

# Lavorare assieme, alcune considerazioni

Continueremo ad esplorare,  
e alla fine delle nostre esplorazioni  
ci troveremo al punto da cui siamo partiti  
e conosceremo il posto per la prima volta.  
[T.S. Eliot]

Chi opera nel campo educativo è costantemente confrontato con situazioni d'interazione e con la complessità che questo solleva. Ogni attore (allievo, operatore scolastico, famiglia,...) si muove all'interno di un tessuto di relazioni. Queste relazioni non possono essere ridotte alla strategia di un attore nei confronti degli altri, né possono esistere isolate da un sistema di cui fanno parte. Osservare, valutare, decidere, programmare, intervenire, coordinare, collaborare, cooperare: questi termini, assieme ad altri, ricorrono con frequenza in ogni ambito lavorativo e indubbiamente anche nella scuola.

---

di  
Giuseppe Bontà  
Adriana Clericetti  
Fabio Leoni  
Gabriele Medolago  
Paola Pult

---

Con queste pagine si intende focalizzare l'attenzione sul significato del lavorare assieme. Cosa intendiamo? Quali sono le condizioni che lo possono favorire e d'altra parte quali sono i principali fattori che possono ostacolarlo e renderlo difficile? Quali possono essere le attese reciproche, l'importanza del contesto, le risorse a disposizione, quali i vincoli e quale la loro natura?

Esistono varie modalità per lavorare assieme, sulle quali non si può dare a priori un giudizio di valore. Ognuna di queste modalità sarà più o meno valida per rapporto agli obiettivi, ai contesti, alle aspettative di ogni partecipante. È utile soffermarsi un momento e riflettere sull'esistenza di queste diversità, di questo ampio ventaglio di possibilità, al fine di permetterne una migliore comprensione. Così ogni attore avrà la possibilità di partecipare a queste interazioni in modo più consapevole.

Vi sono fasi lavorative che richiedono soltanto lo sforzo del singolo, senza alcun altro aiuto. Allora vengono messi in gioco dei processi strettamente personali. In altre circostanze si procede attraverso un'azione in compartecipazione, quando più persone si dedicano congiuntamente al raggiungimento di uno scopo. Se si

raggiunge un accordo sul piano dei contenuti e su quello relazionale, ci si trova allora di fronte a un'unità d'azione che comprende i partecipanti e l'oggetto in comune. Non si ha soltanto una somma di forze, ma un'organizzazione di sforzi.

Per introdurre la differenza tra sforzo singolo e collettivo proponiamo un esempio di lavoro comune.

*A seguito di un incendio un gruppo di persone, trovandosi in situazione di necessità operativa può, tra le varie modalità operative, formare una catena nel tentativo di spegnere le fiamme.*

*Si procede con la costituzione di due linee principali per permettere il movimento delle secchie nei due sensi. In tal modo le azioni di ognuno vengono riorganizzate rispetto al gruppo, ne scaturisce un'unità di azione.*

*In questo esempio è stata attuata una fondamentale modifica strutturale.*

*In condizioni individuali, l'azione completa è compiuta da ognuno, ora è portata a termine, nella totale complessità delle sue fasi, dal gruppo che funziona come un'unità. Il percorso di ogni secchia è all'incirca quello che si verificherebbe nella situazione individuale, ma la secchia viene ora riempita, portata e vuotata dal gruppo come un fatto unico. L'azione del gruppo comprende una divisione delle funzioni, ognuno contribuisce per la parte che gli compete, in un preciso rapporto rispetto agli altri.*

*In questo modo, il movimento degli uomini è ridotto al minimo e quello dell'acqua viene elevato al massimo. Il risultato che ne deriva è diverso e rappresenta più della somma degli sforzi individuali. Infatti il procedimento elimina intervalli di spazio, limita lo spreco e riduce notevolmente la confusione.*

*In questo caso il fattore principale è la presenza di azioni diverse e complementari eseguite simultaneamente ed in rapporto l'una con l'altra.*

In una situazione come quella dell'incendio, la risposta dipende quindi dal modo di porsi delle persone di fronte all'evento. La risposta, in termini del lavorare assieme, può quindi essere diversa, dimostrandosi valida o inefficace a dipendenza dell'entità dell'evento stesso (incendio).

Il lavorare assieme potrebbe essere definito come l'organizzazione di sforzi da parte di un certo numero di persone, finalizzata ad uno scopo determinato. In questo modo il potere di azione di ciascuno è esteso ed intensificato. Si riesce a compiere quello che il singolo eseguirebbe se si trovasse in luoghi diversi nello stesso momento, se visse contemporaneamente nel presente e nel passato, e se vedesse in uno stesso momento davanti e dietro a sé.

Non è comunque possibile discutere del lavorare assieme limitandosi al solo piano dell'organizzazione, senza far riferimento all'aspetto relazionale che esso comporta, in particolare nel contesto educativo. Ci sembra quindi importante approfondire alcune premesse al riguardo.

## La realtà e le sue diverse rappresentazioni

Ogni punto di vista è soggettivo, in quanto tale è relativo e non può corrispondere a una verità assoluta. Esso rappresenta una lettura, un'interpretazione di quanto osservato.

Le persone coinvolte nell'interazione dovrebbero analizzare e mettere in discussione le proprie rappresentazioni e il proprio agire e d'altra parte assumere una posizione di interesse, di attenzione, di rispetto, di curiosità verso le diverse idee e rappresentazioni degli altri.

Un'altra considerazione importante è quella che riguarda la posizione di chi descrive una certa situazione, così come capita spesso nel campo dell'educazione. Non solo vi è soggettività e relatività del proprio punto di vista, ma chi ha osservato ha partecipato alla situazione e quindi l'ha influenzata in un modo o nell'altro. Il comportamento di un bambino che viene descritto da un docente, da un operatore SP, da un genitore è anche da mettere in relazione al comportamento dell'adulto che descrive la situazione stessa. Pur non negando la presenza di caratteristiche personali, il comportamento dell'individuo viene influenzato dalle relazioni che si stabiliscono in quel determinato contesto. Il docente, l'operatore SP, il genitore che parlano di un allievo non possono considerarsi come osservatori esterni e neutrali.

Un altro punto merita interesse. Il modo di vedere, di interpretare una situazione, quando si lavora assieme, viene influenzata dalle singole interpretazioni delle varie persone implicate. Diventa allora importante costruire una "realtà" che non sottolinei soltanto gli errori, le colpe, le difficoltà, i fallimenti, ma che favorisca il circolare degli aspetti positivi e delle competenze di ognuno. In effetti tanto più si approfondiscono soltanto gli aspetti disfunzionali, tanto più si creerà un clima di sfiducia, di squalifica, di incertezza. La possibilità di una risposta creativa nasce in una situazione dove vengano messe in luce anche le sfaccettature positive e dove tutti si sentano rispettati e riconosciuti nelle proprie competenze.

## Relazione d'insegnamento e/o relazione d'apprendimento

Nel campo educativo è possibile promuovere una nuova conoscenza in una relazione di insegnamento oppure in una relazione di apprendimento.

Nella prima, la relazione è di subordinazione, di dipendenza, dove emerge come figura principale un'unica persona che informa, che trasmette delle nozioni in modo sistematico. In questo caso, il lavorare assieme implica che gli attori vengono istruiti e porteranno avanti il progetto a seconda del grado di condivisione delle indicazioni ricevute. L'indicazione ricevuta potrà essere integrata da ognuno nella misura in cui trovi riscontro nei propri schemi, ovvero sia comprensibile. Ad esempio, ci si può interrogare sull'utilità di imporre modelli, di dare consigli, come soluzione a un determinato problema. Si considerino le situazioni in cui sono a confronto genitori, docenti, operatori SP. Da una parte, il consiglio potrebbe rappresentare un'interferenza che impedisce all'altro di pensare e di cercare le proprie risorse, che in qualsiasi situazione, anche la più difficile, possono essere trovate. Dall'altra, il consiglio, il suggerimento possono costituire un elemento positivo quando non sono offerti come l'unica strada da percorrere, ma piuttosto come un'indicazione di una possibile risposta al problema.

Nella seconda, la relazione è caratterizzata dall'interdipendenza dove viene sottolineato il ruolo interattivo tra gli attori che insieme costruiscono la conoscenza. In questo caso, non è tanto il trasmettere un sapere precostituito, quanto il cercare di far emergere il sapere già esistente sul quale costruire assieme nuove possibili conoscenze. Il lavorare assieme si fonda in questo caso su un clima nel quale la soluzione emerge come costruita da tutte le persone che intervengono, usufruendo di tutte le risorse che il contesto può assicurare. Ne dovrebbe risultare un progetto arricchito dall'apporto di tutti e articolato secondo le necessità, la complessità e i vincoli esistenti in quella determinata situazione.

Si può sottolineare come in questo modo di lavorare, le soluzioni non possano essere stabilite in partenza. In effetti all'inizio si hanno idee, obiettivi, strategie, aspettative diverse. Queste differenze dovranno essere integrate per poter sviluppare una progettualità comune. Non si tratta di formulare una propria linea di intervento per poi negoziarla nell'interazione con gli altri. Si tratta invece di costruire assieme la progettualità cercando di unire i diversi punti di vista in uno schema che abbia una sua coerenza interna, nel quale tutti possono ritrovarsi. (*autopoiesi*)

Inoltre, se le soluzioni non possono essere predeterminate in partenza, tanto meno potrà essere predeterminato il tipo di organizzazione che gli interlocutori intendono darsi. (*morfogenesi*)

## Ruoli degli attori e giudizi di valore

In terzo luogo si può riflettere sul ruolo di ogni interlocutore, docente, operatore SP, genitori, ecc. Per ognuno è importante sentirsi confermato in modo positivo. Non si tratta di applicare una strategia relazionale manipolatoria, ma di rispettare effettivamente la posizione di ognuno. Il rispetto dell'individuo e del ruolo che esplica è fondamentale nell'ambito del lavorare assieme.

Sentirsi confermati nel proprio ruolo contribuisce fra l'altro a sentirsi realizzato a livello della propria identità. L'immagine della propria identità è continuamente calibrata dalla percezione che gli altri ci rimandano. Un giudizio di valore può andare a incidere sulla rappresentazione della propria identità. Se il giudizio è negativo può produrre nell'altro sensi di colpa e malessere oppure scatenare reazioni difensive e aggressive. A nessuno piace essere connotato negativamente e quando questo capita l'interazione ne risente. Se ad esempio un genitore introduce un giudizio di valore negativo sull'operato del docente, il docente può rispondere rinchiudendosi in se stesso, sentendosi incapace e incompetente. Oppure può entrare in conflitto aggredendo l'interlocutore, rimandandogli una connotazione negativa altrettanto forte. Si tratta evidentemente di situazioni che introducono conflitto e che sono di ostacolo al lavorare assieme.

D'altra parte, bisogna essere consapevoli che il giudizio di valore, sia esso positivo o negativo, evoca sempre un contesto normativo che rimanda a una concezione dualistica del giusto/sbagliato, del bene/male. Un contesto educativo, per favorire il lavorare assieme, l'apprendimento, la co-costruzione, dovrebbe essere aperto alle differenze e quindi non fondarsi su giudizi di valore.

## Forme di interazione e possibili configurazioni

Nel costruire assieme si verificano delle configurazioni, delle forme di interazione diverse a vari livelli, a seconda del tipo di gestione e di controllo che gli attori intendono perseguire sull'azione.

Si pensi ad esempio a una situazione che si presenti ad anno scolastico inoltrato: un allievo con difficoltà settoriali dovrebbe raggiungere gli obiettivi necessari per accedere alla classe successiva.

Si possono supporre più configurazioni possibili in risposta al problema:

- 1) Un operatore SP è coinvolto e cerca di modificare la situazione. La contingenza sopra citata potrebbe spingere l'operatore a un controllo piuttosto elevato per rapporto ai tempi, ai modi e alle strategie da adottare, lasciando poco spazio d'azione alle altre persone implicate
- 2) I diversi attori implicati condividono la necessità di introdurre un cambiamento, non riescono a trovare un accordo sul tipo di intervento da effettuare. Invece di dare una risposta individuale o di sottogruppo, coinvolgono un terzo, ad esempio l'ispettore, affinché derima la situazione. Per il bene dell'allievo e per uscire dalla situazione di "impasse", gli stessi attori seguiranno le indicazioni dell'ispettore.
- 3) Non tutti gli attori trovano un accordo sul progetto comune e nascono dei percorsi diversi anche antagonisti. Ad esempio: il genitore si rivolge al medico richiedendo dei medicinali e contemporaneamente decide di far ricorso a un insegnante privato per un recupero di tipo scolastico. Il titolare si rivolge all'ispettore, segnalando l'allievo per l'eventuale ripetizione della classe. L'operatore del sostegno chiede al capogruppo un esame del potenziale intellettuale dell'allievo. In una situazione del genere è difficile anche in una fase successiva trovare un accordo che vada effettivamente a coordinare gli impegni a favore dell'allievo. In effetti ognuno potrebbe ribadire la propria posizione, il proprio punto di vista, la propria "verità" in opposizione agli altri interlocutori.
- 4) Tutti gli attori trovano un accordo su questa modalità interattiva e collaborano per il raggiungimento degli obiettivi, seguendo le indicazioni precisate dall'operatore stesso.

Per meglio illustrare la complessità di queste configurazioni viene proposto uno schema ripreso da Monica Thurler e liberamente interpretato. Questo schema vuole illustrare la dinamica delle relazioni quando più persone interagiscono.

I fattori che sono stati presi in considerazione sono:

Le modalità di interazione

Il tipo di interazione

Il tipo di consenso che viene raggiunto per rapporto agli obiettivi

Lo stile di funzionamento relazionale degli attori

Lo stile di conduzione

Gli atteggiamenti nell'interazione

Configurazioni					
MODALITÀ DI INTERAZIONE	TIPO DI INTERAZIONE	TIPO DI CONSENSO	STILE DI FUNZIONAMENTO	STILE DI DIREZIONE	ATTEGGIAMENTO NELL'INTERAZIONE
NON RELAZIONE	Nessuna	Personale	Anomia	Autoritaria	Individualismo
RELAZIONE COERCITIVA	Conflittuale <sup>1</sup>	Accordi parziali	Mosaico	Non unitaria	Balkanizzazione
	Compromesso <sup>2</sup>	Controverso Arbitrato da terzi	Fanfara di paese	Carismatico	Grande Famiglia
	Collaborazione <sup>3</sup>	Consenso guidato	Consociazione	Tecnocratico	Collegialità
RELAZIONE NON COERCITIVA	Cooperazione <sup>4</sup>	Responsabilizzazione comune	Équipe sportiva	Coordinazione	Interdipendenza

<sup>1</sup> conflitto : in questo caso l'obiettivo predeterminato è la vittoria dell'uno o dell'altro dei contendenti che hanno scopi diversi e contraddittori in termini logici.

<sup>2</sup> compromesso: in questo caso l'obiettivo predeterminato è una soluzione che avvantaggi parzialmente entrambi i contendenti data l'impossibilità o l'inopportunità di una vittoria completa dell'uno sull'altro, gli scopi dei contendenti sono contrari ma non contraddittori in termini logici.

<sup>3</sup> collaborazione: In questo caso l'obiettivo predeterminato è dato esternamente ai coagenti che devono raggiungerlo in base a regole "esterne" come fine comune; tuttavia questo fine non è né elaborato né scelto da coloro che collaborano.

<sup>4</sup> cooperazione: il fine è comune e le regole sono prodotte internamente ai cooperanti in base a reciproche aspettative cognitive.

Per meglio esplicitare il contenuto della tabella vengono qui di seguito ripresi punto per punto le modalità di interazione.

### **Non relazione**

Questa situazione si realizza quando l'individuo, di fronte a un problema e all'interno di certi legami istituzionali, non può e non vuole fare ricorso all'altro ed agisce basandosi unicamente sulle proprie premesse e sulle proprie regole. Lo stile di funzionamento sarà basato su regole e premesse personali del singolo, senza essere integrate in un quadro istituzionale di riferimento (anomalia).

L'individualismo può essere frutto di una scelta personale oppure anche di una modalità imposta, di una richiesta proveniente dall'esterno.

Evidentemente in questo caso, visto che il raggiungimento degli obiettivi non richiede l'approvazione di nessuno, l'individuo è confrontato unicamente al suo personale consenso.

Lo stile di conduzione diventa autoritario in quanto non tiene conto degli altri attori che si muovono in quel determinato contesto.

### **Relazione coercitiva**

La relazione coercitiva è una modalità d'interazione che si esplica quando le regole di funzionamento sono date alle persone implicate nella situazione. Il contesto è di tipo normativo. Si possono verificare tre possibilità:

- a) balcanizzazione
- b) grande famiglia
- c) collegialità

#### **a) Balcanizzazione**

In questo caso le persone implicate in una situazione non riescono a trovare una modalità di lavoro che li accomuni. Si costituiscono dei piccoli sottogruppi, tra di loro antagonisti, quindi in conflitto, e che raggiungeranno degli accordi parziali.

Lo stile di funzionamento è ben rappresentato dal mosaico dove i singoli pezzi si giustappongono.

Lo stile di conduzione non potrà essere unitario e sarà intrinseco a ogni sottogruppo.

#### **b) Grande famiglia**

Le persone che devono occuparsi di una situazione sono riunite in un gruppo unico e capeggiate da un leader carismatico che - attraverso il suo carisma, il suo fascino - ne assicura la conduzione. L'interazione sarà basata su compromessi che verranno raggiunti dopo fasi controverse, arbitrate dal "capofamiglia".

Lo stile di funzionamento ricorda la "Fanfara di paese" in quanto, se non ci fosse il "capobanda", ognuno mirerebbe soprattutto a fare intendere la propria voce.



c) Collegialità

Anche in questo caso le persone si ritrovano a lavorare assieme in un gruppo unico. Gli attori all'interno di questa situazione collaborano per raggiungere gli obiettivi previsti. Per rapporto a questi obiettivi si stabilisce un tipo di consenso che viene guidato dalla conduzione del leader. Le diversità vengono integrate nella misura in cui rientrano nei vincoli.

Lo stile di funzionamento è fondato sulla consociazione, ovvero sulla capacità dei singoli di assumere collegialmente le responsabilità sulle scelte effettuate.

### **Relazione non coercitiva**

La relazione non coercitiva è una modalità d'interazione che si esplica quando le regole di funzionamento sono prodotte dai cooperanti in situazione. In questa possibilità siamo nel campo della cooperazione.

I membri del gruppo interagiscono, cooperando per la realizzazione di obiettivi che sono stati predefiniti di comune accordo o per i quali tutti i membri convergono. Si verifica una responsabilizzazione generalizzata di ogni singolo membro per rapporto al proprio ruolo e a seconda delle proprie specifiche competenze. Si potrebbe paragonare questo modo di lavorare a quello che si verifica, per esempio, in una squadra di calcio dove ognuno partecipa alla realizzazione di un obiettivo comune.

Lo stile di conduzione - non coercitiva - è determinato dalla volontà di coordinare le diverse azioni in vista dello scopo condiviso e dall'assunzione delle singole responsabilità.

Queste diverse forme d'interazione non possono essere classificate secondo una scala di valori in quanto ogni modalità può avere la sua validità per rapporto a uno specifico contesto. Ognuno, nella sua pratica professionale, può essere chiamato ad agire in ognuna di queste possibili situazioni. È importante riflettere su queste differenze in quanto, in ogni caso, ciascun attore, interagendo con gli altri nel suo contesto lavorativo, può avere la possibilità di contribuire all'instaurarsi di una configurazione piuttosto che di un'altra.

## Come conclusione...

Nel mese di settembre 1994, abbiamo ricevuto il compito di redigere un documento sulla collaborazione. L'elaborazione di questo documento non è stata priva di ostacoli per una serie di motivi:

- ci sembrava un paradosso parlare di collaborazione solo tra di noi, che svolgiamo una stessa funzione professionale, quando era implicito che il discorso doveva essere costruito con gli altri interlocutori aventi funzioni diverse.
- l'entrata in materia sull'argomento non è stata facile, siccome ognuno di noi era portatore di una propria interpretazione soggettiva del lavorare assieme.

Abbiamo accettato ugualmente la sfida. Il fatto di riflettere e di scrivere sul lavorare assieme è diventata un'opportunità di esercitare il lavorare assieme.

Questo esercizio ci ha permesso di analizzare le modalità delle nostre interazioni e di affinare le nostre competenze a riguardo del contesto del lavorare assieme.

In questo testo sono state presentate alcune considerazioni scaturite dai nostri incontri. Queste considerazioni ci trovano attualmente consenzienti, pur sapendo che in ogni caso un ulteriore "lavorare assieme" implicherebbe una nuova costruzione e una rivisitazione di queste pagine. Le stesse non costituiscono un modello da seguire, ma riflettono le considerazioni nate della nostra esperienza. Una pista fra altre possibili.

Ogni lavorare assieme dovrà costituirsi autonomamente intorno alle proposte che le persone coinvolte in un progetto saranno in grado di costruirsi, nel rispetto dei vincoli determinati dal contesto operativo..

## Bibliografia

- Ausloos G., Collaborer c'est travailler ensemble, 1991  
Cecchin GF, Irriverenza, 1992  
Asch S., Psicologia sociale, 1950  
Watzlawick P., La realtà inventata, 1984  
Von Foerster H., Sistemi che osservano, 1987  
AAVv, Itinerari sistemici nelle scienze sociali, 1990  
Thurler M., Relations professionnelles et culture des établissements scolaires: au de là de l'individualisme?, 1992  
Fornasa W., Barbeta P., Un approccio alla cooperazione, 1988  
Eliot TS, Little Gidding (cit. da Watzlawick)