

Il coordinatore, questo illustre sconosciuto

La gestione dei conflitti in ambito lavorativo

Fabrizio Lertora *



legittimi tratti della necessaria creatività professionale per approdare ad una vera e propria arte dell'arrangiarsi e dell'autogestirsi in una prospettiva però a forte rischio di sterile autoreferenzialità.

Vorremmo in questa sede restituire alcune delle suggestioni emerse all'interno del percorso e per far questo utilizzeremo alcune parole chiave che, nelle valutazioni finali raccolte e condivise al termine del percorso, sono state riconosciute come portatrice degli elementi più significativi di questo lavoro.

COORDINARE COME FORMA DI LEADERSHIP

Da ottobre 2007 ad aprile 2008 il CPP, su incarico del Consorzio Sociale La Valdocco di Torino¹, ha realizzato un percorso di formazione con i coordinatori e i responsabili dei servizi finalizzato ad affrontare il tema della gestione dei conflitti nell'ambito dei processi di lavoro e, più in generale, rafforzare e implementare il bagaglio di competenze relazionali connesso all'esercizio efficace della funzione di coordinamento.

Al percorso hanno partecipato una ventina di coordinatori e responsabili, a formare un gruppo per molti versi eterogeneo in termini di ambiti di lavoro, anzianità di servizio e livello di esperienza, background formativo e profili di competenze. Ne è scaturita un'interessante occasione, a detta dei partecipanti stessi, in primo luogo di condivisione interna e coesione organizzativa, e di riflessione

condivisa sulla specificità del ruolo e in particolare sugli elementi di criticità collegati. A partire dalla riflessione sul tema del conflitto infatti, si è attivata una più generale riflessione intorno al tema della funzione del coordinare e alle sue implicazioni rispetto all'efficace coesione del gruppo di lavoro e dell'organizzazione tutta. Il punto di partenza è stato quello di una rilevazione generale della fatica di transitare da modelli organizzativi fortemente intrisi di informalità implicita, retaggio spesso di una rappresentazione familiare dell'essere e del fare organizzazione, verso modelli più orientati alla esplicitazione formale e alla costruzione condivisa di mappe di responsabilità allargate. In tal senso anche la figura del coordinatore risulta poco chiara, un illustre sconosciuto appunto, non univocamente intesa, basata fortemente sull'interpretazione personale che spesso travalica i

Troppo spesso e banalmente ridotta ad una questione di potere all'interno dei complessi giochi dell'organizzazione, il termine *leadership* è stato piuttosto riproposto e rivisitato più propriamente in termini di stile piuttosto che di capacità; come quel qualcosa che facilita i fenomeni di influenzamento reciproco, come l'atteggiamento di chi, in primo luogo in un ruolo di responsabilità formale, riesce a costruire all'interno dei processi di lavoro un campo di potenziale influenzamento reciproco tra i partecipanti al gruppo di lavoro. E' una funzione di servizio alla possibilità e qualità del lavorare insieme, catalizzatrice di complessi processi di mutuo influenzamento, e capace soprattutto di mettere tutto ciò in relazione all'oggetto di lavoro. Non si tratta di dare un nuovo volto, più amichevole per così dire, al potere e al comandare, ma piuttosto si tratta di sperimentare e sperimentarsi

nell'esercizio dell'autorità a servizio del dialogo tra risorse e problemi.

COORDINARE COME RESPONSABILITÀ

La questione della responsabilità ha rappresentato un tema centrale nella riflessione. La figura del coordinatore appare spesso oberata da un carico di responsabilità per molti versi ambigua, non sufficientemente definita, soprattutto omnicomprensiva ed estesa ai risultati gestionali del servizio come al benessere degli operatori coinvolti. Tale carico risulta difficilmente sopportabile soprattutto in condizioni di alto turn over degli operatori e della sempre più marcata solitudine professionale, aggravata dalla scarsità – se non addirittura alla totale mancanza – di luoghi in cui poter condividere tali aspetti con figure di pari livello o superiori. Da un'analisi più accurata dei processi di lavoro, della progettazione e definizione dei profili di ruolo e di competenze è emerso però come la fatica della responsabilità sia collegata profondamente ad una crisi della differenziazione interna al gruppo di lavoro e insita ai processi di lavoro. Differenziare significa infatti, nella pratica, distribuire e attribuire responsabilità, non solo in relazione alle competenze ma anche alle preferenze/attitudini lavorative. La stessa funzione di linking (vale a dire di collegamento, funzione centrale nel profilo di ruolo del coordinatore) può infatti essere esercitata anche da altre figure interne al gruppo, particolarmente capaci e adatte a metterla in pratica. Differenziare allora significa investire energie verso il riconoscimento e la legittimazione di risorse altre interne al gruppo e non solo in termini di competenze collegate ai contenuti del lavoro (il "cosa" del fare insieme) ma anche e soprattutto relative ai processi sottesi al lavorare insieme in modo efficace (il "come" e "con chi" del fare insieme)².

Su tale fronte ci pare importante sottolineare come la crisi di questa capacità nel differenziare pare investire spesso l'organizzazione stessa e in particolare esprimersi proprio nella progettazione e implementazione delle figure organizzative chiave, quali ad esempio i coordinatori.

COORDINARE COME RICERCA DI EQUILIBRIO TRA OGGETTIVITÀ-SOGGETTIVITÀ

La solitudine in cui spesso si ritrova ad operare il coordinatore appare una condizione in cui difficilmente è possibile articolare una riflessione sul binomio oggettivo e soggettivo. Ciò che è emerso come nodo problematico durante il lavoro con i coordinatori è la difficoltà nel potersi riferire a dei modelli rispetto alla funzione del coordinamento e al ruolo di coordinatore. Metaforicamente tale fatica si è manifestata indicando l'attività di coordinamento come qualcosa di basato su di un frammentato e parziale "canovaccio", rispetto all'aspettativa di poter disporre di un più organico e completo "copione".

Tale fatica è particolarmente presente nello spazio riflessivo del coordinatore, preoccupato spesso di oggettivizzare la propria prassi o, per meglio dire, di evitare il rischio di soggettivizzare la stessa all'eccesso. Il percorso fatto con i coordinatori del Consorzio La Valdocco (ma che a nostro avviso può facilmente essere estesa a molti altri contesti) ha aperto in proposito una riflessione interessante, approdata nel riconoscere l'estrema difficoltà dell'oggettivare una funzione e una pratica di lavoro, soprattutto quando questa, come nel caso del coordinamento appunto, appare poco definita, estremamente sensibile a variabili di contesto e per molti versi costantemente *in progress*. La ricerca di buone pratiche che possano diventare modelli oggettivi sui quali basare la costruzione del proprio ruolo pare,

talvolta, essere la manifestazione di un disagio in termini di riconoscimento, di differenziazione, di potere organizzativo. Ma se tali questioni hanno certamente un loro fondamento, al tempo stesso chiedono nuove vie di interpretazione. Come ci ricorda Spaltro³, l'oggettività è spesso la soggettività dei potenti, la ricerca di oggettività rischia costantemente di essere la ricerca di un potere, di un ruolo fermo e prefissato. Ma il coordinamento può solo in parte essere così tradotto, per cui forse è più importante saper dare forma alla propria pratica soggettiva al fine di renderla riconoscibile e discutibile (potremmo dire entro certi limiti negoziabile) con gli altri, piuttosto che preoccuparsi di tracciare un confine netto a protezione dell'oggettivo certificato del proprio lavorare.

COORDINARE COME CAPACITÀ DI TRATTARE I CONFLITTI

Quella che doveva essere la parola chiave del percorso alla fine è apparsa con minor frequenza nella riflessione e nel dialogo del gruppo. Ci è parso questo un indicatore importante di come il conflitto sia stato riconosciuto e trattato in modo non banale, declinato e rintracciato in modi diversi, all'interno di una complessa trama di fenomeni soggiacenti ai processi del coordinare e del lavorare insieme. La capacità di riconoscere e trattare il conflitto è apparsa indubbiamente centrale all'interno del bagaglio di competenze del coordinatore: non si può coordinare senza essere capace di fare manutenzione delle dinamiche conflittuali intrinseche ai processi di coordinamento. Eppure il conflitto nei processi di lavoro e nelle dinamiche organizzative non può essere facilmente isolato e analizzato separatamente da altre variabili, pena la perdita di significatività rispetto all'esperienza di chi lo vive. Se da una parte

quindi durante il percorso formativo è apparsa chiara la necessità di essere specificatamente formati su tale versante, dall'altro si è imposta all'attenzione di tutti la necessità di leggere il conflitto come una variabile spia rispetto alla complessità dei processi organizzativi. In tal senso quindi all'interno del percorso è risultato comprensibile e fonte di interesse la possibilità di liberarsi dal mito della tutela del gruppo di lavoro dal conflitto e l'opportunità, invece, di affinare lo sguardo al "come" del lavorare insieme e del coordinare a partire anche da una maggiore sensibilità rispetto ai fenomeni conflittuali.

COORDINARE COME PROGETTARE IL GRUPPO DI LAVORO

Il gruppo di lavoro: oggetto d'amore per chi sceglie di fare il coordinatore, incubo persecutorio per chi si ritrova costretto a farlo. L'equipe di lavoro è lo strumento per eccellenza nelle mani di chi coordina, è il setting del suo

lavorare, è il suo principale ambito di responsabilità in relazione ai processi di lavoro e agli obiettivi dell'organizzazione. Su questo versante si registra privilegiatamente una carenza progettuale: è difficile, se non impossibile, che si possa progettare un gruppo di lavoro ad hoc in riferimento al particolare servizio, alla tipologia di utenza, al contesto territoriale. Molto spesso il gruppo di lavoro è piuttosto l'esito di complicati equilibri interni all'organizzazione. Anche e forse principalmente a causa di ciò, il coordinare è frequentemente oggetto di una semplificazione e banalizzazione semantica. Molto spesso tale atteggiamento nasconde una profonda ignoranza organizzativa rispetto alla complessità e specificità di tale funzione. A questo sopperisce, a volte egregiamente, la capacità personale e l'esperienza sul campo del singolo coordinatore ma che purtroppo non riesce a diventare patrimonio di conoscenza per l'organizzazione di cui fa parte e quindi è destinata ad essere legata totalmente ai destini "organizzativi" della singola

persona. Mission privilegiata del coordinatore appare essere quella di adoperarsi per una sempre maggiore coesione dell'equipe di lavoro. In tal senso e anche al fine di facilitare la manutenzione interna dei conflitti una strada percorribile appare quella del ripensamento dell'equipe di lavoro in termini non esclusivamente di competenze ma anche di profili organizzativi, vale a dire di attitudini e capacità, al tempo stesso relazionali e operative, che possono essere messe in campo al fine di rendere più efficace la modalità di lavoro insieme. In tal senso è fondamentale che il coordinatore sia capace di innescare un processo virtuoso di riconoscimento e messa in comune delle attitudini funzionali al lavorare insieme di cui ciascun membro dell'equipe è portatore e anche in tal modo sostenere, esplicitandola e riferendola ad un modello organizzativo esplicito, un'operazione di differenziazione anche in termini di leadership di servizio di cui l'equipe – e il coordinatore – ha assoluto bisogno per poter lavorare al meglio.

Per concludere, riportiamo di seguito una tabella sintetica che, alla luce del percorso di riflessione svolto insieme ai coordinatori e ai responsabili dei servizi de La Valdocco, ci pare efficace per sintetizzare le istanze di cambiamento di paradigma in merito alla figura del coordinatore, cambiamento centrato prevalentemente sul passaggio da un approccio implicito e carismatico ad uno centrato sulla riconoscibilità e sulla competenza.

Dal	Al
raccogliere i problemi e proporre le soluzioni	facilitare l'esplorazione delle situazioni e favorire la costruzione di un significato organizzativo condiviso delle stesse
proteggere il gruppo di lavoro e i suoi confini	facilitare il riconoscimento e rendere transitabili i confini tra gruppo di lavoro e organizzazione e tra organizzazione e ambiente esterno
definire ruoli legati a mansionari e attribuire compiti	Restituire, sviluppare e custodire aree di responsabilità
individuare ruoli in termini esclusivamente di competenze (cosa si sa fare)	ricercare profili organizzativi (non solo cosa si sa fare ma come lo si può fare all'interno del gruppo)
tutelare l'ordine e le forme predefiniti	costruire strumenti per nuove forme di auto-organizzazione
far rispettare le procedure e le norme	capacità di rilevare, mettere in discussioni e cambiare gli assetti organizzativi poco efficaci
In sintesi	
Dal fare	Al far fare e facilitare il far fare

NOTE

¹ <http://www.lavaldocco.it/>

² Si veda in proposito F. Lertora, *Lavorare insieme stanca* in *Conflitti* N. 1 Anno 5 2006

³ E. Spaltro, P De Vito Piscicelli, *Psicologia per le organizzazioni*, Carocci 2002

* Formatore e consulente del Centro Psicopedagogico per la Pace e la Gestione dei Conflitti; e mail: fabrizio.lertora@tin.it