

# Il lavoro con i bambini come occasione d'apprendimento

Intervista a *Milena Mazzoni*  
di *Micaela Deriu*

Seguendo le inclinazioni personali è stato concordato con Milena Mazzoni di trasformare il suo contributo in un'intervista proprio perché, come spiegherà lei stessa, molte delle attività di "partecipazione" hanno un ruolo troppo limitato, di carattere volontaristico, e finiscono spesso per "appesantire" inutilmente il lavoro ordinario di tutti i giorni. Nell'intervista la Mazzoni, con toni talvolta anche critici, riflette e ci fa riflettere su come un'esperienza di progettazione partecipata, abbia influito, anche profondamente, sulla modalità complessiva di lavorare e rapportarsi ai colleghi e ai cittadini.

- (Micaela Deriu) *Cara Milena, puoi raccontarmi brevemente di cosa ti occupi nell'amministrazione comunale?*

- (Milena Mazzoni) Mi occupo del Servizio ambiente, in generale, manutenzione e progettazione del verde pubblico, gestione dei rifiuti come le due linee principali di attività. E poi ci sono delle linee di attività che non hanno nessun tipo di correlazione specifica con il servizio ambiente.

- *Puoi fare qualche esempio?*

- Certo: tutta la gestione delle attività legate al cimitero e poi ovviamente la gestione del personale, perché questo servizio ha del personale esterno che sono undici persone, quindi c'è anche questo aspetto. E poi mi occupo delle iniziative ambientali promosse dall'amministrazione, attraverso un lavoro di segreteria.

- *Solitamente il tuo è un lavoro che si svolge all'interno dell'edificio municipale o anche all'esterno, sul territorio?*

- Prevalentemente all'interno, perché la necessità di partecipare spesso ad incontri, riunioni, oppure proprio la necessità di produrre del materiale amministrativo fa sì che io stia qua in ufficio. Esco anche, ma il mio ruolo richiederebbe una maggiore presenza sul territorio che ricarico ad un collaboratore che si chiama Benassi, il quale spesso diventa "i miei occhi" fuori dal municipio.

- *Rispetto a questo lavoro di progettazione partecipata con i bambini,*

*quando l'amministrazione comunale l'ha proposto a tutti gli operatori, qual è stata la tua impressione?*

- In linea di principio l'ho condiviso e lo condivido, perché ci deve essere un approccio reciproco di tecnici, operatori, cittadinanza rispetto a questo modo di procedere partecipato. Devo dire che da un punto di vista applicativo qualche dubbio lo nutro, anche perché qui a Zola siamo probabilmente all'inizio. Credo che forse l'errore sia quello di aspettarsi troppo, perché questo è un processo culturale che richiede molto tempo per arrivare ad avere dei risultati veramente efficaci. Pensare di avere risultati efficaci in un anno scolastico, o in un lasso di tempo definito, è forse un obiettivo eccessivo. Credo che il successo sia già il fatto di approcciarsi in questo modo nuovo alle cose.

*- Mi pare di capire che tu vedi questo progetto più come attivatore di un processo culturale...*

- Sì, io lo vedo di più come un processo culturale. Intanto, lavorare pensando all'opinione di altri o all'interesse di altri, cioè "mettersi in gioco" alla partecipazione, secondo me è proprio una modalità nuova di approcciarsi al lavoro. Già il fatto di farlo è un successo. Il fatto di non soddisfare le esigenze di tutti non lo ritengo un fallimento. Quello che intendo dire è che mi è sembrato che spesso alcune persone hanno partecipato a questo processo, come "ah bene, adesso possiamo dire qualcosa anche noi, che fino adesso avete detto 'state zitti', noi diciamo e vogliamo che sia fatto così...": io credo che la partecipazione non sia questo, ma piuttosto una mediazione che possa soddisfare i miei e i tuoi interessi, ma può succedere che riesca a soddisfare i tuoi e magari i miei un po' meno... Insomma significa trovare una situazione vantaggiosa per tutti o almeno non troppo svantaggiosa per nessuno. Ma è impensabile soddisfare in toto le richieste della cittadinanza coinvolta, perché altrimenti invertiamo soltanto le modalità utilizzate sino ad ora: "fino ad ora abbiamo deciso senza sentire i pareri di nessuno, adesso sono altri che decidono e noi tecnici eseguiamo".

*- Questa modalità interattiva di fare partecipazione in quale occasione l'hai riscontrata? Fra gli adulti, i tecnici o nei confronti dei bambini stessi?*

- Devo dire che questo nuovo approccio ha anche influito sull'atteggiamento di tutti, anche di noi tecnici adulti. Anche degli adulti coinvolti in questo processo. Forse più gli adulti che i bambini, se devo essere sincera, in questo momento. Io, avendo delle occasioni di incontro molto sporadiche, ho purtroppo avuto l'impressione che spesso le richieste dei bambini fossero un po' veicolate dagli adulti, indirizzate dagli adulti (insegnanti). Credo che questo succeda probabilmente perché siamo in una fase abbastanza precoce del processo, è "un embrione" questo.

*- All'interno di questo processo-progetto, al di là dei tuoi colleghi della struttura con chi hai lavorato?*

- Ho lavorato con alcune classi; in realtà il mio non è stato un vero e proprio lavoro. Ci sono stati molti incontri episodici nel corso del lavoro dei bambini, alcuni come occasione di ascolto finale degli esiti del laboratorio, altri si sono poi trasformati in un momento operativo. Quindi, un

vero e proprio coinvolgimento quotidiano con altre persone non l'ho avuto, se non appunto con colleghi per la realizzazione di questi incontri.

- *Se capisco, tu mi stai dicendo: sono entrata in questo progetto, e il mio è stato un intervento puntuale all'interno dei percorsi di varie classi.*

- *Io l'ho vissuta così...*

- *Con te venivano altri colleghi, o andavi da sola?*

- Sono venuti anche altri colleghi, e a volte il Sindaco. Magari quando gli incontri vertevano su argomenti di carattere generale. Oppure un collega del servizio ambiente quando invece gli incontri avevano degli argomenti specifici che riguardavano questo servizio.

- *Rispetto al tuo atteggiamento nell'essere coinvolta nel lavoro dei bambini, c'è stato un cambiamento oppure no?*

- Sicuramente si è modulato, a seconda della risposta. Inizialmente ci credevo come processo, poi il passaggio allo stato operativo alcune volte mi ha un po' deluso, poi ci siamo ripresi e rimotivati. Poi succedono alcune cose, anche la comunicazione di oggi dei Lavori pubblici mi fa capire che tutto questo è servito.<sup>1</sup> Questa dimensione di rete tra i servizi è una novità rispetto alle normali abitudini di lavoro. Considerando i poi, magari ci sono dei momenti nei quali sono stata appesantita e ho avuto un po' di disappunto su questo nuovo ruolo, perché appunto crea degli appesantimenti nel lavoro non sempre, per me, giustificati.

- *Quindi, per certi versi ti sei sentita appesantita e in altri momenti gratificata. Dal punto di vista del processo e delle modalità di lavoro, secondo te, avremmo potuto fare cose diverse, adottare delle altre modalità, sempre in funzione di quello che dici... e se ti sei sentita appesantita, perché ti sei sentita appesantita? Tu dici, per delle cose, a tua ragione, non importanti...*

- Sì, secondo me rispettare tutta la procedura di incontri e pareri spesso ha rallentato i tempi e ha creato degli appesantimenti oggettivi nel lavoro. Probabilmente, ma di questo non sono certa, l'allungamento dei tempi iniziali, se fosse stato finalizzato alla creazione di un "senso comune" all'azione partecipativa, avrebbe ottenuto la diminuzione dei tempi di conflitto nella fase successiva... invece, nonostante ci siano questi momenti di partecipazione e di condivisione delle scelte, poi, alla fine, non sempre siamo tutti contenti, quindi forse dobbiamo aggiustare un po' questo approccio e, devo dire, dedicare più tempo a questo momento di discussione e confronto integrato sulle rispettive aspettative legate alla partecipazione a questo processo. È anche vero che però probabilmente proprio mi manca il tempo, per come è strutturato il mio lavoro, da dedicare a questi incontri con più serenità, di poter poi pensare agli stessi quando ritorno... farli maturare... questi incontri li vivo proprio come una sorta di appesantimento.

- *...di "una cosa tra le cento che devi fare"...*

<sup>1</sup> A fronte di un problema alla rete fognaria della nuova scuola di Riale, il servizio Lavori pubblici ha coinvolto il servizio Ambiente ed il Servizio Città sostenibile, per trovare insieme le soluzioni idonee tenendo conto delle esigenze dei bambini e dell'attività scolastica.

- Esatto, mi è successo.

- *Quindi, tu dici, in certi momenti mi sono sentita appesantita perché le ho vissute come un intermezzo tra le altre cento cose che devo fare... hai detto "non avevo il tempo di dedicarmi alla preparazione dell'incontro né tantomeno il tempo di rifletterci dopo e di elaborarla, mentre l'hai sentito un appesantimento anche perché..."*

- Anche perché a volte mi sono resa conto che da queste riunioni, dove pensavo fossero passati alcuni messaggi, in realtà non è stato così, perché poi non è stato ben chiarito magari il processo di partecipazione, o meglio il senso della partecipazione (tra gli adulti coinvolti), o spesso viene interpretato come un modo per poter arrivare direttamente negli uffici e dire "io ho questa richiesta individuale, portami questo e questo, fammi questo e questo" e allora dici "ho consumato del tempo senza mettere a frutto nulla".

- *Quindi, secondo te, dal punto di vista del processo forse si dovrebbe dedicare più tempo a ... condividere il senso del lavoro?*

- Sì, secondo me sì. Condividere proprio il senso di questo nuovo approccio, non solo lavorativo, partecipativo.

- *Salvatore Amura, assessore nel comune di Pieve Emanuele, nel quale i processi di partecipazione sono ad un livello avanzato da molti anni, ci raccontava che dopo circa 10 anni hanno raggiunto il dieci per cento di popolazione che partecipa attivamente, partendo dallo zero virgola... ma soprattutto quello che sottolineava è che è proprio cambiata la qualità della partecipazione. All'inizio gli incontri a Pieve Emanuele erano una specie di "vomitatoio", col tempo le persone hanno imparato cosa vuol dire partecipare. Questo forse è il processo culturale al quale ti riferivi all'inizio.*

- Sicuramente. Penso anche che fatto in questo modo, con i tempi con cui lo stiamo facendo adesso, sarà un processo molto lungo, perché alla fine in un anno non ci incontriamo tantissime volte, quindi non è una "palestra" molto efficace. Io ho questa idea almeno, perché visto il tempo che passa da una volta all'altra, non impariamo... ci siamo visti questa volta, è successo questo, non abbiamo più avuto però il momento successivo nel quale ci siamo tutti confrontati.. Questo accade forse perché siamo persone quindi abbiamo dei retaggi, la paura di distruggere degli equilibri o cose di questo tipo, anche delle relazioni, anche con altri enti e istituzioni... non c'è stato un momento in cui abbiamo detto "guardiamo che frutto ci ha dato quell'incontro di due ore di quella volta...": io non credo che ci sia stato, quindi a cosa è servito quell'incontro?

- *Da un lato dici "gli incontri producono un appesantimento", dall'altro "sarebbero necessari più momenti di confronto..."*

- Sì, secondo me sì. Soprattutto in questa prima fase (considerando che per questo tipo di processi tre anni rientrano sempre in una prima fase) un approccio mirato a prevenire i conflitti successivi deve investire molto tempo in questi incontri. Ma nell'ambito di un servizio come quello di cui mi occupo, siamo già fuori con i carichi di lavoro rispetto all'ordinarietà, quindi l'appesantimento viene anche da questo. Se io

avessi il tempo giusto da dedicare a questo processo-progetto non sarebbe un appesantimento, ma invece quando rientro in ufficio dopo un incontro mi ritrovo con il sollecito di qualcun altro che ti chiede magari una banalità o... Il tutto va inquadrato nell'ambito del servizio: sai che hai poco tempo, partecipare agli incontri lo vivi già come tempo sottratto alle altre attività e questo atteggiamento non è fruttifero. Mi spiego meglio, ora il tempo che possiamo dedicare al processo partecipativo è talmente poco che ti va ad incidere ancora di più con il risultato delle altre attività, ma la limitatezza del tempo dedicato alla partecipazione non è produttiva ed efficace rispetto al processo.

- *Quindi secondo te, come all'inizio sono stati trovati dei momenti intensivi di confronto ravvicinato, corsi di formazione, incontri anche organizzativi rispetto alle attività che obbligavano a un certo confronto, forse passato un certo periodo, in cui si è sperimentato e provato, sarebbe necessario e utile ri-prevedere un periodo intensivo per fare un passo avanti?*

- Secondo me sì, però lo vedo come molto difficoltoso alla luce del resto delle attività e del carico di lavoro attuale.

- *Rispetto al lavoro fatto con i bambini, hai impiegato le tue competenze tecniche? Ne hai scoperte di nuove... ne hai impiegate di altre?*

- Direi che le competenze tecniche le ho impiegate, perché poi il mio è un ruolo abbastanza specifico, quando si parla di verde, di piante, di parchi pubblici... quindi ho avuto modo anche con la classe che è venuta e che ha fatto questo parco fantastico di confrontarmi direttamente con loro, di raccontare loro delle cose e loro a me.

- *Quindi come le hai usate le competenze?*

- Sono le stesse che uso normalmente, però filtrate; quando parlo con loro cerco di rapportarmi con "non addetti ai lavori", quindi con un linguaggio anche più comprensibile... per quanto mi sforzi...anche se in realtà faccio più fatica. A volte, riprendo anche parte della "mamma" che è in me, quindi una parte della mia personalità che solitamente non esplico nel lavoro.

- *Quindi nel lavorare coi bambini tiri fuori parte della tua personalità che normalmente non emerge...*

- Sì.

- *Questo sei riuscita a farlo subito?*

- No, ho avuto un po' di difficoltà inizialmente ad affrontare le scolaresche, e poi devo dire che ci sono delle scolaresche nelle quali anche la presenza dell'insegnante determina una diversità nella relazione che instauro con la classe stessa. Ci sono classi più partecipative e che mi hanno stimolato alla partecipazione con loro, altre classi invece nelle quali ho respirato una sorta di diffidenza, di rigidità da parte dell'insegnante che ha fatto sì che io mi trovassi lì come un tecnico a raccontare delle cose e non a stabilire un rapporto anche umano e personale con i bambini.

- *Quindi secondo te questo tipo di progetto ha valorizzato la tua persona?*

- Sicuramente. Anche perché io sono convinta che qualsiasi nuova esperienza valorizzi la persona. Di mio non sono mai chiusa a nuove

esperienze. Poi se non ci fosse stato questo percorso, su molte cose non mi sarei mai fermata a riflettere.

- *Ad esempio?*

- Anche solo la questione di oggi sulle fognature di Riale, se non ci fosse stata questo progetto con i bambini, io non avrei mai pensato di interessare qualcun altro, di dire “vediamo come risolvere il problema” anche da un punto di vista dell’utente, in questo caso in riferimento anche ai bambini: che nello specifico significa chiedersi se riescono ad usufruire del giardino, in che periodo dell’anno siamo, cosa è più utile rispetto alle esigenze dei bambini o quale intervento sarebbe stato meno impegnativo per ripristinare il prato velocemente...; e quindi l’intervento sul giardino della scuola non avrebbe tenuto conto delle esigenze dell’utente. Adesso nel mio lavoro sono aumentate le variabili che considero nel prevedere gli interventi da fare sul territorio, in questo specifico caso sono: rete fognaria, giardino e bambini. Probabilmente in passato le variabili sarebbero state solo rete fognaria e giardino. Quindi per me l’utente in generale, prima che si avviassero questi corsi di formazione anche con “Pensare in Piccolo”, la legge 285, devo dire che per me erano processi un po’ diversi: tu fornivi un servizio e l’utente doveva prenderlo così com’era; ma non ero consapevole di fare questo tipo di ragionamento... “si era sempre fatto così... non vedo perché fare in modo diverso” ...

- *Come hai vissuto quest’esperienza rispetto al valore della Rete, e alla prospettiva di costruire decisioni insieme a persone e soggetti? Perché all’inizio dicevi che la partecipazione dovrebbe arrivare a far sì che ci siano delle decisioni condivise, a tutti note...*

- Sicuramente il lavoro in Rete, per quanto non sia sempre stato ottimale, anche per colpa di qualcuno che ci crede un po’ meno, per colpa di qualcuno che non lo condivide o lo ostacola, le motivazioni sono tante e non c’è da colpevolizzare nessuno..., è un risultato molto positivo. Ma anche il lavoro di rete stessa e la comunicazione richiedono tempi che spesso non si sposano con i nostri ritmi lavorativi.

- *Quindi, dal punto di vista della realizzazione di questa rete, ci sono stati degli elementi di complessità...*

- Sì. Un po’ di atteggiamenti di ostruzionismo perché magari qualcuno non ci ha mai creduto e non ci crede neanche adesso, un po’ da parte di chi ci crede e poi l’esperienza lo porta a negare i principi iniziali perché non ha visto i risultati immediati che si aspettava. Oppure magari c’è chi ci crede ma è incalzato dai tempi e dalle richieste ordinarie e non lo fa, quindi magari sarebbe ottimale... guarda anche solo la posta elettronica, che è sicuramente un metodo di comunicazione ottimale che mette in contatto tantissime persone in tempi più ristretti, però richiede comunque tempo, perché alla fine hai molti più elementi di contatto e fai molte più cose, però le concentri, quindi hai anche bisogno di tempo per fare quello. La stessa cosa qua, praticamente mettendo in rete tutte queste informazioni tu elabori e pensi solamente alla tua informazione, o al tuo settore, in realtà, lavorando in rete, hai comunque un’affluenza di altre informazioni che provengono dall’interno,

dall'esterno, da altri enti, da colleghi, e quindi il ragionamento risente anche di tutti questi nuovi elementi e ovviamente si complessifica.

- *C'è stata anche una forma di arricchimento per te in questa forma di lavoro, o soltanto una complessità aggiuntiva?*

- La complessità ha aspetti negativi e positivi: il fatto che un procedimento sia complesso determina un impegno maggiore ma anche un arricchimento, un risultato migliore, risultato non solo nel prodotto ma anche nell'approccio di chi ha lavorato a quel prodotto.

- *Quando è stato presentato il progetto è stata richiesta una sorta di adesione, non proprio volontaria ma nemmeno obbligatoria, diciamo che è stata ben caldeggiata l'adesione...*

- Devo dire che l'adesione era non volontaria, e all'inizio ho partecipato anche con un po' di scetticismo... non rispetto ai contenuti, in linea di principio ero d'accordo, ma nei risultati... pensavo quasi ci fosse come una sorta di obbligatorietà nel partecipare per il ruolo che avevo qua all'interno del municipio, ma i cui risultati poi non so se li avrei visti, quindi sul momento sono andata anche in maniera non dico apatica, ma senza essere troppo recettiva; poi in realtà quando ho partecipato, le giornate sono state occasioni di spunto, di riflessione. Stavo a guardare. Già la presentazione del progetto da parte di Giusti invece dava dei segnali di concretezza, di un percorso già in qualche modo sperimentato che avrebbe dato i suoi frutti... strano a vedersi, è veramente così, soprattutto anche i personaggi, me per prima, che hanno partecipato a queste cose. Poi invece la partecipazione al corso di formazione ha dato nuovi spunti di ripensamento, e secondo me questo è stato un lavoro molto utile anche solo per il fatto di averci fatto incontrare con gli insegnanti, anche quando facevamo quelle mattinate, "i laboratorini" che venivano fatti nella seconda parte della mattinata, ci hanno permesso anche di conoscerci, di stabilire un rapporto umano, che a volte sfugge... si va a scuola con la bustina gialla "istituto comprensivo", ecc., quindi in realtà dopo un po' i miei obiettivi si sono modificati. Poi, ti dico, molto spesso, finito questo momento idilliaco della formazione, ci sono stati dei momenti un po' duri, per incastrare questi nuovi spunti di riflessione, e di lavoro, per calarli nell'attività ordinaria e conciliarli con l'attività ordinaria e anche applicarli ai bambini.

- *Sei riuscita con facilità ad applicare gli spunti presi?*

- Con alcune classi sì, con altre no, perché comunque non vai solo in quella classe... c'è anche una mediazione dell'adulto (insegnante), perché ognuno degli stakeholders gioca il proprio ruolo.

- *Rispetto al ruolo del facilitatore / coordinatore?*

- Secondo me il ruolo del coordinatore è molto importante, anzi, io a volte ho avuto delle difficoltà andando nelle classi. Per esempio, ho fatto degli incontri nelle classi senza la tua presenza - ed io mi aspettavo la tua presenza - e mi sono sentita un po' "scoperta" ed irrigidita, ovviamente con questa premessa viene da instaurare un rapporto tutto sulla difensiva con la classe. Poi ho partecipato ad incontri in cui c'era il facilitatore e mi sono serviti anche per capire come comportarmi

negli incontri successivi, nel senso che per me, che non ho una grossa propensione al rapporto interpersonale, sono sempre un po' schiva, vedere come si comporta un facilitatore e ragionare su come si comporta, su come il suo atteggiamento influenza l'ascolto o la risposta e l'interesse dei partecipanti, mi è stato utile. Il ruolo del facilitatore, in questi momenti, per smussare un po' tutti questi stakeholders è fondamentale.

- *Chiudiamo con le ultime due domande. La prima: parlami di due o tre tra gli elementi più positivi emersi in quest'esperienza.*

- Il modo di comunicare. Questo processo ha fatto sì che anche tra di noi, intersettorialmente e intrasettorialmente, ci si trova ad avere la necessità di confrontarsi sui vari procedimenti, che possono anche non riguardare questo percorso, però in qualche modo ci ha abituato a mettere in rete le conoscenze. Quindi secondo me il vantaggio è questo, al di là... di tutto il lavoro che hanno fatto le insegnanti stimolate da questo progetto, ma non tanto per raggiungere un prodotto. Il cantiere alla scuola di Riale, che è un prodotto del processo, secondo me è ancora prematuro rispetto ad un processo culturale di ampio respiro e cambiamento. È vero che come amministrazione avevamo necessità di raggiungere qualcosa, però con un percorso ancora troppo giovane alle spalle...oppure si sente che il passaggio culturale non c'è stato; in altri casi invece, secondo me, dove le insegnanti si sono preoccupate di avvicinare i bambini all'istituzione scolastica, di fargli conoscere il territorio, questo secondo me in questo momento è già stato un grosso successo. Anche se non ha portato a nessun tipo di prodotto, oppure ad un piccolo arbustino; il fatto anche che ogni tanto i bambini vengano qua, parlino con noi...avvicinare l'istituzione ai cittadini, soprattutto ai cittadini del futuro. Quindi credo di più nei risultati lenti, piuttosto che all'esito immediato. Credo abbia maggior valore il piccolo esito, ma all'interno di un percorso mantenuto nel tempo, che può raggiungere obiettivi concreti più importanti.

- *E adesso l'ultima domanda; nella precedente abbiamo visto gli aspetti positivi: e quelli negativi?*

- Gli svantaggi sono che questo modo di lavorare richiede tanto tempo. Tutta l'amministrazione dovrebbe essere consapevole che si lavora in questo modo, quindi della necessità di orientare lo scadenziario diversamente. Ti dico la verità, secondo me nell'amministrazione precedente non c'era solo il tema della progettazione partecipata con i bambini, questo era un po' l'evento tangibile: era proprio una procedura che il sindaco in prima persona viveva, quella della partecipazione dei bambini, e dei cittadini in genere. La nuova Amministrazione Comunale, forse perché sono giovani come amministratori, non ha questa sensibilità, anzi molto spesso secondo me loro la partecipazione la vivono nel soddisfare l'interesse del cittadino. Non dicono mai di no. Io ho visto in passato che si è detto di no, perché la partecipazione non vuol dire soddisfare sempre la tua esigenza. Quindi bisogna fare tutto in fretta per soddisfare... e non si concilia con quelli che sono i criteri della partecipazione. La partecipazione viene scambiata per un libero accesso dei cittadini alle istituzioni con solo diritti e nessun dovere, mentre prima i cittadini avevano diritti e doveri.