

Coordinare la collaborazione. Dalle consapevolezze alle buone pratiche di Daniele Pavarin

*Non cesseremo mai di esplorare
E la fine delle nostre esplorazioni
Sarà arrivare al punto di partenza
E per la prima volta conoscere quel luogo.*
T.S. Eliot

1. Fiducia e fragilità: le due facce della collaborazione

Quando le persone decidono di unire le forze e trasformare interessi individuali in progetti comuni? Quando si è disposti a dare fiducia agli altri, a correre il rischio di dipendere uno dall'altro? Quali sono le garanzie di successo in un processo collaborativo? Cosa succede alle storie e identità personali quando si accetta di "fare strada" con altri?

Coinvolgersi, collaborare, partecipare sono azioni che presuppongono l'avverarsi di alcune possibilità: esprimere sé stessi, sentendo riconosciuti i propri problemi e potenzialità; sperimentare relazioni dove ci si sente ascoltati e presi in considerazione; esercitare il potere di decidere assieme¹. Queste condizioni hanno in comune un requisito fondamentale: il saper dare fiducia, alle persone e alle relazioni, alle risorse presenti e a quelle non ancora espresse.

Sentire la fiducia degli altri rende le persone più forti, meno sole, ma, allo stesso tempo, anche più fragili. La fragilità diventa l'altra faccia della fiducia: non c'è rapporto di reale collaborazione finché non si scopre che non ci si può salvare da soli, che si dipende gli uni dagli altri, ma anche che tale dipendenza non è un limite alla libertà personale².

Spesso i soggetti che decidono di collaborare non hanno difficoltà, almeno a parole, nel definire la collaborazione il modello di relazione ideale per raggiungere obiettivi più alti rispetto a modelli individualistici o competitivi. Nella pratica, la complessità dei problemi da affrontare e delle strutture organizzative da allestire può diventare un alibi e creare non poche resistenze alla volontà di collaborare. È necessario trovare, sempre e in ogni caso, motivazioni forti per decidere di avventurarsi in una situazione nella quale si rinuncia a parte della libertà individuale a favore di un'azione condivisa con altri.

Il coordinamento promosso dalla Provincia di Torino rappresenta per gli insegnanti coinvolti nel progetto una prova di valutazione, una "prestazione autentica" in grado di verificare quanto da loro appreso in anni di formazione sulle metodologie cooperative. Nei diversi livelli organizzativi del coordinamento (scuola, zona, rete di scuole, e, in prospettiva, rete di reti) e all'interno di ogni gruppo di lavoro, l'obiettivo da valutare è proprio il grado di fiducia accordato alla collaborazione tra insegnanti.

Allo stesso modo in cui gli insegnanti accompagnano gli studenti in classe a far proprie le metodologie di apprendimento fondate sull'interazione tra pari, così la scelta di partecipare a forme di coordinamento tra insegnanti va sostenuta e guidata dalla crescita di consapevoli sui significati della collaborazione.

La partecipazione ad un coordinamento territoriale è connessa allo sviluppo della consapevolezza che gli obiettivi raggiungibili ad un livello della struttura organizzativa facilitano il conseguimento di risultati negli altri piani della struttura stessa.

¹ Cfr.: Branca P., *Il potere nella comunità locale tra coinvolgimento e partecipazione*, Quaderni di animazione sociale

² Cfr.: Benasayag M., Schmit G., *L'epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli, 2005

In particolare, ciò che succede ai livelli più alti deve portare vantaggi chiari e diretti in tutta la struttura collaborativa. In altre parole, finché un “coordinamento centrale” non sarà in grado di dimostrare in periferia i benefici derivanti dal proprio lavoro, ogni invito a collaborare, nominando rappresentanti e delegati, cadrà nel vuoto.

La costituzione e il mantenimento di un coordinamento territoriale sono fasi che vanno costantemente curate, favorendo gli scambi comunicativi dall’alto verso il basso e viceversa (funzione di collegamento svolta dal portale), ma soprattutto garantendo, in ogni contesto di gruppo e nelle diverse fasi del coordinamento, la presenza di coordinatori (i ruoli del facilitatore e del referente) in grado di svolgere funzioni di mediazione tra le dimensioni relazionali e quelle produttive di un gruppo di lavoro.

Perché se è vero che sono sempre gli obiettivi comuni e condivisi a spingerci fuori e a farci “ritornare nella strada”, come diceva Gaber, è ancor più vero che è l’attenzione ai modi in cui si definiscono i risultati da raggiungere, cioè la cura dei processi relazionali dentro i quali gli obiettivi comuni si costituiscono, a determinare il successo di un’esperienza collaborativa.

2. La complessità della collaborazione

Non è facile collaborare. Lo testimonia la fatica che sperimentiamo ogni qual volta, all’interno di un gruppo di lavoro, ci sembra di dover ricominciare dall’inizio, vanificando il percorso fatto fino a quel momento. In seguito, si può scoprire che un momento di crisi di un rapporto di collaborazione è stato confuso con la necessità di accedere ad un livello qualitativamente più alto di relazione.

Ciò può avvenire in quanto la collaborazione ha la natura e le caratteristiche di un “problema complesso”, quali l’insufficienza innata di dati indispensabili a definire le situazioni da affrontare e la conseguente necessità di una continua raccolta e condivisione di informazioni. A rendere appunto “complessa” la situazione è la scoperta che ogni nuova informazione in arrivo ha il potere di cambiare la definizione del problema che insieme si sta affrontando. Tutto il processo porta a maturare la consapevolezza che non esiste un unico modo assolutamente corretto per ricercare una soluzione e, di conseguenza, che non si può mai essere sicuri di aver preso le decisioni giuste.

Ma proprio grazie a questa natura di problema complesso, l’esperienza collaborativa diventa a tutti gli effetti esperienza educativa e formativa. Ad esempio, il senso di responsabilità individuale e collettivo matura proprio nella complessità di contesti collaborativi, grazie ad una delle tante qualità della complessità, capace di far risaltare l’importanza di ogni retroazione e le conseguenze di ciò che si fa da soli e insieme. Vivere la complessità delle situazioni collaborative aiuta così a comprendere che la realtà va accettata nella sua interezza, senza facili riduzionismi o semplificazioni.³

La complessità della collaborazione insegna a non stancarsi mai di cercare il senso delle cose e di ciò che succede, perché in ogni situazione sempre ci sarà un senso comune da cercare. Proprio questa ricerca continua di significati condivisi porta a valorizzare il pensiero pratico e l’azione comune, uniche vie per crescere e sviluppare nuove idee e apprendimenti⁴.

Quali competenze sviluppare per affrontare insieme un problema complesso?

³ “La verità delle cose la si scopre nel momento in cui le accogliamo nel loro essere, così come sono”. Carifi, Ruggeri, *La rosa senza perché*. Poesia e vita, 2004

⁴ Cfr.: Fabbri D., *La memoria della Regina*, Guerini e Associati, 2004

La domanda trova risposta nei principi dell'apprendimento cooperativo, che integrano lo sviluppo di competenze sociali con l'apprendimento di processi connessi al saper pensare e fare insieme.

Un esempio è dato dalla competenza di "problem solving di gruppo", che chiede ai membri di un gruppo di lavoro di saper "procedere assieme" in ogni fase di risoluzione di un problema, non per appiattire i contributi individuali, ma, al contrario, per produrre un risultato importante: la possibilità di integrare una all'altra tutte le risorse disponibili, realizzando nella pratica i significati di una delle prime definizioni di gruppo, che sostiene che, quando si collabora, un gruppo è "più della somma delle sue parti"⁵.

3. La scoperta della "differenza"

Un importante punto di crescita di un'esperienza collaborativa è il passaggio "dall'indifferenza alla differenza", che avviene quando la differenza viene riconosciuta e legittimata come risorsa reciproca ed "elemento generatore"⁶. Riconoscere il valore della differenza porta i soggetti che collaborano ad accettare i rischi insiti in una collaborazione, che prima di tutto è relazione, non possesso, dominio o appartenenza omologante. Accogliere la differenza significa accettare livelli diversi di partecipazione e di assunzione di responsabilità, imparare a discutere e a problematizzare senza rompere i legami, continuare a lavorare anche quando non tutti vengono agli appuntamenti, quando il carico di lavoro diventa imponente e tutto sembra più difficile.

Vivere in questo modo la differenza crea le condizioni affinché la collaborazione generi autonomia, esercizio consapevole della responsabilità che si decide di assumere. Da questa prospettiva, l'appartenenza ad un gruppo di lavoro può davvero diventare occasione di riscoperta del potere di azione, a livello individuale e collettivo, e restituire a chi ne fa parte la capacità di "saper sperare" nel cambiamento possibile.

Come ha scritto Arianna, studentessa di un Liceo, al termine di un'attività in apprendimento cooperativo, per comprendere la collaborazione è necessario farne esperienza, per scoprirne il valore bisogna prima viverla.

"Spessissimo ci troviamo a far parte di un gruppo. Un gruppo qualunque, di amici, di famiglia, di lavoro: stiamo parlando, commentando, litigando e ad un certo punto veniamo travolti da un'idea, banale, semplice vera: non siamo soli, facciamo parte di qualcosa, giusta o sbagliata, siamo un gruppo. Ed è bello, semplicemente bello...Ho scoperto però, proprio lavorando insieme agli altri, che è una cosa giusta ed efficace oltre che bella, che ci sono modi per utilizzare e gestire un gruppo al meglio, modi per sviluppare le proprie capacità, evolvere le proprie idee e diventare migliori".

⁵ Cfr.: Lewin K., *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, 1972

⁶ Cfr.: Pellai, Rinaldin, Tamburini, *Educazione tra pari*, Erickson, 2002