

Ippolito Lamedica

Le efficaci strategie comunicative nella progettazione partecipata¹.

“Le mie proposizioni illustrano così: colui che mi comprende, infine le riconosce insensate, se è salito per esse -su esse- oltre esse. (egli deve, per così dire, gettar via la scala dopo che v'è salito)”.

LUDWIG WITTGENSTEIN²

La comunicazione fra le parti, ovvero l'uso del linguaggio, è uno strumento fondamentale per coordinare un'esperienza di partecipazione, sia essa un progetto oppure un Consiglio dei Ragazzi. In particolare nelle esperienze di progettazione partecipata tale questione assume un'importanza ben al di sopra delle metodologie adottate, sulle quali, invero, vi è una gran mole di letteratura. Infatti, mentre vi sono disquisizioni sui vari metodi³, alcuni accreditati da determinati enti, altri utilizzati in specifici contesti (ad esempio nei contesti di Agenda 21 locale), mentre proliferano corsi e specializzazioni sulle tecniche di partecipazione, al contrario, pochi o addirittura punti, parlano della questione del linguaggio e delle strategie comunicative. Le sintetiche indicazioni di seguito illustrate sono state da me traslate a questa disciplina dalla psicologia strategica (per lo più riferita alle imprese, ma non solo), fondendo insieme diversi approcci e adattandone le tecniche, dopo averle personalmente sperimentate in molteplici contesti, a partire da laboratori da me condotti, filmati da esperti che ne hanno analizzato comportamenti e i linguaggi da me utilizzati confrontandoli con i risultati conseguiti. Da questo lavoro, maturato nel corso di parecchi anni, ho tratto le considerazioni che seguono.

Per riuscire a coordinare con efficacia un'esperienza di progettazione partecipata occorre conoscere e saper usare correttamente una serie di strategie comunicative in modo tale non solo da favorire il dialogo fra ragazzi e fra gli adulti e i bambini, ma soprattutto, per scardinare i luoghi comuni, i pensieri stereotipati e i comportamenti negativi che possono portare a risultati catastrofici. Per quanto attiene al primo aspetto, quello relativo alla capacità di favorire il dialogo fra le diverse parti in gioco, un elemento molto importante è costituito alla capacità di far comprendere fra di loro soggetti che parlano linguaggi diversi. La biblica Torre di Babele potrebbe essere assunta come simbolo della nostra epoca in cui alla molteplicità delle informazioni, invasive e caotiche, si accompagna la crescente necessità di comunicare metabolizzando le ingenti quantità di informazioni che ci circondano. Da un altro versante, la ricchezza degli strumenti di comunicazione di cui oggi si dispone pone numerose domande a tutti coloro che hanno la necessità di comunicare. Un abile coordinatore deve possedere tutti i linguaggi delle parti interessate per riuscire a mettere in comunicazione ciascun attore fungendo da “traduttore simultaneo” non solo per gli aspetti meramente linguistici, ma anche per i comportamenti, gli usi, le consuetudini, i *modi di pensare*, ovvero i cosiddetti metalinguaggi normalmente impliciti nella comunicazione. Pertanto il suo compito deve essere anche quello di esplicitare, spiegare, tradurre, mostrare con chiarezza ad ogni parte il pensiero dell'altra. Accanto a questa già difficile opera egli deve comportarsi in maniera tale da

¹ Estratto dal capitolo 2.2 del libro di Ippolito Lamedica, *Il giardino dei bambini e degli anziani - storia di un percorso di progettazione partecipata e indicazioni metodologiche per progetti legati all'educazione ambientale nelle scuole*, Residenza per anziani “Francescon”, Portogruaro (VE), 2008.

² L. Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus*, proposizione 6.54, in *Tractatus logico-philosophicus e Quaderni 1914-1916*, tr. it. Einaudi, Milano 1968, p. 82. Ho riportato questa citazione perché sostengo che i metodi, le tecniche sulla progettazione partecipata siano come la scala del filosofo: servono per acquisire degli strumenti di lavoro, una certa capacità e professionalità, ma poi vadano gettati via, dopo che ci se ne è appropriati. Più importante, invece, la questione del linguaggio e delle strategie comunicative qui trattate.

³ Fra i più diffusi potrei citare le varie tecniche di ascolto, il metodo di interazione costruttiva, quello di gestione dei conflitti, “outreach”, la camminata di quartiere, il workshop (o laboratorio), OST (Open Space Technology), EASW (European Awareness Scenario Workshop).

infrangere il pensiero stereotipato⁴ che è del tutto inutile, se non dannoso, in un processo di progettazione partecipata.

Questo comporta che vi debba essere, in chi si accinge a coordinare un'esperienza di questo tipo, una grande esperienza e, soprattutto, una professionalità comprovata.

Infatti in ogni esperienza di progettazione partecipata, per quanto concerne gli aspetti comunicativi, così come avviene per le metodiche tecniche, l'uso del "buon senso" è la tecnica più affidabile per garantire un insuccesso. Ad esempio "rifiutare o scansare una soluzione temuta, un problema, da un lato sembra la soluzione più logica, dall'altro però assicura il persistere del problema". (P. Watzlavick, 1984). Considerando il "buon senso" come regola per non affrontare i problemi e non risolverli, bisogna reputare l'esperienza e la capacità professionale come la risposta per pervenire a risultati di rilievo. Ad esempio "Se a un cavallo, attraverso una lastra di metallo stesa sul pavimento della stalla, si fa sentire una scossa elettrica in uno zoccolo, preceduta immediatamente da un segnale acustico, l'animale stabilirà rapidamente tra le due percezioni un'apparente connessione causale. Ciò significa che ogni qualvolta il cavallo udrà il segnale, alzerà lo zoccolo per evitare la scossa. Una volta stabilita, questa associazione tra segnale e scossa, quest'ultima non sarà più necessaria: anche il solo segnale provocherà l'alzata di zoccolo. E ognuno di questi gesti rafforzerà nell'animale (così almeno si suppone) la "convinzione" di aver così evitato con successo il doloroso pericolo. Ciò che l'animale non sa e che in questo modo neppure può scoprire è che già da tempo il pericolo non sussiste più". (Watzlavick, 1984). Pertanto si afferma che anche in questa disciplina, come per tante altre, il "buon senso" e la "buona volontà" sono i veri nemici del progresso. Infatti se seguire il comune "buon senso" non può far altro che portare alla rovina (intesa nel senso di pessima riuscita del progetto), la buona volontà non può risolvere i problemi. Anzi, può portare a ciò che, nella teoria della comunicazione, si chiama collusione. Se, ad esempio, consideriamo il lavoro all'interno di un ente locale o di un altro ufficio pubblico, il funzionario che si dedica ad un progetto per sua buona volontà (e questo caso ricorre molto spesso quando si parla di progetti con e per i bambini) "ha bisogno" di quei funzionari che lo osteggiano, altrimenti non avrebbe buona volontà. Non sto condannando la buona volontà delle persone che lavorano, ma vorrei mostrare che, specialmente in queste esperienze, la sola buona volontà, disgiunta da competenza professionale, non solo non è d'aiuto, ma è dannosa. In realtà, ciò che serve è professionalità, capacità e metodo sia nella fase di distribuzione dei compiti (dirigenti) che nella realizzazione delle attività (operatori), che, soprattutto, nella comunicazione cioè è necessaria una procedura codificata. Nella conduzione di laboratori avviene la stessa cosa con un'unica differenza: che il lavoro di questa natura è molto più delicato e, pertanto, i rischi⁵, sono molto più grandi.

Come procedura fortemente basata sulla comunicazione e sul buon controllo dei comportamenti sociali la progettazione partecipata con i bambini, più che sul buon senso, come più spesso accade di osservare, dovrebbe essere basata sul buon controllo delle relazioni comunicative. Ricorrendo ad un esempio ormai classico nella psicologia strategia del rapporto genitori e figli un esempio illuminante è il seguente: "Ma vuoi sapere invece come fare per aumentare il numero dei litigi? ... Assumi il ruolo del paciere ogni qualvolta ... subentra una discussione... È come versare benzina sul fuoco. Ognuno... penserà che stai dalla parte dell'altro e diventerà ancora più aggressivo. Come vedi, ciò che normalmente viene messo in pratica dalle persone per risolvere le discussioni e i conflitti, è ciò che contribuisce ad alimentarli. Tu hai il vantaggio che da questo momento in avanti potrai usare tale conoscenza consapevolmente. Ah!... ovviamente evita di fare il contrario di ciò che detta il buon senso, ... «mi sembra che tu ti stia limitando... perché non fai di più?»"⁶.

⁴ Ho già trattato il tema delle stereotipo al paragrafo 2.1.3.

⁵ I rischi che si corrono sono quello di rovinare il lavoro, di comportarsi in modo demagogico, di essere "collusi" ecc.

⁶ Andrea Fiorenza, *Come rovinare la vita ai propri genitori - Istruzioni per un sicuro disastro familiare*.

Pertanto, per garantirsi il successo e, soprattutto, un lavoro efficace ed utile, mai prevaricante o demagogico, occorre saper utilizzare in maniera appropriata una serie di strategie comunicative che sono composte da “un composto fluido e poliedrico di molti moduli comportamentali, - verbali, timbrici, posturali, contestuali, eccetera – che qualificano, tutti, il significato di tutti gli altri (P. Watzlavick, 1967).

2.2.1 Il problem solving e le strategie comunicative.

La metodologia di partecipazione si sposta così nel campo delle tecniche di comunicazione strategica che, a mio avviso, devono entrare a pieno titolo fra gli strumenti necessari ad un abile facilitatore. “Come nel gioco degli scacchi esistono particolari combinazioni di mosse nei confronti di una determinata apertura dell’avversario,... esistono particolari programmi di strategia per specifici tipi di problemi ... Così come esistono ... particolari strategie con cui reagire alle mosse dell’avversario, mosse e contromosse. Ma spesso la creatività del “giocatore” ... deve modificare il sistema di mosse prevedibile, per trovare nuove, inaspettate, ed apparentemente illogiche, soluzioni strategiche vincenti all’interno dell’infinita gamma di combinazioni possibili in una interazione comunicativa tra due o più persone, in modo tale che la complessità del gioco e la gamma delle possibilità si amplifica e diviene enorme.”⁷ Questo è ciò che è necessario fare con i bambini per amplificare ed espandere le loro capacità creative mettendo a loro disposizione il proprio sapere tecnico e la propria capacità comunicativa. In altre parole il coordinatore di un’esperienza di progettazione partecipata deve essere “come un esperto marinaio che, in mezzo all’oceano, cerca di prevedere e programmare le proprie azioni sulla base delle condizioni del mare in quel momento. Deve prevedere l’insorgere di imprevisti e prepararsi ad affrontarli confidando soltanto sulla sua “consapevolezza operativa”, non sul controllo assoluto degli eventi. Non solo, ma egli non conosce e non può conoscere né la profonda verità del mare né tantomeno il perché dei suoi mutamenti. Eppure con questa sua conoscenza limitata al “come fare” attraversa gli oceani e fronteggia le tempeste adattando sempre il suo agire all’evolversi degli eventi”. (G. Nardone⁸). Infatti lavorando con i bambini è sempre necessario essere pronti a continui cambiamenti strategici. A volte i risultati che si ottengono, dopo tante discussioni, sono stereotipati e di poca o nulla utilità, a volte le idee prodotte sono sciatte e banali, a volte addirittura nulle e non si riesce a stimolare una discussione efficace ed utile, in alcuni casi le idee appaiono fuori luogo e inadeguate, così che l’intero processo partecipativo va in crisi. È in questo momento in cui il facilitatore deve entrare in campo, con sapienza e delicatezza; egli deve trovare nuove efficaci soluzioni in tempi rapidi, utilizzando le tecniche di problem solving per cavalcare strategicamente le onde del continuo cambiamento delle situazioni e delle relazioni interpersonali all’interno e all’esterno dei gruppi di lavoro. “Perché il moderno pensiero strategico è l’arte di risolvere complicati problemi mediante soluzioni apparentemente semplici, ovvero di ottenere il massimo facendo il minimo”. (G. Nardone)⁹.

Il coordinatore, in quanto outsider, deve essere in grado di provocare quello che il sistema stesso non è in grado di produrre: un cambiamento delle proprie regole. L’intervento dovrebbe quindi consistere sostanzialmente nel formare un sistema nuovo e allargato in cui non solo è possibile guardare il vecchio sistema dall’esterno ma è anche possibile che il coordinatore usi il potere del paradosso per ottenere un miglioramento.

Una delle tecniche più utile in questo senso è l’uso strategico del paradosso e del fallimento che affronto nel paragrafo successivo.

2.2.1 L’uso strategico del paradosso e del fallimento.

A volte occorre forzare il sistema per produrre i cambiamenti desiderati e fornire nuovi stimoli alla discussione. Infatti nelle esperienze di progettazione partecipata le relazioni interpersonali sono del tutto diverse da quelle che esistono durante una lezione in classe. Per questo motivo, non potendo contare sull’uso dell’autorità o del ruolo per imporre determinate risoluzioni, è necessario in ogni caso

⁷ G. Nardone – P. Watzlavick, *L’arte del cambiamento*.

⁸ G. Nardone, *La terapia dell’azienda malata - Problem solving strategico per organizzazioni*.

⁹ G. Nardone, op. cit.

utilizzare altre strategie per provocare i mutamenti necessari al funzionamento dell'attività stessa di progettazione. Per questo motivo spesso l'uso del paradosso è strumentalmente utile anche per creare quelle condizioni di lavoro e di comunicazione in grado di scardinare ruoli prefissati (quelli che nel gergo della psicologia della comunicazione vengono chiamati i modelli di ridondanza), modalità comunicative e tempi di lavoro basati su di una programmazione rigida. In quest'ottica a volte anche la "perdita di tempo" è utile a far guadagnare tempo, pertanto appare particolarmente appropriato alla situazione il motto "*vado piano perché ho fretta*" (ma già i latini dicevano "*festine lente*").

Nell'ambito del gruppo sociale, per scardinare un comportamento indesiderato l'uso del paradosso dovrebbe agire nel modo seguente: impartire ai partecipanti un'ingiunzione per rinforzare il comportamento che il gruppo si aspetta che sia cambiato, il che implica che questo rinforzo sia un veicolo del cambiamento, in realtà al gruppo si dice di restare com'è e perciò si crea il paradosso.

A volte anche questa strategia non è sufficiente a produrre gli effetti desiderati, perciò si può utilizzare quella che viene chiamata l'uso strategico del fallimento.

"Un esempio di strategia di successo è dichiarare che il gruppo non sarà in grado di raggiungere i propri risultati. Dichiarando tale fallimento, il consulente se ne assume pubblicamente la responsabilità ... Naturalmente giustificherà il fallimento elencando una serie di svantaggi, impossibilità e altre ragioni che il gruppo ha espresso" ...

"Quando le persone coinvolte hanno ben compreso la situazione in cui si trovano, [il coordinatore] dichiara che svolgerà comunque il lavoro per cui è stato pagato. Riporterà questo fallimento ai propri referenti e spiegherà che non è stato in grado di guidare il [gruppo dei ragazzi]. Chiede ai membri di essere estremamente attenti ad ogni proposta che potrebbe fare durante lo svolgimento del suo compito e di ricordargli in che modo la proposta potrebbe essere dannosa per il gruppo o per le persone coinvolte" (Claude Duterme¹⁰). Cosa succede in questo caso? Cosa accade quando un partecipante inizia a giocare un altro ruolo o un altro gioco? Il sistema viene disturbato e forzato a trovare un diverso e nuovo equilibrio. Il coordinatore "prende parte allo svolgimento del compito ...e, da una parte incoraggia... nuovi stili e modelli, dall'altra continua a parlare di fallimento pur mantenendo l'accordo di aiutare i membri del gruppo se lo desiderano" (Claude Duterme¹¹).

¹⁰ Claude Duterme, *Applicazione dell'Approccio di Palo Alto alla consulenza alle imprese*, in *Rivista Europea di Terapia Breve Strategica e Sistemica* N. 1 – 2004, Arezzo, 2004 - 192 -

¹¹ Claude Duterme, op. cit.