

Lavorare tra colleghi facendo squadra

di Paolo Ragusa

Lavorare in gruppo è un problema se si inizia a pensare più in termini di prestazione individuale che come risultato di squadra.

Se ciascuno gioca per sé e vuole solo fare bella figura il risultato sarà solo una somma di prestazioni individuali.

Se il risultato è di squadra allora sarà certamente superiore alla somma delle prestazioni individuali. [...] i risultati che il gruppo potrà conseguire non sono la risultante di singole azioni individuali bensì della capacità di intrecciare tali azioni in un processo di più ampia portata che produce ciò che nessuno sarebbe in grado di ottenere da solo.

G.P. Quaglino, C.G. Cortese⁸

La scuola di oggi è una realtà molto complessa: da un lato presenta alcune caratteristiche di un'azienda, dall'altro comunque ha un'autonomia relativa, eterodiretta da un organismo politico che detta regole a livello nazionale, per certi aspetti ha una mission e dei clienti molto particolari, per altri produce beni peculiari: apprendimento e cultura.

Per farla funzionare in modo efficace servono modelli organizzativi innovativi: occorre superare l'idea che "le cose vanno così", che le persone "sono fatte così", scardinare l'immobilismo e affrontare il nuovo, le nuove sfide pedagogiche, le nuove opportunità tecnologiche, un nuovo approccio all'apprendimento, una nuova coesione educativa. Occorre imparare a integrare quella conflittualità che inevitabilmente nasce nei luoghi di lavoro per trasformarla in opportunità di apprendimento.

Come si può rinnovare e rinforzare l'organizzazione scolastica? Sono convinto che occorra puntare sulla collaborazione, e credo che siano cinque gli aspetti strategici che vanno implementati e presidiati perché la scuola oggi possa attivare un vero agire collaborativo:

- il passaggio dalla performance individuale al lavoro di squadra;
- la trasformazione dell'essere insieme in agire organizzativo;
- la lettura conflittuale e contestuale dei problemi;
- il coraggio di scegliere le priorità su cui lavorare;
- il monitoraggio dei progetti e delle azioni intraprese.

La collaborazione: cos'è?

Ai nostri giorni il termine "collaborazione" subisce una certa enfasi, se non addirittura un'eccessiva ridondanza: si evoca o ci si appella alla collaborazione, ogni volta che si vuole chiedere agli altri di venire dalla propria parte. Quando nei processi di lavoro, sia un ambito scolastico che non strettamente scolastico,

⁸ G.P. Quaglino, C.G. Cortese, *Gioco di squadra*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2003, pp. 110-111.

pensiamo ai consigli di classe, ma anche all'équipe o ai gruppi di lavoro, si pronuncia l'invito "Sii collaborativo" spesso si intende: non mettere i bastoni tra le ruote, non ostacolare il nostro lavoro, non creare conflitti.

Collaborare però è piuttosto l'opposto: comporta il sintonizzarsi alla propria responsabilità di lavoro, non all'altro. Io e te, noi, abbiamo da portare a termine dei compiti di lavoro, abbiamo da ottenere dei risultati, quindi collaborare significa sintonizzarsi reciprocamente rispetto a questi compiti e a questi risultati, non significa "vieni dalla mia parte, dammi ragione". Chi collabora non attenua i conflitti, non li elimina in nome di un agire comune, ma piuttosto li mantiene vivi, li utilizza e finalizza ai propri obiettivi. Ciò che nutre la collaborazione è proprio la reciproca sintonizzazione su ciò che finalizza il nostro lavoro, e l'onorare i conflitti, le divergenze che emergono nei processi.

Da questo punto di vista la collaborazione si differenzia chiaramente da altri due modi di agire nelle organizzazioni che tendono di fatto a neutralizzare conflitto e responsabilità: la strutturazione gerarchia e quella confidenziale.

La gerarchia attribuisce la responsabilità a chi comanda, e si fonda su un principio di delega del proprio potere al comando di un altro: qualcuno definisce la linea e mi toglie la mia responsabilità. Il problemi non mi toccano, il conflitto è neutralizzato a priori, c'è sempre un capo a cui scaricare la responsabilità. Si tratta di un sistema in cui la formalizzazione, l'ordine, il comando sono prioritari. Anche la confidenzialità è un sistema organizzativo che neutralizza conflittualità e responsabilità: l'obiettivo non è portare a termine qualcosa insieme ma è costruire una buona intesa, star bene insieme e quindi eliminare ogni possibile divergenza. La confusione che si crea nella confidenzialità è data dal far diventare il clima di lavoro prioritario rispetto all'obiettivo. Il clima di lavoro è importante, è il modo di stare insieme che ci permette di lavorare, è legittimo, necessario, costruire un buon clima di lavoro centrato sulla cordialità, sulla cortesia reciproca. Ma non è l'obiettivo del nostro agire. Il tema della confidenzialità oggi è molto diffuso e spesso, nei contesti scolastici, è confuso con la collaborazione, o addirittura con il senso di intimità: si è convinti che si può lavorare insieme solo se c'è un buon clima di lavoro.

È interessante osservare alcune caratteristiche della comunicazione nei tre diversi contesti organizzativi.

La comunicazione collaborativa è centrata ad esempio sulla riservatezza: c'è una certa riservatezza tra noi due mentre collaboriamo. Nella confidenzialità invece la comunicazione è spesso all'insegna del pettegolezzo o della confidenza: io so qualcosa di un altro e te lo dico, e questo crea un'esclusività tra me e te, tanto da arrivare anche al pettegolezzo. Cambia la centratura comunicativa: nella collaborazione le informazioni sono utili per poter lavorare insieme e quindi sono in qualche modo da tenere riservate; nella linea della confidenzialità invece le informazioni sono qualcosa che va utilizzato per creare legame, e quindi possono servire anche per dire qualcosa di un altro che potrebbe magari denigralo, metterlo in difficoltà.

Nella gerarchia invece prevale il tema del segreto: chi ha potere è chi detiene le informazioni che non vanno condivise. Spesso la difficoltà nei processi di lavoro centrati sulla gerarchia è data da questa prevalenza del segreto: io ho

delle informazioni che non do all'altro e questo gli impedisce di lavorare. Io sono convinto che il sistema più efficace sia quello dell'agire collaborativo, in cui le relazioni sono finalizzate a portare a termine dei compiti, e dove il legame tra le persone è di responsabilità e quindi di corresponsabilità e consente il prevalere della differenziazione sull'uniformità.

Gli ingredienti di una squadra

Il fare squadra nell'agire organizzativo si basa su un principio: abbiamo bisogno degli altri per poter lavorare, per poter realizzare ciò che ci siamo posti come obiettivo. L'altro è necessario per noi, e noi siamo necessari agli altri: questo è l'elemento fondante del fare squadra. C'è un agire che va oltre la mia singola individualità, siamo nell'orizzonte della pluralità e nella condizione di una socialità complessa. Le persone non si confrontano solo con se stesse, e nemmeno solo con l'altro in una coppia, come se ci fosse uno specchio in cui riflettersi, proiettare le proprie aspettative, le proprie parti mancanti. Le persone sono dentro una socialità complessa perché il gioco diventa un altro: c'è una pluralità che mette a disposizione risorse e che al tempo stesso pone limiti alla realizzazione di ciò che ci siamo dati come compito.

Il gioco della squadra è proprio questo: poter contare sull'altro come risorsa ma allo stesso tempo fare i conti con il fatto che l'altro può e costituisce spesso un limite. Questo è un conflitto di fondo che riguarda ogni gruppo che in qualche modo si orienta verso la forma del fare squadra. Grazie all'altro io posso contare su risorse aggiuntive, diversificate, posso contare su un plus di creatività che da solo non riuscirei a realizzare e portare avanti, posso contare su un di più di tenuta alla fatica che il lavoro mi richiede. Ma al tempo stesso sperimento la condizione di limite che questo comporta, l'altro può essere d'ostacolo alla realizzazione di qualcosa che io ho nella testa.

La grande competenza che devono sviluppare coloro che lavorano in squadra è il saper riconoscere che questa dualità tra risorse e limite che gli altri rappresentano non può essere estinta, anzi è la condizione fondante.

C'è un altro aspetto importante: occorre rinunciare definitivamente, e quindi imparare a ridurre, a contenere, gli atteggiamenti narcisistici tipici del fuoriclasse, di chi pensa di poter fare da solo, di chi pensa di poter dare il tocco risolutivo con la propria azione individuale. La scuola italiana vive spesso dell'azione dei fuoriclasse: è piena di persone molto competenti, che hanno alle spalle molta esperienza con i bambini e i ragazzi nelle pratiche di apprendimento, ma poca nel lavoro di squadra.

La tendenza è invece quella delle singole realizzazioni, dell'ottenere dei risultati che sono il frutto anche talvolta del sacrificio individuale, di estrema di fatica, ma che sfuggono a ciò che è tipico del gioco di squadra: il collega che, mentre è risorsa, limita e contiene la mia creatività, la mia individualità. Eppure il limite è esattamente il vantaggio evolutivo che ciascuno sperimenta nel lavorare in gruppo.

Questo non significa che la performance o l'eccellenza individuale vada umiliata, piuttosto va messa a servizio. Nel lavoro di squadra deve essere presente un forte orientamento a mettere a servizio la propria eccellenza riconoscendo che

può essere limitata dall'altro. Concretamente comporta ad esempio incentivare la lettura condivisa di ciò che sta accadendo. In una squadra non va accentuato ciò che "io credo, penso, come la vedo io", ma ciò che viene fuori da una lettura condivisa e motivata delle situazioni che il gruppo sta vivendo, o della progettualità che il gruppo si sta dando.

Un altro aspetto importante poi riguarda il darsi un obiettivo di lavoro che nasca da una condivisione delle priorità. Spesso il battitore libero si concentra su come dovrebbero essere fatte le cose, mentre il lavoro di squadra rimanda a come si possono realizzare: cioè include i limiti, le condizioni contestuali, le reali possibilità e risorse. Si tratta di realizzare non tanto la propria idea come quella giusta o unica quanto ciò per cui il gruppo si è impegnato e organizzato. Nella squadra c'è un aspetto di convenzionalità: bisogna individuare le priorità, temporalizzare le priorità, e individuare quali sono gli aspetti sostenibili per i suoi componenti. Serve una lettura condivisa e motivata dei problemi, e la scelta, la condivisione, delle priorità su cui bisogna lavorare.

Infine è importante che ci sia una sorta di tracciabilità di ciò che sta accadendo. Troppo spesso nel lavoro individuale ciascuno si affida un po' al proprio buon-senso, alla memoria personale, al fatto singolo. Nella squadra invece diventa determinante la possibilità di tracciare ciò che è accaduto: perché e come è nata questa decisione, come ci siamo arrivati. Deve essere possibile ricostruire i processi di lavoro, intervenire nelle cose che si stanno realizzando per poterle eventualmente valutare, riorientare e modificare anche in corso d'opera.

Il lavoro di squadra è reversibile, nulla va perso ma piuttosto è riorientato.

Comunicare per collaborare

In una socialità complessa ed evoluta la comunicazione è determinante. Se nella coppia di lavoro non dire le cose è un punto di forza ("Ci capiamo con lo sguardo"), nella complessità dei gruppi di lavoro non dirsi le cose diventa effettivamente un problema.

Sono quattro le caratteristiche di una comunicazione efficace in un lavoro di squadra:

Deve essere esplicita. Gli impliciti: "Avresti dovuto capire..." oppure "Come abbiamo detto..." non funzionano, ma si deve far costantemente riferimento a qualcosa semplificabile, riconducibile a un oggetto, a un fatto, a una situazione, a una valutazione precisa, a qualcosa che è trattabile e su cui si può intervenire. L'implicito è spesso funzionale al non voler che gli altri intervengano: le cose che non sono dette non esistono se non nella mente di chi le pensa e quindi si mantengono aleatorie e fluttuanti. Le cose esplicite hanno un buon margine di trattabilità perché diventano visibili, sottoposte al giudizio degli altri.

Deve essere finalizzata. Nella confidenzialità la comunicazione serve a creare confidenza con l'altro. Nella squadra, pur alimentando il legame con l'altro e pur essendo una comunicazione calda deve essere finalizzata: orientata in maniera chiara verso ciò che favorisce la realizzazione dei nostri compiti, dei nostri progetti, del nostro lavoro. Finalizzare la comunicazione significa ad esempio evitare comunicazioni tangenziali del tipo: "Si però lui...", "Però tu, quella volta, in cui... Però tu sei quello che..." che, spostandosi su un piano di confidenzia-

lità perdono di vista il fatto che siamo qui per portare a termine dei compiti e la nostra comunicazione deve metterci nelle condizioni di poter lavorare e di poter avere le informazioni che ci servono per lavorare.

Deve essere contestuale, cioè legata alle cose di cui ci occupiamo, ai problemi che stiamo incontrando, alle situazioni che in qualche modo ci riguardano. È una comunicazione che si semplifica, che fa molto uso di esempi, di riferimenti a aspetti che anche gli altri possono riscontrare. Non vale sempre, ma per ciò a cui ci stiamo riferendo, e perché ad esso di riferisce.

Deve essere chiara, riconoscibile: l'altro deve avere immediatamente presente cosa gli stiamo chiedendo o a cosa stiamo facendo riferimento. Troppo spesso lavorando insieme si fanno delle comunicazioni che fanno sorgere la domanda: "Ma cosa vuoi realmente da me?" È una domanda che può essere esplicitata se occorre, ma non aiuta i processi di lavoro. Bisogna sforzarsi di non usare comunicazioni reattive, spesso piene di impeto di enfasi emotiva che attaccano, oppure dicono qualcosa di diverso rispetto a ciò che serve sapere.

Una comunicazione organizzativa è fondamentale nei processi di lavoro perché accelera la produttività e permette al gruppo di ottenere una sintonizzazione sui problemi, degli obiettivi del lavoro, e la chiarezza nella comunicazione stessa.