei ruoli all'interno del gruppo di lavoro rappresentata dalla flessibilità per cui "*ogni ruolo si definisce sulla base di un insieme più o meno vincolante di prescrizioni, senza predeterminare (…) l'interpretazione individuale*"[92]. Nel caso relativo alla nuova costituzione delle coppie educative dove è stata presa una decisione unicamente dal responsabile e dal vice-responsabile per questioni legate a vincoli "*paletti tali che ci han fatto dire saranno circa saranno queste le prossime coppie educative*"[93] emerge, in riferimento agli indicatori utilizzati, la modalità che assegna e distribuisce incarichi "*in relazione con le aree chiave (…) relative (…) al lavoro, alle relazioni, al risultato, alla qualità*"[94] lasciando intravedere come caratteristica del ruolo stesso quella dell'interdipendenza per cui "*ogni ruolo viene definito in relazione agli altri, quando uno di essi muta variano anche gli altri*"[95]. Rispetto alle domande sull'integrazione dei ruoli se ne percepisce in linea di massima un buon livello, con valori compresi tra il 7 e il 9. I momenti di maggiore integrazione si percepiscono nelle situazioni in cui insorgono emergenze e si cerca un sostegno generale; nei giorni festivi e nei week end dove si ha più tempo per sé stessi; quando durante la riunione sono presenti più educatori e meno stagiaires piuttosto che apprendisti, per una questione di migliore qualità del momento d'incontro del gruppo di lavoro; nelle incombenze pratiche, nella presa a carico quotidiana e poco alla volta nella riunione per la possibilità di sviluppare un linguaggio comune; quando si lavora con colleghi che condividono più o meno le stesse idee professionali e con un clima di lavoro migliore; nei momenti informali tra colleghi ma a dipendenza dei rapporti interpersonali, migliori sono i rapporti maggiore è l'integrazione e viceversa. I momenti di maggiore difficoltà d'integrazione sono invece legati alla stanchezza dell'équipe; agli orari dei turni che non permettono di relazionare tra colleghi; nella riunione quando qualche volta si fa fatica a trovare una visione comune; in servizio, quando gli educatori presenti sono in numero minore rispetto a stagiaires e si sente più il peso delle responsabilità; quando alla riunione arriva il coordinatore delle case; quando in riunione, la composizione dell'équipe è data da più apprendisti e stagiaires con un approfondimento minore; l'affinità tra i colleghi, con meno affinità si sente un distacco tra gli operatori; nel caso del vice-responsabile "*quando non c'è il capo e sono dentro nei turni, nel senso che*

[92] G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, op. cit., p.108.
[93] Vedi allegato 6, p.8.
[94] G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, op. cit., p.108.
[95] Ibid.

faccio fatica a essere così flessibile mentalmente nel senso che devo rispondere a delle chiamate nel ruolo di vice responsabile e poi però sono a fare una doccia due minuti dopo"[96]. Generalmente è il responsabile, assistito dal suo vice e in condivisione con l'équipe, che si occupa di individuare le capacità associate all'agire professionale e le qualità personali caratterizzanti ogni collega, nell'assegnazione, in modo trasparente ed esplicito, dei ruoli all'interno del foyer.

In questo spazio del gruppo di lavoro sembra emergere un'attribuzione dei ruoli basata sul sistema di competenze di ciascun membro oltre a quello identificato in relazione alle aeree chiave. Questo consente da una parte di produrre risultati e dall'altra di garantire il presidio del lavoro, della qualità, del risultato e delle relazioni. Per contro la mancata individuazione in Casa Ninfea, dell'indicatore basato sulla valorizzazione del sistema di competenze dei membri, lascia emergere un limite rappresentato dalla non condivisione delle singole capacità dei membri in un unico grande sistema di competenze usufruibili per il gruppo stesso. La considerazione relativa ai cambiamenti sopra descritti lascia intravedere una rotazione tra i membri che ne permette l'interscambiabilità dei ruoli stessi indicando una definizione degli incarichi che nel corso del tempo vengono verificati in modo puntuale e preciso. Una criticità riscontrata consiste nella costituzione delle ultime coppie educative decisa unicamente dal responsabile e dal vice con criteri di scelta individuati anche a partire dalle richieste degli ospiti oltre che al sistema di competenza di tutti i colleghi. Questo ha creato in alcuni casi malcontenti per la mancata trasparenza, anche se in seguito a modifiche successive si sono evoluti in soddisfazione per il punto di incontro trovato.

4.2.4. LEADERSHIP

L'analisi della variabile leadership è articolata seguendo la tabella riassuntiva dei dati raccolti in allegato. Rispetto agli indicatori scelti dalle domande poste agli intervistati si trova un riscontro positivo al punto che la persona del gruppo di lavoro che più di altre riesce ad avere maggiore influenza sul gruppo; stimolare le interazioni; coinvolgere e motivare; responsabilizzare, ascoltare e comunicare in maniera efficace; riconoscere il valore degli altri e sviluppare autostima; delegare responsabilità, è soprattutto il responsabile, anche se per alcuni intervistati e per talune questioni vengono individuate altre persone del gruppo di lavoro primo fra tutti il vice-responsabile e poi quelle persone in grado di esporsi maggiormente, oppure le persone con maggiore anzianità di servizio, o gli educatori nei confronti degli OSA, in alcuni casi tutti i membri del gruppo di lavoro a rotazione e a seconda di differenti fattori. Questa analisi dei dati sin dalla prima lettura permette di scorgere come rispetto a questa variabile, a Casa Ninfea, è presente una forma di coordinamento che sembra rassomigliare a quella proposta dagli autori Quaglino et al., definita come *leadership di servizio.* Infatti oltre al responsabile del foyer affiorano

[96] Vedi allegato 8, p.9.

anche altri membri che hanno la possibilità di emergere come leader. Questa forma di coordinamento permette a tutti i componenti del gruppo la possibilità di esporsi consentendo l'utilizzo delle capacità di ognuno per la crescita del gruppo di lavoro stesso. Rispetto al membro che più influisce positivamente appare una forma di rotazione tra tutti i membri così come per le persone che influenzano negativamente anche se per quest'ultimo aspetto in due casi viene indicato un collega. In riferimento al membro che contesta oppure ostacola gli sforzi di coordinamento per la maggior parte dei casi sono riconosciuti dei membri del gruppo. Infine ma non per questo meno importante rispetto alla funzionalità della leadership presente in foyer, per il raggiungimento degli obiettivi personali e del gruppo, i risultati delle interviste non presenti all'interno della tabella riassuntiva, sono compresi tra 7 e 10. Le caratteristiche della leadership presente nel gruppo di lavoro sembrano essere quella *flessibile*, tesa più alla valorizzazione delle competenze dei membri del gruppo più che riproporre quelle del coordinatore e quella *orientata alle relazioni*, interessata in particolare modo ai singoli individui riconoscendone i loro bisogni e l'insieme delle loro capacità al fine di migliorare la qualità delle relazioni tra i membri. Rispetto alle funzioni che consentono la sopravvivenza, lo sviluppo e l'autocura del gruppo di lavoro, a Casa Ninfea sembra si possa scorgere l'*appartenenza* che riguarda la parte relativa sia alla soddisfazione dei bisogni e degli obiettivi di ogni membro permettendo di rafforzare alcuni elementi come la coesione del gruppo ed il clima.

Il responsabile è colui che ha la maggiore influenza sul gruppo, muovendosi nella direzione di lavorare con il gruppo, attivando tutti membri invece piuttosto che essere attivo e agevolando il lavoro del gruppo. I vantaggi derivanti dalla forma di leadership individuata a Casa Ninfea permettono una maggiore integrazione, migliore gestione dei conflitti ed una maggiore qualità delle relazioni e dei risultati professionali prodotti. Per contro in riferimento al membro che contesta o ostacola gli sforzi di coordinamento sembra manifestarsi il fenomeno della *controdipendenza* per cui il membro individuato dagli intervistati reagisce in modo più o meno significativo contro il leader. Esistono tuttavia gli indizi necessari per ritenere presente il processo di costruzione della leadership di servizio, tutt'ora in atto, che per il raggiungimento degli obiettivi personali e del gruppo di lavoro a parere degli intervistati, è funzionale.

4.2.5. COMUNICAZIONE

La comunicazione che c'è all'interno del gruppo di lavoro viene percepita nella maggior parte dei casi come buona, pur oscillando in certe situazioni da un livello positivo e funzionale, ad uno più difficoltoso e scarso. Gli indicatori presi in considerazione per questa variabile sono tutti riconosciuti all'interno del gruppo di lavoro ma con connotazioni positive e/o negative a seconda delle percezioni raccolte. In particolare rispetto al confronto, allo scambio, all'ascolto e alla possibilità d'esposizione, la maggioranza degli intervistati ha espresso valori positivi per ognuno di essi, anche se in alcuni casi sono stati

riconosciuti in misura maggiore o minore. I feedback per la maggior parte dei colleghi sono elementi positivi e per un'altra rilevante parte risultano negativi. Tra gli aspetti positivi della comunicazione si riconoscono la capacità di "*comunicare e parlare delle cose"*[97]*;* tra quelli negativi si individuano le difficoltà legate al non riuscire a dire le cose, l'utilizzo di un linguaggio non comune e una differente formazione, il metodo, le tensioni che possono nascere "*nel discutere, nell'esporti"*[98]*,* le *"triangolazioni, evitamento (…) la disconferma, il non esporsi"*[99]*.* Rispetto invece ai cambiamenti che gli intervistati attuerebbero per la variabile della comunicazione vengono annoverati aspetti sia legati alle relazioni interpersonali, sia di ordine strutturale. Da una parte quindi modifiche come lo sviluppo della capacità di parlare tra colleghi, una maggiore trasparenza, la capacità di comunicare critiche e difficoltà e parlarsi senza timori. Dall'altra invece, cambiamenti legati all'equilibrio tra i ruoli, i compiti e le capacità personali di ogni membro, adottare un linguaggio comune ed eliminare qualche passaggio burocratico.

La comunicazione all'interno del gruppo di lavoro in linea generale e per la maggior parte degli intervistati è percepita principalmente come buona pur essendoci qualcuno che la percepisce come difficoltosa e scarsa. Entrando nel merito degli indicatori è possibile evidenziare come questi vengono percepiti a Casa Ninfea in modo positivo. Queste percezioni, in riferimento all'opportunità di attuare confronto e scambio oltre alla possibilità di prestare ascolto, possono far ritenere come nel gruppo di lavoro la comunicazione risulta funzionale ed efficace permettendo di conoscere gli altri e di farsi conoscere. Gli altri invece, come l'esposizione personale e i feedback si situano come elementi sia a connotazione positiva che negativa e quest'ultimi di tipo sfavorevole, sono maggiormente presenti nei riscontri. In questo caso la comunicazione a Casa Ninfea limita lo sviluppo d'interesse e di curiosità e diminuisce la possibilità di misurare il coinvolgimento personale a comunicare. Le cause potrebbero essere legate ad aspetti come la grande quantità di informazione che circola nel gruppo di lavoro; i rapporti interpersonali; nel momento in cui si espone una critica; sbadataggine, poca concentrazione o leggerezza di tipo professionale/di presa a carico, caratteristiche personali e anche a seconda di come ogni persona vive il proprio lavoro; sistema di premesse. Per tutti gli indicatori ed in particolare esposizione e feedback, emerge una migliore intesa tra alcuni membri e non tra tutti. Questo ne permette di individuare il tipo di distanza relazionale che intercorre tra i membri. Si delinea pertanto una situazione in cui si ha una maggiore distanza relazionale tra alcuni membri e minore tra altri, delineando uno stile difensivo. È inoltre possibile evidenziare la presenza del fenomeno dei sottogruppi da ritenersi quale indizio di un processo comunicativo inefficace.

[97] Vedi allegato 1, p.8.
[98] Vedi allegato 5, p.8.
[99] Vedi allegato 6, p.11.

4.2.6. CLIMA

Attraverso l'analisi degli indicatori scelti è rilevabile che rispetto al clima percepito a Casa Ninfea, in generale è buono, con valori al di sopra della sufficienza. Entrando più specificatamente nel dettaglio solo per il *sostegno* si ha una percezione con valore a partire dalla sufficienza anche se nella maggioranza dei casi le variazioni sono legate ai colleghi con i quali si lavora: "*nel primo gruppo 8/9 e nel gruppo magari che ha meno occasione di lavorare insieme comunque sempre piuttosto alto 6/7"*[100]*.* Questo indica che vi è la concreta possibilità di ricevere aiuto nell'agire professionale da tutti i membri del gruppo anche se in modo maggiore con alcuni piuttosto che con altri. da un'intervista ben si evince questo aspetto: "*Il fatto che ci sia una buona relazione (…) se si sta lavorando insieme e io sono in difficoltà spesso ti do una mano (…) quindi collaborazione (…) tendenzialmente la trovo buona"*[101]*.* Rispetto al *calore* e all'*apertura* i colleghi intervistati individuano valori che partono invece da un'insufficienza e variazioni che per una parte significativa dei colleghi intervistati, dipendono dai membri con i quali si lavora, *"ci sono dei colleghi con i quali non ci sono problemi e altri fanno proprio fatica. Per questi che fanno fatica direi un'insufficienza, (…) Rispetto invece a quella parte di colleghi che non ha difficoltà ad aprirsi, 8"*[102]*.* Questo permette di tenere in considerazione due aspetti: da una parte la qualità delle relazioni presenti in foyer, con alcuni migliore e con altri meno; dall'altra invece una buona possibilità di esprimere le proprie idee, anche se con certi migliore piuttosto che con altri. L'aspetto relativo ai *feedback* lascia emergere come anche per questo indicatore per alcuni casi vi è una variazione dei livelli percepiti che oltre a partire da un valore insufficiente, dipende dalle persone con le quali si lavora ed è riconosciuto per una buona parte dei membri, come valore negativo. Questo permette di ritenere che la possibilità di poter effettuare un riscontro rispetto alle idee espresse dai colleghi non sempre viene attuata e quando si attua dipende dalle persone che interagiscono tra loro. Il *riconoscimento dei ruoli,* che per la maggior parte dei casi lascia emergere valori che partono dalla sufficienza, indica che il modo in cui vengono sentite le differenze tra i membri del gruppo è buono anche se, rispetto ad un caso individuato come negativo e ad uno che dipende dalla composizione dell'équipe, ne deriva una situazione che a volte è funzionale nella gestione del conflitto ed altre volte no. La questione attorno agli aspetti relazionali maggiormente soddisfacenti all'interno del gruppo di lavoro per una buona parte dei casi riguarda le interazioni con altri colleghi. Queste ultime intese come rapporti interpersonali, amicizia, stima e rapporti extra professionali. Altri casi riguardano la collaborazione, il momento del pasto dove a dipendenza dei colleghi di lavoro si riesce a creare un ambiente più familiare e l'apertura. Gli aspetti relazionali che invece mettono in difficoltà riguardano maggiormente i rapporti tra le persone, riconoscendo problematicità nella reazione dei colleghi quando ricevono un consiglio; per mezzo delle idee non

[100] Vedi allegato 9, p.12.
[101] Vedi allegato 3, p.12.
[102] Vedi allegato 7, p.10.

verbalizzate, delle triangolazioni; nell'atteggiamento distaccato del collega che impedisce di potergli parlare; nelle interazioni con quella parte dei colleghi con cui vi è poco scambio di opinioni. Tra le proposte per migliorare il clima relazionale emergono, come per la variabile della comunicazione, interventi che solo in due casi sono di tipo strutturale (ridurre i cambiamenti, mischiare i sottogruppi) mentre gli altri sono legati agli aspetti relazionali come la maggiore trasparenza, le attività informali e comunicare maggiormente, con l'intento di creare e/o aumentare coesione all'interno del gruppo stesso.

La qualità della variabile clima, percepita nel gruppo di lavoro di Casa Ninfea si configura a partire dai rapporti interpersonali, che a seconda della presenza di alcuni colleghi piuttosto che di altri, viene riconosciuta in modo più o meno soddisfacente. Gli indicatori analizzati bene mettono in evidenza questo aspetto. Le interazioni tra i membri a loro volta influenzano la possibilità di ricevere aiuto nell'agire professionale, la qualità delle relazioni presenti tra i membri del gruppo e la possibilità di esporre le proprie idee. I fenomeni prodotti sono sia positivi come per esempio l'apertura, la tolleranza e l'aiuto reciproco, che negativi come la chiusura, la rivalità e la formazione di sottogruppi chiusi. La rilevazione del clima compiuta mi permette di ritenere come a Casa Ninfea si stia operando una transizione che dalla somma dei punti di vista dei singoli muove verso la capacità di amalgamarne le visioni di ogni membro, proprio come un vero e proprio gruppo[103].

4.2.7. SVILUPPO

Per l'analisi di quest'ultima variabile ho chiesto agli intervistati, con l'attribuzione di un valore, in che modo secondo loro il gruppo di lavoro avesse la possibilità di sviluppare le qualità proposte coincidenti con gli indicatori scelti. Ho inoltre approfondito l'analisi con una serie di domande orientate al cambiamento e tese ad esaminare maggiormente il livello di soddisfazione e di difficoltà nell'attività lavorativa. Le possibilità di sviluppare sia le qualità di sistema che quelle relative l'aspetto relazionale interno per la maggior parte dei colleghi vengono indicati valori positivi uguali o al di sopra della sufficienza. Il modo per svilupparle è soprattutto legato nelle prime alla formazione ed alla partecipazione di corsi, sia interni che esterni; nelle seconde invece riguarda soprattutto lo strumento della supervisione. In alcuni casi per entrambe le qualità emergono modi quali i momenti informali, il lavoro su sé stessi, la possibilità di attuare il confronto, la riunione, e meno cambiamenti nel gruppo. Anche per gli aspetti della qualità relazionale esterna e per quelli legati alla qualità di azione dai dati raccolti emergono valori soprattutto positivi che dal valore sufficiente oscillano fino al massimo della scala proposta. Tra le modalità proposte per svilupparle entrambe si riconoscono in modo preponderante il lavoro su sé stessi quali auto osservazione, vengono anche individuati corsi ed emerge anche la possibilità di confrontarsi tra i membri stessi. Tra i cambiamenti riconosciuti all'interno del gruppo di lavoro nella maggior parte dei casi si indicano le partenze e gli arrivi del personale ed in

[103] G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, op. cit., p.165.

particolare degli stagiaires e degli apprendisti; altri cambiamenti individuati sono il processo di formazione di due colleghi; la supervisione seppure discontinua; l'inizio della creazione di un linguaggio comune e spazio nelle riunioni per le emozioni dei colleghi; la verifica degli obiettivi specifici riguardanti gli ospiti; gli abbinamenti; la capacità del confronto; la turnistica; le coppie educative; i PI; il formulario dei desideri degli operatori; la leadership e la gestione dell'équipe; i trasferimenti richiesti da alcuni ospiti; il livello di formazione (gli educatori che sono andati via hanno lasciato il posto agli OSA); l'informatizzazione. In un solo caso invece non vengono riconosciuti grandi cambiamenti. Le proposte emerse relative ai cambiamenti da apportare al modo di lavorare per renderlo più efficace sono di seguito indicate: organizzare meglio le riunioni e proporre la formazione; intervento maggiore del responsabile per informare l'équipe sulle dinamiche in atto; favorire i momenti di incontro sia al lavoro che fuori; aumentare la coesione, e modificare il sistema ISAWIN; maggiore entusiasmo da parte degli operatori nell'agire professionale; turni meno logoranti; gruppi di utenti più omogenei; maggiore autonomia e potere al gruppo di lavoro, diminuzione della mole burocratica; una segretaria per sgravare il personale da alcune mansioni. Ciò che maggiormente soddisfa gli intervistati riguarda le relazioni instaurate con gli ospiti e con i colleghi di lavoro; il confronto; la presa a carico esterna; l'ambiente di lavoro, la maggiore autonomia al gruppo di lavoro ed il gruppo di lavoro stesso, a tal proposito significativo è il contributo di Ernesto "*per fortuna che c'è questo gruppo se no me ne sarei già andato*"[104]. In un solo caso emerge insoddisfazione legata alla perdita di motivazione personale. Ciò che crea difficoltà agli intervistati riguarda le possibili incomprensioni che nascono tra colleghi e il non riuscire a lavorare tutti insieme; non essere trasparenti; aspetti legati alla burocratizzazione del lavoro tra questi casi, disagi causati dai turni; la mancanza di autonomia e la mancanza di un mansionario per i superiori gerarchici; in un solo caso emergono spunti come la mancanza di motivazione, la stanchezza dell'équipe e la pesantezza generale.

A partire dalle analisi dei dati raccolti posso ritenere che esistono buone possibilità di sviluppare l'insieme delle quattro aree principali di qualità dove per ogni categoria individuata i valori rilevati sono nella maggior parte dei casi uguali o maggiori alla sufficienza. I modi per sviluppare la qualità di sistema nella maggior parte dei casi corrispondono alla formazione ed alla partecipazione di corsi interni ed esterni, mentre per quella relazionale interna, la maggior parte degli intervistati propone la supervisione. Per la qualità relazionale esterna e per quella di azione, lo sviluppo comprende nella maggioranza dei casi il lavoro su sé stessi come l'auto osservazione, la maggiore fiducia nelle proprie capacità, l'auto critica e l'auto analisi. Se ne deduce che per le prime due qualità, lo sviluppo è possibile a partire da un supporto esterno al gruppo, mentre per le altre due si fa riferimento ad un intervento di tipo individuale. La rappresentazione del

[104] Vedi allegato 8, p.13.

gruppo di lavoro rispetto a questa variabile è nella forma di un unico soggetto in grado di far fronte sia alle richieste da parte dei singoli membri che ve ne fanno parte, sia a quelle che giungono dall'OTAF. Ma per alcuni aspetti, resi evidenti in taluni casi dai valori negativi emersi e dalle insoddisfazioni legate proprio all'organizzazione, occorre registrare una mancanza che impedisce al gruppo di lavoro stesso la possibilità di cambiamento e di crescita.

4.3. RISPOSTE ALLE DOMANDE DI TESI

Questo progetto di tesi si rappresenta come una fotografia dell'équipe educativa di Casa Ninfea che, a partire dall'obiettivo prefissato, mi ha permesso di mettere in luce i vari aspetti che come pezzi di un puzzle compongono il gruppo di lavoro, permettendo di capirne il funzionamento. Tramite questo capitolo mi è possibile presentare il modo in cui le variabili proposte dal modello teorico preso come riferimento, vengono vissute dal gruppo di lavoro stesso mettendo in evidenza anche la tipologia del lavoro svolto dall'équipe con la necessaria attenzione rivolta ad esporre gli elementi, sia critici che positivi, emersi sulla base dei dati raccolti da considerarsi non distinti ma in relazione tra loro, dove la variazione di uno influisce anche sugli altri. L'équipe di Casa Ninfea produce un lavoro in linea di massima funzionale pur presentando in certe occasioni fenomeni a connotazione negativa. Per ogni variabile gli elementi positivi e negativi individuati sono: per l'*obiettivo*, l'aspetto positivo è dato dall'insieme delle attività da compiere per raggiungere quello generale, che risulta chiaro e definito già al momento dell'entrata in servizio presso l'istituto. Il benessere dell'ospite, costituisce lo scopo sul quale si base l'agire del gruppo di lavoro. Risulta condiviso e perseguibile da parte di tutti i membri. La parte negativa riguarda il livello di condivisione degli obiettivi specifici degli ospiti che non è pari al 100%. Infatti tutti gli operatori ne sono bene a conoscenza rispetto a quelli che riguardano i propri ospiti di riferimento, meno invece per tutti gli altri, maturando deboli legami all'interno del gruppo. La riunione però un po' alla volta aumenta il livello di conoscenza tra tutti i membri del gruppo di lavoro grazie al momento della verifica degli stessi obiettivi specifici. Per il *metodo*, gli aspetti positivi sono la modalità di discussione individuata nelle diverse parti della riunione, come il giro di tavolo, che viene correttamente utilizzata per attuare confronto e operare una forma di dialogo; la decisione, spesso individuata nella forma denominata a maggioranza, che permette di creare buoni livelli di condivisione solo nel caso in cui si decide all'interno del gruppo di lavoro e tra tutti i membri. Gli effetti nocivi per il lavoro prodotti dall'adozione di metodi poco adeguati, riguardano il momento in cui si discute a ruota libera, con la produzione di sovrapposizione di opinioni ed un abbassamento del livello di ascolto oltre che di partecipazione. Anche quando le decisioni sono prese solo dal responsabile o dai superiori gerarchici, il livello di condivisione si abbassa con la sensazione di viverle come un'imposizione, generando malcontento oltre a poca collaborazione e condivisione tra i membri del gruppo e questo porta alla formazione di sottogruppi ed alla demotivazione.

Per il *ruolo*, gli elementi funzionali sono l'attribuzione dei ruoli basata sul sistema di competenze di ciascun membro oltre a quello identificato in relazione alle aeree chiave, che consentono di produrre risultati e di garantire il presidio del lavoro, della qualità, del risultato e delle relazioni; la rotazione tra i membri riconosciuta dall'analisi dei dati raccolti, che permette l'interscambiabilità dei ruoli stessi. Per contro la mancata individuazione a Casa Ninfea, dell'indicatore basato sulla valorizzazione del sistema di competenze dei membri, lascia emergere un limite rappresentato dalla non condivisione delle singole capacità dei membri in un unico grande sistema di competenze usufruibili per il gruppo stesso. Un'altra criticità riscontrata consiste nella costituzione delle ultime coppie educative decisa unicamente dal responsabile e dal vice con criteri di scelta individuati a partire dalle richieste degli ospiti che hanno prodotto inizialmente, malcontenti per la mancanza di trasparenza. Per la *leadership*, gli aspetti a carattere favorevole riguardano il responsabile, colui che ha la maggiore influenza sul gruppo, muovendosi nella direzione di lavorare con il gruppo, attivando tutti membri invece che essere attivo e agevolando il lavoro del gruppo stesso. I vantaggi derivanti dalla forma di leadership di servizio riconosciuta in foyer permettono una maggiore integrazione, migliore gestione dei conflitti ed una maggiore qualità delle relazioni e dei risultati professionali prodotti. Per contro si evince il fenomeno della *controdipendenza* per cui un membro, individuato dagli intervistati, reagisce in modo più o meno significativo contro il leader. Per la variabile *comunicazione* emergono situazioni in cui si ha una migliore intesa tra alcuni membri e non tra tutti, delineando rispettivamente momenti favorevoli ed altri sfavorevoli. Il confronto, lo scambio e l'ascolto costituiscono elementi positivi che rendono la suddetta variabile funzionale ed efficace. L'esposizione personale e i feedback nelle loro tinte sfavorevoli, sono elementi critici che limitano lo sviluppo d'interesse, diminuendo la possibilità di misurare il coinvolgimento personale a comunicare. La variabile del *clima*, percepita nel gruppo di lavoro di Casa Ninfea si configura a partire dai rapporti interpersonali e nei casi in cui, a seconda della presenza di alcuni colleghi, viene riconosciuta in modo più soddisfacente, produce fenomeni sia positivi come l'apertura, la tolleranza e l'aiuto reciproco, che negativi come la chiusura, la rivalità e la formazione di sottogruppi chiusi. Per lo *sviluppo* gli elementi positivi coincidono con le buone possibilità di migliorare l'insieme delle quattro aree principali di qualità, per mezzo di strumenti che per le prime due, sono individuati a partire da un supporto esterno al gruppo, mentre per le altre due si fa riferimento ad un intervento di tipo individuale. Gli aspetti negativi riguardano le insoddisfazioni legate proprio all'organizzazione, che impediscono al gruppo di lavoro stesso la possibilità di cambiamento e di crescita. Seppure la posizione più ovvia cui occorra convergere sia quella di costituire un gruppo di lavoro che possa espletare le sue funzioni in modo funzionale appare in modo non del tutto spontaneo la foto di un'équipe descritta in termini di lavori in corso, ritenendo con ciò attiva la costruzione di gruppo di lavoro. Ci sono indicatori che permettono di esprimerne funzionalità ed efficienza considerando gli aspetti positivi sopra elencati ed altri, individuati tra quegli a

connotazione negativa, che richiedono un maggior presidio affinché possano anch'essi mutare divenendo funzionali. Ciò permette di rispondere alle domande oggetto del lavoro di tesi: "*Come funziona l'équipe di lavoro? Quali sono gli aspetti funzionali? Quali le criticità"?* Pertanto a Casa Ninfea nel tempo del qui e ora sarebbe necessario un intervento sulle variabili elencate attuando le necessarie operazioni da svolgere per ripristinarne alcuni aspetti. Il presente lavoro non vuole essere uno strumento in grado di porre rimedio a situazioni poco funzionali, bensì la sua finalità è quella di condividere con il gruppo stesso i risultati ottenuti per valutarne le dinamiche interne lasciando eventualmente a figure competenti il compito di correggere e ripristinare la funzionalità dell'équipe a tutti i livelli. È chiaro che il punto di partenza debba coincidere con l'équipe, intesa come la necessaria evoluzione da gruppo a gruppo di lavoro che racchiusa all'interno di strutture sociali organizzate espleta come funzione il perseguimento in termini di risultati dell'obiettivo assegnato dall'organizzazione stessa, come quella per la quale attualmente lavoro. La ricerca fin qui realizzata offre la possibilità di poterne trasferire i concetti ad altre organizzazioni che, come l'OTAF, operano nel settore sociale e con diverse categorie di utenti, al fine di poter garantire a tutte le équipes che lo ritenessero necessario la giusta direzione per poter operare un'evoluzione nella forma di gruppi di lavoro o semplicemente provare a conoscerne gli aspetti positivi e/o negativi producendo di fatto come per questo prodotto un'analisi che ne mostri il funzionamento.

5. *CONCLUSIONI*

La foto scattata in maniera simbolica attraverso questo Lavoro di Tesi non appare spontanea bensì viziata per due ragioni fondamentali e in relazione tra loro. Da una parte la difficoltà durante le interviste, di riuscire a fare emergere in modo esplicito elementi come i conflitti personali o le difficoltà legate alla sfera comunicativa oppure ancora situazioni di burn out o equilibri di potere. A riguardo, credo che questo genere di informazioni potrebbero essere raccolte in maniera approfondita attraverso osservazioni prolungate delle dinamiche relazionali, ma occorrerebbe per questo avere sia delle competenze specifiche che una formazione mirata magari in campo psicologico. Dall'altra parte, oltre alle opinioni dei singoli intervistati, anche il mio punto di vista ha rappresentato un elemento che ha generato influenza nella ricerca condotta, focalizzando lo sguardo dell'indagine sull'aspetto educativo ed escludendo le altre figure professionali. Tale scelta tuttavia non vuole significare che il gruppo di lavoro reputi gli altri membri dell'équipe con differente profilo professionale meno importanti, anzi ne ha molta considerazione a tal punto che meriterebbe di essere indagata con l'attuazione di un lavoro specifico per approfondire tutti quegli elementi, prima elencati, a carattere personale e di ordine relazionale. Alla luce di queste prime considerazioni ritengo sia necessario far partire le mie conclusioni dalla consapevolezza acquisita al termine di questo progetto. Il lavoro dell'équipe educativa di Casa Ninfea è fondamentale per la possibilità che ha esso stesso,

in quanto gruppo di lavoro, di esistere pur tenendo in considerazione che essendo un insieme di individui, a partire quindi dall'umana condizione, risulta scoperto ed esposto a possibili oscillazioni di livelli compresi tra alti e bassi, rispettivamente elementi positivi e negativi. La scelta di concludere questo lavoro di Tesi a partire da tutte le conoscenze acquisite nel corso del tempo, sia con la formazione che con la pratica professionale, coincide anche con la motivazione espressa nella parte iniziale di questo progetto, per la quale sarebbe opportuno offrire ai gruppi di lavoro la necessaria attenzione rispetto al loro funzionamento interno, al fine di produrre un lavoro più funzionale per raggiungere l'obiettivo prefissato a partire dal contratto di lavoro, generando pertanto una serie di attività ben articolate invece che la mera e semplice attuazione di un compito affidato tramite mandato, dall'organizzazione. In questo ambito si colloca il ragionamento conclusivo che a partire dall'obiettivo assegnato muove l'intero gruppo di lavoro in una produzione di servizi rispondenti tanto ai bisogni degli ospiti quanto al mandato dato dall'organizzazione oltre che ad incidere anche nei confronti della società. Una verifica puntuale in termini di analisi dell'équipe in riferimento alle sette variabili ampiamente descritte precedentemente, permetterebbe prima la giusta presa di coscienza rispetto alle dinamiche interne nel gruppo stesso, consentendo poi di rivolgere un'adeguata attenzione tanto all'organizzazione di riferimento quanto nei confronti del sistema sociale che, come una cornice, ne racchiudono lo spazio collocandolo adeguatamente. La conclusione si dirige in un movimento ideale che dal basso, a partire dall'individualità di ogni membro tocca il gruppo di lavoro, con tutti i relativi concetti ad esso associato, per giungere all'alto in considerazione del sistema sociale preso come riferimento. Quest'ultimo, noto ormai a tutti, si presenta con differenti forme di instabilità relative alle condizioni lavorative, prima fra tutte la flessibilità. Le modifiche che hanno e che stanno interessando il nostro sistema sociale, fatto anche di contratti a tempo determinato e percentuali lavorative ridotte, produce dei riverberi non solo a livello individuale nella difficoltà di attuare un progetto di vita a medio e lungo termine (si pensi al principio di esclusione evidente in particolare sui dispositivi di sicurezza sociale che preclude i fondamentali diritti del lavoro quali la malattia, la maternità o la pensione) ma anche all'interno dell'organizzazione ed in modo particolare nei contesti d'équipe producendo per esempio gruppi di lavoro vacillanti, che convogliano la loro attenzione in misura maggiore alle utenze e poca invece al contesto sociale d'appartenenza, senza possibilità di attuare una qualsiasi forma di confronto. Credo che per tali ragioni sia necessario prestare l'interesse al gruppo di lavoro per realizzare una forma di considerazione in grado di inglobare al suo interno le tre realtà principali individuate nel corso di questo spazio conclusivo, evidenziandone così le reciproche influenze. Si tratta quindi di partire dal micro verso il macro, passando per un livello intermedio dove collocare rispettivamente gli attori di questo mio ragionamento quali il gruppo di lavoro, l'organizzazione e lo stato sociale operando degli scambi e delle interazioni con influenze reciproche, per generare benefici collettivi. Partendo dal significato del mio agire e della mia identità professionale credo si possa creare, in

maniera ideale ma non certo utopica, un intreccio di legami prima di tutto con le organizzazioni che garantiscono la giusta stima per le responsabilità assunte dal professionista nei confronti della società e poi con lo stato sociale in grado di amplificare la difesa per esempio al diritto relativo al concetto di tempo. Tutto ciò grazie all'azione profusa dall'équipe, in un sentimento di costante motivazione, per riuscire ad offrire un diritto universale, oggi risucchiato nel caos entropico della storia contemporanea, che dovrebbe invece poter restituire, soprattutto ad ogni forma di attività educativa, il necessario battito ritmico, caratterizzandosi altresì come una competenza da attivare per riuscire a muovere dal basso verso l'alto un cambiamento oltre che personale anche di natura sociale. Conscio dello sforzo necessario per cercare di mettere in pratica e rendere operativi i pensieri rivolti al futuro, voglio credere che possa esistere la possibilità di poter attuare trasformazioni rispetto al funzionamento del gruppo di lavoro in un concerto tra le parti coinvolte e prima citate. Certo è che perseguirò con ogni forza ed energia quanto dichiarato, profondendo gli sforzi necessari per far sì che possano realizzarsi i sogni che talvolta rimangono sopiti, lasciandoli vivere nella quotidiana realtà.

6. *BIBLIOGRAFIA*

DE ROSE Carlo, *Che cos'è la ricerca sociale*, Roma, Carocci editore, 2012.

MAIDA Serenella, MOLTENI Laura, NUZZO Angelo, *Educazione e osservazione, Teorie, metodologie e tecniche,* Roma, Carocci editore, 2012.

QUAGLINO Gian Piero, CASAGRANDE Sandra, CASTELLANO Anna Maria, *Gruppo di lavoro lavoro di gruppo. Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni*, Milano, Raffaello Cortina editore, 1992.

SCALARI Paola, Alchimie emotive e cognitive nel gruppo di lavoro*, Animazione Sociale*, marzo 2001.

6.1. FONTI

CAVADINI Pasqualina, COLUBRIALE CARONE Antonietta, LEPORI SERGI Angelica, "*Indagine di campo e lavoro scientifico 2014. Interviste e questionari*", Manno, SUPSI DSAS, A.A.2013-2104.

NUZZO Angelo, PIROZZI Francesco, *Processi nelle équipe PAP, dal gruppo al gruppo di lavoro*", Manno, SUPSI DSAS, A.A.2013-2104.

6.2. SITI INTERNET

OTAF, http://www.otaf.ch/, consultato il 23.05.2015.

7. *ALLEGATI*

Allegato 0: canovaccio intervista.
Allegato 1: Intervista a Liz.
Allegato 2: Intervista a Maria Giovanna.
Allegato 3: Intervista a Giulia.
Allegato 4: Intervista a Luisa.
Allegato 5: Intervista a Carmela.
Allegato 6: Intervista a Andrea.
Allegato 7: Intervista a Letizia.
Allegato 8: Intervista a Ernesto.

Allegato 9: Intervista a Nora.
Allegato A: diario di bordo Gennaio 2015.
Allegato B: diario di bordo Marzo 2015.
Allegato C: diario di bordo Aprile 2015.
Allegato D: diario di bordo Maggio 2015.
Allegato E: diario di bordo Giugno 2015.
Allegato F: tabella riassuntiva Obiettivo.
Allegato G: tabella riassuntiva Metodo.
Allegato H: tabella riassuntiva Ruolo.
Allegato I: tabella riassuntiva Leadership.
Allegato L: tabella riassuntiva Comunicazione.
Allegato M: tabella riassuntiva Clima.
Allegato N: tabella riassuntiva Sviluppo.

ALLEGATO 0

Canovaccio intervista

- **GENERALE**

1. Da quanto tempo lavori nel settore educativo?
2. Da quanto in questo foyer?
3. Qual è la tua formazione?

- **OBIETTIVO**

1. Sapresti indicarmi quali sono gli obiettivi del gruppo di lavoro?
   1.1. Sono scritti?
2. In che misura l'équipe è a conoscenza degli obiettivi? (tutti conoscono gli obiettivi?)
   2.1. Potresti indicarmi quali sono i compiti/le attività che ogni membro deve svolgere per raggiungere gli obiettivi?
   2.2. Chi definisce gli obiettivi? In che modo?
   2.3. In che misura gli obiettivi sono condivisi?

- **METODO**

1. Quali sono le modalità utilizzate dall'équipe per organizzare il proprio lavoro?
   1.1. Puoi descrivere come avvengono solitamente le riunioni e di cosa si parla?
   1.2. Puoi descrivere come si discute durante le riunioni?
   1.3. Quali sono i principali argomenti trattati?
   1.4. Qual è il livello di partecipazione durante le riunioni? Hai la sensazione che vi siano persone che partecipino poco o nulla? e/o altre che tendono a parlare molto? A tuo pare per quali motivi?
   1.5. Qual è il tuo livello di partecipazione alle riunioni? (se la risposta è "bassa" chiedere le motivazioni)
   1.6. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il livello di:
      - congruenza tra obiettivi del gruppo di lavoro e gli argomenti discussi
      - approfondimento degli argomenti discussi
      - soddisfazione dell'équipe per come si discute
      - la tua soddisfazione per come si discute
   1.7. Cambieresti qualcosa nel modo di discutere?
2. In che modo secondo te il gruppo di lavoro prende le decisioni?
   2.1. Potresti descrivere qual è il modo più ricorrente utilizzato nella riunione per prendere le decisioni?
   2.2. In una scala da 1 a 10 (1min – 10 max) qual è il tuo grado di decisione nel gruppo?
   2.3. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il grado di soddisfazione dell'équipe rispetto alla presa di decisione?

2.4. Ritieni ci siano persone che abbiano un maggior grado di decisione rispetto ad altre? Potresti farmi qualche esempio?

3. Efficacia del metodo.
   3.1. A tuo parere, in riferimento agli obiettivi dell'équipe, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il livello di efficacia complessivo dei metodi usati per organizzare il lavoro?

- **RUOLO**

1. Potresti indicarmi qual è il tuo ruolo nel foyer?
   1.1. Hai sempre ricoperto la stessa funzione? In caso negativo che cambiamenti sono avvenuti? Per quali motivi? Come li hai vissuti?
   1.2. Descrivi quali sono le responsabilità assegnate al tuo ruolo e in che modo ti sono state assegnate (chi, esplicite/formalizzate, implicite ecc.).
   1.3. Le responsabilità dei diversi ruoli come sono assegnate? (con quali criteri, chi le assegna, in modo esplicito/formalizzato, implicito, ecc.)
2. in una scala da 1 a 10, quanto ti senti valorizzato in relazione alle tue capacità e a ciò che fai? Per quali motivi?
3. INTEGRAZIONE.
   3.1 . in una scala da 1 a 10, qual è il livello d'integrazione tra i diversi ruoli?
   3.2 In quali momenti percepisci una maggiore integrazione tra i diversi ruoli?
   3.3 In quali momenti invece percepisci una maggiore difficoltà di integrarti tra le varie figure professionali?

- **LEADERSHIP**

1. Secondo te quali sono le persone che più di altre hanno influenza sul gruppo?
2. Chi è secondo te il membro più influente in grado di stimolare le interazioni?
3. Chi è secondo te il membro più influente in grado di coinvolgere e motivare i membri del gruppo?
4. Chi è secondo te il membro più influente capace di responsabilizzare, ascoltare e comunicare in maniera efficace?
5. Chi è secondo te il membro più influente capace di riconoscere il valore degli altri e sviluppare autostima?
6. Chi è secondo te il membro più influente capace di delegare responsabilità?
7. Chi è secondo te il membro che più influisce positivamente e chi quello che influisce negativamente?
8. C'è secondo te qualcuno che contesta oppure ostacola gli sforzi di coordinamento?
9. In una scala da 1 a 10, quanto ritieni funzionale la leadership presente in foyer per il raggiungimento degli obiettivi (PERSONALI E DEL GRUPPO)

- **COMUNICAZIONE E CLIMA**

1. Come percepisci la comunicazione che c'è all'interno del gruppo?

1.1. Riconosci qualcuno dei seguenti termini all'interno del gruppo di lavoro (Confronto e scambio, ascolto, esposizione, feedback)?
1.2. Quali sono secondo te gli aspetti positivi?
1.3. Quali invece sono gli aspetti negativi?
1.4. Come si potrebbe migliorare la comunicazione nell'équipe?

2. A tuo parere, in una scala da 1 a 10, quanto sono presenti questi elementi: sostegno, calore, apertura, feedback, riconoscimento dei ruoli.
   2.1. Puoi descrivere come si sostanziano questi elementi?
3. Quali sono gli aspetti relazionali che maggiormente ti soddisfano all'interno del gruppo di lavoro?
   3.1. Cosa, invece, ti crea o ti mette in difficoltà?
   3.2. A tuo parere, in una scala da 1 a 10, qual è il clima relazionale che si respira nell'équipe?
   3.3. Come si potrebbe migliorare il clima relazionale?

SVILUPPO

1. Secondo te ci sono già dei cambiamenti all'interno del gruppo di lavoro?
   1.1. Quali sono?
2. Quali cambiamenti apporteresti al nostro modo di lavorare per renderlo più efficace?
3. Che cosa ti soddisfa?
   3.1. Cosa invece ti mette in difficoltà?

3.2. In una scala da 1 a 10 in che modo secondo te il gruppo di lavoro ha la possibilità di sviluppare le seguenti qualità:

- *apprendimento, equilibrio, coesione, creatività*? In che modo?
- *integrazione, differenziazione, positività, trasparenza*? In che modo?
- *autonomia, adattamento, affidabilità, apertura*? In che modo?
- *efficacia, flessibilità, impegno, tolleranza dell'incertezza*? In che modo?

GRAZIE PER LA TUA PREZIOSA COLLABORAZIONE!!!

ALLEGATO1

Intervista a Liz, educatrice diplomata. Realizzata il 28.05.2015 dalle ore 09:30 alle 10:30, presso il foyer Casa Ninfea.

Il carattere in stile grassetto indica le domande poste dall'intervistatore. Il carattere invece in stile corsivo indica le risposte dell'intervistato.

- **OBIETTIVO**

1. **Sapresti indicarmi quali sono gli obiettivi del gruppo di lavoro?**

   Seguire i ragazzi, seguire le regole dell'OTAF, fare il bene per i ragazzi, fare che tutto sia ben organizzato perché così si lavori bene anche con i ragazzi e con il gruppo. Vedere che, è tutto importante, perché non solo seguire il ragazzo dal punto di vista sanitario e il fisico dell'ambiente è in ordine e tutto teoricamente pianificato allora è normale che si lavora bene anche con il ragazzo e si ottenga il suo benessere che non è facile.

   1.1. Quindi tu mi sta dicendo che ci sono due tipi di obiettivi uno più in grande in generale che è quello di rispettare le indicazioni che ci dà la fondazione OTAF?

   Si.

   ***1.2.* È quello più piccolo è quello che riguarda il benessere degli ospiti?**

   No il benessere degli ospiti è il principale che sarebbe che l'utente si trovi bene in una istituzione così visto che è tanto tempo che sta qua questo sarebbe quello generale e poi certamente seguire tutte le indicazioni che l'OTAF come fondazione ti da.

   1.3. Sono scritti?

   Si, è di seguire tutte le normative.

   1.4. Ti riferisci al sistema di gestione della qualità?

   Sì.

2. **In che misura l'équipe è a conoscenza degli obiettivi?**

   Ma secondo me dovremmo conoscerli tutti. Se abbiamo letto il sistema della gestione della qualità perché obiettivo come obiettivo a memoria così non te lo so dire però so in quanto a tutta la programmazione abbiamo dovuto leggerla tutti e seguirla certamente.

   2.1. Potresti indicarmi quali sono i compiti/le attività che ogni membro deve svolgere per raggiungere gli obiettivi?

   Normalmente facciamo prima la parte pratica e sarebbe alzarli lavarli dare loro da mangiare ecc. ecc. Tutto quel che si basa sul pratico e poi dovremmo fare anche alla parte educativa che sarebbe in quanto socializzazione a vedere che siano seguiti, come si deve tipo parlare anche con loro, tutto quello che dovrebbe la parte sociale anche del nostro lavoro, di relazionare e vedere che loro seguono i loro obiettivi anche.

   2.2. Chi definisce gli obiettivi? In che modo?

   Prima la direzione e dopo, noi, il responsabile. Noi con il responsabile facciamo gli obiettivi individuali di ogni utente. In generale sono già programmati così ormai si devono fare e basta. In quanto a quelli che possiamo organizzare noi con l'aiuto di tutta l'équipe, se li

facciamo tutti assieme è normale che devono essere condivisi perché nel momento di programmarli si accetta o no l'idea di fare un certo obiettivo tutti assieme.

2.3. In che misura gli obiettivi sono condivisi?

Teoricamente dovrebbe essere così. Praticamente non sono sicura degli obiettivi sono condivisi da tutti ma è una mia idea una mia percezione.

2.4. Quindi tu dici teoricamente dovremmo essere tutti d'accordo ma praticamente qualcuno dà il suo consenso ma non è?

Nel momento di fare questi obiettivi ci siamo tutti, praticamente, allora se si dice lì di si allora dovrebbe essere condiviso però non sono sicura al 100%.

- **METODO**

1. Quali sono le modalità utilizzate dall'équipe per organizzare il proprio lavoro?

Prima di tutto seguendo l'organizzazione che c'è scritta nel piano.

1.1. Intendi turni di lavoro?

I turni di lavoro con gli abbinamenti, perciò seguendo un determinato, come si dice, uno schema. E poi anche a dipendenza della persona della quale ti devi occupare, perché tu hai uno schema, devo occuparmi di 2-3 ospiti, poi ogni ospite ha la sua personalità perciò tu dici prima devo fare così e poi devo fare cosà e poi anche sempre relazionando, secondo me è molto importante. Quindi uno si organizza come meglio crede in base al turno però tutti fanno capo allo schema piano di lavoro.

1.2. Ti vengono in mente altre modalità che il gruppo di lavoro utilizza per organizzare il proprio lavoro?

Dipende se è sabato o domenica ci mettiamo d'accordo tra di noi o nei giorni festivi c'è un attimo di incontro nel quale si discute di come vogliamo lavorare, se vogliamo uscire se vogliamo organizzare la pulizia di qualche cosa o l'ordine di un armadio o le uscite con i ragazzi. Si può organizzare anche con questo punto di vista secondo me anche. In quanto alla pianificazione settimanale sarebbe bello poter pianificare con un po' di tempo soprattutto quando ci sono le vacanze o anche l'organizzazione delle rispettive visite mediche che tante volte purtroppo o per il tempo o non riusciamo a farlo come si dovrebbe.

1.3. Ma per questa cosa che tu mi dici rispetto alla pianificazione delle vacanze o piuttosto che delle visite mediche quale altro metodo abbiamo come équipe di lavoro per utilizzare queste cose?

Utilizzazione corretta del diario ISAWIN.

1.4. Quindi quello è uno strumento che ci permette di scambiarci informazioni quando ci sono le visite mediche?

Si.

1.5. Puoi descrivere come avvengono solitamente le riunioni e di cosa si parla?

Si parla inizialmente delle cose che possono succedere o sono successe in settimana o anche organizzative dal punto di vista si deve fare così, si deve fare cosà. Oppure è successo questo è successo quello, si deve chiamare di qua, si deve chiamare di là.

1.6. Quindi amministrativo?

Si amministrativo. Poi le urgenze le problematiche che poi sono sempre le urgenze, le cose più importanti teoricamente che sono successe, no teoricamente, ma praticamente che sono successe. Tipo tanto degli ospiti come della casa, perché se ci sono, se c'è stata una malattia di qualcuno o se c'è stata una riunione che si considera molto importante o un corso, si parla anche di quello un attimino.

1.7. Quindi mi stavi dicendo che durante la riunione si discute prima delle questioni amministrative, organizzative, urgenze sia degli ospiti e anche della casa e mi stavi facendo degli esempi rispetto alle visite mediche alla malattia di un ospite intesa come urgenza giusto?

Si. E dopo si parla una volta di una casa nella prossima volta dall'altra casa, di tutti gli ospiti. In questa parte si parla si riguardano gli obiettivi e si vede se si deve cambiare qualcosa o se sta funzionando si valuta un po' come va la situazione.

1.8. Si verificano gli obiettivi quindi?

Si.

1.9. Puoi descrivere come si discute durante le riunioni?

Inizialmente comincia a parlare il responsabile o se il responsabile è ammalato o se è in vacanza, il vice-responsabile, in quanto generalmente sono loro due che si occupano della riunione, o l'uno o l'altro. Normalmente è lui il responsabile, che dirige la riunione e dopo ogni educatore, a dipendenza di cosa si sta parlando, può intervenire individualmente, dovrebbe essere così. Il problema è che ogni tanto tutti vogliamo parlare e tutti parliamo o facciamo le nostre osservazioni un po' in combinazione con gli altri un po' mescolando tutti e tante volte non è molto chiaro, allora qualcuno, in questo caso è quasi sempre il responsabile, deve fare un attimo di intervento per normalizzare un'altra volta la situazione e ricominciare il discorso nuovo.

1.10. Quali sono i principali argomenti trattati?

Ma dovrebbe essere di più normalmente l'utente è più importante per me è la salute o il benessere degli utenti perciò ma quello si fa perché parliamo di tutti gli utenti, secondo me la casa, i problemi amministrativi sono sempre in relazione con l'utente perché se ad esempio si è rotto l'ascensore oppure il sollevatore, che utilizza un utente, se non funziona, il benessere dell'utente è in pericolo. Perciò allora secondo me è tutto relazionato perciò è importante.

1.11. Quindi di più si parla dell'utente anche indirettamente perché è una cosa che riguarda comunque il foyer?

Si anche l'organizzazione le uscite sono importanti perché fanno parte della vita e del benessere della persona della quale ci stiamo occupando.

1.12. Qual è il livello di partecipazione durante le riunioni?

Io sono una di quelle che parla tanto.

1.13. Nel senso quante volte tu partecipi alle riunioni durante il mese per esempio?

Io devo partecipare a due riunioni obbligatoriamente per mese perché io lavoro solo al 50%.

1.14. Quindi il fatto che tu sei presente riunione da volta al mese e non una volta la settimana perché le riunioni le facciamo una volta alla settimana é solo legato alla percentuale di lavoro?

Si però quando non vengo devo obbligatoriamente e lo faccio leggere il verbale per essere aggiornata.

1.15. Hai la sensazione che vi siano persone che partecipino poco o nulla?

A me sembra che a dipendenza di chi e come, ci sono tante volte delle stagiaires che non partecipano tanto però posso anche capire il perché, ma gli educatori mi sembra che quasi tutti partecipiamo abbastanza a dipendenza anche di che cosa si sta discutendo ma quello che quasi tutti abbiamo è una partecipazione abbastanza eloquente no scusa frequente ma sempre a dipendenza del tema nel quale si discute .

1.16. Quindi tu hai la sensazione che durante le riunioni partecipano quasi tutti, ma ci sono persone magari che parlano molto di più o di meno durante le riunioni secondo te?

Secondo me tanti stagiaires non partecipano tanto attivamente alle riunioni però non tutti gli stagiaires a dipendenza. Ci sono stati anni dove c'erano stagiaires che parlavano tantissimo e altri anni dove gli stagiaires non comunicavano tanto durante la riunione e dovevano essere più sollecitati per partecipare.

1.17. E/o altre che tendono a parlare molto o meno?

A me sembra che quasi tutti parliamo abbastanza però sempre d'accordo a cosa stiamo discutendo, perché se per esempio stiamo discutendo di un ragazzo del quale io in quella settimana non ho lavorato, non posso dire niente perché non ho visto. Si parla di una problematica di quel momento e io non sono stata presente perché ero in vacanza o ero o non lavoravo, perché lavoro sul 50%, non posso discutere su quella persona.

1.18. Quindi tu mi sta dicendo che si parla poco tra i colleghi a dipendenza?

No, no, io non sto dicendo quello, io sto dicendo che tutti parliamo secondo me però che ci sono momenti che se non puoi dire niente a quel tema del quale si sta discutendo allora è normale che non parliamo. Però in generale secondo me tutti noi tutti gli educatori e anche gli OSA parliamo se abbiamo la giusta motivazione, parliamo tutti secondo me. Mentre per le altre figure professionali tipo stagiaires piuttosto che apprendisti magari a seconda del loro carattere, vanno un po' più sollecitati anche se non sempre dipende proprio dalla persona.

1.19. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il livello di:

- Congruenza tra obiettivi del gruppo di lavoro e gli argomenti discussi?

8.

- **Approfondimento degli argomenti discussi?**

Secondo me ogni tanto ci perdiamo e questo dovrebbe essere qualcuno che ci dice adesso continuiamo adesso. Ogni tanto ci perdiamo in una discussione e un'altra che dovrebbe allungarsi un po' di più per il tempo non si fa e quindi 6.

- **Soddisfazione dell'équipe per come si discute?**

A dipendenza delle riunioni perché ci sono delle riunioni nelle quali tutto sembra che è andato bene per me è molto personale questa domanda nel senso io posso pensare che tutto è andato bene, siamo contenti tutti e invece tu puoi dire secondo me avremmo potuto discutere di più di una cosa che di un'altra quindi 7.

- **La tua soddisfazione per come si discute?**

8.

1.20. Cambieresti qualcosa nel modo di discutere?

Si io cambierei non nel modo di discutere ma nell'ordine nel senso si parlano le cose. Può essere uguale nel senso prima le priorità poi le urgenze. Le priorità nel senso priorità e urgenze tutto quello che è importante da dire si è rotto non si è rotto si deve fare non si deve fare se qualcuno é ammalato tutte queste cose e poi dare, quando si parla dei ragazzi, dare del tempo. Però anche se c'è un tema particolare che può essere anche un corso o qualche cosa, dare sempre del tempo secondo me e non perdersi. Ottimizzare di più il tempo per poter parlare di tutto perché secondo me, tutto importante ugualmente.

2. In che modo secondo te il gruppo di lavoro prende le decisioni?

In questo gruppo di lavoro decidiamo tutti insieme perché il responsabile chiede sempre chi è d'accordo chi non è d'accordo perciò è una cosa perché lui chiede chi è d'accordo chi non è d'accordo facciamo tanto tempo perciò normalmente diciamo sì o no.

2.1. In una scala da 1 a 10 (1min – 10 max) qual è il tuo grado di decisione nel gruppo?

Uguale degli altri. Secondo me tutti abbiamo l'opportunità di decidere perché il responsabile ti dice sei d'accordo o non sei d'accordo perciò tutti abbiamo un potere teoricamente di decidere su una cosa come tutti gli altri tutti uguale perché tu puoi dire di no se sei te che, se dopo non sei d'accordo con la risposta, se tu hai detto di no o se tu hai detto di sì, dipende anche da quella risposta che hai dato però se è una democrazia devi accettare anche la risposta degli altri.

2.2. Ma se tu dovessi darti un voto per il tuo potere di decidere o di influenzare il pensiero degli altri che voto ti daresti?

E ma io non posso darmi un valore non saprei che valore darmi perché se io sono convinta di una cosa dico sì è se invece non sono d'accordo dico no, ma un valore non posso darmi.

2.3. Quindi ti daresti un voto uguale agli altri?

Si, in base all'importanza dell'argomento e di quanto mi affetta, no scusa affezziona a me.

2.4. Ritieni ci siano persone che abbiano un maggior grado di decisione rispetto ad altre? Potresti farmi qualche esempio?

Tutti dobbiamo dire la nostra e penso che ci danno l'opportunità di dire sì o no dopo però se c'è l'organizzazione superiore che deve trovare la decisione definitiva a dipendenza di che cosa è come tipo non solo l'organizzazione ma anche il dipartimento ecc. Questa è un'altra storia.

3. **Efficacia del metodo**.

3.1. A tuo parere, in riferimento agli obiettivi dell'équipe, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il livello di efficacia complessivo dei metodi usati per organizzare il lavoro?

7.

- **RUOLO**

1. **Potresti indicarmi qual è il tuo ruolo nel foyer?**

Dovrei collaborare con tutti. Mi occupo di due ragazzi in particolare sono i miei ospiti di riferimento. Mi devo occupare di tutti ma come riferimento di due, a coppie educative. Per ogni ospite una coppia educativa.

1.1. Oltre agli utenti di cui ti occupi hai anche altre mansioni di cui ti occupi?

Si di occuparmi di tutte le problematiche della parte come si chiama di quando si rompe qualche cosa, quando c'è qualcosa che non funziona del servizio tecnico, o dei mezzi ausiliari.

1.2. Hai sempre ricoperto la stessa funzione?

No all'inizio no. All'inizio non c'erano questi compiti. All'inizio tutti facevano tutto anche adesso si fa però specificatamente più dovrei occuparmi di quello però anche di tutte le altre cose. Di questa mansione mi occupo insieme ad un altro educatore.

1.3. Come li hai vissuti questi cambiamenti?

Per me non è che è stato un gran cambiamento perché sempre abbiamo dovuto fare tutto solo che adesso teoricamente dobbiamo essere più attenti ad assicurarci che sia fatto e si è scritto e segnalato la problematica ecco.

1.4. Descrivi quali sono le responsabilità assegnate al tuo ruolo e in che modo ti sono state assegnate.

Ci dobbiamo occupare dell'utente e di tutto quello che è attorno a questo utente che sarebbe la casa, che sarebbe la vita sociale, che sarebbe le relazioni perché l'utente si trovi bene e che trovi il benessere dentro della casa nel foyer. Quindi responsabilità legata all'ospite come aspetto fisico, aspetto psicologico. Perché tutto é l'insieme di tutto, collaborando anche sempre con l'esterno.

1.5. Le responsabilità dei diversi ruoli come sono assegnate?

Nelle riunioni si decide, lo fa il responsabile ma chiedendo chi lo vuole fare. Ogni ruolo, ad esempio le attività, chi si occupa delle attività, chi si vuole occupare lo può chiedere al responsabile e dopo l'educatore si offre o non si offre. Nel mio caso a me è successo che lui mi ha chiesto ed era il posto che si poteva fare e io ho deciso di farlo coll'altra collega.

2. **in una scala da 1 a 10, quanto ti senti valorizzato in relazione alle tue capacità e a ciò che fai?**

   8.

3. **INTEGRAZIONE.**

   3.1 . in una scala da 1 a 10, qual è il livello d'integrazione tra i diversi ruoli?

   8.

   3.2 In quali momenti percepisci una maggiore integrazione tra i diversi ruoli?

   Non li percepisco.

   3.3 In quali momenti invece percepisci una maggiore difficoltà di integrarti tra le varie figure professionali?

   Non li percepisco.

- **LEADERSHIP**

1. **Secondo te quali sono le persone che più di altre hanno influenza sul gruppo?**

   Responsabile.

2. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di stimolare le interazioni?**

   Lì possiamo essere noi stessi come educatori o per esempio quando dicevo che in alcuni casi gli stagiaires vanno sollecitati a parlare é l'educatore che li segue ma non sempre é presente. L'educatore di riferimento dello stage degli stagiaires. Nelle riunioni invece è il responsabile.

3. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di coinvolgere e motivare i membri del gruppo?**

   Il responsabile.

4. **Chi è secondo te il membro più influente capace di responsabilizzare, ascoltare e comunicare in maniera efficace?**

   Tutti dovremmo essere capaci di farlo ma se ho un problema mio vado dal mio responsabile che ho un problema con un altro educatore andrei dall'educatore a dire che cos'è che non va.

5. **Chi è secondo te il membro più influente capace di riconoscere il valore degli altri e sviluppare autostima?**

   Il responsabile.

6. **Chi è secondo te il membro più influente capace di delegare responsabilità?**

   Il responsabile.

7. **Chi è secondo te il membro che più influisce positivamente e chi quello che influisce negativamente?**

   Si c'è un membro del gruppo che più influisce positivamente. Negativamente può esserci anche però a dipendenza di con chi, nel senso che con certi educatori si può lavorare bene con altri no.

8. **C'è secondo te qualcuno che contesta oppure ostacola gli sforzi di coordinamento?**

   No.

9. **In una scala da 1 a 10, quanto ritieni funzionale la leadership presente in foyer per il raggiungimento degli obiettivi personali e del gruppo?**

9.

- **COMUNICAZIONE E CLIMA**

1. **Come percepisci la comunicazione che c'è all'interno del gruppo?**

   Abbastanza buona.

   1.1. Riconosci qualcuno dei seguenti termini all'interno del gruppo di lavoro: confronto e scambio, ascolto, esposizione, feedback?

   Più con certi che con altri. Lo scambio con tante persone c'è. Tu sei una di quelle con cui si può si può fare tanto e altri, 7. Ascolto 8. Esposizione 8. Riscontri 7 a dipendenza di chi e con chi.

   1.2. Quali sono secondo te gli aspetti positivi?

   Tanti è importante comunicare e parlare delle cose è importante. Lavorare meglio già. Lavorare meglio come gruppo se comunichi se hai una buona forma di dire le cose penso che lavori anche più sereno più tranquillo.

   1.3. Quali invece sono gli aspetti negativi?

   In effetti negativi è che non lavori bene. Nel senso che non lavori bene non riesce a dire quello che non so, non una cosa personale, può essere una cosa che non ti piace com'è fatta o che secondo te prima si deve fare così o si deve fare cosà.

   1.4. Quindi tu dici che l'aspetto della comunicazione è importante perché se comunico bene lavoro meglio se comunico male qualcosa o con i miei colleghi piuttosto che un'informazione di lavoro non viene comunicata bene, lavoro male?

   Si.

   1.5. **Come si potrebbe migliorare la comunicazione nell'équipe?**

   Provare ad essere sinceri parlare di più degli aspetti importanti di ognuno. Non per forza devono essere sempre problemi può essere solo un non essere d'accordo su qualcosa perché secondo me un lavoro non possiamo essere tutti che ci piacciamo che siamo simpatici perché siamo tante persone perché ognuno è fatto a modo suo. Però questo non deve influenzare il lavoro. Il lavoro deve andare bene, deve essere fatto perché siamo professionisti. Perciò se si chiariscono le cose e si dice con sincerità come tu pensi che si deve fare una cosa penso che e può funzionare però non vuol dire la simpatia o non simpatia perché dovrebbe essere il lavoro l'importante, quindi la possibilità di scambiarsi e confrontarsi.

2. ***A*** **tuo parere, in una scala da 1 a 10, quanto sono presenti questi elementi: sostegno, calore, apertura, feedback, riconoscimento dei ruoli.**

   Sostegno 7-8. Il calore 8. Apertura 7-8. Riscontri 7-8. Riconoscimento dei ruoli 7.

3. **Quali sono gli aspetti relazionali che maggiormente ti soddisfano all'interno del gruppo di lavoro?**

   Per me questo punto è Indifferente.

   3.1. Cosa, invece, ti crea o ti mette in difficoltà?

Mi piacerebbe per la mia forma di essere, mi piacerebbe sapere un po' prima la programmazione delle cose se è possibile, ma per una mia forma di essere personale. Però se arrivo e non lo sapevo e lo devo fare lo faccio, tipo un'uscita, una visita che non sapevo. Perché mi piace prepararmi a queste cose. Se è una visita è normale che vorrei sapere di cosa devo discutere, é questa una delle poche cose che mi mette in difficoltà, se devo fare una cosa che non sono stata informata, programmata.

3.2. A tuo parere, in una scala da 1 a 10, qual è il clima relazionale che si respira nell'équipe?

A me mi sembra buono 8-9.

3.3. Come si potrebbe migliorare il clima relazionale?

Secondo me tanti cambiamenti però chi è dentro il lavoro sociale è normale, nel senso che entrano ed escono tante persone nuove come tipo stagiaires, civilisti, ragazzi che provano, persone con l'aiuto sociale, reinserimento sociale e anche volontari. E questo influisce tanto sulle relazioni del gruppo di lavoro. Tanti cambiamenti modificano queste relazioni che può essere buono e può essere meno buono perché sempre ci sono anche aspetti che influenzano le relazioni dei ragazzi le emotività dei ragazzi e questo il lavoro lo può semplificare come lo può complicare a noi che siamo il gruppo di lavoro. Meno cambiamenti ci sono, meno entrate così per poco tempo, meno teoricamente, non so se è così a me sembra che può essere un pochino più tranquillo, meno emotivamente per i ragazzi.

SVILUPPO

1. **Secondo te ci sono già dei cambiamenti all'interno del gruppo di lavoro?**

   Si per esempio la collega che ha chiesto il congedo. Altri cambiamenti sono tipo il tuo, prima tu lavoravi fisso e facevi l'educatore in formazione, adesso stai finendo e secondo me hai già cambiato la forma di lavorare. Non è che prima lavoravi male e adesso lavori bene, solo che in certe cose si nota di più che stai finalizzando gli studi, si vede la differenza. Ed anche quando il collega Pietro ha finito la scuola, ha fatto quel piccolo anno, secondo me si vede un cambiamento positivo.

2. **Quali cambiamenti apporteresti al nostro modo di lavorare per renderlo più efficace?**

   Potrebbe essere il fatto di organizzare le riunioni con il tempo anche in modo positivo. Il tempo della riunione delle 2 ore e ½ per me va bene, però quando ci perdiamo in chiacchiere inutili e che ci sia una persona che dia una regolazione della riunione ma non solo in forma di uno che comanda ma piuttosto che si sappia che in questa riunione la collega o il collega o qua o là che dice o cinque minuti o 10 minuti basta, adesso parlano di un'altra cosa. È che ci perdiamo e non andiamo a fondo di una situazione che si deve discutere. Anche la formazione è un punto positivo perché attualizzare le conoscenze va bene sempre.

3. **Che cosa ti soddisfa?**

   Lavorare in armonia.

   3.1. Cosa invece ti mette in difficoltà?

Lavorare non in armonia. No, in difficoltà mi potrebbe, si quando non sono chiare le cose, quando non è chiaro che, mi sembra che l'altra persona non è d'accordo nel fare una cosa, così preferirei che se ne parlasse e si dica io vorrei fare questo o anche essere chiaro. Anche se l'organizzazione c'è scritto che ti devi occupare di una persona o fare una cosa se in quel momento non sei disponibile, perché può esistere, siamo essere umani che, non vado un momento, tu puoi dire senti non è che puoi cambiare con me per questo o per l'altro.

3.2. In una scala da 1 a 10 in che modo secondo te il gruppo di lavoro ha la possibilità di sviluppare le seguenti qualità:

- **Apprendimento, equilibrio, coesione, creatività?**
  9.
- **In che modo?**
  Formazione e corsi.
- **Integrazione, differenziazione, positività, trasparenza?**
  8.
- **In che modo?**
  Corsi e supervisone.
- **Autonomia, adattamento, affidabilità, apertura?**
  8.
- **In che modo?**
  Corsi, supervisione e corsi di relazione, praticando auto osservazione.
- **Efficacia, flessibilità, impegno, tolleranza dell'incertezza?**
  8.
- **In che modo?**
  Corsi di relazione e supervisione e migliorando le proprie caratteristiche personali praticando auto osservazione.

GRAZIE PER LA TUA PREZIOSA COLLABORAZIONE!!!

ALLEGATO 2

Intervista a Maria Giovanna, educatrice diplomata. Realizzata il 29.05.2015 dalle ore 14:15 alle 15:30, presso il foyer Casa Ninfea.

Il carattere in stile grassetto indica le domande poste dall'intervistatore. Il carattere invece in stile corsivo indica le risposte dell'intervistato.

- **OBIETTIVO**

1. **Sapresti indicarmi quali sono gli obiettivi del gruppo di lavoro?**

   Il benessere generale, che comprende sia l'area psichica quindi sostegno alle persone, sia l'area fisica in caso queste persone non siano in grado di svolgere determinati compiti e l'accompagnamento giornaliero quindi tutto quello che è la rete sociale, le attività esterne, il benessere globale comunque della persona nel suo insieme.

   1.1. Sono scritti?

   Si, abbiamo l'obiettivo generale nel PI, non mi ricordo come recita.

2. **In che misura l'équipe è a conoscenza degli obiettivi?**

   La conoscenza degli obiettivi è una cosa, la messa in pratica è personale comunque. Secondo me l'équipe li conosce gli obiettivi. Poi ognuno li applica personalmente. C'è una conoscenza totale.

   2.1. Potresti indicarmi quali sono i compiti/le attività che ogni membro deve svolgere per raggiungere gli obiettivi?

   Partendo dall'area fisica che è appunto sostegno, igiene e il seguire per esempio gli aspetti di salute a livello fisico della persona. A livello psicologico è un sostegno e un accompagnamento nella vita. Quindi sia quello che concerne le difficoltà che le emozioni che quello che comunque comporta il vivere e a livello sociale appunto un tentare l'integrazione con il resto delle persone normodotate.

   2.2. Ci sono altre attività che ti vengono in mente per raggiungere gli obiettivi?

   Si. Quello che è la casa. Perché comunque lavorando in un foyer noi, cioè lavoriamo in casa loro, quindi sia quello che è il mantenimento sia quello che comunque è il rispetto degli spazi individuali della persona.

   2.3. Ma secondo te potremmo dividere queste attività in due grandi categorie, cioè attività dirette e indirette con/per l'utente?

   Si, con tutto quello che ci sta dietro.

   2.4. Chi definisce gli obiettivi? In che modo?

   In quale modo? Partendo, si partendo da un'osservazione si definisce il bisogno dell'utente, dell'ospite. Come vengono definiti a dipendenza delle capacità residue piuttosto che un mantenimento si definisce quello di cui un ospite ha bisogno.

   2.5. Tu parlavi prima di benessere generale, quindi un obiettivo macro. Ecco questo tipo di obiettivo chi lo definisce?

   La struttura. L'OTAF e comunque i diritti umani ti dicono che questi sono, il benessere dell'ospite.

2.6. E quando parlavi di osservazione intendevi quindi un obiettivo più specifico?

Esatto. Ogni ospite viene vissuto e quindi di conseguenza gli operatori per quello che concerne gli obiettivi più piccoli non quelli generali, possono lavorare su appunto lo sviluppo di capacità piuttosto che il mantenimento.

2.7. Questi tipi di obiettivi, quelli più specifici, chi li definisce? e in che modo?

In teoria vengono definiti dagli operatori, cioè secondo me gli operatori danno dei consigli sugli obiettivi, su quello, secondo cui l'équipe vuole lavorare. Prima di tutto gli operatori di riferimento poi vengono condivisi in équipe e poi comunque vengono passati attraverso responsabile e coordinatore dei foyer esterni.

2.8. Quindi un discorso inverso rispetto a quello che riguarda il benessere generale, quindi dalla direzione, dall'alto verso il basso e per l'obiettivo specifico dal basso verso l'alto?

Esatto. Che comunque deve essere avallato dall'alto.

2.9. In che misura gli obiettivi sono condivisi?

Un 75% di condivisione totale.

2.10. Ed il restante 25% secondo te?

Ogni persona come dire fa l'obiettivo suo. Quindi decide se seguirlo piuttosto che misurarlo e metterlo in atto.

2.11. Potresti spiegarmi meglio?

Faccio un esempio che magari si capisce meglio. Per esempio un ospite come Roberto ha come obiettivo specifico l'uscita per imparare ad andare in giro. Tutti noi sappiamo che è un obiettivo importante. Però magari alcuni uscendo fanno più attenzione a questo obiettivo, quindi nel senso si concentrano maggiormente, attenzione alla strada, come guardi, come guidi. Altri invece vanno e magari gli danno una mano o gli dicono faccio cioè io piuttosto che, per raggiungere l'obiettivo. Può essere una mancanza di tempo, può essere una mancanza di condivisione dell'obiettivo stesso in generale, piuttosto che può essere magari che è più facilitante fare tu al posto dell'ospite cosi che non devi avere discussioni.

2.12. Quindi tu dici che un buon 75% li condivide mette in pratica quello che si è deciso riguardo all'obiettivo specifico piuttosto che quello generale. Un 25% a causa di mancanza di tempo, piuttosto che di motivazioni personali, non lo condivide perché mette in pratica altri comportamenti che non permettono il raggiungimento dell'obiettivo.

Si è così. Esatto.

- **METODO**

1. Quali sono le modalità utilizzate dall'équipe per organizzare il proprio lavoro?

Partendo dal fatto che comunque il metodo utilizzato per lavorare è dato sempre dall'istituzione. Cioè si hanno dei paletti istituzionali da rispettare. Tutto quello che è organizzativo.

1.1. Del tipo?

Tipo come si fa un verbale a riunione, come si scrivono le visite mediche. È quindi l'istituto che comunque da delle linee direttive.

1.2. Ma quindi il sistema gestione della qualità?

Esatto. Poi però per quello che concerne il lavoro pratico, quindi sul campo, che è l'abbinamento, i compiti così li gestisce l'équipe, il responsabile con l'équipe. Il responsabile approva e cerca di comunque migliorare la gestione del lavoro.

1.3. Potresti farmi un esempio?

Per esempio per quello che concerne gli orari e gli abbinamenti, magari quando ci siamo ritrovati in cambiamenti di ospiti ecc, comunque il responsabile ricrea la tabella, ma comunque confrontandosi con l'équipe, con i membri dell'équipe. E dal momento che magari l'équipe segnala qualche possibile miglioramento cerca nei limiti del possibile di seguire i consigli.

1.4. Quindi parli del piano di lavoro?

Si. Quindi lo strumento utilizzato come metodo per organizzare il lavoro è il piano di lavoro e gli abbinamenti e diversi compiti da fare, da svolgere.

1.5. Puoi descrivere come avvengono solitamente le riunioni e di cosa si parla?

C'è una grande differenza di quando le riunioni le gestisce il responsabile piuttosto che il vice responsabile. Solitamente nella prima parte della riunione si svolge la parte organizzativa, nel senso, se ci sono appuntamenti piuttosto che eventi, piuttosto che non so, attività da svolgere che comunque si vuole organizzare e in un secondo momento si parla degli ospiti e delle emergenze. A differenza di quando c'è il responsabile, piuttosto che il vice responsabile, è soprattutto che magari il responsabile l'organizzazione viene fatta sul momento, invece magari il vice responsabile si organizza già in anticipo e chiede solo conferma all'équipe.

1.6. Potresti farmi un esempio?

Per esempio se ci sono due appuntamenti medici il responsabile magari arriva alla riunione il chi, come, quando. Invece magari il vice responsabile arriva già chiedendo va bene se vai tu? Chiede conferma ma in se ha già guardato la possibilità ecc.

1.7. Puoi descrivere come si discute durante le riunioni?

Dipende. Secondo me dipende tanto da che gruppo si ritrova a riunione perché non sempre ci sono tutti. E magari ci sono delle volte, c'è non so, mi sono capitate riunioni dove c'erano 4 tra apprendisti e stagiaires e 3-4 operatori quindi in se si era in pochi a discutere realmente. Invece altre dove c'è più gente e quindi di conseguenza anche le discussioni sono più difficili. Sul come si discute si parte solitamente dall'operatore di riferimento che porta l'obiettivo dell'ospite e comunque no so se ha qualche bisogno particolare piuttosto che se vi sono stati degli eventi particolari.

1.8. Questo per quanto riguarda la seconda parte della riunione giusto?

Si.

1.9. E per quello che riguarda la prima parte delle riunioni?

Secondo me lì spesso è un caos. Cioè perché ognuno porta, domani c'è questo, dopodomani c'è quello, organizziamo una cosa organizziamo un'altra.

1.10. Ma chi è la persona deputata per esempio ad aprire la riunione?

Il responsabile.

1.11. E nel caso in cui ci sia il vice, quando durante la riunione si parla di questioni organizzative?

L'operatore che porta le cose, cioè perché se magari è col vice è l'operatore con il vice che discute. Invece con il responsabile si prolungano magari maggiormente le cose.

1.12. Quali sono i principali argomenti trattati?

Organizzazione salute dell'ospite cose particolari.

1.13. Qual è il livello di partecipazione durante le riunioni?

50%. Nel senso che un 50% è partecipe e l'altro no.

1.14. Hai la sensazione che vi siano persone che partecipino poco o nulla?

Che partecipano inattivamente secondo me, cioè che sono presenti che ascoltano, magari hanno anche delle opinioni ma che magari non riescono ad esprimerle subito o piuttosto che non hanno intenzione di esprimerle.

1.15. Ma dovuto a fattori caratteriali?

Si.

1.16. Trovi che ci siano persone che tendono a parlare molto?

Si, comunque nell'équipe c'è se vuoi un gruppo di persone che sono magari un po' più estroverse un po' più con facilità di dialogo piuttosto che ti fan la battuta e quindi riescono poi a entrare a discutere di determinati argomenti piuttosto che altri, invece ascoltano, magari col tempo poi riflettendoci portano anche delle cose positive che magari ci mettono di più.

1.17. A tuo pare per quali motivi?

Le motivazioni rispetto a questa differenza sono caratteriali magari anche un po' per la motivazione di partenza.

1.18. E quale potrebbe essere una motivazione tale per cui le persone magari introverse non parlano?

Perché sono stufe magari di dover discutere di determinati argomenti che vengono riprodotti ciclicamente per ogni ospite un 3-4 volte all'anno. Cioè essendo comunque ospiti adulti ci sono delle cose che sono cicliche e quindi magari ci sono persone che dicono "eh va beh un'altra volta"?

1.19. In sostanza si ripetono le stesse cose che poi alla fine non portano a nessun cambiamento?

Si non cambia niente e quindi va bene così. Si, magari non ci credono tanto in quello che si sta decidendo in quel momento.

1.20. Qual è il tuo livello di partecipazione alle riunioni?

90%.

1.21. Quindi tutte le settimane vieni a fare le riunioni?

Si. Di solito capita che magari la prima mezz'ora che non sono attiva.

1.22. Ma pensavo anche alla frequenza oltre che partecipazione.

Quasi sempre.

1.23. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il livello di:

- Congruenza tra obiettivi del gruppo di lavoro e gli argomenti discussi? Cioè trovi che ci sia una relazione pertinente?

C'è una relazione pertinente ma magari a volta si lasciano via degli obiettivi. Cioè delle piccole parti dell'obiettivo generale si trascurano, quello che è più la parte secondo me non dell'ospite ma quello che concerne la casa, l'organizzazione delle cose piuttosto che chi fa cosa, cioè proprio a livello organizzativo. Quindi 8.

- **Approfondimento degli argomenti discussi?**

7 a seconda del gruppo che c'è si approfondisce maggiormente verso l'obiettivo piuttosto che verso il benessere e poi anche li cioè dipende tanto da quale foyer si prende in considerazione, Ninfea1 o Ninfea2, piuttosto che gli avvenimenti che ci sono stati.

- **Soddisfazione dell'équipe per come si discute?**

6.

- **La tua soddisfazione per come si discute?**

Io 7 perché discuto.

1.24. Cambieresti qualcosa nel modo di discutere?

Si, magari fare teoricamente eh, più giri di tavolo per esempio per far emergere le opinioni piuttosto che obbligare le persone a parlare, cioè nel senso ok, non so, un'idea potrebbe essere quella che oggi sei tu che conduci la riunione piuttosto che sei tu quello che fa il mediatore durante la riunione.

1.25. Fare quindi dei giochi di ruolo?

Esatto. Così che tutte le persone vengano coinvolte maggiormente.

2. In che modo secondo te il gruppo di lavoro prende le decisioni?

Vengono esposte le problematiche se ne discute un attimino neanche troppo, e poi si propongono delle soluzioni, si vede, cioè di solito le persone che magari non son d'accordo piuttosto che sono più titubanti dovrebbero esprimere le loro preoccupazioni per poi discuterne.

2.1. Quindi tu mi stai dicendo che il modo che abbiamo per decidere all'interno della riunione è quello di valutare una possibile decisione e di analizzare quali siano gli aspetti positivi e quali quelli negativi?

No, nel senso si porta il problema si portano le possibili soluzioni e poi si decide, però di solito la possibile soluzione c'è già, cioè magari sono gli operatori di riferimento che hanno già discusso piuttosto che con il responsabile piuttosto che tra colleghi, cioè comunque si hanno già delle idee non si arriva a riunione a discutere del come del perché e quando.

2.2. Quindi c'è un'alternativa di soluzioni e si valuta insieme quale sia più adeguata?

Si.

2.3. E questa valutazione all'interno dell'équipe come avviene?

In modo caotico. Cioè abbastanza caotico, cioè nel senso si porta e se qualcuno ha qualcosa di contrario può esplicitarlo però appunto in base a quello che ho detto precedentemente non sempre le persone riescono comunque a parlare dei propri timori piuttosto che dei propri dubbi inerenti alle decisioni.

2.4. Ma quindi, mi sembra di capire che a dipendenza del tipo di problema a dipendenza della valutazione o delle possibili soluzioni si decida un po' anche a maggioranza?

Si. È la voce più comune, se si vuole.

2.5. Quindi due tipi di modi ricorrenti di decidere sono tra i più utilizzati, da una parte un po' una prima valutazione che poi porta a quella finale per maggioranza?

Esatto.

2.6. In una scala da 1 a 10 (1min – 10 max) qual è il tuo grado di decisione nel gruppo?

8.

2.7. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il grado di soddisfazione dell'équipe rispetto alla presa di decisione?

6.

2.8. Ritieni ci siano persone che abbiano un maggior grado di decisione rispetto ad altre?

Si. Potresti farmi qualche esempio?

Le persone estroverse che sono magari portate a riuscire ad argomentare meglio piuttosto che a influenzare i colleghi delle proprie ragioni. Cioè se io per esempio un aspetto del lavoro te lo vendo bene magari non hai il coraggio di dirmi di che non sei proprio d'accordo, si rimane in un certo senso influenzati dalla capacità di argomentare.

2.9. Ci sono altre persone che secondo te possono decidere di più rispette ad altre?

Certo il ruolo comunque. Cioè all'interno dell'équipe ci sono ruoli diversi.

3. Efficacia del metodo.

3.1. A tuo parere, in riferimento agli obiettivi dell'équipe, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il livello di efficacia complessivo dei metodi usati per organizzare il lavoro?

8.

- **RUOLO**

1. Potresti indicarmi qual è il tuo ruolo nel foyer?

Io sono arrivata qui tre anni e mezzo fa come supplente prima di tutto e quindi per quasi un anno svolgevo quasi unicamente le attività con gli ospiti. Cioè oltre che la presa a carico degli ospiti ero molto propensa ad uscire a fare attività perché comunque non avevo tutta la parte burocratica di presa a carico. Dopo un anno mi hanno assegnato appunto due ospiti di riferimento e quindi appunto si lavora, cioè si lavora in generale con tutti però con questi due ospiti ci si focalizza maggiormente i loro bisogni piuttosto che sul sostegno individuale, una

presa a carico uno a uno. Oltre questo sempre all'interno dell'équipe ho avuto il compito, ho il compito di organizzazione dell'attività in special modo per quel che concerne le loro vacanze quindi magari mi concentro di più sul week end di pasqua allora devo riuscire a farli uscire almeno tre quattro volte ognuno con o magari c'è questa attività specifica si potrebbe fare magari lo propongo ai colleghi e poi si fa.

1.1. Come li hai vissuti questi cambiamenti?

A livello personale, da una parte dopo un anno sono stata valorizzata perché mi sono stati assegnati due ospiti con cui lavorare, dall'altra parte invece ho colto a livello di stress di responsabilità e comunque pensieri verso il lavoro, ho altre cose a cui pensare se comunque devi occuparti di due ospiti oltre il lavoro che comunque svolgi giornalmente.

1.2. Le responsabilità assegnate al tuo ruolo di cui mi hai già parlato in che modo ti sono state assegnate?

Da una parte penso che c'è una componente personale per quello che concerne per esempio le attività, le uscite perché sono una persona a cui piace uscire andare e fare. Gli ospiti anche lì, inizialmente per una questione di bisogno, perché se ne sono andati degli operatori, ma anche per facilità di entrare in relazione con persone, cioè con i caratteri con le persone che mi hanno assegnato, piuttosto che come dire, appunto una relazione magari un po' più approfondita con alcuni e quindi di conseguenza come dire, meno difficoltà nell'interazione.

1.3. Chi ti ha assegnato questo ruolo?

Il responsabile.

1.4. In maniera esplicita o implicita?

Ma i primi due ospiti di riferimento che mi sono stati assegnati in maniera implicita perché comunque mancavano due abbinamenti quindi sono subentrata a persone che comunque se ne andavano cioè che finivano comunque il lavoro presso il foyer e la seconda volta invece esplicita nel senso: il responsabile e il vice responsabile stavano comunque creando degli abbinamenti e data la facilità con cui entravo per esempio con il Guglielmo come dire la relazione che comunque si era istaurata in questi anni magari mi facilita nella discussione di alcuni argomenti confronto magari ad altri colleghi.

1.5. Le responsabilità dei diversi ruoli come sono assegnate?

Vengono assegnate dal responsabile e dal vice responsabile. In base alle motivazioni e le capacità personali.

1.6. In che modo esplicito/implicito?

Spesso e volentieri anche in maniera implicita.

1.7. Potresti farmi un esempio?

Non lo so una persona magari si occupa maggiormente di quello che è la gestione della lavanderia e quindi va bene così non è che si dice tu fai questo ma è ovvio che se si lavora in cinque è implicito che quella persona svolga quei compiti. Non sempre vengono

riconosciuti, ma sappiamo che ci sono e quindi se c'è qualcuno che lo fa non lo deve fare il resto dell'équipe.

3. **INTEGRAZIONE.**

3.1 . **in una scala da 1 a 10, qual è il livello d'integrazione tra i diversi ruoli?**

7.

3.2 In quali momenti percepisci una maggiore integrazione tra i diversi ruoli?

Secondo me la maggiore integrazione tra i diversi ruoli è quando ci sono le emergenze, in cui comunque l'équipe per "galleggiare" nel senso di resistere, si cerca comunque un sostegno generale.

3.3 In quali momenti invece percepisci una maggiore difficoltà di integrarti tra le varie figure professionali?

Quando comunque sopraggiunge la stanchezza dell'équipe, ci sono comunque periodi dell'anno in cui si è maggiormente sollecitati. Ci sono comunque situazioni, ci sono state comunque, ci sono continuamente dei cambiamenti e quindi si fa anche più fatica sia a livello di personale, sia a livello istituzionale sia a livello degli ospiti quindi c'è secondo me manca un po' un equilibrio una pace per un lungo tempo per poter integrare bene il tutto.

3.4 Quindi i cambiamenti secondo te sono alla base delle difficoltà di integrazione?

Si. Ma anche nel corso dei cambiamenti, le situazioni di emergenza, che sono quelle situazioni dove si cerca unicità, rappresentano momenti di difficoltà, quindi un'altra faccia della stesa medaglia.

- **LEADERSHIP**

1. **Secondo te quali sono le persone che più di altre hanno influenza sul gruppo?**

A parte il responsabile ed il vice responsabile le persone estroverse quindi quelle che si mettono in gioco piuttosto che si come dire che si buttano nelle cose che parlano piuttosto che sono coinvolte maggiormente.

2. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di stimolare le interazioni?**

In teoria il responsabile perché per ogni cosa ti rimanda al collega anche nel caso ci siano discussioni tra questi. In pratica magari vivendolo più giornalmente il vice responsabile perché comunque più presente all'interno dei turni e di conseguenza come dire percepisce magari quella la difficoltà di scambio di collaborazione e quindi ti aiuta a rivolgerti al collega, d'altra parte però anche il responsabile lo fa perché se hai un problema vai giù e ne parli con il responsabile magari ti da una mano nel confrontarti cioè nel pensare a come confrontarti con.

2.1. Mi sembra di capire che la differenza tra il tuo "in teoria il responsabile ma in pratica il vice responsabile" sia una questione legata al fatto della presenza dei turni o meno?

Si.

2.2. Ma quindi se teoricamente fosse quindi più presente nei turni il responsabile?

Per esempio ho avuto dei mesi in cui avevo più continuati e vedevo maggiormente il responsabile e quindi avevo degli scambi maggiori col responsabile, cioè è una questione di incontrarsi e di parlare.

3. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di coinvolgere e motivare i membri del gruppo?**

   Io, sono un'egocentrica (sorride).

   3.1. Trovi ci siano altre persone?

   Tu, il vice responsabile e il collega Giuseppe.

   3.2. Quindi comunque altre figure?

   Il personale comunque che non so scherzando e ridendo crea quell'ambiente e quindi di conseguenza è facilitante lo scambio tra colleghi in un contesto di gioco scherzosità però comunque con professionalità.

4. **Chi è secondo te il membro più influente capace di responsabilizzare, ascoltare e comunicare in maniera efficace?**

   Il vice responsabile e comunque poi anche il responsabile per la stessa motivazione detta precedentemente "in teoria ma in pratica" e anche secondo me c'è anche un' altra motivazione che secondo me è importante che il vice responsabile è presente da più tempo che il responsabile e quindi ha una conoscenza magari, una confidenza maggiore con i membri dell'équipe.

5. **Chi è secondo te il membro più influente capace di riconoscere il valore degli altri e sviluppare autostima?**

   Il responsabile riconosce molto bene le capacità personali appunto sempre in base a presenza e conoscenza. Quindi si, quanto ti conosce a dipendenza di quanto ti vede magari comunque, rifammi la domanda, scusa mi sono persa.

   5.1. Chi è secondo te il membro più influente capace di riconoscere il valore degli altri e sviluppare autostima?

   A me il responsabile l'autostima me l'ha distrutta più volte. Il vice responsabile. Anche semplicemente per ricevere un grazie che magari avviene anche con il responsabile ma c'è sempre qualcosa su cui discutere.

6. **Chi è secondo te il membro più influente capace di delegare responsabilità?**

   Il responsabile.

7. **Chi è secondo te il membro che più influisce positivamente e chi quello che influisce negativamente?**

   Secondo me rispetto all'influenza positiva a periodi ce la si gira c'è magari chi è magari meno stanco oppure più motivato in un periodo, secondo come questo ruolo è molto mobile. Invece chi influenza in maniera negativa, per un mio problema personale magari ma in generale nell'équipe è il collega Cesare.

8. **C'è secondo te qualcuno che contesta oppure ostacola gli sforzi di coordinamento?**

   Si.

8.1. È la stessa persone che influisce negativamente sul gruppo?

No.

8.2. Potresti dirmi chi è?

La collega Vanessa e la collega Antonella.

9. In una scala da 1 a 10, quanto ritieni funzionale la leadership presente in foyer per il raggiungimento degli obiettivi sia personali che del gruppo di lavoro?

8.

- **COMUNICAZIONE E CLIMA**

1. Come percepisci la comunicazione che c'è all'interno del gruppo?

Da una parte positiva nel senso che l'équipe in generale essendo persone relativamente sia fresco di studi che comunque aperte al dialogo, mi sono persa, scusa, però.

1.1. Mi stavi dicendo che rispetto alla comunicazione nel gruppo tu la percepisci in maniera positiva perché c'è apertura, quindi persone che hanno concluso la formazione.

Però ci sono delle difficoltà nella comunicazione all'interno dell'équipe data dall'utilizzo di mezzi che non sempre viene condiviso.

1.2. Intendi strumenti di lavoro come isawin?

Si, che creano delle difficoltà di comunicazione, piuttosto che l'agenda. E poi la mole di comunicazioni che abbiamo, questo comunque. Cioè la comunicazione non è sempre positiva, essendoci tante informazioni così e quindi magari alcune cose vanno perse.

1.3. Quindi tu mi stai dicendo che rispetto a tutte le informazioni che passano all'interno del foyer, quindi, questa mole d'informazione crea una sorta di problema nelle interazioni tra i membri del gruppo perché, magari alle volte crea delle difficoltà proprio nelle interazioni del gruppo?

Si, nelle interazioni perché essendoci i mezzi poi magari si utilizzano i mezzi, non direttamente la persona quindi, magari poi la persona non la legge e quindi poi si creano comunque, cioè, delle difficoltà comunicative.

1.4. Penso di aver capito. Nel senso che magari per la mancata informazione si attribuisce la responsabilità alla persona, quindi si creano dei conflitti se così si può dire, a causa di questi aspetti legati alla grande quantità di informazione.

Si.

1.5. Riconosci qualcuno dei seguenti termini all'interno del gruppo di lavoro: confronto e scambio, ascolto, esposizione, feedback?

Cioè il confronto comunque almeno per me a livello personale all'interno dell'équipe viene fatto con il 98% dei colleghi. Mi sento sostenuta che se c'è qualcosa posso comunque confrontarmi con qualsiasi collega. Lo scambio appunto essendoci una turistica molto variata, un po' colorata, cioè nel senso a dipendenza di con chi lavori vi è uno scambio piuttosto che meno, questo influisce comunque sulla collaborazione nel turno. Esposizione si, comunque come dicevo prima persone più estroverse piuttosto che gli operatori di

riferimento che espongono determinate cose e feedback si se ne hanno ma spesso più verso le cose negative che verso le cose positive, a mio avviso.

1.6. Quali sono secondo te gli aspetti positivi?

Confronto e scambio, ascolto ed esposizione.

1.7. Quali invece sono gli aspetti negativi?

Feedback.

1.8. Come si potrebbe migliorare la comunicazione nell'équipe?

Secondo me è difficile trovare una ricetta, anche perché essendo tante persone tante informazioni essendo tante cose da sapere da ricordare e da non dimenticare è difficile trovare uno scambio migliore nella comunicazione, secondo me compattando maggiormente il gruppo, quindi avendo un equilibrio tra in ruoli, compiti e capacità personali di ogni persona, cioè mantenendo un gruppo saldo si potrebbe arrivare ad una comunicazione maggiormente funzionale.

2. A tuo parere, in una scala da 1 a 10, quanto sono presenti questi elementi: sostegno, calore, apertura, feedback, riconoscimento dei ruoli.

A periodi. Sostegno 9 mi sento sostenuta dai membri dell'équipe di lavoro. Calore 7, perché comunque a livello caratteriale ogni persona è differente e quindi magari cioè ci sono personalità che comunque magari sono essendo più estroverse sono maggiormente accoglienti, calorose, di famiglia, invece ci sono altre personalità più professionali più ferme più monotematiche. Apertura un 6. In quanto secondo me ci sono comunque diverse persone che lavorano da troppi anni qui dentro, cioè quindi si parte dal discorso "eh è così" però appunto, arrivando da comunque esperienze di volontariato, stage ecc., dopo la formazione, "anche se questo è così però ci proviamo lo stesso" e quindi magari tante volte ci sono delle persone chiuse alla novità piuttosto che a riproporre determinate cose dopo tot tempo.

2.1. Quindi tu mi stai dicendo che a dipendenza dell'età piuttosto che dell'anzianità di servizio questo comporta una sorta di rigidità mentale?

Si meno flessibilità. Sui feedback spesso e volentieri i rimandi che si hanno sono sulle cose che non vanno bene, quindi di conseguenza do un voto appena sufficiente. Sul riconoscimento dei ruoli da parte del responsabile un voto 7, perché comunque vengono riconosciuti e tutto però appunto, come detto dipende tanto da chi, cioè il responsabile ti riconosce le capacità e tutto ma magari il collega non così tanto, piuttosto che non è interessato al ruolo extra, magari che piuttosto che non da la stessa importanza quanto gliela dai tu. Quindi con il responsabile, attraverso lo scambio con lui quindi, non so per esempio discuti con lui le cose che fai, magari più fatica e ti riconosce le capacità che tu hai. Per il riconoscimento dei ruoli degli altri membri del gruppo dipende dal ruolo. Per esempio un ruolo come quello della farmacia viene riconosciuto perché è molto quadrato, non so come definirlo, invece per esempio mi sono ritrovata specialmente all'inizio per quel che concerneva le attività che sembrava quasi uno sforzo da parte dell'équipe

svolgere le attività organizzate, come qualcosa in più. Si da più importanza a determinati ruoli che ad altri.

2.2. Ma da cosa dipende?

Da come viene percepito quel ruolo dal gruppo di lavoro ed anche da come viene gestito dalla persona incaricata.

3. Quali sono gli aspetti relazionali che maggiormente ti soddisfano all'interno del gruppo di lavoro?

Per me la collaborazione è l'elemento più importante del mio lavoro, quindi metti il 75% delle volte riesco a raggiungere anche con membri diversi dell'équipe, quindi cambiando. Un esempio. Te non ti vedo per un mese e mezzo, però lavoriamo insieme, ma visto che abbiamo tutti e due un carattere simile, piuttosto che una mentalità di un certo tipo, riusciamo a collaborare bene. Cioè quanto riesco a collaborare con le persone influisce sulla relazione in più. Anche se devo anche dire che in questi anni ho instaurato anche delle relazioni che si sono portate verso l'esterno, quindi la frequentazione al di fuori dell'ambiente di lavoro, anche se non sempre la vicinanza relazionale porta ad una buona collaborazione.

3.1. Ma nel tuo caso invece?

Spesso come dire facilita la collaborazione però a volte a livello professionale si fa un po' fatica visto che hai dei precedenti personali.

3.2. E quindi cosa ti mette in difficoltà?

Le opinioni differenti, per esempio abbiamo fatto un lavoro con la supervisone, dove vi erano appunto quali sono secondo te i consigli che tu puoi dare al tuo collega per migliorare il lavoro ho dato comunque per ognuno dei piccoli consigli e la vicinanza relazionale magari ha fatto in modo che alcune persone rimanessero colpite da certi consigli perché ti pensavano amica.

3.3. Quindi hanno vissuto i consigli non come stimolo di crescita ma come critica?

Si come critica, anche se poi con il tempo, con il passare del tempo comunque la discussione, l'esplicitare il perché quel consiglio é stato dato in quel modo, si è poi affievolita la difficoltà. A primo impatto come "amico" ti senti un po' magari pugnalato. Quindi la difficoltà nasce dalla confidenza con la persona che rischia di non fare passare bene i consigli che vengono visti come critiche.

3.4. A tuo parere, in una scala da 1 a 10, qual è il clima relazionale che si respira nell'équipe?

7.

3.5. Come si potrebbe migliorare il clima relazionale?

Secondo me è una questione di personalità diverse. Mah il clima secondo me varia anche con un intervento maggiore da parte del responsabile e del vice responsabile nel gestire le difficoltà dell'équipe quindi magari essere un po' maggiormente capaci di intervenire sulle difficoltà dell'équipe, mediare tra i colleghi, riuscire comunque a trovare delle soluzioni che siano soddisfacenti per più parti.

SVILUPPO

1. **Secondo te ci sono già dei cambiamenti all'interno del gruppo di lavoro?**
   Sempre. In questa équipe da quando sono arrivata, che comunque sono tre anni e mezzo, sono andate, già di base ogni anno ci cambiano stagiaires e apprendisti. Quindi su sedici più quattro venti, quattro è un quinto dell'équipe e quindi secondo me è tanto come cambiamento. In più appunto tra partenze e arrivi c'è un continuo ricambio delle persone, quindi è un continuo disequilibrare gli equilibri instaurati e quindi dal momento che ti entra un nuovo membro c'è un influenzamento generale del clima del gruppo e del lavoro dell'équipe, e comunque ci vuole tanto tempo per ritrovare un equilibrio.
2. **Quali cambiamenti apporteresti al nostro modo di lavorare per renderlo più efficace?**
   Come detto un intervento con una presenza maggiore del responsabile non per forza con una presenza maggiore nei turni di lavoro, ma anche semplicemente come dire, informando l'équipe delle dinamiche che ci sono comunque in atto, perché ci sono delle cose che vengono raccontate ed altre no. Per esempio rispetto alla supervisione, a livello di équipe non tutti sono d'accordo e quindi ognuno ha fatto il lavoro in maniera diversa e quindi lo scopo di questo lavoro è andato scemando.
3. **Che cosa ti soddisfa?**
   Attualmente sono insoddisfatta perché ho preso sei mesi di congedo, nel senso che per me la cosa più importante del lavoro, del lavoro in équipe è la motivazione personale.

   3.1. Cosa invece ti mette in difficoltà?

   La mancanza di motivazione, la stanchezza dell'équipe, le continue dover cambiare dover riequilibrare certe cose. Il problema è proprio quando c'è una pesantezza generale. Ci sono tipo questi periodi dove è difficoltoso alzarsi alla mattina e dire che bello oggi vado a lavorare, senza lamentarsi come dire ah cavolo oggi lavoro con quel collega. È quello un po', parte da me.

3.2. In una scala da 1 a 10 in che modo secondo te il gruppo di lavoro ha la possibilità di sviluppare le qualità che ti indico qui sul foglio?

Io credo che all'interno di questa équipe ci sono persone con qualità forti e appunto come detto mi dispiace che manca un po' la motivazione perché comunque credo che a livello di équipe si può arrivare al 10.

- **Apprendimento, equilibrio, coesione, creatività?**
  10.
- **In che modo?**
  Continuità nell'équipe, meno cambiamenti, più equilibrio. O per quel che concerne l'apprendimento, i corsi quelli che stiamo svolgendo che comunque creano coesione, e formazione in generale e rapporti interpersonali professionali, tipo un pranzo con l'équipe.
- **Integrazione, differenziazione, positività, trasparenza?**
  10.
- **In che modo?**

Un mezzo potrebbe essere sia la riunione che la Supervisione se fatta in maniera più funzionale.

- **Autonomia, adattamento, affidabilità, apertura?**
  10.
- **In che modo?**
  Attraverso il confronto, secondo me personalmente per tutto quello che concerne l'autonomia va sviluppata maggiormente attraverso il confronto tra colleghi, se all'inizio non sapevo cosa fare piuttosto che chiedevo magari al collega un confronto e si sviluppa maggiormente l'autonomia. L'adattamento e l'affidabilità e l'apertura non si riescono a sviluppare o c'è le hai o no. In teoria con l'auto osservazione si potrebbero sviluppare ma in pratica ho delle riserve, perché puoi studiare tutto quello che vuoi sulla comunicazione funzionale sul modo di relazionare ma se sei una persona con poche capacità di adattamento e di apertura rimani così.
- **Efficacia, flessibilità, impegno, tolleranza dell'incertezza?**
  10.
- **In che modo?**
  La formazione può aiutare a sviluppare la tolleranza all'incertezza e la flessibilità. Rispetto alla flessibilità un esempio: magari chi ha fatto la SUPSI ha studiato determinate cose e sa come in teoria dovrebbero essere. Per chi invece sono tanti anni che lavorano nello stesso settore piuttosto che ha fatto altre formazioni vale comunque la capacità di impegno. Questo secondo me oltre che grazie alla formazione può essere sviluppato i rapporti interpersonali, cioè se io ho un buon rapporto con te e lavoro con te magari sono più flessibile a certe cose piuttosto che con altri che di base ho relazioni meno funzionali.

GRAZIE PER LA TUA PREZIOSA COLLABORAZIONE!!!

ALLEGATO 3

Intervista a Giulia, operatrice sociale opzione educatrice. Realizzata il 08.06.2015 dalle ore 10:00 alle 11:00, presso il foyer Casa Ninfea.

Il carattere in stile grassetto indica le domande poste dall'intervistatore. Il carattere invece in stile corsivo indica le risposte dell'intervistato.

- **OBIETTIVO**

1. Sapresti indicarmi quali sono gli obiettivi del gruppo di lavoro?

La collaborazione che permette di raggiungere meglio gli obiettivi, il darsi degli obiettivi comuni, aiutarsi, condividere e confrontarsi in generale e in particolare quando ci sono situazioni difficili da affrontare.

1.1. Ti vengono in mente altri obiettivi del gruppo di lavoro?

Supportarsi a vicenda.

1.2. Sono scritti?

No sono in teoria impliciti diciamo che questi non sono scritti da nessuna parte sono quelli che secondo me dovrebbero stare alla base di ogni gruppo di lavoro che funziona.

1.3. Ma rispetto ai nostri piani individuali ti vengono in mente altri obiettivi?

Eh il nostro gruppo di lavoro specifico deve occuparsi degli ospiti, del benessere degli ospiti, del farli stare meglio possibile, del cercare di rispondere ai loro obiettivi personali.

1.4. Quindi a livello macro un po' più in grande c'è questo benessere generale degli ospiti?

Sì il benessere generale degli ospiti e la gestione della casa e di tutto quello che il foyer comporta.

1.5. Gli altri obiettivi che hai citato prima come possono essere definiti secondo te?

Gli altri obiettivi sono secondo me generici di qualsiasi gruppo di lavoro, non del nostro specifico, ma secondo me qualsiasi gruppo di lavoro per funzionare dovrebbe rispondere a queste caratteristiche che sono più legate alle persone singole che fanno parte del gruppo. In particolare in un gruppo come il nostro dove comunque siamo confrontati con degli ospiti con delle casistiche e delle problematiche non sempre facili.

1.6. Ma quindi possiamo dire che l'obiettivo se vuoi del gruppo di lavoro anche livello più macro è questo che riguarda il benessere generale degli ospiti?

Assolutamente si.

1.7. E altri impliciti come dicevi tu, la collaborazione piuttosto che il sostegno dell'équipe per raggiungere questi obiettivi?

Varia dal benessere degli ospiti al rispondere alle loro difficoltà che entra sempre nel benessere.

2. In che misura l'équipe è a conoscenza degli obiettivi?

Beh il fatto che siamo qui per il benessere degli ospiti si è la base principale del nostro lavoro tutti gli altri credo che vanno un po' ad intuito però l'obiettivo principale dovrebbe essere chiaro per tutti è la nostra mansione principale.

2.1. Potresti indicarmi quali sono i compiti/le attività che ogni membro deve svolgere per raggiungere gli obiettivi?

Beh intanto la presa carico degli ospiti per quello che è l'igiene la cura quotidiana il benessere degli ospiti è anche creare degli spazi e delle attività che a loro interessano per cui devono fare un po' questo ruolo cercare di stimolarli. Il benessere degli ospiti significa anche farli stare bene e quindi in caso di situazioni difficili bisogna attivarsi per dargli una mano a risolverli in qualche modo.

2.2. Ti vengono in mente altre attività?

Supporto durante i pasti, la gestione di quello che è l'aspetto della lavanderia, per cui i loro vestiti che siano puliti, gli asciugamani siano puliti, la casa in ordine e poi il, la relazione con gli ospiti.

2.3. Chi definisce gli obiettivi e in che modo?

Gli obiettivi sono definiti a priori dalla fondazione per quello che è il mandato del foyer Casa Ninfea. E poi è il responsabile ed il gruppo di lavoro stesso che li adatta alla situazione particolare ne mette o ne toglie a seconda delle esigenze.

2.4. Quindi tu dici che a livello sempre generale è la fondazione OTAF?

Si, dà un mandato al foyer.

2.5. Con un obiettivo che potrebbe essere il benessere dell'ospite e poi declinato a seconda del tipo di utente quindi specifico in obiettivi magari più mirati a seconda del tipo di utenza?

Si e del tipo di struttura specifica, perché è chiaro che il nostro foyer è molto diverso da altri foyer e quindi comunque ci sono delle cose diverse rispetto per esempio a Casa Belinda che è più infermieristico l'attività e gli obiettivi sono sicuramente un po' diversi pur essendo lo stesso un foyer. E poi l'utenza fa il grosso insomma. Per quanto riguarda gli ospiti specifici sono gli educatori di riferimento che sono poi i responsabili di quello che sono le cose più specifiche dell'ospite e poi è tutto il resto del gruppo che si adopera affinché questo obiettivo venga affrontato e raggiunto se è possibile, mettendo in atto delle strategie finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo.

2.6. In che modo gli obiettivi sono condivisi?

Durante le riunioni settimanali e con la stesura di piani individuali e dovrebbero essere conosciuti da tutti i membri del gruppo di lavoro. E di nuovo la condivisione.

- **METODO**

1. Quali sono le modalità utilizzate dall'équipe per organizzare il proprio lavoro?

Beh abbiamo comunque un mansionario per cui ogni turno di lavoro sono abbinati degli ospiti una presa carico di alcuni ospiti e delle mansioni specifiche che dovrebbero permettere di raggiungere livello quotidiano quello che sono gli obiettivi della presa carico degli ospiti.

1.1. Ti vengono in mente altri modi?

Beh le riunioni servono anche per parlare degli obiettivi e per eventualmente trovare delle strategie per raggiungerli e poi i momenti informali.

1.2. Potresti farmi un esempio?

Tipo quando si beve il caffè alle 9:30 comunque è un momento in cui si riesce anche ad avere uno scambio su alcune cose piuttosto che momenti di pausa nel fine settimana in cui si riesce a e poi io uso abbastanza regolarmente la figura del responsabile se ho delle difficoltà lo coinvolgo per avere un riscontro uno scambio con qualcuno di altro oltre a i colleghi.

1.3. Ma quindi rispetto a tutte le attività che il gruppo di lavoro mette in atto per raggiungere gli obiettivi mi sembra di capire che il mansionario è un metodo utilizzato all'interno del gruppo di lavoro oltre che lo spazio delle riunioni proprio per decidere discutere insieme condividere?

Si. Diciamo che il mansionario è più su una presa carico quotidiana le riunioni sono più per gli obiettivi individuali per gli ospiti. Anche le attività e le uscite sono un modo per raggiungere gli obiettivi.

1.4. Puoi descrivere come avvengono solitamente le riunioni e di cosa si parla?

La prima parte alla riunione si toccano aspetti organizzativi, attività da organizzare e ci sono delle cose particolari corsi poi si può, momenti di pausa e poi ogni 15 giorni si sceglie o Ninfea1 o Ninfea2 e si passano in rassegna i vari ospiti in funzione dei loro obiettivi e si discute prima se c'è qualcosa di particolare che è emerso nei 15 giorni precedenti la riunione del settore di cui non ci si occupa. Si fanno le emergenze, prima la parte organizzativa poi le emergenze. E poi scelto uno dei due settori si passano in rassegna gli ospiti prima se c'è qualcosa di particolare da segnalare. E poi chi si dedica usando il computer ai loro obiettivi individuali cosa si sta facendo cosa sta funzionando eccetera.

1.5. Puoi descrivere come si discute durante le riunioni?

Per la parte organizzativa è il responsabile o il vice responsabile che vedono se c'è qualcosa di particolare da fare. Introducono quindi la riunione di aspetti organizzativi che c'è una data precisa, si vede chi degli operatori lavora e chi può occuparsi di organizzarlo. Si prendono i turni, ad esempio il responsabile dice che a metà di giugno c'é un'attività specifica che riguarda due ospiti. Guarda chi lavora quel giorno lì, stabilisce un incaricato che organizzi l'attività e chi parteciperà all'attività. Quindi è il responsabile che decide chi si occupa insieme agli operatori che lavoreranno quel giorno lì e che si mostrano disponibili

ad organizzarlo. Per esempio, anche in base alle necessità, perché magari non è sufficiente che va da solo un operatore ad accompagnarli, magari si fa l'uscita di gruppo e quindi c'é ne vogliono tre o magari qualcuno che guida il furgone e quindi si valuta chi lavora. E poi in funzione di chi lavora si decide come organizzarsi. Il tutto avviene in collaborazione con gli operatori che lavoreranno quel giorno lì, mettendosi d'accordo insieme. Poi bisogna dare un nominativo ma solo a livello formale e chi si occupa di organizzare quella cosa lì però solo all'interno del gruppo che lavora. Se invece sono delle visite mediche, la stessa cosa, dopo il lavoro si guarda chi quella mattina li è disponibile a prolungare un po' il turno ed accompagnarlo. Per quel che riguarda le emergenze vengono subito dette gli operatori che hanno qualcosa da segnalarlo. Lo dicono in quel momento lì. Poi fatta, risolta la parte organizzativa si passa alle emergenze. Il responsabile dice chi erano e chi riguardava le emergenze e l'operatore che ha portato il problema lo espone.

1.6. Ma quando viene introdotta la riunione c'è uno schema?

Sì c'é un ordine del giorno che hanno fatto.

1.7. A questo ordine del giorno tutti possono accedere?

In teoria tutti possono accedere perché dovrebbe essere in ufficio in realtà non credo che molti non consultino prima tant'è che le emergenze vengono dette a inizio riunione. Ma questo solo per una questione di praticità.

1.8. Qual è il livello di partecipazione durante le riunioni?

Numerico o di presenza?

1.9. Entrambi.

Numerico dovrebbero essere presenti tutti gli operatori tranne quelli che sono in vacanza o nel caso degli apprendisti se sono in formazione. La riunione è obbligatoria per tutti tranne per chi è in vacanza e l'operatore che lavora al pomeriggio è esentato dal venire alla riunione. Anche se c'è una collega che lavora il 50% e partecipa alla riunione una volta su due. La partecipazione è soggettivo. Dipende dalle persone. C'è chi partecipa di più e chi partecipa di meno ma quello dipende dalle caratteristiche degli operatori. Io trovo che siano abbastanza partecipative le persone del gruppo di lavoro. Che sia abbastanza buono anche perché il momento principale in cui possiamo discutere. Da 1 a 10 quindi 6.

1.10. Tu hai la sensazione che vi siano persone che partecipino poco o nulla?

Il restante 4 . Per una questione di carattere.

1.11. E altre persone che tendono a parlare molto?

Sì anche.

1.12. A tuo pare per quali motivi?

Per una questione di carattere sono meno in difficoltà nell' esporsi probabilmente. E poi è vero che se pensiamo agli ospiti in particolare è chiaro che chi lavora di più li vede anche

molto di più e quindi probabilmente anche più cose da dire rispetto a cos'è successo nei 15 giorni precedenti rispetto alla persona che lavora meno o che è in vacanza.

1.13. Qual è il tuo livello di partecipazione alle riunioni?

Mi sembra di partecipare abbastanza. Da 1 a 10 il valore 7.

1.14. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min - 10 max) qual è il livello di:

- congruenza tra obiettivi del gruppo di lavoro e gli argomenti discussi?

6, perché tutto sommato gli obiettivi del gruppo di lavoro che riguardano il benessere degli ospiti sono un aspetto centrale un aspetto che occupa buona parte delle riunioni anche se ci perdiamo via ma è vero che spesso si discute il benessere per il benessere degli ospiti.

- approfondimento degli argomenti discussi?

4½ / 5, perché é difficile. Le riunioni non sono infinite, perché le cose di cui discutere sarebbero tante, gli ospiti sono comunque diversi e non sempre si riesce ad approfondire quanto ci sarebbe bisogno. Poi dipende sempre degli ospiti nel senso che ci sono ospiti meno problematici dove il tempo è sufficiente per altri è secondo me meriterebbero, avrebbero bisogno più tempo. Anche la composizione del gruppo di lavoro a seconda di chi c'è di chi si ritrova quel giorno, la riunione favorisce o meno l'approfondimento degli argomenti discussi e su aspetti diversi è vero che le figure professionali come gli OSA sono più attenti alla presa carico fisica e quindi sono molto più presenti per queste cose e gli educatori invece più all'aspetto socio relazionale e quindi è vero che seconda di come bilanciata la riunione ci si dedica ad un aspetto soprattutto ad un aspetto piuttosto che ad un altro.

- soddisfazione dell'équipe per come si discute?

Ma io credo che più o meno funzioni.6. Delle lamentele le sento ci sono quello che mi lascia un po' perplessa ogni tanto è che vengono da quelle persone che intendono intervenire meno in fondo siamo un po' noi. Non siamo soddisfatti basterebbe solo osare un po' di più o esporsi un po' di più.

- **la tua soddisfazione per come si discute?**

6/7, sempre per quello che dicevo prima perché alcune volte avrei bisogno di avere più tempo per approfondire alcune cose. Rispetto alla struttura non ho niente da dire nel senso che mi sembra funzionale ed il fatto di mettere le emergenze é utile.

1.15. Cambieresti qualcosa nel modo di discutere?

No. A me sembra un buon modo. L'ideale sarebbe che tutti partecipassero di più ma non è una cosa che si può scegliere di cambiare. Insomma esporsi un po' di più di modo che ci sia un po' più di condivisione da parte di tutti. Credo che il fatto che sia obbligatoria la riunione è che ci siano tutti quindi è utile e interessante. Imporre di esporsi rischierebbe l'effetto opposto potresti ci sono delle strategie per cui fare il giro del tavolo ma secondo

me non sono troppo funzionali perché rischi magari di bloccare ancora di più o che la gente dica come quello prima cioè alla fine non si espone comunque di più necessariamente.

2. In che modo secondo te il gruppo di lavoro prende le decisioni?

Dopo il confronto la visione che ha avuto più successo o per alzata di mano o perché è quella che qui viene seguita, in alcuni casi per alzata di mano, se bisogna decidere tra due cose il responsabile propone di votare.

2.1. Potresti farmi l'esempio pratico?

Si le casse degli ospiti si discuteva se ogni ospite alla cassetta con i soldi e documenti discuteva se lasciarla agli operatori di riferimento che solo lo loro possano aprirla o se tutti possono avere a disposizione la chiave e si è discusso a lungo poi abbiamo fatto una alzata di mano per prendere la decisione che aveva più, per vedere chi, dove c'è un maggior numero di pareri favorevoli. Quindi si analizza si fa un'analisi dei pro e dei contro e poi si decide in maniera democratica se riguardano cose così concrete. Rispetto agli ospiti invece è più e più confrontarsi e è meno chiara la decisione è meno concreto il fatto che si sia deciso.

2.2. In che senso?

Nel senso che si discute e poi quello che esce dalla discussione è quello che si farà insomma però non c'è una chiarezza nel dire allora facciamo così. Un po' più implicito quindi perché è vero che si discute e poi quello che emerge dalla discussione l'esito della discussione è quello che poi si farà ma non sempre esplicitato chiaramente mentre le altre decisioni vengono messi a verbale. Queste sono più, rimangono un po' più implicite o meno verbalizzate da qualche parte.

2.3. Perché?

Perché sulle cose concrete è più facile. Su un obiettivo di socializzazione è più difficile ad arrivare a dirsi una cosa concreta è quella e perché si provano diverse strategie perché sono magari diverse cose che si fanno per raggiungere quell'obiettivo li.

2.4. Potresti descrivere qual è il modo più ricorrente utilizzato nella riunione per prendere le decisioni?

Per quel che riguarda gli ospiti per alzata di mano in base alla maggioranza per quel che riguarda le attività concrete é una questione di turni, di mansionario, di interesse degli, operatori coinvolti che si offrono di organizzare. Se emerge una difficoltà con un ospite per cui bisogna contattare un servizio esterno piuttosto che i colleghi del centro diurno sono gli operatori di differimento e lo fanno o che eventualmente si occupano di delegare a qualcun altro.

2.5. In una scala da 1 a 10 (1min - 10 max) qual è il tuo grado di decisione nel gruppo?

6, perché è una buona via di mezzo perché se c'è qualcosa che mi coinvolge riesco a deciderlo io e riesco a, mi sento che se qualcosa riguarda me riguarda gli ospiti di cui mi occupo sono ho potere decisionale.

2.6. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min - 10 max) qual è il grado di soddisfazione dell'équipe rispetto alla presa di decisione?

Anche 6 perché su questo non ho sentito particolari lamentele difficoltà o discussioni. Credo che il responsabile sia molto attento a coinvolgere gli operatori rispetto a quello che sono i loro compiti e le loro responsabilità verso gli ospiti cioè è uno che delega non accentra su di lui ma riesce a delegare abbastanza.

2.7. Ritieni ci siano persone che abbiano un maggior grado di decisione rispetto ad altre?

Per il ruolo il responsabile ed il vice responsabile. Di altri noti o meno, siamo tutti allo stesso livello, poi certo che se io ho tre ospiti e il collega ne ha uno solo decido di più ma solo per una questione puramente numerica.

3. Efficacia del metodo.

3.1. A tuo parere, in riferimento agli obiettivi dell'équipe, in una scala da 1 a 10 (1 min - 10 max) qual è il livello di efficacia complessivo dei metodi usati per organizzare il lavoro?

7, facciamo tutto quello che possiamo fare. Ovvio che se ci sono delle difficoltà è quella che riguarda gli obiettivi quelli impliciti, per cui la condivisione il confronto ecco li è un po' più faticoso per quel che riguarda il benessere degli ospiti credo che davvero facciamo tutto quel che si riesce a fare. Con il mansionario viene sempre adattato in funzione dei cambiamenti quindi il nostro mansionario cambia praticamente ogni due settimane.

- **RUOLO**

1. Potresti indicarmi qual è il tuo ruolo nel foyer?

Sono come tutti gli altri membri dell'équipe. Mi occupo della presa carico degli ospiti. Sono persona di riferimento per due ospiti e mi occupo di una presa carico esterna. Negli ultimi anni, un po' per caso o perché ho seguito spesso le stagiaires della SSPSS e da quest'anno dovrei essere una delle 2 persone che seguirà gli apprendisti perché appena fatto la formazione per seguire gli apprendisti.

1.1. Hai sempre ricoperto la stessa funzione?

Per quanto riguarda la presa carico degli ospiti si. Gli ospiti sono cambiati. All'inizio ne avevo uno solo poi ne avevo tre. La presa carico esterna è recente è un "annetto" e gli apprendisti saranno i primi, ho seguito le stagiaires e non ho mai seguito gli apprendisti.

1.2. **Rispetto a quando sei entrata qui in foyer ci sono state delle mansioni in più che ti hanno attribuito?**

Ma si sono venute un po' col tempo questa cosa qui degli stagiaires e degli apprendisti.

1.3. Come li hai vissuti questi cambiamenti?

Come un momento di arricchimento perché il fatto di formare gli stagiaires è una cosa interessante che facevo volentieri mi ero messa a disposizione perché credo che sia una cosa interessante. E la presa carico esterna è anche una bella sfida, nel senso che é un progetto tutto nuovo che non ho mai fatto me lo hanno proposto e mi sono lanciata.

1.4. Quindi un cambiamento positivo?

Si positivo e entusiasmante.

1.5. Descrivi quali sono le responsabilità assegnate al tuo ruolo?

Le responsabilità sono legate alla formazione degli stagiaires della SSPSS piuttosto che gli apprendisti e alla presa carico degli ospiti.

1.6. In che modo ti sono state assegnate?

Mi è stato chiesto se, beh gli ospiti fanno parte del nostro ruolo di tutti quanti. Per quanto riguarda la presa carico esterna e alla formazione mi è stato chiesto se ero interessata a prendere a carico questi due ruoli proprio come richiesta se ero interessata.

1.7. Da chi ti è stato chiesto?

La presa carico esterna è un progetto che viene dal responsabile dei foyer che ha coinvolto una collega che già ne segue una, la quale ha chiesto se ero interessata. Per quel che riguarda gli apprendisti è stato nella fattispecie il vice responsabile in accordo con il responsabile che mi ha chiesto se avevo voglia di fare il corso. Fatto il corso è stato verbalizzato che dall'anno prossimo saremo io e il collega, l'altro che ha fatto il corso, a seguire gli apprendisti.

1.8. Le responsabilità dei diversi ruoli come sono assegnate?

In maniera esplicita nel senso che é chiaro per tutti che adesso io ho la presa carico esterna, piuttosto che gli apprendisti è stato detto in riunione qualche settimana fa che da settembre i nuovi apprendisti saremo noi a seguirli. E rispetto alla formazione SSPSS anche lì in maniera esplicita.

1.9. Ritieni che ci fossero dei criteri particolari rispetto alla decisione all'attribuzione di questi ruoli?

Beh rispetto alla presa carico esterna doveva essere un educatore diplomato quindi il criterio della formazione. Per gli altri onestamente non è stato esplicitato perché hanno chiesto a me. Io ho manifestato l'interesse prima a seguirli se c'era bisogno quindi forse un po' sulla base dell'interesse che avevo dimostrato.

2. In una scala da 1 a 10, quanto ti senti valorizzato in relazione alle tue capacità e a ciò che fai?

7, proprio perché mi è stato chiesto di seguire gli apprendisti credo che sia un riconoscimento del fatto che quello che sto facendo lo sto facendo piuttosto bene quindi si mi sento abbastanza valorizzata.

3. **INTEGRAZIONE.**

3.1. In una scala da 1 a 10, qual è il livello d'integrazione tra i diversi ruoli?

7. Mi sento bene integrate e credo di far parte di un gruppo.

3.2 In quali momenti percepisci una maggiore integrazione tra i diversi ruoli?

Ma credo ma solo per una questione puramente organizzativa che comunque il weekend dove sei qui tutto giorno e hai dei momenti anche più liberi ci sia un po' di più e sei anche un po' meno di corsa rispetto alla settimana dove devi arrivare alle nove tutti pronti e non hai del tempo neanche per guardare in faccia i colleghi. Il weekend hai anche un qualche momento di scambio in più riesci anche a bere un caffè a sederti un attimo insieme, quindi forse il fine settimana e i giorni festivi.

3.3 In quali momenti invece percepisci una maggiore difficoltà di integrarti tra le varie figure professionali?

In settimana per una questione anche organizzativa di turnistica di orari e di corsa. Ogni tanto la difficoltà é nelle riunioni o nella condivisione degli obiettivi anche, ma questo a livello pratico di presenza, ogni tanto si fa un po' fatica a trovare una visione comune. Questo della settimana è più legato al tempo proprio al dirti ciao come stai spesso non ho il tempo l'altro è più legato ai contenuti.

- **LEADERSHIP**

1. Secondo te quali sono le persone che più di altre hanno influenza sul gruppo?

Il responsabile il vice responsabile e poi hanno influenza sul gruppo quelle persone che più riescono ad esporsi e a dire la loro ma per una questione caratteriale è chiaro che se io ti dico di più cosa penso da qualche parte hai comunque più influenza che in uno che non dice niente deve un po' accettare il fatto che se non mi dici cosa penso non ascolto il tuo parere ma perché non lo so e quindi non ha influenza. E anche le persone che hanno influenza del gruppo rispetto al monte ore perché chiaro se sei qui al 50% ma hai un carattere forte riesci comunque un può influenzare se lavori così poco e sei magari un po' più chiuso o introverso no. Se sei qui a 37 ore comunque hai un influenza perché ti occupi molto più degli ospiti e poi se tu pensi che la cosa giusta sia portato fuori cinque giorni su cinque è tu sei qui cinque giorni su cinque quell'ospite esce cinque giorni su cinque e quindi hai più influenza comunque. Insomma tanto caratteriale.

2. Chi è secondo te il membro più influente in grado di stimolare le interazioni?

Comunque il responsabile perché il suo ruolo è questo di farmi dire tu che cosa pensi tu sei qui cosa pensi.

3. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di coinvolgere e motivare i membri del gruppo?** *Dovrebbe essere lui comunque. È vero che lavorando poco nei turni non gli è così facile perché non lavorando con i turni e perché coinvolgere solo a parole non sempre é sufficiente. Cioè ci prova ma non sempre ce la fa. Il problema è che è un po' staccato dal gruppo.*
4. **Chi è secondo te il membro più influente capace di responsabilizzare, ascoltare e comunicare in maniera efficace?**

   Torno sempre lì il responsabile. Il responsabile ha fatto un po' della responsabilizzazione degli operatori il suo cavallo di battaglia quello per cui si continua a ripetere per cui si batte e ogni operatore si assuma le sue responsabilità e lui dovrebbe diventare trasparente da qualche parte. Cioè lui dice sempre in fondo di me non dovreste aver bisogno dovreste essere in grado di farcela da soli.
5. **Chi è secondo te il membro più influente capace di riconoscere il valore degli altri e sviluppare autostima?**

   Ma in teoria dovremmo essere tutti in grado di riconoscere il valore degli altri e di dirgli come ha fatto bene, per cui utopisticamente tutti quanti, non dovrebbe essercene uno più influente. In pratica non sempre lo facciamo, lo facciamo meno di quello che dovremmo farlo, e l'unico, uno dei pochi a cui a me ogni tanto l'ha detto, torno sempre al responsabile, "tu sei in grado dunque lo puoi fare da sola".
6. **Chi è secondo te il membro più influente capace di delegare responsabilità?**

   Responsabile.
7. **Chi è secondo te il membro che più influisce positivamente e chi quello che influisce negativamente?**

   Io non vedo influenze negative. Onestamente vedo l'influenza negativa legata a sistemi di premesse molto diverse e quindi discussioni infinite sugli obiettivi dell'ospite. Ma la vivo proprio come una difficoltà di visione, non credo che sia un'influenza negativa. È chiaro che a lungo andare può diventare talmente faticoso che diventa negativo che ci si chiude e dopo diventa un'influenza negativa perché se io con te non posso lavorare perché tu sei talmente convinto che qualsiasi cosa ti dico non passa perché quello che fai tu è giusto o influenza negativamente il gruppo per forza, perché se lavori da solo e ne siamo in 14. Non credo che c'é ne sia una che più influisce positivamente, credo che dal clima che si sta instaurando non c'è una persona, c'è un clima che influisce positivamente. Possono essere più livelli diversi di influenza positiva a seconda della composizione del gruppo di lavoro. Perché se entri da quella porta ed hai le palle girate si fa proprio fatica a lavorare in un gruppo e quindi a creare un bel clima e così.
8. **C'è secondo te qualcuno che contesta oppure ostacola gli sforzi di coordinamento?**

Si nel senso che se in équipe viene deciso qualcosa e tu non sei d'accordo e vai avanti per la tua strada rendi molto più difficile il coordinare e lavorare insieme e c'è.

8.1. Ma è qualcuno che di preciso ti viene in mente?

Si è una persona che preferirei non citare. È una persona membro dell'équipe che comunque rimane fermo sulle sue posizioni, fai fatica a fargli passare quello che pensi, fai fatica a discutere con lui perché quello che dice lui è giusto e quindi va avanti per la sua strada lavorando a modo suo e quindi rende te l'antipatica perché fai quello che si è deciso in équipe e gli ospiti non e così.

9. In una scala da 1 a 10, quanto ritieni funzionale la leadership presente in foyer per raggiungimento degli obiettivi sia personali che del gruppo?

7 il perché io trovo il responsabile valido rispetto a tutto quello che è la responsabilizzazione degli operatori cercare di coordinare delegando con tutte le difficoltà legate ai tempi ai turni al milione di cose che dobbiamo fare che dovremmo fare.

- **COMUNICAZIONE E CLIMA**

1. Come percepisci la comunicazione che c'è all'interno del gruppo?

Dipende da chi. In generale buona torniamo sempre lì dipende con alcuni è più facile con altri è meno facile dipende sempre dal gruppo dal clima che si instaura e in generale buona.

1.1. Riconosci qualcuno dei seguenti termini all'interno del gruppo di lavoro: confronto e scambio, ascolto, esposizione, feedback?

Tutte queste cose.

1.2. Quali sono secondo te gli aspetti positivi?

Confronto e lo scambio e l'ascolto dei colleghi e delle loro difficoltà. L'esposizione credo che sia soggettivo ed il feedback credo che sia utile soprattutto nei casi di una difficoltà perché magari provi con una strategia nuova e poi ti ritrovi per vedere come sta andando.

1.3. Quali invece sono gli aspetti negativi?

Il confronto e lo scambio sono molto positivi ma anche molto faticosi che possono creare delle difficoltà se vengono vissute male. Quindi se io mi confronto con te e ti dico che quello che stai facendo non sono d'accordo può creare dei conflitti se non vengono percepiti nella maniera giusta. Faticoso poi perché lo scambio è per trovare una visione comune e quindi se devi metterti d'accordo con 14 su qual è la visione comune hai voglia a confrontarti, cioè può essere intenso. Altri aspetti negativi sono anche per esempio il fatto di avere formazioni diverse è sicuramente molto arricchente, dall'altra parte non è sempre evidente perché parliamo linguaggi anche diversi. Perché se io parlo ad un collega di sistema di premesse piuttosto che di triangolizzazione non tutti sanno di che cosa sto parlando e quindi è più complicato.

1.4. E quindi la formazione può essere un aspetto negativo perché può creare quella differenza a livello di conoscenza?

Di conoscenze e di linguaggio comune rispetto al lavoro con gli ospiti.

1.5. Come si potrebbe migliorare la comunicazione nell'équipe?

Ma io tutto sommato trovo che stia funzionando non credo che vada migliorata tanto è vero che forse ogni tanto sarebbe utile trovarlo questo linguaggio comune cioè quindi prendersi un momento per stabilire e spiegarsi alcuni concetti in modo che siano chiari per tutti che quando si parla di qualcosa tutti sappiano di cosa si sta parlando.

2. **A tuo parere, in una scala da 1 a 10, quanto sono presenti questi elementi: sostegno, calore, apertura, feedback, riconoscimento dei ruoli?**

Sostegno 6/7 un valore che oscilla perché dipende dalle persone, perché ci sono delle persone con cui hai un rapporto diverso e quindi ti senti più sostenuta e c'è più calore e con altre, come è normale che sia in équipe abbastanza grande, c'è meno. Calore 5/6 perché dipende dalle persone, tendenzialmente il 6 però non sempre. Apertura 6/7. Feedback 5 spesso si fa un po' fatica ma per una questione anche di tempi si fa un po' fatica a riprendere il tempo per darsi un feedback. Riconoscimento dei ruoli 5, dei ruoli penso in particolare al ruolo del responsabile, perché è vero che non ha un ruolo facile che spesso comunque crea delle, ma dovresti farlo tu che sei il responsabile, in questo senso.

3. **Quali sono gli aspetti relazionali che maggiormente ti soddisfano all'interno del gruppo di lavoro?**

Il fatto che ci sia una buona relazione (nel senso di rapporti interpersonali) e che io mi sento sostenuta e credo un buon sostegno e anche che non so se si sta lavorando insieme e io sono in difficoltà spesso ti do una mano io cioè vieni facciamo insieme e quindi collaborazione non sempre però tendenzialmente la trovo buona.

3.1. Cosa, invece, ti crea o ti mette in difficoltà?

Ogni tanto è difficile trovare una linea comune. Ogni tanto è difficile dare un parere ad un collega perché hai paura che lo interpreti male e quindi tendi a non darlo per paura di come venga interpretato, che venga interpretato male.

3.2. A tuo parere, in una scala da 1 a 10, qual è il clima relazionale che si respira nell'équipe?

7.

3.3. Come si potrebbe migliorare il clima relazionale?

Lavorando sul fatto che comunque quello che ci si dice dentro qui è legato al lavoro e al rendimento professionale e non è personale, quindi critica non alla persona ma sui contenuti.

- **SVILUPPO**

1. **Secondo te ci sono già dei cambiamenti all'interno del gruppo di lavoro?**

Abbiamo fatto delle supervisioni, è andata come è andata ma è stato un modo per, un tentativo è stato fatto. Non so dove ci ha portato e cosa ci stia portando però un tentativo è stato fatto.

Un tentativo anche di creare un linguaggio comune, da qualche parte era, voleva arrivare lì anche. E poi spesso il responsabile dedica una buona parte della riunione comunque a riflettere tutti insieme su dei temi come la comunicazione per esempio cioè l'ultima riunione per esempio abbiamo parlato tre quarti d'ora era legato ad un caso specifico abbiamo discusso tre quarti d'ora sulla comunicazione su come comunicare su come intervenire quindi si sta facendo uno sforzo sulla comunicazione in generale sia per gli ospiti che tra colleghi, come aiutare un collega per esempio. Quindi un cambiamento positivo. Cioè dedicare del tempo alle riunioni ad aspetti di questo genere non solo chi accompagna domani l'ospite in visita medica ma proprio sui contenuti.

2. **Quali cambiamenti apporteresti al nostro modo di lavorare per renderlo più efficace?**

   Io credo che più di così non possiamo fare tanto, nel senso che comunque abbiamo delle difficoltà legate pratiche, legate al fatto che noi siamo in tanti, che le ore sono quelle che sono, che le cose da fare sono tante e quindi non abbiamo tanto modo di cambiare se non di, in queste cose, nel dedicarsi un po' più di tempo al riflettere tutti insieme e forse ogni tanto trovare delle occasioni di incontro tutti insieme. Pero è molto difficile tutto sommato, cioè trovare dei momenti di incontro fuori dal lavoro o al lavoro staccati sarebbe utile per creare il gruppo.

3. **Che cosa ti soddisfa?**

   Mi soddisfa il lavoro che faccio perché mi piace, mi soddisfa di aver trovato comunque un ambiente in cui mi trovo piuttosto bene.

3.1. Cosa invece ti mette in difficoltà?

Mi mette in difficoltà il non riuscire a lavorare tutti insieme nello stesso modo e quindi anche avere delle prospettive diverse rispetto agli ospiti che poi ci giocano un po' dentro ed ogni tanto un po' più di entusiasmo sarebbe bello è vero che tutti facciamo un po' fatica ma non è che se continuo a lamentarmi faccio meno fatica.

3.2. In una scala da 1 a 10 in che modo secondo te il gruppo di lavoro ha la possibilità di sviluppare le seguenti qualità:

- **Apprendimento, equilibrio, coesione, creatività?**

  Apprendimento 5 , equilibrio 6, coesione 6, creatività la creatività nel nostro settore è quella la vedo anche meno importante cioè tra le quattro cose è quella che mi sembra meno, 5.

- **In che modo?**

  Forse trovare dei momenti in cui per apprendimento e equilibrio trovare dei momenti per riflettere insieme su quello che stiamo facendo, come lo stiamo facendo e cosa ci stiamo dicendo. Trovare un po' di tempo per dedicarsi a dei contenuti. La coesione dei momenti fuori per fare gruppo come gruppo e rispetto agli obiettivi è

un po' ricondotto lì perché se noi troviamo dei momenti in cui dirci delle cose, come facciamo le cose, forse permettono una maggiore coesione.

- **Integrazione, differenziazione, positività, trasparenza?**
  Integrazione 6, differenziazione io credo che non dobbiamo diventare tutti uguali come persone ma come professionisti 6, positività 5, trasparenza partendo dal presupposto che non siamo troppo trasparenti vi è una buona possibilità di svilupparla quindi 6.
- **In che modo?**
  Lavorando insieme e confrontandoci per esempio con la riunione o con la supervisione.
- **Autonomia, adattamento, affidabilità, apertura?**
  Autonomia 4 , adattamento 4, affidabilità 4 , apertura 4. Tutte caratteristiche individuali che uno può cercare di rafforzare.
- **In che modo?**
  Lavorando su sé stessi e prendere fiducia in sé stessi. Perché se io sono più tranquilla su quello che sto facendo posso essere anche più autonoma.
- **Efficacia, flessibilità, impegno, tolleranza dell'incertezza?**
  È un po' come quelle sopra, forse se tu sei più sicuro allora puoi impegnarti ma non so non particolarmente alto il margine di manovra forse l'efficacia al limite perché se quello che dicevamo prima no se io sono più tranquilla su quello che sto facendo forse riesco ad essere anche più efficace e a tollerare meglio l'incertezza, perché non credo che dipenda da me ma dalla situazione ma non perché io non sono capace. Quindi efficacia ed incertezza 5. E gli altri direi 4.
- **In che modo?**
  Lo stesso lavorare su se stessi e sulla propria sicurezza.

GRAZIE PER LA TUA PREZIOSA COLLABORAZIONE!!!

ALLEGATO 4

Intervista a Luisa, educatrice formata. Realizzata il 09.06.2015 dalle ore 08:30 alle 09:30, presso il foyer Casa Ninfea.

Il carattere in stile grassetto indica le domande poste dall'intervistatore. Il carattere invece in stile corsivo indica le risposte dell'intervistato.

- **OBIETTIVO**

1. **Sapresti indicarmi quali sono gli obiettivi del gruppo di lavoro?**

   Benessere dell'ospite garantire il benessere dell'ospite aver cura di tutto quello che riguarda l'ospite insomma una presa carico generale.

   1.1. Sono scritti?

   Si.

2. **In che misura l'équipe è a conoscenza degli obiettivi?**

   Quelli personali degli ospiti?

   2.1. Ma anche come hai detto tu il benessere dell'ospite piuttosto che la sua presa carico.

   Penso che sia conosciuto da tutti, si, spero.

   2.2. Potresti indicarmi quali sono i compiti/le attività che ogni membro deve svolgere per raggiungere gli obiettivi?

   Conoscere prima ospite, ovvero instaurare prima una relazione con lui, sapere riconoscere i suoi bisogni, seguire tutto quello che lo riguarda, le visite mediche, la vita sociale, le uscite, il tempo libero.

   2.3. Ti vengono in mente qualche altra attività in particolare che il gruppo di lavoro deve mettere in pratica per raggiungere questo obiettivo?

   Appunto deve conoscerla nel senso che il lunedì uno ha un'uscita seguirlo bene essere sempre aggiornato sulle varie cose che fanno gli impegni che la famiglia anche la famiglia.

   2.4. Chi definisce gli obiettivi?

   Per quelli riferiti agli ospiti l'équipe e l'ospite l'educatore di riferimento con l'ospite e poi l'équipe e i genitori.

   2.5. Tu trovi che ci siano interventi dall'alto, dall'istituzione, per quanto riguarda gli obiettivi che noi abbiamo?

   Si.

   2.6. Quindi possiamo anche parlare di attori come la fondazione OTAF stessa, quindi a livello più macro anche l'OTAF che definisce gli obiettivi e come giustamente dicevi tu vengono declinati all'interno dell'équipe?

   Si.

   2.7. In che misura gli obiettivi sono condivisi?

   Diciamo un 85%.

- **METODO**

1. **Quali sono le modalità utilizzate dall'équipe per organizzare il proprio lavoro?**

Le riunioni, l'agenda, il passaggio di informazioni, il piano individuale.

1.1. Ma rispetto per esempio alla presa carico dell'ospite, la presa carico quotidiana, c'è un qualche strumento che ci permette di (…)?

Isawin.

1.2. Puoi descrivere come avvengono solitamente le riunioni e di cosa si parla?

Di solito la prima parte è una parte burocratica da intendersi come amministrativa, organizzativa con il responsabile che ci dà delle informazioni se ci sono dall'alto, quindi condotta dal responsabile. Poi comunicazioni così in generale. Poi se ci sono urgenze sugli ospiti ovvero le emergenze e poi niente, si inizia con Ninfea1 e Ninfea2, si passano in rassegna gli ospiti.

1.3. Come avviene la conduzione della riunione, dicevi prima è il responsabile che conduce alla riunione ecco mi interessava capire come avviene, nel senso se esiste uno strumento, tipo una scaletta?

Si vi é una scaletta, un ordine del giorno che permette al responsabile di introdurre gli argomenti da trattare per quella riunione.

1.4. Ma rispetto all'ordine del giorno tutti i membri possono accedervi?

Si tutti possono portare gli argomenti.

1.5. Puoi descrivere come si discute durante le riunioni, in parte mi hai già risposto dicendo che appunto è il responsabile che prende la parola e attraverso l'ordine del giorno inizia la riunione e poi come procede?

Quando si arriva agli ospiti che c'è qualcosa da segnalare se c'è qualche particolare ognuno dice come lo vede come gli sembra la situazione se no si passa anche sta bene.

1.6. C'è una persona deputata a parlare del singolo ospite?

Di solito è l'educatore di riferimento se è presente aggiorna sulle ultime cose se ci sono state visite mediche incontri e così aggiorna il resto dell'équipe.

1.7. Quali sono i principali argomenti trattati per esempio rispetto agli ospiti di Ninfea1, Ninfea2?

Di solito si valuta quali sono gli obiettivi del piano individuale se c'è qualche problema a livello di salute si fa un bilancio della situazione, avvengono ogni due settimane si intercalano prima uno e poi l'altro.

1.8. Qual è il livello di partecipazione durante le riunioni sia numerico che partecipativo?

Più del 50% a parte rari casi in cui magari si è in pochi.

1.9. Per quanto riguarda invece la partecipazione in senso di presenza oltre che fisica, mentale, tu come lo vedi questo livello?

Io penso che ognuno si senta libero di intendo non penso che sia messo in soggezione se fa un intervento per ciò ci sentiamo liberi di farlo a discrezione di quanto ci "interessa" quanto conosciamo l'argomento così si interviene quindi varia in base alla persona.

1.10. Quali potrebbero essere secondo te le motivazioni che permettono di aumentare o diminuire questo livello di partecipazione?

Se si parla dell'ospite che seguiamo e quindi maggiore conoscenza rispetto all'argomento se siamo stati noi presenti a un avvenimento successo con un ospite tipo come quando Pier è uscito e si è fatto male che siete andati fuori hai in mente l'anno scorso quando siamo presenti noi quando capita qualcosa di particolare, quindi l'esperienza diretta. Anche la motivazione può influenzare il livello di partecipazione.

1.11. Hai la sensazione che vi siano persone che partecipino poco o nulla?

No penso che partecipano giusto nel senso che non vuol dire partecipare tanto e dire cose giuste è qualcosa da dire o interessante un equilibrio insomma.

1.12. Quindi non trovi neanche che ci siano persone che tendono a parlare molto?

Si però non è che mi disturba o penso che tolgano spazio a qualcun altro.

1.13. Quindi tu mi sta dicendo che hai la sensazione che ci siano persone che tendono magari a parlare molto senza togliere spazio ad altre persone e invece rispetto a persone che partecipano poco nulla secondo te c'è un equilibrio?

Si non è tanto quello che appunto la quantità di quello che si dice.

1.14. In termini numerici quindi a livello di presenza durante le riunioni come la vedi questo ci sono persone che secondo te magari vengo alla riunione poche volte (indica me)?

Si.

1.15. Ma tu hai la sensazione che io vengo poche volte a riunione?

Si c'è stato un periodo in cui ieri a scuola e non venivi alle riunioni.

1.16. Certamente me lo ricordo. Quindi per questioni legate alla formazione?

Si per questioni legate a esterno o per esempio chi fa il turno C2 non è presente e se hai un turno abbastanza fisso salti parecchie riunioni.

1.17. Quindi la partecipazione alla riunione dipende a secondo del turno, della formazione?

Si.

1.18. Tornando indietro rispetto alle persone che tendono a parlare molto secondo te per quali motivi?

Di carattere sono già persone che comunque parlano molto di loro.

1.19. Quindi possiamo dire che livello di partecipazione alla riunione dipende oltre a tutte quelle cose di cui abbiamo già parlato anche per una questione di carattere?

Si.

1.20. Qual è il tuo livello di partecipazione alle riunioni?

Dipende. In termini numerici penso di esserci sempre. A livello di esposizione se ho qualcosa da dire la dico nel senso non mi faccio problemi almeno mi sento serena non ho magari com'è successo in passato con altre équipe non ho soggezione di quello che credo di dire.

1.21. In una scala da 1 a 10 qual è il tuo livello di partecipazione?

8.

2. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min - 10 max) qual è il livello di:

- Congruenza tra obiettivi del gruppo di lavoro e gli argomenti discussi?

8.

- **Approfondimento degli argomenti discussi?**

Penso che alle volte siamo un po' dispersivi nel senso che si parte da un argomento e poi si amplia ulteriormente si espande, 7.

Quale potrebbe essere quello della motivazione di questa dispersione?

Forse perché siamo in troppi e poi ognuno c'aggiunge qualcosa quindi l'équipe numerosa se fosse un équipe più piccola sarebbe più facile, ma dipende anche da settimana a settimana in base alla composizione del équipe si approfondisce più linearmente.

- **Soddisfazione dell'équipe per come si discute?**

Direi 7. Comunque per accontentare tutti è difficile perché magari qualcuno vorrebbe approfondire più una cosa più un'altra e automaticamente c'è sempre qualcuno che magari é un po' scontento.

- **Rispetto alla tua soddisfazione per come si discute?**

8.

2.1. Cambieresti qualcosa nel modo di discutere?

No anche perché penso che, appunto il problema grande sia che siamo tanti perciò ridurre l'équipe idealmente.

2.2. In che modo secondo te il gruppo di lavoro prende le decisioni?

Di solito tutti insieme più o meno o comunque una maggioranza e poi in casi estremi é il responsabile che decide. Di solito si fa una sorta di analisi delle possibili soluzioni si prova infatti di solito ci diamo un tempo e vediamo come va se non funziona si cambia anche non solo per gli obiettivi ma anche per esempio per le comande o così che abbiamo provato 350.000 volte intendo per i nostri compiti in casa per l'organizzazione della casa.

2.3. In una scala da 1 a 10 (1min - 10 max) qual è il tuo grado di decisione nel gruppo?

Non penso che sia più o meno di qualcun altro non lo saprei definire in un numero penso che siamo tutti più o meno in equilibrio. Ma se mettiamo che tutti abbiamo lo stesso peso all'ora 10 però inteso come tutti.

2.4. Ritieni ci siano persone che abbiano un maggior grado di decisione rispetto ad altre?

A parte il responsabile e il suo vice no.

3. **Efficacia del metodo.**

3.1. A tuo parere, in riferimento agli obiettivi dell'équipe, in una scala da 1 a 10 (1 min - 10 max) qual è il livello di efficacia complessivo dei metodi usati per organizzare il lavoro?

Secondo me dipende tanto dall'ospite e dal suo obiettivo. Però si perché, può essere anche dispersivo avere tante cose da seguire, direi anche un 8. Ma mi riferisco anche solamente per una visita medica. Il passaggio di consegne di una visita medica e lo devi trascrivere in 350.000 punti e poi alla fine ne manca sempre uno che ti dimentichi. Intendo lo hai marcato qui lo hai marcato la e poi dici ho dimenticato di segnalarlo e così anche il metodo di lavoro che abbiamo c'è anche il rischio che sia controproducente perché ti dimentichi anche un pezzetto. Quindi il voto che io do oscilla a seconda dell'ospite e del suo obiettivo tipo meno impegni meno visite mediche e così è più facile ma tipo un Marco che c'è stato quel periodo che cambiava e dovevi stare dietro. Poi anche se vedi in agenda, vedi visita medica, non sai mai se è una nuova. Sai quando tipo la Saretta che ne ha fatto tre una dietro un'altra e ti cominci a dire se è una nuova o riferita a quella che tu avevi già letto la volta prima.

3.2. Tu quindi dici che, in se il metodo potrebbe essere efficace 8 però a seconda della specificità dell'ospite più soggetto quindi a visite mediche, più contatti con l'esterno, quindi più inserimento all'interno di attività esterne è più dispersivo che efficace?

Si può essere dispersivo, invece per ospiti più "tranquilli" il metodo può essere più efficace.

- **RUOLO**

1. **Potresti indicarmi qual è il tuo ruolo nel foyer?**

Penso di fare niente di diverso rispetto a quello che fanno i miei colleghi intendo non ho mansioni particolari almeno questo giro non ho mansioni particolari in più. Quindi presa a carico degli ospiti in generale la cura anche del foyer e della struttura poi seguo due ospiti di riferimento insieme a due colleghi in coppie educative.

1.1. Oltre agli utenti di cui ti occupi hai anche altre mansioni di cui ti occupi?

No.

1.2. Hai sempre ricoperto la stessa funzione all'interno del foyer rispetto a quando è arrivato il nuovo responsabile?

Avevo la Ninfea Blues Band e le uscite. Prima dell'arrivo del responsabile mi occupavo della farmacia e coordinavo il gruppo che andava con gli impegni della S.I.L. alla S.I.L. lo organizzavo.

1.3. Come li hai vissuti questi cambiamenti?

Rispetto alla Ninfea blues band ha preso in mano Sorengo, e le uscite girato in mano ad un'altra collega e quindi bene perché avendo tre ospiti e lavorando 37 ore e avere le altre cose da fare mi ha permesso di alleggerire un carico di lavoro eccessivo.

1.4. In che modo ti sono state assegnate.

Lo ha deciso il responsabile. Onestamente non lo so, probabilmente ha guardato di chi mi ero già occupata in precedenza. Beh un ospite, perché ce l'ho avuto da meno tempo, la Saretta, e il cambio era un ospite che da meno tempo lo continuavi a portare avanti e l'altro me lo ha detto la Simona perché ero in vacanza. Quindi esplicitato durante una riunione ma poiché ero in vacanza l'ho saputo in modo implicito.

3. INTEGRAZIONE.

3.1. In una scala da 1 a 10, qual è il livello d'integrazione tra i diversi ruoli?

9.

3.2. In quali momenti percepisci una maggiore integrazione tra i diversi ruoli?

No.

3.3. In quali momenti invece percepisci una maggiore difficoltà di integrarti tra le varie figure professionali?

Forse quando siamo meno educatori rispetto a stagiaires e può capitare che magari siamo solo due e il resto del gruppo é formato da stagiaires e apprendisti magari li si senti più il peso delle responsabilità che integrazione. Senti di più il peso. Magari soprattutto all'inizio che non sono ancora rodati che questo può capitare.

- **LEADERSHIP**

1. **Secondo te quali sono le persone che più di altre hanno influenza sul gruppo?**

   Responsabile e il suo vice.
2. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di stimolare le interazioni?**

   Il responsabile.
3. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di coinvolgere e motivare i membri del gruppo?**

   Penso che a turno lo facciamo un po' tutti, una sorta di rotazione dovuto magari al momento di cosa si sta parlando, alle competenze anche che ognuno ha, dipende dalla situazione ognuno da il suo contributo, però secondo me è una ruota e dipende anche dal momento di stanchezza di ognuno di noi magari c'è uno che è un po' più in forma in quel momento.
4. **Chi è secondo te il membro più influente capace di responsabilizzare, ascoltare e comunicare in maniera efficace?**

   Il responsabile.
5. **Chi è secondo te il membro più influente capace di riconoscere il valore degli altri e sviluppare autostima?**

Il responsabile.

6. **Chi è secondo te il membro più influente capace di delegare responsabilità?**
   Il responsabile perché è il suo ruolo.
7. **Chi è secondo te il membro che più influisce positivamente e chi quello che influisce negativamente?**
   Questo qua secondo me va a turno nel senso sia positivo che negativo nel senso se una persona in quel momento sprizza negatività influisce.
8. **C'è secondo te qualcuno che contesta oppure ostacola gli sforzi di coordinamento?**
   Si ma varia ma solo una piccola cerchia di persone.
9. **In una scala da 1 a 10, quanto ritieni funzionale la leadership presente in foyer per il raggiungimento degli obiettivi sia personali che del gruppo?**
   8 e ½.

- **COMUNICAZIONE E CLIMA**

1. **Come percepisci la comunicazione che c'è all'interno del gruppo di lavoro?**
   Buona. Per quello che posso vedere io perché poi non so come, so che qualcuno ha magari difficoltà a parlare con qualche collega così lo si sente che magari non osa dirgli le cose però per quanto mi riguarda non problemi. Quindi darei un 8.

1.1. **Riconosci qualcuno dei seguenti termini all'interno del gruppo di lavoro: confronto e scambio, ascolto, esposizione, feedback?**
   Ci sono. Per il confronto e lo scambio io lo faccio spesso chiedo speso l'opinione del collega. Per l'ascolto mi sento ascoltata. Per l'esposizione a volte magari durante le riunioni è un po' caotica ma va bene. Rispetto ai feedback sai che non ci ho mai pensato, probabilmente ci sono ma sono talmente non so come dire.

1.2. **Quali sono secondo te gli aspetti positivi?**
   Essere al corrente del passaggio d'informazione. È vero che qualche volta si perde qualcosa strada facendo. Ma appunto secondo me è legato a quello che ti dicevo prima hai troppe cose dove segnare e noi siamo appunto in tanti magari ti dimentichi una parte di qua ed una parte di là.

1.3. **Ma rispetto a questi termini di cui parlavamo prima tipo confronto e scambio, ascolto, esposizione, feedback li riconosci come positivi?**
   Si certo come positivi.

1.4. **Quali invece sono gli aspetti negativi?**
   Ma non penso che ci siano aspetti negativi nella comunicazione, forse il metodo, può darsi il metodo appunto che può incidere. Si diciamo che magari dai più peso a come ti viene detta una cosa rispetto a tipo il caso di Saretta come dicevo prima. Tante visite mediche magari ci si dimentica qualcosa e questa grande quantità di informazioni che rischia di

perdersi poi magari la persona che non era al corrente ti fa notare che però ci può stare ma che comunque può influenzare l'aspetto della comunicazione.

1.5. Come si potrebbe migliorare la comunicazione nell'équipe?

Magari togliendo qualche passaggio, nel senso di burocrazia, mi riferisco al sistema gestione della qualità, avere solo un punto dove scrivere le cose.

2. *A* tuo parere, in una scala da 1 a 10, quanto sono presenti questi elementi: sostegno, calore, apertura, feedback, riconoscimento dei ruoli.

Io penso che tutto sommato sia una buona équipe. Sostegno 8. Per il calore mi trovo bene 8. Apertura 8. Riscontri 8. Riconoscimento dei ruoli 8.

3. Quali sono gli aspetti relazionali che maggiormente ti soddisfano all'interno del gruppo di lavoro?

Non ce ne sono.

3.1. Cosa, invece, ti crea o ti mette in difficoltà?

Ma diciamo magari l'organizzazione dell'ultimo minuto che quando arrivi al lavoro devi andare qui devi fare la sono sai quelle cose un po' fatte al volo però questione di un attimo poi ti organizzi. questo perché magari non c'è stato il tempo di organizzarsi o perché non si è stati avvisati prima.

3.2. A tuo parere, in una scala da 1 a 10, qual è il clima relazionale che si respira nell'équipe?

Secondo me buono. Sempre come prima un 8.

3.3. Come si potrebbe migliorare il clima relazionale?

Ma forse perché un po' come prima. Alla fine si formano due gruppi di lavoro. Magari anche se non è possibile, ma mischiare un po' di più in modo da avere, di lavorare con tutti, perché certi colleghi tra vacanze e turni così passano anche mesi e quindi per aumentare di più la coesione.

- **SVILUPPO**

1. Secondo te ci sono già dei cambiamenti all'interno del gruppo di lavoro?

Ci sono sempre perché cambiano le persone i colleghi. Adesso appunto è arrivato il nuovo supplente. Sono andati via andranno via è andata via la stagiaires poi andrà via il civilista, la collega che è andata via in congedo. Anche gli ospiti è arrivato Stefano.

2. Quali cambiamenti apporteresti al nostro modo di lavorare per renderlo più efficace?

Avere la possibilità di fare lavorare di più i due gruppi per aumentare la coesione. Onestamente cambierei anche il sistema ISAWIN per aiutarci per semplificare di più il lavoro perché anche solo per fare una stampa d'emergenza ci metti 40 minuti.

3. Che cosa ti soddisfa?

Il lavoro in generale.

3.1. Cosa invece ti mette in difficoltà?

Come dicevo prima il sistema ISAWIN.

3.2. In una scala da 1 a 10 in che modo secondo te il gruppo di lavoro ha la possibilità di sviluppare le seguenti qualità:

- **Apprendimento, equilibrio, coesione, creatività?**
  Apprendimento 7. Equilibrio 7. Coesione 7. Creatività 5.
- **In che modo?**
  Corsi di formazione, per equilibrio meno cambiamenti per rendere più stabile l'équipe ed anche per la coesione.
- **Integrazione, differenziazione, positività, trasparenza?**
  Integrazione 7. Differenziazione 8. Positività 7. Trasparenza forse un po' meno facciamo 5.
- **In che modo?**
  Secondo me è sempre legato al cambiamento stabilendo dei confini a questi cambiamenti.
- **Autonomia, adattamento, affidabilità, apertura?**
  Autonomia 8 anche se comunque devi sempre fare capo a qualcuno. Adattamento 8. Affidabilità 8. Apertura 7 ½.
- **In che modo?**
  Confronto e scambio diretto con il collega, anche lo spazio della riunione.
- **Efficacia, flessibilità, impegno, tolleranza dell'incertezza?**
  Efficacia 8. Flessibilità lo siamo già anche per una questione di sopravivenza quindi 10. Impegno credo che ci sia generalmente anche se magari c'è la stanchezza credo che sia 9. Tolleranza dell'incertezza anche qui sempre per una questione di sopravvivenza credo un 9.
- **In che modo?**
  Scambio, confronto e maggiore circolarità all'interno del gruppo di lavoro.

GRAZIE PER LA TUA PREZIOSA COLLABORAZIONE!!!

ALLEGATO 5

Intervista a Carmela, educatrice sociale. Realizzata il 10.06.2015 dalle ore 09:30 alle 10:30, presso il foyer Casa Ninfea.

Il carattere in stile grassetto indica le domande poste dall'intervistatore. Il carattere invece in stile corsivo indica le risposte dell'intervistato.

- **OBIETTIVO**

1. **Sapresti indicarmi quali sono gli obiettivi del gruppo di lavoro?**

   La presa carico degli ospiti mantenere il loro benessere e offrire tutto quello che loro hanno bisogno. Per benessere intendo benessere generale sia fisico che psichico e trovare un posto offrire un posto adeguato trovare l'ambiente accogliente in termini di qualità di vita.

   1.1. Sono scritti?

   Si se penso agli obiettivi per ogni singolo utente si scritti nel piano individuale.

2. **In che misura l'équipe è a conoscenza degli obiettivi?**

   Non penso che tutti li sanno a memoria gli obiettivi però sono a conoscenza cioè c'è scritto nel senso è una cosa su cui lavoriamo è vero che a volte ti sfugge siamo in tanti non è che li sai propria a memoria però una volta che li leggono si sanno.

   2.1. Ma quindi tu dici che l'obiettivo se vogliamo è quello del benessere generale che riguarda tutti gli ospiti. Quindi per tutti gli ospiti dobbiamo raggiungere l'obiettivo del benessere generale e quindi quando tu mi dici, "si l'équipe li conosce gli obiettivi ma non a memoria tutti" di quali obiettivi parli? *Si scusa intendo gli obiettivi specifici e quindi per quanto riguarda gli obiettivi generali l'équipe li conosce al 100% invece per quelli specifici l'équipe li conosce da 1 a 10, 5.*

   2.2. Potresti indicarmi quali sono i compiti/le attività che ogni membro deve svolgere per raggiungere gli obiettivi?

   Per l'aspetto diciamo fisico la presa carico nel senso che ogni giorno vediamo quale facciamo, le alzate le messe a letto. Poi ci sono le attività specifiche anche per i ragazzi, l'accompagnamento chi è responsabile delle attività fuori esterne e quindi vengono accompagnati con mezzo di trasporto. E poi noi all'interno organizziamo sempre delle attività, loro hanno delle uscite settimanali ognuno individuali. Poi tipo in genere si fanno delle uscite di gruppo si prova a portare fuori il più possibile. Il week end si organizzano dell'attività tipo uscite al lago o dove voglio andare loro un po' queste le cose. Poi appunto si lavora sempre su questo piano individuale e si fanno anche degli incontri con diversi settori che si occupano dei ragazzi, tipo centro diurno, fisioterapisti, incontri di rete, minimo una volta l'anno, o se ci sono delle problematiche ancora di più.

   2.3. Ma quindi ci sono delle attività dirette con l'ospite e altre indirette con l'ospite?

   Si.

2.4. Chi definisce gli obiettivi? In che modo?

Adesso i capi, il coordinatore dei foyer assieme al responsabile del foyer. Prima erano gli educatori per gli obiettivi specifici. L'obiettivo generale è stabilito dall'alto dalla fondazione OTAF. Mentre gli obiettivi specifici vengono definiti dal coordinatore dei foyer insieme al responsabile del foyer mentre gli educatori di riferimento si occupano solamente della valutazione verifica degli obiettivi specifici.

2.5. Rispetto alla tua esperienza da quando sei qua a casa ninfea come lo vedi il modo in cui vengono definiti gli obiettivi sia generali che specifici?

Pensando a quando gli obiettivi specifici li facevano gli educatori di riferimento penso che cioè secondo me per adesso per quanto vedo penso che è meglio perché sono comunque delle persone che lavorano qua e li conoscono di più poi anche se le coppie educative cambiano ci sono delle persone che prima in passato hanno lavorato con loro. Tipo io che sono nuova arrivata e così tante cose che non so vado e gli chiedo ai miei colleghi "pensi che questo potrebbe andare piuttosto che questo"? Comunque poi ci sono le riunioni che anche lì ci si confronta, probabilmente vedo una cosa che un altro collega mio può vedere un'altra quindi stabilire tra di noi gli obiettivi lo vedo una cosa molto più fattibile che una persona che verrebbe dall'esterno. Per l'obiettivo generale è quello penso che più o meno sono d'accordo anche perché è una cosa abbastanza ampia.

2.6. In che modo gli obiettivi sono condivisi?

Adesso penso che un po' di più da quando, penso che questo nuovo sistema diciamo che si faceva già prima, per nuovo sistema intendo la verifica degli obiettivi specifici però penso che crea ancora di più condivisione perché appunto porta tutti veramente a valutare, vedere, verificare se si stanno portando avanti questi obiettivi e che tutta l'équipe sia coinvolta, perché non so tu un giorno fai un'uscita con uno poi devi assolutamente verificare perché dopo a fine giornata devi assolutamente scrivere. Prima si faceva solo, penso, in maniera cartacea, quel giro diciamo una volta a settimana però non è che tu scrivevi proprio ogni giorno quando te ne eri occupato dell'ospite.

2.7. Ma quindi la verifica anche con il sistema informatico crea secondo più condivisione in équipe?

Si.

2.8. Ma da 1 a 10 questa condivisione attualmente quanto è?

Diciamo 8, tra il 7 e l'8.

- **METODO**

1. **Quali sono le modalità utilizzate dall'équipe per organizzare il proprio lavoro?**

C'è il programma con le lettere come si chiama, gli abbinamenti di e poi ogni operatore sapendo il turno che fa si occupa dell'ospite e delle relative mansioni. Poi ci sono, c'è un piccolo gruppo

nell'équipe che hanno diversi compiti tipo quelli che fanno le comande alimentari, mezzi ausiliari poi ancora farmacia, questo per quel che riguarda la presa a carico dell'ospite. Questo per quanto riguarda giorno dopo giorno però quando ci sono tipo i weekend che non abbiamo questa presa a carico stabilite, queste prese a carico così più o meno ci organizziamo tra di noi parlando e vedendo un po', cioè ci veniamo incontro diciamo che ci si organizza e dopo lì anche vengono organizzate delle attività mentre che in settimana ci sono già stabilite delle attività quindi qua appunto è un po' tra i colleghi parlando che ci organizziamo.

1.1. Quindi mi sembra di capire fondamentalmente che le attività per organizzare il proprio lavoro sono il piano di lavoro dove è assegnata una letterina con il turno stabilito, in base a quello l'abbinamento per sapere di quale ospite mi occupo e di quale mansioni abbinate agli ospiti di cui mi occupo in quel turno, oltre che ai vari ruoli tipo farmacia, comanda materiale. Ed invece al weekend ci si mette d'accordo?

Giusto e poi un'altra cosa gli operatori di riferimento riguardo ai ragazzi di solito una coppia ed un ragazzo, le coppie educative per diciamo le cose più specifiche dei ragazzi non ad esempio mantenere contabilità, avere un contatto più diretto con genitori o attività particolari che vogliono fare, piuttosto che organizzare delle colonie o per esempio come dicevamo prima ancora contatti di rete dove vanno gli operatori di riferimento.

1.2. Puoi descrivere come avvengono solitamente le riunioni e di cosa si parla?

Allora le riunioni vengono fatte una volta settimana prima si parla di cose importanti non so se ci sono visite mediche e ci sono delle comunicazioni dall'esterno che dobbiamo sapere quindi questioni organizzative più in generale appunto comunicazioni, corsi. E dopo a dipendenza della settimana si parla di, visto che il foyer è diviso in due Ninfea1 e Ninfea2 si fa appunto la verifica degli obiettivi di uno o dell'altra parte e poi anche noi se abbiamo delle comunicazioni da dire.

1.3. Ma rispetto all'organizzazione chi ne parla di queste cose?

Allora l'inizio comincia il responsabile del foyer.

1.4. È in che modo inizia?

Lui ha uno scritto diciamo con i punti importanti da comunicare all'équipe che in teoria a quanto ho saputo ieri noi dobbiamo dare a lui queste cose prima, non lo sapevo, e non arrivare con gli argomenti durante la riunione. È quindi il responsabile che inizia e parla, questo per la prima parte della riunione. Per la verifica degli obiettivi degli ospiti di Ninfea1 e Ninfea2 siamo noi. Allora una persona con il computer che legge gli obiettivi specifici, scelta a caso e soprattutto adesso che é una cosa nuova chi non lo ha fatto dovrebbe cominciare a farlo assieme ad un altro, quindi mentre uno fa il verbale cartaceo, l'altro fa la verifica degli obiettivi al computer, dopo si legge l'obiettivo specifico e dopo chi ha da dire o ha visto una

cosa come è andata o una cosa strana o piuttosto che tutto é andato bene si comunica e quindi siamo piuttosto noi membri del équipe che lavoriamo ogni giorno che lo comunichiamo.

1.5. Qual è il livello di partecipazione durante le riunioni? Sia Numerico che di presenza?

Abbastanza positivo l'équipe partecipa parla cioè si discute anche.

1.6. È rispetto alla frequenza?

Quasi tutti vengono alla riunione a meno che non ci siano le vacanze o qualcosa così. Quasi tutti sono sempre presenti pure per gli apprendisti e gli stagiaires.

1.7. Tu hai la sensazione che vi siano persone che partecipino poco o nulla?

Si. Nulla proprio no, però poco si.

1.8. È secondo te per quali motivi?

Ci sono persone che sono più riservate che fanno più fatica a parlare in pubblico però non penso che sia tanto un problema del gruppo ma solo quindi per una questione legata alle caratteristiche personali perché quando ci sono delle cose da dire non è che rimangono proprio zitte cioè non dicono niente.

1.9. E altre persone che tendono a parlare molto?

Si un po' per gli stessi motivi, anche perché hanno nuove idee o perché hanno un carattere più forte.

1.10. Qual è il tuo livello di partecipazione alle riunioni?

Penso troppo a volte.

1.11. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min - 10 max) qual è il livello di:

- Congruenza tra obiettivi del gruppo di lavoro e gli argomenti discussi?

8.

- E rispetto alla possibilità di approfondire gli argomenti discussi ?

Ecco quello direi un 5.

- Perché?

Perché a volte non c'è tempo si perde troppo tempo per parlare di certe cose e poi lasciamo stare e passiamo ad altro. Ecco un po' è quello volta lasciamo stare un po' le cose e non gli diamo importanza o appunto c'è un giorno che non so, si parla più di un ospite perché è successo qualcosa e si approfondisce di più ma dovresti parlare di un altro ma non c'è tempo e quindi lasci stare. Io penso che anche tante volte si tende troppo a perdersi troppo nella parte iniziale. Secondo me dovrebbe esserci una persona che dice, che prende già tutto, già pianificato tutto da prima, questo insomma, si devono fare "queste, queste e queste cose", "chi le vuole fare"?, "chi è"?, non so per esempio una visita medica ok, per esempio una visita medica io ho già anzi, io ho visto che lavora questo, questo e questo che guida uno dei 3, "chi lo fa"?, non so, io. Sai molto più organizzato così hai più tempo per concentrarti per i ragazzi e approfondire meglio queste cose soprattutto adesso secondo me, penso che una volta che

prendiamo la mano alla verifica degli obiettivi probabilmente può essere anche una cosa molto più funzionale.

- **La tua soddisfazione per come si discute?**

Abbastanza bene riusciamo a discutere abbastanza bene.

- La soddisfazione dell'équipe per come si discute?

Bene.

1.12. Cambieresti qualcosa nel modo di discutere?

Organizzarci in un altro modo. Ovvero organizzare in un altro modo la prima parte della riunione.

2. In che modo secondo te il gruppo di lavoro prende le decisioni?

Decidiamo abbastanza come si dice a maggioranza, democratico.

2.1. Potresti farmi l'esempio pratico?

Si, si la gestione della cassa che era stata cambiata penso un po' di tempo fa che tutti avevano l'accesso a gestire la cassa degli ospiti i soldi e adesso ci sono stati questi problemi che non risultavano giusta la contabilità e si discuteva se tornare al vecchio sistema di ogni operatore di riferimento se ne occupa della cassa di ogni ospite. E lì abbiamo fatto la riunione abbiamo fatto anche il bilancio delle cose positive e delle cose negative e abbiamo fatto anche delle settimane di prova per vedere e abbiamo trovato un piccolo modo insieme a tutti di come si potrebbe fare abbiamo fatto la valutazione.

2.2. In una scala da 1 a 10 (1min - 10 max) qual è il tuo grado di decisione nel gruppo?

Penso 6.

2.3. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min - 10 max) qual è il grado di soddisfazione dell'équipe rispetto alla presa di decisione?

Bene. Se penso all'esempio precedente la maggior parte bene nel senso che appunto parlando in maggioranza viene giusto ci sono quelli che sono non erano tanto d'accordo che vorrebbero essere tornati al vecchio sistema, sempre una parte che non è soddisfatta ma però penso che alla fine se si riesce a trovare il modo giusto e che le cose funzionano alla fine buono, 7/8.

2.4. Ritieni ci siano persone che abbiano un maggior grado di decisione rispetto ad altre?

Si. Penso che anche il tempo che si lavora qua, cioè io lo vedo soprattutto essendo che arrivo da fuori, non tanto da parte degli altri colleghi perché quello no, però tipo forse dal responsabile che si fida di più delle persone ma non è una critica delle persone appunto cerca più quelle persone che forse hanno più esperienza qua che conoscono di più, quindi quelle persone già con più esperienza, ma non solo le persone che lavorano qua da più tempo ma penso anche che abbiano un'affinità.

2.5. Quindi tu mi stai dicendo che in foyer ci sono delle persone che hanno un maggiore grado di decisione e sono quelle persone che lavorano in foyer da più tempo o persone che hanno una maggiore affinità con il responsabile giusto?

Si è così.

3. Efficacia del metodo.

3.1. A tuo parere, in riferimento agli obiettivi dell'équipe, in una scala da 1 a 10 (1 min - 10 max) qual è il livello di efficacia complessivo dei metodi usati per organizzare il lavoro?

8.

- **RUOLO**

1. Potresti indicarmi qual è il tuo ruolo nel foyer?

Mi occupo delle attività, delle uscite soprattutto durante l'estate e durante le vacanze. Ho due ospiti di riferimento di cui uno lo seguo insieme ad un collega con la coppia educativa e l'altro no perché la collega è andata in congedo ed anche le attività me ne occupo da sola.

1.1. Descrivi quali sono le responsabilità assegnate al tuo ruolo e in che modo ti sono state assegnate?

Delle attività è stata la mia collega che mi ha spiegato tutto e mi ha proposto lei di occuparmi delle attività, ma non è stato veramente parlato a riunione perché appunto mi ricordo anche che una delle due colleghe che se ne occupavano, una voleva lasciare, l'altro appunto andava in congedo e quella che voleva lasciare questo compito, questo ruolo qua a me aveva accennato, così io mi sono offerta e quindi mi è stato assegnato in modo implicito. E poi dopo è stato ufficializzato all'interno di una riunione. Per gli ospiti di riferimento invece è stato fatto come tutti con il cambio delle coppe educative ed è stato scelto dal responsabile in modo esplicito davanti a tutti.

2. In una scala da 1 a 10, quanto ti senti valorizzato in relazione alle tue capacità e a ciò che fai?

8 perché in realtà qua appunto cioè mi hanno lasciato tanto la possibilità di dire essendo anche nuova fai e prova a fare te e valuta te, sai molta libertà in quel senso e quindi ecco anche lì ho dovuto fare un po' diciamo chiedere soprattutto, appunto con quegli ospiti un po' diciamo particolari a livello di comportamento anche lì il fatto di andare a chiedere magari i primi incontri come mai tutti questi cambiamenti che ci sono stati e quindi quella fiducia mi ha fatto anche bene. Mi sono sentita valorizzata e poi anche un po' anche la libertà di poter fare vedere e quindi autonomia.

3. INTEGRAZIONE.

3.1. In una scala da 1 a 10, qual è il livello d'integrazione tra i diversi ruoli?

8.

3.2. In quali momenti percepisci una maggiore integrazione tra i diversi ruoli?

Quando alla riunione ci sono più educatori piuttosto che apprendisti e stagiaires la qualità della riunione cambia si entra più in discussione e si può discutere di alcuni argomenti piuttosto che di altri.

3.3. In quali momenti invece percepisci una maggiore difficoltà di integrarti tra le varie figure professionali?

Per esempio quando alla riunione arriva il coordinatore delle case. Ma anche qui quando alla riunione e quindi in base alla composizione dell'équipe ci sono per esempio più apprendisti e stagiaires si approfondisce meno, va tutto molto più veloce. E poi c'è quello che penso succede un po' dappertutto, l'affinità tra i colleghi. Non so un giorno che arrivi al week end e che c'è un gruppetto diciamo tra colleghi che c'é l'affinità più forte ecco che si crea un altro ambiente di lavoro invece arrivo in un week end dove c'é un gruppo in cui ci sono persone che non è che non vanno d'accordo però c'è meno affinità tra di loro senti un po' quel distacco tra gli operatori, non si crea tanto quel gruppo cioè tutti assieme operatori e ragazzi ma di più operatore e ragazzo. Questo vale sia per il weekend ma anche per la sera perché al mattino ormai è tutto troppo di fretta quindi non è che senti tanto questa cosa, ma alla sera e soprattutto al Ninfea2.

- **LEADERSHIP**

1. **Secondo te quali sono le persone che più di altre hanno influenza sul gruppo?**

   Un po' quelli che lavorano qua da più tempo ma ce ne sono anche un paio forse che lavorano qua da 3-4 anni che però hanno creato quel, vengono anche tanto ascoltati, tanto presi in considerazione.

   1.1. Potresti farmi un esempio?

   La collega Marcella ho visto che era tanto preso in considerazione e comunque so che lavorava qui da tre anni circa e penso che anche te non è tanto qua che lavori e sei anche tu uno veramente preso in considerazione. Ecco poi ci sono tipo non so di quelli che lavorano da qua da più tempo ma è vero che a volte parlano un po' meno tipo il Fabrizio e la Elisa ma a volte non saprei dire e poi c'è la Paola anche lei abbastanza. E poi c'è il vice responsabile che trovo ha tanta influenza sul gruppo sia come ruolo che come persona, e abbastanza organizzate e trasmette fiducia, e poi c'è anche la Miriam ma lei penso di più per il suo carattere abbastanza diretta.

2. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di stimolare le interazioni?**

   Il vice responsabile.

3. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di coinvolgere e motivare i membri del gruppo?**

   Penso te e il responsabile la domenica.

4. **Chi è secondo te il membro più influente capace di responsabilizzare, ascoltare e comunicare in maniera efficace?**
   Il vice responsabile.
5. **Chi è secondo te il membro più influente capace di riconoscere il valore degli altri e sviluppare autostima?**
   Il vice responsabile in quanto con il responsabile ho avuto poca poco contatto e quindi non saprei dirti.
6. **Chi è secondo te il membro più influente capace di delegare responsabilità?**
   Il vice responsabile.
7. **Chi è secondo te il membro che più influisce positivamente e chi quello che influisce negativamente?**
   Non li vedo credo ci sia un equilibrio in questo senso magari a turno tutti possiamo influenzare positivamente o negativamente.
8. **C'è secondo te qualcuno che contesta oppure ostacola gli sforzi di coordinamento?**
   No.
9. **In una scala da 1 a 10, quanto ritieni funzionale la leadership presente in foyer per raggiungimento degli obiettivi sia personali che del gruppo?**
   7.

- **COMUNICAZIONE E CLIMA**

1. **Come percepisci la comunicazione che c'è all'interno del gruppo?**
   Penso che comincia ad andare abbastanza bene non so appunto come era prima per voci che senti penso che era un po' male. Io adesso la trovo abbastanza buona, comincia ecco da quando sono arrivata io, ho visto da quando sono arrivata sino adesso, forse adesso che comincio ad entrare più nel gruppo vedo che è abbastanza buona.
   1.1. Riconosci qualcuno dei seguenti termini all'interno del gruppo di lavoro: confronto e scambio, ascolto, esposizione, feedback?
   Si li riconosco.
   1.2. Quali sono secondo te gli aspetti positivi?
   Il poter confrontarti e discutere più comodo, diciamo poter esprimerti, sentirti ascoltato e preso più in considerazione ecco. Anche l'esposizione ed il feedback sono positivi.
   1.3. Quali invece sono gli aspetti negativi?
   Si penso più di altro che possono portare, nel senso, non é che queste cose hanno delle cose negative, se non che una volta nel discutere, nell'esporti, possono creare delle tensioni. Se tu non vuoi, non accetti certe cose, ma queste sono tensioni che alla fine si risolvono prima o poi. Quindi negativo ma cioè non é che in se è negativo ma solo che ti può portare a delle

cose negative che crea tensioni che però può portare al positivo creando qualcosa di costruttivo.

1.4. Come si potrebbe migliorare la comunicazione nell'équipe?

Prima lavoro ognuno personale, di essere capace a poter o sentirsi in diritto di parlare, di fare, dire e soprattutto importante di non aver paura di dire le cose anche se gli altri si potrebbero arrabbiare ecc. E dopo assieme creare quell' ambiente in cui va beh, io non sono d'accordo con quello che dici te possiamo discutere in quel momento ma che io so che quando siamo poi a lavorare così tutto vada bene.

2. **A tuo parere, in una scala da 1 a 10, quanto sono presenti questi elementi: sostegno, calore, apertura, feedback, riconoscimento dei ruoli?**

   Sostegno 7. Calore anche 7. Apertura 6½. Feedback 7 ½. Riconoscimento dei ruoli 7.

3. **Quali sono gli aspetti relazionali che maggiormente ti soddisfano all'interno del gruppo di lavoro?**

   Ma momenti non so, come il mangiare in un modo che non è che devi seguire una linea precisa uno schema, ma si scherza o si mette un po' di musica per creare quell'ambiente di più casa, sono quelli i momenti che mi soddisfano di più che dipendono dalle persone che lavorano.

3.1. Cosa, invece, ti crea o ti mette in difficoltà?

Il non, quando vedi che una persona crea quella barriera e non riuscire a parlare che sia piuttosto distaccato. Ecco che fai qualcosa e si ti guarda può farti un sorriso ma non é che ti viene dietro.

3.2. A tuo parere, in una scala da 1 a 10, qual è il clima relazionale che si respira nell'équipe?

7½.

3.3. Come si potrebbe migliorare il clima relazionale?

Come dicevo prima, un po' penso guardando a sé stesso e poi appunto sempre in gruppo fare, parlare di più. Secondo me la cosa più importante é il fatto di parlare, di essere capaci a dire, esprimerti appunto senza ecco che, neanche le altre persone vengano giudicate dicendo sei cattivo perché mi fai vedere una cosa che a me non piace. Un po' la tolleranza, nel senso di accettare che ci siano delle cose che possono dirti anche delle critiche, non prenderlo sul personale perché fuori da qua hai la tua vita, però prenderla come occasione di crescita. E poi quello ti crea a essere capace, non so, a me da fastidio che oggi hai messo quella bottiglia lì e riuscire a dirti guarda mi da fastidio quello e tu dici, ok va bene possiamo anche litigare in quel momento, discuterne però è dirlo, non che io vado a dire alla mia collega a me mi da fastidio che questo qua viene e mette la bottiglia lì, ecco questo.

- **SVILUPPO**

1. **Secondo te ci sono già dei cambiamenti all'interno del gruppo di lavoro?**

Si penso di si, tipo cambiamenti a livello di lavoro tipo la verifica degli obiettivi per i ragazzi, poi cambiamenti degli abbinamenti e poi penso a livello dell'èquipe la supervisione interna e può essere anche un ambiente non perfetto perché é difficile che sia perfetto però lo trovo abbastanza buono penso che abbia anche migliorato ecco.

2. **Quali cambiamenti apporteresti al nostro modo di lavorare per renderlo più efficace?**
   Più voglia, più voglia di fare nel senso di fare più proposte più entusiasmo da parte degli operatori nel fare.
3. **Che cosa ti soddisfa?**
   Il rapporto con i ragazzi soprattutto io adesso che sono nuova arrivare qua creare quella relazione conoscere gli utenti ed anche con gli operatori è bello vedere come all'inizio no come cominci pian pianino a vedere che si creano delle relazioni un bell'ambiente ecco.

   3.1. Cosa invece ti mette in difficoltà?
   La parte burocratica per esempio la compilazione di una visita medica per la mia difficoltà di esprimermi, a volte il dire le cose ai colleghi, ecco quella è una cose su cui si dovrebbe lavorare se stesso e a volte anche con il responsabile nel senso di relazionare.

   3.2. In una scala da 1 a 10 in che modo secondo te il gruppo di lavoro ha la possibilità di sviluppare le seguenti qualità:

   - **Apprendimento, equilibrio, coesione, creatività?**
     Apprendimento 6. Equilibrio 6½. Coesione 7. Creatività 6½.
   - **In che modo?**
     Non tipo supervisione tipo tecniche di gruppo tipo specialisti che lavorano con i gruppi. Per equilibrio e coesione ma anche la supervisione. Per apprendimento invece corsi di formazione. Per la creatività è una cosa personale e quindi lavorando su stessi e con gli altri.
   - **Integrazione, differenziazione, positività, trasparenza?**
     Integrazione 7. Differenziazione 6½. Positività 6½ / 7. Trasparenza 6.
   - **In che modo?**
     Secondo me con la supervisione e lavoro di ognuno.
   - **Autonomia, adattamento, affidabilità, apertura?**
     Autonomia 6. Adattamento 7. Affidabilità 7. Apertura 6 ½ .
   - **In che modo?**
     Lavorando su sé stessi ed anche in gruppo.
   - **Efficacia, flessibilità, impegno, tolleranza dell'incertezza?**
     Efficacia 6. Flessibilità 7. Impegno 7½. Tolleranza dell'incertezza 6½.
   - **In che modo?**

Sempre un po' personale ma sempre condiviso fatto insieme con il gruppo e per il gruppo penso sempre che si sono questi specialisti che sanno fare tutte queste cose tipo la supervisione perche essendo che sei talmente immerso in un posto che tante cose non le vedi possono anche andare bene all'apparenza.

GRAZIE PER LA TUA PREZIOSA COLLABORAZIONE!!!

ALLEGATO 6

Intervista ad Andrea, educatore diplomato. Realizzata il 17.06.2015 dalle ore 09:30 alle 10:30, presso il foyer Casa Ninfea.

Il carattere in stile grassetto indica le domande poste dall'intervistatore. Il carattere invece in stile corsivo indica le risposte dell'intervistato.

- **OBIETTIVO**

1. **Sapresti indicarmi quali sono gli obiettivi del gruppo di lavoro?**

   L'obiettivo generale può essere il benessere dell'utenza ed in questo c'è dentro tutto ci sono gli obiettivi generali di ogni ospite e gli obiettivi specifici di ogni ospite. Quindi il nostro lavoro è accompagnarli.

   1.1. Sono scritti?

   Si sono scritti sia nello statuto della fondazione sia in quello che noi facciamo con obiettivi specifici all'interno dei piani individuali.

   1.2. Ma quindi ci sono due obiettivi due tipi di obiettivi uno a livello più macro come quello generale è uno a livello più micro come quello specifico che riguardo l'individualità di ogni ospite?

   Si esatto.

   1.3. Scritti da chi?

   Scritti sia nello statuto della fondazione quello é il nostro mandato, prima ancora c'è la legge che dice cosa è il mandato delle istituzioni e poi piano piano a scendere ci sono il sistema di gestione della qualità che ci dice cosa dobbiamo fare e dopo noi lo facciamo nell'effettivo.

2. **In che misura l'équipe è a conoscenza degli obiettivi?**

   È una bella domanda la sensazione é che quando facciamo le riunioni settimanali c'è un ricordare che però nella pratica siamo molto più sul fare che sul pensare agli obiettivi, che cosa stiamo facendo, più sull'igiene e pochi si interrogano su questo intervento come posso farlo rispetto all'obiettivo che c'ha, poi però dopo quando facciamo la riunione settimanale ho l'impressione che c'è un certo modo di ricordare a tutti cos'è l'obiettivo e quello che stiamo perseguendo con gli ospiti.

   2.1. Ma quindi la tua percezione riguardo proprio alla conoscenza degli obiettivi, se dovessi misurarla che voto gli daresti da 1a 10?

   7. Penso che ci sono operatori e operatori una parte é sensibile anche agli obiettivi. Quindi, sembra quasi che chi é educatore di riferimento é più a conoscenza dei propri obiettivi specifici dei propri utenti e quindi anche nella quotidianità cerca di far leva su quegli aspetti li invece chi non è educatore di riferimento non tutti però, alcuni fanno non so l'uscita con Giovannino è proprio andare fuori a far l'uscita e non certo l'aspetto dell'autonomia negli spostamenti. Il fatto che adesso ogni volta che facciamo una riunione continuiamo a ribadire

cosa sono in teoria dovrebbe permettere all'équipe pian piano di cominciare a tutti integrare sto facendo questo.

2.2. Potresti indicarmi quali sono i compiti/le attività che ogni membro deve svolgere per raggiungere gli obiettivi?

Comunque conoscere gli obiettivi confrontarsi in équipe sulle strategie e sapere anche le strategie che stiamo adottando e poi provare quando fai l'atto pratico di ritornare a casa e auto osservarsi, quindi scrivere su ISAWIN come è andata e farsi un'auto analisi se quello che hai fatto poteva essere diverso rispetto, per agevolare il raggiungimento dell'obiettivo, se quello che hai fatto come operatore, il tono della voce, la postura.

2.3. Ma per esempio a livello di presa carico generale dell'utente che attività facciamo noi per permettere alla persona di stare bene?

Tutto, già dalla doccia, dalla sveglia, qualsiasi attività, qualsiasi contatto con l'ospite dovrebbe rientrare in quell'ottica li. Ma questo non vuol dire che l'ospite chiede ed ottiene tutto quello che vuole. Ma anche l'ambiente, che funzioni tutto, le luci posso cambiare qualcosa nell'ambiente, il clima degli educatori e già questo se c'è un buon clima tra operatori aiuta lo star bene di una persona. Cioè se io sono in un posto dove gli operatori si fanno la guerra e io e mia moglie ci facciamo la guerra non è che i miei figli stanno bene, poi quando sono in relazione con loro come mi pongo, cosa faccio nel far la doccia, nell'accompagnarli alla toilette, nell'accompagnarli al ristorante. I contatti con l'esterno, come mi pongo, posso essere d'aiuto, mi sostituisco, mi sovrappongo e un po' tutta quell'attenzione li.

2.4. Chi definisce gli obiettivi?

É un concerto tra le parti che potremmo essere noi l'ospite dove fattibile e la famiglia. Noi si intendono vari livelli, il responsabile, educatori e sopra noi la direzione perché comunque gli obiettivi generali vengono dati dalla direzione. In che modo? *In teoria noi facciamo delle proposte però dipende anche dalle situazioni particolari ci sono ospiti che fanno loro la loro richiesta è quindi tu cerchi di capire con le risorse attuali se puoi rispondere alle loro necessità e come rispondere o altrimenti siamo noi che proponiamo abbiamo visto questo sarebbe interessante e poi lì si cerca una collaborazione un accordo.*

2.5. In che misura gli obiettivi sono condivisi?

Dovrebbero essere condivisi al 100% ma in realtà é che sono molto altalenanti ci sono momenti dove sono più condivisi e poi quando ci sono le prime, non so se c'è qualcosa che non funziona bisogna ridefinirli e quindi non è che c'è una risposta dipende dalle situazioni alcuni sono condivisi bene e vanno avanti bene alcuni invece che ogni volta bisogna anche riadattarli a seconda della situazione dell'ospite della situazione attuale delle capacità ma anche delle risorse dell'équipe del momento .In teoria dobbiamo sempre cercare la condivisione c'è un obiettivo lo stiamo modificando si sta cercando di capire con un parente o

con un ospite o anche chi vuole modificare un obiettivo sono piccole strategie si cambiano per il bene ma altrimenti bisognerebbe fare un'incontro e dire ci siamo accorti di questa cosa.

- **METODO**

1. **Quali sono le modalità utilizzate dall'équipe per organizzare il proprio lavoro?**

C'è il piano settimanale degli operatori, c'è la tabella dei compiti assegnati e quindi abbinamenti e mansioni. E poi ci sono i piani individuali di ogni ospite, ed in base a quello facciamo la settimana di presa carico. Questi qua sono gli aspetti più pratici. E poi c'è ISAWIN, c'è l'email, c'è la riunione settimanale che ci permette di, poi ci sono i momenti informali tra gli operatori, non so, penso per esempio alle visite mediche, per capire come ci si organizza per fare quella visita medica per le attività.

1.1. Puoi descrivere come avvengono solitamente le riunioni e di cosa si parla?

Allora le riunioni sono divise in due parti la prima parte in teoria amministrativa. In questa prima parte amministrativa c'è una piccola parte sull'organizzazione, sulle modifiche, sui corsi e poi c'è una parte in accordo che prende un po' di tempo sulle modalità relazionali legate all'utenza. Quindi una forma di auto supervisione o di auto osservazione interna e di anche confronto tra l'équipe e quindi anche teorica anche su aspetti teorici. E poi c'è una seconda parte che è comunque anche legata a questo aspetto che dicevo alla composizione dell'équipe, sull'utenza. L'utenza divisa sugli obiettivi che stiamo perseguendo, su come è andata la settimana, se ci sono stati degli episodi in particolare che ci hanno messo in difficoltà. Quindi gli obiettivi, se stiamo andando verso il raggiungimento, se ci sono delle difficoltà, ma anche se c'è un episodio durante la settimana che esula dall'obiettivo e noi siamo in difficoltà sia come operatori sia come progetto magari, varrebbe la pena cambiarlo, introdurre qualcosa d'altro. Quindi c'è una seconda parte che è legata all'utenza si parla di obiettivi specifici però anche lì in modo cadenzato prima Ninfea1 e poi Ninfea2.

1.2. Il modo in cui avviene la riunione qual è?

La riunione viene gestita dal responsabile poi in teoria c'è una parte aperta se uno ha dei temi o comunque la condivisione dell'équipe si fa un giro.

1.3. E qual é lo strumento che ti permette in questo caso di aprire la riunione?

L'ordine del giorno che, più che aprire la riunione permette di avere una scaletta di argomenti di cui parlare. In teoria una cosa non semplice per quando si entra in aspetti delle relazioni dopo magari si parte per la tangente, però in teoria dovrebbe permettere l'ordine del giorno, dovrebbe permettere, di definire anche il tempo che si ha e quindi tu sai che hai due ore e mezza e quindi in quelle due ore e mezza tu sai che devi fare quei temi di e se non ce la faccio e vedo già anche nella scaletta ci sono troppi temi dovrei tagliare qualcosa.

1.4. L'ordine del giorno è accessibile a tutti i membri dell'équipe?

Allora lo era. Adesso non lo è perché quando lo era nessuno lo guardava infatti venivano tutti con, all'inizio quando si terminava la parte amministrativa, avrei bisogno di, avrei bisogno di parlare di, avrei bisogno di e quindi sembrava che l'ordine del giorno non venisse letto e prima era appeso all'albo poi l'ho messo in rete, posso rimetterlo appeso all'albo o in una forma condivisa dall'équipe, l'importante è che venga letto perché se no mi sembra di, ma non solo per ottimizzare i tempi, ma anche per prepararmi su un aspetto per il quale sono più sensibile e quindi per meglio gestire la riunione. Tutti possono accedervi e non c'è una preclusione, adesso in questo momento non c'è un luogo fisico di condivisione.

1.5. Quali sono i principali argomenti trattati?

La cosa più importante è la parte amministrativa della riunione dovrebbe essere la parte più semplice dici se c'è una riunione dici se c'è un corso dici se c'è una formazione interna o esterna però secondo me la parte basilare e comunque c'è questo aspetto anche sull'utenza però la risorsa maggiore è l'operatore all'interno delle strutture come la nostra e quindi penso che una parte importante dell'équipe della riunione di équipe che non è supervisione dell'équipe ma è proprio un confronto tra l'équipe per creare lo stesso linguaggio per avere la stessa adattare le stesse strategie e cioè per capire un attimino come porci e quindi la cosa più importante secondo me è il confronto. La riunione dovrebbe essere quindi uno spazio dove uno anche se ha delle difficoltà si confronta con i colleghi dove non c'è il pregiudizio cosa che comunque noto c'è una certa difficoltà se c'é un'osservazione diretta la si percepisce sul personale come qualcosa per distruggermi o per farmi male e quindi andrò molto sulla difensiva e quindi vedo che nonostante anni di SUPSI questo aspetto degli operatori è ancora ben presente anche se anche se c'è sempre di meno, comunque trovo che rispetto a altre situazioni che il processo di crescita di quest'équipe attuale con grosse difficoltà legate anche ad una forte turnistica degli operatori presenti tra partenze e arrivi non so quanti e quindi con lo spezzettamento del discorso e non riesci mai a fare un discorso lineare perché l'équipe ogni anno in questi ultimi anni sta cambiando con anche partenze importanti e comunque in questo l'équipe si sta abituando sempre di più a soffermarsi su questi aspetti qui quindi il confronto non c'è un giudizio sempre un po' meno leggo che c'è questa cosa.

1.6. Qual è il livello di partecipazione durante le riunioni?

Una buona partecipazione come qualità in alcuni momenti, non c'è uniformità ci sono dei personaggi che parlano di più che quindi si sentono anche più coinvolti ed alcuni che interagiscono solo se sollecitati o alcuni solo se si parla del loro ospite di riferimento.

1.7. Secondo te perché alcuni membri parlano di più ed altri solo se sollecitati o solo se si parla dei loro ospiti di riferimento?

Abitudine, strutturazione della personalità, ma anche abitudine penso per tanti anni il loro sistema funzionava perché devo cambiarlo,non mi espongo non sbaglio non ricevo critiche ma anche il carattere se lo sono formato a casa perche non si esponevano.

1.8. Hai la sensazione che vi siano persone che partecipino poco o nulla e/o altre che tendono a parlare molto? A tuo pare per quali motivi?

Rispetto al passato quando all'inizio quando sono arrivato qui c'erano delle persone che monopolizzavano la riunione e quest'aspetto non c'è più, non trovo più che ci sia un aspetto dove una prende parla e porta avanti lei sia il livello storico sia gli obiettivi già fatti e non fatti cioè.

1.9. Ma perché non c'è più?

Perché sono andati via. Ma trovo anche che si erano ridimensionati, c'erano stati degli incontri con queste persone ed una in particolare sul concetto di prendere lo spazio e lasciare lo spazio agli altri e quindi è un dono lasciare lo spazio agli altri di crescita perché se io parlo sempre vuol dire che anche gli altri, perché è utile a tutti e due tutte e due le frange chi parla e chi non parla, chi non parla perche come dicevo prima chi parla comunque non permette a chi non parla di esprimersi quindi non dona il tempo agli altri di esprimersi questo qui è un comodo per chi non si, ma gli altri non so se vengono gratificati perche comunque hanno le possibilità di, bisognerebbe un attimino trovare. Questo aspetto dell'inizio non c'é più. Adesso trovo che c'è una certa parziale equilibrio si potrebbe fare di più cioè c'é una frangia che non trovo più, non c'é più, non ci sono più quei personaggi che monopolizzano ci sono ancora alcuni che se possono si defilano, lo vedo già da come si siedono al tavolo, le motivazioni sono anche legate alle strategie relazionali, hanno adottato una strategie relazionali che se non dico nulla mi lasciano in pace e quindi perché devo cambiare una strategia.

1.10. Qual è il tuo livello di partecipazione alle riunioni?

Sono il responsabile.

1.11. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min - 10 max) qual è il livello di:

- congruenza tra obiettivi del gruppo di lavoro e gli argomenti discussi?

10.

- **approfondimento degli argomenti discussi?**

Alcuni temi a volte slittano alle riunioni successive, io sono molto sensibile su quegli aspetti degli educatori, su quelle dinamiche interne, mi piace molto lavorare su questo aspetto qui, per me approfondiamo tanto, 9, e si può sempre approfondire.

- **soddisfazione dell'équipe per come si discute?**

Allora alcune positive alcune negative cioè dipende dalla situazione non è che c'è una. Personalmente trovo io, le ultime riunioni le vivo bene percepisco anche un clima positivo ed anche l'ultima riunione ci sono state dei feedback positivi da parte dell'équipe non c'è uno

standard ecco non è che la sensazione è sempre tutte positive o sempre tutte negative dipende anche dal momento dalla stanchezza dal tema trattato dalle persone coinvolte cioè però di base un valore positivo 6 non lo percepisco che c'é un malessere tale che alla fine della riunione andiamo via un po' con l'ansia con la rabbia con la frustrazione mi sembra che comunque il clima all'interno ci permette di, possiamo ancora scegliere di addentrarci più nelle tematiche più nelle critiche cosi però c'è un buon clima di accettazione di base positivo con dei margini di miglioramento.

- **la tua soddisfazione per come si discute?**

Anche dipende dalle persone, non c'é uno standard, comunque sufficiente, positivo. Dipende dai colleghi che si trovano a riunione, dalle tematiche trattate dal fatto che magari qualcuno é ritornato dalle vacanze ed ha la testa ancora un po' nelle vacanze.

1.12. Cambieresti qualcosa nel modo di discutere?

Si, essere più schietti, non so come dire essere più aperti. Essere più trasparenti, se sto male non devo trovare, se mi sono sentito in difficoltà non devo trovare 50.000 strategie per dire guarda mi sono sentito in difficoltà con Giovannino quando è successo questo avevo voglia di, e non devo avere la paura che tutti ti giudicano negativamente. Che poi io penso di dare l'esempio che quando sbaglio cioè non mi sembra poi magari dovete dirmelo voi il feedback dovrebbe arrivarmi da voi e quindi ho mostrato varie volte che anche io come responsabile sbaglio posso dire e quindi vale la pena che anche gli altri entrino un po' in quell'ottica li e se si sbaglia non cade il mondo, cioè la fortuna del nostro lavoro è un po' questa.

2. In che modo secondo te il gruppo di lavoro prende le decisioni?

Allora di solito sulla condivisione ci sono stati momenti per maggioranza, se andiamo un po' all'empasse.

2.1. Potresti descrivere qual è il modo più ricorrente utilizzato nella riunione per prendere le decisioni?

La condivisione, tipo decidere come fare per, se penso all'ultima riunione anche la storia della lavanderia si è deciso insieme come poter migliorare l'aspetto. Lì si è ascoltato il problema, c'è stato un confronto tra le parti e si è trovato una soluzione condivisa. Poi di solito le soluzioni condivise le testiamo un mese, due mesi. Se vanno bene rimane, altrimenti rivalutiamo cioè, diventa un piccolo progetto anche quello, vediamo cosa possiamo fare per migliorare quella cosa li. Quindi presentazione del problema poi vedere cosa è già stato fatto le risorse disponibili e il tempo se in passato c'era già un'esperienza che possiamo riprenderla.

2.2. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min - 10 max) qual è il grado di soddisfazione dell'équipe rispetto alla presa di decisione?

Sufficiente tra 8 e 9 buono, non possiamo accontentare tutti, comunque la sensazione è che è positiva nel senso che comunque non è che a priori escludiamo qualcuno e diciamo no questa così assolutamente, cerchiamo dove possiamo di integrare tutto quello che si può integrare, non c'è una imposizione.

2.3. Ritieni ci siano persone che abbiano un maggior grado di decisione rispetto ad altre? Potresti farmi qualche esempio?

Si. Io per esempio. È vero che io ho la facilità che gestendo la riunione, allora non c'è un contro leader in questa équipe qui non noto in generale un contro leader non tutti sono d'accordo con il leader però hanno una strategia piuttosto di evitamento piuttosto che di contrapposizione e quindi nella gestione di questa èquipe sono facilitato da questo aspetto qui e in più se noto che c'é una buona dialettica tra le parti lascio anche, altrimenti io ho la facilità gestendo, di portare un po' il tema dove voglio arrivare io, di guidarla, ma questo ormai fa parte del gioco cioè, però dove è possibile cioè non che se sento che se c'è qualcuno dice guarda ce'è questa cosa qui sono a priori è vero che c'ho anch'io le mie convinzioni e uno dovrebbe convincermi di quello che sta dicendo.

3. Efficacia del metodo.

3.1. A tuo parere, in riferimento agli obiettivi dell'équipe, in una scala da 1 a 10 (1 min - 10 max) qual è il livello di efficacia complessivo dei metodi usati per organizzare il lavoro?

9 e si può migliorare.

- **RUOLO**

1. Potresti indicarmi qual è il tuo ruolo nel foyer?

Il responsabile.

1.1. Hai sempre ricoperto la stessa funzione?

Si, in questo foyer.

1.2. Descrivi quali sono le responsabilità assegnate al tuo ruolo e in che modo ti sono state assegnate (chi, esplicite/formalizzate, implicite ecc.).

Mi sono state assegnate dal mandato dall'organizzazione, dalla struttura. Le responsabilità che ho dipende un attimino. C'è la parte, che è quella organizzativa proprio, che quindi la turistica, gli abbinamenti, la cassa, il piano lavoro, queste cose cosi. Poi c'é una responsabilità che rispetto agli ospiti quindi gli obiettivi, che ci sia un progetto, che ci siano degli obiettivi, che poi c'è una richiesta per il responsabile del controllare e verificare che le mansioni vengono svolte. Perché c'è un "cahier des charge" dove dice che l'educatore deve fare delle cose il, responsabile dovrebbe, deve supervisionare e controllare quest'ultimo aspetto. Visto che noi cerchiamo invece di. Allora quando sono arrivato qui avevo l'impressione che l'équipe funzionava molto solo a livello verticale. Il responsabile decide e gli altri devono fare. Stiamo creando un équipe che ha delle buone capacità interne. E l'ideale sarebbe che delegare, ma

anche che il responsabile, alla fine, non è che gli operatori qui dentro non sono abbastanza in grado di gestirsela per conto loro, quindi ci sono delle situazioni dove se prima venivo sollecitato per anche delle stupidaggini, adesso mi rendo conto che si è creato un clima all'interno che non c'è più bisogno che il responsabile venga sollecitato per, uno si assume in parte la responsabilità perché abbiamo in parte già, se vuoi, non in modo esplicito, scritto, ma sappiamo già che su alcune cose possiamo fare quella scaletta. Quindi come esperienza, c'è una certa autonomia e quindi anche questo concetto molto che si sta profilando in istituto del controllo, delle deleghe e controllo, forse da parte mia c'è una carenza nel controllo perche cioè più lavoriamo sull'autonomia quindi io non ti devo delegare una cosa e poi verifico che l'hai fatta, se non l'hai fatta, tu dovresti dire non sono riuscito a farla, come devo fare a migliorare. Non tanto per sanzionare o per, ci sono comunque dei momenti aperti al confronto.

1.3. Le responsabilità dei diversi ruoli come sono assegnate? (con quali criteri, chi le assegna?)

Se penso al responsabile delle attività se ne discute in équipe chi è libero dalle attività cioè chi non ha altre attività può fare quel tipo di, mentre per non so, per l'educatore di riferimento, per le coppie educative, allora di norma visto, perché, c'è questa rotazione ogni due anni, di norma c'è una discussione in équipe e nell'ultima volta c'erano anche dei paletti tali che ci han fatto dire saranno circa saranno queste le prossime coppie educative quindi o con una discussione in équipe oppure se ci sono dei paletti prima che noi conosciamo, allora io prima io mi confronto sempre con il vice, con il vice soprattutto, però può essere anche per esempio sul nuovo mansionario che stiamo sviluppando c'è un operatore in turno io ho un idea mi confronto con quell'operatore lì e comincio ad aggiustare poi di solito anche a livello organizzativo non è che cambio la strutturazione degli orari ci metto un po' prima di arrivare ad una definizione che penso potrebbe andare bene per un periodo e allora ho modo di confrontarmi con più persone. Cerco sempre comunque un, dove è possibile, un confronto di solito con Martino, col vice, con l'operatore presente, con l'èquipe, se dopo ho dei paletti del tipo, so che quella situazione lì è meglio intervenire così o dall'alto allora come gli ultimi, le coppie educative sono state un po' imposte. Se alla fine nessuno vuol fare l'attività e l'educatore x non ha nessun altra incombenza fa quella attività lì, cioè decido io. A seconda delle situazioni vengono definiti in modo esplicito o impliciti si ma anche in quello non è che ad esempio nell'ultima coppia educativa per farti capire mi sono confrontato con Martino ci abbiamo messo un mese per farlo. C'erano dei presupposti, avevamo dei paletti che ci hanno prefissato.

3. INTEGRAZIONE.

3.1. In una scala da 1 a 10, qual è il livello d'integrazione tra i diversi ruoli?

Si potrebbe fare di più un 7.

3.2. In quali momenti percepisci una maggiore integrazione tra i diversi ruoli?

Forse nelle incombenze pratiche, nella presa a carico quotidiana. Dopo è vero che possono cambiare. Riconosco che possono cambiare le dinamiche, se sono presente o meno come responsabile. Se sono presente nei turni come responsabile, di norma trovo una buona integrazione. Non so, quando io come responsabile non ci sono, se c'è una parte, se operatori con ruoli diverso relazionano, gestiscono le situazioni nello stesso modo quando ci sono anche io. Rispetto al mio vissuto buono. Trovo che si potrebbe fare un po' di più nelle riunioni d'équipe dove incominciano piano piano cioè quasi come una formazione, stiamo facendo per esempio, verso chi ha una formazione più sull'OSA, per trovare un linguaggio comune.

3.3. In quali momenti invece percepisci una maggiore difficoltà di integrarti tra le varie figure professionali?

Come dicevo prima nelle riunioni si potrebbe fare di più per trovare un linguaggio comune.

- **LEADERSHIP**

1. **Secondo te quali sono le persone che più di altre hanno influenza sul gruppo?**

   Il responsabile, il vice. Allora in teoria dopo dovrebbero essere uguali per tutti poi mi accorgo che in alcuni frangenti gli operatori sugli OSA esercitano una maggiore leadership quindi la formazione SUPSI influisce maggiormente sul titolo OSA o sull'anzianità di servizio, sono presente qua da più tempo di te quindi conosco più di te.

2. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di stimolare le interazioni?**

   Penso io.

3. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di coinvolgere e motivare i membri del gruppo?**

   Il responsabile ed il vice, ma dopo è vero che ci sono degli operatori che sempre di più cominciano a sostenere anche gli altri colleghi ma comunque il membro che più influisce è il responsabile.

4. **Chi è secondo te il membro più influente capace di responsabilizzare, ascoltare e comunicare in maniera efficace?**

   Ci sono varie figure, il responsabile il vice ci sei te e in questo momento non mi viene in mente altro.

   4.1. Tutti allo stesso grado?

   Forse io e Martino siamo un po' agevolati dal ruolo tu invece come processo di crescita come educatore perche la Giovanna anche lei è brava trovo che è brava in alcuni frangenti però lei ha una sua idea molto radicata anche quindi quando si confronta con gli altri tende subito a portare la sua invece per esempio te forse anche tramite scuola sei cerchi più di ascoltare e poi piano piano costruire qualcosa insieme quindi anche in équipe sei uno di quelli che, c'è stato un periodo che il Martino doveva andare via se pensavo dei sostituti come vice eri te non pensavo la Giovanna, non pensavo la Giuliana non penso la Mariana non penso che

sono molto più passivi cioè noi siamo più avvantaggiati dal nostro ruolo professionale poi tu sei anche in formazione però come capacità penso che incominci sempre di più anche.

4.2. Ma quindi il grado è ripartito in maniera graduale?

Si ce un po' questa cosa all'interno dell'equipe, molto radicata, gerarchica, trovo sempre di meno perché poi cioè gli operatori cominciamo sempre di più a capire quali sono i loro gradi di responsabilità ci sono certi che se l'assumono ci sono certi nonostante sono educatori che se penso alla Mariana organizzare una colonia va in frantumi cioè al massimo un'uscita di un giorno.

4.3. Quindi il grado va un po' a cascata, prima il responsabile poi il vice ed altri per altre motivazioni?

Si.

5. Chi è secondo te il membro più influente capace di riconoscere il valore degli altri e sviluppare autostima?

Questo non te lo so dire, bella domanda, non c'ho mai fatto caso, non penso io. In parte mi riconosco. Io penso di essere una figura di quelle però il Martino è anche un'altra di quelle che quando ci sono cioè è in grado di riconoscere il valore degli altri.

5.1. Rispetto allo sviluppo dell'autostima?

Io trovo che ci siano tre persone che in equipe lavorano su questi aspetti qui sempre quei tre di prima io te e il Martino.

5.2. Sempre a cascata?

Ma poi dipende dalla situazione se penso all'ultima cosa che hai fatto con la, potevi farla forse diversamente, però quando c'era questa cosa di Lucia con Franceschino il tuo intervento era quello di sostenere la collega riconoscendole che era in grado di gestirla dopo lei è andata molto sulla difensiva però c'era quel desiderio da parte tua di riconoscergli che, però invece nella Giovanna nella Giuliana non trovo che c'è questo nonostante sono educatrici non c'entra niente tanto la formazione però che potrebbe essere un cercare di agevolare alcuni concetti.

6. Chi è secondo te il membro più influente capace di delegare responsabilità?

Responsabile.

7. Chi è secondo te il membro che più influisce positivamente e chi quello che influisce negativamente?

Il tema è abbastanza delicato. Negativamente dipende perché, allora se penso a Carlo nel concetto dell'équipe in riunione lui non si espone mai, però all'esterno di questo spazio ha una sua idea di lavoro quindi cerca di, che tante volte entra in conflitto con l'idea del lavoro dell'équipe e quindi può influenzare negativamente, però fortunatamente in quell'episodio che è successo era con la stagiaire, che ha influenzato negativamente. Penso che gli operatori in teoria sono

abbastanza attrezzati, per cui si stanno cominciando ad attrezzare sempre di più per non farsi influenzare.

7.1. Rispetto invece alla persona che maggiormente influisce positivamente?

Quello in teoria ci sono un po' come uno si pone positivo quindi penso che persone che vedo positive e quindi permettono il dialogo oltre al responsabile vedo il Martino, vedo te vedo, il Maurizio, cioè lì non è tanto, quindi un po' a rotazione. Comunque considero che la mia presenza, la presenza del responsabile può influire su alcune dinamiche, può avere un impatto su alcune dinamiche, magari gente che quando non ci sono io è molto solare, molto facilita i rapporti, quando ci sono io o perché ha paura ma anche perché l'aspettativa è che lo faccia lui, oppure perché ha paura di sbagliare.

8. C'è secondo te qualcuno che contesta oppure ostacola gli sforzi di coordinamento?

Non c`è un contro leader. Ci sono stati dei momenti tipo la storia del Carlo, della cassa non cassa, che era andato in direzione che possono ostacolare. Sono situazioni tipo il Cesare, della lavanderia che possono ostacolare, però non è che c'è una persona che ostacola. Ma io non che c'ho la verità assoluta, la mia aspettativa è che qualsiasi situazione succede, c'è prima un confronto e poi insieme trovare delle strategie.

9. In una scala da 1 a 10, quanto ritieni funzionale la leadership presente in foyer per il raggiungimento degli obiettivi personali e del gruppo?

9.

- **COMUNICAZIONE E CLIMA**

1. Come percepisci la comunicazione che c'è all'interno del gruppo?

Allora funzionale in riunione, buona buona una buona comunicazione, però vedo che ci sono delle difficoltà sul discorso di prima, se devo dire una critica faccio fatica e trovo 50.000 strategie e quindi non è tanto funzionale dipende sempre dalle situazioni. Se si parla degli obiettivi e non dipende dalle situazioni anche lì, io trovo che c'è una buona comunicazione.

1.1. Riconosci qualcuno dei seguenti termini all'interno del gruppo di lavoro: confronto e scambio, ascolto, esposizione, feedback?

Si tutti.

1.2. Quali sono secondo te gli aspetti positivi?

Tutti sono aspetti positivi.

1.3. Quali invece sono gli aspetti negativi?

Triangolazioni, evitamento nel senso che evito il discorso non mi ricordo non aiuta di sicuro la comunicazione, la disconferma, il non esporsi.

1.4. Come si potrebbe migliorare la comunicazione nell'équipe?

Lavorando sulla comunicazione, meta comunicando, quindi esprimo le difficoltà sul tipo di relazione che si sta istaurando.

2. **A tuo parere, in una scala da 1 a 10, quanto sono presenti questi elementi: sostegno, calore, apertura, feedback, riconoscimento dei ruoli?**

   Sostegno dipende dalle persone comunque in generale 8-9. Calore dipende dalle persone sempre 8-9, personalmente trovo che c'è un buon calore però mi accorgo che ci sono alcune persone che verso altre persone fanno più fatica. Apertura nei miei confronti trovo 8-9 però nei confronti di altre persone 6-7. Feedback 8. Riconoscimento dei ruoli 8. Tutte sul positivo anche se è vero che si potrebbe migliorare.

3. **Quali sono gli aspetti relazionali che maggiormente ti soddisfano all'interno del gruppo di lavoro?**

   Apertura, incominciamo ad essere sempre più aperti incominciamo sempre a dirci le cose di più, in tutti gli ambiti di lavoro e forse la cosa che più che ci terrei anche la trasparenza.

   3.1. Cosa, invece, ti crea o ti mette in difficoltà?

   I non detti. Non dire le cose, non verbalizzarle. Le triangolazioni, il dire dietro le spalle.

   3.2. A tuo parere, in una scala da 1 a 10, qual è il clima relazionale che si respira nell'équipe?

   Comunque positivo 8.

   3.3. Come si potrebbe migliorare il clima relazionale?

   Qua tramite sempre supervisione potrebbe essere sempre più questo aspetto del sostegno in equipe poi anche l'aspetto non so i momenti informali andare a mangiare una pizza andare a ristorante cioè, fare qualcosa un po' per cementare il gruppo. Ma anche un'attività sarebbe fare un'attività come gruppo, come équipe di lavoro. Un'attività ludica sarebbe interessante dove c'è non so, andare in canoa, cioè robe del genere per aumentare la coesione.

- **SVILUPPO**

1. **Secondo te ci sono già dei cambiamenti all'interno del gruppo di lavoro?**

   Si.

   1.1. Quali sono?

   Sulla relazione questo aspetto del confronto.

   1.2. Ti vengono in mente altri cambiamenti magari da quando tu sei qua?

   Se penso agli aspetti pratici la turnistica é cambiata, se penso alle coppie educatori son cambiati, gli obiettivi son cambiati i PI sono cambiati, se penso non so gli aspetti dei desideri del desiderare il formulario dei desideri operatori e poi la gestione dell'équipe come viene gestita l'équipe rispetto alla leadership dell'equipe c'é stato un cambiamento.

2. **Quali cambiamenti apporteresti al nostro modo di lavorare per renderlo più efficace?**

   La turnistica, perché abbiamo dei turni come lo spezzato che comunque sono stancanti logoranti non aiutano dopo a fare interventi educativi cioè di comunicazione in modo di qualità, potrebbe essere quello potrebbe essere introduzione di giornate solo per l'équipe.

3. **Che cosa ti soddisfa?**

Confronto, mi piace questo aspetto.

3.1. Cosa invece ti mette in difficoltà?

Il non confronto, non essere trasparenti e non dire le cose.

3.2. In una scala da 1 a 10 in che modo secondo te il gruppo di lavoro ha la possibilità di sviluppare le seguenti qualità:

- **Apprendimento, equilibrio, coesione, creatività?**

  8-9 per tutti e quattro.

- **In che modo?**

  Apprendimento per mezzo del confronto tra di noi oppure con qualcuno di esterno una formazione esterna su un tema specifico, la coesione e l'equilibrio e la creatività nella sperimentazione tra di noi cioè provare e riprovare finché, perché sono anche un po' diversi, coesione vuol dire stare insieme stare, creatività comunque sperimentare non pregiudicare nulla e sperimentare e trovare qualcosa magari più uno più sperimenta più crea e quindi non so avere anche per una questione di tempo, più tempo abbiamo per fare queste cose più puoi sviluppare e riuscire ad avere un organizzazione che permette più momenti dove tu hai la possibilità non devi soltanto dedicarti alla doccia ma puoi anche avere uno spazio migliore.

  Ma quindi al mattino nel turno dalle 7 alle 9.30 c'è poco margine per una creatività, giusto?

  Si esatto e magari al week end si può sviluppare maggiormente.

- **Integrazione, differenziazione, positività, trasparenza?**

  I presupposti ci sono tutti, potremmo, le premesse per fare un buon lavoro per integrazione differenziazione positività e trasparenza ci sono darei sempre un 8-9, un 8 e sempre in quei concetti lì, supervisione in équipe, in gruppi informali nei momenti informali.

- **Autonomia, adattamento, affidabilità, apertura?**

  Si possono sviluppare sempre sul 8-9.

  In che modo?

  Anche lì nello sperimentare, provare un po' di autonomia nelle piccole mansioni e sempre prenderne di più. Cioè quindi la condivisione con l'équipe anche per affidabilità io provo se non funziona mi confronto con l'équipe vedo dove ho sbagliato la prossima volta spero che quella cosa lì va apposto e poi va avanti così. Certo che per una riunione importante con l'ARP non mando la Mariana per esempio le prime volte magari o l'Evaristo gli fai fare piccoli dei piccoli step per poi

arrivare pure loro. C'é quindi la possibilità di sviluppare per tutti e non c'é una preclusione in questo senso.

- **Efficacia, flessibilità, impegno, tolleranza dell'incertezza?**
  Sempre una valutazione positiva e poi sempre tramite confronto in équipe può essere supervisione in équipe coi colleghi cioè non riusciamo a raggiungere in supervisione possiamo fare un discorso più ampio sullo specifico anche in équipe.

GRAZIE PER LA TUA PREZIOSA COLLABORAZIONE!!!

ALLEGATO 7

Intervista a Letizia, educatrice diplomata SUPSI. Realizzata il 18.06.2015 dalle ore 09:30 alle 10:35, presso il foyer Casa Ninfea.

Il carattere in stile grassetto indica le domande poste dall'intervistatore. Il carattere invece in stile corsivo indica le risposte dell'intervistato.

- **OBIETTIVO**

1. **Sapresti indicarmi quali sono gli obiettivi del gruppo di lavoro?**

   Gli obiettivi è comunque, sono il benessere dell'ospite che è un obiettivo abbastanza generale no? Il fatto di garantire comunque una vita dignitosa all'ospite e poi a dipendenza un po' dei casi e del tipo di persona ci sono altri sotto obiettivi.

   1.1. Questi altri sotto obiettivi sono obiettivi più specifici?

   Si, più mirati e in base un po' alle richieste della persona e delle sue capacità.

   1.2. Mi sembra quindi di capire che gli obiettivi del nostro gruppo di lavoro sono di due tipi quello generale a livello più macro e quello specifico un po' più micro?

   Un po' più micro però diciamo destinato a persone che hanno ancora delle possibilità di miglioramento.

   1.3. Quindi valutato in base al tipo di persona?

   Si.

   1.4. Sono scritti?

   Si.

   1.5. Da chi?

   Dagli operatori di riferimento.

   1.6. Quindi per gli obiettivi specifici?

   Specifici e poi c'è quello generale che ne abbiamo diciamo insieme costruito uno che va bene per tutti.

   1.7. Chi intendi per insieme?

   Diciamo che, visto che in generale sappiamo quali sono è stato un po' un compito del responsabile e del vice, formulare un obiettivo generale che andava bene un po' che racchiudeva un po' tutti i punti essenziali.

   1.8. In accordo con la fondazione?

   Si con i superiori.

2. **In che misura l'équipe è a conoscenza degli obiettivi?**

   Ma in teoria dovrebbero tutti conoscerli perché abbiamo parlato e riparlato durante le riunioni d'équipe.

   2.1. In pratica?

   In pratica a volte se non sei proprio l'educatore di riferimento di quell'ospite magari ti può sfuggire anche l'obiettivo diciamo più specifico.

   2.2. Potresti indicarmi quali sono i compiti/le attività che ogni membro deve svolgere per raggiungere gli obiettivi?

Diciamo quello generale ci sta dietro tutto quello che è legato all'assistenza della persona, la presa a carico assistenziale diciamo tipo messa a letto che però in questo obiettivo c'è una parte educativa ci potrebbe essere una parte educativa e relazionale con l'ospite.

2.3. Ti vengono in mente altre attività?

Diciamo che in sintesi è così.

2.4. Chi definisce gli obiettivi? In che modo? In parte mi hai già risposto dicendomi che per gli obiettivi specifici gli operatori di riferimento e per quello generale il responsabile e il vice sempre in accordo con la direzione.

Si con i suoi superiori e condiviso poi con l'équipe.

2.5. In che misura gli obiettivi sono condivisi?

Dal momento che lavoriamo in un foyer devono, l'obiettivo generale deve essere condiviso perché comunque l'ospite tutti i giorni si alza mangia si lava va a lavorare va in bagno.

2.6. Quindi già d'ufficio per quello generale ci deve essere condivisione?

Gli obiettivi che fanno parte della vita quotidiana devono essere per forza condivisi perché se no non potresti lavorare.

2.7. Quindi già dal momento che entro a fare parte di questo foyer chiaramente devo, condivido, sto condividendo?

So che sto condividendo e so che parte dei miei compiti riguardano l'obiettivo generale.

2.8. E per quello specifico invece?

Per quello specifico invece diciamo è già più puntuale il tipo di intervento dell'operatore.

2.9. Quindi ci può essere o meno condivisione a riguardo?

Ci può essere, ci può essere, però diciamo è l'operatore che lavora qua è tenuto poi anche se non lo condivide in tutto e per tutto a portarlo avanti. Quindi ci potrebbe una condivisione minore rispetto a quello generale, ma non credo che sia il nostro caso.

- **METODO**

1. Quali sono le modalità utilizzate dall'équipe per organizzare il proprio lavoro?

Ci sono dei gruppi di ospiti, sono stati fatti un po' degli abbinamenti in base anche alla tempistica, raggruppati le persone in base un po' anche alle necessità che richiedono, per esempio al mattino per prepararli per andare poi a lavoro.

1.1. Ti vengono in mente altri modi?

Abbinamento, poi c'è comunque l'agenda il calendario gli appuntamenti perché anche questi fanno parte della vita quotidiana dovrebbero essere visite mediche e appuntamenti vari, ci sono i nostri turni di lavoro e i mezzi informatici.

1.2. Puoi descrivere come avvengono solitamente le riunioni e di cosa si parla?

Ma solitamente si parla visto che siamo in due foyer si fa alternato. Un po' si parla della situazione degli ospiti, di una casa, di una settimana e l'altra casa. Si parla degli obiettivi, di come si stanno portando avanti quelli specifici naturalmente e poi si parla dell'ospite, dell'andamento, come sta andando e se ci sono delle cose da segnalare se si sono delle situazioni da rivedere insieme.

1.3. Ma quindi tutta la parte della riunioni è incentrata sugli obiettivi specifici alternativamente prima parlo degli ospiti di Ninfea 2 piuttosto che degli ospiti di Ninfea 1 o ci sono altri momenti in cui si discute di altre questioni?

C'è un piccolo momento dove il responsabile da delle informazioni generali o di carattere appunto organizzativo o ci da delle informazioni riguardanti non so le sue riunioni che fa con i suoi superiori, l'équipe direttiva.

1.4. Quindi questa prima parte introdotta dal responsabile è più di carattere organizzativa poi come dicevi tu alternativamente Ninfea1 o Ninfea2, vero?

Si.

1.5. Puoi descrivere come si discute durante le riunioni per esempio rispetto alla prima parte della riunione?

Ha un foglio di trattande, comunque va un po' in base agli argomenti esposti dove appunto anche noi possiamo segnalare degli argomenti poi da discutere durante questo incontro settimanale.

1.6. Nella seconda parte della riunione invece come avviene?

È sempre il responsabile che conduce la riunione.

1.7. Per la trattazione degli obiettivi specifici invece?

Ma dovrebbe spettare all'operatore di riferimento all'educatore che partecipa alla riunione di parlarne se è il caso, verificare.

1.8. Qual è il livello di partecipazione durante le riunioni sia in termini numerici che di esposizione?

Non sempre a riunione partecipano le stesse persone questo è già un punto da tenere in considerazione.

1.9. Quali sono i motivi?

I motivi sono gli assenti per vacanza per malattia o magari per altri incontri di rete, a dipendenza un po' del gruppo che si crea al momento ci può essere più o meno partecipazione.

1.10. Hai la sensazione che vi siano persone che partecipino poco o nulla?

Si, che non partecipano proprio.

1.11. Quali potrebbero essere le motivazioni di questo poco partecipare?

Potrebbe essere una difficoltà della persona ad esprimersi di fronte ad un gruppo grande magari per questioni caratteriali, potrebbe essere anche la mancanza di interesse e la non condivisione di ritrovarsi ogni settimana, magari anche perché c'è un po' l'obbligo di partecipare alla riunione a parte della turistica almeno le persone che lavorano più di 21 ore settimanali quindi anche se non sei motivato sei obbligato a partecipare e quindi magari questo porta la persona a estraniarsi o a partecipare meno.

1.12. Per quanto riguarda invece le persone che tendono a parlare molto trovi ce ne siano?

Si.

1.13. Per quali motivi?

Più o meno come prima penso.

1.14. In base alla personalità o al maggiore interesse?

Si. Oppure motivazione a portare le proprie idee a volere ancora cercare di cambiare qualcosa, si cerca comunque se ti manca l'interesse la motivazione a voler continuamente portare dei cambiamenti il lavoro finisce, non ha senso.

1.15. Qual è il tuo livello di partecipazione alle riunioni?

Ho l'impressione di partecipare abbastanza.

1.16. Se dovessi quantificarlo da 1 a 10 quanto?

8.

1.17. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il livello di:

- Congruenza tra obiettivi del gruppo di lavoro e gli argomenti discussi?

Ma a volte ci si perde un po' ci si sofferma magari su cose poco utili per il gruppo e quindi da 1 a 10 penso che metterei un 6.

Ma mi sembra di capire che questo voto può oscillare sempre a dipendenza di quello che dicevi prima delle interazioni del gruppo ecc. Quindi in alcuni momenti può essere più soddisfacente come numero ed in altri momenti meno?

Si e poi appunto in alcuni momenti magari ci sono delle divergenze di opinioni e quindi c'è un po' questa parte del responsabile che vuole sistemare e chiarire fare in modo che la persona che non è d'accordo con l'argomento che si sta trattando si insomma risolvere questa divergenza. A volte succede, non dico che succede regolarmente però spesso.

- **Approfondimento degli argomenti discussi?**

A volte appunto non si ha proprio il tempo materiale di approfondire perché comunque dalle direttive della direzione abbiamo tutt'ora 2 ore e ½ di riunione.

A tuo modo di vedere sono sufficienti per approfondire gli argomenti?

No forse sono anche spesi male a volte queste 2 ore ½.

E quantificarlo da 1 a 10 questo approfondimento degli argomenti discussi a tuo modo di vedere?

4.

- **Soddisfazione dell'équipe per come si discute?**

Ma metterei un 5, cioè una via di mezzo perché comunque ho l'impressione che a volte ci si parla un po' addosso si ripete un po' le stesse cose ma tutto è fine a se stesso, un po' ridondante perché poi a volte anche se vengono chiarite delle situazioni a volte poi rimangono lì e non si portano fuori dalla riunione.

Questo 5 ha un valore sufficiente?

Si sufficiente, appena sufficiente.

- **La tua soddisfazione per come si discute?**

Rimango sul 5 come valore appena sufficiente.

1.18. Cambieresti qualcosa nel modo di discutere?

Si, cambierei come ho detto prima c'è poco tempo dobbiamo sfruttarlo anche bene però farei parlerei anche più di noi stessi di come magari vengono vissute certe situazioni con gli ospiti certe difficoltà lì non c'è proprio lo spazio, dare spazio alle emozioni nostre anche perché appunto sono stati sospesi gli incontri di supervisione e quindi siamo molto limitati con i tempi di incontro nostro di confronto e di scambio, si c'è uno scambio ma dietro le quinte durante le pause e non con tutto il gruppo.

2. **In che modo secondo te il gruppo di lavoro prende le decisioni?**

   Ma normalmente in modo democratico.

   2.1. Potresti farmi degli esempi?

   Ma solitamente è il responsabile che fa il giro di tavola e magari per prendere una decisione vuole appunto sapere il parere di ognuno e poi in base alla maggioranza viene presa la decisione da un lato piuttosto che da un altro.

   2.2. Secondo questo è il modo più ricorrente utilizzato nella riunione per prendere le decisioni o ne trovi altri?

   Forse è il più utilizzato ma poi ci sono anche altre questioni dove la decisione la prende solo il responsabile o chi è delegato o sopra il responsabile il quadro intermedio.

   2.3. In una scala da 1 a 10 (1min – 10 max) qual è il tuo grado di decisione nel gruppo?

   Insufficiente, diciamo che io non ho parola non posso prendere nessun tipo di decisione.

   2.4. Ma neanche per quello che riguarda per esempio l'obiettivo specifico?

   Si forse quelle piccole cose però devono essere sempre condivise io non ho un potere decisionale personale, ma anche per le piccole cose del quotidiano come operatrice devo sempre fare riferimento a qualcun altro ad un mio superiore quindi non posso mai decidere io neanche delle mie prese a carico.

   2.5. Se dovessi dare un voto?

   1.

   2.6. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il grado di soddisfazione dell'équipe rispetto alla presa di decisione?

   Penso che all'interno del gruppo ci sono anche delle persone che hanno bisogno di sostegno e non vogliono prendersi la responsabilità di decisione quindi possa anche andare bene questo modo perché così uno si leva la responsabilità di aver deciso per qualcun altro e quindi faccio un po' fatica a dare una risposta in quel senso numerica perché penso che l'équipe in questo senso è divisa a metà c'è chi magari preferirebbe lavorare più autonomamente mentre altri sono ben contenti che sia qualcun altro a prendere le decisioni ed eseguire quello che è già stato preso.

   2.7. Ritieni ci siano persone che abbiano un maggior grado di decisione rispetto ad altre?

   Penso che il responsabile sia quello che un maggiore.

   2.8. Trovi che ci siano altri membri?

Capita che qualcuno ha difficoltà a lavorare in équipe e magari non condivide le proprie scelte e ti metti davanti il fatto compiuto di quello che ha scelto lui, per la giornata mi riferisco.

2.9. È come se avesse un grado di decisione maggiore rispetto ad altri?

Però io non lo vivo come un grado di decisione in più lo vivo come un non confrontarsi con gli altri, come una difficoltà la vivo, perché comunque se sappiamo fin dall'inizio che siamo un'équipe.

3. Efficacia del metodo.

3.1. A tuo parere, in riferimento agli obiettivi dell'équipe, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il livello di efficacia complessivo dei metodi usati per organizzare il lavoro?

Sufficiente.

- **RUOLO**

1. Potresti indicarmi qual è il tuo ruolo nel foyer?

Presa a carico esterna che, con la quale sono educatrice di riferimento e poi un'altra dove sono la sostituta di una collega, la responsabile pratica che sta terminando.

1.1. Hai sempre ricoperto la stessa funzione?

No.

1.2. Che cambiamenti sono avvenuti?

Anni fa avevo altre mansioni oltre alle prese a carico educative tipo la farmacia, la presa a carico di stagiaires.

1.3. Questi cambiamenti come li hai vissuti?

Bene.

1.4. Sono stati dei cambiamenti positivi?

Si.

1.5. Descrivi quali sono le responsabilità assegnate al tuo ruolo e in che modo ti sono state assegnate?

In tutti i casi dal responsabile, non è che mi è stato imposto ma mi è stato chiesto o in alcuni casi ho proposto io, mi sono offerta.

1.6. Sempre allo stesso modo tipo in maniera esplicita?

Si in modo esplicito.

3. INTEGRAZIONE.

3.1. In una scala da 1 a 10, qual è il livello d'integrazione tra i diversi ruoli?

Se parlo dei miei ruoli di quello che faccio io come diversità di compiti dico 8, però se mi riferisco all'integrazione nel gruppo magari un 7.

3.2. In quali momenti percepisci una maggiore integrazione tra i diversi ruoli?

La maggiore integrazione è quando lavoro con colleghi che più o meno condividono le mie stesse modalità educative, lavorative e c'è forse in più una come dire, un miglior clima di lavoro.

3.3. In quali momenti invece percepisci una maggiore difficoltà di integrarti tra le varie figure professionali?

Quando lavoro con colleghi che già di base faccio fatica a condividere i loro modi riscontro magari a volte certi loro aspetti.

- **LEADERSHIP**

1. **Secondo te quali sono le persone che più di altre hanno influenza sul gruppo?**

   Diciamo che nella nostra équipe non è che proprio ci sia un leader.

   1.1. **Quindi non vedi una persona che ha un influenza maggiore?**

   No.

2. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di stimolare le interazioni?**

   Nessuno.

3. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di coinvolgere e motivare i membri del gruppo?**

   Nessuno.

4. **Chi è secondo te il membro più influente capace di responsabilizzare, ascoltare e comunicare in maniera efficace?**

   Il responsabile ci prova però parte dell'équipe lavora un po' per se. Cioè prima ti ho detto nessuno anche perché appunto tra parentesi c'è sempre il responsabile che lui ha il suo ruolo e prova a motivare a responsabilizzare ma poi forse per mancanza di motivazione interesse o per altre motivazioni a volte non si sente.

   4.1. Ma quindi il tuo "nessuno" significa che c'è uno sforzo ma non è come te lo immagini tu magari, come te lo aspetteresti tu o come dovrebbe essere?

   Si.

5. **Chi è secondo te il membro più influente capace di riconoscere il valore degli altri e sviluppare autostima?**

   C'è uno *sforzo da parte del responsabile, è un po' il suo ruolo.*

6. **Chi è secondo te il membro più influente capace di delegare responsabilità?**

   Influente no, però delega. Il responsabile.

7. **Chi è secondo te il membro che più influisce positivamente?**

   Ma diciamo che c'è una parte dell'équipe che è molto positiva. Diciamo come persone sono positive e quindi influenzano positivamente l'ambiente.

   7.1. Esiste una persona che influisce negativamente?

   Si esiste.

   7.2. Una sola persona?

   Poche.

8. **C'è secondo te qualcuno che contesta oppure ostacola gli sforzi di coordinamento?**

   Si.

   8.1. **È una sola persona?**

Una sola persona altre magari non lo fanno di proposito magari se succede che sono più di una è perché magari non lo fanno con cattive intenzioni ma per mancanza di incomprensioni forse.

8.2. Ma quindi ne riconosci una che ha proprio questa funziona di ostacolare?

Si.

8.3. E altre magari che lo fanno con altri intenti?

Si.

9. In una scala da 1 a 10, quanto ritieni funzionale la leadership presente in foyer per il raggiungimento degli obiettivi personali e del gruppo?

10.

- **COMUNICAZIONE E CLIMA**

1. Come percepisci la comunicazione che c'è all'interno del gruppo?

Mi ripeto di nuovo con una parte dei colleghi è ottima con altri scarsa, dopo il motivo non l'ho ancora capito non l'ho approfondito, il fatto che sia scarsa penso magari a volte per sbadataggine poca concentrazione o un po' di leggerezza che magari certe comunicazioni non vanno a buon fine.

1.1. Cosa intendi per certe comunicazioni, di ordine professionale o a carattere personale?

No, no di ordine professionale, organizzativo di presa a carico.

1.2. Ma quindi questa leggerezza nella comunicazione professionale rende difficoltà?

Crea magari disagi, difficoltà a chi lavora in quel momento.

1.3. Ti vengono altre motivazioni sia per il valore ottimo che scarso?

Forse si prende un po' sul serio quello che stiamo facendo magari dall'altra parte un po' meno.

1.4. Ma quindi c'è comunque una base che riguarda le caratteristiche personali?

Si o anche di come vive il lavoro la persona.

1.5. Una sorta di sistema di premesse?

Si, c'è chi lo vive tra virgolette in modo più serio serietà perché comunque è soddisfatto della sua giornata quando ha portato a termine i compiti che doveva fare mentre l'altro la prende più con leggerezza però comunque non è per questo che si sente di non lavorare bene lui la vive così in buona fede.

1.6. Riconosci qualcuno dei seguenti termini all'interno del gruppo di lavoro: confronto e scambio, ascolto, esposizione, feedback?

Confronto e scambio si. Ascolto si e no. Esposizione, dipende dai momenti. Feedback un po' scarso.

1.7. Quali sono secondo te gli aspetti positivi tra questi elencati?

Confronto e scambio è importantissimo.

1.8. Da 1 a 10?

10.

1.9. Rispetto all'ascolto?

Anche 10.

1.10. Esposizione?

Esposizione lì subentra un po' le caratteristiche della persona, si può essere interessante però non puoi obbligare nessuno ad esporsi diciamo e a esporre.

1.11. Quindi lo riconosci sia come aspetto positivo che negativo?

Si.

1.12. Se dovessi dargli un voto?

Come aspetto positivo 10, come aspetto cioè negativo è negativo poi per la persona stessa che non si da la possibilità di dire la propria opinione perché per me se poi quello non parla pazienza farò a meno della sua idea però per lui non si da la possibilità.

1.13. Rispetto al feedback?

Il feedback è importante.

1.14. E tu lo consideri all'interno del gruppo di lavoro come lo vedi, come aspetto positivo o negativo?

Positivo.

1.15. E se dovessi dargli un voto secondo in che misura esiste?

Esiste in parte però è importante dovrebbe sempre esserci un feedback, quindi adesso un 6.

1.16. Come si potrebbe migliorare la comunicazione nell'équipe?

È un po' difficile perché comunque certi comportamenti sono molto radicati della persona. Quindi vedo molto difficile un cambiamento perché è molto complesso, perché comunque la persona potrebbe anche sentirsi, io penso che si senta, sotto pressione, sia controproducente. Quindi anche se ci vengono offerte delle possibilità come non lo so, potrebbe essere un dialogo aperto fra colleghi durante le riunioni, degli incontri più ravvicinati di supervisione, più frequenti volevo dire, penso che la persona timida forse e ha difficoltà si chiuda più in sé stessa e penso che potrebbe essere quello o e/o la motivazione personale.

1.17. Ma come dicevi tu prima la possibilità di lasciare uno spazio durante la riunione alle nostre emozioni potrebbe essere questo un aspetto a vantaggio della comunicazione?

Potrebbe.

2. A tuo parere, in una scala da 1 a 10, quanto sono presenti questi elementi: sostegno, calore, apertura, feedback, riconoscimento dei ruoli?

Sostegno, dipende un po' dalle situazioni un 6. Calore non lo so, non lo sento.

2.1. Per quali motivi non lo senti, non lo senti sempre?

Non lo sento in determinate situazioni. Apertura, c'è ancora molta strada da fare c'è ancora molta difficoltà da parte di buona parte dei colleghi a esporsi, ammettere i propri errori, le

proprie difficoltà e questo anche per l'immagine, anche per la persona dell'équipe è un valore negativo.

2.2. Quindi un valore da 1 a 10?

Ma ti ripeto ci sono dei colleghi con i quali non ci sono problemi e altri fanno proprio fatica. Per questi che fanno fatica direi un'insufficienza, c'è molto lavoro da fare ancora. Forse c'è un po' il timore del giudizio alla base di questa reticenza a ammettere i propri errori.

2.3. Rispetto invece a quella parte di colleghi che non ha difficoltà ad aprirsi?

8.

2.4. Feedback?

6.

2.5. Riconoscimento dei ruoli?

6.

3. Quali sono gli aspetti relazionali che maggiormente ti soddisfano all'interno del gruppo di lavoro?

Le interazioni con certi colleghi, con una parte c'è la condivisione. Ci sono una parte dei colleghi con i quali ho poco scambio.

3.1. Cosa, invece, ti crea o ti mette in difficoltà?

Le interazioni con quell'altra parte dei colleghi, che mi piacerebbe avere uno scambio con tutti ma a volte non è possibile.

3.2. A tuo parere, in una scala da 1 a 10, qual è il clima relazionale che si respira nell'équipe?

Facendo una media 7.

3.3. Come si potrebbe migliorare il clima relazionale?

Forse non lasciando perdere delle situazioni e insistere su con quelle persone che si ha poco scambio magari si ottiene poi dei risultati positivi

3.4. Per non lasciar perdere le situazioni cosa intendi?

Tanto quello non mi darà una risposta quindi non le chiedo neanche cosa ne pensa, insistere.

SVILUPPO

1. Secondo te ci sono già dei cambiamenti all'interno del gruppo di lavoro?

Ma a livello relazionale?

Tutto.

Ma da quando a quando?

Adesso in questo ultimo periodo.

Si ci sono dei cambiamenti in corso.

1.1. Quali sono?

Sono cambiamenti richiesti dagli ospiti, alcuni, tipo trasferimenti. Ci sono sempre nuovi colleghi, nuovi stagiaires, nuovi apprendisti che entrano nell'équipe, ci sono partenze dei

membri del gruppo di lavoro, partenze e arrivi, il congedo della collega oppure il termine di stage o dell'anno di apprendistato, tutti gli anni comunque siamo pieni di cambiamenti.

2. Quali cambiamenti apporteresti al nostro modo di lavorare per renderlo più efficace?

Inizierei, insisterei sulla turnistica, perché comunque a volte è importante salvaguardare la salute e la vita privata degli operatori.

2.1. Ma quando tu parli di turnistica a cosa ti riferisci?

Soprattutto mi riferisco ai turni di 13 ore che a me pesano molto, il fatto di non poter rientrare a casa a metà giornata a me pesa tantissimo, quindi ne va anche un po' la qualità del lavoro secondo me. Questo lo cambierei sia per noi che di riflesso verso di loro che comunque arrivi a lavoro e sei più dinamico più attivo.

2.2. Quindi maggiore qualità anche negli interventi?

Quindi qualità in tutto, qualità esterna e interna.

2.3. Questo è quello che cambieresti per rendere il nostro lavoro più efficace?

Sarebbe un primo passo, ce ne sarebbero anche altri.

2.4. Tipo?

Un altro più difficile però un po' utopico, perché comunque la politica dell'istituto è questa però di creare dei gruppi di utenti più omogenei anche per poter organizzare delle attività più confacenti alle loro possibilità.

2.5. Ci sono altri cambiamenti?

Si, essere più autonomi dall'équipe al singolo membro, perché siamo sempre sotto controllo della direzione, non abbiamo voce in capitolo né come operatori, né come responsabile, né come équipe. Qualsiasi decisione prendiamo dobbiamo fare riferimento al quadro superiore e quindi anche se la tua decisione può essere importante positiva se il quadro superiore non la accetta, non hai nessun potere.

3. Che cosa ti soddisfa?

Che mi soddisfa per il momento soprattutto la presa a carico esterna, perché lì in quel momento lì ho la possibilità di avere una parte di autonomia nel progetto e nella presa a carico.

3.1. Cosa invece ti mette in difficoltà?

Oltre a quello che ho già detto prima relativo ai turni anche il sovraccarico di aspetti amministrativi la burocratizzazione del lavoro e la mancanza di tempo proprio per dedicarti proprio alla persona come vorresti. Ma poi appunto anche come turnistica in realtà siamo sei persone che si occupano, cioè con gli in abbinamenti di due, tre a volte anche quattro ospiti e quindi non si ha la possibilità di dedicare lo stesso tempo ad ognuno come si dovrebbe.

3.2. In una scala da 1 a 10 in che modo secondo te il gruppo di lavoro ha la possibilità di sviluppare le seguenti qualità:

- **Apprendimento, equilibrio, coesione, creatività? In che modo?**

  Apprendimento fare più corsi di formazione post diploma mirati. Equilibrio confrontarci di più tra di noi e avere dei momenti per noi. Coesione la stessa cosa.

Creatività si, é appunto come dicevo prima, siamo molto legati alle decisioni dei superiori che anche se siamo creativi non possiamo realizzarli, una parte si può però, c'è la parte comunque dove devi fare riferimento magari a chi ti finanzia quindi quello diventa un po' un punto di domanda metterei un 7 per tutti.

- **Integrazione, differenziazione, positività, trasparenza? In che modo?**
  Supervisione un po' più frequente e più mirata e spetta un po' anche a noi. La motivazione, ma forse la motivazione è un po' tutto, un po' un concatenamento perché quando tu stai bene magari sei anche più motivato a fare, proporre, quando stai male che ti senti sotto pressione non hai più voglia di proporre niente, quindi mettiamo un 6.
- **Autonomia, adattamento, affidabilità, apertura? In che modo?**
  Quello è un po' personale ognuno credo debba fare un lavoro su sé stessi tipo auto critica una riflessione auto analisi o lo spazio per le emozioni in riunione un 6.
- **Efficacia, flessibilità, impegno, tolleranza dell'incertezza?**
  Sono tutte insieme, cioè uno se vuole deve un po' rivedersi, quindi per il voto uguale a prima. È chiaro che metto la sufficienza perché non mi sono confrontata al punto di poter dare un giudizio di valore a questa crescita personale se vuoi, se uno è motivato o meno.

GRAZIE PER LA TUA PREZIOSA COLLABORAZIONE!!!

ALLEGATO 8

Intervista a Ernesto, educatore diplomato SUPSI. Realizzata il 22.06.2015 dalle ore 10:00 alle 11:00, presso il foyer Casa Ninfea.

Il carattere in stile grassetto indica le domande poste dall'intervistatore. Il carattere invece in stile corsivo indica le risposte dell'intervistato.

- **OBIETTIVO**

1. **Sapresti indicarmi quali sono gli obiettivi del gruppo di lavoro?**

In generale il gruppo di lavoro si mette d'accordo su quali obiettivi deve perseguire, che nel nostro campo rispetto all'utenza sono una migliore autonomia dell'utente, nel nostro caso anche un aspetto assistenziale, quindi cura e igiene del corpo, una buona capacità nel risolvere i problemi che si presentano, tipo problem solving e poi qui obiettivo anche una gestione della casa. Un obiettivo può anche essere comunque contribuire anche a un buon clima all'interno dell'équipe o anche la relazione con gli utenti comunque, fissare degli obiettivi di sviluppo dell'utenza che possono essere sia individuali ma anche di gruppo cioè specifici.

1.1. Ma quindi mi sembra di capire due tipi di obiettivi. Quelli un po' più in generale, cura e benessere dell'ospite, autonomia dell'utente che rientra magari nel cappello più generale, piuttosto che obiettivi specifici con gli ospiti nel piano individuale e altri obiettivi che sono quelli che riguardano il lavoro sempre indiretto con l'ospite tipo il problem solving, gestione della casa, clima relazionale questo intendi?

Si ma ci sono poi alla fine appunto obiettivo del gruppo di lavoro dipende sempre ma molto generico cioè non saprei da dove iniziare c'è anche obiettivi strutturali cioè dell'istituto legato al sistema gestione della qualità.

1.2. Sono scritti?

Si sono scritti, la maggior parte sono scritti. Tipo il sistema gestione della qualità, il piano individuale comunque sono obiettivi scritti, quelli che non sono scritti sono comunque obiettivi legati all'équipe cioè la relazione tra i colleghi.

2. **In che misura l'équipe è a conoscenza degli obiettivi?**

Si tutti li conoscono.

2.1. Potresti indicarmi quali sono i compiti/le attività che ogni membro deve svolgere per raggiungere gli obiettivi?

Cura e igiene del corpo, attività di integrazione, gestione della casa ci sono delle mansioni scritte anche lì in quel caso.

2.2. Ti vengono in mente altre attività?

Attività ricreative quelle non sono, sono scritte nel senso molto in generale, ma poi nella pratica abbiamo anche scritto nel mansionario cioè nel mansionario no però nella presa a carico dell'utenza c'è anche quella perché negli obiettivi è già scritto nei piani individuali e comunque è già una forma scritta anche quella.

2.3. Per attività ricreativa intendi la classica uscita del week end piuttosto che durante la settimana?

Esatto o se hanno un'uscita individuale sempre legata al PI probabilmente o per esempio anche nel gruppo nel lavoro un obiettivo cioè rispetto al buon clima di lavoro ci sono comunque le supervisioni che anche quelle sono.

2.4. Come attività cosa intendi?

Attività che poi vengono cioè c'è anche per iscritto che si possono avere le supervisioni e c'è la possibilità di poter fare questo.

2.5. Quindi la supervisione potrebbe essere una di quelle attività per poter far funzionare meglio il gruppo di lavoro?

Un mezzo per raggiungere l'obiettivo che è il clima di lavoro.

2.6. Chi definisce gli obiettivi?

Questi tipi di obiettivi qua? Ci sono tre livelli la direzione o l'équipe o l'educatore e anche l'utente in parte però nel nostro gruppo di lavoro siamo noi in base alle direttive che ci da la direzione decidiamo come metterle in pratica in parte.

2.7. In che modo?

Le riunioni e la pratica intendo il fare o nelle riunioni o anche cioè le iniziative dei vari colleghi.

2.8. Tipo?

Tipo tramite le osservazioni noti che c'è qualcosa che non va se ne discute in riunione e la proposta viene dal collega.

2.9. In che misura gli obiettivi sono condivisi?

In una misura gerarchica.

2.10. In che senso?

È sempre una questione di consenso. Nel senso che non c'è consenso non c'è la ricerca del consenso ma una linea direttiva verticale.

2.11. Ma ti riferisci per esempio all'obiettivo generale, viene imposto dall'alto nel senso che è così e quindi non lo puoi condividere perché è così e basta?

Si esatto, o puoi condividerlo o non condividerlo e così e basta.

2.12. Ma vale anche per quelli specifici?

Quelli specifici non tutti. Cioè c'è la possibilità di discuterne quindi c'è il consenso e viene condiviso.

2.13. Quindi due tipi di condivisione?

Si uno piuttosto dall'alto e uno invece più dove c'è più condivisione all'interno dell'équipe.

2.14. Per quello specifico come la trovi tu questa condivisione all'interno del gruppo di lavoro?

Per quello specifico in generale negli anni penso che siamo migliorati come gruppo di lavoro che c'è più condivisione.

2.15. Attualmente?

Attualmente c'è più condivisione, si può sempre migliorare nella condivisione, ci sono sempre delle mine vaganti diciamo.

2.16. Da 1 a 10?

Ma diciamo 7 e ½ . C'è sempre un po' chi prende l'iniziativa per proprio conto e dopo ci sono sempre un po' di conflitti a livello di obiettivi condivisi o alcuni obiettivi non vengono condivisi o alcuni obiettivi vengono imposti cioè non c'è una discussione rispetto a certi obiettivi m'immagino i piani individuali alcuni piani individuali non vengono condivisi, vengono cioè, forse la maggior parte non è che se ne discute vengono decisi e quelli sono poi una volta che vengono decisi questi obiettivi se ne discute magari che non si riesce a raggiungere e dopo magari si cambia strategia.

2.17. Parli quindi della verifica degli obiettivi dove c'è più condivisione?

Si più nella verifica effettivamente.

2.18. Ma quindi mi sembra di capire che tu mi stia dicendo che per i piani individuali vengono magari approvati magari d'ufficio senza avere la condivisione al 100% piuttosto che invece durante la verifica di un obiettivo se è il caso di cambiarlo trovi invece che c'è più condivisione?

Esatto.

- **METODO**

1. **Quali sono le modalità utilizzate dall'équipe per organizzare il proprio lavoro?**

Riunione, piano settimanale, piano individuale, turni di lavoro, incontri di rete, calendario e agenda, isawin, incontri informali magari nei momenti informali tra operatori.

1.1. Puoi descrivere come avvengono solitamente le riunioni e di cosa si parla?

La riunione viene gestita dal responsabile c'è un verbalista.

1.2. È unicamente lui che si occupa di gestire la riunione?

Quando lui è in vacanza c'è il vice responsabile che se ne occupa, poi c'è un verbalista, c'è qualcuno che si occupa di fare la verifica degli obiettivi o verificare l'agenda al computer, poi c'è una parte che è molto più organizzativa se vuoi e quindi la discussione non è molto cioè non è che c'è molta discussione è più chi fa cosa insomma o comunicazioni di servizio ecc. Poi una seconda parte, forse tre parti. Una seconda parte in cui si tratta di urgenze che vengono sollevate o da operatori o dal responsabile e lì dopo si discute. Ognuno ha la possibilità di esprimere se lo vuole il proprio punto di vista e in base a quello si decide. La maggior parte delle volte per alzata di mano.

1.3. La terza parte invece?

La terza parte è sugli utenti. Ogni due settimane si fanno una parte o l'altra e si parla degli utenti.

1.4. Ninfea1 o Ninfea2?

Si. Eventualmente c'è una quarta parte se c'è qualcosa che non va tra di noi però è molto raro che se ne discute, però già parlando degli utenti cioè se ne discute di queste difficoltà.

1.5. Ma è raro che si fa perché?

Una parte perché c'è poco tempo o comunque si è molto più a livello più efficienza efficacia. Dall'altra anche perché c'è poca discussione ci sono due o tre persone che

dicono il loro punto di vista magari si espongono di più e altre in cui invece che non c'è questa voglia o capacità di esporsi.

1.6. Puoi descrivere come si discute durante le riunioni in particolare per la terza parte visto che per le altre due mi hai già detto prima?

L'operatore di riferimento espone, di solito funziona così. L'operatore di riferimento espone quello che è successo durante le due settimane o se ci sono particolari difficoltà rispetto ad un obiettivo o altro. Dopodiché se è una questione di, se qualcuno ha qualcosa da esprimere può esprimerlo, se no solitamente è il responsabile che nel caso dice qualcosa.

1.7. Ed anche per la quarta parte funziona in questo modo?

Si.

1.8. Qual è il livello di partecipazione durante le riunioni sia in termini numerici sia in termini qualitativi?

Allora per la frequenza una volta alla settimana e quello che più di così non possiamo anzi la tendenza sarà a diminuirla ma non per questioni probabilmente per questioni di risorse per un semplice fatto economico. Secondo il livello di partecipazione del gruppo di lavoro è insufficiente.

1.9. Da 1 a 10 che voto gli daresti?

4 anzi no direi una via di mezzo 5 comunque un voto appena sufficiente, alla fine c'è una parte che partecipa ed una parte che non partecipa.

1.10. Hai la sensazione che vi siano persone che partecipino poco o nulla?

Si.

1.11. Per quali motivi?

Secondo me perché hanno paura ad esporsi in parte ed altri probabilmente non si sentono parte del gruppo di lavoro, si sentono un po' o non condividono forse.

1.12. Ma secondo te non si sentono parte del gruppo di lavoro?

Una persona in particolare si ma non ti dico una persona in particolare perché non andrebbe bene, una parte si.

1.13. Ti vengono in mente altre motivazioni?

Non si sentono coinvolti nella tematica di cui si parla o pensano che è una cosa che non li riguarda.

1.14. Secondo te perché?

Disinteresse oppure non lo so perché ci possono essere diverse ipotesi.

1.15. Hai la sensazione che ci siano persone che tendono a parlare molto?

Si, cioè ci sono persone che parlano molto però io non lo trovo per forza negativo quello, potrebbero lasciare la parola magari agli altri prima di, cioè si potrebbe organizzare meglio la riunione da questo punto di vista se vuoi stimolare maggiormente chi non parla.

1.16. Qual è il tuo livello di partecipazione alle riunioni magari da 1 a 10?

6. Allora essendo il mio un ruolo un po' particolare, io sono già a conoscenza di quasi tutte le cose di cui si parla a riunione e quindi il mio responsabile è già a conoscenza della mia

opinione. Cioè più o meno noi quello che succede è che noi ci confrontiamo prima e poi lui espone quello che c'è da esporre e quindi cioè per me è implicito che io condivido quello che ha detto però effettivamente non è, cioè per i colleghi non è così, da questo punto di vista io potrei espormi di più, secondo me.

1.17. Analizzando la tua partecipazione, proprio nei due diversi momenti, da una parte quando conduci la riunione perché manca il responsabile e da una parte quando quindi fai parte del gruppo, quindi non sei tu che conduci la riunione, quindi in questi due casi pur avendo come dicevi tu questa sovrapposizione di ruoli che ti permette in entrambi i casi di essere un po' al corrente di quello che capita durante la riunione, se dovessi dare un voto da 1 a 10?

6.

1.18. Per tutti e due i casi?

Eh ma, quando conduco la riunione devo essere nel mio ruolo quando conduco la riunione devo essere molto più concentrato su quello che dico.

1.19. Quindi il tuo livello di partecipazione aumenta?

Aumenta perché devo parlare cioè sono io che dirigo la riunione per forza di cose.

1.20. Da 1 a 10?

A livello qualitativo penso che potrei migliorare nel senso che ho i miei punti e devo andare avanti non so come dire devo seguire il mio iter e quindi faccio fatica ad uscire dallo schema no.

1.21. Ti riferisci all'ordine del giorno?

Si l'ordine del giorno e quindi non lo so forse sono forse più management by objectives orientato verso l'obiettivo e raggiungerlo più in fretta possibile.

1.22. E quando non conduci la riunione il tuo livello di partecipazione da 1 a 10 qual è?

Sempre 6. Si dai la sufficienza la raggiungo, dipende poi c'è magari un aspetto che nelle riunioni non sempre sei nello stato d'animo non so come spiegarti ma ci sono dei giorni in cui magari sei più partecipe e partecipi di più perché non so sei più attivo te stai meglio e altri giorni in cui invece dove partecipi un po' di meno. Questo vale anche per i colleghi penso.

1.23. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il livello di:

- Congruenza tra obiettivi del gruppo di lavoro e gli argomenti discussi?

8.

- Approfondimento degli argomenti discussi?

Dipende sempre dall'approfondimento non so come spiegare è difficile da dire secondo me perché magari a volte si discute molto per una cosa che non è necessario discutere così tanto quando basta dire si o no. Cioè si discute molto di come cioè si va, si esula dal tema e quindi si perde tanto tempo e si discute molto. E ci sono altre volte in cui si discute poco quando invece magari richiederebbe una discussione maggiore più approfondita

proprio perché ci sono delle divergenze più profonde all'interno dell'èquipe magari e si fa sempre un po' fatica a tenere la riunione nel binario giusto diciamo, quindi 7.

- Soddisfazione dell'équipe per come si discute?

All'équipe non piace fare le riunioni, questo lo so i motivi non li ho ancora capiti esattamente.

- Tu trovi che all'équipe non piaccia fare le riunioni?

Si perché sono sempre contenti quando non c'è riunione non solo per il fatto di tre ore però sono ore fisse che si sanno che c'è riunione il martedì e prima si finisce e meglio é.

- **È interessante questo aspetto ma mi interessava anche sapere la soddisfazione dell'équipe rispetto al come si discute.**

Penso di si 7/8, non ho mai sentito reclami da questo punto di vista.

- **La tua soddisfazione per come si discute?**

In entrambi i casi per i miei due ruoli 7.

1.24. Cambieresti qualcosa nel modo di discutere?

Penso che, anzi lo provo, la prossima riunione, domani lo provo, lo metto in pratica quello che penso e niente, dare più spazio cioè cercare di far parlare di più i colleghi e anche fare affiorare un po' di più i disagi all'interno dell'équipe o le difficoltà soprattutto se finiamo alle 11 e ½ e non a mezzogiorno.

2. In che modo secondo te il gruppo di lavoro prende le decisioni?

Per alzata di mano la maggior parte dei casi a maggioranza.

2.1. Potresti descrivere qual è il modo più ricorrente utilizzato nella riunione per prendere le decisioni?

Questo.

2.2. Te ne vengono in mente altri?

Per prendere le decisioni si fanno le prove, quindi si prova. Penso per esempio, rispetto agli utenti, si prova una cosa e poi si prova l'altra e in seguito si decide cosa funziona o meno. Ad esempio l'ordine dei tavoli oppure non so la relazione tra Giuseppe[1] e Marcella[2], si fanno tentativi, si prova, nel senso, si prova.

2.3. In una scala da 1 a 10 (1min – 10 max) qual è il tuo grado di decisione nel gruppo?

Sempre dipende dal ruolo che ricopro.

2.4. In entrambi i casi?

Diciamo nel 90% lo stesso potere di decisione come i miei colleghi.

2.5. Da 1 a 10?

Medio un 6 nel senso che è una risposta molto diplomatica, nel senso che non, cioè decidiamo insieme alla fine e per alzata di mano se sono la maggioranza "vinco".

2.6. Però se penso alla costituzione delle coppie educative di quest'anno ecco che mi viene in mente che questo grado di decisione cambia, trovi?

Allora queste decisioni le abbiamo decise io e il responsabile.

2.7. Quindi un peso maggiore in questo caso?

Si per alcune cose ho un potere di decisione diverso.

2.8. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il grado di soddisfazione dell'équipe rispetto alla presa di decisione?

6.

2.9. Ritieni ci siano persone che abbiano un maggior grado di decisione rispetto ad altre? Potresti farmi qualche esempio?

Si il vice responsabile ed il responsabile ed in alcune occasione anche gli operatori di riferimento cioè per i propri utenti hanno più potere di decisione cioè hanno più potere di decisione decidono maggiormente perché conoscono meglio anche l'utente.

3. Efficacia del metodo.

3.1. A tuo parere, in riferimento agli obiettivi dell'équipe, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il livello di efficacia complessivo dei metodi usati per organizzare il lavoro?

8.

- **RUOLO**

1. Potresti indicarmi qual è il tuo ruolo nel foyer?

Sono un educatore. Ho anche la mansione di vice responsabile quindi sostituisco il responsabile quando non c'è. Mi consulto con lui o lui si consulta con me per alcune dinamiche. E poi cosa è che c'ho ancora di funzioni? Faccio la presa a carico degli ospiti, responsabile cioè educatore di riferimento di tre ospiti insieme ad altri colleghi con le coppie educative. Altro che esula un po' dall'interno del gruppo dell'équipe è l'auditore interno e poi faccio altre cose da vice responsabile più robe burocratiche tipo tenere in ordine i classatori il computer di Ninfea2.

1.1. Hai sempre ricoperto la stessa funzione?

No, non ero vice responsabile, fino all'arrivo del responsabile, poco prima anzi.

1.2. Come li hai vissuti questi cambiamenti?

All'inizio è stato molto difficile mettere un piede in due scarpe o due piedi in una scarpa. Cioè ho dovuto abituarmi. Penso anche i miei colleghi hanno dovuto abituarsi al mio ruolo perché è vero che sono un operatore però sono anche il vice. Adesso va bene ma secondo me è sempre un ruolo un po' delicato.

1.3. In che modo ti è stato assegnate il ruolo del vice responsabile?

Me lo hanno proposto quando è partita la vice responsabile me l'hanno proposto perché dicevano che non c'era nessuno altro che voleva farlo e io comunque mi piacciono le nuove sfide cioè ero contento anche di farlo.

1.4. Ti sei sentito valorizzato?

Si, quello di sicuro.

1.5. Ti è stato assegnato in modo esplicito o implicito?

No esplicito.

1.6. Quindi quando c'era ancora la ex responsabile?

Quando c'era ancora la ex responsabile e la ex vice responsabile.

1.7. E poi è stata fatta l'ufficializzazione con il nuovo responsabile all'interno della riunione?

A dire il vero era già con la ex responsabile perché là c'è stato un periodo, quando c'era la ex responsabile che ero già il vice responsabile, però è stato corto, cioè poi nel concreto o no, non è vero che cosa sto dicendo è al contrario.

1.8. Ma non è arrivata la tua nomina con l'arrivo del responsabile?

Si è vero. No è quando, perché la, faccio confusione anch'io perché non mi ricordo più. C'era ancora la ex vice responsabile. La ex responsabile è partita prima, quindi adesso non mi ricordo più come funziona. No la ex responsabile me lo aveva già proposto però aspetta non mi ricordo più perché penso che la Matilde ha smesso non voleva più farla la vice responsabile.

1.9. Io ho sempre creduto che fosse stato il responsabile a proporti?

No, io mi ricordo che la Matilde non aveva più voglia di fare la vice, qualcosa del genere, perché tanto sarebbe andata via, si sarebbe trasferita e quindi era vacante il suo posto però adesso esattamente come è andata non me lo ricordo, so che comunque per me andava bene.

1.10. Le responsabilità dei diversi ruoli come sono assegnate?

Nel nostro caso tipo nelle mansioni particolari come la farmacia e così viene proposto ai colleghi da parte del responsabile e poi se accettano bene se no si cerca qualcun d'altro se no viene imposto.

1.11. Ma quali sono questi criteri, in base a cosa viene fatta la scelta?

In base alla mole di lavoro che hanno già, normalmente, principalmente è quello il criterio o anche a livello di competenze cioè se noi reputiamo che una persona è più capace a fare un determinato tipo di mansioni probabilmente verrà scelto.

1.12. Vengono assegnate in maniera esplicita o implicita?

Adesso è un po' che non vengono cambiate quindi non mi ricordo se era penso comunque in maniera esplicita in riunione perché ancora si comunica.

1.13. Un po' come il cambio delle coppie educative?

Si il cambio delle coppie educative viene esplicitato per esempio nelle coppie educative non viene deciso cioè non viene proposto viene deciso in base alle nostre si ai nostri criteri per cui un educatore ed un osa il tempo di lavoro quanto ore fai quante ore non fai.

1.14. Quindi quelli sono i criteri che permettono di attribuire un ruolo piuttosto che un altro ed anche in base alla motivazione del diretto interessato?

Si del diretto interessato ma per esempio nel caso degli educatori di riferimento anche in base alla richiesta degli utenti in parte.

3. INTEGRAZIONE.

3.1. In una scala da 1 a 10, qual è il livello d'integrazione tra i diversi ruoli?

Ma, all'inizio ho fatto, cioè, se parlo io a livello temporale o in generale, il cambio ruolo o l'assunzione di un nuovo ruolo mette sempre una difficoltà all'inizio, in qualsiasi tipo di ruolo o mansione o responsabilità, perché deve abituarsi la persona, deve abituarsi l'équipe e devono abituarsi gli utenti e quindi ci vuole un attimo di tempo.

3.2. E adesso come lo vedi questo livello d'integrazione tra i diversi ruoli in generale, cioè tu percepisci un buon livello d'integrazione?

No, no io si. Io per il mio caso si. Poi dopo per gli altri non te lo so dire onestamente, però mi sembra di si. Cioè ognuno sa cos'è il ruolo dell'altro e a chi deve rivolgersi per determinate questioni.

3.3. Quindi un buon livello d'integrazione?

Si.

3.4. In quali momenti percepisci una maggiore integrazione tra i diversi ruoli?

Nei momenti informali, però anche li dipende dal collega e che rapporto hai te personale con il collega.

3.5. Quindi i rapporti interpersonali sono alla base di un maggiore o minore livello d'integrazione?

Aiutano.

3.6. In quali momenti invece percepisci una maggiore difficoltà di integrarti tra le varie figure professionali?

Quando nel mio caso, quando ho il ruolo sia di vice responsabile quando non c'è il capo e sono dentro nei turni, nel senso che faccio fatica a essere così flessibile mentalmente nel senso che devo rispondere a delle chiamate nel ruolo di vice responsabile e poi però sono a fare una doccia due minuti dopo.

- **LEADERSHIP**

1. **Secondo te quali sono le persone che più di altre hanno influenza sul gruppo?**

   Il responsabile.

2. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di stimolare le interazioni?**

   Sempre lui.

3. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di coinvolgere e motivare i membri del gruppo?**

   Un po' tutti.

   3.1. Tipo un po' a rotazione cioè magari oggi mi ritrovo io nel gruppo di lavoro oppure l'altro che è tornato bello fresco dalle vacanze?

   Di sicuro quelli che sono più di buon umore e motivano maggiormente, ma anche con un atteggiamento più ottimista, con un sistema di premesse positivo, ah nel mio caso, eh cioè.

4. **Chi è secondo te il membro più influente capace di responsabilizzare, ascoltare e comunicare in maniera efficace?**

Responsabile per il suo ruolo sempre, secondo me.

5. **Chi è secondo te il membro più influente capace di riconoscere il valore degli altri e sviluppare autostima?**
   Difficile. Non saprei dirti un po' tutti direi sempre per quello che ti ho detto prima.
6. **Chi è secondo te il membro più influente capace di delegare responsabilità?**
   Il responsabile/il vice responsabile.
7. **Chi è secondo te il membro che più influisce positivamente e chi quello che influisce negativamente?**
   Allora negativamente sono i pessimisti cioè non è vero ma non è neanche vero perché può essere stimolante anche quello, sono quelli che si lamentano tutto il tempo cioè più che lamentarsi non fanno e guardano poco gli aspetti positivi e posso far parte anche io di quelli cioè.
   7.1. Ma quale potrebbe essere la motivazione perché di lamentarci un po' tutti forse a causa dei turni ci si lamenta e può essere anche terapeutico cioè trovare uno spazio comune dove condividiamo le lamentele non credi?
   Ma c'è chi probabilmente è stufo di stare qua non lo so non è più motivato.
   7.2. Chi invece secondo te influenza di più positivamente il gruppo?
   Difficile dirsi ma tutti un po', cioè tutti con le loro maniere influenzano positivamente anche chi è critico ti da un'altra visione delle cose e quindi può essere utile per il gruppo di lavoro. C'è chi è sempre allegro e di buon umore e aiuta comunque il gruppo di lavoro cioè un po' tutte trovo che abbastanza, cioè quello che mi piace di più di questo gruppo di lavoro è proprio questo, nel senso che c'è molta diversità ed ognuno con una caratteristica particolare che aiuta il gruppo ad essere gruppo in parte. E in altra parte poi però ci sono quelli che non gli va mai bene niente che si fanno che mettono sempre i puntini sulle i sulle cose che non vanno.
   7.3. In percentuale quanto sono le persone che più influiscono positivamente e quanto quelle che influiscono negativamente?
   70 e 30%.
8. **C'è secondo te qualcuno che contesta oppure ostacola gli sforzi di coordinamento?**
   Si uno sicuramente però non è questione di fare magari cioè questa persona qua è già in difficoltà di per sé e quindi cioè usa le sue strategie per poterne venire fuori non so come dirti.
   8.1. Quindi come causa produce ostacolo?
   Si mette in difficoltà, ma no ma nessuno cioè magari anche intenzionalmente in parte no ma neanche questo non te lo so dire però ostacola l'effetto di ostacolare c'è lo riconosco.
9. **In una scala da 1 a 10, quanto ritieni funzionale la leadership presente in foyer per il raggiungimento degli obiettivi personali e del gruppo?**
   8.

- **COMUNICAZIONE E CLIMA**

1. **Come percepisci la comunicazione che c'è all'interno del gruppo?**

Nel rispetto alla mole di lavoro che abbiamo trovo che abbiamo una discreta comunicazione. Penso che tutti fanno del loro, cioè parto dal presupposto che tutti fanno del loro meglio per far si che anche la comunicazione sia un mezzo, che poi è il mezzo centrale del nostro lavoro, funzioni.

1.1. Riconosci qualcuno dei seguenti termini all'interno del gruppo di lavoro che ti cito: confronto e scambio, ascolto, esposizione, feedback?

Si li riconosco tutti.

1.2. Quali sono secondo te gli aspetti positivi?

Confronto e scambio, ascolto, esposizione a volte feedback un po' di meno.

1.3. Quali invece sono gli aspetti negativi?

Esposizione e feedback cioè sono un po' meno presenti. Cioè no, l'esposizione si ma il feedback lo vedo un po' piuttosto sul negativo, che non c'è feedback. Però adesso pensandoci bene, scambio anche lì dipende con chi con alcune persone c'è più scambio con altre meno cioè dipende dal, non come gruppo di lavoro, ma dai rapporti individuali e lo vedi anche, lo percepisci un po' nella riunione che è un po' a volte un po' unidirezionale o comunque, decisionale, ma poi c'è una parte che invece non c'è scambio.

1.4. Come si potrebbe migliorare la comunicazione nell'équipe?

È una domanda che mi sto facendo da dieci anni e non è così semplice trovare una soluzione per migliorare la comunicazione tra i colleghi.

1.5. Ma quali potrebbe essere delle valide alternative?

A livello di strumenti di comunicazione non è che si può fare un gran ché proprio a livello di scambio di informazioni legate al lavoro.

1.6. Tipo agenda Isawin ecc.?

Si i nostri strumenti questi sono e quelli rimangono, magari cioè bisognerebbe che tutti si sforzassero ad essere un po' più trasparenti. Si la questione anche di lavorare a turni non è che aiuta nella trasparenza nel senso che la sera prima io ho visto qualcosa che non andava e il giorno dopo lavoro ancora ma il mio collega non lavora più e mi sono già dimenticato. Cioè ho dimenticato oppure ecco lascio andare mi riferisco al passaggio d'informazione o qualcosa che non mi è andato col collega però dopo se preso nel lavoro nel fare e non ne parli più. Cioè sempre a livello di scambio di opinioni o di feedback. Ma appunto non c'è una soluzione cioè non ne vedo molte di soluzioni.

1.7. Però questi sono gli aspetti che tu individui sui quali si potrebbe idealmente lavorare per cambiarla?

Si, poi se uno cioè ognuno c'ha le simpatie antipatie se a pelle stai antipatico anche per organizzare dei momenti insieme lo trovo un momento bello sicuramente però non è che aiuta a superare queste diversità di sistemi di premesse, sempre che dipende, se sei un bravo professionista probabilmente la prendi non sul personale ma sul ruolo che stai ricoprendo e quindi una critica vale come una critica qua cioè.

1.8. Ma quindi tu adesso mi stai parlando dell'aspetto proprio legato alla possibilità di confrontarsi con il collega?

Si confronto e scambio e feedback quello che secondo me non è costruttivo, non è cioè, non è trasparente, anche se magari si parla. Ma ho sempre un po' l'impressione è un'impressione ma non è un dato di fatto, e quello là non ha fatto questo, e quello lì è sempre così, piuttosto dire vai là a parlarci assieme no?

2. A tuo parere, in una scala da 1 a 10, quanto sono presenti questi elementi: sostegno, calore, apertura, feedback, riconoscimento dei ruoli?

Sostegno 8. Il calore, in generale la maggiore parte delle situazioni cioè la maggior parte delle persone trovo calore e sostegno, quindi calore 7. L'apertura molto di meno, 5. Feedback 5. Riconoscimento dei ruoli ecco 8.

3. Quali sono gli aspetti relazionali che maggiormente ti soddisfano all'interno del gruppo di lavoro?

Proprio l'aspetto di amicizia e cordialità che comunque c'è cioè che io percepisco.

3.1. Quindi un po' il calore di cui parlavi prima?

Si, mi dico spesso per fortuna che abbiamo un'équipe così da questo punto di vista si può ridere e scherzare insieme e riuscire a lavorare abbastanza bene.

3.2. Cosa, invece, ti crea o ti mette in difficoltà?

Quella questione di non avere trasparenza e pochi feedback e scambio. Cioè scambio a livello di informazioni. Una, ma no magari uno scambio, ma forse io non avrei in queste una critica a livello di critica o scambi costruttivi nel concreto, a livello lavorativo c'è ne sono pochi.

3.3. A tuo parere, in una scala da 1 a 10, qual è il clima relazionale che si respira nell'équipe?

Direi 7, il problema che io vado abbastanza d'accordo con tutti cioè a parte alcune eccezioni. Quindi però non ho questa percezione rispetto, cioè la mia percezione è questa, però penso che la percezione del gruppo è un po' diversa dalla mia, c'è questo.

3.4. Ma tu dici rispetto al clima?

Si.

3.5. Come si potrebbe migliorare il clima relazionale?

Focalizzarsi maggiormente sulle cose che vengono fatte bene e meno sulle cose che vengono fatte meno bene, cioè rinforzi positivi. Sviluppare l'autostima si e rinforzare l'autostima aiuta molto piuttosto che sempre, sempre non è vero, piuttosto che concentrarsi maggiormente su quello che non va.

3.6. Ma se invece dovesse esserci uno sbaglio?

Chiarimento e trasparenza.

3.7. Quindi sempre su quell'aspetto legato alla comunicazione accettarlo come qualcosa di costruttivo?

Si come un regalo e anche la critica è sempre un regalo.

SVILUPPO

1. **Secondo te ci sono già dei cambiamenti all'interno del gruppo di lavoro?**

   Il gruppo di lavoro da noi è in costante cambiamento, cioè costante nel senso che la formazione di un gruppo di lavoro richiede anche una certa stabilità a livello anche di risorse umane e qua ci sono stati molti cambi e ricambi e quindi il gruppo di lavoro ha sempre dovuto ricambiare anche lui cioè riadattarsi.

   1.1. Quali sono?

   Personale che viene e che va. Nuove coppie educative che hanno contribuito ad un cambiamento. Cambiamenti in atto a livello proprio di formazione cioè le persone che sono arrivate son partiti degli educatori quelli che sono arrivati sono degli osa e quindi questo può influire sul gruppo di lavoro, l'informatizzazione che ha creato non pochi cambiamenti.

2. **Quali cambiamenti apporteresti al nostro modo di lavorare per renderlo più efficace?**

   Renderei più autonomo il gruppo di lavoro ma darei più potere al gruppo di lavoro.

   2.1. Delegare più responsabilità?

   Si ma non ai vari membri cioè proprio il gruppo di lavoro dovrebbe essere più autonomo.

   2.2. Degli esempi?

   Tipo avere un budget per noi che possiamo gestire noi come, dove e quando vogliamo, decidere chi assumere o almeno una voce importante in capitolo, diminuire la mole burocratica però è sempre una questione di autonomia lì.

3. **Che cosa ti soddisfa?**

   Quello che ti ho detto cioè la questione di avere maggiore autonomia ed i colleghi di lavoro, per fortuna che c'è questo gruppo se no me ne sarei già andato.

   3.1. Cosa invece ti mette in difficoltà?

   Non avere maggiore autonomia e non sapere quali sono non avere delle mansioni chiare noi come mansionario degli educatori all'interno cioè dell'OTAF.

   3.2. In che senso?

   Parlo del mansionario. Non c'è lo abbiamo un mansionario c'abbiamo un mansionario vecchio di tipo anche per i superiori gerarchici quali sono le responsabilità del, quali mansioni ha il direttore, quali mansioni ha la coordinatrice, quali mansioni ha il responsabile dei foyer, quali mansioni ha l'educatore quali mansioni ha l'OSA. Ci sono in parte ma sono vecchie e non sono più attuali, questo mi mette in difficoltà.

   3.3. In una scala da 1 a 10 in che modo secondo te il gruppo di lavoro ha la possibilità di sviluppare le seguenti qualità:

   - **Apprendimento, equilibrio, coesione, creatività?**

     Apprendimento hai molte possibilità cioè anche lì è soggettiva la cosa nel senso dipende da che formazione vuoi fare cioè, se vuoi fare un tipo di formazione non è che hai molte possibilità di farlo di svilupparlo. Cioè se tu vuoi fare un corso alla SUPSI non è che ti sostengono molto detto così terra terra, direi 5. Equilibrio 6. Coesione 6. Creatività 4.

- **In che modo?**

  Corsi, apprendimento comunque reciproco con il collega io faccio così io faccio cosà scambio di saperi. Equilibrio non lo so. Coesione quello che dicevo prima rinforzi positivi, incontri esterni queste cose qua. Creatività non abbiamo quasi nessun margine di manovra o pochissimo nel senso che è quello che ti ho detto perché nel piccolissimo possiamo fare qualcosina ma anche lì ogni tanto non possiamo farlo, quindi il mio voto 4 è per questo.
- **Integrazione, differenziazione, positività, trasparenza?**

  Integrazione 6. Differenziazione 8. Positività 10. Trasparenza 10.
- **In che modo?**

  Cambiando il tuo atteggiamento. Secondo me è proprio una questione di comportamento. È proprio un'abitudine, si è entrati in un'abitudine che si fa così e invece basta cambiare, quindi cambiare strategia.
- **Autonomia, adattamento, affidabilità, apertura?**

  Autonomia, adattamento, affidabilità, apertura? Abbiamo poche possibilità per tutto fai un 4 sempre per lo stesso motivo di prima ovvero più potere al gruppo di lavoro. Abbiamo poche possibilità di sviluppare le seguenti qualità per il semplice motivo che più di così penso non possiamo fare, siamo molto tolleranti all'incertezza ma per forza di cose cioè è il nostro lavoro. È un voto basso nel senso che più di così non riusciamo a svilupparle.
- **Efficacia, flessibilità, impegno, tolleranza dell'incertezza?**

  Efficacia 5. Flessibilità 5 nel limite del possibile siamo già flessibili. Impegno forse un po' di possibilità ci sono 9. Tolleranza dell'incertezza voto basso, basso, basso, 0.

GRAZIE PER LA TUA PREZIOSA COLLABORAZIONE!!!

ALLEGATO 9

Intervista a Nora, educatrice diplomata SUPSI. Realizzata il 25.06.2015 dalle ore 10:00 alle 11:00, presso il foyer Casa Ninfea.

Il carattere in stile grassetto indica le domande poste dall'intervistatore. Il carattere invece in stile corsivo indica le risposte dell'intervistato.

- **OBIETTIVO**

1. **Sapresti indicarmi quali sono gli obiettivi del gruppo di lavoro?**

   Allora gli obiettivi, penso che principalmente ci stiamo concentrando sugli obiettivi più generali come quelli lì presenti del mandato della fondazione una presa a carico psico-educativa di integrazione e spingere verso l'autonomia e poi adesso visto l'aggravamento comunque della casistica sono prioritari gli obiettivi più legati al sanitario.

   1.1. Parli degli obiettivi specifici?

   Ma in generale mi sembra che ci sia c'è un obiettivo più mirato sulla salute delle persone.

   1.2. Ti vengono in mente altri obiettivi che il gruppo di lavoro deve raggiungere?

   Ma visto che ci siamo appoggiati sulla tempo fa alla supervisione, ci sono appunto degli obiettivi mirati più in modo specifico sull'équipe per magari trovare dei, un metodo per lavorare meglio insieme, ottimizzare il lavoro e renderlo più efficace e meno stressante con strascichi anche di nervosismo ecc.

   1.3. Mi sembra di capire che tu dici gli obiettivi generali dati dal mandato calati dall'alto a livello più macro e poi quelli proprio del gruppo di lavoro che sono magari quelli di essere un po' più compatti o di trovare dei metodi più funzionali attraverso magari la supervisione?

   Si e così.

   1.4. Sono scritti?

   Quelli che dicevamo prima, macro si. Sono, facciamo riferimento comunque al mandato per cui dobbiamo lavorare che è sottoscritto dal curatore generale o dall'ospite stesso per i piani individuali e per quelli più mirati in piccolo legati, adesso non vorrei dirti una stupidaggine, ma mi sembrano che siano cioè, c'è traccia degli obiettivi probabilmente non so se il responsabile o il vice hanno trascritto gli obiettivi che ci siamo dati come équipe per la sintesi da discutere con lo psicologo.

   1.5. Per la supervisione dici?

   Esatto.

2. **In che misura l'équipe è a conoscenza degli obiettivi?**

   In teoria si dovrebbe, in pratica anche dovrebbero essere a conoscenza, visto che facciamo delle riunioni in cui settimanali dove discutiamo in merito proprio a questi obiettivi facciamo proprio delle verifiche.

   2.1. Le verifiche di cui parli sono gli obiettivi specifici di ogni ospite?

   Esatto.

2.2. Quindi due tipi di obiettivi quello generale di cui parlavi tu del mandato e quello specifico discusso ogni settimana Ninfea1 e Ninfea2 per ogni ospite?

Esatto.

2.3. Quindi tutti e due gli obiettivi sono scritti perché gli altri come dicevi tu li vediamo nel piano individuale e tutti ne sono a conoscenza?

In teoria si.

2.4. E in pratica?

Penso di si.

2.5. Da 1 a 10 quanto in pratica ne sono a conoscenza?

Ma si dai 9.

2.6. Potresti indicarmi quali sono i compiti/le attività che ogni membro deve svolgere per raggiungere gli obiettivi?

Sono comunque tutti, beh facciamo riferimento al piano individuale e quindi se ci atteniamo ogni singolo operatore se si dovesse attenere al piano individuale non corre, cioè segue la tabella e tutto è scritto dentro lì.

2.7. A quale tabella ti riferisci?

Al piano settimanale, quindi se c'è l'uscita non so se un ospite ha un'uscita singola il tal giorno e in quell'obiettivo di uscita c'è la socializzazione qualsiasi persona in turno quella sera con quell'ospite sa che ha quello.

2.8. E quindi tutte le azioni che noi compiamo sono quelle di controllare prima di tutto il turno l'abbinamento il turno di lavoro quindi in base all'abbinamento ho quell'ospite e per quell'ospite c'è un piano settimanale per il quale prevede delle uscite dei momenti di uscita oppure altre cose?

Esatto e così.

2.9. Ti vengono in mente altre attività per raggiungere gli obiettivi sia generali che specifici di ogni singolo ospite?

Ma comunque ci sono persone, cioè sono diversi hanno obiettivi diversi e siccome sappiamo comunque in grandi linee però anche ci si rinfresca la memoria tra di noi sappiamo su cosa dobbiamo lavorare come dobbiamo verificarla, uno ha un'uscita uno individuale o ha bisogno di socializzare, uno ha bisogno di rendersi autonomo e ci sono tutti dei passaggi quindi o che mi viene così spontaneo e non mi viene neanche in mente però non vedo altre cose. Dopo chiaro che si corregge anche nell'immediato se c'è qualcosa anche con un incontro supplementare magari subito dopo che c'è stata un'urgenza da tamponare ecco.

2.10. Chi definisce gli obiettivi? In che modo?

Dell'ospite dici?

2.11. Ma entrambi, generali e specifici.

Ma l'obiettivo generale io scusami lo intendo come il mandato e quindi quello è la fondazione. Quello specifico viene proposto dall'équipe e discusso. In genere ecco i piani

individuali vengono scritti dalla coppia educativa presentati in équipe e però in ultima analisi viene confermato dal o dal rappresentante legale o dall'ospite stesso perché se non c'è una partecipazione attiva della persona cui è indirizzato il lavoro è un po' vanificato se gli imponiamo qualcosa che non è bene accolto ben trasmesso all'ospite secondo me è un lavoro inutile.

2.12. In che misura gli obiettivi sono condivisi?

Ma dal momento in cui viene firmato dal rappresentante legale cioè non c'è più si può al massimo ritoccare se dovessimo avere messo un obiettivo anche sottoscritto dal rappresentante legale ma se dovessimo vedere che non funziona viene rivisto quindi è condiviso al 100%.

- **METODO**

1. Quali sono le modalità utilizzate dall'équipe per organizzare il proprio lavoro?

I turni e a questo turno in genere viene, hai un turno e quel turno ha un abbinamento di mansioni, non so posso avere un'alzata ma a côtè dopo essermi occupata dell'alzata non so, so che devo fare la farmacia oppure uno ha un tipo di ospite però ha altre mansioni.

1.1. Quindi nel turno c'è segnato l'abbinamento sia con l'ospite che con le mansioni?

È un sottogruppo di lavoro cioè come un insieme c'è un insieme che può essere l'abbinamento dell'alzata e un sottogruppo riferito quel tipo di turno con altre mansioni.

1.2. Ti vengono in mente altre modalità che utilizziamo per organizzare il nostro lavoro?

Utilizziamo il calendario ovvero l'agenda e non mi viene in mente altro.

1.3. Puoi descrivere come avvengono solitamente le riunioni e di cosa si parla?

Appunto la riunione è settimanale. C'è una prima in genere, c'è una prima parte legata più a delle informazioni generale o di carattere amministrativo. E a settimane alterne ci concentriamo sugli ospiti residenti di una casa e dell'altra e poi sulle urgenze magari un ospite che in quella settimana non dovrebbe essere in discussione se però ha avuto una visita medica o un episodio importante viene comunque trattato durante la riunione.

1.4. Quindi tre momenti della riunione, parte generale o amministrativa, le urgenze e l'alternanza Ninfea1 o Ninfea2 con gli obiettivi specifici?

Si esatto ed inoltre nell'ultima parte alternanza N1 e N2 si fa anche la verifica degli obiettivi specifici.

1.5. Come avvengo le riunioni?

La tiene il responsabile ed in sua assenza il vice e sono loro un po' i moderatori della riunione, c'è una persona che tiene un verbale.

1.6. C`è una lista di argomenti da trattare o vengono decisi seduta stante?

Dovrebbe esserci un ordine del giorno, dopo sappiamo che ci sono dei punti dopo. Durante la settimana per evitare una dispersione di informazioni dovremmo aggiornare questo ordine del giorno e dopo è anche vero che molto onestamente nel pratico sappiamo anche per permettere al responsabile o al vice comunque di strutturare la riunione in un modo più mirato e funzionale, però siamo esseri umani il lavoro in un foyer è

molto siamo molto sollecitati, e quindi è anche vero che possiamo aggiungere o togliere degli argomenti ma in genere aggiungiamo senza avere necessariamente scritto l'argomento nell'ordine del giorno.

1.7. Rispetto all'ordine del giorno tutti possono avervi accesso?

Si.

1.8. Puoi descrivere come si discute durante le riunioni per la verifica degli obiettivi?

Ma in genere il responsabile chiede agli operatori di riferimento se sono presenti su cosa cioè ci rinfreschiamo anche settimanalmente su cosa stiamo lavorando se ci sono delle novità delle segnalazioni in merito e se nessuno dei due operatori presenti dell'ospite che stiamo trattando si chiede all'équipe però in genere quando parliamo degli ospiti si fa riferimento agli operatori alla coppia educativa.

1.9. Per le urgenze invece?

È un po' lo stesso.

1.10. Qual è il livello di partecipazione sia numerico che in termini di qualità durante le riunioni?

Ma in genere c'è una grossa fetta dell'équipe, dopo è vero che ormai bisogna anche calcolare che sull'arco di un anno non so, le vacanze, le assenze per malattia e le persone in turno, quindi già una persona fino a poco tempo fa non era presente adesso viene non c'è più quel famoso C1 e quindi sicuramente c'è una partecipazione maggiore forse da un 6 mesi a questa parte e la partecipazione secondo me è un po' incostante. Probabilmente o forse dipende da quali argomenti vengono trattati e cosa tocca di più da vicino un operatore però ecco, penso che siamo un po' incostanti. A volte c'è una partecipazione attiva di tutti ed anche dei sani scambi e a volte siamo un po' ridondanti gli argomenti sono gli stessi e quindi se riproponiamo o ci sono degli argomenti che fatichiamo magari a gestire probabilmente c'è un po' meno entusiasmo e c'è un calo di attenzione e di partecipazione.

1.11. Hai la sensazione che vi siano persone che partecipino poco o nulla?

Si.

1.12. A tuo pare per quali motivi?

È difficile. Uno può essere l'argomento trattato. Uno può essere comunque legato all'aspetto anche caratteriale privato che in grande gruppo una persona può avere malgrado anni di lavoro insieme ancora difficoltà a esporsi per dei motivi penso proprio personali e caratteriali.

1.13. Trovi che ci siano persone che tendono a parlare molto?

Al momento non mi viene in mente. Di solito mi sembra che più o meno, non che parlino molto ma parlano principalmente più o meno gli stessi che sono forse probabilmente è anche giusto delle persone che trascinano un po'.

1.14. Quali secondo te potrebbero essere le motivazioni che portano queste persone a trascinare e parlare un po' di più?

Secondo me è un fattore caratteriale e secondariamente forse che non si è, non ci si vuole magari rassegnare a lasciar cadere nella routine nella noia o nella mancanza di speranza. E quindi c'è anche voglia di reagire e di dare nuovi stimoli o anche si vuole talmente che questo gruppo cresca che magari fai passare anche dei messaggi che generalmente le persone tendono a non dire per magari non incrinare una relazione professionale e quindi si giocano se vuoi il tutto e per tutto.

1.15. Quindi una sorta di motivazione maggiore?

Io penso che sia legato un po' alla motivazione al fatto che magari dici no se lavorassimo così veramente riusciamo a reagire o forse idealizzato però ci si spera fino all'ultimo.

1.16. Qual è il tuo livello di partecipazione alle riunioni?

Io penso onestamente di partecipare parecchio, dopo dipende da appunto da fattori più legati al personale però al professionale penso di essere una che persona che negli anni contrariamente ad un temperamento magari riservato e timido una volta che mi sento nel gruppo e nell'équipe tendo a partecipare e a mettermi in gioco.

1.17. Da 1 a 10 quale potrebbe essere il tuo livello di partecipazione?

Io penso un 7, incostante ma un 7.

1.18. Incostante per gli argomenti che possono interessare di più o di meno?

Esatto.

1.19. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il livello di:

- Congruenza tra obiettivi del gruppo di lavoro e gli argomenti discussi?

Almeno un 8 di sicuro.

- **Approfondimento degli argomenti discussi?**

L'approfondimento non è così, siamo un po', non so se è il motivo legato al tempo o che siamo un po' dispersivi e dovremmo vedere come ribaltare la situazione però ecco l'approfondimento trovo che non sia così intenso stiamo in una buona via di mezzo un 5.

Ma questo 5 ha un valore di sufficienza?

Sufficiente ma proprio tirato.

- **Soddisfazione dell'équipe per come si discute?**

Difficile vedere. Io penso che siamo già il fatto comunque di poter io posso parlare per me nel senso io comunque mi ritengo soddisfatta perché ho l'impressione che in questa équipe comunque ci si possa parlare veramente.

E se dovessi dare un voto alla soddisfazione dell'équipe?

Ma io penso che sono abbastanza ottimista perché nel tempo mi sembra che ci siamo affiatati e mi sembra che possa essere un 7. Non c'è mai il massimo ma a me sembra di percepire un buon clima.

Quando dici nel tempo a che periodo ti riferisci di preciso?

Io faccio riferimento al momento in cui è arrivato il responsabile circa cinque anni fa e anche io quindi.

- **La tua soddisfazione per come si discute?**

Si mi sento abbastanza soddisfatta direi un 7/8.

1.20. Cambieresti qualcosa nel modo di discutere?

Ma più che altro forse di darci dei ritmi di gestire meglio il tempo e di non, o se non siamo pronti ad affrontare un determinato argomento o prende tempo. Ecco forse di dare un occhio all'orologio di non iniziare magari un argomento che sappiamo importante o che porterà una partecipazione di tutto il gruppo se abbiamo un quarto d'ora dalla fine che si rischia veramente di, magari di gestire meglio gli argomenti trattati, ma non so all'inizio. Io, se abbiamo un argomento importante se dipendesse da me, lo discuterei subito all'inizio della riunione per approfondire che siamo più freschi, più reattivi, siamo probabilmente carichi e lasciare le cose magari più tecniche e pratiche che sono più veloci da discutere alla fine.

1.21. Ma quindi rivoluzioneresti al struttura della riunione?

Si esatto, io la parte organizzativa amministrativa la lascerei più alla fine e gli argomenti più importanti invece all'inizio per un problema di concentrazione nostra.

1.22. Ti vengono in mente altri modi che cambieresti?

No principalmente è questo dopo è chiaro che forse si dovrebbe sempre fare una premessa di spingere le persone a sfruttare la riunione per parlarsi di evitare sottogruppi fuori del momento della riunione e di rassicurarli nel senso che stiamo parlando non di giudizi non è in causa la persona in sé ma l'argomento.

1.23. Tu parli di dedicare alla riunione un piccolo momento per le emozioni dei membri dell'équipe?

Si. Potrebbe aiutare secondo me le persone che hanno più difficoltà come si diceva prima nell'esprimersi che se facciamo la premessa che possiamo dirci tutto che nessuno ha la verità assoluta che non stiamo giudicando la persona ma ognuno ha diritto ad avere la sua opinione se sistematicamente rassicuriamo le persone di questo probabilmente nel tempo anche le persone più ritirate o più riservate potrebbero anche portare la loro opinione.

2. In che modo secondo te il gruppo di lavoro prende le decisioni?

Insieme nella discussione dell'équipe o per maggioranza, perché facciamo non so, adesso mi viene in mente adesso una cosa che non è strettamente legata all'ospite. Non so c'erano, non so se ricordi il discorso legato alle chiavi delle casse degli ospiti e c'era una parte dell'équipe propensa a lasciare le cose così come sono adesso e alcune persone per anche valide ragioni volevano un altro tipo di gestione e allora niente si fa a votazioni, così.

2.1. Quando tu dici una parte voleva ed una parte non voleva si ascolta il parere di ognuno?

Si si certo.

2.2. Ma quindi c'è una sorta di analisi di aspetti positivi e non?

Si si certo.

2.3. Ma la decisione presa è una decisione a tempo indeterminato?

No in genere mi sembra di vedere, perché per qualsiasi situazione c'è un tempo magari a dipendenza dall'argomento trattato ma c'è un tempo in cui si valuta se funziona il metodo e poi viene rivisto e ci diamo un tempo nel momento in cui abbiamo deciso ci diamo un tempo che può essere di settimane o di mesi in cui si rivede se è stato un bene così una scelta ottimale oppure da rivedere.

2.4. Potresti descrivere qual è il modo più ricorrente utilizzato nella riunione per prendere le decisioni?

Valutare i pro e i contro. Un periodo di prova e una verifica.

2.5. In una scala da 1 a 10 (1min – 10 max) qual è il tuo grado di decisione nel gruppo?

Un 5.

2.6. Ma un 5 con valore di sufficienza?

Cioè io non decido niente, nel senso a me non sembra di decidere delle volte magari devi un po' come per gli argomenti sopra se io potessi decidere dalla "a alla z" certe cose non so, non le gestirei e non le farei così. E quindi mi sento di dover comunque sottostare, comunque anche gerarchicamente, ovviamente al mio superiore o a delle indicazioni legate proprio alla fondazione. Quindi un 5 sufficiente perché comunque non sono anche decisioni che poi magari posso capire con il senso magari avevo delle perplessità e nel il tempo questa decisione si è rivelata quella giusta è anche legata secondo me alla gerarchia che c'è.

2.7. Per quanto riguarda invece gli obiettivi specifici?

Si per gli obiettivi specifici forse un punteggio maggiore tipo un punto o due in più.

2.8. A tuo parere, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il grado di soddisfazione dell'équipe rispetto alla presa di decisione, secondo te l'équipe si sente soddisfatta, quanto?

Io penso di si anche perché siamo forse abituati da sempre a ragionare in questo modo quindi è una cosa molto democratica quindi un 8/9 tutto.

2.9. Ritieni ci siano persone che abbiano un maggior grado di decisione rispetto ad altre?

Si.

2.10. Potresti farmi qualche esempio?

Il responsabile a livello di ruolo forse ha una maggiore decisione. Al di la del ruolo del responsabile credo che ci sia c'è tanta gente.

2.11. Secondo te per quali motivi al di la del ruolo alcune persone hanno maggiore grado di decisione rispetto ad altre?

Forse sai dipende o che sei molto motivato, dipende da cosa nel senso se tu hai già fatto quell'esperienza forse non al di là del ruolo. Mi sembra che anche qua dipende da quanto a cuore ti sta magari anche l'argomento trattato, da quanto l'hai approfondito. Tu devi seguire un ospite, hai seguito tutto un iter di verifica per l'obiettivo quindi se sai che quello

è quello giusto probabilmente partecipi e cerchi di decidere però è una è forse una trasmissione di dati che di decisione vera e propria perché comunque non dipende da noi.

3. **Efficacia del metodo.**

3.1. A tuo parere, in riferimento agli obiettivi dell'équipe, in una scala da 1 a 10 (1 min – 10 max) qual è il livello di efficacia complessivo dei metodi usati per organizzare il lavoro?

Hanno una buona efficacia penso vabbé non facciamo mai il top perché ci si può sempre migliorare ma almeno un 8 tutto secondo me.

- **RUOLO**

1. **Potresti indicarmi qual è il tuo ruolo nel foyer?**

Non mi sembra onestamente di vedere una differenza malgrado ci siano altre figure professionali oltre all'educatore. Comunque non c'è al momento una distinzione tra mansioni che spettano solo agli educatori o agli assistenti di cura o agli operatori socio assistenziali. Quindi non c'è qualcosa strettamente legato al mio ruolo e basta.

1.1. Tu prima parlavi delle coppie educative anche tu hai degli ospiti di riferimento che segui?

In un caso, cioè con un ospite sono da sola al momento a seguirlo. Nell'altro caso con un altro ospite sono in coppia educativa, mi occupo anche della farmacia.

1.2. Hai sempre ricoperto la stessa funzione?

Si. Mi si sono aggiunti, ecco qualcosa forse più legato alla farmacia. Poi si è aggiunto nel tempo quello delle comande degli articoli, non so se è importante dirlo, legate all'incontinenza però è meno ricorrente perché si tratta di fare una comanda 4 volte all'anno mi sembra.

1.3. Questi cambiamenti come li hai vissuti?

Ma il secondo aspetto legato alla comanda bene perché in se non è una, ci sono ecco, magari da migliorare per una questione anche di evitare difficoltà, che manca materiale o che arrivi troppo. Se no, il ruolo legato alla farmacia mi piace è comunque una mansione che faccio volentieri.

1.4. Quindi ti senti valorizzata?

Si si molto.

1.5. Descrivi quali sono le responsabilità assegnate al tuo ruolo e in che modo ti sono state assegnate?

Ma, è stato assegnato dal responsabile, non ho scelto io le persone di cui occuparmi in modo mirato. Ecco per la presa a carico e anche la farmacia mi è stato proposto e niente mi è stato proposto ed io ho accettato volentieri perché mi interessava.

1.6. In che modo?

Esplicito.

1.7. Le responsabilità dei diversi ruoli come sono assegnate?

Un po' allo stesso modo come ti ho detto prima. E poi ci sono persone che magari, probabilmente, il responsabile conoscendo in modo mirato ogni singolo operatore, probabilmente ha valutato anche l'attitudine nel senso c'è una persona che magari al di là di un piacere personale nel, ecco io con un mio collega avevamo interesse per la farmacia, per la comanda, per anche forse come siamo strutturati in modo un po' metodico. Magari non so, il responsabile ha individuato non so, per l'organizzazione delle attività, ha chiesto a delle persone che potevano rendere ancora meglio perché avevano o il tipo di mentalità o di interesse per questo tipo di ruolo.

1.8. Quindi il responsabile che riconosce il ruolo degli altri a seconda delle loro capacità e quindi propone?

Propone però è sempre aperta la discussione. Quindi io penso che se un domani dovessi essere stufa di avere la farmacia mi sento libero di dire al responsabile affidami un altro compito e sono fiduciosa che venga rivisto anche questo ruolo.

2. In una scala da 1 a 10, quanto ti senti valorizzato in relazione alle tue capacità e a ciò che fai?

Ma un 8 perché ho un effettivo riscontro da parte del responsabile e dei colleghi anche se magari non è giusto, cerco di essere onesta con me stessa e non rimando agli altri. Non è che vivo facendomi accettare o sperando che mi apprezzino. C'è un atteggiamento molto più semplice dove io mi sento gratificata, se io stessa mi rendo conto quel giorno, quel periodo, quell'anno ho lavorato bene e se non mi viene riconosciuto per mille motivi, se io so di aver fatto il mio meglio, io sto bene cioè non mi sento frustrata da questo.

3. INTEGRAZIONE.

3.1. In una scala da 1 a 10, qual è il livello d'integrazione tra i diversi ruoli?

Buono direi piuttosto alto direi 8.

3.2. In quali momenti percepisci una maggiore integrazione tra i diversi ruoli?

Ma forse dovendoti rispondere subito mi sembra che forse proprio nel momento della riunione che vengono assegnati dei ruoli e di solito automaticamente se c'è un compito che rientra più in un determinato sottogruppo e la farmacia e l'attività, lì vedi come in teoria, in modo abbastanza automatico emergono istintivamente le figure di riferimento. E quindi penso ci sia maggiore integrazione in questo caso.

3.3. In quali momenti invece percepisci una maggiore difficoltà di integrarti tra le varie figure professionali?

È una buona domanda. Ma è chiaro che a dipendenza nel fine settimana, per dire il gruppo di lavoro che in genere è abbinato con maggiore regolarità ha trovato un affiatamento tale per cui si fa insieme, ma in un modo molto sciolto, in un modo molto bello trovo. E anche lì escono le diversità cioè le particolarità di ognuno c'è una bella fusione di personalità di energie di competenze e trovo che sia forse il momento professionale più bello comunque.

3.4. E quindi anche questo potrebbe essere un momento di maggiore integrazione tra i diversi ruoli?

Si e per contro minore, se lavori o perché magari caratterialmente non si parla della persona ma proprio caratterialmente c'è meno anche perché lavorando magari se abbiamo meno occasioni di lavorare insieme magari abbiamo meno affiatamento, siamo un pochino più riservati, più indietreggiamo un po', siamo e quindi probabilmente siamo più defilati anche nella relazione.

- **LEADERSHIP**

1. **Secondo te quali sono le persone che più di altre hanno influenza sul gruppo?**
   Ma secondo me è legato al ruolo del responsabile.
2. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di stimolare le interazioni?**
   Sempre il responsabile che fa un po' da, dopo è chiaro, dipende però in genere la persona che riattiva un po' le cose è la persona che tiene la riunione quindi il responsabile.
3. **Chi è secondo te il membro più influente in grado di coinvolgere e motivare i membri del gruppo?**
   Uno dovrebbe essere motivato da sé e portare questa motivazione personale però ancora forse il responsabile.

   3.1. Quindi il responsabile da una parte e poi un po' tutti che dovrebbero attivarsi per far questo?

   Secondo me si non è che puoi stare qua ad aspettare che ti motivi il tuo superiore.

   3.2. Ma la vedi questa motivazione da parte dei membri?

   Nel tempo un po' meno ma legato forse ad un carico di lavoro per alcuni aspetti magari maggiore con meno risorse la burocratizzazione del lavoro che sicuramente ha rallentato molto e ha affaticato molto.
4. **Chi è secondo te il membro più influente capace di responsabilizzare, ascoltare e comunicare in maniera efficace?**
   Il singolo operatore.

   4.1. Quindi ogni singolo operatore secondo te è quello più influente capace di responsabilizzare, ascoltare e comunicare in maniera efficace?

   Secondo me su tutto visto che tutto è centralizzato o per come la vedo io tutto è centralizzato sul ruolo del responsabile quindi se vuoi ha lui la, proprio il ruolo di motivare gestire e che, dopo dovrebbe essere comunque anche per un discorso di soddisfazione personale ogni singolo operatore dovrebbe essere il leader di sé stesso.
5. **Chi è secondo te il membro più influente capace di riconoscere il valore degli altri e sviluppare autostima?**
   Idem.
6. **Chi è secondo te il membro più influente capace di delegare responsabilità?**
   Responsabile.

7. **Chi è secondo te il membro che più influisce positivamente e chi quello che influisce negativamente?**

   Ma in genere devo dire che il responsabile tende a dare una aspetto positivo comunque a valorizzare probabilmente è l'operatore che tende a essere un po' troppo esigente con sé stesso e quindi ad avere un impatto magari svalorizzante o negativo su di sé e sul lavoro.

   7.1. Quindi secondo te il responsabile è quello che influisce di più positivamente e chi invece influisce negativamente è un po' ovvero una sorta di rotazione a seconda di diversi fattori?

   Esatto a seconda di mille cose.

8. **C'è secondo te qualcuno che contesta oppure ostacola gli sforzi di coordinamento?**

   Si, riconosco una sola persona.

9. **In una scala da 1 a 10, quanto ritieni funzionale la leadership presente in foyer per il raggiungimento degli obiettivi personali e del gruppo?**

   Ma mi sembra un punteggio piuttosto altro rimane sempre sull'8 mi sembra.

- **COMUNICAZION E CLIMA**

1. **Come percepisci la comunicazione che c'è all'interno del gruppo?**

   Buona.

   1.1. Riconosci qualcuno dei seguenti termini all'interno del gruppo di lavoro: confronto e scambio, ascolto, esposizione, feedback?

   Forse l'unica cosa che dovremmo migliorare è sul feedback perché per confronto e scambio si.

   1.2. Quali sono secondo te gli aspetti positivi?

   Sono tutti positivi i termini sopra, forse quello "negativo" è il feedback perché parliamo, ci esprimiamo, ci confrontiamo, però magari non abbiamo sempre un ritorno di informazione o un confronto, non so parliamo, parliamo ci diamo magari un tempo per discutere e si perde un po' per strada.

   1.3. Trovi ci siano altri aspetti positivi o altri aspetti negativi all'interno della comunicazione?

   Ma di negativi secondo me che sono ancora presenti sono un po' le chiacchiere da corridoio che probabilmente adesso devo dire mi sembra di percepirle meno. Però è un aspetto estremamente negativo anche se comprensibile. Però quando non è limitato a una magari, a una sfuriata, a uno sfogo del momento, ma quando è ricorrente la lamentela nei corridoi sempre, sempre, sempre ha un impatto secondo me devastante.

   1.4. Come si potrebbe migliorare la comunicazione nell'équipe?

   Se fossimo veramente adulti e maturi e con la premessa di mantenere l'educazione, semplicemente parlarsi, non succede niente. Se c'è una visone diversa, se c'è un'opinione diversa, io la vedo così e forse anche di attivare di più il fatto di ascoltare una persona e non solo subito parlare sopra la persona perché siamo stati toccati.

2. **A tuo parere, in una scala da 1 a 10, quanto sono presenti questi elementi: sostegno, calore, apertura, feedback, riconoscimento dei ruoli?**

   Ma io trovo il sostegno tanto, un 8/9, anche perché spesso forse, non so se posso dirlo, però visto che parlavo di momenti di integrazione quando ecco l'équipe che lavora magari regolarmente insieme nel fine settimana ha creato un clima di lavoro dove probabilmente questi elementi che citi, il sostegno il calore il feedback e il fatto di riconoscersi è proprio evidente in quei momenti. E io trovo che ci sia un punteggio alto, sull'8 e il 9 perché è proprio bello.

   2.1. E in altri momenti invece magari con altri colleghi con i quali non sei allenata a lavorare?

   Magari un po' meno ma comunque mi sembra che da un po' di tempo è positivo. Si anche perché si può anche usare un termine di amicizia mentre invece con altri magari non è sicuramente un punteggio alto. Però ho trovato anche in persone dove c'è una collaborazione professionale più lontana perché si lavora meno insieme ma nel momento del bisogno c'è comunque vicinanza. Quindi nel primo gruppo 8/9 e nel gruppo magari che ha meno occasione di lavorare insieme comunque sempre piuttosto alto 6/7.

3. **Quali sono gli aspetti relazionali che maggiormente ti soddisfano all'interno del gruppo di lavoro?**

   Il fatto di avere comunque un legame di, l'affiatamento, l'amicizia e di stima con i colleghi, per esempio rapporti extra professionali che hanno reso più intenso il rapporto.

   3.1. Cosa, invece, ti crea o ti mette in difficoltà?

   Non mi sembra ce ne siano al momento non mi viene in mente niente deve essere qualcosa di irrilevante se non mi viene in mente.

   3.2. A tuo parere, in una scala da 1 a 10, qual è il clima relazionale che si respira nell'équipe?

   Buono un 7/8.

   3.3. Come si potrebbe migliorare il clima relazionale?

   Ma al di la di quello che si diceva prima di essere più rilassati di parlarsi di più e di evitare le chiacchiere, secondo me può aiutare parecchio. Magari di tanto in tanto fare qualcosa solo l'équipe senza, che ne sono si va a fare una cena un pranzo si va in piscina facciamo una gita in montagna cioè delle attività più informali per stare insieme potrebbe affiatare molto il gruppo.

SVILUPPO

1. **Secondo te ci sono già dei cambiamenti all'interno del gruppo di lavoro?**

   No dei grandi cambiamenti onestamente io non ne ho notati però probabilmente non so il fatto di lavorare cioè c'è una parte del gruppo che lavora insieme da diverso tempo ecco magari si sono migliorate ci sono degli automatismi però dei grandi cambiamenti io non li noto.

2. **Quali cambiamenti apporteresti al nostro modo di lavorare per renderlo più efficace?**

Qualcosa che non si può probabilmente proporre, però secondo me sarebbe ottimale avere due figure nell'équipe per lavorare bene. Dovremmo probabilmente sgravare il personale da alcune mansioni, non so tipo una segretaria per rispondere al telefono, scrivere mail anche perché abbiamo oggettivamente un milione di cose da fare da scrivere che portano via comunque tempo al lavoro con l'ospite e lavoro che comunque anche la casa richiede. Quindi se avessimo non so come figura professionale una segretaria per il lavoro amministrativo, della casa, telefonate, contatti medici ecc, e trascrizioni di non so visite mediche o che abbiamo più computer così almeno non siamo lì uno spalla all'altro a rubarcelo e magari una persona presente che si occupi principalmente della lavanderia che comunque essendo tanti gli ospiti e quello comunque appesantisce parecchio il lavoro.

3. Che cosa ti soddisfa?

Ma proprio le relazioni che ci sono nel bene o nel male sono comunque gratificata personalmente dalle relazioni che ho allacciato con gli ospiti e poi niente a me piace comunque il confronto con un collega anche distante da me perché comunque ti porta automaticamente a conoscerti e ti vedi comunque nel confronto con l'altro anche dei limiti personali.

3.1. Cosa invece ti mette in difficoltà?

Ma dipende non sempre hai voglia di dover condividere, di non essere totalmente indipendente nel lavoro ecco a volte mi pesa non poter essere completamente autonoma.

3.2. Un esempio?

Comunque che si lavora sempre insieme principalmente non è che se magari ci sono alcuni momenti che vorresti non so prendere, si lo si può fare però anche per motivi organizzativi non è che dici "ah no voglio stasera uscire con quell'ospite fare quella cosa" quindi sei sempre comunque è poco spontaneo forzatamente molto strutturato.

3.3. In una scala da 1 a 10 in che modo secondo te il gruppo di lavoro ha la possibilità di sviluppare le seguenti qualità:

- **Apprendimento, equilibrio, coesione, creatività?**

  Apprendimento di possibilità ne abbiamo perché comunque vengono proposti corsi. Per esempio io ho frequentato la Supsi. Da parte della scuola mi arrivano dei corsi di aggiornamento e di approfondimento quindi 10. Equilibrio anche qua si perché possiamo sia rivolgerci non so ad una figura professionale che chiediamo come consulente per l'équipe o uno esterno quindi 10 anche. Coesione quello sai dipende molto da noi però penso ci siamo resi conto che un gruppo coeso lavora meglio e quindi vabbè non è sicuramente un punteggio immenso ma almeno un 8. Creatività quello sicuramente di possibilità ne abbiamo però lo vedo meno come argomento quindi darei un punteggio minore ma solo perché nell'immediato non mi viene in mente qualcosa, quindi 6.

- **In che modo?**

  Probabilmente quello che dicevamo prima i momenti più individuali anche informali potrebbe essere un buon modo per affiatare il gruppo e renderlo più coeso.

- **Integrazione, differenziazione, positività, trasparenza?**
  Integrazione buona 8. Differenziazione si quello c'è e viene ben colto, 8. La positività forse meno perché ci sono delle persone che fanno più fatica a lasciare la vita privata e i pensieri fuori dalla porta e quindi un 6/7 e comunque devo dire sicuramente non sono necessariamente problemi legati al lavoro però questo lato cupo è molto in alcune persone ed in alcuni momenti è molto evidente. Trasparenza stiamo migliorando però rimarrei forse più sul 6/7.
- **In che modo?**
  Probabilmente dovremmo aiutarci a cogliere la chiacchiera da corridoio ma spingere il collega dopo lo sfogo a riportare in équipe l'emozione, il malessere, ma invitandolo a trasmettere il suo malessere senza puntare il dito e con più, magari non so sembra stupido, ma con più speranza di dare comunque sempre un segnale di speranza, di positività. Io penso che alla lunga possa veramente aiutare.
- **Ti vengono in mente altri modi?**
  Ma dopo penso che siano tutti dei modi, la trasparenza secondo me fa parte secondo me del carattere e quindi uno deve lavorare principalmente, prima di essere un gruppo siamo persone e quindi uno deve probabilmente deve avere le idee chiare e non puntare il dito sugli altri, la prima persona deve fare un lavoro su sé stesso l'operatore anche per maturare ovviamente.
- **Autonomia, adattamento, affidabilità, apertura?**
  La possibilità di rendersi autonomi semplicemente magari partecipando non so per esempio io non mi sento più, adesso parlo personalmente, non mi sento così autonoma su delle mansioni strettamente legate non so all'informatica qua e là e quindi però ho la possibilità di migliorare perché comunque facciamo corsi interni posso chiedere ad un collega, quindi c'è una possibilità su tutte queste categorie quindi son tutti dei punteggi abbastanza alti per esempio 8/9 su tutto.
- **In che modo?**
  Autonomia ti ho detto per le altre principalmente sono degli atteggiamenti personali, quindi sviluppare maggiormente queste attitudini personali e lavora su sé stessi.
- **Efficacia, flessibilità, impegno, tolleranza dell'incertezza?**
  L'efficacia e la flessibilità dipendono dal personale, 6. La flessibilità secondo me è più difficile in persone non so una persona adesso non so se ti sto dicendo una stupidaggine, ma una persona molto giovane i primi anni di lavoro magari hai anche meno impegni e quindi sei più disponibile a dei cambiamenti, ti viene richiesta una flessibilità e la puoi corrispondere perché sei più libero da determinati vincoli, crescendo oppure se a livello professionale o proprio come età ti si sommano anche altri impegni e su un orario da foyer richiedere ulteriore flessibilità secondo me è molto impegnativo, perché secondo me viene già richiesta nella turnistica del foyer c'è già una flessibilità immensa. L'impegno visto anche come stiamo lavorando è

buono, 7. La tolleranza dell'incertezza è una questione di mentalità di come riesci a reggerla, 6.

- **In che modo?**
  Per le prime due modalità esterne tipo supervisione e per le altre due invece con lavoro più legato alla persona.

GRAZIE PER LA TUA PREZIOSA COLLABORAZIONE!!!

ALLEGATO A:
Diario di bordo Gennaio 2015, obiettivi, ruoli e leadership.

Contesto1

Data:20.01.2015

Ora:09:30-12:30

Luogo: Ninfea 1

Persone presenti: Mariana, Liz, Letizia, Andrea, Io, Giuseppe, Ernesto, Maria Giovanna, Nora, Giulia, Nora, Simona e Carmela.

Descrizione dettagliata di un'esperienza significativa

In tredici oggi ci troviamo in riunione. La collega Simona si occupa di redigere il verbale. Il responsabile introduce la riunione stessa facendo riferimento all'ordine del giorno, dopo aver dato il suo benvenuto all'équipe. Annuncia poi di questioni amministrativo-organizzative come la comunicazione riguardante la verifica degli obiettivi specifici per ciascuno utente che, tramite decisione da parte della direzione, sarà svolta nel breve termine non più in modo cartaceo ma tramite computer, a turno da ogni membro durante quella parte della riunione in cui si procede alla valutazione degli obiettivi individuali. La notizia appresa viene subito commentata da una parte dell'équipe in maniera non positiva, qualcuno dice che ci vorrà più tempo e che non sarà facile, qualcun d'altro invece accoglie in modo favorevole la decisione ritenendo che possa semplificare il lavoro. Il responsabile comunica prima della pausa che quest'oggi ci sarà il cambio delle coppie educative. Con la ripresa della riunione si procede a discutere delle emergenze di un ospite di Ninfea1 per poi passare alla discussione dei piani individuali degli ospiti di Ninfea2. In questa parte sono gli educatori di riferimento che per i propri ospiti ne elencano gli obiettivi individuati, aggiornando il gruppo sullo stato delle cose e attuando una valutazione condivisa. Io mi occupo insieme alla collega Verena di enunciare gli obiettivi, prima quello generale uguale per tutti (riguardante il benessere generale e psico-fisico degli ospiti) e poi quello specifico (che varia a seconda delle specificità di ogni utente) relativi all'ospite Alberto. Osservo alcuni colleghi che non ricordano più l'obiettivo mirato per il quale stiamo operando la verifica. Anche per me, quando è il momento di valutare gli obiettivi degli altri utenti, vale la stessa cosa, nel senso che fatico a ricordare quali siano gli obiettivi specifici scelti degli altri ospiti di cui non rappresento il diretto riferimento. Successivamente il responsabile con accanto a sé il vice-responsabile ci informa della rotazione relative alle coppie educative in vigore già da oggi stesso. Ci dice che la composizione delle coppie educative stesse è stata già fatta in quanto erano presenti delle richieste da parte degli ospiti e dei paletti (formare delle coppie educative composte da un educatore e da un osa) tali da procedere senza tenere in considerazione le nostre eventuali richieste. Si procede pertanto all'enunciazione ufficiale. Il responsabile elenca per ogni ospite la rispettiva coppia educativa che sarà il riferimento per l'utente indicato. Durante questa fase non mancano i commenti sia esplicitati

innanzi all'équipe sia quelli verbalizzati in piccoli sottogruppi. Alla fine di questa fase annoto tra i miei appunti i nomi dei miei due nuovi ospiti di riferimento che si aggiungono alla presa a carico attuale dell'ospite Alberto. In totale tre ospiti insieme a tre colleghe. Al termine della riunione viene chiesto tramite giro di tavolo un eventuale riscontro ad ogni membro dell'équipe. Qualcuno esprime la sua opinione qualcun altro invece preferisce non commentare. La collega Liz inizia a cambiare espressione del volto che diventa sempre più cupa. Io esprimo da una parte contentezza per avere dei casi più impegnativi e dall'altra preoccupazione per l'assunzione di maggiori responsabilità e il progetto relativo al lavoro di tesi da poco iniziato. Il responsabile mi dice di non preoccuparmi e che è sicuro che riuscirò. Prima di congedarci afferma che sa bene di non avere potuto accontentare tutti, alcuni saranno più entusiasti altri meno. Ribadisce che siamo un'équipe con grande valore e talento, che riuscirà a fronteggiare in modo funzionale anche questo cambiamento. Ci dice ancora che la sua porta d'ufficio è sempre aperta per valutare eventuali insoddisfazioni da parte dei colleghi e trovare soluzioni il più adeguate possibili. Ci dice di provvedere noi stessi alla comunicazione ufficiale agli ospiti mentre per quella ai loro familiari/curatori saranno lui ed il vice ad occuparsene. Al termine della riunione ci congediamo. Trascorsi 10 minuti la collega Liz nei pressi del foyer Ninfea2 circondata da altri colleghi piange. Le vado incontro e le chiedo cosa sia successo, dice di non essere per nulla contenta rispetto alle nuove coppie educative e si sente svalorizzata. Le ricordo quanto la sua presenza è per me arricchente e mi permette di sentirmi più sicuro nella presa a carico di Luisina per la quale da oggi ne rappresentiamo la nuova coppia educativa. Le dico che i suoi anni di servizio rappresentano un capitale prezioso e di considerare la cosa sotto altri aspetti. Le suggerisco in accordo con gli altri colleghi di recarsi dal responsabile e parlarne direttamente con lui. Mi abbraccia e si avvia verso il telefono per chiamare il responsabile.

Auto-osservazione, vissuto e riflessione personale

La possibilità dell'introduzione del computer per la verifica degli obiettivi apre due considerazioni. Da una parte mi permette di schierarmi con quella parte di colleghi che ritengono utile un simile cambiamento in grado, nonostante le difficoltà legate al cambiamento stesso, di migliorare la qualità del lavoro stesso. Dall'altra parte invece rimango perplesso circa le modalità di decisioni giunte dalla direzione e condivise d'ufficio da tutta l'équipe senza tuttavia trovare spazi di confronto per eventualmente negoziare la decisione. Nella porzione di riunione dedicata alla valutazione degli obiettivi degli ospiti ho ben in chiaro quale sia l'obiettivo generale che risulta uguale per ogni utente, viceversa per quelli specifici sono preparato e ben informato solo per tutti quelli riguardanti gli ospiti per i quali sono il riferimento, meno invece per tutti gli altri. lo stesso vale anche per i colleghi. Ritengo pertanto che tutti conosciamo l'obiettivo generale e gli obiettivi specifici relativi solamente ai propri ospiti di riferimento. La parte relativa alla costituzione delle coppie educative rappresenta un chiaro esempio di collaborazione tra membri dell'équipe e crea le condizioni necessarie per migliorare la cooperazione tra educatori. È anche un mezzo attraverso il quale operare prime forme di analisi e procedere ad innescare processi condivisi e co-costruiti. Ma mi

induce a vivere sentimenti contrastanti. Da una parte mi sono sentito riconosciuto nel ruolo di educatore, seppur ancora in formazione. La possibilità di essere, insieme a tre colleghe, il riferimento per tre ospiti mi fa sentire valorizzato e gratificato per l'assunzione di responsabilità maggiori derivanti dalle specificità degli ospiti. Riconosco anche di aver opportunità di poter migliorare, per mezzo di questa modalità di presa a carico delle utenze, la relazione con le colleghe migliorandone i rapporti interpersonali. Pur non avendo potuto esprimere il mio punto di vista rispetto alla formazione delle coppie educative ho come l'impressione che l'attribuzione dei ruoli ed in particolare del mio abbia tenuto in considerazione le mie capacità e qualità. Dall'altra parte invece nutro delle preoccupazioni legate alla nuova mole di lavoro a fronte degli impegni formativi legati al percorso del lavoro di tesi. Inoltre mi sento vicino per l'emozione della collega Liz che esterna il suo malcontento al termine della riunione. Sento il bisogno di sostenerla facendole notare che i suoi anni di servizio sono molto preziosi per me in quanto posso apprendere anche grazie alla sua esperienza e questo mi fa sentire più sicuro nella presa a carico di Luisina per la quale da oggi ne rappresentiamo la nuova coppia educativa di riferimento. Questo diario di bordo mi permette di utilizzare le osservazioni riportate per descrivere la leadership presente in foyer. A mio modo di vedere è il responsabile che più di altri è in grado di stimolare le interazioni, coinvolgere e motivare le persone, responsabilizzarle, ascoltare e comunicare in modo efficace, riconoscere il valore degli altri e sviluppare l'autostima dei singoli, delegare responsabilità. Ma mi permette anche di ritenere come l'attribuzione dei ruoli tenga in considerazione per ogni membro dell'équipe l'insieme delle capacità e qualità. Quest'ultime soggette a cambiamenti nel corso del tempo. Nel mio caso infatti, il processo di formazione insieme all'esperienza professionale hanno permesso all'insieme di caratteristiche personali un'evoluzione, un cambiamento positivo, tale da essere riconosciute dal leader con l'attribuzione, nel caso della situazione sopra descritta, di ruoli diversi.

ALLEGATO B:
Diario di bordo Marzo 2015, metodo, comunicazione e clima.

Contesto1

Data:24.03.2015

Ora:09:30-12:00

Luogo: Ninfea 2

Persone presenti: Andrea, Ernesto, Giacomo, Maria Giovanna, Carmela, Luisa, Giulia, Io, Letizia, Antonella, Pietro, Cesare, Simona e Nora.

Descrizione dettagliata di un'esperienza significativa

La collega Nora si occupa di redigere il verbale della riunione. Il responsabile è colui che la gestisce e la conduce ma prima di introdurla ci accoglie con il suo solito benvenuto e chiedendoci come stiamo. Qualcuno sorride, qualcuno fa una battuta, qualcun altro scherza e dice di stare bene imitando la voce di un ospite, io manifesto soddisfazione esprimendo con la mano il simbolo dell'"ok". L'ordine del giorno è posto di fronte al responsabile e dopo una rapida consultazione inizia con la prima parte riservata alle questioni di tipo amministrativo-organizzativo e a carattere informativo relative all' OTAF. Ci viene comunicato che a breve giungerà il coordinatore delle case a presentare le nuove procedure da attuare in merito agli abusi e maltrattamenti. Si continua con altre informazioni, in particolare si discute sulla possibilità di rivalutare la gestione dei soldi degli ospiti. Si riflette attorno ai vantaggi e svantaggi di lasciare che siano solo gli educatori di riferimento ad occuparsi della gestione delle casse dei propri ospiti. Si parla a ruota libera, ogni membro del gruppo senza alzare la mano prende la parola ed esprime la sua opinione. Interviene il responsabile che propone un giro di tavolo al termine del quale l'équipe è praticamente divisa in due opinioni contrastanti e con informazioni comunicate in modo sovrapposto. Ancora una volta il responsabile interviene proponendo di lasciarci del tempo per riflettere discutendone tra una settimana. Ci chiede se siamo d'accordo con questa decisione ed esprimiamo tutti la nostra adesione. Dopo aver manifestato il nostro assenso ci congediamo per una breve pausa. Io mi alzo e parlo con alcuni colleghi, altri si dirigono in ufficio per inserire informazioni in agenda. Il responsabile parla con il vice. Insieme a tre colleghi esco in giardino. Due colleghe si organizzano per andare a pranzo insieme. Riprende la riunione e dopo qualche minuto giunge il coordinatore delle case che espone le nuove disposizioni contenute all'interno del sistema gestione e qualità relative al tema specifico di prevenzione contro gli abusi e maltrattamenti. Fornisce informazioni riguardo un determinato documento stilato in collaborazione con la polizia, sezione dei reati contro l'integrità, cui ogni collaboratore dovrà aderire al fine di riuscire a prevenire e fronteggiare gli abusi e maltrattamenti sia nei confronti degli ospiti che nei riguardi del personale in servizio presso la fondazione. Al termine della presentazione lascia un piccolo spazio per le eventuali domande. Un collega pone un quesito al quale il coordinatore delle case risponde e verificata la mancanza di

ulteriori questioni lascia la parola al responsabile che chiude la riunione. A questo punto alcuni colleghi parlano tra di loro in piccoli gruppetti, mi unisco ed ascolto di alcune questioni verbalizzate attorno al tema appena trattato. Ne approfitto per esporre il mio quesito tra i colleghi. Ci salutiamo dandoci appuntamento al turno pomeridiano. Prima di uscire dal foyer una collega propone ad un'altra di fare una passeggiata in città. Il coordinatore delle case rimane da solo e dopo aver riposto i suoi documenti ci saluta.

Auto-osservazione, vissuto e riflessione personale

La scelta di una nuova modalità per la gestione dello spillatico degli ospiti ha generato due diverse visioni in équipe. La volontà da parte del gruppo di modificare quest'aspetto ha generato un sentimento di resistenza nei confronti di una possibile modifica. Per contro, la possibilità di poter rinviare la decisione prendendoci del tempo per ragionare attorno agli aspetti positivi e negativi di una scelta piuttosto che di un'altra, mi ha permesso di elaborare meglio la cosa visto che non sono molto favorevole a questo tipo di cambiamento. Il giro di tavolo ha consentito di poter esprimere il mio punto di vista seppur limitato da eventuali approfondimenti per lasciare spazio alle opinioni degli altri colleghi. Altro aspetto positivo è legato al potere decisionale di tutto il gruppo. Operare una riflessione e rinviare la decisione avviene in modo condiviso all'interno dell'équipe e questo mi fa sentire soddisfatto per il livello d'integrazione tra i diversi ruoli. La riunione consente anche di cogliere aspetti riguardanti il suo funzionamento ed è divisa in tre parti (organizzativo/amministrativo; emergenze; verifica obiettivi specifici). Si individuano inoltre aspetti come la discussione e la decisione rispettivamente rappresentati dal giro di tavolo che talvolta necessita di regolazioni e dalla presa di decisione a maggioranza preceduta come in questo caso da un'analisi di aspetti positivi e negativi. L'accoglienza alla riunione da parte del responsabile e di riflesso i riscontri miei e dei colleghi è indice di un buon clima in équipe anche se durante la pausa ed al termine della riunione, la formazione di sottogruppi mi porta a ritenere come i rapporti interpersonali, differenti a dipendenza dei colleghi, siano alla base di diversi livelli di clima che da sufficienti arrivano a raggiungere valori ottimi. Anch'io preferisco trascorrere del tempo con alcuni colleghi piuttosto che con altri, allo stesso modo osservo come per gli altri valga la stessa cosa. Anche l'aspetto della comunicazione viene messo in evidenza in questa specifica situazione. Si passa da una comunicazione funzionale nella prima parte della riunione ad una meno funzionale, quando durante la discussione attorno allo spillatico degli ospiti è necessario una regolazione da parte del responsabile. Con l'arrivo del coordinatore delle case gli elementi relativi al clima e alla comunicazione cambiano forma. Si passa ad una condizione di bassa qualità per entrambi gli aspetti considerati. Mi sembra ci sia "un po' troppa" formalità e questa considerazione lascia spazio a successive interpretazioni che muovono dai bassi livelli d'integrazione raggiunti quando al gruppo di lavoro si unisce anche il coordinatore; ai rapporti interpersonali tra i membri del gruppo ed il coordinatore stesso che praticamente sono di bassa qualità e intensità; ruolo poco chiaro e definito. Nella pausa ed al termine della riunione i livelli di comunicazioni assumono forme

differenti, più funzionali e qualitativamente migliori. Infatti insieme ad alcuni colleghi con i quali ci siamo ritrovati nel giardino del foyer si ride, si scherza, ci si scambiano pareri e ci si confronta.

ALLEGATO C:
Diario di bordo Aprile 2015, ruoli e comunicazione.

Contesto1

Data:14.04.2015

Ora:09:30-12:00

Luogo: Ninfea2.

Persone presenti: Pietro, Mariana, Antonella, Verena, Letizia, Giulia, Luisa, Liz, Simona, Maria Giovanna, Io, Andrea e Cesare.

Descrizione dettagliata di un'esperienza significativa

Il civilista Cesare redige il verbale. Il responsabile da il suo benvenuto e racconta una curiosità suscitando ilarità all'interno del gruppo. Riprende con tono serio l'attenzione dei colleghi e guardando la scaletta all'ordine del giorno introduce la prima parte della riunione con informazioni che riguardano la partecipazione ai corsi interni, la colonia dell'ospite Giovannino il congedo della collega Maria Giovanna e il week end di prova dell'ospite Guglielmo. Si giunge poi ad informazioni riguardanti l'organizzazione delle uscite, in particolare quelle individuali degli ospiti durante la settimana. La collega Maria Giovanna racconta, seppure con iniziale difficoltà (dice "*non so se posso dirlo, non voglio fare nomi*") un fatto accaduto la settimana scorsa che l'ha messa in difficoltà. Il responsabile la sostiene dicendole che potrebbe essere interessante per tutti ciò che ha da dire. La collega sforzandosi racconta di aver vissuto una situazione di disagio con il collega Pietro che in un turno pomeridiano della precedente settimana ha favorito l'uscita di alcuni ospiti a scapito dell'uscita individuale (definita nel piano settimanale) dell'ospite Margherita. È evidente la sua emotività nel raccontare la vicenda (aumento del tono della voce, postura più rigida e rossore in viso) a tal punto che il responsabile interviene cercando di fare luce rispetto all'accaduto. Le chiede se è riuscita a comunicare direttamente al collega il suo malcontento per quanto successo in quella data circostanza. Maria Giovanna dice di no in quanto Pietro avrebbe potuto riflettere autonomamente prevenendo la situazione oppure avrebbe potuto cercare il confronto con lei stessa. Il collega risponde dicendo di non aver dato troppa importanza al confronto con Maria Giovanna in quanto, secondo il suo punto di vista, non si presentavano limiti di nessun tipo e non ha ritenuto di dover interpellare la collega perché non indispensabile. Il responsabile interviene sostenendo che spazi come questi all'interno della riunione possono essere utili per tutti i membri del gruppo al fine di esternare le nostre difficoltà provando insieme a risolvere eventuali conflitti, nonché modificare le nostre rappresentazioni mentali dei colleghi di lavoro migliorandone i rapporti interpersonali. Dopo lo scambio di opinioni ci si congeda per la pausa. In quest'ultimo momento si formano sottogruppi all'interno dei quali si parla, si scherza, ci si confronta. Si riprende con le emergenze degli ospiti di Ninfea1 in particolare si discute di Luisina. Si passa poi alla verifica degli ospiti di Ninfea2 che ha luogo grazie all'esposizione diretta da parte di ogni educatore di riferimento. Dopo questa fase di valutazione otteniamo il permesso a poter concludere la riunione.

Auto-osservazione, vissuto e riflessione personale

La descrizione sopra riportata mette in risalto un piccolo cambiamento in atto nell'équipe. Si tratta dello spazio, seppur ancora poco usufruito, all'interno della riunione per le emozioni dei colleghi. L'intervento del responsabile, nell'esposizione di un conflitto, a sostenere la collega in difficoltà cercando di mediare tra le parti ha come scopo quello di migliorare le nostre rappresentazioni mentali e di facilitare lo scambio comunicativo alimentando anche la possibilità di esprimere feedback. Riconosco una difficoltà d'integrazione tra i diversi ruoli nell'analisi di quanto accaduto in riunione. La collega con formazione SUPSI utilizza un linguaggio adeguato e semplice nei confronti del collega con formazione OSA. Il responsabile anche lui adopera termini di facile comprensione pur intercalando parole tecniche come "meta comunicazione" e "definizione della reciproca relazione". Seppure non sempre adottata, questa accortezza di utilizzare termini semplici rappresenta già un livello abbastanza importante rispetto all'utilizzo di un linguaggio comune utile ad annullare le differenze tra i colleghi con profili formativi differenti a vantaggio sia dei rapporti interpersonali dei colleghi ma anche a favore del benessere degli ospiti stessi. Da parte mia ho apprezzato l'utilizzo di una porzione della riunione per queste specifiche situazioni ma considero come risulti ancora difficoltoso attuare uno scambio funzionale con certi colleghi. Resto infatti basito dalla reazione del collega Pietro che appare quasi indifferente (rimane seduto composto, non guarda negli occhi la collega, parla solamente se interpellato) innanzi alla situazione sopra riportata. La mia rappresentazione nei suoi confronti appare come quella di un collega che non riuscendo a cambiare punto di vista si trova in difficoltà ed ostacola in talune circostanze e senza cattive intenzioni le attività del gruppo stesso.

ALLEGATO D:
Diario di bordo Maggio 2015, ruolo e clima.

Contesto1

Data:19.05.2015

Ora:09:30-11:30

Luogo: Ninfea2.

Persone presenti: Antonella, Io, Pietro, Cesare, Giacomo, Giuseppe, Ernesto, Carmela, Simona, Verena, Luisa e Nora.

Descrizione dettagliata di un'esperienza significativa

A redigere il verbale è la collega Luisa. Il vice-responsabile oggi è il delegato che si occupa della gestione e conduzione della riunione. Al suo arrivo piccoli gruppetti seduti attorno al tavolo parlano tra loro, anch'io ne approfitto per chiedere un'informazione alla collega Verena. Viene richiamata la nostra attenzione più volte prima di iniziare la riunione stessa. Il responsabile da il suo benvenuto e tramite l'ordine del giorno fornisce informazioni riguardanti una visita medica per un ospite del foyer prevista tra due giorni alla quale accompagnerà la collega Simona. Riceviamo informazioni su una conferenza sull'autismo e sul pane secco che a partire da oggi smaltiremo al vicino eco-centro. Quest'ultima informazione suscita ilarità tra i colleghi. Io ne approfitto per fare un commento di natura ironica. Anche il vice-responsabile si lascia andare a manifestazioni scherzose. Dopo una decina di minuti il vice-responsabile cattura l'attenzione dei partecipanti ma riuscendoci solo al secondo tentativo. La discussione riprende con l'informazione riguardante il cambiamento della terapia farmacologica dell'ospite Michela. Dopo quest'ultima informazione visto il tempo risparmiato nella trattazione dei temi sopra citati si decide insieme di proseguire senza fare la pausa procedendo con la verifica degli ospiti di Ninfea1. In questa parte ogni volta che un collega fa il punto della situazione circa il proprio ospite di riferimento (come nel mio caso quando espongo al gruppo gli aggiornamenti di Michela e Luisina) nascono interventi da parte di alcuni colleghi sia a carattere ironico sia di tipo riflessivo che sostengono o distraggono la divulgazione di informazioni. Alle ore 11:30 terminiamo la riunione.

Contesto2

Data:26.05.2015

Ora:09:30-11:30

Luogo: Ninfea2.

Persone presenti: Letizia, Io, Giuseppe, Ernesto, Nora, Verena, Luisa, Cesare, Giacomo, Pietro, Angelica, Antonella e Liz.

Descrizione dettagliata di un'esperienza significativa

Il vice-responsabile conduce oggi la riunione mentre la collega Liz è impegnata a redigere il verbale. Si discute brevemente di informazioni riguardanti i mezzi ausiliari, uscite di alcuni ospiti con un centro diurno dell'OTAF. Il collega che dirige la riunione ci propone di non fare la pausa per

avere la possibilità di terminarla in anticipo. Accettiamo tutti all'unanimità. Procediamo così alle emergenze di Ninfea1 in particolare di Luisina. Si procede poi alla verifica degli obiettivi degli ospiti di Ninfea2. Prima di congedarci il vice-responsabile mi lascia la parola per alcune informazioni riguardanti la SUPSI. Lo ringrazio per la possibilità di usufruire di questo spazio e poter fare una comunicazione per me importante. Annuncio all'équipe intera gli aggiornamenti rispetto al lavoro di tesi. Informo loro della scelta dello strumento di raccolta dati che sarà quello delle interviste ma, rispetto a quanto preannunciato nella lettera di presentazione, saranno solo i colleghi con profilo educativo i soggetti scelti per i colloqui indicando le motivazioni di tale scelta. Comunico inoltre che sarà mia premura a breve contattare ognuno di loro per fissare un incontro e procedere con l'intervista. Li ringrazio in anticipo per la loro comprensione e disponibilità. Tutti i colleghi mi fanno gli auguri per il proseguimento dello studio.

Auto-osservazione, vissuto e riflessione personale

La riunione condotta dal vice-responsabile non mi ha soddisfatto. Non mi sono sentito coinvolto e ho percepito il mio livello di motivazione abbassarsi sempre più con il procedere della riunione stessa. Seppur riconosco al vice-responsabile un ruolo capace di esercitare influenza sugli atri membri (soprattutto quando lavoriamo insieme nei turni prima di operare una scelta cerco il suo confronto riconoscendolo come vice-leader) in questa riunione ho percepito diverse difficoltà come il suo ruolo non definito, l'approccio da parte del gruppo di lavoro poco collaborativo e disinteressato, le interruzioni e i tempi non rispettati. Questi problemi non mi hanno fatto sentire partecipe alla riunione percependone un basso livello di qualità, forse piuttosto che malfatta sarebbe stato meglio non farla del tutto. Posso ritenere che nel caso in cui sia il responsabile a condurre e gestire la riunione i livelli di qualità raggiunti sono migliori rispetto a quando viene condotta dal vice-responsabile. Nella riunione successiva invece, ho apprezzato molto lo spazio che mi è stato concesso per annunciare ai colleghi gli aggiornamenti sul lavoro di tesi. Se all'inizio mi sentivo preoccupato per la reazione dei colleghi che ho deciso di escludere per la somministrazione delle interviste, dopo aver comunicato loro gli sviluppi attorno al mio progetto finale per l'ottenimento del bachelor in lavoro sociale, ho colto sostegno da parte loro, tutti mi hanno fatto gli auguri per il proseguimento dello studio. Questa situazione ha rappresentato un momento di soddisfazione. Noto ancora una volta una conduzione della riunione differente rispetto a quella gestita solitamente dal responsabile anche in relazione al tempo, infatti in entrambe le situazione descritte la riunione è terminata prima.

ALLEGATO E:
Diario di bordo Giugno 2015, obiettivo e leadership.

Contesto1

Data:02.06.2015

Ora:09:30-12:00

Luogo: Ninfea2.

Persone presenti: Andrea, Ernesto, Angelica, Giulia, Luisa, Letizia, Cesare, Nora, Io, Giacomo, Simona, Antonella, Io, Pietro, Cesare, Maurizio.

Descrizione dettagliata di un'esperienza significativa

A redigere il verbale è la collega Giulia. Il responsabile si occupa della conduzione e gestione della riunione. Inizia osservando l'ordine del giorno e procedendo sempre con la parte a carattere organizzativo-amministrativa. Le informazioni riguardano l'esame pratico dell'apprendista, una modifica dell'orario dei turni, un corso interno relativo agli spostamenti degli ospiti con disabilità fisica grave, il lettino per le docce ed infine un'uscita riguardante la Ninfea Blues Band (NBB), una grigliata con l'associazione ATGABBES, la visita di un ospite alla sua mamma e una rappresentazione teatrale. Per le ultime comunicazioni vengono scelti i colleghi incaricati dell'organizzazione relative a queste ultime uscite. Per alcune attività qualcuno si offre spontaneamente dopo che il responsabile chiede chi fosse interessato a prendersi l'incarico. Per le altre invece decide in base al turno di lavoro ed alla percentuale lavorativa. In questa prima parte si parla a ruota libera ed ogni membro del gruppo senza alzare la mano prende la parola ed esprime la sua opinione. Dopo la pausa si riprende la riunione trattando delle emergenze degli ospiti di Ninfea2, in particolare osservo che quando si discute dell'ospite Margherita il responsabile è colui che avvia un'analisi attenta permettendo a tutti i membri di riflettere attorno al caso specifico perseguendo l'obiettivo generale dell'ospite stessa. La riflessione muove nella direzione di attuare una comunicazione efficace che tenga conto sia dei bisogni dell'ospite Margherita (che sta vivendo un momento di difficoltà) sia dei bisogni del gruppo di lavoro stesso con la finalità di garantire il benessere di tutti. L'approfondimento sopra descritto porta via un tempo maggiore rispetto a quanto preventivato e pertanto il responsabile decide di passare subito alla verifica degli obiettivi specifici degli ospiti di Ninfea1. Questa parte di riunione in cui si attua una valutazione è introdotta dal responsabile e condotta dagli educatori che per ogni ospite ne rappresentano il riferimento, esponendo al gruppo gli obiettivi che si stanno perseguendo. Quando è il momento per me di aggiornare i colleghi sugli ospiti Luisina e Michela, cito dapprima l'obiettivo generale e poi enuncio gli obiettivi specifici notando le smorfie di alcuni colleghi ed ascoltando qualcuno che sussurra "*non ricordavo avesse questo obiettivo*". Ascoltando gli obiettivi specifici relativi a tutti gli altri ospiti, mi accorgo che fatico a ricordarli tutti. Alle ore 12 terminiamo la riunione ed il responsabile augurandoci buon pranzo ci congeda.

Contesto2

Data:09.06.2015
Ora:09:30-12:00
Luogo: Ninfea2.
Persone presenti: Maurizio, Carmela, Cesare, Giulia, Liz, Angelica, Luisa, Io, Giacomo, Massimo, Giuseppe.

Descrizione dettagliata di un'esperienza significativa

A redigere il verbale è la collega Carmela mentre è il responsabile che gestisce e conduce la riunione. Inizia trattando di informazioni riguardanti la procedura da attuare per il carburante del furgone, informa sulle date di due corsi interni per poi terminare con l'argomento relativo alla lavanderia. Prima di concludere questa prima parte il responsabile introduce al gruppo un aspetto riguardante le visite mediche, mi guarda e mi lascia la parola. Comunico al gruppo che la settimana scora ho scoperto di aver male interpretato la diagnosi enunciata da un medico in occasione di una visita medica per l'ospite Luisina avvenuta qualche mese fa. Informo di essere stato convinto per questo periodo di tempo dell'esattezza rispetto al giudizio clinico al termine della visita medica e malgrado i dubbi sollevati da alcuni colleghi non ho verificato direttamente con il medico stesso procedendo in errore. Pertanto invito tutti i colleghi a volere verificare sempre le nostre informazioni in caso di dubbi. Il responsabile a questo punto mi ringrazia per quanto comunicato e riferisce che situazioni come queste non devono essere vissute come momenti in cui venire giudicati ma come momento di crescita individuale e di arricchimento per l'équipe al fine di garantire il benessere dell'utente evitando errori che potrebbero risultare più gravi. Mi ringrazia inoltre per l'accuratezza nella compilazione delle visite mediche degli ospiti nel sistema informatico ISAWIN. Procediamo per una breve pausa al termine della quale si procede con le emergenze degli ospiti di Ninfea1 per poi passare alla verifica degli obiettivi specifici relativa agli ospiti di Ninfea2. Alle ore 12:00 si chiude la riunione.

Auto-osservazione, vissuto e riflessione personale

Nella prima situazione descritta ho provato una forte motivazione ed un grado elevato di partecipazione soprattutto nell'analisi condotta nei riguardi dell'ospite Margherita. Seppure l'approfondimento ha consumato un tempo maggiore rispetto al solito ho vissuto la riunione come un momento di massima integrazione tra i differenti ruoli. Questo mi ha portato a considerare ancora una volta il responsabile come il leader che più di altri è capace di stimolare le interazioni, coinvolgere e motivare le persone a comunicare in modo efficace. Inoltre ho avuto la possibilità di operare due considerazioni per l'aspetto riguardante gli obiettivi. Quello generale è conosciuto da tutti noi, quelli specifici sono conosciuti solo per gli ospiti dei quali ne rappresentiamo il riferimento.

Nella seconda situazione descritta ho apprezzato molto lo spazio nella riunione per esternare le mie emozioni. La paura iniziale di espormi innanzi al gruppo e provare timore per eventuali giudizi da parte dei colleghi ha lasciato posto ad un sentimento di sollievo e soddisfazione per essere riuscito ad esternare un malessere che insieme al gruppo si è trasformato in occasione di crescita

professionale prima e personale dopo. Anche in questa occasione ho apprezzato molto la funzione del leader che ha saputo stimolare la mia esposizione coinvolgendomi e motivandomi ma soprattutto, seppure in una situazione di errore, ha saputo riconoscermi valore sviluppando l'autostima. Questo mi ha permesso di prendere maggiore coscienza della possibilità di utilizzare la riunione anche come possibile spazio per esternare difficoltà e condividerle con i colleghi di lavoro. Durante la mia esposizione al gruppo ho inoltre percepito alcuni elementi del clima quali il sostegno da parte di tutti i colleghi; il calore dimostrato; l'apertura ed il feedback, ovvero la possibilità di esprimere le mie idee e sentimenti, ma anche la capacità di essere ascoltato dagli altri mi ha fatto percepire la situazione sopra descritta a livelli positivi.

ALLEGATO F: TABELLA RIASSUNTIVA VARIABILE OBIETTIVO.

	DOMANDE					
INTERVISTATI	**Sapresti indicarmi quali sono gli obiettivi del gruppo di lavoro?**	**Sono scritti?**	**In che misura l'équipe è a conoscenza degli obiettivi?**	**Potresti indicarmi quali sono i compiti/le attività che ogni membro deve svolgere per raggiungere gli obiettivi?**	**Chi definisce gli obiettivi?**	**In che misura gli obiettivi sono condivisi?**
1	*Seguire i ragazzi, seguire le regole dell'OTAF, fare il bene per i ragazzi...il suo benessere.*	*Si.*	*dovremmo conoscerli tutti...perché obiettivo…a memoria così non te lo so dire però…in quanto a tutta la programmazione abbiamo dovuto leggerla tutti e seguirla certamente.*	*prima la parte pratica… alzarli lavarli dare loro da mangiare e poi dovremmo fare anche alla parte educativa…socializzazione…vedere che siano seguiti, come si deve tipo parlare anche con loro… e vedere che loro seguono i loro obiettivi anche.*	*Prima la direzione e…noi con il responsabile facciamo gli obiettivi individuali di ogni utente. In generale sono già programmati…in quanto a quelli che possiamo organizzare noi con l'aiuto di tutta l'équipe, se li facciamo tutti assieme è normale che devono essere condivisi.*	*dovrebbe essere condiviso però non sono sicura al 100%.*
2	*Il benessere generale, che comprende sia l'area psichica... sia l'area fisica…e l'accompagnamento giornaliero…il benessere globale.*	*Si, abbiamo l'obiettivo generale nel PI, non mi ricordo come recita.*	*Secondo me l'équipe li conosce gli obiettivi. Poi ognuno li applica personalmente. C'è una conoscenza totale.*	*Partendo dall'area fisica che è appunto sostegno, igiene e il seguire…gli aspetti di salute… a livello psicologico è un sostegno e un accompagnamento nella vita… la casa… il mantenimento… il rispetto degli spazi individuali della persona.*	*l'obiettivo generale viene definito dall'OTAF…gli obiettivi più piccoli vengono definiti dagli operatori...di riferimento poi vengono condivisi in équipe e poi …vengono passati attraverso responsabile e coordinatore dei foyer esterni.*	*un buon 75% li condivide mette in pratica quello che si è deciso riguardo all'obiettivo specifico piuttosto che quello generale. Un 25% non lo condivide perché mette in pratica altri comportamenti che non permettono il raggiungimento dell'obiettivo.*
3	*La collaborazione...il darsi degli obiettivi comuni, aiutarsi, condividere e confrontarsi… il benessere generale degli ospiti e la gestione della casa e di tutto quello che il foyer comporta.*	*No sono in teoria impliciti diciamo che questi non sono scritti da nessuna parte sono quelli che secondo me dovrebbero stare alla base di ogni gruppo di lavoro che funziona…*	*l'obiettivo principale dovrebbe essere chiaro per tutti è la nostra mansione principale.*	*la presa carico degli ospiti per quello che è l'igiene la cura quotidiana il benessere degli ospiti è anche creare degli spazi e delle attività che a loro interessano…in caso di situazioni difficili… attivarsi per dargli una mano… Supporto durante i pasti, la gestione… della lavanderia…la casa in ordine e…la relazione con gli ospiti.*	*Gli obiettivi sono definiti a priori dalla fondazione per quello che è il mandato del foyer Casa Ninfea… poi è il responsabile ed il gruppo di lavoro stesso che li adatta alla situazione…Per quanto riguarda gli ospiti specifici sono gli educatori di riferimento… e poi è tutto il resto del gruppo che si adopera affinché questo obiettivo venga affrontato e raggiunto.*	*dovrebbero essere conosciuti da tutti i membri del gruppo di lavoro.*
4	*Benessere dell'ospite garantire il benessere dell'ospite aver cura di tutto quello che riguarda l'ospite*	*Si.*	*Penso che sia conosciuto da tutti, si, spero.*	*instaurare prima una relazione con lui, sapere riconoscere i suoi bisogni, seguire tutto quello che lo riguarda, le visite mediche, la vita sociale, le uscite, il tempo libero.*	*Per quelli riferiti agli ospiti l'équipe e l'ospite l'educatore di riferimento*…possiamo anche parlare di…OTAF …che definisce gli obiettivi	*Diciamo un 85%.*

	insomma una presa carico generale.				e… vengono declinati all'interno dell'équipe.	
5	*La presa carico degli ospiti mantenere il loro benessere ... sia fisico che psichico.*	*Si se penso agli obiettivi per ogni singolo utente… scritti nel piano individuale.*	*per quanto riguarda gli obiettivi generali l'équipe li conosce al 100% invece per quelli specifici l'équipe li conosce da 1 a 10, 5.*	*la presa carico… le alzate le messe a letto…le attività specifiche… l'accompagnamento …le uscite settimanali…si lavora sempre su questo piano individuale e si fanno anche degli incontri con… centro diurno, fisioterapisti, incontri di rete.*	*L'obiettivo generale è stabilito …dalla fondazione OTAF... gli obiettivi specifici vengono definiti dal coordinatore dei foyer insieme al responsabile del foyer mentre gli educatori di riferimento si occupano solamente della valutazione verifica degli obiettivi specifici.*	*Diciamo 8, tra il 7 e l'8.*
6	*L'obiettivo generale può essere il benessere dell'utenza ed in questo ... gli obiettivi specifici di ogni ospite.*	*Si sono scritti sia nello statuto della fondazione sia in quello che noi facciamo con obiettivi specifici all'interno dei piani individuali. Ma quindi ci sono due obiettivi due tipi di obiettivi uno a livello più macro come quello generale è uno a livello più micro come quello specifico che riguardo l'individualità di ogni ospite?*	*quando facciamo la riunione settimanale ho l'impressione che c'è un certo modo di ricordare a tutti cos'è l'obiettivo e quello che stiamo perseguendo con gli ospiti,7. ci sono operatori… una parte é sensibile anche agli obiettivi…sembra quasi che chi é educatore di riferimento é più a conoscenza dei propri obiettivi specifici dei propri utenti…Il fatto che adesso ogni volta che facciamo una riunione continuiamo a ribadire cosa sono in teoria dovrebbe permettere all'équipe pian piano di cominciare a tutti integrare sto facendo questo.*	*conoscere gli obiettivi confrontarsi in équipe sulle strategie… scrivere su ISAWIN come è andata e farsi un'auto analisi se quello che hai fatto poteva…agevolare il raggiungimento dell'obiettivo… doccia…sveglia, qualsiasi attività, qualsiasi contatto con l'ospite … anche l'ambiente, che funzioni tutto…il clima degli educatori …come mi pongo, cosa faccio nel far la doccia, nell'accompagnarli alla toilette, nell'accompagnarli al ristorante.*	*É un concerto tra le parti…si intendono vari livelli, il responsabile, educatori e sopra noi la direzione perché comunque gli obiettivi generali vengono dati dalla direzione.*	*Dovrebbero essere condivisi al 100% ma in realtà… alcuni sono condivisi bene alcuni invece… bisogna… riadattarli…In teoria dobbiamo sempre cercare la condivisione.*
7	*Gli obiettivi ... sono il benessere dell'ospite … e poi a dipendenza ... del tipo di persona ci sono altri sotto obiettivi. Si, più mirati e in base un po' alle richieste della persona e delle sue capacità.*	*Si.*	*Ma in teoria dovrebbero tutti conoscerli perché abbiamo parlato e riparlato durante le riunioni d'équipe. In pratica a volte se non sei proprio l'educatore di riferimento di quell'ospite magari ti può sfuggire anche l'obiettivo diciamo più specifico.*	*Diciamo quello generale ci sta dietro tutto quello che è legato all'assistenza della persona, la presa a carico assistenziale diciamo tipo messa a letto che però in questo obiettivo… ci potrebbe essere una parte educativa e relazionale con l'ospite.*	*Si con i suoi superiori e condiviso poi con l'équipe.*	*l'obiettivo generale deve essere condiviso perché comunque l'ospite tutti i giorni si alza mangia si lava va a lavorare va in bagno…devono essere per forza condivisi perché se no non potresti lavorare. Per quello specifico… ci potrebbe una condivisione minore rispetto a quello generale, ma non credo che sia il*

						nostro caso.
8	*migliore autonomia dell'utente...aspetto assistenziale... buona capacità nel risolvere i problemi...buon clima all'interno dell'équipe... la relazione con gli utenti...obiettivi di sviluppo dell'utenza.*	*Si sono scritti … Tipo il sistema gestione della qualità, il piano individuale comunque sono obiettivi scritti, quelli che non sono scritti sono comunque obiettivi legati all'équipe cioè la relazione tra i colleghi.*	*Si tutti li conoscono.*	*Cura e igiene del corpo, attività di integrazione, gestione della casa attività ricreative o…uscita individuale sempre legata al PI… rispetto al buon clima di lavoro ci sono comunque le supervisioni che anche quelle sono.*	*Ci sono tre livelli la direzione o l'équipe o l'educatore e anche l'utente in parte però nel nostro gruppo di lavoro siamo noi in base alle direttive che ci da la direzione decidiamo come metterle in pratica in parte.*	*In una misura gerarchica… c'è… una linea direttiva verticale…Quelli specifici… c'è la possibilità di discuterne quindi c'è il consenso e viene condiviso…diciamo 7 e ½ .*
9	*gli obiettivi... presenti del mandato della fondazione e poi ...obiettivi più legati al sanitario.*	*Quelli che dicevamo prima, macro si... facciamo riferimento comunque al mandato per cui dobbiamo lavorare che è sottoscritto dal curatore generale o dall'ospite stesso per i piani individuali e per quelli più mirati in piccolo legati.*	*In teoria si dovrebbe, in pratica anche dovrebbero essere a conoscenza, visto che facciamo delle riunioni in cui settimanali dove discutiamo in merito proprio a questi obiettivi facciamo proprio delle verifiche…9.*	*facciamo riferimento al piano individuale…piano settimanale, quindi se c'è l'uscita non so se un ospite ha un'uscita singola il tal giorno e in quell'obiettivo di uscita c'è la socializzazione qualsiasi persona in turno quella sera con quell'ospite sa che ha quello…ci sono persone, cioè sono diversi hanno obiettivi diversi e siccome sappiamo comunque in grandi linee però anche ci si rinfresca la memoria tra di noi sappiamo su cosa dobbiamo lavorare come dobbiamo verificarla.*	*l'obiettivo generale …lo intendo come il mandato e quindi quello è la fondazione…Quello specifico viene proposto dall'équipe e discusso… In genere ecco i piani individuali vengono scritti dalla coppia educativa presentati in équipe.*	*dal momento in cui viene firmato dal rappresentante legale…è condiviso al 100%.*

ALLEGATO G: TABELLA RIASSUNTIVA VARIABILE METODO.

	DOMANDE										
INTERVISTATI	**Quali sono le modalità utilizzate dall'équipe per organizzare il proprio lavoro?**	**Come avvengono le riunioni e di cosa si parla?**	**Come si discute durante le riunioni?**	**Quali sono i principali argomenti trattati?**	**Qual è il livello di partecipazione durante le riunioni? Il tuo livello di partecipazione?**	**Hai la sensazione che vi siano persone che partecipino poco o nulla? e/o altre che tendono a parlare molto? Per quali motivi?**	**In una scala da 1 a 10 qual è il livello di:Congruenza tra obiettivi del gruppo di lavoro e gli argomenti discussi?Approfondimento degli argomenti discussi? Soddisfazione dell'équipe per come si discute? La tua soddisfazione per come si discute?**	**Cambieresti qualcosa nel modo di discutere?**	**In che modo secondo te il gruppo di lavoro prende le decisioni?**	**In una scala da 1 a 10 qual è il tuo grado di decisione nel gruppo? E quelle dell'équipe?**	**In una scala da 1 a 10 qual è il livello di efficacia complessivo dei metodi usati per organizzare il lavoro?**
1	*l'organizzazione scritta nel piano, I turni di lavoro con gli abbinamenti diario ISAWIN, se è sabato o domenica ci mettiamo d'accordo tra di noi o nei giorni festivi.*	*Si parla delle cose amministrativo. Poi le urgenze tanto degli ospiti come della casa, dopo si parla una volta di una casa nella prossima volta dall'altra casa, di tutti gli ospiti, si riguardano gli obiettivi, si valuta come va la situazione.*	*È il responsabile, che dirige la riunione e dopo ogni educatore può intervenire .Il problema è che ogni tanto tutti vogliamo parlare e tante volte non è molto chiaro, allora il responsabile, deve fare un intervento per normalizzare la situazione e ricominciare il discorso nuovo.*	*è più importante per me il benessere degli utenti, secondo me la casa, i problemi amministrativi sono sempre in relazione con l'utente, anche l'organizzazione le uscite sono importanti perché fanno parte della vita e del benessere della persona.*	*Io sono una di quelle che parla tanto e devo partecipare a due riunioni obbligatoriamente per mese perché io lavoro solo al 50%.*	*tutti noi educatori e anche gli OSA parliamo se abbiamo la giusta motivazione. Mentre per le altre figure professionali vanno un po' più sollecitati anche se dipende dalla persona.*	*8.* *6.* *7.* *8.*	*cambierei nel modo di discutere prima le priorità poi le urgenze. Ottimizzare di più il tempo per poter parlare di tutto.*	*decidiamo tutti insieme, il responsabile chiede sempre chi è d'accordo chi non è d'accordo perciò.*	*Uguale degli altri, tutti abbiamo un potere di decidere su una cosa come tutti gli altri tutti uguale.*	*7*
2	*il metodo utilizzato per lavorare è dato sempre dall'istituzione il S.G.Q. per il lavoro pratico è il piano di lavoro e gli abbinamenti e diversi compiti*	*nella prima parte della riunione si svolge la parte organizzativa in un secondo momento si parla degli ospiti e delle emergenze*	*dipende tanto da che gruppo si ritrova a riunione, si parte solitamente dall'operatore di riferimento che porta l'obiettivo dell'ospite*	*Organizzazione salute dell'ospite cose particolari.*	*50%. un 50% è partecipe e l'altro no.* *Il mio livello di partecipazione è 90%.*	*Che partecipano inattivamente hanno delle opinioni che non riescono o che non hanno intenzione di esprimerle. dovuto a*	*8.* *7.* *6.* *7.*	*Giochi di ruolo così che tutte le persone vengano coinvolte maggiormente.*	*due tipi di modi ricorrenti di decidere sono tra i più utilizzati, da una parte un po' una prima valutazione che poi*	*8.* *6.*	*8.*

	da fare.		*questo per la seconda parte della riunione, per…la prima parte…lì spesso è un caos .*			*fattori caratteriali. nell'équipe c'è un gruppo di persone che sono più estroverse un po' piuttosto che altri, invece ascoltano, per motivazioni caratteriali magari.*			*porta a quella finale per maggioranza*		
3	*Abbiamo un mansionario per cui ogni turno di lavoro sono abbinati degli ospiti e delle mansioni specifiche*	*La prima parte della riunione si toccano aspetti organizzativi poi le emergenze poi scelto uno dei due settori si passano in rassegna gli ospiti.*	*Per la parte organizzativa è il responsabile o il vice responsabile, è il responsabile che decide chi si occupa insieme agli operatori che lavoreranno quel giorno lì e che si mostrano disponibili ad organizzarlo. Per le emergenze il responsabile dice chi erano e l'operatore che ha portato il problema lo espone.*	*Manca la risposta perché è stata affrontata nella seconda domanda.*	*La riunione è obbligatoria per tutti tranne per chi è in vacanza e l'operatore che lavora al pomeriggio è esentato dal venire alla riunione. Anche se c'è una collega che partecipa alla riunione una volta su due. La partecipazione è soggettivo. Dipende dalle persone, 6.* *Mi sembra di partecipare abbastanza. Da 1 a 10 il valore 7.*	*Il restante 4 per una questione di carattere.Le persone che tendono a parlare molto Per una questione di carattere sono meno in difficoltà nell' esporsi probabilmente.*	*6.* *4½ / 5* *6.* *6/7.*	*A me sembra un buon modo. L'ideale sarebbe che tutti partecipassero di più il fatto che sia obbligatoria la riunione è utile e interessante.*	*Dopo il confronto la visione che ha avuto più successo per alzata di mano è quella che viene seguita, se bisogna decidere tra due cose il responsabile propone di votare.* *Per quel che riguarda gli ospiti per alzata di mano in base alla maggioranza per quel che riguarda le attività concrete é una questione di turni, di*	*6, è una buona via di mezzo.* *Anche 6 perché non ho sentito lamentele difficoltà discussioni.*	*7*

									mansionario, di interesse degli, operatori coinvolti.		
4	*ISAWIN, le riunioni, l'agenda, il passaggio di informazioni, il piano individuale.*	*la prima parte è una parte burocratica. Poi ci sono urgenze sugli ospiti e poi si inizia con Ninfea1 e Ninfea2, si passano in rassegna gli ospiti.*	*vi è un ordine del giorno che permette al responsabile di introdurre gli argomenti da trattare per quella riunione tutti possono portare gli argomenti. Quando si arriva agli ospiti è l'educatore di riferimento che aggiorna il resto dell'équipe.*	*Di solito si valuta quali sono gli obiettivi del piano individuale se c'è qualche problema a livello di salute si fa un bilancio della situazione, avvengono ogni due settimane si intercalano prima uno e poi l'altro.*	*Più del 50% a parte rari casi in cui magari si è in pochi.Per quanto riguarda la partecipazione mentale, penso che ognuno non sia messo in soggezione se fa un intervento.* *Dipende. In termini numerici penso di esserci sempre. A livello di esposizione se ho qualcosa da dire la dico non mi faccio problemi in una scala da 1 a 10 8.*	*ci sono persone che tendono a parlare molto senza togliere spazio ad altre persone e invece rispetto a persone che partecipano poco nulla c'è un equilibrio In termini numerici a livello di presenza la partecipazione alla riunione dipende a secondo del turno, della formazione, rispetto alle persone che tendono a parlare molto i motivi sono di carattere*	*8.* *7.* *7.* *8.*	*ridurre l'équipe idealmente.*	*Di solito tutti insieme più o meno o comunque una maggioranza e poi in casi estremi é il responsabile che decide.*	*penso che siamo tutti più o meno in equilibrio. Ma se mettiamo che tutti abbiamo lo stesso peso all'ora 10 però inteso come tutti.*	*8.*
5	*C'è il programma con le lettere, gli abbinamenti, dell'ospite e delle relative mansioni, c'è un piccolo gruppo nell'équipe*	*le riunioni vengono fatte una volta settimana prima si parla di cose organizzative, dopo si fa la verifica degli obiettivi di uno o dell'altra*	*comincia il responsabile del foyer ha uno scritto con i punti importanti da comunicare all'équipe, questo per la prima parte della riunione.*	*Manca la risposta perché è stata affrontata nella seconda domanda.*	*Abbastanza positivo l'équipe partecipa parla si discute. rispetto alla frequenza Quasi tutti sono sempre presenti pure per gli apprendisti e gli*	*Ci sono persone che sono più riservate per una questione legata alle caratteristiche personali E altre persone che tendono*	*8.* *5.* *Abbastanza bene.* *Bene.*	*Ovvero organizzare in un altro modo la prima parte della riunione.*	*Decidiamo abbastanza come si dice a maggioranza, democratico.*	*6.* *7/8.*	*8.*

	che hanno diversi compiti ci sono tipo i weekend che più o meno ci organizziamo tra di noi e poi le coppie educative per le cose più specifiche dei ragazzi.	*Ninfea 1 o Ninfea2.*	*Per la verifica degli obiettivi degli ospiti di Ninfea1 e Ninfea2 siamo noi membri dell' équipe che lavoriamo ogni giorno che lo comunichiamo.*		*stagiaires.* *Penso troppo a volte.*	*a parlare molto un po' per gli stessi motivi, perché hanno nuove idee o perché hanno un carattere più forte. Il mio livello di partecipazione alle riunioni, troppo a volte.*					
6	*C'è il piano settimanale degli operatori, la tabella dei compiti assegnati e mansioni. E poi ci sono i piani individuali di ogni ospite, E poi c'è ISAWIN, c'è l'email, c'è la riunione settimanale, ci sono i momenti informali tra gli operatori, penso per esempio alle visite mediche, per capire come ci si organizza per fare quella visita medica.*	*la prima parte amministrativa poi c'è una seconda parte legata all'utenza si parla di obiettivi specifici però anche lì in modo cadenzato prima Ninfea1 e poi Ninfea2.*	*La riunione viene gestita dal responsabile poi c'è una parte aperta se uno ha dei temi si fa un giro. L'ordine del giorno…permette di avere una scaletta di argomenti di cui parlare è accessibile a tutti i membri dell'équipe e non c'è una preclusione.*	*La cosa più importante è la parte amministrativa della riunione e una parte importante della riunione è un confronto tra l'équipe per creare lo stesso linguaggio. La riunione dovrebbe essere uno spazio dove uno si confronta con i colleghi.*	*Una buona partecipazione come qualità in alcuni momenti, non c'è uniformità ci sono dei personaggi che parlano di più ed alcuni che interagiscono solo se sollecitati o alcuni solo se si parla del loro ospite di riferimento.* *Sono il responsabile.*	*trovo che c'è un parziale equilibrio non ci sono più quei personaggi che monopolizzano ci sono ancora alcuni che se possono si defilano, lo vedo già da come si siedono al tavolo, le motivazioni sono anche legate alle strategie relazionali.*	*10.* *9.* *6.* *Sufficiente, positivo.*	*essere più schietti, non so come dire essere più aperti.* *Essere più trasparenti.*	*Allora di solito sulla condivisione ci sono stati momenti per maggioranza, se andiamo un po' all'empasse.*	*ho la facilità che gestendo la riunione di portare un po' il tema dove voglio arrivare io, di guidarla.* *Sufficiente tra 8 e 9 buono.*	*9.*

7	*Abbinamento l'agenda il calendario gli appuntamenti i nostri turni di lavoro e i mezzi informatici.*	*C'è un piccolo momento dove il responsabile da delle informazioni generali o di carattere organizzativo, si parla della situazione degli ospiti, di una casa. Si parla degli obiettivi specifici e poi si parla dell'ospite.*	*Ha un foglio di trattande, dove anche noi possiamo segnalare degli argomenti poi da discutere. Nella seconda parte é sempre il responsabile che conduce la riunione. Per la trattazione degli obiettivi specifici dovrebbe spettare all'operatore di riferimento.*	*Manca la risposta perché è stata affrontata nella seconda domanda.*	*Non sempre a riunione partecipano le stesse persone I motivi sono gli assenti per vacanza per malattia o magari per altri incontri di rete, a dipendenza un po' del gruppo che si crea al momento ci può essere più o meno partecipazione.* *Ho l'impressione di partecipare abbastanza,8.*	*Si, che non partecipano proprio, le motivazioni potrebbe essere una difficoltà della persona ad esprimersi di fronte ad un gruppo grande magari per questioni caratteriali, la mancanza di interesse e la non condivisione di ritrovarsi ogni settimana. Per le persone che tendono a parlare molto ce ne sono Più o meno come prima penso in base alla personalità oppure motivazione a portare le proprie idee a volere ancora cercare di cambiare qualcosa.*	*6.* *4.* *appena sufficiente.* *appena sufficiente.*	*dare spazio alle emozioni nostre.*	*Ma normalmente in modo democratico.*	*io non ho un potere decisionale personale devo sempre fare riferimento ad un mio superiore quindi non posso mai decidere io neanche delle mie prese a carico,1.* *faccio un po' fatica a dare una risposta numerica perché penso che l'équipe è divisa a metà c'è chi magari preferirebbe lavorare più autonomamente mentre altri sono contenti che sia qualcun altro a prendere le decisioni.*	*Sufficiente.*
8	*Riunione, piano settimanale, piano individuale, turni di lavoro, incontri di rete,*	*c'è una parte che è molto più organizzativa,una seconda parte in cui si tratta di urgenze che vengono*	*L'operatore di riferimento espone quello che è successo durante le due settimane o se ci sono particolari*	*Manca la risposta perché è stata affrontata nella seconda domanda.*	*per la frequenza una volta alla settimana. Secondo il livello di partecipazione del gruppo di*	*Si, perché hanno paura ad esporsi in parte ed altri probabilmente non si sentono parte del*	*8.* *7.* *7/8.* *7.*	*cercare di far parlare di più i colleghi e anche fare affiorare un po' di più i disagi all'interno*	*Per alzata di mano la maggior parte dei casi a maggioranza.*	*nel 90% lo stesso potere di decisione come i miei colleghi, 6.* *6.*	*8.*

	calendario e agenda, isawin, incontri informali magari nei momenti informali tra operatori.	*sollevate o da operatori o dal responsabile. La terza parte è sugli utenti. Ogni due settimane si fanno una parte o l'altra e si parla degli utenti. Eventualmente c'è una quarta parte se c'è qualcosa che non va tra di noi però è molto raro che se ne discute.*	*difficoltà rispetto ad un obiettivo Dopodiché se se qualcuno ha qualcosa da esprimere può esprimerlo, se no solitamente è il responsabile che nel caso dice qualcosa. Ed anche per la quarta parte funziona in questo modo.*		*lavoro è insufficiente Da 1 a 10, 5 comunque un voto appena sufficiente.* *6 essendo il mio un ruolo un po' particolare, sono già a conoscenza di quasi tutte le cose di cui si parla a riunione e quindi il mio responsabile è già a conoscenza della mia opinione potrei espormi di più, secondo me.*	*gruppo di lavoro non si sentono coinvolti nella tematica di cui si parla o pensano che è una cosa che non li riguarda. Ci sono persone che parlano molto però io non lo trovo per forza negativo quello.*		*dell'équipe.*			
9	*l'agenda…I turni e…questo turno…ha un abbinamento di mansioni…*	*c'è una prima parte legata più a delle informazioni generale o di carattere amministrativo, a settimane alterne ci concentriamo sugli ospiti residenti di una casa e dell'altra e poi sulle urgenze, nell'ultima parte alternanza N1 e N2 si fa anche la verifica degli obiettivi specifici.*	*il responsabile chiede agli operatori di riferimento quando parliamo degli ospiti si fa riferimento agli operatori alla coppia educativa. Per le urgenze invece È un po' lo stesso.*	*Manca la risposta perché è stata affrontata nella seconda domanda.*	*c'è una partecipazione maggiore forse da un 6 mesi a questa parte e la partecipazione secondo me è un po' incostante. Probabilmente dipende da quali argomenti vengono trattati. A volte c'è una partecipazione attiva di tutti ed anche dei sani scambi e a volte siamo un po' ridondanti gli argomenti.* *penso di*	*Si, per motivi come l'argomento trattato, legato all'aspetto anche caratteriale. Mi sembra che più o meno parlano principalmente gli stessi che sono forse le persone che trascinano un po' per un fattore caratteriale e che non ci si vuole rassegnare a lasciar*	*8 . Sufficiente ma proprio tirato. 7. 7/8.*	*darci dei ritmi di gestire meglio il tempo, gestire meglio gli argomenti trattati.*	*Insieme nella discussione dell'équipe o per maggioranza, per qualsiasi situazione c'è un tempo in cui si valuta se funziona il metodo e poi viene rivisto.*	*un 5 sufficiente.* *8/9.*	*8.*

					partecipare parecchio penso di essere una persona che nell'équipe tendo a partecipare e a mettermi in gioco da 1 a 10, un 7, incostante ma 7.	*cadere nella routine nella noia o nella mancanza di speranza.*					

ALLEGATO H: TABELLA RIASSUNTIVA VARIABILE RUOLO.

	DOMANDE						
INTERVISTATI	**Potresti indicarmi qual è il tuo ruolo nel foyer?**	**Hai sempre ricoperto la stessa funzione? Ev. come li hai vissuti questi cambiamenti?**	**Descrivi quali sono le responsabilità assegnate al tuo ruolo e in che modo ti sono state assegnate?**	**In una scala da 1 a 10, quanto ti senti valorizzato in relazione alle tue capacità e a ciò che fai?**	**In una scala da 1 a 10, qual è il livello d'integrazione tra i diversi ruoli?**	**In quali momenti percepisci una maggiore integrazione tra i diversi ruoli?**	**In quali momenti invece percepisci una maggiore difficoltà di integrarti tra le varie figure professionali?**
1	*Mi devo occupare di tutti ma come riferimento di due, a coppie educative, della parte di quando si rompe qualche cosa, quando c'è qualcosa che non funziona del servizio tecnico, o dei mezzi ausiliari.*	*All'inizio non c'erano questi compiti. All'inizio tutti facevano tutto. Per me non è che è stato un gran cambiamento.*	*responsabilità legata all'ospite come aspetto fisico, aspetto psicologico.* Le responsabilità dei diversi ruoli sono assegnate *nelle riunioni si decide, lo fa il responsabile ma chiedendo chi lo vuole fare e dopo l'educatore si offre o non si offre.*	*8.*	*8.*	*Non li percepisco.*	*Non li percepisco.*
2	*mi hanno assegnato due ospiti di riferimento. Oltre questo ho il compito di organizzazione dell'attività.*	*sono arrivata come supplente e per quasi un anno svolgevo quasi unicamente le attività con gli ospiti. A livello personale, da una parte sono stata valorizzata dall'altra parte invece ho colto a livello di stress di responsabilità.*	*c'è una componente personale per quello che concerne per esempio le attività. Gli ospiti inizialmente per una questione di bisogno.* I *primi due ospiti di riferimento mi sono stati assegnati in maniera implicita.* Le responsabilità dei diversi ruoli v*engono assegnate dal responsabile e dal vice responsabile, in base alle motivazioni e le capacità personali, spesso e volentieri anche in maniera implicita.*	*da una parte sono stata valorizzata dall'altra parte invece ho colto a livello di stress di responsabilità.*	7.	*Secondo me la maggiore integrazione tra i diversi ruoli è quando ci sono le emergenze, in cui comunque l'équipe per "galleggiare" nel senso di resistere, cerca comunque un sostegno generale.*	*Quando sopraggiunge la stanchezza dell'équipe.*
3	*Mi occupo della presa carico degli ospiti. Sono persona di riferimento per due ospiti e mi occupo di una presa carico esterna. Negli ultimi anni ho seguito spesso le stagiaires della SSPSS e da quest'anno dovrei essere una delle 2 persone che seguirà gli apprendisti.*	*Gli ospiti sono cambiati. All'inizio ne avevo uno solo poi ne avevo tre. La presa carico esterna è recente è un "annetto" e gli apprendisti saranno i primi, ho seguito le stagiaires e non ho mai seguito gli apprendisti.* *Come un momento di arricchimento* quindi un cambiamento *positivo e entusiasmante.*	*Le responsabilità sono legate alla formazione degli stagiaires della SSPSS piuttosto che gli apprendisti e alla presa carico degli ospiti. Per quanto riguarda la presa carico esterna e alla formazione mi è stato chiesto se ero interessata dal responsabile dei foyer. Per quel che riguarda gli apprendisti è stato nella fattispecie il vice responsabile in accordo con il responsabile.* Le responsabilità dei diversi ruoli sono assegnate i*n maniera esplicita.*	*7.*	*7.*	*Il weekend hai anche un qualche momento di scambio in più riesci anche a bere un caffè a sederti un attimo insieme, quindi forse il fine settimana e i giorni festivi.*	*In settimana per una questione anche organizzativa di turnistica di orari e di corsa. Ogni tanto la difficoltà é nelle riunioni o nella condivisione degli obiettivi anche.*
4	*presa a carico degli ospiti in generale la cura anche del foyer e della struttura poi seguo due ospiti di riferimento insieme a due colleghi in coppie educative.*	*Avevo la Ninfea Blues Band e le uscite. Prima dell'arrivo del responsabile mi occupavo della farmacia*	*Lo ha deciso il responsabile, probabilmente ha guardato di chi mi ero già occupata in precedenza, un ospite, perché ce l'ho avuto da meno tempo, e l'altro esplicitato durante una*	questi cambiamenti *mi han permesso di alleggerire un carico di lavoro*	*9.*	*Non la percepisco.*	*Forse quando siamo meno educatori rispetto a stagiaires e apprendisti e senti più il peso delle*

		e coordinavo il gruppo che andava con gli impegni della S.I.L. *Bene perché mi ha permesso di alleggerire un carico di lavoro eccessivo.*	*riunione ma poiché ero in vacanza l'ho saputo in modo implicito.*	*eccessivo*			*responsabilità.*
5	*Mi occupo delle attività da sola. Ho due ospiti di riferimento di cui uno lo seguo insieme ad un collega con la coppia educativa e l'altro no perché la collega è andata in congedo.*	*STESSA FUNZIONE.*	*Delle attività è stata la mia collega che mi ha spiegato tutto e mi ha proposto lei di occuparmi, ma non è stato veramente parlato a riunione, questo ruolo mi è stato assegnato in modo implicito. E poi dopo è stato ufficializzato all'interno di una riunione. Per gli ospiti di riferimento invece è stato fatto come tutti con il cambio delle coppe educative ed è stato scelto dal responsabile in modo esplicito davanti a tutti.*	*8.*	*8.*	*Quando alla riunione ci sono più educatori piuttosto che apprendisti e stagiaires si entra più in discussione.*	*quando alla riunione arriva il coordinatore delle case, in base alla composizione dell'équipe. E poi c'è quello che penso succede un po' dappertutto, l'affinità tra i colleghi.*
6	*Il responsabile.*	*STESSA FUNZIONE.*	*.Mi sono state assegnate dal mandato dall'organizzazione, dalla struttura.* *Se penso al responsabile delle attività se ne discute in équipe chi è libero dalle attività cioè chi non ha altre attività può fare quel tipo di, mentre per per le coppie educative c'è questa rotazione ogni due anni. A seconda delle situazioni vengono definiti in modo esplicito o impliciti.*		*7.*	*nella presa a carico quotidiana, riconosco che possono cambiare le dinamiche, se sono presente o meno come responsabile. Trovo che si potrebbe fare un po' di più nelle riunioni d'équipe per trovare un linguaggio comune.*	*Come dicevo prima nelle riunioni si potrebbe fare di più per trovare un linguaggio comune.*
7	*Presa a carico esterna, con la quale sono educatrice di riferimento e poi un'altra dove sono la sostituta di una collega, la responsabile pratica che sta terminando.*	*Anni fa avevo altre mansioni oltre alle prese a carico educative tipo la farmacia, la presa a carico di stagiaires.* *Bene,* Sono stati dei cambiamenti positivi.	*In tutti i casi dal responsabile, mi è stato chiesto o in alcuni casi mi sono offerta.* Sempre *in modo esplicito.*	*Cambiamentu vissuti bene, positivi.*	*7.*	*La maggiore integrazione è quando lavoro con colleghi che più o meno condividono le mie stesse modalità educative, lavorative e c'è forse in più una come dire, un miglior clima di lavoro.*	*Quando lavoro con colleghi che già di base faccio fatica a condividere i loro modi riscontro magari a volte certi loro aspetti.*
8	*Sono un educatore. Ho anche la mansione di vice responsabile,educatore di riferimento di tre ospiti insieme ad altri colleghi con le coppie educative. Altro è l'auditore interno e poi faccio altre cose da*	*No, non ero vice responsabile, fino all'arrivo del responsabile, poco prima anzi.* *All'inizio è stato molto*	*Me lo hanno proposto quando è partita la vice responsabile.* Le responsabilità dei diversi ruoli sono assegnate *nel nostro caso proposto ai colleghi da parte del responsabile e poi se accettano bene se no si cerca qualcun d'altro se no viene imposto.* I	*Mi sono sentito valorizzato.*	*Un buon livello d'integrazione.*	*Nei momenti informali, però anche li dipende dal collega e che rapporto hai te personale con il collega.*	*quando ho il ruolo sia di vice responsabile quando non c'è il capo e sono dentro nei turni, nel senso che faccio fatica a essere così flessibile mentalmente.*

	vice responsabile più burocratiche.	*difficile, ho dovuto abituarmi, anche i miei colleghi hanno dovuto abituarsi al mio ruolo. Adesso va bene ma secondo me è sempre un ruolo un po' delicato.*	criteri sono in *base alla mole di lavoro o anche a livello di competenze, penso comunque in maniera esplicita in riunione perché ancora si comunica.*				
9	*In un caso con un ospite sono da sola al momento a seguirlo. Nell'altro caso con un altro ospite sono in coppia educativa, mi occupo anche della farmacia.*	*Mi si sono aggiunti, qualcosa forse più legato alla farmacia, Poi si è aggiunto quello delle comande degli articoli legate all'incontinenza. Ma il secondo aspetto legato alla comanda bene. Il ruolo legato alla farmacia mi piace è comunque una mansione che faccio volentieri.*	*è stato assegnato dal responsabile, per la presa a carico e anche la farmacia mi è stato proposto* in modo *esplicito.* Le responsabilità dei diversi ruoli sono assegnate *un po' allo stesso modo come ti ho detto prima. E poi il responsabile conoscendo in modo mirato ogni singolo operatore, probabilmente ha valutato anche l'attitudine.*	*8.*	*8.*	*nel fine settimana, il gruppo di lavoro che è abbinato con maggiore regolarità ha trovato un affiatamento tale per cui si fa insieme, in un modo molto bello, c'è una bella fusione di personalità di energie di competenze.*	*per contro minore, perché magari caratterialmente perché magari abbiamo meno occasioni di lavorare siamo un pochino più riservati, più defilati anche nella relazione.*

ALLEGATO I: TABELLA RIASSUNTIVA VARIABILE LEADERSHIP.

	DOMANDE							
INTERVISTATI	**Le persone che più di altre hanno influenza sul gruppo?**	**Il membro più influente in grado di stimolare le interazioni?**	**Il membro più influente in grado di coinvolgere e motivare i membri del gruppo?**	**Il membro più influente capace di responsabilizzare, ascoltare e comunicare in maniera efficace?**	**Il membro più influente capace di riconoscere il valore degli altri e sviluppare autostima?**	**Il membro più influente capace di delegare responsabilità?**	**il membro che più influisce positivamente quello che influisce negativamente?**	**qualcuno che ostacola gli sforzi di coordinamento?**
1	*responsabile.*	*noi educatori, nelle riunioni è il responsabile.*	*responsabile.*	*tutti dovremmo essere capaci di farlo ma se ho un problema mio vado dal mio responsabile*	*responsabile.*	*responsabile.*	*c'è un membro del gruppo che più influisce positivamente. Negativamente può esserci a dipendenza di con chi, nel senso che con certi educatori si può lavorare bene con altri no.*	*No*
2	*responsabile, il vice responsabile e le persone estroverse.*	*in teoria il responsabile in pratica il vice responsabile.*	*io, tu, il vice responsabile e il collega giuseppe.*	*il responsabile e anche il vice responsabile che ha confidenza maggiore con i membri dell'équipe.*	*il vice responsabile.*	*responsabile.*	*rispetto all'influenza positiva a periodi ce la si gira, chi influenza in maniera negativa, è il collega Cesare.*	*La collega Vanessa e la collega Antonella.*
3	*responsabile il vice responsabile e quelle persone che più riescono ad esporsi.*	*responsabile.*	*responsabile.*	*responsabile.*	*responsabile.*	*responsabile.*	*l'influenza negativa legata a sistemi di premesse, credo che non c'è una persona, c'è un clima che influisce positivamente.*	*Si è una persona membro dell'équipe che rimane fermo sulle sue posizioni.*
4	*responsabile e il suo vice.*	*responsabile.*	*penso che a turno lo facciamo un po' tutti, una sorta di rotazione.*	*responsabile.*	*responsabile.*	*responsabile.*	*va a turno nel senso sia positivo che negativo.*	*Si ma varia ma solo una piccola cerchia di persone.*
5	*la collega Marcella il Fabrizio la Elisa la Paola il vice responsabile e anche la Miriam.*	*vice responsabile*	*penso te e il responsabile la domenica.*	*vice responsabile.*	*vice responsabile.*	*vice responsabile.*	*Non li vedo credo ci sia un equilibrio in questo senso magari a turno tutti possiamo influenzare positivamente o negativamente.*	*No.*
6	*il responsabile, il vice. in alcuni frangenti gli operatori sugli osa o sull'anzianità di servizio.*	*responsabile.*	*il responsabile ed il vice,.*	*il responsabile il vice ci sei te.*	*io penso di essere una figura di quelle però il martino è anche un'altra di quelle in grado di riconoscere il valore degli altri.*	*io te e il martino.*	*Negativamente penso a Carlo, la persona che influisce positivamente vedo il Martino, vedo te vedo, il Maurizio, un po' a rotazione.*	*Non c`è un contro leader.*
7	*responsabile.*	*responsabile.*	*responsabile.*	*responsabile.*	*responsabile.*	*responsabile.*	*c'è una parte dell'équipe che è molto positiva. Esiste una persona che*	*Una sola persona altre magari non lo fanno di proposito.*

							influisce negativamente, Poche.	
8	*responsabile.*	*responsabile.*	*un po' tutti.*	*responsabile.*	*un po' tutti*	*responsabile, vice*	*70 e 30%. In percentuale le persone che più influiscono positivamente e quelle che influiscono negativamente.*	*Si uno sicuramente*
9	*responsabile.*	*responsabile.*	*responsabile.*	*responsabile.*	*responsabile.*	*responsabile.*	*responsabile è quello che influisce di più positivamente e chi invece influisce negativamente è un po' una sorta di rotazione.*	*Si, riconosco una sola persona*

ALLEGATO L: TABELLA RIASSUNTIVA VARIABILE COMUNICAZIONE.

	DOMANDE				
INTERVISTATI	**Come percepisci la comunicazione che c'è all'interno del gruppo?**	**Riconosci qualcuno dei seguenti termini all'interno del gruppo di lavoro: confronto e scambio, ascolto, esposizione, feedback?**	**Quali sono secondo te gli aspetti positivi?**	**Quali invece sono gli aspetti negativi?**	**Come si potrebbe migliorare la comunicazione nell'équipe?**
1	*Abbastanza buona.*	*Lo scambio con tante persone c'è7, Ascolto 8. Esposizione 8. Riscontri 7 a dipendenza di chi e con chi.*	*Tanti è importante comunicare, se hai una buona forma di dire le cose penso che lavori anche più sereno più tranquillo.*	*non lavori bene non riesce a dire quello che non so, non una cosa personale, può essere una cosa che non ti piace com'è fatta o che secondo te prima si deve fare così o si deve fare cosà.*	*Provare ad essere sinceri la possibilità di scambiarsi e confrontarsi.*
2	*la comunicazione non è sempre positiva, essendoci tante informazioni alcune cose vanno perse, poi si creano delle difficoltà comunicative.*	*il confronto viene fatto con il 98% dei colleghi. Lo scambio essendoci una turistica molto variata vi è uno scambio piuttosto che meno. Esposizione si, e feedback si, se ne hanno ma spesso più verso le cose negative che verso le cose positive.*	*Confronto e scambio, ascolto ed esposizione.*	*Feedback.*	*mantenendo un gruppo saldo si potrebbe arrivare ad una comunicazione maggiormente funzionale.*
3	*In generale buona con alcuni è più facile con altri è meno facile.*	*Tutte queste cose.*	*Confronto e lo scambio e l'ascolto dei colleghi e delle loro difficoltà. L'esposizione credo che sia soggettivo ed il feedback credo che sia utile soprattutto nei casi di una difficoltà perché magari provi con una strategia nuova e poi ti ritrovi per vedere come sta andando.*	*Il confronto e lo scambio sono anche diversi anche molto faticosi. Altri aspetti negativi sono anche per esempio il fatto di avere formazioni diverse perché parliamo linguaggi.*	*ogni tanto sarebbe utile trovarlo questo linguaggio comune*
4	*Buona darei un 8.*	*Ci sono. Per il confronto e lo scambio io lo faccio spesso. Per l'ascolto mi sento ascoltata. Per l'esposizione a volte durante le riunioni è un po' caotica. Rispetto ai feedback probabilmente ci sono.*	*Essere al corrente del passaggio d'informazione, hai troppe cose dove segnare e noi siamo in tanti magari ti dimentichi una parte di qua ed una parte di là.*	*può incidere non penso che ci siano aspetti negativi nella comunicazione, forse il metodo*	*Magari togliendo qualche passaggio, nel senso di burocrazia, mi riferisco al sistema gestione della qualità, avere solo un punto dove scrivere le cose*
5	*La trovo abbastanza buona,*	*Si li riconosco.*	*poter confrontarti e discutere poter esprimerti, sentirti ascoltato e preso più in considerazione. l'esposizione ed il feedback sono positivi.*	*nel discutere, nell'esporti, possono creare delle tensioni.*	*Prima lavoro ognuno personale, non aver paura di dire le cose E dopo assieme creare quell' ambiente in cui possiamo discutere così tutto vada bene.*
6	*funzionale in riunione, una buona comunicazione, però ci sono delle difficoltà se devo dire una critica e quindi non è tanto funzionale.*	*Si tutti.*	*Tutti sono aspetti positivi.*	*Triangolazioni, evitamento nel senso che evito il discorso non mi ricordo non aiuta di sicuro la comunicazione, la disconferma, il non esporsi.*	*meta comunicando, quindi esprimo le difficoltà sul tipo di relazione che si sta istaurando.*

7	*con una parte dei colleghi è ottima con altri scarsa.*	*Confronto e scambio si. Ascolto si e no. Esposizione, dipende dai momenti. Feedback un po' scarso.*	*Confronto e scambio è importantissimo10. Ascolto anche 10. Esposizione come aspetto positivo 10. Il feedback è importante 6, positivo.*	*Esposizione come aspetto è negativo per la persona stessa che non si da la possibilità di dire la propria opinione.*	*dialogo aperto fra colleghi durante le riunioni, degli incontri più ravvicinati di supervisione, più frequenti.*
8	*rispetto alla mole di lavoro trovo che abbiamo una discreta comunicazione.*	*Si li riconosco tutti.*	*Confronto e scambio, ascolto, esposizione a volte feedback un po' di meno.*	*Scambio meno con alcune persone, il feedback lo vedo sul negativo, non c'è feedback.*	*bisognerebbe che tutti si sforzassero ad essere un po' più trasparenti*
9	*Buona.*	*Forse l'unica cosa che dovremmo migliorare è sul feedback perché per confronto e scambio si.*	*confronto e scambio, ascolto, esposizione.*	*forse quello negativo è il feedback.*	*semplicemente parlarsi.*

ALLEGATO M: TABELLA RIASSUNTIVA VARIABILE CLIMA.

	DOMANDE				
INTERVISTATI	**da 1 a 10, quanto sono presenti questi elementi: sostegno, calore, apertura, feedback, riconoscimento dei ruoli?**	**Quali sono gli aspetti relazionali che maggiormente ti soddisfano all'interno del gruppo di lavoro?**	**Cosa, invece, ti crea o ti mette in difficoltà?**	**A tuo parere, in una scala da 1 a 10, qual è il clima relazionale che si respira nell'équipe?**	**Come si potrebbe migliorare il clima relazionale?**
1	*Sostegno 7-8. Il calore 8. Apertura 7-8. Riscontri 7-8. Riconoscimento dei ruoli 7.*	*Per me questo punto è Indifferente.*	*mi piacerebbe sapere un po' prima la programmazione delle cose.*	*A me mi sembra buono 8-9*	*Meno cambiamenti ci sono a me sembra che può essere un pochino più tranquillo, meno emotivamente per i ragazzi.*
2	*A periodi. Sostegno 9 Calore 7, Apertura un 6. Sui feedback i rimandi sono sulle cose che non vanno bene, quindi do un voto appena sufficiente. Sul riconoscimento dei ruoli da parte del responsabile un voto 7.*	*Per me la collaborazione è l'elemento più importante del mio lavoro.*	*Le opinioni differenti.*	*7*	*essere capaci di intervenire sulle difficoltà dell'équipe, riuscire a trovare delle soluzioni che siano soddisfacenti per più parti.*
3	*Sostegno 6/7 perché dipende dalle persone, Calore 5/6 perché dipende dalle persone, Apertura 6/7. Feedback 5 Riconoscimento dei ruoli 5.*	*una buona relazione (nel senso di rapporti interpersonali) e credo un buon sostegno.*	*trovare una linea comune. Ogni tanto è difficile dare un parere ad un collega perché hai paura che lo interpreti male.*	*7*	*Lavorando sul fatto che quello che ci si dice dentro qui è legato al lavoro e non è personale, quindi critica non alla persona ma sui contenuti.*
4	*Io penso che tutto sommato sia una buona équipe. Sostegno 8. Per il calore mi trovo bene 8. Apertura 8. Riscontri 8. Riconoscimento dei ruoli 8.*	*Non ce ne sono.*	*l'organizzazione dell'ultimo minuto.*	*Secondo me buono. Sempre come prima un 8.*	*mischiare un po' di più di lavorare con tutti, per aumentare di più la coesione.*
5	*Sostegno 7. Calore anche 7. Apertura 6½. Feedback 7 ½ . Riconoscimento dei ruoli 7.*	*creare quell'ambiente di più casa, sono quelli i momenti che mi soddisfano di più che dipendono dalle persone che lavorano.*	*quando vedi che una persona crea quella barriera e non riuscire a parlare che sia piuttosto distaccato.*	*7½.*	*la cosa più importante é essere capaci a dire, esprimerti senza ecco che le altre persone vengano giudicate.*
6	*Sostegno dipende dalle persone 8-9. Calore dipende dalle persone sempre 8-9,. Apertura nei miei confronti trovo 8-9 però nei confronti di altre persone 6-7. Feedback 8. Riconoscimento dei ruoli 8.*	*Apertura, incominciamo ad essere sempre più aperti incominciamo sempre a dirci le cose di più.*	*.I non detti. Non dire le cose, non verbalizzarle. Le triangolazioni, il dire dietro le spalle.*	*Comunque positivo 8.*	*aspetto del sostegno in equipe poi i momenti informali per aumentare la coesione.*
7	*Sostegno, dipende un po' dalle situazioni un 6. Calore non lo sento in determinate situazioni. Apertura, ci sono dei colleghi con i quali non ci sono problemi e altri fanno proprio fatica. Per questi che fanno fatica direi un'insufficienza* Rispetto a i colleghi che non ha difficoltà ad aprirsi *8,* Feedback *6,* Riconoscimento dei ruoli *6.*	*Le interazioni con certi colleghi, con una parte c'è la condivisione.*	*Le interazioni con quell'altra parte dei colleghi, che mi piacerebbe avere uno scambio con tutti ma a volte non è possibile.*	*Facendo una media 7.*	*non lasciando perdere delle situazioni e insistere su con quelle persone che si ha poco scambio.*
8	*Sostegno 8. Il calore, in generale la maggiore parte delle situazioni cioè la maggior parte delle persone trovo calore e sostegno, quindi calore 7. L'apertura molto di meno, 5. Feedback 5. Riconoscimento dei ruoli ecco 8.*	*Proprio l'aspetto di amicizia e cordialità che comunque c'è cioè che io percepisco.*	*non avere trasparenza e pochi feedback e scambio. Cioè scambio a livello di informazioni.*	*Direi 7.*	*Sviluppare l'autostima si e rinforzare l'autostima aiuta molto piuttosto che concentrarsi maggiormente su quello che non va.*

9	*quando l'équipe che lavora regolarmente insieme nel fine settimana questi elementi, il sostegno il calore il feedback e il fatto di riconoscersi trovo che ci sia un punteggio alto, sull'8 e il 9* E in altri momenti con altri colleghi *6/7.*	*l'affiatamento, l'amicizia e di stima con i colleghi, per esempio rapporti extra professionali che hanno reso più intenso il rapporto.*	*non mi viene in mente niente.*	*Buono un 7/8.*	*essere più rilassati, parlarsi di più, evitare le chiacchiere, può aiutare parecchio. Magari di tanto in tanto fare delle attività più informali per affiatare il gruppo.*

ALLEGATO N: TABELLA RIASSUNTIVA VARIABILE SVILUPPO.

	DOMANDE						
INTERVISTATI	**Secondo te ci sono già dei cambiamenti all'interno del gruppo di lavoro?**	**Quali cambiamenti apporteresti al nostro modo di lavorare per renderlo più efficace?**	**Che cosa ti soddisfa? Cosa invece ti mette in difficoltà?**	**In una scala da 1 a 10 in che modo secondo te il gruppo di lavoro ha la possibilità di sviluppare le seguenti qualità: Apprendimento, equilibrio, coesione, creatività? In che modo?**	**Integrazione, differenziazione, positività, trasparenza? In che modo?**	**Autonomia, adattamento, affidabilità, apertura? In che modo?**	**Efficacia, flessibilità, impegno, tolleranza dell'incertezza? In che modo?**
1	*la collega che ha chiesto il congedo, prima tu lavoravi fisso e facevi l'educatore in formazione, adesso stai finendo e secondo me hai già cambiato la forma di lavorare. Ed anche quando il collega Pietro ha finito la scuola si vede un cambiamento positivo.*	*organizzare le riunioni con il tempo anche in modo positivo. attualizzare le conoscenze va bene sempre.*	*Lavorare in armonia***.** *Lavorare non in armonia*	*9.Formazione e corsi*	*8. Corsi e supervisone*	*8. Corsi, supervisione e corsi di relazione, praticando auto osservazione*	*8. Corsi di relazione e supervisione e migliorando le proprie caratteristiche personali praticando auto osservazione.*
2	*Sempre, ogni anno ci cambiano stagiaires e apprendisti, è tanto come cambiamento,è un continuo disequilibrare gli equilibri instaurati e c'è un influenzamento generale del clima del gruppo e del lavoro dell'équipe.*	*presenza maggiore del responsabile, informando l'équipe delle dinamiche che ci sono in atto.*	*Attualmente sono insoddisfatta.* *La mancanza di motivazione, la stanchezza dell'équipe, quando c'è una pesantezza generale.*	*10.Continuità nell'équipe, meno cambiamenti, più equilibrio, per l'apprendimento i corsi e formazione in generale e rapporti interpersonali professionali, tipo un pranzo con l'équipe.*	*10. Un mezzo potrebbe essere sia la riunione che la Supervisione.*	*10. il confronto tra colleghi, L'adattamento e l'affidabilità e l'apertura in teoria con l'auto osservazione si potrebbero sviluppare.*	10. *La formazione può aiutare a sviluppare la tolleranza all'incertezza e la flessibilità. Rispetto alla flessibilità oltre che grazie alla formazione può essere sviluppato i rapporti interpersonali, cioè se io ho un buon rapporto con te magari sono più flessibile a certe cose piuttosto che con altri.*
3	*Abbiamo fatto delle supervisioni, è andata come è andata ma è stato un modo per, un tentativo è stato fatto. Non so dove ci ha portato e cosa ci stia portando però un tentativo è stato fatto. Un tentativo anche di creare*	*Io credo che più di così non possiamo fare tanto, nel senso che comunque abbiamo delle difficoltà legate pratiche, legate al fatto che noi siamo in tanti, che le ore sono quelle che sono, che le cose da fare sono tante e quindi non abbiamo tanto*	*Mi soddisfa il lavoro che faccio perché mi piace, mi soddisfa di aver trovato comunque un ambiente in cui mi trovo piuttosto bene.* *Mi mette in difficoltà il non riuscire a lavorare tutti insieme nello*	*Apprendimento 5 , equilibrio 6, coesione 6, creatività la creatività nel nostro settore è quella la vedo anche meno importante cioè tra le quattro cose è quella che mi sembra meno, 5. Forse trovare dei momenti in cui per*	*Integrazione 6, differenziazione io credo che non dobbiamo diventare tutti uguali come persone ma come professionisti 6, positività 5, trasparenza partendo dal presupposto che non siamo troppo trasparenti vi è una buona possibilità*	*Autonomia 4 , adattamento 4, affidabilità 4 , apertura 4 . Tutte caratteristiche individuali che uno può cercare di rafforzare Lavorando su sé stessi e prendere fiducia in sé stessi. Perché se io sono più tranquilla su quello che sto facendo posso essere anche*	*È un po' come quelle sopra, forse se tu sei più sicuro allora puoi impegnarti ma non so non particolarmente alto il margine di manovra forse l'efficacia al limite perché se quello che dicevamo prima no se*

	un linguaggio comune, da qualche parte era, voleva arrivare lì anche. E poi spesso il responsabile dedica una buona parte della riunione comunque a riflettere tutti insieme su dei temi come la comunicazione per esempio cioè l'ultima riunione per esempio abbiamo parlato tre quarti d'ora era legato ad un caso specifico abbiamo discusso tre quarti d'ora sulla comunicazione su come comunicare su come intervenire quindi si sta facendo uno sforzo sulla comunicazione in generale sia per gli ospiti che tra colleghi, come aiutare un collega per esempio. Quindi un cambiamento positivo. Cioè dedicare del tempo alle riunioni ad aspetti di questo genere non solo chi accompagna domani l'ospite in visita medica ma proprio sui contenuti.	*modo di cambiare se non di, in queste cose, nel dedicarsi un po' più di tempo al riflettere tutti insieme e forse ogni tanto trovare delle occasioni di incontro tutti insieme. Pero è molto difficile tutto sommato, cioè trovare dei momenti di incontro fuori dal lavoro o al lavoro staccati sarebbe utile per creare il gruppo.*	*stesso modo e quindi anche avere delle prospettive diverse rispetto agli ospiti che poi ci giocano un po' dentro ed ogni tanto un po' più di entusiasmo sarebbe bello è vero che tutti facciamo un po' fatica ma non è che se continuo a lamentarmi faccio meno fatica.*	*apprendimento e equilibrio trovare dei momenti per riflettere insieme su quello che stiamo facendo, come lo stiamo facendo e cosa ci stiamo dicendo. Trovare un po' di tempo per dedicarsi a dei contenuti. La coesione dei momenti fuori per fare gruppo come gruppo e rispetto agli obiettivi è un po' ricondotto lì perché se noi troviamo dei momenti in cui dirci delle cose, come facciamo le cose, forse permettono una maggiore coesione.*	*di svilupparla quindi 6. Lavorando insieme e confrontandoci per esempio con la riunione o con la supervisione.*	*più autonoma.*	*io sono più tranquilla su quello che sto facendo forse riesco ad essere anche più efficace e a tollerare meglio l'incertezza, perché non credo che dipenda da me ma dalla situazione ma non perché io non sono capace. Quindi efficacia ed incertezza 5. E gli altri direi 4.* *Lo stesso lavorare su se stessi e sulla propria sicurezza*
4	*Ci sono sempre è arrivato il nuovo supplente, è andata via la stagiaires poi andrà via il civilista, la collega che è andata via in congedo. Anche gli ospiti è arrivato Stefano.*	*fare lavorare di più i due gruppi per aumentare la coesione, cambierei anche il sistema ISAWIN per semplificare di più il lavoro.*	*Il lavoro in generale. Come dicevo prima il sistema ISAWIN.*	*Apprendimento 7. Equilibrio 7. Coesione 7. Creatività 5. Corsi di formazione, per equilibrio meno cambiamenti per rendere più stabile l'équipe ed anche per la coesione.*	*.Integrazione 7. Differenziazione 8. Positività 7. Trasparenza forse un po' meno facciamo 5. Secondo me è sempre legato al cambiamento stabilendo dei confini a questi cambiamenti.*	*Autonomia 8 anche se comunque devi sempre fare capo a qualcuno. Adattamento 8. Affidabilità 8. Apertura 7 ½.* Confronto e scambio diretto con il collega, anche lo spazio della riunione.	*Efficacia 8. Flessibilità lo siamo già anche per una questione di sopravivenza quindi 10. Impegno credo che ci sia generalmente anche se magari c'è la stanchezza credo che sia 9. Tolleranza dell'incertezza anche qui sempre per una questione di sopravvivenza credo un 9.* *Scambio, confronto e*

							maggiore circolarità all'interno del gruppo di lavoro.
5	*la verifica degli obiettivi per i ragazzi, cambiamenti degli abbinamenti, la supervisione interna.*	*Più voglia, di fare proposte più entusiasmo da parte degli operatori nel fare.*	*Il rapporto con i ragazzi creare quella relazione conoscere gli utenti ed anche con gli operatori.* *La parte burocratica per esempio la compilazione di una visita medica, a volte il dire le cose ai colleghi.*	*Apprendimento 6. Equilibrio 6½. Coesione 7. Creatività 6½.* *Tecniche di gruppo. Per equilibrio e coesione anche la supervisione. Per apprendimento invece corsi di formazione. Per la creatività è una cosa personale e quindi lavorando su stessi e con gli altri.*	*Integrazione 7. Differenziazione 6½. Positività 6½ / 7. Trasparenza 6. Secondo me con la supervisione e lavoro di ognuno.*	*Autonomia 6. Adattamento 7. Affidabilità 7. Apertura 6 ½ . Lavorando su sé stessi ed anche in gruppo.*	*Efficacia 6. Flessibilità 7. Impegno 7½. Tolleranza dell'incertezza 6½. Sempre un po' personale ma sempre condiviso fatto insieme con il gruppo e per il gruppo tipo la supervisione.*
6	*Sulla relazione questo aspetto del confronto. la turnistica é cambiata, le coppie educatori son cambiati, gli obiettivi son cambiati i PI sono cambiati, il formulario dei desideri operatori e poi rispetto alla leadership dell'equipe c'é stato un cambiamento.*	*La turnistica, perché abbiamo dei turni che sono stancanti non aiutano a fare interventi educativi di qualità.*	*.Confronto.* *Non confronto, non essere trasparenti e non dire le cose.*	*8-9 per tutti e quattro Apprendimento per mezzo del confronto tra di noi oppure con una formazione esterna, la coesione e l'equilibrio e la creatività nella sperimentazione tra di noi cioè provare e riprovare finché, perché sono anche un po' diversi, coesione vuol dire stare insieme stare, creatività comunque sperimentare non pregiudicare nulla.*	*I presupposti ci sono tutti, per fare un buon lavoro per integrazione differenziazione positività e trasparenza darei sempre un 8 e sempre in quei concetti lì, supervisione in équipe, in gruppi informali nei momenti informali.*	*Si possono sviluppare sempre sul 8-9. Anche lì nello sperimentare, provare un po' di autonomia nelle piccole mansioni quindi la condivisione con l'équipe anche per affidabilità io provo se non funziona mi confronto con l'équipe vedo dove ho sbagliato la prossima volta spero che quella cosa lì va apposto e poi va avanti così.*	*Sempre una valutazione positiva e poi sempre tramite confronto in équipe può essere supervisione in équipe coi colleghi.*
7	*cambiamenti richiesti dagli ospiti, tipo trasferimenti. Ci sono sempre nuovi colleghi, nuovi stagiaires, nuovi apprendisti che entrano nell'équipe, ci sono partenze dei membri del gruppo di lavoro, partenze e arrivi, il congedo della collega tutti gli anni comunque siamo pieni di*	*insisterei sulla turnistica, perché comunque a volte è importante salvaguardare la salute e la vita privata degli operatori, creare dei gruppi di utenti più omogenei anche per poter organizzare delle attività più confacenti alle loro possibilità, più autonomi dall'équipe al singolo membro.*	*la presa a carico esterna, perché lì ho la possibilità di avere una parte di autonomia nel progetto e nella presa a carico.* *il sovraccarico di aspetti amministrativi la burocratizzazione del lavoro e la mancanza di tempo*	*Apprendimento fare più corsi di formazione. Equilibrio confrontarci di più tra di noi e avere dei momenti per noi. Coesione la stessa cosa. Creatività si, siamo molto legati alle decisioni dei superiori che anche se siamo creativi non possiamo realizzarli, quindi metterei un 7 per tutti.*	*Supervisione un po' più frequente e più mirata e spetta un po' anche a noi. La motivazione, ma forse la motivazione è un po' tutto, un po' un concatenamento perché quando tu stai bene magari sei anche più motivato a fare, proporre, quando stai male che ti senti sotto pressione non hai più voglia di proporre*	*Quello è un po' personale ognuno credo debba fare un lavoro su sé stessi tipo auto critica una riflessione auto analisi o lo spazio per le emozioni in riunione un 6.*	*Sono tutte insieme, cioè uno se vuole deve un po' rivedersi, quindi per il voto uguale a prima. È chiaro che metto la sufficienza perché non mi sono confrontata al punto di poter dare un giudizio di valore a questa crescita personale se vuoi, se uno è motivato o meno.*

	cambiamenti.		*proprio per dedicarti proprio alla persona.*		*niente, quindi mettiamo un 6.*		
8	*Personale che viene e che va. Nuove coppie educative, son partiti degli educatori quelli che sono arrivati sono degli osa e quindi questo può influire sul gruppo di lavoro, l'informatizzazione che ha creato non pochi cambiamenti.*	*Renderei più autonomo il gruppo di lavoro ma darei più potere al gruppo di lavoro,tipo avere un budget, decidere chi assumere,diminuire la mole burocratica.*	*avere maggiore autonomia.* *Non avere maggiore autonomia e non avere mansionario degli educatori all'OTAF.*	*Apprendimento direi 5. Equilibrio 6. Coesione 6. Creatività 4. Corsi, scambio di saperi. Equilibrio non lo so. Coesione rinforzi positivi, incontri esterni.*	*Integrazione 6. Differenziazione 8. Positività 10. Trasparenza 10. Cambiando il tuo atteggiamento.* *Secondo me è proprio una questione di comportamento e invece basta cambiare strategia.*	*Autonomia, adattamento, affidabilità, apertura per tutto un 4. Abbiamo poche possibilità di sviluppare le seguenti qualità, un voto basso nel senso che più di così non riusciamo a svilupparle.*	*Efficacia 5. Flessibilità 5 nel limite del possibile siamo già flessibili. Impegno forse un po' di possibilità ci sono 9. Tolleranza dell'incertezza voto basso, basso, basso, 0.*
9	*ci sono degli automatismi però dei grandi cambiamenti io non li noto*	*sarebbe ottimale avere due figure nell'équipe per lavorare bene non so tipo una segretaria e magari una persona presente che si occupi principalmente della lavanderia.*	*sono gratificata dalle relazioni che ho allacciato con gli ospiti e poi a me piace il confronto con un collega anche distante da me.* *a volte mi pesa non poter essere completamente autonoma.*	*Apprendimento 10. Equilibrio possiamo sia rivolgerci ad una figura professionale che chiediamo come consulente per l'équipe quindi 10. Coesione dipende molto da noi quindi un 8. Creatività 6.* *i momenti più individuali anche informali potrebbe essere un buon modo per affiatare il gruppo e renderlo più coeso.*	*Integrazione buona 8. Differenziazion8. La positività un 6/7. Trasparenza 6/7.* *dovremmo aiutarci a cogliere la chiacchiera da corridoio ma spingere il collega dopo lo sfogo a riportare in équipe l'emozione, senza puntare il dito ma di dare un segnale di speranza, di positività.*	*son tutti dei punteggi abbastanza alti per esempio 8/9 su tutto.* *Autonomia corsi interni, posso chiedere ad un collega, per le altre sviluppare maggiormente queste attitudini personali e lavora su sé stessi.*	*L'efficacia e la flessibilità dipendono dal personale, 6. L'impegno visto anche come stiamo lavorando è buono, 7. La tolleranza dell'incertezza è una questione di mentalità di come riesci a reggerla, 6.* *Per le prime due modalità esterne tipo supervisione e per le altre due invece con lavoro più legato alla persona.*