

## Storia di un gruppo di lavoro: tra narrazioni e riflessioni

*Pasquale Fallace, Ida Bolognini, Maria Pia Costa, Rossella Esposito, Rosaria Pandolfi, Martina Marrandino*

DYLAN GILLIS UNSPLASH

Trovarsi insieme è un inizio  
restare insieme un progresso  
lavorare insieme un successo

*Henry Ford*

### Introduzione

*Vorrei narrare dell'incontro, delle vicende, dei sentimenti e delle emozioni, delle esperienze condivise, dei progetti realizzati, delle persone significative, dei momenti importanti, dei percorsi formativi... di tutto quello che ha consentito di realizzare insieme tante cose che ciascuno di noi, da solo, non avrebbe neppure immaginato...*

Succede che di fronte ad alcuni eventi della nostra vita ci fermiamo a interrogarci sulle condizioni pregresse da cui questi sono scaturiti.

Nel nostro caso gli autori, psicologi psicoterapeuti, operatori di un servizio di Promozione della Salute della loro ASL, ripercorrono un periodo della storia del loro gruppo di lavoro descrivendo il percorso professionale e umano che ha caratterizzato il team in cui operano.

Lo fanno al termine dell'ultima realizzazione, un libro in cui racchiudono, in forma ampliata e ragionata, materiali e strumenti messi a punto nel corso della loro attività di operatori di promozione della salute nella delicata e impegnativa fase di pandemia da Covid-19, un lavoro in cui ritrovano l'espressione della capacità di lavorare insieme costruita e consolidata nel periodo di sodalizio professionale.

*Il nostro gruppo di lavoro è un picco-*

*lo laboratorio di sperimentazione dei percorsi più idonei per fare promozione della salute e, dalla ricerca sul campo, prendono forma di modelli operativi che scaturiscono dalla pratica. Una bottega artigiana che si cimenta sempre, e sempre ama confrontarsi con la letteratura e con i colleghi per verificare quanto correttamente sia orientata la barra del del timone. Per questo, quando giungono apprezzamenti per quello che proponiamo, la gratificazione è doppia perché ci confermano che siamo nella direzione giusta.*

Un gruppo senza una lunga storia di collaborazione ma che ha condiviso, in breve tempo, numerose esperienze particolarmente pregnanti ed emotivamente coinvolgenti che ne ha stimolato la

## Lavorare in gruppo

Negli ultimi anni, a seguito di profondi cambiamenti nel mondo del lavoro, un numero sempre maggiore di organizzazioni pubbliche e private si è interessato alle dinamiche del lavoro in gruppo per gestire efficacemente una serie di problematiche inerenti i cambiamenti organizzativi, l'aggiornamento delle competenze, l'innovazione di prodotti e di processi, lo sviluppo compatibile e via dicendo.

Tuttavia, come ricorda Spaltro (1985), per poter lavorare efficientemente in gruppo è necessario attivare una «mentalità plurale», bisogna saper uscire dal proprio punto di vista per far spazio alla descrizione che, della stessa realtà, ci propongono gli altri, bisogna abbandonare l'ottica miope della scarsità e della competizione, per sperimentare un approccio lungimirante, collaborativo, mirato all'abbondanza e al benessere.

Ogni gruppo, allora, per poter lavorare e vivere funzionalmente deve tenere presenti queste diverse componenti e cercare, nelle proprie attività quotidiane, di integrarle nel miglior modo possibile. Un clima relazionale aperto e costruttivo, la capacità di ascoltare attivamente attraverso processi di coinvolgimento e partecipazione, l'abilità di delineare gli obiettivi in modo chiaro e condiviso, il riconoscimento delle competenze dei collaboratori, la realizzazione di condizioni di cooperazione collettiva, la sollecitazione di un approccio creativo e flessibile, appaiono elementi essenziali per costruire un gruppo di lavoro produttivo ed efficiente.

Kurt Lewin (2005), pioniere della psicologia sociale, dichiara che: "il gruppo è più della somma delle singole parti" introducendo nello studio delle dinamiche gruppali caratteristiche fondamentali quali l'interdipendenza, il senso di appartenenza, i valori, gli scopi comuni e l'influenza reciproca. Per diventare un gruppo di lavoro produttivo ed efficiente appare perciò essenziale costruire un *clima relazionale* aperto e costruttivo, la capacità di *ascoltare* attivamente e riconoscere le competenze dei collaboratori, l'abilità di delineare gli *obiettivi* in modo chiaro e condiviso, condizioni di cooperazione collettiva e un approccio creativo e flessibile.

Tra i primi studiosi che si interessarono del concetto di "gruppo" troviamo gli psicologi sociali Lewin e Tuckman. La dinamica gruppale o, più specificatamente *Team Building*, è abbastanza recente.

Nella filosofia del *Team Building* si propongono diversi fattori che concorrono al raggiungimento della migliore situazione possibile: il consolidamento o la formazione di un'identità o di un obiettivo comune, la capacità di stabilire insieme una struttura e avere un certo grado di interdipendenza. Anche *la storia* del gruppo rappresenta un elemento importante perché tutti gli avvenimenti passati del gruppo agiscono sul presente. Questi elementi fondamentali formano le basi e gli obiettivi comuni che aiuteranno i singoli membri a creare dei *legami* che in seguito consentiranno di sviluppare *fiducia* gli uni verso gli altri, generando automaticamente interdipendenza all'interno del gruppo di lavoro.

motivazione all'impegno.

A partire dalla costante riflessione sui percorsi operativi adottati, ha mantenuto vivo un continuo confronto con la letteratura e con la dimensione teorica, giungendo ad elaborare innovativi modelli di intervento secondo i percorsi propri della *ricerca-azione* e alla pubblicazione di diversi articoli e una monografia.

Gli autori si interrogano in particolare su quali siano stati i fattori che abbiano favorito la loro fecondità sul piano della produzione scientifica, non scontata per ciascuno di essi singolarmente.

Lo fanno narrando episodi della loro vicenda professionale e alcune esperienze condivise confrontandole via via con dei riferimenti teorici alla ricerca degli aspetti che, inconsapevolmente, hanno influito sull'efficacia e l'efficienza di questo gruppo.

## LA STORIA

### Premessa

... a un certo punto ci siamo ritrovati con un libro tra le mani, il nostro libro (Fallace et al, 2021a). Una realtà che fino a pochi mesi prima non avremmo neppure immaginato.

Nasce dal desiderio di raccogliere e valorizzare il lavoro di riflessione sulle iniziative attivate durante la pandemia, le esperienze condotte, il materiale scientifico prodotto, le indicazioni riportate negli opuscoli divulgativi in tema di promozione della salute. Così l'ossatura ha preso forma facilmente, subito rimpolpata dalla gran quantità di materiale bibliografico raccolto ed elaborato nei mesi precedenti.

All'inizio il proposito è di ampliare i contenuti e di revisionare e sistematizzare i nostri lavori, dare una diversa articolazione agli argomenti e farne una

semplice raccolta destinata ad un pubblico più ampio. Quando il processo di elaborazione si è avviato ha però preso vita la visione di un progetto editoriale più ambizioso. Molto ambizioso per degli *artigiani* della promozione della salute, come amiamo definirci. Non tanto ambizioso da intimidirci lasciandoci desistere.

Con il progressivo articolarsi del lavoro, si prospettavano nuovi obiettivi, si definivano ulteriori potenziali destinatari e si delineava, di conseguenza, una maggiore attenzione al registro comunicativo, al linguaggio più opportuno da adottare: stavamo realizzando una corposa monografia.

Ci siamo resi conto di star facendo qualcosa di interessante e abbiamo maturato la consapevolezza di poter andare oltre i nostri precedenti limiti. In effetti, dando uno sguardo alle nostre spalle abbiamo ricordato che non eravamo nuovi a sfide del genere. Già in precedenza, forse con un pizzico di “sana incoscienza” o, chissà, di “ponderata spregiudicatezza”, ci eravamo cimentati a produrre contributi scientifici all’interno di importanti percorsi progettuali a cui avevamo preso parte come team. Occasioni in cui avevamo acquisito il metodo e preso consapevolezza di averne le competenze, trovato il giusto affiatamento di gruppo e affinato l’attitudine.

I capitoli del libro che abbiamo sviluppato hanno preso forma poco per volta ma ora, guardando il prodotto finito, rivediamo tutti gli sforzi di ideazione, pianificazione e realizzazione profusi. Riconosciamo, condensate al suo interno, le nostre competenze, le nostre esperienze, l’affettuosa testimonianza degli amici “importanti” che ci hanno accompagnato in un tratto del nostro percorso professionale e ci hanno onorato di

introdurre i singoli capitoli con un loro contributo. Toccarlo ci dà una epidermica sensazione di gioia, di orgoglio e al contempo ci ha fatto interrogare sui fattori che hanno maggiormente contribuito ad alimentare e tenere in vita una fase tanto produttiva, da un punto di vista metodologico, operativo e dell’elaborazione scientifica in un gruppo senza una storia particolarmente datata. Un gruppo composto da persone che, pur condividendo la professione di psicoterapeuti, provengono da diversi modelli teorici e percorsi professionali e ha iniziato a collaborare senza aver intrapreso preliminarmente specifici processi di training e/o di team building.

E quindi questo scritto prende spunto dalle curiosità di cui sopra e si propone di ricercarne le risposte ripercorrendo a ritroso la storia e le alchimie del nostro team, per evidenziare quegli “ingredienti” che hanno contribuito a costruire il gruppo che, a un certo punto, ci siamo ritrovati ad essere.

### **L’incontro**

È il 16 gennaio, lui è lì ad aspettare che arrivino i suoi collaboratori. Gli sono stati assegnati per la realizzazione degli interventi previsti dal Piano di Prevenzione nell’arco dei successivi tre anni.

Non li conosce personalmente, per ora sono solo dei nomi sulla nota di assegnazione inviatagli dal Servizio Personale della sua Azienda. Sa che sono tutte donne.

È molto motivato a svolgere un buon lavoro, gli hanno affidato la responsabilità di un programma del piano di prevenzione regionale particolarmente impegnativo, promuovere il *Benessere nella Comunità*.

Nel tempo occorso dall’avvio del *Piano* fino all’assegnazione del personale, ha

avuto modo di elaborare una articolata pianificazione delle azioni da mettere in campo ed è giunto il momento di costruire una squadra agguerrita e competente per avviare fin da subito la realizzazione degli interventi progettati.

Dai curricula delle colleghe che gli hanno assegnato si evince che tutte operano per lo più in ambito clinico e non hanno avuto particolari esperienze con le teorie, le metodologie e gli strumenti della Promozione della Salute. Bisognerà rimboccarsi le maniche, si dice! Il primo lavoro da fare sarà quello di “aprirle” a questo nuovo universo e farle cimentare con una diversa dimensione dell’essere *psicologo*. Per ora può solo sperare che siano volenterose, socievoli e aperte a nuove esperienze professionali.

Teme che inizialmente possano trovarsi spaesate e, probabilmente, avranno la sensazione di cedere parte della loro specificità professionale. Si augura che abbiano la disponibilità a cambiare un po’ pelle, essere aperte al confronto. Spera che riescano rapidamente a rendersi conto di quanto l’essere psicologi sia un valore aggiunto in questo campo, le renda delle promotrici di salute particolarmente efficaci e di quanto il “sapere psicologico” faccia la differenza dando loro quella marcia in più proprio grazie alle conoscenze della psicologia in tema di processi di cambiamento e di crescita delle persone. Sarà necessario avviare il percorso di “conversione” e creare in loro una positiva motivazione alle tematiche che si accingevano a trattare.

### **Team manager**

Anche per lui non mancheranno le novità. Lui stesso dovrà cimentarsi per la prima volta nel ruolo di team manager, di *capo*, come aveva preso a chiamarlo

### ***Psicologo e promotore di salute***

Secondo l'approccio ecologico, l'obiettivo della promozione della salute è di sviluppare le potenzialità della persona, dei gruppi, delle comunità in una visione attenta alla dinamica intra e intersistemica in cui le vicende di questo sviluppo prendono forma (Bertini M., 2012). Il riconoscimento che lo stato di salute è un obiettivo che può essere raggiunto attivamente adottando uno stile di vita sano, ha fatto sì che il concetto di *promozione della salute* acquistasse un'importanza primaria. Tra i diversi ambiti di attività che rientrano nella promozione della salute vi è di sicuro l'educazione e la comunicazione sulla salute, allo scopo di educare sia coloro che occupano posizioni di potere, sia la comunità in generale, alla salute positiva.

L'efficacia degli interventi di educazione e promozione della salute dipende dalla qualità del processo di progettazione *che deve partire da una conoscenza approfondita delle teorie psicologiche del comportamento*, ma anche dalle conoscenze pratiche derivate dall'esperienza in cui viene data particolare attenzione al ruolo della ricerca-azione, all'approccio multi-metodo e verrà introdotto l'apprendimento situato come metodologia di educazione alla salute.

Come è ben spiegato nelle "Raccomandazioni di Vienna sugli Ospedali per la Promozione della Salute"<sup>1</sup>, le aziende sanitarie, raggiungendo un ampio settore della popolazione, possono implementare efficaci campagne di promozione della salute sul territorio. Tuttavia informare gli utenti/pazienti non è sufficiente a generare comportamenti salutari, né tanto meno a spingerli a rispettare i controlli preventivi. Anche l'aderenza alle cure da parte dei pazienti è un tema annoso per coloro che si occupano di salute: la *partecipazione attiva* del paziente al processo di cura assume un ruolo centrale in tal senso e bisogna affrontare il tema della *modificazione dei comportamenti* relativi alla salute, in un'ottica di promozione del benessere.

Per meglio comprendere come e perché le persone (utenti, pazienti, cittadini) si impegnano in comportamenti salutari e si astengono da abitudini rischiose, ci si rifà a vari modelli, che secondo la prospettiva socio-cognitiva di Bandura (1997), consentono di individuare i fattori promotori di tali comportamenti. Tra questi l'Health Action Process Approach (Schwazer, 1992) - HAPA Model -, un modello del cambiamento di comportamento, all'interno del quale è prevista una fase post-intenzionale come momento fondamentale per la traduzione delle intenzioni comportamentali in azioni (Schwazer e Renner, 2005). Vengono adottate alcune strategie comunicative e comportamentali da implementare durante il colloquio con i pazienti/utenti, miranti al rafforzamento delle diverse abilità necessarie a questi ultimi per la messa in atto di comportamenti salutari.

<sup>1</sup> Le Raccomandazioni di Vienna sugli Ospedali per la Promozione della Salute. 3° Workshop dei Coordinatori delle Reti Nazionali e Regionali HPH 17 Aprile 1997, Vienna, Austria

affettuosamente il gruppo quando erano entrati in confidenza.

Investito da questo ruolo, per prima cosa si impegna ad individuare e garantire uno spazio fisico in cui accoglierle e in cui allestire a ciascun nuovo arrivato una dignitosa postazione di lavoro. Vorrebbe mettere tutti in condizione di iniziare senza disagi e spera che il suo direttore gli riservi un ufficio adeguato a lavorare insieme.

Erano da poco trascorse le festività natalizie e c'era un frizzante clima di ripresa delle attività dovuto soprattutto

alle novità previste dal *Piano* da implementare. Per tutti una sfida e, per questo, particolarmente eccitante. La fase di pianificazione di dettaglio volgeva al termine e finalmente si entrava nel vivo dell'operatività. Temi centrali del lavoro la promozione di sani stili di vita ed il supporto all'estensione e adesione agli screening oncologici. Per i primi l'attenzione si centrava in particolare sulla promozione dell'attività fisica formalizzando partnership con associazioni e enti locali per attivare *Gruppi di Cammino* sul territorio. Per la diagnosi pre-

coce, l'attività prese il via coinvolgendo in primo luogo gli operatori sanitari della nostra ASL nella campagna di promozione degli screening attraverso l'organizzazione di incontri informali ("*Un aperitivo di salute insieme*") nei loro luoghi di lavoro. Con lo slogan "*Noi per primi!*" abbiamo sensibilizzato innanzitutto loro ad aderire personalmente agli screening per poi farsene promotori all'interno dei Servizi in quanto credibili *testimonial* verso la cittadinanza e la stampa locale coinvolta ad hoc. L'organizzazione di questi incontri e l'atti-

## **La leadership**

La parola leadership deriva dal verbo inglese *to lead*, cioè condurre, guidare o dirigere e colui che lo fa prende appunto il nome di *leader*. Il leader si definisce in primo luogo come un *professionista di relazioni*, anche se non esiste “*il buon leader*” per antonomasia, ma piuttosto si dovrebbero definire delle funzioni di leadership efficacemente svolte e ruoli di leader ben negoziati e definiti. Dunque egli avrà il compito di individuare, sulla base della conoscenza delle competenze degli altri membri del gruppo, quelle persone che di volta in volta saranno più idonei ad affiancarlo e a cui potranno essere delegati compiti e funzioni necessari per il buon funzionamento del gruppo stesso. Nel suo best-seller “*Leadership Emotiva*”, Daniel Goleman (2013), psicologo, scrittore e giornalista statunitense, ha individuato 6 stili di leadership: - *Stile visionario*: un leader visionario è colui che condivide gli obiettivi e la *missions* aziendali con tutto il resto del gruppo e lavora a fianco dei suoi dipendenti per raggiungere gli obiettivi. Il suo obiettivo è quello di creare una sorta di “sogno collettivo” da condividere con chiunque lavori con e per lui in modo che tutti prendano a cuore le sorti dell’azienda. - *Stile democratico*: Il leader democratico è quello che meglio di tutti riesce a valorizzare le competenze del proprio team e far risaltare i punti di forza di ogni componente. La caratteristica principale di un leader democratico è quella di partecipare attivamente a tutte le operazioni, sapendo anche delegare e responsabilizzare i dipendenti quando necessario. - *Stile del leader coach*: Un leader come un allenatore sportivo deve motivare la sua “squadra” per raggiungere gli obiettivi. La motivazione della propria squadra è, secondo Goleman, fondamentale perché fa in modo che i dipendenti siano dotati di spirito d’iniziativa e predisposti a crescere professionalmente. Il leader coach è un abile motivatore ma questo stile di leadership funziona solo se ci sono un grande affiatamento e senso di collaborazione tra lo staff. - *Stile esigente o incalzante*: Il leader esigente ha come unico pensiero quello di raggiungere gli obiettivi aziendali ed è estremamente determinato nel farlo. La maggior caratteristica di un leader incalzante è quella di avere un forte spirito d’iniziativa. Uno stile esigente o incalzante di leadership potrebbe a lungo andare minare alla serenità dell’ambiente lavorativo perché le continue richieste del capo potrebbero provocare grave stress nei dipendenti. - *Stile federatore o armonizzatore*: questo stile di leadership non si discosta molto da quello democratico. La differenza è che un leader federatore ha come principali obiettivi quello di “fare gruppo” e di creare una realtà aziendale unita e coesa. La sua figura è un vero punto di riferimento nelle situazioni di crisi o particolarmente stressanti. - *Stile autoritario*: questa è la tipologia di leader più pericolosa per un’azienda. Un leader autoritario tende alla coercizione dei propri dipendenti e non dà loro realmente modo di esprimere le proprie competenze essendo rigido e autoritario, non aperto al dialogo. Peraltro fin dalle prime esperienze lavorative e di rapporto umano, *lui* aveva avuto modo di apprezzare il temperamento delle collaboratrici che la roulette dello scorrimento di una graduatoria gli aveva riservato. Si ritenne da subito davvero molto fortunato rilevando le caratteristiche individuali di base delle *persone* con cui avrebbe dovuto collaborare braccio a braccio nei successivi anni di lavoro. Registrò di pelle una immediata sintonia di intenti relativamente all’atteggiamento verso l’impegno lavorativo: c’era curiosità, voglia di misurarsi con le nuove esperienze e disponibilità ad aderire in modo flessibile ai tempi e agli spostamenti per gli interventi programmati. C’era soprattutto la disponibilità a farsi trascinare dall’entusiasmo che da sempre aveva animato lui nell’intraprendere nuove imprese. Questa atmosfera aveva naturalmente incoraggiato atteggiamenti proattivi e la tendenza a contribuire attivamente favorendo la crescita degli altri con il proprio operato. Si sa, sviluppare conoscenze e capacità non è proficuo se non si ha la capacità di trasmetterle agli altri. Inoltre, accanto a questa dotazione di sostanziale correttezza che ciascuna esprimeva naturalmente a livello personale, essendo psicologhe e con formazione psicoterapeutica, tutte avevano avuto modo di acquisire e valorizzare alcune delle capacità individuali che più favoriscono un buon funzionamento di squadra e che ne consentono di sviluppare ed accrescere l’efficacia ed efficienza complessiva. Mi riferisco per esempio alla competenza dell’ascolto attivo, ovvero prestare attenzione alla comunicazione del proprio interlocutore, alla capacità empatica di mettersi nei panni altrui per capire meglio le sue reazioni in un certo contesto dimostrando sincero interesse. Infine, ma non ultime, caratteristiche legate agli aspetti di sensibilità relazionale che si sono rapidamente affermate nel gruppo. In primo luogo la capacità di riconoscere i propri errori e scusarsi, aspetto che ha contribuito a far avvertire la capacità di autocritica incrementando i sentimenti di stima e di fiducia reciproca nel collega che, pur sbagliando, sa riparare. E poi l’attenzione per le piccole cose. Talvolta i rapporti crescono proprio a partire da minime dimostrazioni quali una frase gentile detta al momento giusto o un banale ringraziamento per un lavoro svolto.

### **Fattori della formazione di un gruppo**

Quando si parla di gruppo è bene conoscere i fattori che contribuiscono alla sua formazione. Il primo di questi è senza dubbio l'*obiettivo*. L'obiettivo del gruppo ha la facoltà di unire il team di lavoro verso il risultato e tracciare tutti gli aspetti metodologici e pratici. In mancanza di un obiettivo chiaro e condiviso il gruppo perderebbe coesione e spirito di squadra. L'obiettivo è una fase di partenza fondamentale a cui ogni gruppo deve prestare attenzione.

Il secondo fattore di rilevante importanza è il *metodo di lavoro*, sottostimato da molti, ma in realtà responsabile di enormi facilitazioni o impedimenti per il team. All'interno del metodo si possono trovare diversi aspetti interconnessi: le modalità di confronto e discussione, la suddivisione del tempo e la sua organizzazione, l'uso di tecniche di *problem solving*, le modalità nell'analizzare e gestire le risorse, il metodo di decisione e di utilizzo degli strumenti a disposizione. Il mancato accordo sulle modalità di discussione, decisione ed organizzazione può portare alla creazione di sottogruppi e ad un deficit nella coesione generale del gruppo. Come terzo fattore da salvaguardare vi è la *gestione dei ruoli*. Il ruolo è definito come:

*“l'insieme dei comportamenti che ci si aspetta da chi occupa una posizione riconosciuta e assegnata all'interno del gruppo stesso”* (Quaglino et al, 1992). L'analisi e il chiarimento del ruolo può essere efficacemente avviata dal diretto superiore del lavoratore che esperisce una situazione di conflitto/ambiguità del ruolo medesimo. Nel contesto dei ruoli ha molta importanza, quindi, il *leader* nel gruppo. Il Progetto *“Prevenzione del Doping: elaborazione di uno strumento permanente di educazione coordinato dai Dipartimenti di Prevenzione del SSN”* nasceva con l'obiettivo di realizzare un modello fondato sulla rete dei Dipartimenti di Prevenzione e su uno strumento operativo e permanente che potesse mantenere e aggiornare nel tempo interventi integrati di informazione e formazione in tema di prevenzione del doping.

Una partnership autorevole tra cinque istituzioni: di cui tre atenei e due Servizi territoriali: la nostra ASL ed il Servizio regionale di contrasto al doping dell'Emilia Romagna. Il progetto assumeva un rilievo particolare nel panorama delle progettualità finanziate dal Settore Doping del Ministero della Salute in quanto, superando le consuete funzioni volte alla vigilanza e al controllo del fenomeno soprattutto in ambito agonistico, ne prendeva invece in considerazione gli aspetti educativi e preventivi in un'ottica di promozione della salute proponendosi di mettere a punto degli strumenti permanenti che consentissero di intercettare precocemente la problematica agendo a monte sui fattori di rischio. In questa prospettiva il know how di operatori impegnati a promuovere sani stili di vita, spesso agendo proprio sull'abbattimento dei fattori di rischio, assunse una funzione di particolare rilievo all'interno della prospettiva generale del progetto. La richiesta di partnership da parte dei promotori del progetto era giunta alla nostra azienda coinvolgendolo personalmente in considerazione della sua esperienza nell'ambito specifico, e sollecitandolo a prospettare dei possibili percorsi operativi di promozione della salute utili alle finalità progettuali. Ciò premesso, fu naturale che l'Azienda gliene conferisse la referenza scientifica e altrettanto naturale che nel lavoro di sviluppo definitivo dell'intervento lui coinvolgesse il nascente gruppo: prima occasione di attivazione di quel *laboratorio* di ideazione che li avrebbe contraddistinti da lì in poi. La sua maggiore dimestichezza con i concetti e i percorsi propri della promozione della salute non impediva di accogliere i suggerimenti e le proposte appartenenti ad altri “universi” operativi, facendone ricchezza più che criticità. Il lavoro di messa a punto del modello che si delineava, richiedeva il confronto continuo con la letteratura di settore per trovare i giusti riferimenti che ne avvalorassero la potenziale efficacia. Fu opportuno inoltre un confronto di persona con numerose figure professionali sia interne che esterne al progetto (istruttori sportivi di palestre, un allenatore federale CONI, un atleta olimpionico medaglia d'oro, docenti di Scienze Motorie, un tossicologo, insegnanti scolastici di educazione fisica) per acquisire conoscenze su contenuti specifici e modelli di intervento proprie dell'universo *doping*. Queste circostanze per il nascente gruppo avevano rappresentato l'oggetto di lavoro ma contenevano al contempo una valenza formativa e di approfondimento dei metodi e degli strumenti della promozione della salute a cui le colleghe si affacciavano con interesse e curiosità. Peraltro le loro considerazioni, frutto di saperi diversi riferibili per lo più ad ambiti clinici, trovando spazi di ascolto e di considerazione, integravano ed arricchivano l'impianto complessivo di quanto si stava costruendo. Un articolato lavoro di creazione sul campo di quello che sarebbe divenuto un modello operativo da proporre in tutta Italia, catalizzò la motivazione all'impegno da parte di tutti. Inoltre avrebbero dovuto presentarne il risultato finale nel corso di un importante evento residenziale previsto dal progetto di lì a pochi mesi. Tutto ciò intensificò il senso di responsabilità dovuto alla consapevolezza dell'importante ruolo che insieme avrebbero svolto incrementando complicità e coesione. Il modello proposto fu successivamente comunicato con successo anche in congressi di settore (Fallace et al, 2019b).

## **Il clima**

Per potersi definire *gruppo* è necessario che quest'ultimo lavori "insieme", sia consapevole della gestione del tempo e dei ritmi e far sì che il prodotto finale sia superiore a quello dei singoli. Tutto ciò, però, non basta se alla base non c'è un buon clima.

Il "*clima organizzativo*" (Fallace et al, 2007) o "*clima interno*" o, ancora, "*clima aziendale*" è un tema che è stato oggetto di molti libri e studi di teoria organizzativa, a partire dalla metà degli anni '60 (Basaglia e Paolino, 2015). I vari orientamenti teorici hanno elaborato numerose definizioni di tale concetto. Indipendentemente dalle varie scuole di pensiero, il *clima* identifica una caratteristica non strutturale o "*soft*" delle organizzazioni, contrapposta a quelle strutturali o "*hard*". Il clima può essere considerato come un insieme di percezioni condivise e correlate tra loro relative alla realtà lavorativa/organizzativa, cioè il modo in cui i soggetti percepiscono e interpretano l'azienda e le sue caratteristiche.

Gli approcci teorici relativi allo studio del clima sono numerosi e i principali sono:

*l'approccio strutturale* che considera il clima come una manifestazione oggettiva della struttura organizzativa che gli individui incontrano e recepiscono;

*l'approccio percettivo* che definisce il clima come il risultato di elaborazioni percettivo cognitive delle persone le quali reagiscono ed interpretano le variabili organizzative sulla base degli aspetti psicologicamente, per loro, più significativi;

*l'approccio interattivo* che illustra il clima come un effetto creato dall'interazione tra i membri di un gruppo;

*l'approccio culturale* che prende in considerazione il concetto di cultura organizzativa che influenza, assieme al clima, le relazioni tra i membri dell'organizzazione (Innocenti, 2013).

Mentre i primi tre approcci sono ciascuno l'estensione concettuale del precedente, l'ultimo si distingue per il fatto di tenere conto di un altro concetto, quello della cultura organizzativa.

Ne deriva, quindi, che la rilevazione del clima organizzativo è paragonabile a un check-up diagnostico: si rilevano e misurano diversi indicatori allo scopo di ottenere un quadro della situazione.

Clima aziendale e benessere organizzativo sono in qualche modo due facce della stessa medaglia, che concorrono a misurare il grado di "salute" di un'azienda. Il legame tra persone e produttività è imprescindibile: se all'interno dell'organizzazione c'è un clima teso, in cui prevalgono malumore e insoddisfazione, le risorse ne pagheranno il prezzo a livello fisico e psicologico, ma l'azienda stessa subirà un contraccolpo in termini di produttività e risultati.

Condizione necessaria per coinvolgere il gruppo è *comunicare*. È importante che le informazioni tra gli operatori coinvolti riescano a circolare efficacemente. Una possibile chiave di volta nella gestione del clima organizzativo potrebbe essere, infatti, rappresentata proprio da un comportamento assertivo (Anchisi e Gambotto, 2016).

L'assertività – dal latino *asserere* «asserire» – riguarda la capacità di esprimere le proprie idee, di difendere i propri diritti, di comunicare le proprie emozioni, senza paura e senza calpestare o ferire l'altro. Essere assertivi significa, dunque, essere consapevoli dell'amore e del rispetto per sé e conseguentemente dell'amore e del rispetto per gli altri, perché solo riconoscendo e apprezzando le qualità della propria persona si possono individuare e apprezzare le stesse qualità nell'altro.

vità di contatti con i potenziali partner per l'attivazione dei Gruppi di Cammino hanno rappresentato le prime occasioni di lavoro insieme, l'avvio e messa a punto del lavoro di squadra in cui si sono implicitamente messe le basi e definite le regole di relazione, le modalità di espressione dei rapporti gerarchici e lo stile di leadership su cui si è progressivamente sviluppato l'affiatamento di gruppo.

Peraltra fin dalle prime esperienze lavorative e di rapporto umano, lui aveva avuto modo di apprezzare il temperamento delle collaboratrici che la roulette dello scorrimento di una graduatoria gli aveva riservato. Si ritenne da subito davvero molto fortunato rilevando le caratteristiche individuali di base delle persone con cui avrebbe dovuto collaborare braccio a braccio nei successivi

anni di lavoro. Registrò di pelle una immediata sintonia di intenti relativamente all'atteggiamento verso l'impegno lavorativo: c'era curiosità, voglia di misurarsi con le nuove esperienze e disponibilità ad aderire in modo flessibile ai tempi e agli spostamenti per gli interventi programmati. C'era soprattutto la disponibilità a farsi trascinare dall'entusiasmo che da sempre aveva animato

lui nell'intraprendere nuove imprese. Questa atmosfera aveva naturalmente incoraggiato atteggiamenti proattivi e la tendenza a contribuire attivamente favorendo la crescita degli altri con il proprio operato. Si sa, sviluppare conoscenze e capacità non è proficuo se non si ha la capacità di trasmetterle agli altri. Inoltre, accanto a questa dotazione di sostanziale correttezza che ciascuna esprimeva naturalmente a livello personale, essendo psicologhe e con formazione psicoterapeutica, tutte avevano avuto modo di acquisire e valorizzare alcune delle capacità individuali che più favoriscono un buon funzionamento di squadra e che ne consentono di sviluppare ed accrescere l'efficacia ed efficienza complessiva. Mi riferisco per esempio alla competenza dell'ascolto attivo, ovvero prestare attenzione alla comunicazione del proprio interlocutore, alla capacità empatica di mettersi nei panni altrui per capire meglio le sue reazioni in un certo contesto dimostrando sincero interesse. Infine, ma non ultime, caratteristiche legate agli aspetti di sensibilità relazionale che si sono rapidamente affermate nel gruppo. In primo luogo la capacità di riconoscere i propri errori e scusarsi, aspetto che ha contribuito a far avvertire la capacità di autocritica incrementando i sentimenti di stima e di fiducia reciproca nel collega che, pur sbagliando, sa riparare. E poi l'attenzione per le piccole cose. Talvolta i rapporti crescono proprio a partire da minime dimostrazioni quali una frase gentile detta al momento giusto o un banale ringraziamento per un lavoro svolto.

### **Il Progetto "Doping"**

Parallelamente all'avvio del Piano di Prevenzione, l'Azienda partecipava come partner a un prestigioso progetto nazionale di prevenzione del doping

promosso dall'Università degli Studi di Roma "Foro Italico" e finanziato dal Ministero della Salute.

Vale la pena saperne qualcosa di più di questa esperienza perché, considerato il periodo in cui si è sviluppata, essa ha svolto un ruolo fondamentale per l'evoluzione del team. L'attività connessa al progetto ha avuto cioè una funzione di forte *imprinting* sul registro e sulla qualità delle relazioni che si sono stabilite nel gruppo di lavoro di cui vogliamo narrare. Ma andiamo per ordine.

Lui aveva già gestito progetti finanziati nell'ambito di iniziative regionali e nazionali ma era la prima volta che si trovava coinvolto in una partnership tanto autorevole e con un ruolo di rilievo. Per questo l'arrivo delle sue colleghe gli offriva la possibilità di potersi confrontare e ragionare in gruppo sulle scelte da operare. Fin dalle prime settimane di collaborazione, le aveva sollecitate ad una partecipazione attiva, su un piano paritario nonostante la differenza di esperienza sulle tematiche specifiche. Senza mai sottrarsi alla sua responsabilità di scelta finale, aveva accolto le loro proposte e suggerimenti riconoscendole innanzitutto nelle loro competenze professionali. Erano "colleghe" prima ancora che "collaboratrici" nel senso gerarchico del termine. Ciascuna di loro apportava una ricchezza professionale frutto delle esperienze pregresse sia pur in settori diversi da quello della promozione della salute.

Avevano iniziato a essere un gruppo fin da subito.

### **Il rito del caffè**

Se di una narrazione si tratta, non possiamo omettere anche qualche considerazione di natura più organizzativa in termini logistici, poco riferita all'attività

lavorativa in sé, o a conoscenze e teorie. La giornata lavorativa del gruppo ancora oggi ha inizio sorseggiando un caffè preparato con la moka, conversando degli impegni della giornata. Un briefing quotidiano per scambiarsi informazioni e notizie, prima di affrontare le incombenze previste... e quelle imprevedute. Favorendo quel momento di convivialità che alleggerisce anche le sessioni di lavoro più lunghe e complesse. Una situazione sicuramente più informale rispetto allo stare seduti a una scrivania o al tavolo di una sala riunioni.

Una consuetudine che ha avuto delle ricadute positive per la serenità e la distensione che si provano consumando un pranzo assieme o, semplicemente, bevendo un caffè in compagnia, cosa che non sempre accade nella rigorosa e "ingessata" atmosfera di un ufficio. Oltre a rilassarsi, ci si è conosciuti meglio e si sono strette relazioni interpersonali che sono alla base di un buon lavoro di squadra. A confermarlo è addirittura una ricerca scientifica, svolta dagli studiosi dell'Università di Copenaghen guidati da Pernille Stroebeak<sup>1</sup>; i risultati dell'indagine sono stati resi noti attraverso la rivista *Symbolic Interaction*. La pausa caffè sul luogo di lavoro non è una perdita di tempo ma, al contrario, è un momento molto importante che contribuisce ad aumentare addirittura la produttività. Grazie al relax e alla carica di energia che derivano dalla possibilità di gustare insieme un buon caffè, si può attenuare lo stress da ufficio e al tempo stesso si ha l'opportunità di favorire la socializzazione con i colleghi: due fattori che servono ad aumentare le performance sul posto di lavoro.

<sup>1</sup> [https://www.researchgate.net/publication/259543170\\_Let's\\_Have\\_A\\_Cup\\_of\\_Coffee\\_Coffee\\_and\\_Coping\\_Communities\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/259543170_Let's_Have_A_Cup_of_Coffee_Coffee_and_Coping_Communities_at_Work)

### **Costruire relazione**

Una delle metodologie più frequentemente utilizzate per la costruzione efficace di un gruppo è l'*outdoor training* termine che, tradotto dall'inglese, significa "allenamento all'aperto". Si tratta di una metodologia molto sviluppata negli USA e nel Nord-Europa, dove viene praticato da più di mezzo secolo. L'*outdoor training* si caratterizza per il fatto di utilizzare lo scenario della natura per ricreare le condizioni che nel corso dei secoli hanno portato l'uomo ad evolversi sviluppando comportamenti efficaci nella relazione con i propri simili e nei riguardi dei problemi quotidiani. Ogni singolo individuo è coinvolto in ambienti e situazioni diverse da quelle quotidiane, costretto a fronteggiare in gruppo una serie di attività che lo portano ad agire fuori dai normali schemi mentali e comportamentali.

In questo modo il team è costretto ad analizzare le debolezze del singolo che si ripercuotono sul successo della squadra e impara a risolverle, facendo risaltare i punti di forza di tutti in un contesto privo di condizionamenti e pressioni tipiche del mondo lavorativo ordinario. Tutte le attività affrontate sono poi rielaborate con il coordinatore dell'evento che porta a tradurle nella vita aziendale/personale dei partecipanti, insegnando così i corrispondenti comportamenti da attuare durante le condizioni lavorative ordinarie o durante quelle straordinarie che si verificano sotto stress a causa di impellenti obblighi da sostenere (Sergotti e Berteotti, 2021).

Ed ecco che, l'esperienza di Erice ha creato in modo naturale delle condizioni relazionali confrontabili a quelle create dal Team Building artificialmente.

Un punto chiave necessario da analizzare è la figura del *leader*. Questa figura, soprattutto negli ultimi anni, sta subendo una totale evoluzione:

*"Prima il leader era una persona che gestiva le persone, adesso deve essere qualcuno in grado di creare processi di autonomia all'interno dei gruppi. Si è visto che se il gruppo è molto autonomo e si creano relazioni positive quel gruppo diventa molto più funzionale per il bene dell'organizzazione"* (Comari, 2019).

Da ciò deriva che un bravo leader è anche colui che sa comunicare efficacemente.

Emanuele Invernizzi, professore ordinario di Economia e Tecnica della Comunicazione Aziendale all'Università IULM DI Milano, definisce la comunicazione organizzativa come:

*"quell'insieme dei processi strategici e operativi di creazione, di scambio e condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente"* (Invernizzi, 2000).

Nel modello di Fiedler (1967), uno dei principali ricercatori di psicologia industriale e organizzativa nel ventesimo secolo, una leadership efficace è il risultato della combinazione tra lo stile di leadership prevalente e la situazione ambientale. Quando lo stile di leadership dominante è diverso da quello richiesto dalla situazione è preferibile che il leader cambi la situazione piuttosto che tentare di interpretare in maniera non ottimale uno stile di leadership non rispondente alle sue inclinazioni personali.

Strettamente connesso all'intervento del Team Building è il cosiddetto *Management Partecipativo* (Adinolfi et al, 2013). Si tratta anch'esso di un'azione di prevenzione primaria ma a differenza del primo, il cui focus riguarda la struttura informale (autonomia decisionale, sviluppo di carriera, ecc.) o sociale dell'organizzazione, il secondo concentra la sua attenzione sulla struttura formale (ambienti di lavoro, orario di lavoro, ecc.) dell'assetto.

Il *Management Partecipativo* è quella strategia preventiva che accresce, in particolare, il controllo dei lavoratori, incorporando le idee degli individui e dei gruppi/team nei processi di presa di decisione dell'area di appartenenza.

Un manager che adotta un approccio partecipativo deve essere in grado di saper esprimere ai collaboratori non solo la propria autorevolezza e competenza ma anche la propria vulnerabilità e dipendenza dal proprio lavoro.

È quindi necessaria un'adeguata formazione preventiva del management al fine dell'adozione di pratiche partecipative, le quali sono chiaramente incompatibili con stili di leadership autoritari o *laissez-faire*.

### **Emozione e coesione**

Perché un sistema interpersonale si costituisca come tale deve esistere un certo grado di integrazione tra i suoi membri: il meccanismo che sta alla base di essa è lo scambio di parti di sé che ciascun membro attua con l'altro. Questo scambio, che Melanie Klein (1946) chiama "identificazione proiettiva", è un meccanismo estremamente primitivo e funziona alla sua massima espressione nei primi istanti di vita, ponendosi alla base delle prime relazioni oggettuali. Essa è alla base della comunicazione normale di empatia: è assolutamente necessario che uno si ponga nei panni dell'altro per capirne sentimenti, comportamenti, atteggiamenti e reazioni. Dichiarò Grinberg (1982): "È ciò che noi facciamo nel nostro lavoro di terapeuti e ciò che accade in ogni relazione umana".

Funzionale al nostro gruppo di lavoro è stato ciò che viene definito "*Cooperative learning*". La metodologia attiva dell'apprendimento cooperativo ha assunto un'importante ruolo per la crescita professionale, relazionale e organizzativa del gruppo.

Johnson e Johnson definiscono l'apprendimento cooperativo come:

*"la relazione in un gruppo di persone che richiede interdipendenza positiva (il senso del farcela assieme o affondare), responsabilità individuale (ognuno deve contribuire ed imparare), competenze sociali (comunicazione, fiducia, leadership, presa di decisioni, risoluzione di conflitti), interazione promozionale faccia a faccia e revisione (riflettere su quanto bene il gruppo stia funzionando e come lavorare anche meglio)".*

#### *L'interdipendenza positiva*

Costruire un'interdipendenza positiva significa promuovere situazioni in cui i membri del gruppo fanno affidamento gli uni sugli altri per raggiungere uno scopo comune.

Le principali sono:

*Interdipendenza di scopo*; si innesca quando tutti i membri del gruppo comprendono di condividere uno scopo comune e si adoperano per raggiungerlo.

*Interdipendenza di compito*; si ha quando i membri di uno stesso gruppo, pur avendo uno scopo comune se lo suddividono in parti da svolgere individualmente.

*Interdipendenza di ruolo*; in un gruppo ogni componente ricopre un ruolo anche laddove non gli viene ufficialmente assegnato.

*Interdipendenza di informazioni e risorse*; si ha quando viene chiesto di condividere informazioni e risorse tra i membri del gruppo.

*Interdipendenza di celebrazione*; scaturisce quando il gruppo prefissato ed i suoi componenti celebrano il risultato ottenuto. Celebrare un successo è utile per accrescere il senso di appartenenza al gruppo.

#### *La responsabilità individuale*

Nel "*Cooperative Learning*" ognuno ha una propria responsabilità oltre a quella di gruppo.

Ogni individuo ha un compito specifico che solo lui dovrà portare a termine e solo lui avrà questa responsabilità. Ognuno deve fare ciò che gli è stato assegnato e il successo del gruppo dipende anche dal suo successo.

#### *Le competenze sociali*

Per sviluppare un efficace lavoro cooperativo è essenziale il possesso di competenze sociali. Tali competenze si esprimono attraverso abilità comunicative, ruoli e funzioni di leadership, capacità nella gestione dei conflitti, capacità decisionale, risoluzione di problemi.

Secondo Johnson e Johnson (2005) le abilità sociali si possono apprendere. Secondo gli autori non ha senso costituire un gruppo di individui senza alcune abilità sociali o con le stesse abilità, esso deve essere eterogeneo anche da questo punto di vista affinché si possa apprendere qualcosa dagli altri componenti.

#### *Interazione promozionale faccia a faccia*

Tale interazione sottolinea il buon clima di rapporti tra i membri del gruppo e si presenta come disponibilità ad aiutare e a farsi aiutare, a incoraggiarsi e a migliorarsi reciprocamente. Essa riguarda il sostegno reciproco, l'incoraggiamento e tutti quegli stimoli positivi che portano il gruppo a raggiungere il fine comune.

#### *La revisione*

Tale processo implica il confronto e la discussione non solo sulle procedure attuate per raggiungere i risultati ottenuti ma anche sui comportamenti messi in atto, permettendo una continua crescita e miglioramento del gruppo.

In fin dei conti scriveva Aristotele: “L’uomo è un animale sociale”. Da ciò la sua tendenza alla socialità. Siamo, inevitabilmente, portati a stare in contatto con l’altro, che addirittura è parte essenziale per strutturare la nostra identità. Le ricerche nell’ambito delle neuroscienze e della psicologia hanno confermato tale asserzione, arrivando alla conclusione che lo sviluppo cerebrale che ci ha trasformati da primati a uomini non sia solo la conseguenza del miglioramento dei processi di ragionamento ma che esso sia avvenuto percorrendo il filo della socialità. Ciò significa che il nostro cervello è cresciuto sulla base della necessità di comprendere, interpretare e prevedere come si sarebbero comportati i nostri simili. Ed è proprio qui che si inserisce la nostra tendenza di sentirci parte del Gruppo. Noi esseri umani ci caratterizziamo per questa grande capacità di entrare ed uscire dai gruppi, da quello della classe fino ad arrivare a quello del lavoro. Il senso di appartenenza nasce dall’esigenza di sentirsi “socialmente accettati”, di condividere abilità, di affrontare ostacoli o ancora, di raggiungere obiettivi precisi che magari al singolo individuo sono preclusi. Quando arriva ad accadere che il gruppo riesce a far emergere i suoi valori e di conseguenza anche la sua identità, ciascun membro è in grado di distinguersi e far la differenza. È importante, però, ricordare che affinché il gruppo possa essere produttivo, non si deve mai sottovalutare nulla. Ogni dettaglio è fondamentale e necessita di essere curato.

## Erice

Momento centrale di disseminazione del *Progetto Doping* è stato un meeting residenziale organizzato a Erice presso il Centro Ettore Maiorana, a cui hanno preso parte referenti di tutte le regioni, direttori di Dipartimenti di Prevenzione provenienti da aziende sanitarie di tutta Italia, medici dello sport, rappresentanti di istituzioni e associazioni di carattere nazionale coinvolte direttamente o indirettamente nella tematica del doping, dell’attività fisica e della corretta alimentazione.

Se la fase di messa a punto degli aspetti teorici, contenutistici e metodologici del modello di intervento aveva contribuito ad avviare la creazione di un *linguaggio comune* tra i componenti del team, l’esperienza di Erice aveva alimentato i fattori di sviluppo di una rapida coesione del gruppo soprattutto in considerazione della fase in cui avevano vissuto questo evento: la presa di servizio delle colleghe aveva coinciso con la fase organizzativa del 53° Corso di Erice la cui celebrazione è di fatto avvenuta solo alcuni mesi dopo la costituzione del team..

Ciò che aveva caratterizzato la parte-

cipazione ai lavori di Erice era stata la centralità del ruolo e del contributo del gruppo all’evento in quanto la presentazione del modello operativo elaborato aveva conferito una visibilità di primo piano. Ne era conseguito un notevole coinvolgimento anche negli aspetti organizzativi del meeting e nella conduzione delle sessioni di lavoro. Una responsabilità che tutto il gruppo aveva immediatamente compreso e fatto proprio assumendone fino in fondo tutte le implicazioni che ne erano derivate e dimostrando un senso di appartenenza insospettabile per un sodalizio tutto sommato ancora così giovane.

La natura residenziale dell’evento aveva inoltre caratterizzato l’esperienza di Erice in quanto si creavano numerosi momenti di condivisione, anche al di fuori del già ricco programma di lavori, che alimentavano il coinvolgimento emotivo con quanto si stava svolgendo. All’interno dell’esperienza complessiva il loro sottogruppo, pur essendo aperto alle relazioni con tutti i partecipanti intessendo nuove proficue amicizie, ha incrementato la propria coesione interna in virtù del ruolo che da tutti gli veniva

riconosciuto.

*Tutto questo si sono riportati da Erice come patrimonio ormai indelebile nella strutturazione e nella “maturazione” del gruppo!*

Già quell’esperienza aveva creato degli interrogativi su come fosse stato possibile realizzare, in tempi tanto limitati, livelli di coesione ed efficienza di un gruppo senza che questi fossero stati costruiti attraverso specifici percorsi e tecniche di Team Building, ma fossero invece frutto dell’esito positivo di una esperienza, il prodotto di fattori *combinati naturalmente*.

## Il Covid-19

Le attività svolte dal gruppo durante la pandemia hanno creato ulteriore occasione di costruire intese.

Allo scoppio della pandemia il gruppo attivò un servizio telefonico di supporto psicologico alla popolazione, *Parlane con me!* che, ben presto, fu riservato esclusivamente alle persone *Covid-19* positive e alle loro famiglie. Accoglievano le angosce di persone devastate da lutti, isolamento e totale disorientamento.

L’intensità delle condizioni emotiva-

mente estreme impattate e la consapevolezza dell'inadeguatezza degli strumenti di intervento a loro disposizione, alimentava anche negli operatori un senso di sconforto difficilmente arginabile. Queste circostanze avevano indotto il gruppo ad attivare un continuo confronto sui casi, una supervisione reciproca alla ricerca di nuove e diverse strategie di comunicazione e di intervento ma, anche e soprattutto, di reciproco sostegno rispetto al "carico" emotivo suscitato all'esperienza che stavano conducendo.

Proprio l'intensità delle esperienze condivise e il forte *coinvolgimento emotivo* aveva ben presto contribuito a trasformare la qualità del loro legame amplificando la coesione complessiva del gruppo.

## Conclusioni

In conclusione, non c'è una conclusione. Il gruppo è ancora vivo, affronta altre sfide, altri impegni, altre occasioni evolutive e talvolta circostanze involutive che, come in tutti i gruppi in cui non si implementano specifici percorsi di crescita, ne hanno condizionato estemporaneamente l'andamento.

Fuori dagli eventi straordinari che ne avevano amplificato lo sviluppo, si opera nell'ordinario grazie alla possibilità di riprendere finalmente la consuetudine delle attività in presenza.

*Parlane con me!* è divenuto un servizio di supporto psicologico, ambulatoriale e/o telefonico, dedicato alle problematiche post-Covid, capillarmente presente in ogni Distretto dell'Azienda.

Il gruppo si appresta ora ad affrontare l'attuazione del nuovo Piano di Prevenzione<sup>2</sup>, ad interpretarne i *Programmi* che, per quanto genericamente pre-

definiti a livello nazionale, cercherà di declinare con l'attenzione a ricercare e sperimentare percorsi idonei e innovativi per fare *promozione della salute*. La *bottega artigiana*, ora più convinta e consapevole dei propri mezzi, ne accoglierà gli obiettivi e le indicazioni operative nel proprio laboratorio per tradurli in modelli di intervento capaci di costruire *benessere* nella Comunità.

## Bibliografia

- Adinolfi, P., Cafferata, R., Tommasetti, A. (2013). Management senza confini. Gli studi di management: tradizione e paradigmi emergenti, Il Mulino
- Anchisi, R., Gambotto D. M. (2016). Manuale di assertività. Teoria e pratica delle abilità relazionali: alla scoperta di sé e degli altri, Franco Angeli
- Bandura, A. (1997) Self-Efficacy: The Exercise of Control. W.H. Freeman and Company, New York.
- Basaglia, S., Paolino, C. (2015). Clima Aziendale. Crescere dando voce alle persone, Egea Editore
- Comari, A. M. (2019). La leadership si impara dai leader. Le caratteristiche di leadership di leader italiani contemporanei, McGraw-Hill Education
- Fallace, P, Costa, M.P, Esposito, R, Pandolfi, R. (2007). Rilevazione del clima organizzativo nella ASL NA 3. Su Educazione Sanitaria e Promozione della Salute, vol. 30, n. 1 - Fondazione Angelo Celli, Perugia
- Fallace, P., e al. Erice (2018). Charter on the role of the National Health Service in the prevention of doping ANNALI DI IGIENE Medicina Preventiva e di Comunità -Volume 31 - anno 2019 - numero 6. ISSN: 112099135. In collaborazione con V. Romano Spica e al. - SEU Società Editrice Universo, Roma
- Fallace, P, Costa, M.P, Esposito, R, Pandolfi, R. (2019). Peer Education strategies for promoting prevention of doping in different populations ANNALI DI IGIENE Medicina Preventiva e di Comunità - Volume 31 - anno 2019 - numero 6. ISSN: 112099135. In collaborazione con V. Romano Spica e al. - SEU Società Editrice Universo, Roma
- Fallace, P, Costa, M.P, Esposito, R, Pandolfi, R. (2019) Promozione della salute per la prevenzione dei comportamenti a rischio di doping attraverso strategie di Peer Education – comunicazione al 52° Congresso Nazionale SItI. Perugia 16-19 ottobre 2019 su Journal of Preventive Medicine and Hygiene. Vol. 60, n. 3 – September 2019 – Supplemento 1: Atti (Indexed by PubMed Central, PubMed, Scopus, DataCite) nella edizione digitale Open Access - ISSN: 3221-4248. Pacini Editore Medicina
- Fallace, P, Costa, M.P, Esposito, R, Pandolfi, R. (2020). La narrazione come strategia di promozione del benessere nel supporto psicologico a soggetti Covid-19 positivi e alle loro famiglie. L'esperienza della ASL Napoli 2 Nord Su Sistema Salute, Volume 64 n. 4 /2020, DOI:10.48291/SISA.64.4.7. Cultura Salute Editore, Perugia.
- Fallace, P, Costa, M.P, Esposito, R, Pandolfi, R. (2021). La promozione della salute ai tempi del Covid-19. Un contributo di Health Literacy per affrontare consapevolmente le conseguenze della pandemia. Cultura e Salute Editore - agosto 2021 – ISBN 978-88-85595-17-0
- Fallace, P, Costa, M.P, Esposito, R, Pandolfi, R. (2021) La scuola come contesto opportunistico di promozione della salute ai tempi del Covid-19. Un modello di intervento tra distanze e connessioni. Su La Salute Umana n. 280-2020, pag. 35-49. ISSN 0391-223X. Cultura Salute Editore, Perugia
- Fallace, P, Costa, M.P, Esposito, R, Pandolfi, R. (2022). Il linguaggio della lontananza forzata. La parola di cura ai tempi di Covid-19 su Atti del I Meeting Nazionale Gruppo Italiano Felicità e Salute Positiva. Online 2022 "Covid punto accapo". ISBN 979-8757567747. Ed. Aonia.
- Fiedler, F. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill Education
- Goleman, D. (2013). Leadership emotiva. Una nuova intelligenza per guidarci oltre la crisi, Rizzoli Editore
- Grinberg, L. (1982). Teoria dell'identificazione, Torino, Loescher
- Innocenti, L., (2013). Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance, Franco Angeli
- Invernizzi, E., (2000). La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi, Giuffrè Editore
- Johnson, D.W., Johnson, R.T. (2005). Leadership e apprendimento cooperativo, Edizioni Erickson, Trento
- Lewin, K. (2005). La teoria, la ricerca, l'intervento, Il Mulino
- Ogden, T.H. (1994). La identificazione proiettiva e la tecnica psicoterapeutica, Astrolabio Editore
- Quaglino, G.P., Casagrande, S., Castellano A.M. (1992). Gruppo di lavoro lavoro di

- gruppo. ISBN 9788870782325 - Raffaello Cortina Editore
- Schwarzer, R. (1992) Self-Efficacy in the Adoption and Maintenance of Health Behaviors: Theoretical Approaches and a New Model. In: Schwarzer, R., Ed., Self-Efficacy: Thought Control of Action, Hemisphere, Washington DC
  - Schwarzer, R., & Renner, B. (2005). Health-specific self-efficacy scales.
  - Sergotti, M, C., Berteotti, D. (2021). Dal singolo al gruppo. Team Building, Marsilio Editore
  - Spaltro, E. (1985). Pluralità. Manuale di psicologia di gruppo, Patron Editore
  - Le Raccomandazioni di Vienna sugli Ospedali per la Promozione della Salute. 3° Workshop dei Coordinatori delle Reti Nazionali e Regionali HPH 17 Aprile 1997, Vienna, Austria
  - [https://www.researchgate.net/publication/259543170\\_Let's\\_Have\\_A\\_Cup\\_of\\_Coffee\\_Coffee\\_and\\_Coping\\_Communities\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/259543170_Let's_Have_A_Cup_of_Coffee_Coffee_and_Coping_Communities_at_Work)
  - Regione Campania 2020-2025 - Ministero della Salute <https://www.salute.gov.it> > Campania > allegato\_1

*Pasquale Fallace\**,

*Ida Bolognini\*\**,

*Maria Pia Costa\*\*\**,

*Rossella Esposito\*\*\**,

*Rosaria Pandolfi\*\*\**,

*Martina Marrandino\*\*\*\**

*\*Psicologo psicoterapeuta, responsabile  
UOS Educazione Sanitaria ASL Napoli 2  
Nord*

*\*\*Psiconcologa SSD Psicologia Istituto  
Nazionale Tumori Fondazione G. Pascale*

*\*\*\*Psicologo psicoterapeuta, UOS  
Educazione Sanitaria ASL Napoli 2 Nord*

*\*\*\*\* Psicologa tirocinante UOS Educazione  
Sanitaria ASL Napoli 2 Nord*