

## Co-apprendimento e co-evoluzione in gruppo

di Daniela Patruno \*

*L'individuo è parte di una rete comunicativa sociale, un piccolo punto nodale in questa rete, e solo artificiosamente può essere considerato in isolamento, come un pesce fuor d'acqua.*

S.H. Foulkes

In questo scritto mi pongo l'obiettivo di raccontare, anche se sinteticamente, la nostra esperienza didattica relativa alla gestione dei Laboratori di autocasi nel percorso del Master di Ariele in counseling e sviluppo organizzativo come esperienza che cerca di sviluppare la capacità di integrare il sentire col pensare e con l'agire sia a livello individuale che gruppal.

La metodologia applicata che qui verrà descritta in relazione all'esperienza realizzata in un contesto 'scolastico', può però, a mio avviso, venire letta anche come modalità utilizzabile all'interno delle organizzazioni quando risultasse necessario (e quando non lo è?) di introdurre dei processi di apprendimento-cambiamento.

Alla fine di questa esperienza sento di poter testimoniare come il permettere ai partecipanti di poter analizzare delle proprie esperienze attraverso una specifica metodologia di analisi degli autocasi abbia permesso a ciascun di loro di meglio accogliere la propria complessità emozionale interna (la propria gruppalità o coscienza del proprio "parlamento interno" ), di confrontarsi ed aprirsi alla propria molteplicità interna e di conseguenza ad aprirsi alla complessità organizzativa, di meglio comprendere i propri ed altrui meccanismi difensivi spesso così determinanti nel bloccare nuovi apprendimenti o nuove disponibilità a sperimentarsi con nuovi pensieri e soluzioni.

Non voglio affermare che questa modalità didattica sia la panacea di tutti i mali, ma certamente voglio proporre alla riflessione del lettore

---

\* Consulente di sviluppo organizzativo, counselor e formatrice, membro del consiglio direttivo di Ariele di cui è Past President, docente presso il Master di Ariele e presso la scuola universitaria professionale Supsi di Lugano. [d.patruno@danielapatruno.it](mailto:d.patruno@danielapatruno.it)

una modalità di intervento che a mio avviso favorisce ‘scoperte’, che aiuta nello sviluppo della consapevolezza, nel processo di valutazione delle situazioni e valorizzazione delle capacità in gioco, con una visione sia individuale che grupppale.

Ma iniziamo con ordine.

## **L’esperienza della discussione degli autocasi nel secondo anno del master. La metodologia applicata**

Quando è iniziato il percorso triennale del master abbiamo concordato tra noi progettisti<sup>1</sup> della didattica di prevedere uno spazio dedicato agli autocasi, sia sulla base delle pluriennali e positive esperienze svolte nei precedenti percorsi sia nella convinzione di poter offrire una metodologia utile.

Il laboratorio di autocasi’ prevede in ogni incontro un’ narratore’ che presenta il caso, uno o più consulenti (scelti tra i partecipanti), gli osservatori ( i restanti partecipanti) ed i trainer.

Il tempo è definito da precise scansioni durante le quattro ore dedicate comprendenti: la presentazione del caso, la riflessione del gruppo dei consulenti per la preparazione della formulazione delle domande, l’incontro tra consulenti e presentatore, il feed back da parte degli osservatori, le riflessioni del presentatore e dei consulenti.

I casi vengono individuati all’inizio del percorso dagli stessi partecipanti secondo un planning concordato che può essere rivisto in funzione di necessità emergenti. In genere si raccomandano casi in cui il partecipante nel mondo del lavoro si è trovato in difficoltà, o ha trovato un ostacolo o, seppure il caso sia terminato a buon fine, ha presentato aspetti da richiedere un approfondimento.

Le domande dei consulenti-colleghi permettono al narratore di meglio approfondire la situazione nelle sue svariate sfaccettature. L’intervento di uno dei trainer insieme agli osservatori arricchisce il quadro di analisi, mentre l’altro trainer regola il percorso e tende ad intervenire dando delle proprie riflessioni sulla relazione tra caso-gruppo dei consulenti-gruppo degli osservatori.

La valenza formativa di questa modalità (derivata dall’esperienza di Balint,1957- da Knowles,1989 e Demetrio,1995) ha l’obiettivo dell’”apprendere dall’esperienza” insieme al riconoscimento delle

---

<sup>1</sup> La metodologia didattica dei laboratori degli autocasi ha previsto la partecipazione di altri miei colleghi psicosocioanalisti: Marina Oggero, Daniele Malus e Giancarlo Pasinetti.

capacità dei partecipanti stessi che costituiscono la principale risorsa formativa, attraverso la disponibilità di aiuto reciproco.

Più specificatamente il percorso è volto a:

- permettere a ciascun partecipante di poter presentare una propria esperienza. Si tratta di un transito autobiografico della propria specifica realtà. In questo modo il partecipante ha l'opportunità di narrare di se stesso. 'L'autobiografia svela a noi stessi non solo il mutato rapporto con la coscienza di esistere, fare ed agire, ma accompagna il nostro maturare e crescere ulteriore. L'autobiografia ci aiuta ad aderire a noi stessi comunicando a noi stessi come altro da noi<sup>2</sup>. Il narrarsi si presenta come la capacità di saper pescare tra le proprie esperienze una storia significativa autoriferita ed è anche l'occasione di uno sviluppo di scambi di relazioni con altri, sui quali potersi appoggiare e dai quali ricevere ascolto- stimoli-apertura a nuovi pensieri.
- raccontarsi ed essere ascoltato: questa diviene una prassi dove poter trovare comprensione, cioè la possibilità di trovare spazio per le proprie domande e per analizzare meglio e quindi comprendere ciò che è accaduto. Questo si traduce nell'imparare ad ascoltarsi, nel riconoscersi ed anche nel rinforzarsi nell'affrontare esperienze future potenzialmente portatrici di solitudine-isolamento- incertezza.
- sviluppare l'accumularsi di esperienze ed il lento processo di riconoscimento ed auto-riconoscimento. In questo modo la socializzazione tra i partecipanti facilita scambi meno minaccianti e spazi per fare delle scoperte. Possiamo definirla come la possibilità di confrontarsi con il sentimento della 'mancanza' contrapposta al vissuto di pieno -della capacità piena- della certezza, del sapere fare fronte a qualsiasi situazione.<sup>3</sup>

Ciascuno nel gruppo dei partecipanti inizialmente si trova a confrontarsi con un compito ed una situazione inedita, insieme stimolante ma anche minacciante circa le proprie capacità (l'analisi del caso).

---

<sup>2</sup> D. Demetrio. Un'adulta ritualità, Adulità n. 4

<sup>3</sup> Morelli U. Verso il sesto assunto di base. Educazione sentimentale n.12

Col passare del tempo, dopo le difficoltà iniziali, ciascuno prende coraggio nei diversi ruoli che si trova ad assumere. E si autorizza ad esprimere idee e sentimenti che prima tendeva a ricacciare dentro.

Ancora più interessante diviene l'imparare a sviluppare "connessioni di ascolto": ciò che prima si viveva come separato (l'ascolto del caso, l'intervento del singolo consulente, l'intervento successivo dell'osservatore) trova nuove possibilità in una nuova capacità di auto-ascolto-etero ascolto-verbalizzazione- feed back. Ed in questo setting, nonostante talvolta la stanchezza accumulata, si rileva un'energia nuova, volta a dare valore aggiunto all'esperienza ed allo stesso tempo a favorire l'accoglimento dentro ciascuno della complessità delle analisi e delle emozioni vissute in gruppo.

### **L'intervento dei trainer**

L'intervento dei trainer è volto a seguire diversi percorsi. Inizialmente a supportare la lettura di quanto sta accadendo aiutando i consulenti nel costruire o nel rivedere le 'domande' da fare al presentatore del caso, chiamato anche cliente. Successivamente ad affiancare gli osservatori nel leggere con altri eventuali colori le dinamiche tra cliente e consulenti o all'interno del gruppo dei consulenti. Talvolta a porre maggiore attenzione al cliente ed alla sua richiesta di aiuto. L'esplicitazione dei temi toccati e l'ascolto di tutti i partecipanti in funzione del ruolo giocato permette non solo di aiutare l'apprendimento nel qui ed ora, ma di favorire eventuali 'travasi' di know how tra i trainer ed i partecipanti stessi, con la modalità dell'imparare facendo.

In questo modo si cerca di esplicitare il più possibile l'analisi, pur contenendo le preoccupazioni del gruppo e, se possibile, tentando di abbassare le barriere individuali e di stimolare gli scambi, la cooperazione e lo sviluppo dell'apprendimento.

### **Le scoperte (individuate dai partecipanti)**

Dalle riflessioni raccolte dai partecipanti abbiamo rilevato come dall'osservazione e dall'ascolto delle esperienze e delle storie narrate emerge uno spazio di possibile co-evoluzione.

La prospettiva del co-apprendimento e della co-evoluzione diviene così possibile purché, a nostro avviso si riconoscano le singole identità, nell'ambito di un sentimento di comunità che si va evolvendo con il passare del tempo. Il senso di 'comunità' significa riconoscimento della specifica unicità individuale assieme alla ricerca condivisa della costruzione di un linguaggio comune, un linguaggio capace di permettere lo scambio di idee, di opinioni e di sentimenti senza fraintendimenti.

Anche il clima e le relazioni interpersonali risultano divenire progressivamente più mature, con progressi sul piano del linguaggio, dello sviluppo di sensibilità comuni, della capacità di confronto con le emozioni vissute, finalmente definibili ed esplicitabili.

### **L'esperienza nell'anno successivo (terzo anno)**

Il terzo anno si è introdotta una nuova metodologia all'approccio degli autocasi proprio perché si tratta di un percorso volto a costruire dei futuri 'counselor'.

La modalità che si è deciso di applicare ha permesso di proporre due tipologie di narrazione di autocasi:

- La presentazione di un caso di gestione del personale da parte del partecipante. In questo caso si tratta di una richiesta di "supervisione" e lo stesso partecipante individua il "suo" supervisore tra i suoi colleghi.
- La presentazione di un proprio caso di lavoro con la possibilità di poterlo approfondire con un "suo" counselor.

Nella prima fattispecie si tratta di simulare una sessione di "supervisione", nella seconda si continua nell'esperienza di 'consulenza al ruolo' già avviata nell'anno precedente, ma questa volta basata su tre incontri (a distanza l'uno dall'altro di circa 1 mese) e sempre gestito dalla stessa coppia cliente-consulente.

Il resto del gruppo, in entrambi i casi, opera come osservatore, autorizzato ad intervenire al termine tramite i propri feed back emozionali e riflessivi.

Il cambiamento del modello di analisi dei casi è stato voluto per permettere ai partecipanti di fare esperienza direttamente e poter meglio approfondire il senso del counseling: la difficoltà della prima seduta, la costruzione e gestione della seconda seduta ed infine la sessione della seduta finale comprensiva della chiusura del caso.

Anche in queste situazioni i due trainer hanno la responsabilità di mantenere il rispetto delle regole date quali la gestione del tempo e dei ruoli. Inoltre intervengono nei tempi successivi ad apportare le proprie riflessioni-raccomandazioni. Uno spazio specifico è sempre dedicato all'auto ascolto da parte dei partecipanti.

La sessione di chiusura di questo percorso ha permesso di poter approfondire alcuni 'insight' indicati dagli stessi partecipanti:

- senso della gruppaltà
- significato dell'importanza del setting e delle sue regole
- approfondimento delle responsabilità del consulente nelle diverse fasi
- importanza del tema 'fiducia' -'confiance' che si è andato sviluppando nell'esperienza.

Assieme a questi apprendimenti sono state sottolineati alcuni approfondimenti relativi alla competenza dell'"ascolto attivo", dell'"auto-ascolto", della "capacità di stimolare" l'altro attraverso l'apertura di piste nuove o di superamento di certezze sclerotizzate, alla "disponibilità da parte del consulente ad accettare la sfida del proprio ruolo", sapendo accogliere, stimolare, generare fiducia, lavorare ed accompagnare il cliente in 'luoghi nuovi'.

## **Riflessioni finali**

Lo spazio dell'analisi degli autocasi è uno spazio nel quale il singolo si confronta con le storie narrate, relative all'ambito del lavoro, sia proprie che dei colleghi, per poter arrivare ad un'analisi più approfondita delle variabili in gioco, a livello razionale ed emozionale. Ma soprattutto diviene l'occasione per meglio esplicitare e comprendere il carico emozionale sopportato da tutti gli attori coinvolti in quell'esperienza e talvolta per sperimentare nuove forme di

immaginazione, di pensiero, e di come sentire e vivere in modo diverso l'organizzazione.

Una delle sfide richieste a ciascuno riguarda proprio la capacità di transitare nella propria esperienza organizzativa, sapendo di poter raccontarsi ad un Altro. "Altro diverso in quanto individuo, ma anche diverso per esperienza, eppure capace di ascolto e comprensione, capace di sostenere la capacità di auto comprensione e di approfondimento di ciò che mi è accaduto. Un Altro non minacciante, ma che mi aiuta nel l'approfondire l'intersoggettività, che mi sostiene nel confrontarmi sulla diversità" (riflessione di un partecipante).

L'esperienza condotta ci ha confermato con dei dati di realtà l'utilità concreta di questa modalità di lavoro.

Voglio qui ricordare che la metodologia descritta sopra, nel 2008 e 2009, è stata applicata parallelamente a due gruppi di partecipanti, che frequentavano lo stesso percorso nel Master di Ariele: questo ha permesso la simultaneità dell'esperienza.

L'ipotesi di lavoro che faccio a questo punto è che proprio questa possibilità di simultaneità possa permetterne l'applicazione anche in realtà aziendali, con la possibilità di ricaduta di rinforzo e divulgazione degli apprendimenti soprattutto emozionali e relazionali particolarmente interessanti tra tutti i partecipanti coinvolti, entro tempistiche sufficientemente contenute (per esempio qualche mese). E' ovvio che qualsiasi intervento articolato e così 'vivo' richieda uno 'sponsor' direzionale, dei consulenti-trainer capaci di condividere la metodologia e di confrontarsi periodicamente sapendo loro stessi apprendere dall'esperienza. Al termine poi è necessaria una riflessione specifica di ciascun attore coinvolto che contribuisca alla costruzione di un bilancio di sintesi così da poterne approfondire i risultati ed individuare possibili indicazioni di miglioramento.

Attualmente stiamo procedendo sperimentalmente con questo approccio all'interno di un'ampia realtà istituzionale, con l'obiettivo di verificarne l'efficacia e soprattutto la replicabilità simultanea su tutto il territorio dopo questa prima sperimentazione. Saremo capaci? Ce la faremo? Sono domande per ora aperte.

Spero, tuttavia, di aver portato un'utile testimonianza concreta di un percorso orientato alla coniugazione e non più alla separazione del

fare, del sentire e dell'agire: un'esperienza di co-apprendimento e co-evoluzione in gruppo.

## **Bibliografia**

Balint M. (1957) Medico, paziente e malattia, Feltrinelli 1961

Bion W. (1962), Apprendere dall'esperienza, Armando 1972

Demetrio D. (1996), Raccontarsi. L'autobiografia come cura di sé, Cortina 1996.

Forti D. e Varchetta G.. L'approccio psicosocioanalitico allo sviluppo delle organizzazioni, Angeli 2001

Knowles M . (1989) La formazione degli adulti come autobiografia, Cortina 1996

Morelli U. Verso il sesto assunto di base.Horror vacui, horror pleni (di alcuni conflitti psicoculturali) nella vita dei gruppi.Uno studio su conformismo e saturazione , in "L'Educazione sentimentale" n.12, Guerini 2009

Schein E. (1999) La consulenza di processo, Cortina 2001