

# COMUNICARE E COOPERARE NELLA SCUOLA: I RISCHI DI UN PROCESSO SPONTANEO

(C.Gibelli, 10 gennaio 2011)

## I SINTOMI

Siamo stati negli ultimi mesi testimoni di diffuse dichiarazioni di malessere e di deterioramento del clima all'interno dell'ambiente di lavoro. Tensioni latenti, esplosioni reiterate di conflittualità e trascendimento delle manifestazioni di dissenso in contrapposizioni aspre e, in qualche caso, pregiudiziali, si ripropongono in misura che esclude la casualità.

## IL PROBLEMA E LA TESI

Aver puntato sull'intensificazione qualitativa e quantitativa delle relazioni professionali, sull'innalzamento della condivisione all'interno dei singoli gruppi e nella comunità intera e aver raggiunto risultati consistenti su questo terreno, in termini di alta connettività, ha modificato di segno la natura stessa delle relazioni, riconfigurando il contesto di lavoro e generando tuttavia anche effetti indesiderati o quantomeno fuori dal controllo della comunità stessa e delle sue figure di coordinamento.

Non è solo aumentata l'intensità dei contatti tra i docenti, si sono innescate dinamiche complesse, parzialmente in controtendenza rispetto all'obiettivo stesso della cooperazione. Due i fenomeni che hanno caratterizzato questa fase nell'ambiente di lavoro:

1. Contaminazione anomala tra la dimensione professionale e quella personale
2. Effetti distorsivi nel rapporto tra piano individuale e prospettiva collettiva

I fenomeni sono sempre esistiti e connaturati al contesto, ma le proporzioni e qualche forma, nelle quali si manifestano attualmente, richiedono un'attenzione speciale, lo studio e l'adozione di correttivi.

1. La filosofia e le pratiche collaborative, ***molto enfatizzate e amplificate dalla disponibilità del canale virtuale***, hanno ridotto le distanze tra gli individui e la neutralità emotiva dei contatti, hanno dilatato la sfera degli scambi oltre lo stretto professionale, rinforzando, con situazioni diversificate, costellazioni di rapporti extra lavorativi, hanno esteso i terreni della condivisione. L'intensificazione delle frequentazioni, virtuali e non, ha aperto inevitabilmente la strada ad investimenti emotivi, più o meno consapevoli e dinamiche interpersonali complesse. Anche gruppi coesi e in equilibrio empatico hanno in parte visto scompaginare i propri assetti interni dall'onda d'urto della dimensione collettiva allargata, che s'intrometteva per diversi canali *ma soprattutto attraverso la rete*. La rete stessa, anche se frequentata e agita, *in superficie*, per obiettivi professionali, ha prodotto indirettamente invasioni di campo nei ritmi e nelle sensibilità personali, non senza una modificazione delle reciproche disposizioni soggettive.

Su queste premesse l'invasione della sfera personale tende oggi a condizionare in misura crescente le scelte professionali, diventa, più di prima, un agente di cambiamento che non può essere trascurato.

2. La pressione e i vincoli crescenti della *missione comune*, fortemente sottolineati nella loro inevitabilità oggettiva (*il decreto*) ed etica (*i doveri verso le scuole "meno fortunate"*), da parte della leadership interna, la crescita del controllo sociale "orizzontale" e di quello "verticale" (*ambivalenza della piattaforma come monitor collettivo e come strumento di telesorveglianza, *accento inusuale sulle procedure di "valutazione" del servizio, confronto competitivo con le altre**

*due scuole*) hanno accentuato l'erosione degli spazi di "rispetto" individuale; hanno reso più difficili pratiche e aggiustamenti di mimetizzazione, autodifesa e limitazione del coinvolgimento.

Parallelamente si è incrementata la formazione di una sorta di religione professionale ufficiale, "di stato", di dogmi identitari (*apprendimento attivo e partecipato, curriculum per competenze, interdisciplinarietà ed esperienzialità, rivalutazione dei linguaggi non verbali*), non pienamente metabolizzati, nè criticamente approfonditi, rinnovati e verificati. Tutto ciò è avvenuto in modo strisciante e progressivo con corollario di "piani quinquennali" d'azione, di sovietica memoria (*curricoli comuni, percorsi di valutazione e analisi dei processi, seminari interni ...*), ideologie e tabù (*valore diversità, valore antagonismo...*), militanze, miti e beatificazioni, riti ineludibili e lessico speciale (*sondaggi on line, rubrica ...*). Si è ridimensionata una storia pluriennale di sostanziale anarchia, punteggiata anche di componenti creative; sono iniziate a circolare espressioni inconsuete, simbolicamente pregnanti, che certificano questo vissuto (*"Ci è stato richiesto dalla Commissione Valutazione!"*).

La dimensione collettiva e la crescita, indubbiamente positiva, di uniformità, in quest'accezione e lungo questa linea di tendenza, hanno perso, tuttavia, parte del loro potenziale produttivo e sono coincise con una parziale deresponsabilizzazione, con relativo decremento dell'esercizio della critica e inibizione della propositività individuale, con adeguamenti taciti di comodo e ossequio alle tradizioni e alle loro vestali; su questa strada si è andata trascurando l'ovvietà **che i successi formativi ed educativi della scuola, in prima istanza, sono nelle mani dei singoli apporti individuali, che la cooperazione non è sinonimo di omologazione e si alimenta nell'incontro equilibrato e aperto delle energie disponibili e non nel disequilibrio delle egemonie indiscusse.**

I due aspetti s'intrecciano e si alimentano reciprocamente: l'avvicinamento progressivo e reciproco dei membri della comunità professionale, con trascinarsi ingombrante della dimensione personale nelle relazioni è anche effetto della comune *sindrome da accerchiamento* prodotta dall'atipicità di status. Per certi versi non ci si può più sottrarre alle "pratiche e ai riti comunitari" - anche quelli avvertiti come estranei o invadenti - perché si deve fare quadrato rispetto alle "insidie esterne". *L'apparato ideologico-organizzativo* è avvertito spesso come incumbente, ma altrettanto necessario. Di qui, molti vissuti di frustrazione, nervosismi diffusi, che ognuno vive ed esprime secondo le differenti condizioni soggettive di partenza.

A volte i due piani confliggono e scelte tecniche di lavoro, facilmente e universalmente condivisibili, s'infrangono sullo scoglio di equilibri interpersonali da salvaguardare (si pensi allo pseudodibattito intrecciato intorno alla definizione dell'organico di progetto). Viceversa, alcune soluzioni operative di lavoro sono pervicacemente difese o osteggiate, "al seguito" di conflitti interpersonali.

***Lo scenario descritto non è di sicuro totalizzante e soprattutto non considera le diverse variegature interne ma individua una tendenza.***

Fuori da una ricostruzione fenomenologica analitica, difficile e, forse, inopportuna, quello che preme è riconoscere i tratti generali della situazione che si canalizza in mille manifestazioni insieme alle probabili cause determinanti.

Alcuni indizi apparentemente "innocui" e secondari in quanto percepibili come esterni ed estemporanei, rispetto all'impegno quotidiano e al focus professionale della comunità, possono essere ricordati per evocare quest'accresciuta e intricata coniugazione di fattori extraprofessionali con il rafforzamento dei

processi identitari di istituto: la nascita di un *Gruppo di Acquisto* e le mobilitazioni politico-culturali della scuola (*“Siamo tutti clandestini”*, *Giornata del 1° marzo*), ne sono un esempio.

Naturalmente qui non si esprime un giudizio di merito sulle singole iniziative, sulle scelte e idee di riferimento, l'intento è piuttosto diretto a ricostruire le criticità nella gestione delle relazioni che si generano all'interno di uno scenario, modificato nel senso che è stato descritto. Quello che interessa è ricostruire il meccanismo, per riprogrammarlo, dove necessario.

## IL RUOLO DETERMINANTE DELLA COMUNICAZIONE REALIZZATA ATTRAVERSO GLI AMBIENTI DI RETE

Sicuramente una concausa di rilievo nell'alterazione dello scenario è individuabile nello spazio occupato dalla piattaforma nel sistema interno delle relazioni di lavoro.

Entro una determinata soglia di flussi comunicativi il dispositivo virtuale ha avuto un'incidenza contenuta sotto il profilo della modifica della natura delle dinamiche interpersonali di lavoro; oltre quella soglia – che mi sembra oltrepassata - del tutto relativa e percepibile solo dagli effetti, le mutazioni indotte, l'impronta data a tutti i livelli della vita della comunità, è diventata determinante, *nel senso che non è più facilmente e spontaneamente equilibrabile ad opera dei processi che si sviluppano in presenza.*

### ***Tendenze quantitative***

**I sintomi quantitativi sono eloquenti:** l'andamento, nel tempo lungo, del numero di messaggi nei soli tre *forum del collegio*, indica che c'è incredibilmente ancora uno spazio di comunicazione da riempire e una spinta spontanea in quella direzione, sebbene la frequenza degli scambi si sia già intensificata in modo vistoso nei cinque anni del progetto e malgrado il processo non risulti indolore:

PERIODO	N.MESSAGGI
Settembre - novembre	
2006	102
2007	241
2008	468
2009	639
2010	864

L'andamento interno ci segnala anche, significativamente, che la crescita è prevalentemente dovuta all'aumento del livello d'interazione, ovvero al numero di "risposte".

Insieme a questa crescita, nell'ultimo anno, si assiste a una vera esplosione dei contatti nei consigli di classe e qualche picco è registrabile anche in alcuni dei gruppi disciplinari o trasversali.

Così, il tempo medio di *ascolto* giornaliero in rete si è moltiplicato e va ben oltre la soglia dei 10 minuti a persona, individuati in occasione del primo seminario sulla rete del 2007.

Anche se non è questo l'oggetto principale della riflessione, vale la pena di addentrarci su alcune delle tendenze specifiche individuate: *a cosa è dovuta l'intensificazione dei contatti nei Consigli? Quali altri gruppi registrano accelerazioni e perché?*

-**Nel primo caso** la tendenza, sia pure non uniforme, è da attribuire, con tutta evidenza, prevalentemente, alla pressione di condizioni oggettive che trovano, ora, opportunità di espressione nel livello di familiarità raggiunto con lo strumento, da gran parte dei gruppi classe: l'alto numero di membri, insieme alla *distanza* obiettiva che li separa (*occasioni insufficienti di incontro, appartenenze professionali diverse*) si coniugano con la circostanza che i Consigli sono anche le istanze organizzative più a contatto con le dinamiche e le urgenze reali del rapporto formativo-educativo, ovvero la realtà *più esposta*.

Per dare un'idea dell'intensificazione dei contatti basti confrontare il flusso di messaggi del Consiglio della 1° A dal 2007, anno di attivazione del forum, ad oggi: nell'intero arco di tempo del primo anno si sono scambiati in tutto 50 messaggi, da settembre a novembre dell'anno scolastico in corso ne sono circolati 185 e in parallelo è cresciuto il numero degli interlocutori.

**Rispetto al caso dei gruppi disciplinari e trasversali**, la frequenza dei contatti sembra invece determinata da fattori soggettivi piuttosto che dall'urgenza e dalla dimensione dei problemi da condividere. Nel gruppo di *sostegno* e in quello di *L2*, ad esempio, tra i più "attivi", non sembra esserci un nesso stretto tra l'intensità degli scambi e lo stato dell'arte della disciplina o le scadenze di lavoro. Così come la mutata connettività nel gruppo di Ed. Musicale, nello spazio di un tempo breve, non si può attribuire ad un cambio di condizioni oggettive per la disciplina. La differenza con altre realtà sembra più probabilmente legata alla composizione interna dei gruppi.

Se si volesse trovare una chiave generale di analisi del "funzionamento" in rete di tutte le aggregazioni della comunità, pur dovendo necessariamente indagare caso per caso, si può considerare che i fenomeni comunicativi sono frutto di un intreccio tra fattori soggettivi e oggettivi, il loro andamento il risultato di un punto di equilibrio tra le due istanze.

Già questi pochi riferimenti e indizi di superficie ci permettono di avvicinare lo sguardo alle mutazioni subite dal contesto di lavoro: il dato dei *consigli*, coniugato con il dato dei forum del collegio, ad esempio, ci fa visualizzare concretamente l'impegno, in sola lettura, dei docenti con 4 classi, che ricevono mediamente circa 14 messaggi al giorno. Se poi si trovano a partecipare anche a gruppi disciplinari o interdisciplinari particolarmente attivi e a Commissioni di lavoro altrettanto dinamiche, il solo impegno di lettura va ragionevolmente oltre la mezz'ora quotidiana, in media.

Questo stato di cose, ancorchè limitato a fattori quantitativi, ci segnala da solo l'urgenza di adottare comportamenti congruenti per il futuro: **la pianificazione del lavoro per i prossimi anni non potrà infatti prescindere dall'includere i dati di realtà che riguardano le attività in rete** e, nel fare ciò, andrà bene considerata la diversificazione per fasce d'impegno.

Abbandonando viceversa le dinamiche alle fluttuazioni spontanee e trascurando l'entità dei fenomeni, si accentuerà a dismisura la formazione di leadership e gerarchie molto condizionate dal fattore tempo individuale, disponibile, piuttosto che da altre variabili qualitative più utili al sistema.

**Ancora una volta la piattaforma non genera un fenomeno in sé del tutto nuovo, ma moltiplicandolo e accelerandolo, in proporzioni impreviste, ne cambia i connotati.**

## ***Processi in absentia e in presenza***

Non si può attribuire una valenza esclusiva di costruttività ai contatti tradizionali di lavoro rispetto a quelli realizzati con la mediazione telematica; entrambe le modalità hanno specifici pregi e altrettanti difetti; fortunatamente la differenza la fa ancora la *qualità* delle persone, **che tuttavia sono vistosamente esposte ai condizionamenti generati dal mezzo**. Certo è che delle relazioni agite in presenza sappiamo individuare, per esperienza, con più facilità, le storture (pur senza saperle sempre correggere), sulle relazioni in rete, invece, non siamo abituati a portare un'attenzione sufficientemente distaccata, e non disponiamo di osservazioni estese nel tempo e ad ampio raggio, raccolte cioè da tutti gli anfratti del *sistema piattaforma*. Questa condizione, sommata alla lievitazione costante nell'uso dello strumento rischia di farci perdere il controllo dei processi. La mia posizione, contemporaneamente interna ed esterna ai meccanismi, mi consente e suggerisce di intervenire per aiutare a colmare queste lacune di prospettiva.

In particolare:

- ***La comunicazione virtuale è espandibile quasi senza limiti***, ovvero incontra barriere tecnologiche deboli, in termini spaziotemporali. E' sotto gli occhi di tutti come i *tempi* di lavoro si sono di fatto sistematicamente dilatati – almeno per alcuni – oltre gli orari e i giorni lavorativi *naturali*. Sempre per alcuni (ma la tendenza sembra confermarsi), è riconoscibile l'adozione autonoma di un vero e proprio *orario personale espanso* dedicato alla rete. Altrettanto dicasi per lo *spazio* della comunicazione: c'è ad esempio chi adotta comunicazioni *a grappolo*, cioè non *apre* la piattaforma per un obiettivo specifico contingente, ma per *aggiornare* tutti i propri contatti e *confermare-manutenere la propria presenza nei gruppi*. Il contenuto dei contributi inoltre si può indefinitamente estendere, non solo e non tanto nel senso della lunghezza dei messaggi, sulla quale abbiamo imparato ad autolimitarci, ma nella direzione degli allegati, nella segnalazione di file contestualmente inseriti nei depositi dei gruppi, nell'introduzione di link ad altri siti, segnalazioni...
- ***Gli scambi virtuali sono più difficilmente autoregolabili***. Il carattere differito e l'assenza fisica degli interlocutori, insieme alla scrittura, se fanno guadagnare in termini di chiarezza espositiva, efficacia argomentativa e memoria archiviata, escludendo la disponibilità delle risorse comunicative extraverbali ed eliminando l'immediatezza del feedback, riducono drasticamente il potenziale e la rapidità di autocorrezione nelle dinamiche innescate tra i membri della comunità. Alla dilatazione dei tempi, all'assenza fisica, al veicolo scrittura, si aggiunge, a rendere impegnativi e intricati i contatti, il carattere costantemente circolare della comunicazione, per cui si è sempre *in gruppo*. Queste modalità e in particolare i tempi lunghi di inerzia della comunicazione virtuale, in passato hanno accresciuto il tasso di riflessione e razionalità; ***oggi, in un contesto più frenetico***, possono generare e alimentare anche situazioni di criticità relazionale, che tendono ad incrostarsi prima che si possano attivare percorsi spontanei di aggiustamento tra gli interlocutori, oscurando l'obiettività e propagandosi con effetti contagiosi, su fasce allargate della comunità.

## ***Formazione di nuove leadership operative e "culturali"***

Il medium, in questa fase d'intensificazione dell'uso, vede ulteriormente contrarsi il suo carattere di neutralità.

Dato che l'accesso, attivo e passivo, alla piattaforma non è in nessun modo regolamentato e siccome l'ambiente virtuale non opera più, unicamente, come espansione delle azioni generate in presenza, ma in

misura crescente, diventa sede autonoma di valutazione e di proposta, **chi è in condizioni oggettive o soggettive di sviluppare maggiore iniziativa in rete, tende nel tempo a condizionare le scelte operative e, in parte, gli orientamenti degli altri.** Per questa via, infatti si può focalizzare l'attenzione, orientare la riflessione, imporre, di fatto, le proprie priorità. Con una potenzialità *n volte* superiore a quella concessa dai tradizionali momenti di incontro in presenza.

Tipico il caso di proposte di lavoro, il più delle volte significative e qualificate, ma spesso abbinate a impegni operativi e scadenze ravvicinate, che imporrebbero un'accelerazione dei processi decisionali e che, a volte, sono avanzate senza considerare come la velocità della formulazione e comunicazione in rete verso i gruppi di riferimento non sia la stessa che si può sviluppare concretamente entro i vincoli della realtà fattuale. Sicuramente le dinamiche in presenza o le procedure organizzative frappongono inerzie spazio temporali e relazionali che spesso ostacolano il confronto e il dispiegarsi rapido ed efficace delle iniziative, ma è anche vero che i vincoli fattuali, non possono essere completamente elusi ed esageratamente e artificialmente forzati, con la leva potente della piattaforma on line, se non a scapito della condivisione reale e a rischio di intasare e inceppare gli ingranaggi della macchina cooperativa.

**Al di là delle forzature, consapevoli o meno, il dispositivo di rete, agisce obiettivamente come modificatore qualitativo e quantitativo delle pratiche professionali di ciascuno e dei rispettivi orientamenti.** Circolano ed inevitabilmente ci attraversano sollecitazioni comunicative alle quali è davvero impossibile sottrarsi e non rimanerne influenzati: le emergenze educative nelle classi, spesso legate alla scadenza di incontri con interlocutori esterni, la notizia di azioni formative o misure organizzative prossime (*uscite didattiche, disposizione banchi...*) interferiscono, giocoforza, col proprio piano di lavoro programmato. Più in generale, molte delle informazioni veicolate in rete finiscono impercettibilmente per cambiare il personale punto di vista sul contesto. Per dirla con una semplificazione, la Don Milani, nell'era della piattaforma, *non è più quella di una volta*, e, periodicamente, ai ritmi attuali, le dinamiche di rete plasmano una realtà in continua mutazione. In analogia con quanto accade per altre tecnologie dell'informazione-comunicazione, anche nel nostro microcosmo si attivano, su singoli circuiti o sull'intero sistema, vere e proprie *campagne mediatiche*, che è bene riconoscere come tali, al di là del merito. Non siamo ovviamente in presenza di manipolazioni intenzionali occulte, ma, ripeto, il meccanismo, lasciato a se stesso, può produrre effetti distorsivi che richiamano quelli indotti dal mezzo televisivo.

### ***Alla ricerca di soluzioni***

Il primo ed inevitabile passo per riprendere in mano, collettivamente, la gestione dei processi è averne consapevolezza e aggiornarne attentamente l'analisi. Concedere il giusto spazio alla metacognizione intorno alle dinamiche di lavoro diventa una condizione per non rimanerne sopraffatti.

In generale, poi, bisogna pensare ad una declinazione del principio cooperativo anche sul terreno delicato delle attività in piattaforma. **E se fino a ieri era sufficiente il buon senso per autoregolare i comportamenti, ai ritmi attuali è necessario pensare forme esplicite di formazione e autoformazione.**

Per fare un solo esempio, in passato sembrava un buon criterio comportamentale, in direzione della condivisione, quello di concedere feedback con prontezza ai propri interlocutori, forse oggi il problema si va rovesciando ed è importante autolimitarci come mittenti.

## DIBATTITO IN RETE DEL GRUPPO DI COORDINAMENTO

PIERA

Caro Kamil,

indubbiamente la tua analisi è acuta, precisa, documentata. Il problema che poni non è di poco conto e implica riflessioni da sottoporre a tutto il collegio, questo il mio parere.

Penso d'altra parte che sarà estremamente difficile recuperare "a valle" la gestione di processi ormai troppo avanzati e consolidati per poter subire una sostanziale inversione di tendenza. Tutti quelli che elenchi come limiti o pericoli sono ormai fatti assodati e non riesco a vedere, in questo momento, un utilizzo della comunicazione virtuale capace di scardinarli in modo significativo.

Le commistioni pubblico/privato, le nuove leadership, l'ideologia "totalizzante" si impongono davvero o rappresentano uno scenario del possibile? Sinceramente non lo so e certamente occorre interrogarci al più presto e collettivamente su questi temi.

Certo il clima interno risente di forti tensioni: i giovani precari si sentono continuamente sottoposti a giudizio, gli intermedi hanno sulle spalle un enorme carico di lavoro e vedono sfumare i vecchi, portatori quanto meno del "testimone" di un passato glorioso (?) So che questa può sembrare una semplificazione unicamente generazionale ma sto cercando di dipanare una matassa complicata e mi aiuto anche con qualche paletto.

Dunque solo negatività nel tritacarne-piattaforma? Ci mancherebbe, anzi non sono d'accordo con l'accezione prevalentemente negativa da te attribuita all'intensificazione dei contatti nei consigli. Lo so, sono stata appena partecipe di uno scontro epocale nella terza A, altri se ne consumano altrove ma rimpiangiamo forse le urla e le risse nel corridoio della Barbi e della Medina? E anche se le attività sono annunciate all'ultimo non è forse meglio riuscire comunque a realizzarle?

Certo il carico di lavoro per chi è implicato in diversi consigli/discipline è sempre più rilevante, vogliamo provare a monitorarlo e a includerlo di più nell'orario di lavoro o comunque in un orario riconosciuto? Ti ricordi che avevamo cercato di metterci su questa strada già qualche anno fa?

Infine bene hai fatto Camillo a sollevare la questione e spero che il dibattito che potrà seguirne comincerà se non altro a smuovere le acque, a tirar fuori inespresi, a chiarire (e/o sedare) qualche dinamica.

PAOLA VILLANI

Caro

Camillo,

come spesso mi capita, sono fondamentalmente d'accordo con Piera: intanto, sicuramente, nell'apprezzare lo sforzo di analisi che hai fatto delle diverse dinamiche, cambiamenti e conseguenze generate da uno strumento di cui tu stesso sei stato promotore. Come Piera, quindi, sottolineerei che la piattaforma è, appunto, uno strumento: può modificare e influenzare la forma dei nostri comportamenti e delle nostre relazioni, ma riguarda appunto la relazione. Quelli che lavorano a scuola sono degli individui e a me sembra che ci sia davvero una minore omogeneità tra noi. E non che veda la cosa come negativa, naturalmente: è indispensabile che ci siano persone con storie, culture, idee diverse. ma forse, rispetto a prima, le persone hanno a volte dei "sentire" diversi, modi

differenti di percepirsi come insegnanti, di vivere la propria professionalità, di programmare il modo di rapportarsi agli alunni, di intraprendere nuove sfide. E anche questo è positivo, solo che è più difficile andare veramente d'accordo su questioni che ci coinvolgono così direttamente e forse questo spiega anche perché piuttosto facilmente si scenda sul piano personale. Anche perché, come dici tu (e fortunatamente) sempre meno persone "si defilano" e tutti sono parimenti interessati alla scuola, solo forse con sentimenti diversi e vogliono quindi intervenire e portare avanti le proprie tesi. Anche in questo caso, se la mia analisi si avvicinasse alla realtà, mi sembrerebbe molto difficile trovare una vera soluzione.

ELISABETTA

[.....] Per il resto penso che la nostra sia una scuola bella e plurale dove forte è la volontà a collaborare ed interagire. Ognuno porta la propria esperienza ed i propri interessi e li mette in gioco ... Cerchiamo di non farci travolgere dall'ansia del quotidiano. Usiamo il documento di Camillo per agire costruttivamente confrontandoci e sperimentando soluzioni.

ENRICA

Provo anch'io a rispondere alla proposta di riflessione di Camillo con alcune considerazioni nate qua e là nel corso della settimana.

Quella che Camillo definisce 'contaminazione anomala tra la dimensione professionale e quella personale' credo sia un dato di fatto esistente, come scrive, da molto tempo alla don Milani. Almeno, era intensamente percettibile nella fase di avvio del Progetto (quando io sono arrivata) e penso sia un aspetto in qualche misura intrinseco in una comunità di pratica quale è questa scuola. Certo, una comunità di pratica genera conoscenza collettiva ma la partecipazione è individuale, per cui ciascuno costruisce interazioni e relazioni preferenziali. Il problema secondo me sta nelle modalità con cui questo doppio ruolo viene giocato e nelle ricadute che si verificano all'interno dell'ambiente, in definitiva nella consapevolezza che i partecipanti hanno delle dinamiche che ne derivano.

Immagino che qualche riflessione in materia sia stata presente nella storia della don Milani; adesso però si sovrappone il piano della 'comunità di pratica virtuale' che pone problemi nuovi sui quali, mi pare, non abbiamo ragionato ancora molto. Si ripropone anche in questo ambito il problema, che sta emergendo fortemente nella didattica, dell'uso delle tecnologie e cioè il fatto che non si tratta di strumenti neutri: trascinano con loro un'infinità di elementi impliciti e rendono necessari approfondimenti che si situano al livello superiore a quello dell'utilizzo.

La questione relativa all'implicito del dibattito in piattaforma è un esempio concreto. Sono d'accordo sull'urgenza dell'adozione di qualche forma di riflessione in merito all'interno del collegio perché ci si avvicini con maggiore consapevolezza ai problemi che possono nascere conseguentemente ad un semplice messaggio.

Non condivido pienamente invece il rapporto causa-effetto in questo passaggio:

*La dimensione collettiva e la crescita, indubbiamente positiva, di uniformità, in quest'accezione e lungo questa linea di tendenza, hanno perso, tuttavia, parte del loro potenziale produttivo e sono coincise con una parziale deresponsabilizzazione, con relativo decremento dell'esercizio della critica e inibizione della propositività individuale, con adeguamenti taciti di comodo e ossequio alle tradizioni e alle loro vestali.*

A mio modo di vedere, il distanziamento di alcune persone e gruppi rispetto alle richieste della scuola non deriva principalmente da deresponsabilizzazione dovuta alla tendenziale crescita di uniformità.

Ritengo che ci sia il rischio di un gap dovuto, a mio parere, alla richiesta intensificata di maggiore professionalità, intesa nel senso di più elevato livello di preparazione pedagogico-didattica.



Alcuni dei progetti del collegio richiedono una competenza professionale che va ben al di là degli aspetti quasi routinari tradizionali, acquisibili in larga misura attraverso la pratica e la condivisione. Richiedono altro tempo per la propria formazione (un esempio può essere la richiesta di lettura del libro sulle competenze), la disponibilità a mettere in discussione abitudini consolidate, la consapevolezza che ciò che si va a fare è importante.

Per alcune persone, abituate a gestire il proprio intervento didattico in base a canoni consolidati nel tempo e rispondenti ad un più o meno definito 'pensiero don milani', la richiesta di cambiamento produce contraccolpi di vario tipo: mancanza di chiarezza sulle prospettive della scuola e su quelle personali in base al nuovo progetto e alle conseguenti richieste ('come si modifica il mio ruolo?'); senso di inadeguatezza nei confronti di una richiesta che non viene percepita in modo netto nelle sue caratteristiche qualitative e quantitative (ad esempio: cosa significa 'fare ricerca? cosa comportano le nuove esigenze di progetto per la mia prestazione professionale?') e che spaventa per la sua indefinitezza; timore di un giudizio negativo da parte della dirigenza.

Un altro effetto che rilevo e che Camillo descrive quando fa riferimento a questioni 'non pienamente metabolizzate né criticamente approfondite' secondo me è collaterale e tocca in qualche caso anche persone che sono attivamente partecipi del lavoro. Certo è che il confronto e l'approfondimento delle questioni significative richiedono ulteriori tempo ed energie, componenti di cui spesso il collegio docenti è carente per i mille impegni che questa scuola pone. Sarebbe importante sviluppare maggiormente il pensiero sulle sfumature di sfondo all'azione, ma il pensiero richiede (almeno a me) maggiore tempo e continuità rispetto all'azione per essere formulato in modo rigoroso e strutturato.

Alla ricerca di soluzioni: difficile!

Non so indicare strade potenzialmente significative ai problemi che vanno emergendo e che Camillo segnala. L'esperienza di questi anni alla don Milani mi fa pensare che possa essere utile ragionare su due obiettivi e costruire risposte collettive alle domande che li sottendono:

- favorire la diffusione della sensibilità e della consapevolezza in merito agli elementi problematici che Camillo ha individuato (in questo momento l'aspetto delle relazioni nella sua globalità e nelle varie sfumature che lui ha individuato mi pare davvero urgente);
- potenziare l'organizzazione delle attività funzionali dei docenti, in modo che sia maggiormente finalizzata a focalizzare aspetti-chiave individuati e definiti come essenziali per lo sviluppo professionale e per la qualità della didattica.

Non so aggiungere altro.

Penso però che il coinvolgimento del collegio docenti – con le dovute attenzioni - sia essenziale.

Grazie a Camillo e ai colleghi che si confrontano su questi problemi

PAOLO CORTIGIANI

Scusate il ritardo, ma come sapete bene nel mio lavoro ci sono fasi in cui la parte gestionale lascia spazi decenti a quella didattica e fasi, come questa, in cui è assai difficile trovare tempo e "testa" per altro... salvo la domenica sera !

Il documento di Camillo è denso, per cui fa partire riflessioni in tante direzioni, che qui naturalmente non posso seguire. Ma qualche pensiero domenica provvo a esprimerlo.

Da un pò di tempo sto approfondendo la questione della "scuola come organizzazione"; e non per "deformazione professionale", ma perchè la ritengo un tema prioritario per alzare il livello della professionalità docente e quindi degli apprendimenti degli studenti (non è un caso che la "competenza organizzativa" sia una delle quattro competenze che definiscono il profilo professionale del docente all'interno del CCNL). Le scuole non si pensano come organizzazioni e quindi non tematizzano e affrontano i nodi dell'organizzare; le scuole si rappresentano come sommatoria di docenti-solisti che ogni tanto si riuniscono e si accordano su aspetti laterali e secondari, quando non rituali e inutili, del lavoro scolastico.

Figuriamoci poi quando con l'organizzazione in presenza si intreccia sempre più indissolubilmente una organizzazione on line basata sulla scrittura differita !

**Da tempo ritengo che i processi lavorativi-organizzativi della don Milani meriterebbero una osservazione e una ricerca adeguata.** Ma per quel poco che ho imparato in questi anni, a Genova non esistono ricercatori che si occupino di questo. A Napoli c'è il gruppo di Serpieri che da anni lavora sul campo organizzativo con le scuole, a Roma Benadusi, a Bologna Romei, a Torino Quaglino, a Trento la Gherardi...; a Genova non esiste una facoltà di sociologia, il corso di laurea in psicologia non si occupa di questo, nè se ne occupano a scienza della formazione e a scienze politiche; nella letteratura non esistono riferimenti a ricerche e casi di studio genovesi. Quindi dobbiamo sbrigarcela da soli, visto che di questi tempi è impensabile chiedere l'intervento del gruppo di sociologi napoletani che lavorano intorno al prof. Serpieri (cattedra di "sociologia delle organizzazioni scolastiche" all'università Federico II di Napoli). Quindi bene ha fatto Camillo a scoperciare il vaso (di Pandora ?). Accenno una scaletta di impressioni personali:

1. evitiamo di cadere in un approccio "psicologista", che privilegia gli aspetti psicologici delle relazioni, perchè mi pare un terreno scivoloso e sostanzialmente inconcludente. Mi spiego: è ovvio che i processi organizzativi sono fatti *anche* di relazioni tra persone e che queste relazioni generano *anche* emozioni, hanno *anche* un contenuto emotivo; ma i processi organizzativi (quali comunicare, progettare, coordinare, cooperare, regolare, documentare, dirigere, apprendere, monitorare, valutare etc etc) sono impastati soprattutto di *credenze professionali e organizzative, aspettative personali e professionali, etiche e ideologie politiche, livelli diversi di partecipazione e di impegno, livelli diversi di expertise, diversi interessi culturali e professionali...* su cui qualsiasi persona e attore sociale, come me o come voi, può "lavorare"; mentre sugli aspetti psicologici ed emozionali e sulle dinamiche di gruppo ci andrei cauto, perchè servono competenze specifiche e soprattutto neutrali (provenienti dall'esterno), come dimostrano tutte le aziende che hanno voluto affrontare questi aspetti. Altrimenti si rischia di fare gli apprendisti stregoni e di scatenare fenomeni incontrollati (qualche assaggio lo abbiamo avuto nei mesi dell'anno...)
2. gli approcci più fecondi ai fenomeni organizzativi sono, per me, quello "politico" e quello "culturale";
3. l'approccio politico critica le visioni organiciste-armoniche delle organizzazioni e sostiene (esiti di importanti ricerche alla mano) che in qualsiasi organizzazione, ma in primis nei servizi alla persona tra cui la scuola, esiste una **pluralità di valori e visioni, di idee e interessi** che produce un **fisiologico conflitto** per l'acquisizione delle **risorse disponibili nel contesto**, tra le quali (risorse) assumono una importanza rilevante **il potere-leadership**, inteso come capacità di influenzare in modo formale o informale gli altri, e **il capitale reputazionale** (il consenso e la stima dei colleghi...). Nelle organizzazioni è quindi **centrale la gestione del conflitto**, risultano decisivi i processi di negoziazione, mediazione e compromesso tra la pluralità di attori interni. Il conflitto, se non è distruttivo, è un fattore di sviluppo dell'organizzazione perchè la pluralità di punti di vista, ipotesi di soluzione, idee etc arricchisce il patrimonio di informazioni e conoscenze dell'organizzazione e ne aumenta l'efficacia e la produttività.
4. l'approccio culturale attribuisce molta **importanza alla cultura e alla identità** dell'organizzazione. Non nega la lettura politica, infatti parla di culture e identità organizzative, al plurale. Ma pensa che l'approccio politico sottovaluti **gli impliciti e gli assunti di base presenti nelle organizzazioni**, le credenze professionali inconsapevoli, le routine interne, le norme non scritte, i valori "sentiti" ma non dichiarati, i riti e i simbolismi interni, le ruolizzazioni informali... Le identità non sono univoche: può esserci una identità prevalente sulle altre, maggioritaria, ma anche una situazione "balcanica" delle identità; ci possono essere identità "di facciata" o per esigenze retoriche, di persuasione di un interlocutore esterno, o a causa di un clima interno autoritario (per cui l'identità del capo o della coalizione dominante diventa l'identità formale dell'organizzazione; ma le altre identità ci sono, eccome). Le identità inoltre non sono essenze reificate, ma **si sviluppano e cambiano nel tempo**. E anche questo spesso avviene inconsapevolmente e viene letto a posteriori. Oggi sia per i singoli sia

per le persone si parla di **identità narrativa** per definire un processo di *costruzione dell'identità a più voci nel corso del tempo*.

5. in conclusione ritengo che potremmo/dovremmo approcciare i nodi e i disagi sul piano politico e culturale, pensando a **percorsi e momenti di esplicitazione e negoziazione dei significati interni e a narrazioni dell'identità organizzativa percepita** (in alcune scuole di Napoli i docenti che hanno lavorato con Serpieri sulla rappresentazione dell'identità delle loro scuole hanno scelto di drammatizzare, nel senso di rappresentare teatralmente, con tanto di copioni, scenografie, musiche, costumi) . A questo livello penso che possiamo **gestire noi il percorso** e ricavarne anche, indirettamente, conseguenze positive sul piano psicologico ed emotivo. Ritengo invece pericoloso e inefficace approcciare gli aspetti psicologici in modo diretto: pericoloso perché, come detto prima, rischia di portare a momenti "patetici" (letteralmente) incontrollati; inefficace perché non farebbe comunque i conti con le variabili "politiche" e "culturali" che determinano di gran lunga gli esiti delle organizzazioni (non sono io a dirlo ma la letteratura specializzata).

LISA

Ciao Paolo, mi prendo anche io ancora qualche momento per mettere meglio a fuoco gli spunti di riflessione dati.

Trovo però una certa stonatura nel tuo netto rifiuto di un approccio "psicologico" al problema relazionale (cosa vuol dire, poi, affrontare gli aspetti psicologici in modo diretto?); non credo che Enrica intendesse proporre, per esempio, sedute di autocoscienza.

Ma troverò un altro spazio per esprimere meglio il mio pensiero.

Sono a conoscenza di esperienze di teatralizzazione di dinamiche (organizzative, personali...) interne a gruppi di lavoro nella scuola, e so che funzionano. Possiamo prenderle in considerazione.

A presto, Lisa.

PAOLO CORTIGIANI

Non capisco il riferimento musicale alla "stonatura" perchè penso che le opinioni non siamo mai "stonate", eventualmente sono non condivisibili...

comunque ribadisco che ritengo scorretto e pericoloso avventurarsi su terreni sui quali non abbiamo competenze specifiche e che non possono essere affrontati dall'interno. Mentre mi sembra più corretto e soprattutto proficuo esplicitare, E QUINDI RENDERE OGGETTO DI DISCUSSIONE PUBBLICA, idee, aspettative, modi di partecipare... perchè sono convinto che le rappresentazioni implicite della don Milani siano tante, diverse e anche conflittuali, anche se nascoste da una **falsa condivisione** (in cui il richiamo ai valori "autentici" della "don Milani", addirittura alla sua "anima", è spesso evocato strumentalmente per fini "di bottega", come è avvenuto nella vicenda dell'organico...; è dal 1995 che diffido delle vestali della don Milani).

Insomma sono convinto che alla don milani ci sia un **buon clima relazionale** (comunque migliore di tante altre scuole o della media dei luoghi di lavoro), ma ci siano **profonde e radicate divisioni** sulla mission della scuola, sulla didattica, sul progetto sperimentale, sul modo di esercitare la professionalità docente.... Pluralità di culture e identità assolutamente legittime per carità, ma che rendono molto difficile lavorare insieme e raggiungere risultati all'altezza delle risorse assegnate (altra cosa sono le condivisioni di facciata utili verso l'esterno per ottenere il decreto di turno). Quando le faglie e le fratture profonde emergono,

come nei mesi scorsi, allora interviene il buon clima a sistemare le cose. Le fratture ideali e concettuali restano, ma un bel tavolo con le torte di verdura sistema tutto (apparentemente...). Quindi il problema non è certo il clima; il clima è anzi una grande risorsa !

Come in tutte le organizzazioni, anche alla don milani esistono poi micro-politiche interne per conquistare potere e reputazione. Vanno analizzate e prese per quello che sono, non scambiate per "brutto clima". Se sbagliamo analisi, poi sbagliamo anche tipologia di intervento. E quello "psicologico" mi sembra un intervento sbagliato.

CAMILLO

Bene. Credo di essere riuscito, questa volta, ad innescare una riflessione in grado di evitare la parzialità e la navigazione sugli strati superficiali della realtà di lavoro.

Non credo necessario contenere a lungo in questo spazio e in questa ristretta cerchia il confronto, quindi al più presto, la distribuirò nella sede collettiva.

Trovo incoraggiante che emergano e si esprimano approcci e ottiche differenti. Per esempio, ancora una volta, il contributo di Paolo teso ad inquadrare le nostre specificità in un'intelaiatura teorica aggiornata mi sembra che si integri bene con lo sforzo di lettura induttivo-descrittivo che io ho tentato. Così com'è importante che si possano mettere a confronto pacchetti di esperienze diverse, oltre la mia. E nelle note di Piera, Paola ed Enrica non c'era tanto l'eco di visioni generali quanto un vissuto fortunatamente non collimante in tutto con quello espresso nelle note introduttive.

Proviamo – nel procedere – a tenere la barra su prospettive utili di cambiamento, ancorando quanto più possibile i pensieri alla nostra realtà, senza lasciarci tentare da discussioni paraaccademiche. Pronti ad iniettare le acquisizioni che sortiscono dal confronto, nel corpo della nostra vita comunitaria.

Facciamo incontrare i frutti e le sistemazioni della ricerca, con la pratica che si dipana sotto i nostri occhi. Di qui sono partito, dalla crudezza degli eventi, di cui ero testimone-protagonista diretto o indiretto. Li ho messi in fila, quando era possibile li ho quantificati e li ho interrogati. Più che rapporti univoci di causa-effetto ho cercato correlazioni e indizi e vi ho restituito delle ipotesi, col solo scopo di sollecitare altre interpretazioni, senza l'ingenua convinzione di aver trovato uno schema algoritmico chiuso ed esauriente.

In questo percorso ho ricostruito scenari che sono fondati prevalentemente sulla durezza dei fatti e non concedono molto alle fumisterie psicologiche. Quand'anche mi sono riferito –senza citarle, per opportunità- a variabili relazionali, queste, o appartenevano al dichiarato esplicito degli *attori* o erano utilizzate per esclusione, quando fattori di altra natura, risultavano poco efficaci per capire le dinamiche. Non era quindi la scelta a monte di un ingenuo approccio "psicologista" che mi ha inizialmente guidato, ma il ripetuto incappare, mio malgrado, in fattori di questa natura. Non mi sarei mai permesso di partire da premesse psicosociali, per leggere la nostra realtà; inversamente, ho preso spunto da manifestazioni e sintomi di natura **anche** psicologico relazionale, mi sembra abbondantemente note e riconosciute come tali, ma ne ho individuato probabili fattori generativi, tutti legati alla dimensione organizzativa e alle pratiche. Su questa direzione, non a caso, avrete visto, che le vie d'uscita non attengono certo alla terapia, ma alla negoziazione di scelte concrete.

D'altra parte, nel nostro quotidiano professionale informale, tutti noi, con diversa intensità, usiamo categorie interpretative di derivazione psicologica e questo ci autorizza, e forse ci suggerisce, quantomeno, di prendere prudentemente in considerazione questo piano senza esorcizzarlo, senza cioè espungerlo dal nostro orizzonte riflessivo, quando ci mettiamo a ragionare in modo più sistematico. Rigore e cautela poi

non saranno meno di quelle che dobbiamo adottare percorrendo altre piste; fermandoci sulla soglia delle nostre capacità critiche e conoscitive e disponendoci sempre alla dura prova delle evidenze. L'importante, a mio parere, è non tenere fuori, nello sforzo di comprensione, ma anche nel tentativo di intervento, una variabile, oggi, più che mai operante.

Ricorrendo a un po' di autoanalisi ciascuno di voi può facilmente ricostruire quanto nel suo agire nel nostro contesto di lavoro si faccia orientare da considerazioni e sensibilità di natura psicologico-relazionale e quanto riconduca scelte ed eventi a motivazioni che non appartengono alle visioni professionali o valoriali. In ogni caso, nella nostra realtà, improntata, bene o male, alla ricerca azione, fatta cioè di saperi generati nel e orientati al cambiamento dell'oggetto di analisi, selezioniamo e maneggiamo gli strumenti concettuali in funzione dell'intrinseca capacità di modificare il contesto, nel senso e nella direzione che ci siamo dati, non, quindi, a priori, in astratto e per coerenza formale.

In conclusione, allora, pur ritrovandomi in molti dei riferimenti suggeriti da Paolo, preferirei conservare una visione olistica, senza privilegiare un approccio rispetto ad un altro: culturale, politico, psicologico. Per quanto proviamo a scorporarli, ahimè, ce li ritroviamo, nel nostro contesto inestricabilmente intrecciati.

Considerate infine che a capo di tutta l'analisi non ho certo fatto riferimento, e non ne sarei capace, alla struttura delle personalità che entrano in relazione nel nostro contesto (anche se tutti più o meno ingenuamente vi si riferiscono), bensì ad un fatto molto tangibile che è l'accelerazione e intensificazione smisurata dei contatti tra gli individui, complicata dalle modalità poco monitorate e atipiche della comunicazione in rete e coniugata con la pressione che deriva dalla fisionomia di *scuola che fa eccezione*.

Forse è anche a partire da questi dati che si può riannodare il filo della riflessione. Dico "anche" non "solo".

Ma giusto perché non sembri che mi limito a puntualizzare-chiarire o a spaccare il capello in quattro - appunto per impulsi egoici - voglio aggiungere un elemento alla riflessione, originariamente finalizzata a capire la genesi delle tensioni ricorrenti.

**Secondo me la madre di tutte, o quasi, le nostre contraddizioni sta in un fatto tutt'altro che psicologico, ma pesantemente strutturale:** da una parte promuoviamo e difendiamo una scuola profondamente diversa dalle altre, per risorse, ordinamenti, orientamenti pedagogici, addirittura finalità, dall'altra dobbiamo contare su profili professionali e stato giuridico dei docenti, immutati rispetto al resto del sistema scolastico. E i correttivi coraggiosamente adottati (selezione, parere di gradimento, orario e contenuti del servizio) non sembrano essere sufficienti ad equilibrare i due piatti della bilancia; a ciò si aggiunge il fatto (tipico nostro e meno delle altre due scuole) che l'irrazionalità-iniquità nella distribuzione e assegnazione delle risorse aggiuntive, accentua gli squilibri. E' dentro questo squilibrio originario che si vanno ad alimentare gli altri, inclusi quelli di cui stiamo discutendo.

Sullo sfondo della contraddizione primaria si accentua la porzione di motivazioni del tutto personali che animano la presenza e i comportamenti individuali; questo modesto peso relativo delle motivazioni intrinseche, questa relativa assenza di incentivi e oneri condivisi e riconosciuti, rende più complicato intervenire quando si scatenano contraddizioni e conflittualità e ci pongono nella condizione di dedicare molta più attenzione ai processi negoziali, molto più spazio all'esplicitazione e regolazione delle dinamiche.

ELISABETTA

Ho letto e riletto i vostri contributi cercando di trovare una collocazione al mio punto di vista, al mio modo di vedere il "gruppo don milani" di cui mi sento parte integrante. La sensazione prevalente è quella che già ho presentato nel precedente messaggio: buon clima di scambio con una parte dei colleghi, occasioni importanti di ricerca, sperimentazione e confronto, esperienze costruttive ... . Tuttavia, su un aspetto sono molto in sofferenza quello di sentire poco condiviso tutto ciò che attiene all'organizzazione sia in presenza, sia on line come se questo aspetto fosse cosa di pochi e non affare di tutti. Molti colleghi ritengono infatti

che non sia importante ai fini della costruzione di un buon clima generale di lavoro garantire una attenta ed assidua presenza nell'assunzione delle responsabilità e tendono a delegare. Forse pensano che questi compiti siano poco qualificanti e di serie B. In realtà sarebbe molto importante poter costruire un tessuto, una rete, per supportare i molti aspetti che compongono la complessità della nostra scuola.

Quindi, sarebbe importante a mio avviso indagare sui motivi che determinano questa mancanza di partecipazione diffusa (che pure nel tempo è cresciuta) alle azioni organizzative che in una realtà qual è la don Milani appare meno giustificabile rispetto ad altre scuole.