

## **LA NUOVE COOPERATIVE SOCIALI CHE OFFRONO SERVIZI: LA METAFORA FAMILIARE COME GUIDA PER UN INTERVENTO DI CONSULENZA IN BASE ALL'OTTICA SISTEMICO -RELAZIONALE.**

Ci sembra interessante offrire un contributo di pensiero all'applicazione dell'ottica sistemico-relazionale in contesti non terapeutici, avendo come costante riferimento, in quanto clinici, l'ambito della terapia familiare ed attingendo da essa, e allo stesso tempo ripensando a modalità di l'intervento adeguate per altre organizzazioni, lavorando su differenze, regole strutturali e di comunicazione e sulla ricerca di senso. In questo caso le organizzazioni a cui ci riferiamo sono le cooperative no profit, che stanno conoscendo attualmente in Italia uno sviluppo sempre maggiore, e che dopo l'approvazione della legge di riforma dell'assistenza si troveranno ad operare, con ampia autonomia, nel campo di servizi, fin qui gestiti dagli enti pubblici.

Lo sviluppo della cooperazione sociale ha conosciuto fino ad ora in Italia due grandi fasi:

- la prima che potremmo definire pionieristica, nata essenzialmente dall'auto-organizzazione dei cittadini (spesso familiari), generando cooperative sociali organizzate secondo dei criteri solidaristici, nelle quali ciò che principalmente veniva richiesto era la condivisione, e ciò che era principalmente temuto era il conflitto, sentito come attacco all'unità e all'appartenenza. Era frequente la mancata definizione di ruoli e competenze, nel timore di rompere la solidarietà e lo spirito di squadra, generando spesso confusione (fase delle piccole cooperative sociali).
- La seconda fase( fase delle grandi cooperative e consorzi) è stata contrassegnata da uno sviluppo costante ed inarrestabile delle cooperative, raggiungendo, in molti casi, centinaia di addetti e svariati miliardi di fatturato. Si sono conseguentemente sviluppati due tendenze nei modelli organizzativi, specularmente a quanto è avvenuto in questi anni anche in altre organizzazioni del lavoro:

- A) verso un modello di tipo burocratico, che richiede principalmente una certa *dipendenza*; in questo caso i conflitti tendono ad essere silenti, le contraddizioni vengono gestite attraverso regole burocratiche. A volte ciò si accompagnava ad un clima o di precarietà o di indeterminazione. In questi casi il socio-lavoratore tende ad esprimere il conflitto prevalentemente attraverso l'opera di *boicottaggio*;
- B) Verso un modello di tipo tecnicistico, che richiede venga privilegiata l'*indipendenza*; i conflitti sono prevalentemente centrati sugli obiettivi e sulle procedure, la competizione è elevata e stimolata. La dimensione affettiva sembra essere apparentemente assente e i conflitti profondi ignorati.

Anche alla luce dei nuovi indirizzi sulla qualità, sull'accreditamento e sul decentramento regionale e territoriale, che pongono l'attenzione non tanto sull'organizzazione dei servizi, ma sul raggiungimento di obiettivi riabilitativi ben precisi, il nodo più significativo con il quale la cooperazione sociale deve fin d'ora confrontarsi è come riuscire ad integrare gli elementi caratterizzanti le sue fasi di sviluppo, per garantire ciò che le è richiesto, e cioè una **"relazione di aiuto tra un'organizzazione imprenditoriale ed una persona in stato di bisogno"** (Scalvini).

Il futuro della cooperazione dovrà inoltre confrontarsi con una nuova tipologia di base sociale, definita *multistakeholder*, in cui sempre più gli utenti, i familiari ed il territorio dovranno essere parte integrante della cooperativa, in un'ottica di restituzione di potere contrattuale e cittadinanza ai soggetti interessati al *welfare*. Questi soggetti influiranno fortemente sui processi trasformativi delle cooperative stesse, imponendo una sorta di nuova progettazione del sistema di *welfare* comunitario.

.....

In alcuni casi la complessità, la novità e le difficoltà che le nuove Cooperative stanno incontrando, hanno spinto a chiedere ad esperti della comunicazione, delle dinamiche dei gruppi e della lettura dei sistemi, consulenze professionali che riuscissero a dare alcune risposte ai molti temi posti sul tappeto.

Alla domanda sul significato di richiedere e proporre una consulenza sistemico relazionale, possiamo riferirci ad un articolo pubblicato da Felice Scalvini, uno dei padri della cooperazione sociale in Italia: “...se dunque è un rapporto interpersonale, nelle diverse componenti tecnico, professionali e umane, l'elemento importante della relazione d'aiuto sviluppata da una cooperativa sociale, risulta determinante la qualità specifica di tale rapporto. Essa è data, in larga misura, dalla relazione che si instaura tra gli operatori della cooperativa e il cliente; ma proprio perché essi svolgono la propria attività all'interno di un'organizzazione, è pure di grande importanza la qualità del sistema complessivo di relazioni interpersonali che si sviluppano all'interno della cooperativa. Vale per la cooperativa ciò che può essere rilevato riguardo alla famiglia: il rapporto di genitori-figli può essere interpretato come relazione d'aiuto con prevalenti connotazioni assistenziali (garantire il benessere) ed educative (garantire un armonico sviluppo della personalità). La qualità del servizio di genitori prestato ai figli è certamente determinato dalle loro capacità rituali di educatori, ma su di esso incide sicuramente e in misura rilevante anche la qualità dei loro rapporti; è fuor di dubbio che due genitori i cui rapporti non siano buoni, si trovano depotenziati nella loro attività di educatori, mentre un buon sistema di relazioni tra padre e madre rappresenta un formidabile moltiplicatore positivo nell'educazione dei figli. Lo stesso discorso vale anche per la cooperativa, che è in grado di esprimere un buon servizio-relazione di aiuto quanto più il sistema di relazioni al suo interno è ricco e positivo. Diversamente, capacità tecniche e potenzialità umane dei singoli, anche di notevole livello, finiscono con l'essere espresse in sordina, tra l'altro generando spesso sensazioni di inadeguatezza e frustrazione. A ben vedere, molte situazioni di crisi degli operatori sociali nei confronti del loro lavoro, nascono dalla sensazione di affrontare problemi complessi senza godere di supporti organizzativi e relazionali adeguati, ed anzi spesso con l'impressione che la propria organizzazione sia quasi ostile, o comunque non solidale, con l'attività che il singolo svolge”.

Abbiamo quindi ricevuto richieste diverse da cooperative sociali alle quali abbiamo cercato di dare una risposta in coerenza con quanto Scavini stesso suggerisce. La cooperativa poneva una domanda, spesso un disagio, un problema e il nostro compito era fornire una risposta attraverso un lavoro sulle relazioni.

.....

**L'obiettivo di questo articolo è di proporre una filosofia di intervento che nasce dall'esperienza di supervisione e formazione di circa due anni di lavoro con realtà come quelle sopra descritte.**

**Il primo problema che ci siamo posti è stato come entrare in relazione con persone e con un mondo che fino ad oggi si sono mossi al taglio tra l'impegno sociale, la sfida per una soluzione "diversa" con la quale affrontare il mondo del lavoro e la "necessità" di offrire risposte concrete a chi cerca occupazione.**

**Come spesso accade, attingere dalla creatività è stato utile, e la chiave di ingresso ci è sembrata l'uso della Metafora.**

### **La metafora.**

Della Metafora sono state date diverse definizioni come, ad esempio, quella di Galimberti: *"trasferimento semantico che prevede la sostituzione di una parola con un'altra per similarità... in psicoanalisi la metafora corrisponde alla condensazione..."*.

Altri autori affermano che per metafora si intende *"quel processo linguistico espressivo e figurativo della retorica tradizionale, basato su una similitudine sottintesa, ossia su un rapporto analogico, per cui un vocabolo o una locuzione sono usati per esprimere un concetto diverso da quello che normalmente esprimono"*.

In breve viene introdotto nel contesto attraverso la metafora un nuovo "codice" per la definizione e l'interpretazione di quanto sta accadendo, codice in base al quale si

svolgeranno tutta una serie di processi di ridefinizione tra i diversi membri del gruppo e tra questi ed il consulente.

Per certi aspetti viene introdotto un elemento in grado di produrre un iniziale stato di *confusione*, in quanto si introduce nel contesto qualcosa che non appare immediatamente pertinente: ciò spinge inevitabilmente ad una riorganizzazione dei propri elementi di riferimento ( tratto da Claudio Angelo). In questo senso potremo anche dire che la metafora attiva meno pesantemente i processi difensivi del singolo e del gruppo, facilitando quella riorganizzazione sopra descritta.

La metafora da noi introdotta è stata quella della famiglia e vorremmo rendere espliciti i motivi che ci hanno indotto a questa scelta.

### **La metafora familiare applicata all'*organizzazione***

Morgan nel suo libro ormai classico "*Images*", illustra l'enorme potenziale insito nell'uso delle metafore applicate allo studio delle organizzazioni. La metafora è un paradosso perché crea la possibilità di comprendere la realtà, ma contemporaneamente la distorce.

L'autore ne approfondisce alcune, rilevandone significati e limiti, quali la metafora della macchina, quella organicistica, quella del cervello, della cultura, della politica, della prigione psichica, entro cui fa rientrare la metafora della famiglia.

Le diverse metafore sono in grado di rendere conto di aspetti diversi di una stessa situazione, dato che le organizzazioni sono fenomeni complessi a più dimensioni, ed ogni teoria che studi le organizzazioni è essa stessa una metafora, perché non è in grado di offrire una descrizione esaustiva e completa della realtà.

*“ Quando gli scienziati analizzano la luce sotto forma di onde, essa si presenta come un'onda, ma quando la studiano sotto forma di particelle essa si presenta come delle particelle: entrambe e le tendenze o caratteristiche coesistono. La metafora che di*

*volta in volta lo scienziato usa per analizzare queste tendenze latenti finisce con il dare forma a ciò che lo scienziato vede." (pag.440)*

Consapevoli quindi della forza e dei limiti della metafora abbiamo individuato nella **metafora familiare** quella più rispondente a leggere l'organizzazione delle cooperative sociali in cui abbiamo svolto interventi di consulenza.

Questo non solo perché facilitati dalla nostra formazione e dalla nostra pratica clinica, ma anche perché è una metafora di immediata comprensione per i collegamenti che ognuno può fare con il proprio modello familiare e le funzioni in esso svolte, ed inoltre per la particolare realtà del modello organizzativo e gestionale della cooperativa sociale, a cui mal si adatterebbe la metafora della macchina o quella del cervello, più consone all'impresa di tipo americano (siamo ben consapevoli delle differenze tra il gruppo-famiglia ed il gruppo-cooperativa, non ultima, ad esempio, che un membro di una cooperativa può, ad un certo punto, decidere di non appartenervi più).

Nella cooperativa sociale, la sovrapposizione tra esigenza di impresa e cultura sociale sviluppano alcune contraddizioni: la sovrapposizione di ruoli, come ad esempio socio-lavoratore e amministratore, inverte le posizioni tra controllato e controllore, la forte connotazione democratica rende lento e macchinoso ogni processo decisionale, la tutela delle persone comporta difficoltà nell'esigere professionalità e autonomia lavorativa.

Le cooperative in forte sviluppo devono affrontare i necessari mutamenti organizzativi, e le contraddizioni richiedono di essere affrontate e risolte.

La metafora familiare appare assai utile a prendere coscienza delle posizioni rigide che oppongono resistenza al reale cambiamento, perché attraverso essa appaiono subito evidenti la struttura, con la definizione dei livelli gerarchico-generazionali e dei loro confini, i valori paterni normativi ed etici, e quelli materni olistici e cooperativistici, il tessuto culturale costituito da aspetti mitici, l'ambivalenza tra dipendenza e autonomia e quindi si mostra sufficientemente flessibile e comprensiva delle continue apparenti contrapposizioni che in simili sistemi complessi convivono.

Questa metafora permette di entrare in rapporto con la Dimensione Rappresentata e con la Dimensione Interna che ogni gruppo di lavoro ha in se stesso di sé e dei suoi membri, ossia la rete di affetti e di sentimenti che concorrono alla formazione di immagini complesse e articolate.

Imparare a riconoscere le immagini e cercare un significato condiviso, aumenta la consapevolezza del gruppo, che può utilizzare le rappresentazioni per rendere più ricca la dimensione reale ed operativa.

L'utilizzo di questa metafora è utile soprattutto perché aiuta a capire che quando si cerca di cambiare i comportamenti organizzativi, al di là degli aspetti logico-razionali, si cerca di cambiare qualcosa di molto profondo.

Le strutture, le norme, e i modelli culturali che definiscono un'organizzazione non sono dei fenomeni puramente logistici, ma sono legati profondamente alle persone che fanno parte dell'organizzazione, alla qualità delle loro relazioni e a tutto ciò che della propria storia personale e familiare viene riprodotto nel contesto lavorativo.

Acquistando consapevolezza di questa dimensione si prepara il terreno ai cambiamenti resi necessari dalle nuove sfide organizzative.

.....

Trovata la *chiave* di ingresso, la metafora, ci servivano anche delle sponde solide entro le quali convogliare il flusso dell'emergente. Ovvero serviva un pensiero, una cornice epistemologica, che permettesse di offrire delle coordinate entro le quali rileggere il percorso, il processo che il gruppo avrebbe dovuto compiere per passare da una certa fase evolutiva a quella successiva.

I riferimenti principali possono essere così schematizzati:

- un modello strutturale (riferimento Minuchin)
- un modello che permetta di seguire il criterio dell'individuazione-differenziazione (riferimento Bowen)
- l'idea di un ciclo evolutivo

Preparato il terreno “mentale” la domanda successiva è:

**con quale gruppo o sottogruppo (presidente, consiglieri, responsabili di settori specifici...) si deve lavorare?**

Non è scontato che vi sia identità tra chi “chiede e chi è opportuno che faccia parte del gruppo sul quale si interviene direttamente.” (vi può essere anche la richiesta da parte di un sottogruppo –ad esempio presidente e qualche consigliere- affinché si lavori con un altro sottogruppo – ad esempio i collaboratori più stretti-)

Si deve passare attraverso ciò che comunemente viene detto “ridefinizione della domanda” e, coerentemente con questa, definire chi sta “dentro” e chi sta “fuori”al gruppo di lavoro

Vengono valutati:

- quanti e quali livelli “generazionali” sono presenti nel gruppo originariamente proposto dai committenti
- la congruenza tra la composizione così esaminata e la domanda posta dal gruppo al supervisore.

Potremmo concludere che se il gruppo che “chiede” si presenta poco differenziato o con troppi livelli al proprio interno, sarà probabilmente utile identificare fasi differenti, proponendo inizialmente il coinvolgimento dei livelli “generazionali” con funzioni più chiaramente “genitoriali” ovvero di maggiore responsabilità.

La definizione del gruppo con il quale viene articolato il progetto non è necessariamente statica, e può prevedere anche dei “rimodellamenti” *in itinere* o variare nel passaggio da una fase ad un'altra, magari mantenendo momenti di verifica dove si ritorna al gruppo originario (ad es. il gruppo dirigente).

Prima fase: **momento diagnostico**

Ricerca di senso della richiesta di supervisione



(Di quale sintomo ha avuto bisogno questo gruppo, in questo momento, per esprimere quale domanda) Questi tre aspetti non esprimono variabili indipendenti, ma nel loro intreccio forniscono un'immagine complessa che permette di trovare dei significati condivisi, base per la costruzione del futuro percorso comune.

Si riassume nel valutare la fase del ciclo “vitale” della Cooperativa e del suo gruppo originario e le caratteristiche di funzionamento del gruppo stesso (funzioni, qualità delle relazioni, aspettative, bisogni, dinamiche ridondanti...)

Seconda fase: **il percorso**

È legato al successivo passaggio evolutivo e le direttive sono appunto:

- chiarire i livelli di appartenenza
- fornire stimoli che favoriscano gradualmente una maggiore individuazione - differenziazione di ciascun componente del gruppo
- fornire stimoli che favoriscano una graduale e sempre maggiore assunzione di responsabilità coerente con l'organizzazione gerarchica e le funzioni richieste dalla stessa.
- Nella nostra proposta abbiamo già detto dello spazio riservato durante il percorso all'utilizzo della metafora familiare, che di fatto viene a configurarsi come una specie di punteggiatura che nei vari passaggi permette al gruppo di ripensarsi.

Ciò che abbiamo osservato nei gruppi da noi seguiti come risposta del gruppo agli stimoli offerti può essere sintetizzata nel modo seguente:

↑ attivazione della curiosità; elemento importante per attivare il gruppo e coinvolgerlo nella ricerca;

↑ amplificazione dell'ambivalenza iniziale; come conseguenza della differenza tra l'immagine “ufficiale” e le immagini che il gruppo è in grado di produrre di ciascun membro e del gruppo nel suo insieme;

↑ aumento della possibilità di espressione; è lecito dire e pensare ciò che normalmente non si dice o non si pensa;

↑ riconoscimento della possibilità di comunicare sulla dimensione rappresentata attraverso la metafora, ovvero l'accesso al simbolico.

Questi elementi sono di particolare importanza per attivare un processo trasformativo delle relazioni all'interno di un gruppo.

In conclusione l'obiettivo del lavoro con il gruppo non è di offrire risposte centrate sui sintomi come questi si manifestano, ma far emergere le risorse che già sono presenti per fronteggiare in maniera evolutiva le nuove richieste e i nuovi adattamenti che la trasformazione fisiologica che ogni organizzazione richiede.

Chi ha dimestichezza con l'attività clinica rivolta alle famiglie può cogliere l'evidente parallelismo tra quanto viene proposto in questo articolo e ciò che in questi anni ha insegnato la terapia familiare, avendo piena consapevolezza che un gruppo è una realtà differente da una famiglia.

L'uso della metafora familiare è paradossale proprio perché in questo tipo di "famiglia" si può decidere di non appartenere, si può anche andarsene.

L'amplificazione della natura dei vincoli-funzione di ciascun membro del gruppo, rappresenta una occasione privilegiata per ridefinirli, mettendo in risonanza, in ciascuno, aspetti diversi di sé e in connessione con la propria storia.

L'uso della metafora fornisce l'accesso agli aspetti meno "noti" della relazione, ne permette una chiarificazione o l'esplicitazione di parti nascoste, può favorire la comprensione di un proprio disagio e anche aiutare a maturare una diversa collocazione all'interno del gruppo – cooperativa, fino anche all'uscita dal gruppo stesso (abbiamo volutamente specificato quest'ultimo aspetto perché, in gruppi che hanno tali caratteristiche, anche l'eventuale perdita di un membro significativo presenta vissuti di particolare rilevanza).

Luciano Tonellato  
Ancilla Dal Medico  
Carlo Vetere

## BIBLIOGRAFIA

Barker, P (1985). *L'uso della metafora in psicoterapia*, Astrolabio, Roma

Bowen, M.(1979 ). *Dalla famiglia all'individuo*, Astrolabio, Roma

De Bernart

Galimberti

Minuchin ,S.(1974). *Famiglie e terapia della famiglia* , Astrolabio, Roma

Morgan, G. (1997). *Images*, Angeli, Milano

Quaglino,G.P.Casagrande,S. Castellano,A.(1992). *Gruppo di lavoro lavoro di gruppo*, Cortina, Milano

Scalvini