

M.

margin magazine

PERIODICO DELLA COOPERATIVA IL MARGINE - ANNO IV NUMERO GIUGNO 2024



TRASFORMAZIONE

IL MÀRGINE
L'ACCENTO SULLA PERSONA

Indice

06.
Quanto ci piace imparare!
La formazione per trasformare la vita (e la nostra impresa)
Nicoletta Fratta

21.
Non è facile parlare di formazione
Federico Ghiano

34. **Due parole con**
Vincenzo Papalia
La formazione non deve essere valutata: la formazione è un’opportunità
A cura di Margine Comunicazione

60. **Due parole con**
Simona Busa
Integrazione, consapevolezza e strategia: la formazione parte da qui
A cura di Margine Comunicazione

74. **Progetti speciali**
Nuovi contesti, inclusione a tappe: si parte!
Elena Mapelli, Massimiliano Ferrua

10.
La formazione continua per le imprese cooperative
Stefania Serafini

26.
Cooperazione, enti del Terzo Settore e nuove generazioni: il valore della formazione
Andrea Mussa

42.
Formare le professioni del sociale: trasmettere senso e mantenere viva la passione
Paolo Bianchini

64. **Sguardi**
Come siamo cambiati nel tempo che cambia
Tito Ammirati

78. **Dai territori**
Donna è... un Flash Mob per sviluppare pratiche creative di cittadinanza attiva
Miriana Bonasso, Daniele Laspina, Donatella Pileggi, Antonietta Rondinelli

16.
Dimmi come ti formi e ti dirò chi sei
Gianfranco Marocchi

30.
Comunicare per cambiare: la capacità trasformativa dei processi di comunicazione
Andrea Volterrani

50. **Storie**
Trasformare un lamento in un suono
Umberto De Marchi

68. **Sguardi**
Per dire bene, occorre una formazione continua
Giancarlo Riviezzi

54. **Storie**
La passione per il futuro che verrà: la parola ai partecipanti al corso di formazione interna “Vision factory”
A cura di Margine Comunicazione



Per iniziare

C'è un aspetto della formazione che più di altri ne precisa l'importanza e spiega perché continui a rappresentare la via maestra per acquisire **nuove competenze**: la sua capacità di innescare dei **processi trasformativi**.

Dentro qualsiasi corso di formazione, workshop, stage professionale, c'è sempre un **doppio protagonismo**: da una parte chi, quel corso, lo ha pensato e progettato rispondendo a precisi bisogni; dall'altra chi, quel corso, lo vive e si aspetta di acquisire conoscenze nuove.

In entrambe le direzioni, c'è comunque l'intenzione di produrre o di sperimentare un **cambiamento**: nelle persone coinvolte, all'interno dei contesti lavorativi, nella *governance* di un'organizzazione. Un'intenzione che si presenta anche come un affascinante esercizio di **futuro**.

Per chi si trova a strutturare un percorso formativo, perché si tratta di immaginare quali forme dovrà assumere il cambiamento per poter produrre **valore aggiunto** e far **crescere** persone e imprese.

Per chi partecipa, perché sarà costantemente chiamato a **rileggere il proprio ruolo**

professionale – e non solo – alla luce di nuove conoscenze che andranno a nutrire nuove competenze.

Costruire un percorso di formazione, quindi, attiva sempre un'**intelligenza collettiva** che mette in connessione i diversi attori di un'organizzazione e ne rafforza il **senso di appartenenza**.

Accorda il passo. Orchestra i diversi suoni per andare tutti a tempo. Aspetti che noi, come cooperativa sociale, conosciamo molto bene e che i soci e le socie partecipanti al corso di formazione interna "Vision factory" stanno sperimentando in prima persona.

In queste pagine ci interessava allora indagare quale valore assume, nella pratica del nostro lavoro come operatori, la formazione in termini di:

- **opportunità** per acquisire nuove conoscenze capaci di trasformare il modo con cui si sta all'interno di un'impresa e si interpreta il proprio ruolo lavorativo;

- **allenamento delle competenze**;

- strumenti adeguati per **governare le trasformazioni** del mondo del lavoro e i nuovi bisogni;

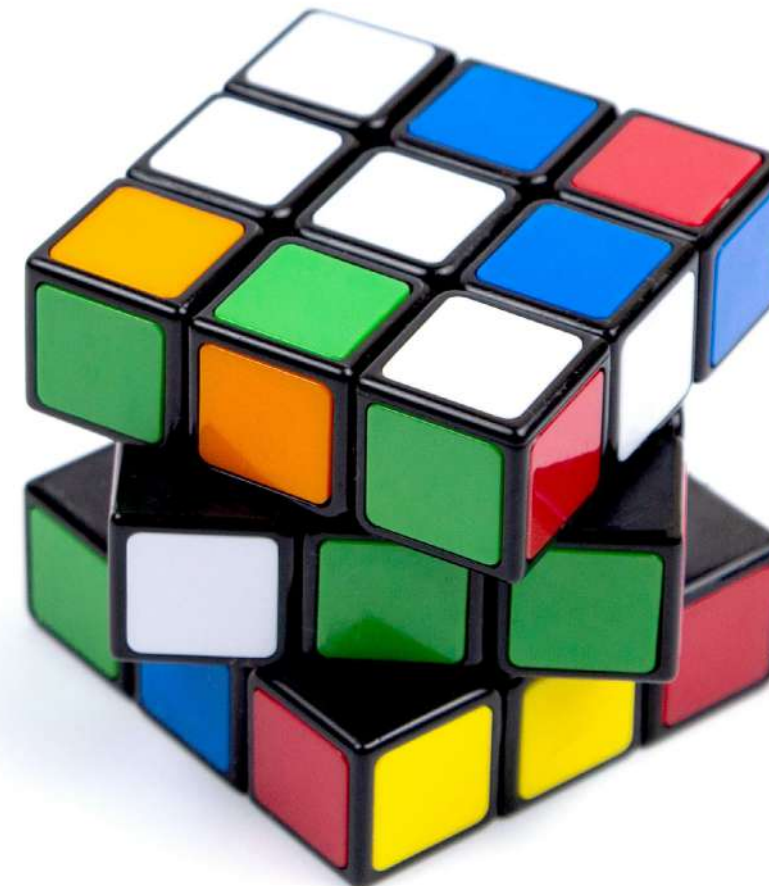
- possibilità di rafforzare il nostro **modello di impresa sostenibile**;

- **investimento in una nuova generazione di operatori e cooperative**.

E lo abbiamo fatto confrontandoci con chi, a diverso titolo, si occupa di formazione: consulenti nell'area dello Human Resource aziendale, professionisti del privato sociale, docenti universitari, presidenti di cooperative sociali, esperti di comunicazione interna.

Nelle loro riflessioni lo stesso filo rosso: la formazione possiede un grande valore strategico perché produce sempre **conoscenza condivisa**, traduce i bisogni di oggi in visioni attivando processi creativi e costruttivi, offre strumenti per porsi costantemente **nuove domande**.

In una parola: formazione è, soprattutto, **educazione cooperativa**.



Direttrice responsabile

Stefania Collina

Comitato editoriale

Nicoletta Fratta, Tamara Pollo, Fabio Cavallin, Antonio Celentano, Massimo Minestrini, Nadia Quaranti, Mara Giacomelli, Elena Mapelli, Laura Balma, Gianna Filone, Simonetta Matzuzi, Stefania Collina, Davide Riccio, Luca Pizzolitto.

Hanno collaborato con noi

Tito Ammirati, Paolo Bianchini, Miriana Bonasso, Simona Busa, Umberto De Marchi, Massimiliano Ferrua, Federico Ghiano, Daniele Laspinia, Gianfranco Marocchi, Andrea Mussa, Vincenzo Papalia, Donatella Pileggi, Giancarlo Riviezz, Antonietta Rondinelli, Stefania Serafini, Andrea Volterrani.

Progetto grafico e immagine copertina

Aurora Cecere

Stampa offset

AGT – Aziende Grafiche Torino S.R.L.

Credits fotografie e illustrazioni

Pp. 6-7-8-9: foto di Vito Lopriore; pp. 10-11: foto di unknown on Pexels; pp. 12-13: foto di Oleg Nagovski on Pexels; pp. 14-15: foto di Vito Lopriore; p. 16: foto di haziqfarooqui on Pexels; pp. 17-18: foto di tranthangnhat on Pexels; pp. 20-21: foto di Miguel Á. Padriñán on Pexels; p. 22: foto generata con AI; p. 23: foto di unknown on Freepik; pp. 24-25: foto di Gaetano Cessati on Unsplash; pp. 26-27: foto di Vito Lopriore; p. 29: foto di unknown on Freepik; pp. 30-31: freestocks on Pexels; p. 33: foto di Donald Tong on Pexels; pp. 34-35: foto di Nouredine Belfethi on Pexels; pp. 36-37: foto di solyart photos on Pexels; p. 38: foto di Priscilla Du Preez on Unsplash; p. 39: foto generata con AI; pp. 40-41: foto di Priyanka Singhon on Unsplash; pp. 42-43: foto di unknown on Freepik; pp. 44-45: foto di Paggiaro Francesco on Pexels; pp. 46-47: foto di unknown on Pixabay; pp. 48-49: foto di Vito Lopriore; p. 51: foto di unknown on Pexels; pp. 52-53-54-55-56-57-58-59: foto di Vito Lopriore; pp. 60-61: foto di Ehsan Hasani on Pexels; pp. 62-63: foto di Kirkgoz on Pexels; pp. 64-65-66-67: foto di Vito Lopriore; pp. 68-69: foto di unknown on Pexels; pp. 70-71: foto di unknown on Pexels; pp. 72-73: foto di Vito Lopriore; p. 75: foto di David Salamanca on Unsplash; p. 76: foto di unknown on homes4all.it; p. 78: foto di Margine Comunicazione; pp. 80-81: foto di Margine Comunicazione; pp. 82-83: foto di Vito Lopriore.

Registro stampa nr. 32/2021 del 06.05.2021 - Tribunale Ordinario di Torino

Quanto ci piace imparare!

La formazione per **trasformare** la vita (e la nostra impresa)

Nicoletta Fratta

Presidente della cooperativa sociale Il Margine

Che le competenze siano un forte motore di cambiamento è risaputo, così come che la formazione sia la chiave per ottenerle.

Imparare cose nuove stimola la mente e la fantasia. Ci aiuta a sviluppare il pensiero critico, la capacità di risolvere problemi (*problem solving*) e la flessibilità mentale, per sfruttarla nei momenti in cui se ne ha più bisogno.

Permette di generare nuove idee, trovare soluzioni originali, creare valore aggiunto. Stimolare il pensiero, allenare il cervello, creare nuovi percorsi e nuove connessioni mentali ci permette di tirare fuori dal cilindro il coniglio che non sapevamo di avere.

Imparare cose nuove genera anche benefici sul benessere fisico e mentale, lo hanno dimostrato diverse ricerche; aiuta a prevenire stress, depressione, ansia, *burnout*, mantiene attiva la memoria, la concentrazione e l'attenzione.

Rallenta il declino cognitivo e protegge il cervello dall'invecchiamento.

Ma quale formazione ci serve per *esistere con e nel mondo*?

L'idea di spingersi oltre

Non possiamo non partire dal riconoscimento e dalla fiducia nel **potere trasformativo** dell'educazione e dall'idea di spingersi oltre, di superare, cioè, un paradigma che assegna alla formazione il compito di un continuo ri-dislocarsi nella nostra società complessa. Una formazione ri-generativa si caratterizza inevitabilmente per un **approccio sistemico**, che guarda all'universo come a un sistema vivente che si autoregola, che adotta nell'apprendimento-insegnamento uno **"sguardo" plurale** e interdisciplinare e sceglie la strada impegnativa della cooperazione, della riflessività e della **ricerca partecipativa**. Nella vita di ognuno, come in quella delle organizzazioni, prima o poi si verifica un avvenimento che, guardato a posteriori, appare come un **punto di svolta**. È il momento in cui si ha il coraggio di **rimettere in discussione** le proprie certezze e si avverte una forte spinta a **cambiare direzione**. Ed è proprio quando questo si verifica che diventa necessaria l'acquisizione di nuove e diverse competenze. E non è importante che si tratti di dover sviluppare nuove abilità o di potenziare competenze già acquisite, a rendere simili queste

storie di svolte è che al centro di ciascuna di esse c'è un **percorso di formazione**. Che peraltro non cessa di dare i suoi frutti semplicemente al termine del progetto formativo: per sua natura la formazione è **prevenzione e investimento** in un bene che non si deteriora nel tempo, invecchia certamente, ma non si rende inutile poiché si sedimenta e si trasforma in nuovo sapere.

Investire in formazione, innovare i processi

Infatti, il modello dell'acquisizione del sapere non è un modello in cui il nuovo sapere sostituisce il vecchio bensì il nuovo trasforma il vecchio, così che il complesso del sapere acquisisce spessore e **apre gli orizzonti**. Per questo la formazione è un bene spendibile e utile allo sviluppo umano, professionale e multidimensionale. Mostra i benefici socioeconomici nell'arco di un tempo medio-lungo e rappresenta un passaggio evolutivo nella vita di chi se ne avvale, sia esso una persona e/o una organizzazione. Si parla infatti di "apprendimento continuo", proprio a significare che la crescita passa solo attraverso un **allenamento quotidiano**



a padroneggiare nuove competenze e conoscenze che vanno ben oltre la sfera professionale. Investire nell'educazione continua è un investimento per sé stessi e per il proprio futuro. Con vantaggi che spaziano dalla crescita professionale all'ampliamento delle opportunità, perché fornisce gli strumenti necessari per affrontare le sfide in un mondo in costante cambiamento. Se guardiamo al nostro mondo, possiamo osservare che gli investimenti in formazione delle imprese sociali sono prevalentemente diretti verso due direzioni: da un lato verso azioni di *empowerment* e percorsi di crescita professionale per aumentare la qualità dei servizi gestiti e, dall'altra, verso l'accrescimento delle capacità gestionali e organizzative delle nuove

generazioni di imprenditori sociali. Il contesto complesso e mutevole che stiamo vivendo, nonché il tema cruciale del **ricambio generazionale** e dell'**equilibrio di genere** negli organi di gestione e controllo delle società cooperative, rendono oggi indispensabile poter disporre di persone adeguatamente preparate e consapevoli rispetto a cosa significhi realizzare **progetti sociali** e, contemporaneamente, amministrare un'impresa cooperativa. La Cooperazione è una forma, più sociale e sostenibile, di fare impresa che restituisce il **valore aggiunto** al territorio là dove si è generato. Per poter continuare a farlo bisogna affrontare le sfide del futuro con organizzazioni più efficienti e meritocratiche, dove ci si possa svincolare dal principio di esperienza come unico punto di riferimento e si possa valorizzare la competenza



cioè cooperativo, in grado di sostenere e dare senso alle **finalità** del Margine, alle sue esigenze, al suo essere organizzazione di **eccellenza** e al suo futuro, avendo come denominatore comune i valori che hanno caratterizzato il percorso della Cooperativa e la messa a valore di tutte le nostre meravigliose "differenze". Perché oltre alle conoscenze tecniche sono necessari i **valori** e le **virtù**. E il **coraggio**, che è inseparabile dalla strategia, affrontare in modo consapevole la gestione di quanto è inaspettato, favorire la **consapevolezza** del valore delle persone, mettere in relazione quanti operano in ambiti differenti, giungendo ad affermare il valore della nostra identità come cooperativa sociale: anche questo si impara e il percorso "Vision Factory" ci aiuta a farlo. **Personalità e coscienza critica** sono le immediate conseguenze di un adeguato processo formativo. Insieme contribuiscono a renderci intellettualmente indipendenti, a uscire dalla morsa dell'indifferenza che soffoca la possibilità di imparare e conoscere, a crearci un ruolo all'interno della società e ad avere opinioni prive di pregiudizio. Tutto ciò significa essere padroni di sé stessi e non succubi degli altri. Ecco perché proprio mentre svolgiamo il nostro lavoro di operatori sociali **ci piace imparare**, perché "sapere" ci permette di pensare con la nostra testa e ci rende capaci di prendere decisioni, in modo che non sia qualcun altro a prenderle per noi, facendoci diventare responsabili delle nostre azioni così che i nostri pensieri non si fermano alle apparenze e non siano superficiali. Perché ci è utile per adattarci alla dinamicità del nostro tempo.



e la capacità di andare oltre gli schemi precostituiti. Per **innovare i processi** servono persone in grado di avere una visione più futuribile della realtà, con formazione continua e forte desiderio di mettere in discussione quello che è stato per poter approdare al nuovo.

Vision Factory, una "Form-Azione al Cambiamento"

Proprio in quest'ottica, Il Margine ha dato vita al percorso "Vision Factory", che si pone l'obiettivo di formare giovani operatori ed operatrici affinché possano approcciare in modo consapevole funzioni di coordinamento e direzione in cooperativa. L'idea è di accrescere e sviluppare le conoscenze necessarie per far crescere

una nuova generazione di amministratori e amministratrici capaci e competenti. Non solo un ricambio generazionale, ma una vera e propria **alleanza intergenerazionale** per affrontare l'incertezza, per gestire situazioni complesse, facendo squadra e ponendo ciascuno nella condizione di **esprimere al meglio** i propri talenti. Per come è stato pensato, il percorso vuole favorire la conoscenza degli aspetti più rilevanti da considerare per una **gestione efficace** di una cooperativa sociale: la sua struttura e le norme che la regolano, i mutamenti del welfare, delle politiche pubbliche, i continui aggiornamenti legislativi, le possibilità innovative introdotte nel sistema. Ma vuole essere anche una **"Form-Azione al Cambiamento"** con l'intento di dar vita ad una *governance* in grado di attraversare le incertezze e irrobustire la struttura organizzativa e amministrativa della Cooperativa in modo da riverberare **effetti positivi** sulle attività di tutti i **soci- lavoratori** e di tutti i **servizi**. Questa formazione è, per l'appunto, FORM-AZIONE, cioè non solo teoria, ma **"apprendimento attivo"**, spinta all'agire concreto, puntando sulla forza innovativa delle **persone**, che è la chiave di un'organizzazione flessibile, capace di apprendere, di essere curiosa, di imparare dagli errori per migliorare. Tutto questo porta con sé, inevitabilmente, il concetto di **"responsabilizzazione"**. Occorre comprendere in che misura l'attività di ciascuno abbia ripercussioni sul lavoro di tutti, sul **"noi organizzativo"**. Dobbiamo abbandonare le affermazioni del tipo «non è compito mio... si è sempre fatto così... io l'ho sempre detto ma...», perché lo scopo è proprio quello di costruire un "noi organizzativo",



La formazione continua per le imprese cooperative

Stefania Serafini

Responsabile dell'Ufficio Adesioni
e Revisioni e della Formazione Legacoop Nazionale

Le politiche formative devono, in primo luogo, creare le condizioni per garantire ai cittadini un'offerta educativa e formativa di qualità e in grado di *anticipare, anziché seguire, le esigenze del mercato del lavoro*. Questo costituisce l'obiettivo principale, insieme alla massima accessibilità al sistema di istruzione e formazione.

La programmazione nel campo dell'istruzione e della formazione professionale in Italia, grazie agli interventi normativi dell'ultimo decennio, interventi incoraggiati a livello comunitario, è passata da una modalità di interventi frammentati a un approccio orientato alla complessità dei fenomeni e delle sfide associate.

Una lenta evoluzione che ha visto una forte accelerazione con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e in particolare con il Piano Nazionale Nuove Competenze che ha assunto le caratteristiche di una *riforma* capace di dare finalmente corpo alla legge sull'apprendimento permanente; è stata definita la cornice di una *governance* che, in ottica di sussidiarietà, contribuisce alla costruzione e realizzazione di un sistema stabile ed integrato per l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita.

Non solo, tra le innovazioni più significative incluse nel **Piano nazionale nuove competenze** ci sono la definizione degli standard formativi, la messa a regime dei sistemi di attestazione e certificazione in una logica di portabilità delle competenze acquisite e la personalizzazione degli interventi, così pure l'apprendimento realizzato mediante *work-based learning*. Assistiamo ad un nuovo protagonismo dell'impresa nell'innalzamento e il **riconoscimento delle competenze**: nella definizione dello *skill gap* e nel conseguente supporto alla progettazione e realizzazione di interventi di *upskilling* e *reskilling* in raccordo con le istituzioni formative. Un aspetto che deve essere affrontato con la massima urgenza se si vuole costruire un collegamento strutturale tra programmazione delle **politiche formative** e lo scenario evolutivo dei fabbisogni formativi. Una cooperazione organica tra sistema delle imprese e istituzioni formative è necessaria soprattutto per la transizione formazione-lavoro attraverso l'apprendimento duale, sia per l'identificazione della domanda e la conseguente pianificazione degli interventi formativi (*matching*), sia per il contributo che le imprese possono offrire attraverso il patrimonio infrastrutturale, tecnologico e cognitivo al servizio di una progettazione congiunta per gli interventi di formazione.

Promuovere qualità dell'occupazione e valorizzare il modello cooperativo

Un'occasione straordinaria per le **imprese cooperative** che, se preparate a cogliere queste **sfide**, possono interessare nuove generazioni di studenti, promuovere il modello cooperativo, parlare, condividere e interpretare nuovi linguaggi e sensibilità, attrarre i nuovi talenti.

Per le imprese cooperative, connotate da una forte **valenza trasformativa** - perché è insita nella propria natura la capacità di creare valore - la formazione continua è necessaria per promuovere qualità dell'occupazione e nuova occupazione, per valorizzare il modello cooperativo e sperimentare le nuove competenze per affrontare i grandi cambiamenti in atto. Bisogna considerare che le **grandi transizioni, digitale ed ecologica** sono processi dagli effetti non neutri, la cui direzione può contribuire ad aumentare le disuguaglianze se non disponiamo di strumenti adeguati a **governare le trasformazioni**, e misurare e valutare costantemente gli esiti delle scelte.

Le competenze di cui la cooperazione ha bisogno non possono quindi riguardare solo le abilità tecnico-professionali per apprendere una tecnologia o esercitare una professionalità, ma riguardano anche le **abilità "soft"**; occorre alimentare le meta-competenze cooperative, ossia un ambiente, un clima, un eco-sistema capace di rendere l'azione collaborativa naturale e non eccezionale; un sistema di alleanze e strategie tra persone che, mosse da una tensione cooperativa, rende desiderabile ed attrattivo l'agire cooperativo.

Altro elemento è quello di mettere in campo un progetto di **educazione all'imprenditorialità cooperativa** concreta, esperienziale ed incoraggiante, capace di attrarre coloro, in particolare i giovani, che considerano l'impresa cooperativa uno strumento per creare non solo lavoro, ma un valore collettivo in **condivisione**. Infine, occorre potenziare una nuova generazione di competenze che oggi diventano strategiche per promuovere sviluppo ed esplorare ambiti, mercati e settori non abituali o ancora emergenti.



La formazione è strategica perché ha una funzione trasformativa

La formazione continua per le cooperative deve essere fondata su processi di apprendimento continui ed innovativi. Tali processi possono trovare facilitazione attraverso strumenti formativi in grado di sostenere una **progettualità creativa**, veicolare saperi ed esperienze, attivare il confronto e rafforzare le competenze alla base del cambiamento e all'agire cooperativo. La formazione in questa prospettiva assume un ruolo strategico, perché ha una funzione trasformativa: è **produzione di conoscenza condivisa** capace di incidere sui comportamenti, sulla mentalità e sugli atteggiamenti che, insieme, portano non soltanto ad eseguire lavori nuovi o differenti, ma anche a interpretare diversamente il proprio ruolo all'interno delle organizzazioni, a promuovere un senso di appartenenza, ad aprirsi ad ambiti operativi sconosciuti.

Questo richiede uno studio e una **sperimentazione** costante delle metodologie e dei contesti di apprendimento più efficaci ed inclusivi, capaci di coinvolgere attivamente i destinatari e di far convergere le aspettative e le caratteristiche personali con le **opportunità di crescita** e sviluppo dell'ecosistema cooperativo.

L'approccio alla formazione continua descritto rappresenta così un tassello fondamentale dell'apprendimento permanente che Legacoop promuove e governa attraverso **Fon.Coop**, il Fondo Interprofessionale per la Formazione continua della Cooperazione, e risponde al nostro modello di impresa: mette al centro la persona ed è finalizzato a promuovere non solo la crescita professionale ma anche civica e personale. Formare significa **tradurre visioni**, stimoli e creatività a favore delle cooperative e dei diversi contesti in cui esse operano; significa valorizzare le modalità con cui si può moltiplicare, condividere, tutelare ed equamente distribuire il **valore aggiunto** delle nuove economie; significa costruire e rafforzare modelli solidali, collaborativi e intergenerazionali.

La formazione continua deve offrire gli strumenti per porsi **nuove domande**, per individuare opportunità, per mettere a sistema settori, territori, competenze, buone pratiche, per attivare quella progettualità che riconosce al modello cooperativo la sua capacità di **guardare al futuro**. Non a caso abbiamo promosso e ci siamo riappropriati del concetto di **sostenibilità**, inteso come pensiero di lungo periodo e dimensione su cui fondare i processi di innovazione, perché consapevoli che il sostegno alle transizioni *green* e digitale non può che realizzarsi all'interno dell'orizzonte *dello sviluppo sostenibile* e della *sostenibilità cooperativa*.

Rafforzare il modello di impresa sostenibile attraverso processi educativi e formativi

La prevalente attività dell'impresa cooperativa consiste nel fornire beni o servizi o occasioni di lavoro direttamente ai soci, a condizioni più vantaggiose di quelle che gli stessi otterrebbero sul mercato: si tratta dello **scopo mutualistico**, volto al soddisfacimento di uno specifico bisogno dei soci. Le cooperative, orientate da principi democratici e solidaristici, sono attori chiave nello sviluppo sostenibile sotto diversi profili: nella veste di attori economici creano opportunità occupazionali; nella veste di imprese che promuovono la persona



del **socio**, contribuiscono all'equità e **giustizia sociale**; come enti democratici, consentono ai soci di giocare un ruolo chiave nelle società e nelle comunità locali; svolgono una funzione sociale, riconosciuta dalla Carta Costituzionale.

È il modello di impresa sostenibile, eppure la cooperazione, nonostante sia portatrice di valori ed esprima una cultura che per sua natura è allineata con gli obiettivi dell'Agenda 2030 e coerente con quelli dell'industria 5.0, non sempre riesce ad esplicitarla ed esercitarla nelle strategie e nelle attività o meglio riesce se accompagnata con processi educativi e formativi.

Quindi il Fondo, attraverso il quale esprimiamo le nostre politiche formative, anche quando ha voluto sostenere le imprese nei necessari **processi di innovazione** e posizionamento, ha ritenuto che fossero ancorati agli **obiettivi di sostenibilità**: produzione responsabile e consumo consapevole; uso intelligente delle tecnologie; inclusione sociale e lavorativa; formazione e valorizzazione del capitale umano e professionale; nuovi modelli di *governance* cooperativa; promozione di nuove opportunità imprenditoriali; uguaglianza di genere; valorizzazione delle giovani generazioni; sviluppo di sistemi di partnership territoriale e di reti. Inoltre, nel rilanciare i temi della sostenibilità integrale, ha dato nuovo slancio ai *percorsi per attualizzare i principi e i valori cooperativi*.

La cooperativa, dunque, come modello di impresa per il futuro, e la formazione continua quale dimensione per riaffermare la centralità dell'educazione cooperativa.

“Bisogna considerare che le grandi transizioni, digitale ed ecologica sono processi dagli effetti non neutri, la cui direzione può contribuire ad aumentare le disuguaglianze se non disponiamo di strumenti adeguati a governare le trasformazioni”



Stefania Serafini

Stefania Serafini, dirigente della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue, ricopre attualmente il ruolo di Responsabile dell'Ufficio Adesioni e Revisioni e della Formazione. Ha ricoperto l'incarico di Commissaria straordinaria e Direttrice di Legacoop Molise. Dal 2018 è componente del Consiglio di Amministrazione di Fon.Coop. Ha ricoperto il ruolo di Direttrice di Legacoop Marche fino al 2013. È nata ad Ascoli Piceno, città nella quale risiede.

Dimmi come ti formi e ti dirò chi sei

Gianfranco Marocchi

Cooperatore sociale e ricercatore

La formazione non è neutra. La formazione è uno degli strumenti principali – non il solo – con il quale una cooperativa riproduce aspetti fondamentali delle proprie condizioni di esistenza: adatta al proprio modello organizzativo un profilo professionale, ma soprattutto trasmette conoscenze che caratterizzano tanto l'operatività quotidiana, quanto i valori e la cultura d'impresa; è inoltre uno strumento per creare relazioni, sia tra i membri, sia con altri soggetti; infine, evidenzia la volontà di investire e valorizzare le persone che a vario titolo operano nell'organizzazione.

Questo insieme di significati operativi e valoriali può essere esplicito, parte di un programma annunciato dalla dirigenza come punto cardine del proprio mandato, o implicito.

Se, ad esempio, un'organizzazione destina tutte le **risorse formative** in un corso teso al mero passaggio di informazioni operative, sta trasmettendo un messaggio (implicito) chiaro: quello che ci si aspetta da voi, cari operatori, è che lavoriate, lavoriate bene; null'altro, non la partecipazione come soci, non l'assunzione in prima persona di un ruolo in un **progetto di**

trasformazione sociale; al resto – semmai – ci penseranno altri, o, più facilmente, non ci penserà nessuno perché la nostra funzione è quella di svolgere al meglio i servizi che ci sono richiesti e farceli pagare adeguatamente, non quella di cambiare il mondo. La scelta di come **equilibrare i messaggi** trasmessi in sede formativa è, in sostanza, un modo di intervenire con il proprio agito in un dibattito oggi molto attuale, ripreso tra gli altri recentemente dal CNCA con il documento *La dignità del lavoro sociale*, che ruota appunto sulla doppia dimensione di attività

professionale e di espressione etico identitaria connessi al **lavoro sociale**.

I metodi della formazione non sono neutri

Se l'oggetto della formazione è importante, anche i metodi non sono neutri.

Se, da una parte, è radicata nella cultura di chi opera nel sociale la convinzione che un approccio asimmetrico e passivo – un docente che parla e una classe che ascolta e prende appunti – sia poco coerente con una **cultura partecipativa**, l'esito non è scontato. È possibile, infatti, esprimere più di una riserva sulla diffusione di tecniche espressive ed emersive – post-it colorati appiccicati su lavagne, cartelloni che si riempiono di parole disordinate e di freccette che le collegano in modo improbabile – o, meglio, sul loro utilizzo indiscriminato anche in contesti diversi da quelli in cui la finalità è appunto emersiva ed espressiva.

In altre sedi (consiglio di consultare il sito welforum.it e di leggere l'articolo *Le 3E e tutti i dubbi poco affrontati*) il tema è stato sviluppato in modo più ampio, qui ci si limita a porre la

questione: siamo davvero convinti che per rendere **protagonista** l'operatore sociale la strada migliore sia quel surrogato di partecipazione consistente nel vedere una propria parola scritta sul post-it e raccolta in una sintesi (peraltro generalmente approssimativa e di poco valore intellettuale) di una giornata formativa? Davvero siamo convinti che se, ad esempio, si vuole rendere partecipe un gruppo di lavoratori sul **futuro** della propria cooperativa, l'azione più coerente sia produrre un aggregato di post-it con brevi espressioni ("mercato", "investimenti", "cambiamento", "territorio", "sociale", "lavoro", "comunità") o la sua versione tecnologica dove le parole appaiono in una nuvola con dimensioni diverse a seconda della loro frequenza? Mettendo insieme (in modo non neutrale) la riflessione sugli oggetti e sui metodi di formazione, la domanda, in altri termini, diventa: "come costruiamo uno **spazio formativo** capace, che porti le persone, e in particolare le giovani leve di una cooperativa, ad essere in grado di assumere consapevolmente un ruolo **attivo** in un processo **condiviso** di **cambiamento sociale**?".

nuove generazioni

futuro

Concepire la funzione formativa in modo consapevole

Porsi la domanda non significa di per sé trovare la risposta, ma quanto meno è un punto di partenza per una **riflessione organizzativa** che, inevitabilmente, prima ancora che partire da un elenco di competenze necessarie per svolgere un lavoro, si interroga sull'**identità della cooperativa** e quindi su quali siano conoscenze, valori, sensibilità e sguardi da offrire ai propri nuovi soci e lavoratori. Per questo, quando Il Margine mi ha chiesto di lavorare con i propri soci più giovani sul tema dei fondamenti politici e valoriali della cooperazione sociale mi è parsa un'**idea** molto avanzata, un modo di concepire la funzione formativa consapevole, ancor più se si pensa che tutto ciò è stato indirizzato a lavoratori che, per motivi anagrafici, non hanno vissuto le fasi in cui l'organizzazione è nata ed ha costruito la propria identità. L'operazione, ovviamente, non è priva di **rischi**: si lavora costantemente (e pericolosamente) sul sottile crinale tra autentico slancio trasformativo e (noiosa) rimembranza dei tempi che furono, quelli dei fondatori, quelli in cui si lavorava veramente per il cambiamento, così diversi da quelli un po' insipidi di oggi. Ecco, se l'impatto di una formazione rivolta a giovani soci e centrata su aspetti valoriali si

risolvesse nel marcare una **frattura generazionale** che contrappone lo spirito autentico dei "vecchi" alla inconsapevolezza di oggi, non solo si è mancato l'obiettivo, ma si è realizzata un'operazione controproducente, da cui i giovani soci usciranno più distanti dai valori organizzativi rispetto a quando si sono accostati alla cooperativa. Come mantenersi dal lato giusto del crinale è questione complessa, che riguarda in parte la sede formativa, in parte (forse maggiore) alcune scelte organizzative e il contesto in cui l'organizzazione opera.

Trovare il giusto equilibrio

Rispetto alla sede formativa, si tratta di trovare un non facile equilibrio tra due istanze diverse. Da una parte – nella consapevolezza che ciò possa apparire un po' novecentesco – va recuperato il **valore** profondo dell'azione formativa, e anche, a mio avviso, della sua componente asimmetrica: ciò prevede che qualcuno – il docente – abbia (per studi, per esperienza, o in qualsiasi altro modo) riversato su un certo tema tempo, energia e intelligenza in misura sensibilmente superiore ai partecipanti e che abbia investito nel rendere accessibile e fruibile in un tempo limitato un distillato della sua conoscenza, avendo cura e attenzione

nel selezionare i contenuti effettivamente più utili ai partecipanti. D'altra parte, si tratta di trovare, per proporre tali contenuti, forme dialogiche e calde, lontane dalla logica della cattedra che poco si sposa con il clima di lavoro cooperativo; in altre parole, si tratta di parlare, **ragionare e confrontarsi** così che i contenuti – anche quando si racconta di eventi passati, come è in qualche modo inevitabile laddove si voglia introdurre giovani soci alla **cultura organizzativa** – rappresentino un elemento importante per il presente e il futuro di chi ascolta, perché la cultura organizzativa è un elemento vivo, che evolve, si sviluppa e si adatta ai tempi. Se e in che misura tutto ciò abbia funzionato nell'incontro con le giovani leve de Il Margine non sta ovviamente a me dirlo; posso solo testimoniare di un'aula **curiosa** e reattiva,

fatta di persone ben disposte a ragionare e ad interrogarsi, che mi fanno ritenere che vi siano tutti i presupposti per un laboratorio in grado di recepire e al tempo stesso **innovare** la cultura che ha dato vita alla cooperativa. Ma, appunto, la sede formativa è solo una delle dinamiche che contribuiscono a determinare l'esito dell'operazione.

Il secondo ambito da considerare con attenzione è quello organizzativo. Il fatto che una cooperativa proponga e paghi un percorso formativo impegnativo è già di per sé un segnale importante, ma il passaggio successivo riguarda l'effettivo **spazio** che le persone trovano nella propria organizzazione. Se formiamo dei giovani soci sul significato politico e trasformativo del lavoro sociale e poi la pratica quotidiana è tayloristica, esecutiva, poco creativa, abbiamo dato un messaggio contraddittorio e frustrante. E, in terzo luogo, l'organizzazione è inserita in un contesto di lavoro che vede anche diversi altri attori all'opera, prime tra tutte le **pubbliche amministrazioni** con una responsabilità istituzionale sugli ambiti di lavoro in cui la cooperativa opera. In tale contesto vanno agiti registri diversi, da quelli collaborativi a quelli oppositivi, grazie a cui il **Terzo Settore** ha nel corso degli anni contribuito in modo decisivo a innovare il **welfare** del nostro Paese (su questo tema vedi anche il mio precedente contributo sul numero 2 di questa rivista *Cooperazione sociale, innovazione sociale e produzione di valore*). L'importante è che la percezione non sia quella – di nuovo frustrante – di trovarsi in un **contesto bloccato**, dove sostanzialmente pensare è inutile, giacché non si intravedono vie – nemmeno quelle oppostive – per costruire cambiamento sociale.

Tutti discorsi qui solo accennati, che ci porterebbero lontano. Ma che possono darci una prima idea di quanto avvicinare in modo attivo e consapevole nuovi giovani soci al patrimonio della propria cultura organizzativa sia una questione importante e complessa e, al tempo stesso, un investimento decisivo in un panorama cooperativo in cui il passaggio di consegne da una leadership storica fondatrice a una generazione successiva di soci e di dirigenti – centrale per la continuità e la sopravvivenza dell'organizzazione – rappresenta una delle **sfide** più urgenti e sentite.



Gianfranco Marocchi

Cooperatore sociale e ricercatore, Gianfranco Marocchi si occupa di welfare, impresa sociale, collaborazione tra enti pubblici e Terzo Settore. È nel gruppo di direzione di Impresa sociale, è vicedirettore di Welforum.it, ed è co-direttore della Biennale della prossimità.



Non è facile parlare di formazione

Federico Ghiano
Dottore commercialista

**Non è facile, stavolta.
Non è facile mai, ma stavolta è più difficile.
Perché risulta difficile parlare di formazione, anche
in considerazione del fatto che è molto difficile “fare”
formazione. Piccola premessa: non faccio formazione
di mestiere, ma nel corso della mia vita lavorativa mi è
capitato abbastanza di frequente di tenere dei corsi/seminari/
incontri di approfondimento... Quindi non sono un “formatore”.
Sono però un accanito sostenitore della formazione continua,
del fatto che ci si debba continuamente e assiduamente
aggiornare, smontando e rimontando conoscenze, convinzioni
e punti di vista sia direttamente attinenti al lavoro che facciamo,
sia in altri terreni su cui si svolge la nostra vita.
Ad esempio, la formazione continua che la mia categoria
(quella dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili)
mi obbliga a fare, io l’ho sempre considerata una opportunità
di crescita e l’obbligo l’ho sempre interpretato come uno
strumento da usare contro il ben conosciuto “ho delle cose più
urgenti da fare”. Detto quindi che non sono un tecnico
della materia, mi piace condividere qualche piccola riflessione.**

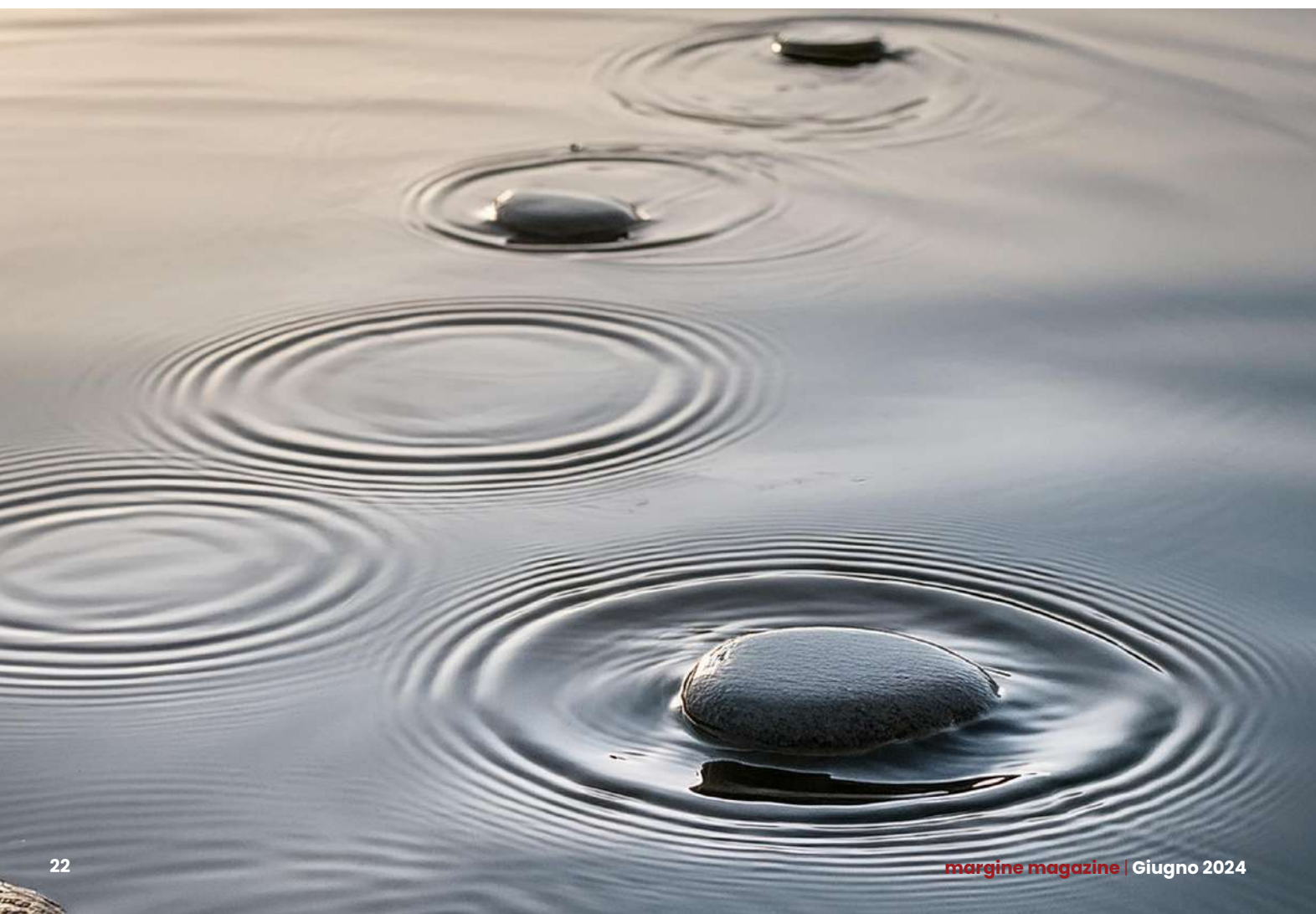
Intanto, la prima cosa che mi verrebbe da sottolineare, è che io avrei bisogno di un po' di formazione con riferimento a "come fare a dire e scrivere ciò che si ha in mente utilizzando tra le novemila e le dodicimila battute"; anche perché questo è il compito che mi è stato assegnato. Questo per dire che anche scrivere (una relazione, un memorandum, un articolo, un saggio breve e così via) è un'attività che ha delle **regole** che vanno conosciute, altrimenti poi non ti si legge (volentieri nel migliore dei casi, del tutto nel peggiore). Qui non stiamo ovviamente parlando di normative, leggi o regolamenti, ma certamente esistono trucchi o **buone prassi** o schematizzazioni che, se conosciute, ti facilitano il compito di farti leggere e di far quindi comprendere il messaggio contenuto nel testo. E se qualcuno queste

regole te le spiega, te le mette in evidenza e ti fa capire come applicarle, certamente acceleri il processo di **apprendimento** che, vissuto in via autonoma, sarebbe di certo più lungo e difficile. Ciò detto, ho passato i duemila cento caratteri e chissà se vi ho già comunicato qualcosa.

Due ingredienti base: empatia e trasparenza

Stando ancora nei panni (immeritati) del formatore, ho un paio di cose che credo di avere imparato (o perlomeno cose di cui ho avuto conferma) nel corso delle chiacchierate su contabilità e bilancio che sto facendo con un gruppo di **soci** del Margine (tra l'altro, complimenti al gruppo per l'interesse, la **partecipazione** e il livello di apprendimento, davvero.). La prima. Fare formazione è

difficile perché ti devi mettere nei panni di chi ti ascolta, ma devi comunque rimanere te stesso. Questo significa che occorre comprendere chi ti sta davanti non solo come livello di conoscenza dell'argomento in oggetto, ma anche (soprattutto) per quanto attiene l'interesse al tema, l'eventuale condizione di obbligo di partecipazione e anche un po' la composizione del gruppo. Voglio dire che un corso di **formazione continua obbligatoria** che ti "dà i punti" che servono a dimostrare l'assolvimento dell'obbligo è piuttosto facile da fare: loro vogliono i due punti, tu devi parlare per due ore. Punto. Altro è quando l'incontro è rivolto a persone che ritengono di poter/dover incrementare le proprie conoscenze in vista di una possibile **crescita professionale**, magari in materie che non sono



direttamente collegate al loro lavoro di quel momento, ma che potrebbero divenire molto collegate in seguito. Qui ci si deve mettere in gioco e cercare di passare informazioni, **conoscenze** ed esperienze senza diventare nozionistici e cattedratici; diventa davvero molto utile l'uso di differenti supporti didattici, fare esempi che semplificano i concetti, coinvolgere i poveretti seduti di fronte a te con domande, proposte di riflessioni, stimoli di discussioni. Ma qui entra in gioco il fatto che non basta "mettersi nei panni" degli altri; devi farlo rimanendo te stesso, altrimenti suoni falso e il gioco si scopre. Fare il serio docente che cita tutte le norme di legge, se non lo sei dentro, a mio avviso non funziona, ma non funziona altrettanto se fai lo "sciallo", ma sciallo non lo sei dentro. Tutti abbiamo avuto a scuola un docente (almeno uno) che ti

ha fatto **innamorare**, almeno per un po' di tempo, della materia che insegnava. La mia prof di letteratura italiana dell'ultimo anno di liceo, ad esempio, in buona parte è responsabile delle scaffalate di libri che ingombrano casa mia (cresciute a dismisura fino alla deprecabile, ma comodissima, invenzione dell'E-book). Sapeva di letteratura, ovviamente, e faceva i collegamenti con i fatti storici e con l'arte e la filosofia del periodo. Già, tanta roba così. Ma soprattutto, era una cui piaceva infinitamente quello che ci raccontava e quindi, mentre lo faceva, era se stessa in pieno, perché voleva certamente essere lì a dire quello che stava dicendo e in nessun altro posto. Quindi, per semplificare, **empatia e trasparenza**.

Nel mio modestissimo concreto, perciò, si tratta di riflettere sul fatto che trasferire

concetti contabili e bilancistici a persone che nella vita si occupano e/o gestiscono servizi socio assistenziali nel senso più vero, cioè occupandosi degli utenti/ospiti, va fatto immaginando quale **utilizzo** faranno i partecipanti al corso di questi aridi concetti (dubito che qualcuno/a dei partecipanti farà mai una scrittura in partita doppia). Si tratta di puntare costantemente su quanto è importante essere in grado di confrontarsi con concetti come **controllo di gestione** o **Bilancio di esercizio**, sapendo di cosa si sta parlando, a cosa servono e come possono e devono essere utilizzati per una corretta gestione della cooperativa.

Sapere cosa contiene il Bilancio di esercizio e imparare perché non è sufficiente per poter gestire la cooperativa diventa importante per la crescita professionale a tutto tondo.



Semplificare non significa sminuire

E qui mi aggancio alla seconda riflessione. A mio avviso è molto importante semplificare i concetti, i contenuti, i collegamenti e tutto ciò che riguarda una materia, ma non si deve mai, mai, mai sminuire quanto viene messo a disposizione del **gruppo**. In particolare, quando si lavora su un corso che non è approfondimento di una cultura di base genericamente posseduta, diventa indispensabile semplificare i concetti; tanto per cambiare e fare un esempio diverso dal solito, vi segnalo che sono un subacqueo (attenzione: non mi fate domande sullo specifico, perché sono in grado di andare avanti per ore...). Se devo tenere un corso a sub principianti, devo senz'altro spiegare una serie di cose che dipendono da alcune leggi della fisica (a partire da Archimede, fino ad arrivare all'equazione dei gas). Ovviamente dovrò semplificare i concetti (e quindi evitare

le formule che dimostrano le leggi stesse, ad esempio), ma la mia semplificazione dovrà essere lontana anni luce dallo sminuire la **complessità** e l'importanza dei concetti. Quindi, se cerco di spiegare le scritture contabili anche con esempi banali e senza mai entrare in complessità non utili ad una conoscenza minima – che è il nostro obiettivo – dovrò costantemente rammentare e far presente che è sulla base di tante piccole scritture contabili che si riempiono le caselle di un Bilancio di esercizio; che è il documento che, sia pure con dei limiti, fotografa l'andamento della cooperativa sotto il profilo economico e finanziario-patrimoniale e mi consente di avere rapporti con soci, banche, clienti e fornitori (tanto per dire). Lo sforzo massimo va quindi esercitato nell'**evidenziare l'importanza** di quanto viene descritto in sede di formazione con i suoi utilizzi e le sue possibili applicazioni. E qui arriviamo ai giochi di parole (ricordate che non c'è

nulla di più serio dei giochi...) che stanno un po' alla base di questi ragionamenti sulla formazione.

Formarsi, cambiare, agire diversamente e trasformare la realtà

Intanto **form-azione**. Quando abbiamo studiato o abbiamo ascoltato e preso appunti e ragionato col docente, abbiamo senza dubbio partecipato ad una **azione**. Ma, spesso, si tratta di una azione che in un modo o nell'altro ci è piovuta in testa, anche se poi ci siamo buttati dentro con piena partecipazione. Ma la vera **azione che forma** (**form-azione**), è quella che noi dal giorno dopo svolgiamo nel corso del nostro lavoro; che non sarà più esattamente vissuto come prima, perché abbiamo messo in cascina informazioni, ragionamenti, conoscenze, punti di vista, curiosità, dubbi, e così via, che rendono diversi noi e il nostro approccio. Azione, quindi, è vivere il nostro

percorso lavorativo alla luce di tutto quello che è successo durante il "corso" e quindi viverlo in modo differente, più consapevole, più completo, con uno sguardo più generale. Aggiungiamo ancora una cosa... e bon!

Tras – form – azione. Ecco il vero nocciolo, il vero scopo, il vero obiettivo di una formazione fatta bene nel senso di utile e necessaria. Quando ci si forma, si cresce, si impara, si diventa qualcosa di differente rispetto a quello che eravamo prima; anche poco, magari, ma è sempre così. E quindi io **"mi miglioro"** formandomi, quindi cambio (cambio visione, cambio approccio, cambio obiettivi...), quindi agisco (**azione**) diversamente (più efficacemente, più precisamente, più intensamente) e quindi io **trasformo** la realtà sulla quale e nella quale io agisco.

Ecco quale deve essere il fine ultimo della "formazione" intesa in senso generale, non solo come corso in aula (esempio dei colleghi più esperti, utilizzo delle moderne tecnologie, comprensione e messa in discussione – se servisse – delle scelte aziendali intese come modifiche di obiettivi e di organizzazione...: formare le persone vuol dire metterle nella condizione di **agire consapevolmente** per conseguire una trasformazione della realtà (grande, piccola o varia) nella quale viviamo e lavoriamo.

Ciò detto, un bel corso di scrittura creativa, forse, mi servirebbe.



Federico Ghiano

Federico Ghiano nasce a Torino all'inizio della seconda metà del secolo scorso. Giornalista nei sogni giovanili, ha fatto per tutta la vita il revisore e il sindaco di società, innamorandosi delle cooperative. Scopre in tarda età che la sua vera vocazione è fare il subacqueo e quindi se oggi non risponde al telefono è perché sta facendo le bolle sotto la superficie del mare.

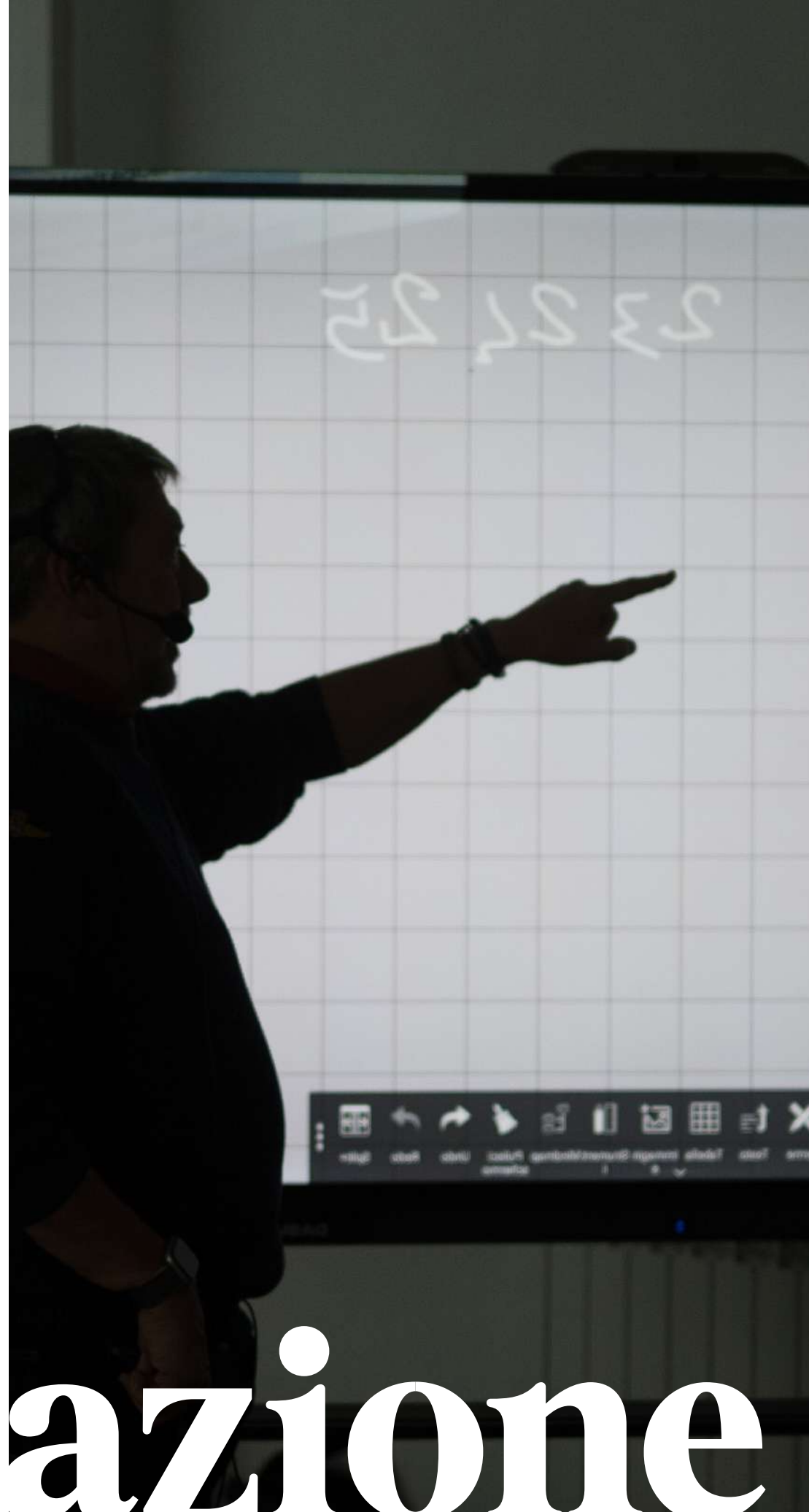
Cooperazione, enti del Terzo Settore e nuove generazioni: il valore della formazione

Andrea Mussa

Responsabile Ufficio Societario Confcooperative Piemonte Nord

Da molti anni mi occupo di promozione e accompagnamento agli adempimenti costitutivi per gli aspiranti imprenditori che decidono di avvicinarsi al mondo degli enti del Terzo Settore, con una specializzazione sulla materia cooperativa. In questo quotidiano percorso, spesso mi trovo a incrociare nuove generazioni incuriosite da questo “universo” di enti del Terzo Settore e mi domando: quale sarà il metodo giusto per comunicare il valore che va al di là di questa forma di impresa ai possibili operatori del domani?

formazione



Il Terzo Settore, lo status di **impresa sociale** e la cooperativa (sociale e non) sono un modello di impresa destinata a perdurare nel tempo, occupando un ruolo unico fortemente legato alla soddisfazione delle esigenze e dei bisogni della comunità. Questa caratteristica spiccata, genera interesse nei soggetti che propongono idee di impresa, ma, spesso, a causa del complesso quadro normativo in continua evoluzione, genera incertezze. Il modello cooperativo offre numerosi vantaggi. Prima di tutto, promuove la giustizia sociale e l'equità economica. Poiché i membri condividono equamente i benefici, le cooperative possono contribuire a **ridurre le disuguaglianze** economiche. Inoltre, le cooperative tendono ad avere una maggiore stabilità economica. Poiché sono di proprietà e gestite dai **soci**, le cooperative sono meno soggette alle fluttuazioni del mercato e possono sopravvivere in periodi di crisi economica. Mi sono spesso trovato a formare gruppi di giovani studenti di scuole, oltre che gruppi di soci di cooperative o di professionisti e lavoratori dei molteplici settori in cui operano gli enti del Terzo Settore (dal settore socio-sanitario, educativo e assistenziale, ad altri settori) e credo che la conoscenza dei meccanismi che sono alla base del modello cooperativo sia essenziale per il raggiungimento dello scopo per cui l'impresa cooperativa o l'ente del Terzo Settore nasce.

Seminare il “modello cooperativo” attraverso la formazione

Credo che la **formazione** possa avere un impatto significativo sullo sviluppo personale di ognuno di noi, aiutando le persone a **sviluppare competenze** e comprensione del mondo che le circonda.

Nel mio mandato di promotore del modello di impresa cooperativa, mi sono reso conto che solo seminando il “**modello cooperativo**” attraverso la formazione e la comunicazione, questo può diventare coerente e “generativo” di nuovi modelli di cui la nostra società ha bisogno, dando così vita a vere e proprie nuove forme di società, come abbiamo visto accadere con le **cooperative di comunità**. Queste “imprese di comunità” maturano la capacità naturale e innata di essere “**imprese abitanti**”, capaci di accompagnare e abilitare competenze di comunità e di abitanti per produrre **impatto sociale** e nuove economie in forma cooperativa. A mio avviso, il metodo formativo più consono per condividere questo insieme di valori e il complesso **quadro normativo** è quello di porre come obiettivo di qualsiasi programma di formazione la creazione di **un'esperienza di apprendimento** divertente, coinvolgente e gratificante.

Nei corsi di formazione che abbiamo organizzato, abbiamo spesso utilizzato meccaniche e principi simili a quelli dei giochi in contesto formativo, abilitandone una funzione di “**simulazione**” di **impresa**. Un altro dei metodi formativi a mio avviso più efficaci per gli enti del Terzo Settore con cui ho collaborato in questi anni è la formazione basata sull'esperienza.

Questo metodo, spesso chiamato “*learning by doing*”, coinvolge l'apprendimento attraverso l'esperienza diretta: può includere progetti sul campo, simulazioni e altre forme di apprendimento pratico. La **formazione basata sull'esperienza** è particolarmente efficace nel Terzo Settore perché permette ai partecipanti di acquisire **competenze pratiche** e di comprendere meglio le sfide e le **opportunità del settore**.

Un ultimo metodo formativo efficace per gli enti del Terzo Settore è la **formazione continua**, che implica l'apprendimento continuo e l'aggiornamento delle competenze per rimanere al passo con le tendenze emergenti e le migliori pratiche del settore. Su questo campo, ci stiamo misurando con l'avvento delle nuove tecnologie multimediali, utilizzando schemi di *gaming* e di simulazione per rendere la formazione (spesso ricca di contenuti normativi...) più divertente e coinvolgente. La formazione continua può includere corsi di formazione professionale, seminari, workshop, conferenze e altre opportunità di apprendimento.

Rilevanza, efficienza e impatto: tre obiettivi per la formazione di domani

Possiamo individuare tre macro obiettivi che la formazione dovrà porsi nei prossimi anni, nell'ambito del Terzo Settore che rappresentiamo. Proviamo a vederli insieme.

Obiettivo 1 - Mantenere la Rilevanza

Il mondo sta cambiando rapidamente e gli enti del Terzo Settore devono stare al passo. Nuove tecnologie, nuovi modelli di business e **nuove sfide sociali** emergono costantemente. La formazione consentirà ai membri di queste organizzazioni di acquisire nuove competenze e conoscenze, permettendo loro di adattarsi e rimanere rilevanti.

Obiettivo 2 - Migliorare l'Efficienza

La formazione può aiutare a migliorare l'efficienza delle organizzazioni del Terzo Settore. Ad esempio, la formazione sulla **gestione dei progetti** può aiutare i team a lavorare in modo più coordinato e produttivo. La formazione sulle **nuove tecnologie** può aiutare le organizzazioni a sfruttare gli strumenti digitali per migliorare la comunicazione, la raccolta fondi e altre operazioni chiave, utilizzando nuove metodologie di lavoro.

Obiettivo 3 - Potenziare l'Impatto

Infine, l'obiettivo forse più importante: la formazione può aiutare gli enti del Terzo Settore a potenziare il loro impatto. La formazione sulle *best practice* del settore, ad esempio, può aiutare le organizzazioni a implementare programmi e servizi più efficaci, a prenderne ispirazione. La formazione sulla **misurazione dell'impatto** può aiutare le organizzazioni a capire meglio come le loro attività stanno facendo la differenza e come possono migliorare, permettendo alle stesse di comunicare al mondo esterno quanto stiano "facendo la **differenza**", attraverso la propria attività.

La formazione è di vitale importanza per tutti gli enti del Terzo Settore.

Non solo aiuta a rimanere rilevanti ed efficienti, ma può potenziare ed amplificare l'impatto delle attività svolte e dello scopo mutualistico e comunitario, permettendo alle diverse organizzazioni di fare una differenza ancora maggiore nella vita delle persone e delle comunità che servono. Credo che la formazione debba essere una **priorità** per ogni ente del Terzo Settore che aspira a fare la differenza.



Andrea Mussa

Andrea Mussa, classe 1980, è il responsabile dell'ufficio societario di Unioncoop-Torino sc, centro servizi di Confcooperative Piemonte Nord. Dal 2003, per Confcooperative Piemonte Nord e Unioncoop-Torino sc, si occupa del settore promozione e creazione imprese, marketing e sviluppo imprenditoriale, adempimenti societari, formazione. L'ufficio societario si occupa inoltre di servizi di consulenza in ambito compliance e ricopre l'importante ruolo di *innovation advising*, *project management* di progettazioni e bandi legati alla transizione digitale.

Padre di due bambine, in continua ricerca di approfondimento formativo e studio, studente universitario di Economia e Commercio, è appassionato di musica e di sport nautici e vela. Ma è anche appassionato di modelli di impresa del Terzo Settore, cooperative e nuovi modelli di impresa sociale, convinto che questi possano accompagnare e abilitare nuove competenze per comunità e abitanti a produrre impatto sociale e nuove economie in forma cooperativa.

Comunicare per cambiare: la capacità trasformativa dei processi di comunicazione

Andrea Volterrani
Sociologo, Università di Roma Tor Vergata

Come convincere le persone a fare la raccolta differenziata, anche se è più scomoda, a superare la paura dello straniero diffondendo atteggiamenti disponibili e accoglienti, a non mettere in atto comportamenti pericolosi per sé e gli altri, a cooperare insieme agli altri per affrontare una situazione di difficoltà nel proprio quartiere e nella propria comunità anche se non ti riguarda direttamente?

Comprendere come e quali simboli, valori e comportamenti cambiano significa comprendere in profondità cambiamenti e innovazioni sociali.

La comunicazione è motore e mezzo di questo cambiamento, ma, spesso, per la sua caratteristica di apparente naturalità, ciascun individuo e collettività tende a sottovalutare e minimizzare le potenzialità visibili ed invisibili delle azioni comunicative.

Questa potenzialità e caratteristica intrinseca è ancora più importante per la comunicazione sociale. Infatti, se nella comunicazione di mercato il cambiamento nei comportamenti di acquisto è l'obiettivo principale insieme al rafforzamento e alla visibilità del brand, nella **comunicazione sociale** quello che spesso entra in gioco sono i **cambiamenti identitari** sia individuali che collettivi.

Inoltre, i temi oggetto di cambiamento sono spesso controversi e contraddittori, sia da un punto di vista scientifico sia del senso comune, nonché, talvolta, della morale. Tre aspetti diversi, scienza, senso comune e morale, che coinvolgono in modo differenziato gli immaginari sociali individuali e collettivi, ma che soprattutto pesano nelle scelte di mutamento razionali e, più frequentemente, irrazionali di ciascuno di noi.

È questo il primo motivo per cui pensare e **progettare la comunicazione sociale** non è semplice: quando si toccano aspetti che fanno parte delle nostre convinzioni profonde o che sono date per scontate nella nostra vita quotidiana, ogni fatto comunicativo interpersonale o mediale che tende a problematizzare, non avrà vita facile. Le "radici" del mio immaginario sono profonde e ben salde e difficilmente saranno intaccate, a meno che non accadano avvenimenti specifici capaci di sovvertire idee, senso e immagini collegate. Per questo dobbiamo provare a comprendere i processi di cambiamento degli immaginari sociali che non sono né semplici né immediati.

Come cambiano gli immaginari sociali: la percezione

Sono individuabili almeno quattro fasi diverse sulle quali vale la pena soffermarci: a) la percezione; b) la conoscenza; c) l'incorporazione; d) il possibile cambiamento di atteggiamenti e comportamenti.

La **percezione** del tema da parte di un individuo è un passaggio importante. Visualizzare cosa è e cosa non è rilevante per me, fra gli innumerevoli processi comunicativi che mi circondano, è il primo passo. Al di là delle teorie sulla persuasione che pongono l'accento sulla capacità di costruire messaggi che siano maggiormente percepibili rispetto ad altri, la questione qui in gioco è un'altra: quali sono i **processi selettivi** che rendono prioritario un tema, un problema, un aspetto fortemente legato alla mia identità, ai miei comportamenti, ai miei atteggiamenti. I processi con i quali interpretiamo e selezioniamo i contenuti dei media sono molto complessi.

Quello su cui è importante soffermarci è che il **ruolo delle persone e delle comunità** a cui appartengono nell'interpretazione è un elemento consolidato di cui tenere conto nella comunicazione sociale. È una fase 0 che posseggono i singoli individui. Queste non sono distribuite in modo omogeneo all'interno della popolazione e, inoltre, si riproducono negli stessi contesti sociali ed economici territoriali e familiari. Entra in gioco il problema delle **diseguaglianze culturali**, problema che, insieme a quello delle diseguaglianze sociali, è stato negli ultimi tempi troppo spesso **sottovalutato** o relegato ai margini delle riflessioni e dell'agire collettivo delle organizzazioni di Terzo Settore e della Pubblica amministrazione locale. Se non ho sufficienti o adeguate risorse culturali e simboliche la percezione, la rilevanza e la selezione saranno fortemente condizionate e, in alcuni casi, limiteranno pesantemente le opportunità che potrei cogliere.

Conoscenza significa accrescere la consapevolezza

L'aspetto percettivo è strettamente collegato alla seconda fase del processo di cambiamento, la **conoscenza**.

Il passaggio dalla percezione della rilevanza del tema alla conoscenza è innanzitutto un accrescimento della **consapevolezza** della necessità di approfondire, singolarmente o collettivamente, un determinato aspetto che mi/ci riguarda. Anche in questo caso il percorso non è deterministico, ma è, piuttosto, collegato sia alle caratteristiche e alle risorse individuali, sia a quello che è possibile trovare disponibile attraverso tutti i media e le relazioni interpersonali. Entrambi gli aspetti non possono essere dati per scontati, ma, anzi, presentano **difficoltà** notevoli anche quando tutto ci direbbe il contrario. Chi si occupa di comunicazione dei rischi e di prevenzione nei disastri naturali ha cercato di pensare e progettare **modelli complessi** che prevedono una forte attivazione delle comunità locali e un forte coinvolgimento delle persone potenzialmente interessate alla conoscenza con particolare riferimento alle situazioni di maggiore vulnerabilità sociale. Il protagonismo e i **processi di partecipazione** sono elementi cruciali per co-costruire processi comunicativi che abbiano maggiore capacità di successo.

Superare la paura del nuovo per incorporare nuovi concetti

Ma la conoscenza non è sufficiente per motivare ad una eventuale azione.

Il passaggio successivo è l'**incorporazione**. Alcuni studiosi di psicologia cognitiva hanno evidenziato la modalità con la quale gli umani allargano il proprio bagaglio di concetti e termini nel proprio mondo del pensiero. Lo strumento che utilizziamo per categorizzare il mondo esterno è l'**analogia**, ovvero sia leggiamo il contesto esterno con le categorie che già abbiamo nella nostra testa e nella nostra esperienza di vita quotidiana.

L'incorporazione dei **nuovi concetti** e delle nuove esperienze avviene attraverso paragoni e confronti (appunto analogie) con quello che abbiamo nella nostra testa e che pensiamo più si avvicini al nuovo che stiamo affrontando. È evidente che le novità assolute avranno maggiori difficoltà ad essere incorporate rispetto a novità di minore portata o a semplici variazioni su temi e problemi già conosciuti. È forse l'aspetto più importante del **cambiamento** attraverso i processi comunicativi, perché lascia poco spazio all'innovazione profonda e tende, invece, a consolidare quello che diamo per scontato e che non presenta particolari sorprese.

L'archetipo della **paura del nuovo** e del diverso è ben radicato nel nostro immaginario collettivo ed è parte integrante della storia dell'umanità. Questo non significa che non possediamo gli **strumenti culturali** per poter superare questo archetipo, ma, tornando alle riflessioni sulle diseguaglianze culturali, non è pensabile che tutti lo possiedano allo stesso modo. È molto più semplice affermare che «abbiamo fatto sempre così» che «tanto non c'è niente da fare, è il destino» che valutare le alternative e le possibilità, costruire visioni ed orizzonti diversi sul tema o sul problema da affrontare.

Cambiare l'immaginario individuale e collettivo

La quarta e ultima fase è l'**azione di cambiamento**. Anche questa è una fase delicata, perché l'azione di cambiamento può avere effetti sul piano individuale o collettivo e può essere reale o immaginaria. Il cambiamento **individuale** è quello più complesso perché prevede una **"rivoluzione"** nei comportamenti o negli atteggiamenti della propria vita quotidiana. Se pensiamo alla difficoltà, per esempio, per i singoli fumatori di smettere nonostante una grande presenza di evidenze informative ed empiriche, possiamo comprendere che questo passaggio, che spesso è considerato "semplice", abbia invece molti elementi di complessità da approfondire.

// **Allargare l'immaginario significa rendere disponibili e accessibili alla maggior parte delle persone immagini, idee, valori che altrimenti resterebbero marginali nella nostra testa** //

Altro ragionamento è il cambiamento dell'immaginario **collettivo** che, seppur complesso, può essere raggiunto più facilmente. Infatti, quest'ultimo è strettamente collegato con il mutamento culturale territoriale oppure dell'immaginario collettivo sul tema. Sempre nel caso del fumo, i divieti crescenti degli spazi disponibili per i fumatori sono stati "accettati" come un cambiamento positivo anche dai fumatori stessi, senza particolari azioni di "disturbo" o di protesta.

Il processo di cambiamento collegabile alla comunicazione sociale è, dunque, complesso e articolato. Se a questo aggiungiamo le difficoltà dei processi comunicativi interpersonali e mediali, che sono ormai parte integrante degli studi sulle *audience*, ci rendiamo conto che la sfida è ardua, ma molto affascinante per chi ha a cuore il miglioramento della **qualità della vita** delle nostre comunità. Ragionare sui processi di cambiamento della comunicazione sociale significa, quindi, tentare di operare per **innovare l'immaginario collettivo** nella direzione di un allargamento delle risorse simboliche disponibili a individui e collettività su temi e problemi spesso complessi e contraddittori, come quelli sociali.

Allargare l'immaginario significa rendere disponibili e accessibili alla maggior parte delle persone immagini, idee, valori che altrimenti resterebbero marginali nella nostra testa.



Andrea Volterrani

Professore associato di Sociologia dei processi culturali e comunicativi all'Università di Roma Tor Vergata, insegna in numerosi corsi di laurea ed è Direttore del Master in Comunicazione Sociale e del Master in Agricoltura Sociale.

La formazione non deve essere valutata: la formazione è un'opportunità

A cura di Margine Comunicazione

Partiamo dalle basi: un'azienda è un ambiente organizzativamente complesso, un organismo che funziona attraverso la coesistenza e la collaborazione tra soggetti diversi e obbliga a continui ripensamenti sulle strategie più efficaci per attivare una leadership funzionale alla mission aziendale. Se questa è la cornice, quanto è importante la formazione del personale per un'azienda che vuole stare sul mercato e starci bene? Perché, in una parola, "si fa formazione"?

Abbiamo provato a ragionare con Vincenzo Papalia, che ha alle spalle un'esperienza pluri-ventennale in tema di formazione aziendale, su alcuni dei nodi chiave con cui un formatore deve misurarsi quando entra in azienda: rispondere in modo adeguato alle richieste che le aziende rivolgono ai consulenti formatori, anticipando i tempi, proponendo visioni nuove, annusando il mercato; valutare i risultati e gestire le reazioni dei diversi destinatari della formazione; offrire reali opportunità di crescita e trasformazione alle persone coinvolte nei corsi.

Iniziamo?

Iniziamo. C'è sicuramente stata un'evoluzione delle richieste che le aziende hanno fatto alla formazione. In modo estremamente sintetico, parlerei di tre grandi fasi. Nella prima fase, la necessità delle aziende era di far passare delle conoscenze molto puntuali, istruire, accumulare strumenti o conoscenze finalizzate ad avere un **sapere strumentale**. Quindi, per esempio, insegnare ai venditori a vendere di più e meglio. Oppure insegnare ai manager in che cosa consiste il loro ruolo pensando ai collaboratori, e quindi come si dà un *feedback*, come si assegna un compito, come si assegna una delega. In altre parole: un **menù di comportamenti** necessari alla **prestazione professionale** e coerenti con le richieste di un business in crescita. Il passaggio che voglio sottolineare è che era una richiesta molto coerente con un **mercato abbastanza stabile**, in crescita e con una moderata concorrenza. Si trattava, quindi, di proporre una formazione che consentisse alle persone di essere preparate, e anche con una certa velocità, ad adottare comportamenti all'altezza di un mercato che chiedeva prodotti e servizi in gran quantità. Questo accadeva a partire dagli anni '60 fino agli anni '80 circa. Successivamente, il mercato comincia a modificarsi: quello che succede è che il **cliente** entra prepotentemente sulla scena, diventa lui l'interlocutore che detta le regole al mercato e quindi modifica le logiche di risposta delle aziende.

E questo che cosa significa? In che modo impatta sulla richiesta di formazione?

Da questo momento in poi, il cliente *docet* e quindi la formazione si sposta **tutta verso temi** come l'orientamento al cliente e la **customer experience**. Nascono poi anche i "circoli di qualità", nei quali ai lavoratori è chiesto di discutere insieme in gruppo e scambiarsi le **best practice**, al fine di migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi a partire dalla loro esperienza diretta. Sono esperienze che hanno come focus lo stimolare l'**intelligenza pratica e collettiva** dei lavoratori. C'è una richiesta di sviluppo aziendale in un mercato che diventa più denso di concorrenti e sempre più cliente-centrico. In questo contesto vince chi sa massimizzare in azienda la **collaborazione** di tutti, mettendo a fattor comune le esperienze.

Le richieste alla formazione, in questo periodo, si concentrano in particolare su organizzare e gestire workshop di **riflessione strategica** o di miglioramento continuo, dove collaborazione interfunzionale e interdipendenza diventano i temi sui quali confrontarsi. Comincia, insomma, a diventare più chiara la richiesta che la formazione deve occuparsi di **facilitare la comunicazione**, la collaborazione, la sinergia tra i gruppi, le direzioni aziendali, e ci chiedono di fare formazione su contenuti come la gestione della conflittualità, fare squadra e, sempre più, sulla **leadership**.

Questa seconda fase è segnata da un mercato che è diventato globale, nel quale aumentano i competitor, e assumono più importanza concetti come la solidarietà, i team, e anche l'azienda insiste con una certa ambigua retorica sulla necessità, da parte dei lavoratori in qualsiasi ruolo, di abbracciare, aderire, fare propria la **missione aziendale**.

A livello dei **manager** accade un cambiamento importante: il manager non sarà solo il responsabile degli obiettivi a lui affidati, ma anche della qualità della **prestazione delle persone** con cui lavora. Non che prima le persone non fossero responsabilità dei

manager, ma lo erano in quanto "mezzi". Ora invece un capo gestisce le persone che fanno parte dei suoi obiettivi. Ai manager, infatti, viene chiesto di partecipare a seminari di formazione su come **stimolare l'engagement** e il **senso di appartenenza** dei collaboratori e su come esprimere una *leadership* sempre più "situazionale", cioè



capace di intercettare le differenze dei collaboratori al fine di stimolare la migliore prestazione possibile. Da questo momento in poi, al manager viene chiesto di garantirsi dei "**follower**": non solo più persone che collaborano ma persone che seguono... che seguano e abbraccino l'avventura aziendale. Le persone sul lavoro e la qualità della loro

prestazione nel tempo diventa centrale. Si affacciano sul panorama della formazione temi come la "**leadership etica**", e in generale ai manager è chiesto di stimolare l'**autonomia** dei collaboratori dando loro la possibilità di poter incidere, con la loro intraprendenza e intelligenza, al successo del business aziendale. Alla formazione viene anche

chiesto di allestire dei workshop di **apprendimento al dialogo**, allo scambio, al confronto. La relazione diventa centrale nella dinamica aziendale del business.

Chi sono i destinatari di questa formazione che si nutre di workshop di riflessione strategica, leadership etica e facilitazione al dialogo?

In questa seconda fase – che va dagli anni '80 fino al 2000 circa e che chiamo di "sviluppo organizzativo" – la formazione è soprattutto rivolta ai manager più che ai loro collaboratori che invece erano, il target principale della prima fase.

È anche il periodo nel quale la formazione esce dall'aula con la modalità "*dell'outdoor*"

training", dove capi e collaboratori sono coinvolti insieme per migliorare il loro **lavoro di gruppo**.

I workshop di riflessione strategica diventano l'occasione per far discutere i manager con i loro collaboratori e anche con manager di differenti direzioni aziendali per migliorare la consapevolezza della loro interdipendenza funzionale.

In questo tuo approfondimento sull'evoluzione delle richieste che le aziende hanno fatto alla formazione, hai parlato di tre fasi: la prima dove la formazione era fondamentalmente fatta di contenuti e istruzioni e una seconda dove il focus era sullo sviluppo organizzativo, ossia sulla convinzione che le persone che lavorano insieme, possono – e devono – mettere a disposizione la loro intelligenza per fare sviluppo aziendale. Siamo quindi arrivati alla terza fase: che cosa chiedono, ancora, alla formazione, le aziende?

Dagli anni 2000 comincia una **terza fase**. Il mercato diventa complesso e si affaccia un periodo di "crisi" che arriva fino ai giorni nostri. Tra le cause di questo periodo di crisi c'è un mercato sempre più globalizzato, il business delle aziende diventa sempre più finanziario, l'attenzione ai costi sarà sempre più importante e la tecnologia digitale prenderà il sopravvento su quella analogica. In questo periodo di crisi, alla formazione viene chiesto di dare il suo contributo per evitare che "il banco salti", che la gente si disingaggi, abbandoni la barca. Ma le richieste sono sovrabbondanti, spesso confuse e moltissime volte contraddittorie. Inoltre, alla formazione che è sempre più on line, viene concesso sempre meno tempo: eppure la richiesta è che le persone escano dalla formazione motivate e animate da grande fiducia e entusiasmo.

Dagli anni 2000 comincia una **terza fase**. Il mercato diventa complesso e si affaccia un periodo di “crisi” che arriva fino ai giorni nostri. Tra le cause di questo periodo di crisi c’è un mercato sempre più globalizzato, il business delle aziende diventa sempre più finanziario, l’attenzione ai costi sarà sempre più importante e la tecnologia digitale prenderà il sopravvento su quella analogica. In questo periodo di crisi, alla formazione viene chiesto di dare il suo contributo per evitare che “il banco salti”, che la gente si disingaggi, abbandoni la barca. Ma le richieste sono sovrabbondanti, spesso confuse e moltissime volte contraddittorie. Inoltre, alla formazione che è sempre più on line, viene concesso sempre meno tempo: eppure la richiesta è che le persone escano dalla formazione motivate e animate da grande fiducia e entusiasmo. Ricordo che, a partire dal 2010, viene coniata questa definizione: la **formazione** deve avere un **effetto “wow”**. E quando l’effetto wow comincia a imperversare come richiesta, ecco che si apre la strada – e oggi ci siamo dentro – a una grande distorsione del significato di formazione. In quest’ultima fase, alla formazione viene chiesto di occuparsi sempre più della dimensione del “**saper essere**”, per usare una definizione antica (mentre nelle prime due fasi, i contenuti della formazione si concentravano sul “saper fare”). E quindi, per esempio, appaiono sulla scena i seminari di **intelligenza emotiva**. È un passaggio importante, perché negli anni precedenti non è mai importato a nessuno delle emozioni in azienda. Perché? Perché la gente deve saper fare delle cose e il tema emotivo è una distrazione. Poi invece succede che il mercato contemporaneo venga descritto attraverso un acronimo, VUCA, che sta per: *Volatile, Uncertainly, Complex, Ambiguity*. E allora ecco

che le aziende si accorgono di avere bisogno di persone più **solide e smart** per riuscire a confrontarsi con questo caos. Così comincia, ad esempio, oltre alla formazione sulle emozioni, la formazione sull’**Agility**. *Agility* è una parola che viene sdoganata da tutto il movimento delle start-up a partire dalla fine del 2010. Dal punto di vista dell’antropologia sociale, la start-up rappresenta una dimensione completamente differente dal modello aziendale: non è strutturata, le gerarchie classiche sono superate, **l’errore e l’imperfezione sono wellcome** e c’è l’idea che le persone se sono più libere dalle strutture aziendali possono esprimersi meglio ed essere molto più innovative. Uno dei mantra delle start-up è “sbaglia presto impara subito”, ossia se hai un’idea, fai subito un prototipo e se senti che funziona investici; ma se il prototipo ti fa capire che non c’è futuro, allora molla tutto e passa ad altro. E l’azienda qui si trova spiazzata. Ha sempre ragionato attraverso tecniche cosiddette *waterfall*, cioè di **project management**, in cui excel con fasi organizzate in modo gerarchico e tempificate erano la base per **controllare** garantire progetti di successo. Peccato che in questo mercato VUCA i tempi dei metodi *waterfall* non sono efficaci per produrre un prodotto o un servizio coerente con i tempi stretti e volubili del mercato.

E qui, immagino, rientra dalla finestra la richiesta di formazione...

Esatto. Le aziende hanno cominciato a chiedere “formazione per far **aumentare l’innovazione** in azienda”. Ci si chiede: come si fa a far diventare capace di innovazione un gruppo? Qual è la *leadership* coerente con dei gruppi capaci di innovazione? Ed ecco che alla formazione viene chiesto di insegnare, ad esempio, la **cultura dell’errore**, i fondamenti per una *leadership* capace di liberare innovazione, modalità di lavoro agili, dove agile non è soltanto un metodo ma soprattutto un *mindset*. Ma forse qui stiamo andando troppo oltre...

“Alla formazione viene chiesto di insegnare la **cultura dell’errore**, i fondamenti per una *leadership* capace di liberare innovazione”

Semplificando, c’erano due grandi tipologie di reazioni: la reazione di quelli che dicevano: dammi strumenti, dimmi come si fa; e le reazioni di quelli che dicevano: non è quello di cui abbiamo bisogno. Era una formazione fondamentalmente mandataria, ossia c’era un direttore del personale, un direttore commerciale o un responsabile della formazione sviluppo che ti diceva, ad esempio: «Abbiamo bisogno che le nostre persone imparino a essere più efficaci nel costruire un **rapporto di fiducia** con il cliente; come si fa?». Quando poi ti trovavi in aula, insegnando le basi su cui poter far nascere potenzialmente un rapporto di fiducia cliente/venditore, le persone ti guardavano con la resistenza di chi dice: «tu non sai niente di me, non sai quali sono i miei problemi, non mi venire a raccontare l’acqua calda...». Quindi diciamo 70% insoddisfatti, 30% positivi. E questo accadeva perché si trattava di una formazione che non veniva costruita dal basso insieme ai partecipanti.

Stesse reazioni anche nella seconda fase?

Nella fase che ho chiamato di “sviluppo organizzativo”, invece, le persone erano molto più ingaggiate, perché sentivano di **essere valorizzate** ed erano loro in prima persona a costruire i contenuti. Quindi reagivano bene. Il problema era l’azienda, che invece reagiva peggio. Una delle grandi preoccupazioni dell’azienda è sempre stata quella di evitare che la formazione diventasse un “lamentatoio”. Cosa non facile, perché nel momento in cui si chiede alle persone cosa ne pensano del loro lavoro, delle relazioni



con i colleghi, con il capo, le persone tendono a dire quello che pensano e il formatore deve essere molto bravo a fare da mediatore tra le **ragioni del lavoro** e le **ragioni delle persone**. In questa fase abbiamo un 50% di soddisfatti e un 50% di insoddisfatti, perché magari l’esperienza nel workshop era stata positiva, le persone si erano sentite ascoltate, ma dopo non cambiava nulla.

E infine, nella terza fase, quella con il focus sull’intelligenza emotiva?

Beh, qui il livello di soddisfazione è decisamente più alto, direi del 70%. Quando si parla di **emozioni**, evidentemente, non si tocca soltanto il mondo lavorativo, ma viene inclusa una dimensione molto più ampia della persona. Ad esempio, se si affronta

il tema della **resilienza**, l’idea di non abbattersi, e di provare a rialzarsi di fronte alle avversità, non riguarda soltanto la vita lavorativa, ma è una risorsa per la vita tutta. Ecco perché le persone hanno reagito meglio: perché si sono sentite un po’ **più ingaggiate**, non soltanto per il ruolo che hanno in azienda, ma per l’**avventura umana** che l’azienda rappresenta per loro.

Hai parlato di percentuali di soddisfazione e gradimento: ma come si misurano i risultati, l’impatto di un corso di formazione?

Ecco. I risultati sono il grande **problema della formazione**. Si è sempre tentato di misurare il ROI della formazione, ossia il **ritorno dell’investimento**. Il criterio di valutazione più diffuso è quello che prevede tre livelli: soddisfazione, conoscenze e comportamenti.



La soddisfazione viene misurata ancora oggi attraverso il famoso questionario di gradimento, che racconta - più che l'effetto della formazione dal punto di vista del trasferimento dei contenuti - se il corso è stato gradito (ed è l'unica cosa che interessa veramente all'azienda).

Le conoscenze acquisite non vengono praticamente mai valutate da nessuno: nei miei 26 anni di formazione aziendale l'avrò fatto l'1% delle volte e, soprattutto, negli enti pubblici. Infine, per quanto riguarda la valutazione dei cambiamenti nei comportamenti, mi è capitato di attivarla soprattutto nel mondo commerciale, per comportamenti che potremmo dire semplici, ma per dimensioni complesse come la leadership... Ma, fondamentalmente, il mio punto di vista è che la formazione non deve essere valutata: la formazione è un'opportunità.

E qui arriviamo all'ultimo tema su cui ti chiedo di ragionare: quale significato ha, per te, la formazione aziendale? Se deve essere in qualche modo un'opportunità,

come deve essere proposta per essere efficace? In altre parole: quando funziona e diventa davvero un'opportunità di crescita e trasformazione all'interno di un'azienda?

Il significato di "formazione" sta nella parola stessa. Formazione è composta da due termini: "forma" e "azione", come a voler dire che la formazione consiste nelle "azioni che puoi fare per dare forma". Allora, tanto per cominciare, mettiamo un punto: la formazione non sono i contenuti, ma la **forma**. E questo è il primo grande problema dell'interpretazione contemporanea della formazione.

La formazione si è "contenutizzata", mentre l'attenzione dovrebbe andare alla forma.

Ma cos'è ciò che chiamiamo "forma"? La forma è prima di tutto la **cornice**, il contenitore. Quindi, tutte le volte che fai formazione, la prima missione che hai è di cercare di circoscrivere cosa **mettere a fuoco** e cosa tenere sullo sfondo.

Se fai formazione, ti stai occupando di qual è la forma migliore che puoi contribuire a dare alle persone che ti ascoltano per ricevere dei contenuti.

La formazione, cioè, significa **occuparsi del contenitore** che può reggere tutti i contenuti: senza contenitore, i contenuti cascano. Facciamo un passo in più. Nel greco antico, forma si dice *morfè*. E *morfè* è "ciò che appare".

Di conseguenza, se vuoi fare formazione: devi **far apparire delle cose** che non si vedono. Che cosa? Pensieri. Pensieri che non avevi. E devi anche preoccuparti di farli apparire in un modo bello, perché la **forma rinvia alla bellezza** e un bel modo per far apparire pensieri è lavorare sulla **scoperta**. Lavorando, come dire, sulla curiosità di trovare le cose.

Quello che voglio dire è che se mi occupo della forma, questo contenitore deve essere **capace di incuriosire**, e non si ha curiosità per le cose chiare, ma per le cose che si presentano confuse: non c'è migliore formazione di quella capace di costruire una cornice capace di reggere l'ambivalenza, l'ambiguità, l'incertezza.

Se fai formazione ti devi occupare di far apparire dentro questa forma pensieri nuovi, pensieri ritrovati, pensieri che ti appartengono, in quanto le trasformazioni che danno forma all'essere umano provengono sia dall'interno che dall'esterno.

La **vitalità nell'apprendimento** è rara e si nutre dell'errore. La formazione è diversa dall'educazione e dall'istruzione: implica sempre una **"trasformazione"**, spesso imprevedibile come lo è l'esperienza che consiste sempre nelle cose che accadono, non in quelle che hai previsto.

La formazione deve essere quindi in grado di costruire un contenitore capace di contenere ciò che è **imprevisto**.

Di contenere le domande. I pensieri non ancora pensati, ma che sono in attesa di essere stimolati, scoperti, rianimati. Il punto centrale è che la formazione deve occuparsi di costruire una forma all'altezza dell'apprendimento. E quindi qui passiamo ad un altro tema centrale, quello del formatore.

Che cosa intendi dire, mettendo l'accento sul ruolo del formatore?

Che un formatore deve essere **autorevole** se vuole condurre le persone all'interno del contenitore. Deve sapere raccontare una storia credibile, che faccia venire voglia agli altri di entrarci o che comunque muova dalle loro storie.

Non si tratta tanto di trasferire contenuti, ma di raccontare come li hai trovati, come ci sei inciampato dentro.

Una buona esperienza formativa deve lasciare le persone completamente insature, con più domande che risposte e anche un po' confuse, perché tutto questo può stimolare a cercare ancora, a guardare oltre.

Quindi, il tema non è di trovare nell'aula le cose, ma di **aprire la porta a dubbi** che hanno bisogno di essere animati.

La formazione non deve occuparsi di aggiornare i contenuti, ma di aggiornare

i pensieri ed è per questo che abbiamo bisogno di tornare alle origini della parola: per **aggiornare i pensieri**, non si tratta di immettere nuovi contenuti, ma di lavorare su come si pensa, su che cosa si pensa.

Mi hai preparato il terreno per la domanda di chiusura: quali sono le tre parole che, per te, sono sinonimi di formazione o che ti fanno venire in mente la dimensione della formazione?

"Solco", ossia incidere, lasciare un segno nella mente delle persone. **"Competenza relazionale"**. La formazione ha bisogno di competenza relazionale, che è fatta di affettività e socialità. Affettività riguarda il mondo delle emozioni, mentre la socialità include il mondo della gestione dei conflitti e del potere. E infine **"cooperazione"**. La formazione ha bisogno di stimolare un processo cooperativo dove le persone imparano ognuno dagli altri e c'è solidarietà tra le persone che stanno apprendendo.



Vincenzo Papalia

Psicopedagogista, Vincenzo Papalia è stato partner per più di 10 anni della Mida (società di consulenza aziendale). Consulente nell'area dello Human Resource Management e della formazione manageriale è Docente su temi di leadership, management e sviluppo organizzativo. Ricercatore presso l'ARPA (Associazione per la Ricerca in Psicologia Analitica), svolge attività di executive coach e progetta e coordina interventi di

"La formazione ha bisogno di stimolare un processo cooperativo"

wellbeing aziendale. Dal 2024 è nel comitato scientifico e docente nel master Formazione Formatori dell'AIF (Associazione Italiana Formatori), ed è docente presso la Sipp (Società Italiana di Psicologia Positiva) del seminario *Psicologia positiva applicata nei luoghi di lavoro*, nel master Fondamenti di psicologia positiva. È Autore di: *"Outdoor Training: fare formazione fuori dall'aula"*, in *"Formazione. I Metodi"*, a cura di G.P. Quaglino, Raffaello Cortina 2014.

Formare le professioni del sociale: trasmettere senso e mantenere viva la passione

Paolo Bianchini

Dipartimento di Filosofia e Scienze dell'Educazione, Università di Torino

Stiamo vivendo in un momento storico che rende la formazione delle professioni a livello universitario molto interessante, molto stimolante. Ma ci troviamo anche in un momento in cui occorre fare attenzione ai messaggi che mandiamo ai ragazzi e alle ragazze che stiamo formando.

Mi spiego.

Da ormai venticinque anni, la formazione professionale a livello di istruzione superiore in Italia è passata alle Università. Fino alla fine degli anni '90, le Università si dedicavano solo ad alcune professioni specialistiche come il medico, l'avvocato o l'ingegnere. Invece, in questi ultimi decenni, anche le altre discipline accademiche sono state chiamate a strutturarsi per rispondere appunto a una missione che non era tradizionalmente la loro.

Ad esempio, penso a me stesso, che sono uno storico dell'Educazione e che al tempo stesso mi occupo con altri colleghi della formazione degli educatori.

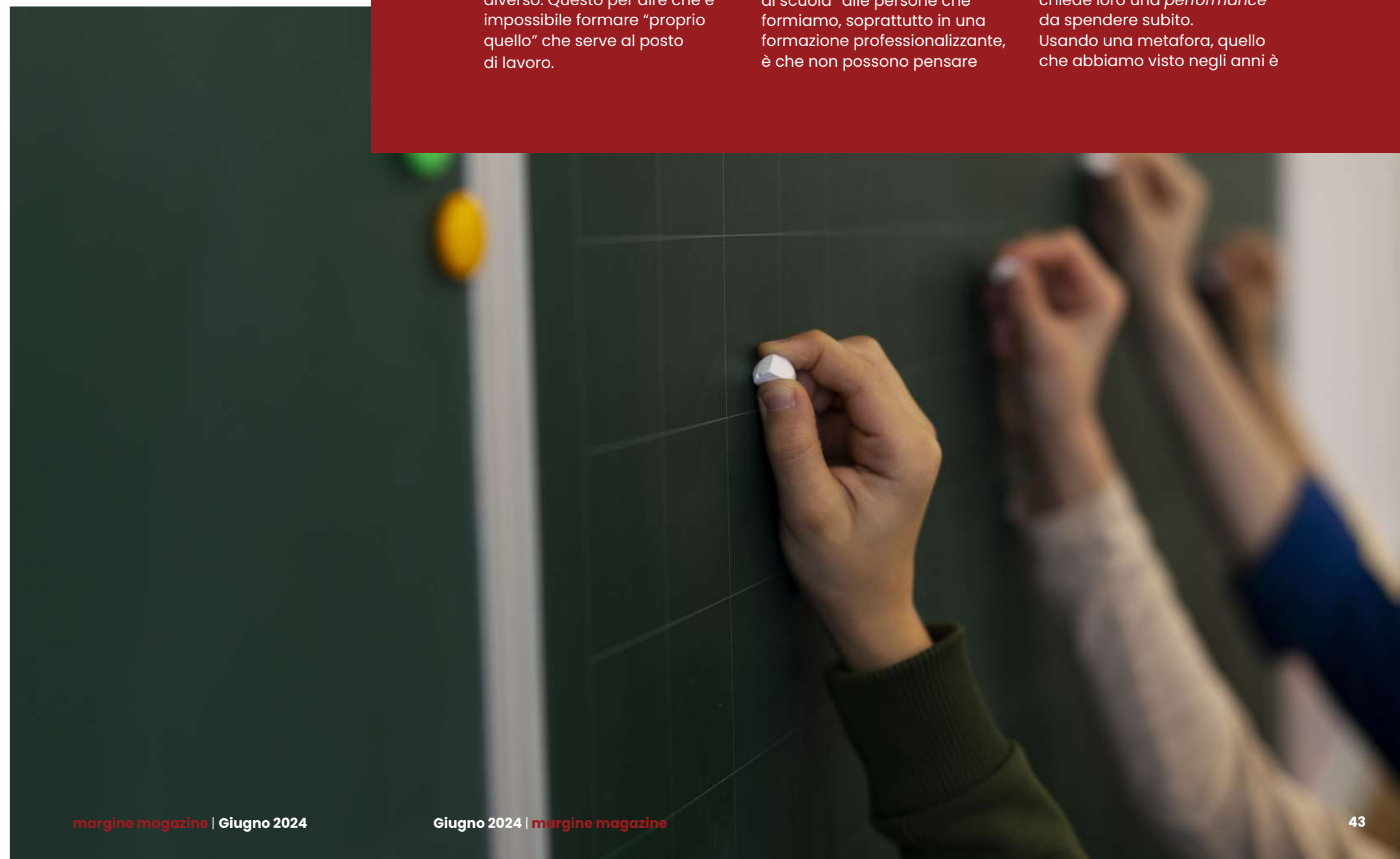
Non è un'operazione banale, perché il mio insegnamento è nato in un'università che non era pensata con queste finalità. È nata per formare l'insegnante, ma certamente non l'educatore. Dall'altra parte c'è un elemento culturale tipico della nostra epoca che complica ulteriormente la questione: ci si aspetta una **formazione** sempre più **specialistica** e sempre più capace di rispondere alle esigenze del momento. Se ciò è comprensibile, è altrettanto vero che, per quanto io possa riuscire a formare bene un infermiere, e per quanto quel ragazzo o quella ragazza sia bravo o brava, ogni ospedale e ogni reparto comunque funzionano in modo diverso. Questo per dire che è impossibile formare "proprio quello" che serve al posto di lavoro.

Una formazione che deve tener conto delle trasformazioni del mondo del lavoro

Dal mio punto di vista merita attenzione anche un'altra questione: sicuramente è necessario offrire al professionista che si sta formando - e che ha davanti a sé probabilmente almeno quarant'anni di lavoro -, dei saperi specifici e specialistici che gli servono *hic et nunc*, ma devo anche dargli una *forma mentis* che gli permetta di formarsi, riformarsi, trasformarsi per qualche decennio.

Perché quello che dobbiamo spiegare "il primo giorno di scuola" alle persone che formiamo, soprattutto in una formazione professionalizzante, è che non possono pensare

che la formazione che ricevono, ammesso che sia la più alta che possiamo dargli, gli basterà per tutta la **vita professionale**. Non è più così. Perché il mondo del lavoro, compreso quello dei **servizi alla persona**, cambia costantemente. Cambia in relazione alle leggi, cambia in relazione agli investimenti economici, cambia in relazione alle trasformazioni culturali, sociali, demografiche. Quindi, si deve declinare una formazione che non può essere solo specialistica e pensata al qui e ora, ma deve essere proiettata un po' più in là. Cosa che è difficile da recepire, anche per i ragazzi e per le ragazze, perché vivono in un contesto culturale che chiede loro una *performance* da spendere subito. Usando una metafora, quello che abbiamo visto negli anni è



che gli educatori, non solo quelli di educazione professionale, ovvero quelli socio-sanitari – ma anche quelli socio-educativi, sempre più, ti chiedono un “camice”: ti chiedono, cioè, dei **saperi tecnici**.

La richiesta più comune è una ricetta che funzioni sempre e comunque.

Certamente io ti posso dire orientativamente come si fa, ma poi dovrai essere tu a declinare lo strumento professionale. E come la declini, dipende davvero dalla capacità che tu hai di stare in un determinato contesto: è indubbiamente una capacità che ti posso aiutare ad **allenare**, ma non te la posso costruire per sempre, dovrai essere tu a trasformarla con il tempo.

Quello che chiediamo ai ragazzi e alle ragazze, quindi, è uno **sforzo doppio**: apprendere dei saperi, delle competenze, come oggi le chiamiamo, molto spendibili e molto valutabili; ma anche apprendere dei **modi di essere**.

E il modo di essere è quello in cui devi immaginarti come un cittadino, una cittadina, un professionista che ha davanti numerosi anni di lavoro, nei quali è molto probabile che dovrà cambiare posto di lavoro e che dovrà continuamente mettere in discussione ciò che ha appreso.

Riconoscersi ed essere riconosciuto come professionista

Formare le **professioni del sociale**, che prevedono un lavoro rivolto a e con le persone, comporta, secondo me, un livello di **attenzione aggiuntiva**.

Parliamo di professioni che sono per lo più deboli: deboli da un punto di vista del potere professionale che hanno; professioni che forse potremmo chiamare “intermedie”, nel senso che sono veramente “al servizio” e che spesso, nella percezione di utenti e fruitori, rischiano di scivolare al livello di un fratello maggiore che si spende per il benessere degli altri o di un volontario...

Di fatto, si fa molta fatica ad essere riconosciuti come professionisti e, per contro, a riconoscersi come professionisti.

In questa direzione, devo dire che è fondamentale il livello di **motivazione** che le ragazze e i ragazzi hanno. Perché è molto complicato predisporre a un'attitudine che ti costringe sempre a **metterti in discussione** e a ripensarti come professionista, quando fin dall'inizio sai che non arriverai mai a guadagnare uno stipendio adeguato.

E, allora, sono in molti a pensare: «Ecco, non guadagno tanto, faccio dei turni pesanti e mi tocca pure formarmi. Ma chi me lo fa fare?».

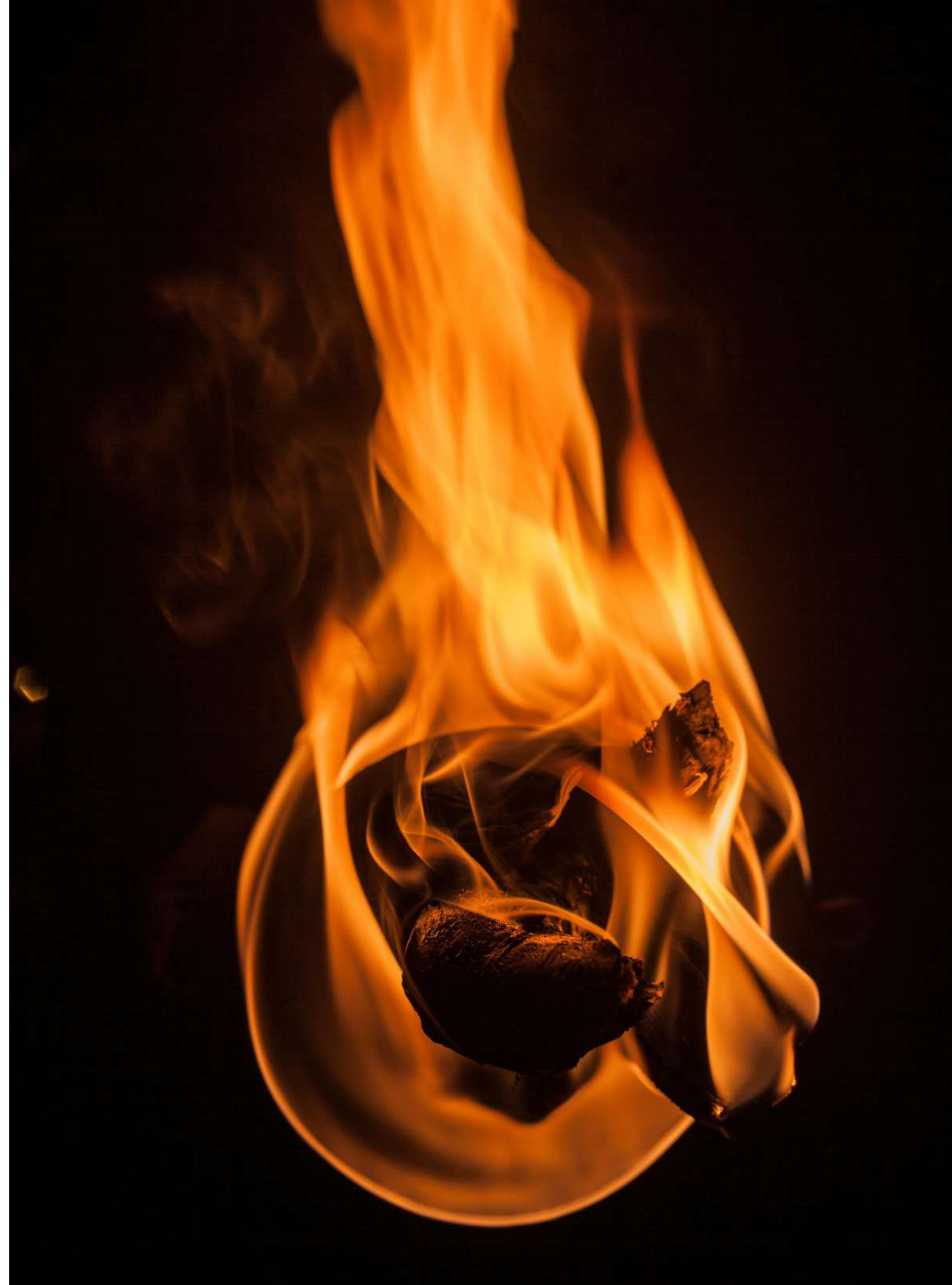
Bisogna, però, riflettere su questo tipo di **situazione economica e culturale**, perché fa sì che la vita professionale media di un educatore e di un'educatrice sia di dieci, dodici, quindici anni al massimo. Dopo di che scappano e vanno a fare qualsiasi altro tipo di lavoro che non abbia più a che fare con “il servizio alla persona”. E quasi tutti si fermano alla laurea triennale. Oppure – e questo è un dato molto interessante dal punto di vista culturale – prendono una laurea magistrale che c'entra solo in parte con il percorso di partenza: filosofia, pedagogia, antropologia, sociologia. I dati ci dicono che è aumentato il numero di persone che segue questo corso di laurea non con una finalità professionalizzante, ma che in corso d'opera scopre di avere un altro interesse o sviluppa un'altra **passione**.

Tutto questo è molto interessante, ma fa sì che oggi abbiamo molti meno educatori del fabbisogno.

C'è, ad esempio, una percentuale di studenti e di studentesse che magari, dopo la laurea triennale, esercita la professione di educatore per qualche tempo, mentre si prepara e si trasforma per fare qualcos'altro. In altre parole, prepara già un piano B, ma intanto ha un piano A, solido. Però, che cosa succede? Che sono diminuiti quelli che decidono di seguire questo percorso formativo, e, forse, anche di intraprendere questa professione perché veramente dotati di una motivazione. Sicuramente c'è molta **disillusione** rispetto al lavoro che li attenderà, facendo la tara tra impegno, fatica, responsabilità nei confronti delle persone e retribuzione.

Passione, idealismo e voglia di cambiare il mondo

La qualità delle ragazze e dei ragazzi che incontriamo, indipendentemente dalla motivazione – che appunto dipende da una serie di fattori anche esterni – è però sempre molto alta: davvero dimostrano di possedere risorse pazzesche! In media, chi decide di fare il mestiere dell'educatore proviene da due grandi macropercorsi: il mondo del volontariato cattolico (quindi, ragazzi e ragazze che hanno già maturato esperienze di oratorio, boy scout e volontariato in genere); l'associazionismo laico e la frequentazione dei centri sociali. Qualunque sia la matrice, però, questi giovani vogliono veramente cambiare il mondo: tra chi decide di fare una professione di questo tipo, il sogno di **cambiare il mondo** è, dal mio osservatorio, genuino. E chi decide di fare un mestiere di aiuto, ne sono convinto, questa idealità continua a portarsela dentro.



Ciò non deve farci credere che i giovani siano ingenui, perché, anzi, si rivelano molto più accorti rispetto alla nostra generazione.

Continuo a pensare che il mondo giovanile sia un mondo fantastico e che il problema è proprio nostro: dobbiamo trovare un modo per dar loro una mano.

Prima di tutto occorre fare in modo che non perdano questo anelito, questa passione; trovare il modo di mantenerla viva, concretizzarla, nel senso di provare a portare i nostri studenti anche a fare i conti con la realtà.

L'idea che tu puoi veramente cambiare, che puoi **incidere nella società**, ecco, questo secondo me va conservato, perché se spegni quella fiammella ecco che lì perdiamo il senso della professione.

Noi, come adulti e docenti, dobbiamo quindi **fare in modo che non si spenga** o che ciò avvenga il più tardi possibile: che almeno nel loro percorso di formazione universitario questi ragazzi e queste ragazze trovino un contesto nel quale quella fiammella possa continuare ad ardere. Altrimenti legittimiamo sempre di più la fuga dei giovani dall'Italia.

È stato da poco presentato l'ultimo **rapporto annuale degli italiani nel mondo**, e devo dire che i numeri sono davvero impressionanti e preoccupanti e su quei numeri siamo chiamati a ragionare.

Chi se ne va? Perché se ne vanno le persone?

Se ne vanno perché pensano che nel nostro Paese non possono trovare le circostanze per realizzare pienamente se stessi, dove

realizzare pienamente se stessi non vuol dire fare chissà quale carriera, ma semplicemente una carriera che ti permetta di avere dei figli quando vuoi, oppure quella serenità economica che in altri posti, non troppo distanti, se hai studiato un po', più o meno hai. Da noi è davvero difficile, oggi. Tornando al nostro discorso, la **sfida** è molto chiara: il giorno in cui non si troveranno più educatori, i nostri servizi saranno destinati a cambiare. Possiamo ricorrere agli OSS, oppure ai volontari, ma è evidente che si tratterà di un servizio diverso.

Quindi, oltre a dare strumenti culturali e ideali, dobbiamo provvedere a fornire anche strumenti concreti, ossia: come si superano i concorsi, dove si devono andare a fare, quali sono gli ambiti di lavoro migliori e quali quelli più usuranti.

E poi occorre spiegare anche quali sono i diritti dei lavoratori e fare in modo che gli studenti ne siano consapevoli per arrivare a prendere posizione, perché se non li si difende e li si esige, il rischio è di perderli per sempre e questo lo vediamo pressoché quotidianamente.

Come cittadini di questo Paese, credo che per noi sia una sfida veramente molto attuale, questa: esercitare anche un ruolo politico, per evitare l'**emorragia verso l'esterno** dei nostri studenti.

Trasmettere il senso della professione

Quando guardo alla nostra professione, se potessi scegliere non userei la parola

"formazione" perché non mi piace tanto. Provo a spiegarmi, ragionando sull'etimologia del termine: formare vuole dire "dare una forma". Ecco: io non credo che si debba dare una forma a dei ragazzi che frequentano l'Università.

I ragazzi ce l'hanno già una loro forma e noi dobbiamo provare a fare sempre meglio il nostro **compito di "educatori"**. Come? Certamente trasmettendogli dei saperi, ma soprattutto il senso di quei saperi e il **senso** di quella professione. Una trasmissione tecnica, quindi, ma soprattutto di significati: devo essere in grado di spiegare a che cosa serve, che senso ha fare questa cosa, anche nel momento in cui è una questione molto tecnica.

Il termine formazione, invece, porta con sé una forte componente di un sapere numericamente valutabile (pensiamo a tutti i termini mutuati dal linguaggio economico che sono entrati anche nel mondo dell'educazione come "debito formativo", "credito", "portfolio", "competenza"). E questo modo di intendere l'istruzione introduce una **distorsione** preoccupante: l'idea che possiamo formare **esseri umani modulabili**, a seconda delle competenze più utili al mercato in quel momento.

Ma l'essere umano non funziona così.

Ecco allora perché le prime tre parole che mi vengono in mente quando penso al concetto di formazione a livello universitario sono:

passione, educazione e trasmissione.

Certamente numericamente non valutabili, ma indispensabili.



Paolo Bianchini

Paolo Bianchini è professore ordinario di Storia della Pedagogia all'Università di Torino. Si occupa di storia dell'educazione e delle pratiche di diffusione della cultura in Europa tra XVIII e XXI secolo. È stato visiting professor presso università europee e americane. Ha svolto per un decennio la funzione di giudice onorario presso la Corte d'Appello del Tribunale dei Minori di Torino. Elabora e supervisiona progetti educativi e socio-assistenziali in collaborazione con servizi pubblici e del privato sociale a Torino e in altre città italiane. È coordinatore scientifico del progetto Provaci ancora Sam, diretto dal Comune di Torino e finanziato dalla Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo. È autore di monografie e saggi in italiano, inglese, francese, spagnolo e portoghese.

**Giochiamo con le parole.
Meglio: mescoliamo i significati
che danno anima alle parole.
E allora formazione diventa "forma"
e "azione".**

**Forme diverse: da addomesticare,
da percorrere lungo la loro cornice,
da tenere insieme, da modificare,
da ascoltare.**

**Azioni diverse: tutti i passi fatti, le fatiche,
le visioni condivise, le emozioni provate.
I cambiamenti vissuti, quando "azione"
ha incontrato "forma", ed è diventata
tras-formazione.**

**Il segreto è non dimenticare le radici,
quando ci si forma e ci si trasforma.
Come raccontano le storie di chi,
quella tras-formazione, l'ha messa
in musica; l'ha portata al lavoro; l'ha
condivisa.
E continua ad abitarla.**

Buon viaggio!

Storie

Trasformare un lamento in un suono

Umberto De Marchi
Educatore e musicista

Ricordo perfettamente l'istante prima di iniziare a suonare, per la prima volta, nel primo laboratorio di musica, all'interno della Raf di Collegno, tanti anni fa.

Io e Donatella ridevamo per l'emozione e ancora non sapevamo che un lungo, meraviglioso percorso insieme stava per incominciare.

Mi chiamo Umberto De Marchi, sono un musicista, mi occupo di pedagogia speciale della musica per la nostra Cooperativa.

musica e suono



Penso che una prima domanda a cui rispondere in questa riflessione sia: **a chi si rivolge** la musica? La risposta è semplice: **tutti**. La ricezione del suono, da un punto di vista fisiologico, segue le stesse vie percettive in chiunque: giovane o anziano, colto o in erba, consapevole o inconsapevole. Questo porta quindi a **non fare distinzione** fra chi fruisce della musica.

Insegnare la musica per imparare ad ascoltare

Tutti siamo uguali di fronte all'ascolto della musica e ascoltare è il modo più importante, profondo ed emozionante per fare musica. «Bisogna insegnare la musica per imparare ad ascoltare e, ascoltando, a farsi ascoltare», diceva Claudio Abbado. Una seconda domanda è: quando si **suona** o si canta, non bisogna essere intonati, conoscere il solfeggio, la tecnica, il ritmo? La risposta mi sembra nuovamente semplice: anche. C'è chi sa suonare, chi sa andare a tempo e sa cantare ma, soprattutto, c'è chi proprio non conosce queste categorie di pensiero e, credo, sia decisamente una fortuna, perché quando non conosci le regole del gioco, o magari giochi per la prima volta, tutto, ma proprio tutto, diventa una **magia**, una scoperta e, soprattutto, non c'è possibilità di errore. «Non puoi sbagliare nel tango, non è come la vita, è più semplice», diceva Al Pacino in *Profumo di donna*.

Cercare il proprio suono

Tutti siamo uguali di fronte alla musica, soprattutto se prendiamo per verità una finzione, come ci suggerisce John Cage e il suo 4'33" e facciamo finta che i **rumori** non esistano, che tutto sia semplicemente un suono e che ognuno di noi possa cercare e trovare il **proprio suono**. La musica diventa, in questo modo, un potente **strumento**: una voce, un ponte comunicativo. Se tutto questo succede, se imparo ad ascoltare, se provo a suonare, a cantare, a danzare, a fare musica in qualunque modo, può accadere una sorprendente alchimia: ci parliamo e, se imparo a parlare, posso **raccontarti chi sono**, posso immaginare di essere qualcuno, qualcosa e dare un suono a quei pensieri. Mi piace pensare che la musica, nella sua essenza più pura e nel lavoro quotidiano sia proprio questo: una voce, meravigliosa, ancora più bella da ascoltare, ancora più bella da suonare perché, per questa musica, servono parole nuove, **parole diverse** da quelle a cui

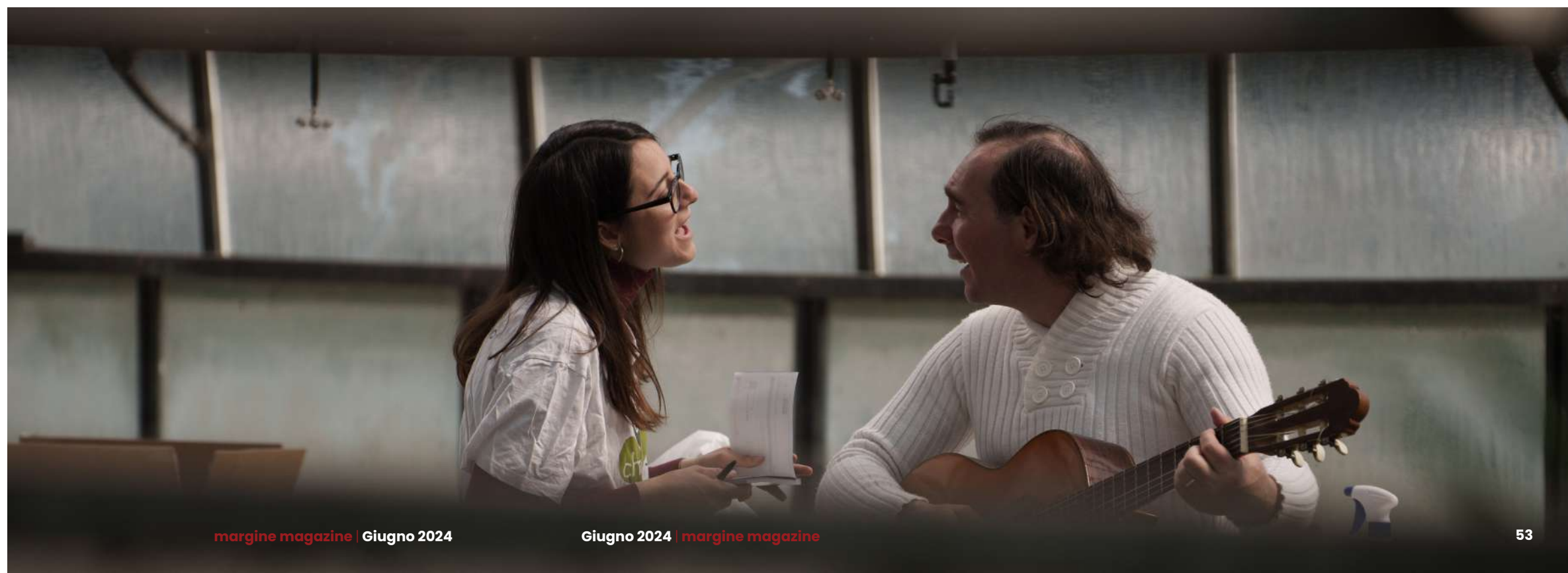
siamo abituati, parole che raccontano di emozioni, che raccontano semplicemente di noi.

Viaggiare, insieme

Ricordo perfettamente l'istante prima di iniziare a suonare. Ricordo perfettamente quella volta, nella **Raf di Collegno**. Avevamo conosciuto e iniziato a lavorare con un signore, al quale la vita aveva riservato una strada davvero **in salita**. Si raccontavano di lui tante storie, tutte tristi, alcune così tremende da sembrare surreali. Qualcuna sarà stata vera, di certo non era vero il suo nome, **Niki**, perché non si chiamava così. Niki si lamentava continuamente, un mormorio costante, forse perché stava male, ma lui non era tipo da piangere o spiegarti bene cosa avesse. Avevamo deciso di provare comunque a stare con lui, a trasformare quel lamento in un suono, quel **mormorio in una voce**, iniziando a suonare con lui, a cantare con lui, sempre con lo stesso giro, sempre con gli stessi accordi, per un tempo infinito, senza smettere, lasciando che il tempo passasse senza che lui se ne accorgesse. Abbiamo viaggiato tutti e tre insieme, nei **ricordi**, nelle emozioni, nella fantasia, fra le persone, lontano dalle persone, **lontano da tutti**, lontano da tutto. Così, chissà per quanto tempo. È stato lui a decidere la fine del viaggio, smettendo di cantare. Ci siamo fermati. Ricordo perfettamente quella volta, quando Niki con una mano si è asciugato gli occhi. Ricordo perfettamente come ci siamo salutati: "Ciao Paolo".

// **La musica
mi fa sentire
ciò che in realtà
non sento,
capire
ciò che non capisco,
potere
ciò che non posso**

Lev Tolstoj



La passione per il futuro che verrà

La parola ai partecipanti al corso di formazione interna "Vision factory"

A cura di Margine Comunicazione

L'obiettivo di "Vision Factory", il corso di formazione interna promosso dalla nostra cooperativa, è molto chiaro: sviluppare le conoscenze necessarie per far crescere una nuova generazione di amministratori e amministratrici capaci e competenti.

Il corso è stato pensato attraverso diverse aree di approfondimento: economico-aziendale; giuridica; societaria; affidamenti e controllo esterno; lavoro; sviluppo tecnologico; comunicazione.

Un viaggio attraverso le parti costitutive della cooperativa per comprenderne il funzionamento e valorizzare il grande lavoro gestionale che permette a tutti gli ingranaggi di muoversi in sincronia, verso un unico obiettivo: il benessere della cooperativa, dei soci e delle socie, dei territori nei quali la cooperativa opera.

Diventa allora interessante dare uno sguardo dietro le quinte, proprio mentre il corso è ancora in pieno svolgimento, per cogliere le sensazioni a caldo di quella nuova generazione di operatori e operatrici che attraverso la formazione è entrata per la prima volta, davvero, dentro la "stanza dei bottoni". Noi lo abbiamo fatto attraverso un questionario mirato.

Un'intervista corale, per ascoltare la voce della nostra cooperativa, il suono che si compone intrecciando esperienze comuni.

Mettetevi comodi, adesso cominciamo.

Le parole della formazione

Che cosa significa "formazione" per me?

Sì, per me che sto seguendo un corso organizzato dalla mia cooperativa, quella di cui ho scelto di diventare un **socio** e una **socia**.

Ce lo siamo chiesti la prima volta che ci siamo seduti in aula. Tutti noi.

E sono tante le parole che si sono intrecciate e che raccontano molto delle **sensazioni** che hanno abitato il corso fino a oggi.

Formazione risuona di **nuove competenze, crescita** e, soprattutto, della voglia di **mettersi in gioco**.

Significa maturare conoscenze, con la fatica dell'**impegno** per arrivare a dominare contenuti che soltanto poco tempo fa sembravano davvero lontani dal nostro lavoro di tutti giorni.

Ed è bello pensarla in termini di "**opportunità**", la formazione, da vivere fino in fondo, insieme, per crescere, insieme.

Formazione fa inoltre rima con "**trasformazione**", con "informazione" e "sperimentazione": tre parole che danno gambe alla nostra **curiosità**, che sono uno stimolo costante alla nostra voglia di apprendere strumenti "nuovi", conoscenze "nuove", **ruoli** "nuovi".

E poi c'è l'ultima parola, forse quella più importante: formazione significa **ascolto**.

Ascoltare e ascoltarsi, per sentire davvero la cifra dei nostri bisogni e di quelli della cooperativa.

Arricchendoci, reciprocamente.



Che cosa mi porto via

È inevitabile. Quando si comincia una nuova esperienza, sempre ci troviamo a fare i conti con sentimenti diversi: le nostre **paure**, l'entusiasmo di misurarci con qualcosa di diverso dai sentieri battuti, le aspettative, nostre e di chi ci ha proposto di vivere quell'esperienza.

Oggi siamo seduti in quest'aula. E se ci guardiamo negli occhi, possiamo leggere la stessa domanda: "che cosa voglio portarmi via, da questo corso?".

Siamo noi che, dopo ogni appuntamento, partecipando, misuriamo il peso delle nostre **aspettative**. E siamo sempre noi che riusciamo a sentire l'eco delle intenzioni di chi, quel corso, l'ha ideato, e che ci fa sentire orgogliosamente parte di una stessa casa.

E allora noi, sì, ci aspettiamo... di guardare dentro gli ingranaggi della cooperativa e di **imparare a navigare**, forti di nuove competenze.

Di imparare un nuovo linguaggio per leggere il quotidiano e decifrare il futuro.

Di crescere, professionalmente e come persone, imparando a guardare le cose da nuovi punti di vista. Immaginando di poter interpretare un ruolo diverso all'interno della cooperativa.

Quante volte ci siamo detti che era tempo di mettersi alla prova, con **coraggio**. Di imparare nuovi modi per far crescere le nostre équipe, per rafforzare i **legami** con le persone che lavorano con noi. Adesso la nostra avventura è iniziata. Il nostro terreno da innaffiare è questo corso di formazione.

Bello essere qui, insieme.

Immaginarsi domani

Se ci pensate bene, il nostro è un vero e proprio esercizio di futuro.

Immaginarsi, domani, all'interno della nostra organizzazione, magari con un ruolo diverso, significa adottare uno sguardo strabico che tiene insieme una riflessione sul presente agito attraverso il lavoro quotidiano e una previsione di crescita professionale tutta da costruire.

Ci vuole **consapevolezza** di dove si è e di dove si vuole andare. Passione per una scelta lavorativa che è anche fatica. Coraggio di buttarsi e voglia di continuare a cercare.

E questo esercizio di futuro è cominciato per tutti noi con una semplice domanda: quale bagaglio mi serve per immaginarmi domani all'interno della cooperativa?

Che cosa "ci" serve?
Che cosa "mi" serve?

Il primo pensiero? Conservare e ricordare il perché sono arrivati* qui.

Le **radici**. Quelle che ti ricordano chi sei anche quando tutto cambia; che danno un senso alle scelte e ai cambiamenti.

E poi una cassetta degli attrezzi che siamo riempiendo insieme, giorno dopo giorno, con strumenti diversi: una maggiore **sicurezza** in se stessi; il **tempo** giusto per osservare e comprendere il cambiamento; nuove competenze tecniche per gestire la complessità.

Nel nostro esercizio di futuro c'è anche una necessità importante: affiancare chi oggi si occupa di armonizzare tutti gli ingranaggi della nostra cooperativa per prendere il passo. Per tenere il **passo giusto**. Vivendo gli errori come opportunità di miglioramento, come occasioni dove misurare nuove responsabilità.

Perché se c'è una cosa che abbiamo capito molto bene, sedendo in aula e ascoltando, è che c'è una trappola, sottotraccia, che si nasconde dietro ogni corso di formazione: l'inganno di pensare che sia sufficiente una formazione tecnica per essere pronto ad affrontare qualunque **cambiamento professionale**. Un po' come dire: tu forniscimi le conoscenze giuste, e io sarò in grado di gestire qualunque ruolo in azienda.

Ma non c'è niente di più lontano dal vero.

Sappiamo molto bene che per assumere ruoli di **responsabilità** in un'impresa come la nostra, nella nostra cooperativa sociale, non servono "solo" competenze tecniche.

Serve prima di tutto **passione**, uno sguardo costantemente rivolto al noi e verso l'esterno, un rispetto assoluto nei confronti delle persone e del lavoro.

Il resto è scritto dentro la parola "**cooperazione**": essere in grado di mettersi sempre in discussione e dare valore al lavoro di insieme. Collaborando. E questo lo stiamo imparando, incontro dopo incontro.

Il valore aggiunto

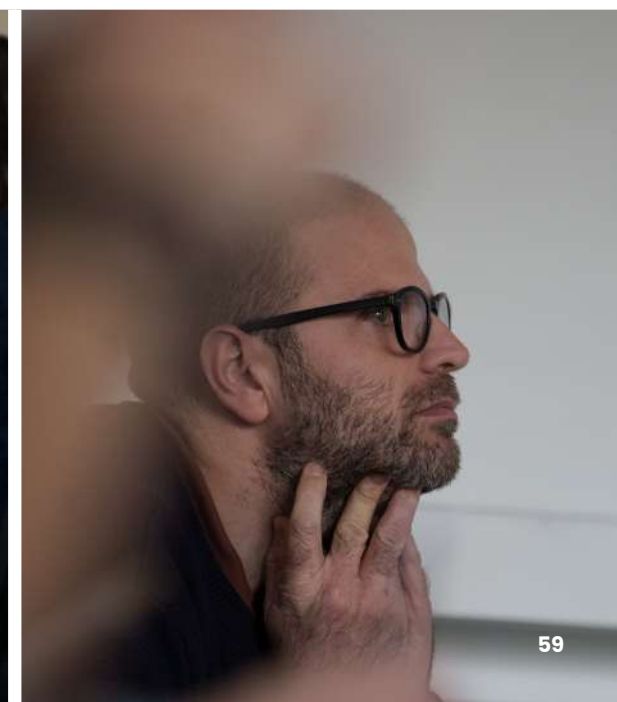
Avete mai notato come investire tempo per mettersi alla prova, per imparare cose nuove, produca sempre una serie di **cambiamenti** a catena che inevitabilmente impattano sulla percezione che abbiamo di noi stessi? Ecco, c'è una cosa molto importante che stiamo sperimentando in aula.

Ci siamo accorti che la formazione professionale è preziosa non solo per i contenuti che ci sta trasmettendo, ma anche per l'opportunità che ci offre di aprire uno "**spazio mentale**" nostro, dove ripensarci alla luce delle nuove competenze e conoscenze apprese.

Facendo silenzio e ascoltando con attenzione, oggi possiamo già ascoltare il battito di qualcosa che sta prendendo forma e che getta un ponte verso **chi vogliamo essere** domani, come persona e come cooperatore o cooperatrice. Insomma un bel viaggio, il nostro.

Ed è appena cominciato.

"Per immaginarmi domani,
mi serve **conservare**
e **ricordare**
perché sono arrivata qui"



Simona Busa

Direttrice e Amministratrice Delegata di Inforcoop Ecipa Piemonte

Integrazione, consapevolezza e strategia: la formazione parte da qui

A cura di Margine Comunicazione

Inforcoop Ecipa Piemonte è nata nel 2001, e fin dalle sue origini unisce in sé due importanti anime, essendo emanazione di Legacoop Piemonte e Cna Torino, associazioni di rappresentanza delle Imprese Cooperative e delle Piccole e Medie Imprese Artigiane. Da oltre 20 anni è attiva nella formazione, nei servizi al lavoro e nella consulenza per accompagnare le persone, le imprese e le organizzazioni nello sviluppo e nel potenziamento delle proprie competenze e nel raggiungimento dei loro obiettivi. Una formazione che quindi affonda le radici nel mondo cooperativo e che porta in aula alcune importanti direttrici valoriali che guidano il lavoro con le imprese. Con quale valore aggiunto? Ne abbiamo parlato con Simona Busa, direttore e amministratore delegato di Inforcoop Ecipa Piemonte

Che cosa significa, dal vostro osservatorio, “fare formazione”? Quali sono i principali obiettivi? A chi si rivolge in particolare?

Fare formazione per noi è un contributo e stimolo alla **crescita evolutiva** di una persona o di un gruppo, offrire servizi personalizzati con attenzione all'individuo, alle imprese e ai rispettivi bisogni. Sostenere la crescita personale e aziendale, spaziare dalla consulenza alla formazione, richiede sicuramente l'impegno di tutte le parti e un'attenzione speciale all'**inclusione**.

Ci rivolgiamo principalmente alle *imprese* proponendo una formazione continua dei lavoratori, un fattore determinante per consolidare la presenza delle imprese sui mercati; ai *disoccupati* per offrire una formazione qualificata e facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro; a chi è già *occupato* per permettere l'acquisizione di **nuove competenze tecniche** e trasversali dando la possibilità di migliorare le prospettive professionali.

Quali sono le richieste più frequenti relative alla formazione che oggi il mondo del Terzo Settore chiede ad agenzie come Inforcoop Ecipa? Quali sono i nodi principali su cui vi chiedono di intervenire? Perché, secondo voi?

Le richieste più frequenti sono quelle di **co-programmare** e co-progettare la formazione di base, l'**aggiornamento** in ambito sociale, socio assistenziale, educativo e socio sanitario, non per ultimo un supporto e sostegno nella **rilevazione dei fabbisogni** e nell'individuazione degli obiettivi comuni e strategici, nella prospettiva di rafforzare l'**impatto sociale** (interventi formativi sulla Valutazione dell'Impatto e Bilancio Sociale). In questo modo è possibile intrecciare le diverse esperienze e far crescere le piccole realtà dei territori anche dal punto di vista imprenditoriale (diversificazione dei servizi/prodotti offerti anche a libero mercato), di capacità di gestione e di tenuta amministrativa. La stretta collaborazione con un'Agenzia Formativa, che ha anche i Servizi al Lavoro, con una **visione d'insieme** delle problematiche e un contatto costante e diretto con il territorio regionale, è sicuramente un **valore aggiunto** per le imprese.

A partire dalla tua esperienza, quando e dove è risultato particolarmente efficace attivare un percorso di formazione all'interno delle realtà del Terzo Settore? Perché? Quali sono stati i feedback?

Premettendo che il Terzo Settore include realtà tra loro molto differenti sia per ragione sociale, per *mission*, sia per storia o contesto di riferimento e soprattutto per gli ambiti di intervento, è molto difficile valutare quale formazione sia risultata particolarmente efficace. Ci sono stati percorsi molto efficaci in ambito **organizzativo-aziendale** per le realtà più piccole in fase di strutturazione e di sviluppo; percorsi molto efficaci rispetto al **management in ambito sociale** ed educativo; ma anche moltissima formazione interessante, che ha dato ottimi *feedback*, rivolta a specifici professionisti del settore, percorsi di **aggiornamento tecnico** per educatori, OSS, percorsi di formazione di base. In ogni caso, credo che, affinché la formazione possa essere efficace, debba essere **“desiderata”** e costruita insieme ai destinatari, partendo da una analisi attenta del contesto e del bisogno.

In che modo può essere valutato se un processo di formazione ha avuto più o meno successo? Quali sono stati, negli anni, i feedback di chi vi ha chiesto un intervento e di chi ha partecipato al corso?

Ci sono diverse modalità di valutazione che si possono applicare, come i **test di apprendimento** in itinere alla formazione, test post-formazione, discussioni individuali, esito esami di apprendimento e di certificazione finali, sono alcuni dei mezzi mediante i quali è possibile misurare l'efficacia della formazione. Prima di iniziare la formazione, è sempre fondamentale stabilire quali fattori dovranno essere misurati e come verranno raccolti questi dati, in caso contrario rimangono dati indecifrabili e inutilizzabili.

Voglio sottolineare che molti dei benefici di un'attività di formazione **non sono misurabili**. Fattori come la **soddisfazione sul lavoro**, il piacere dell'apprendimento ed il far capire ai dipendenti che sono risorse preziose e meritevoli di cura, possono sembrare intangibili, ma sono al tempo stesso delle **leve motivazionali** molto importanti per un'azienda, che a volte fanno la differenza sul medio lungo termine.

Quali sono le maggiori difficoltà che un formatore incontra durante un corso? Perché, secondo te?

Si collega molto all'offerta formativa, che si distingue principalmente in corsi per disoccupati e per occupati: le due tipologie presentano difficoltà simili ma differenti,

in quanto gli allievi hanno ovviamente requisiti d'ingresso e **motivazioni diverse**. Per quanto riguarda i disoccupati, la formazione erogata è di tipo finanziato ed ha la finalità di migliorare le competenze per poter essere ricollocati nel mercato del lavoro. Si tratta dunque di soggetti “svantaggiati” per età, provenienza, formazione scolastica. La difficoltà del formatore è legata quindi principalmente alla necessità di **favorire l'apprendimento** in soggetti che spesso non comprendono bene la lingua italiana e/o da molto tempo non partecipano ad attività di formazione. Occorre quindi individuare **modalità didattiche adeguate** per mantenere l'attenzione, l'interesse ed anche l'ottimismo che il corso potrà favorire la loro ricerca del lavoro.

Per quanto riguarda i corsi per occupati, possiamo invece individuare due tipologie: l'aggiornamento professionale, le *soft skill* e i corsi obbligatori e qui le difficoltà si possono verificare solo nei corsi obbligatori. In questo caso valgono le considerazioni espresse per i disoccupati, a cui si aggiunge la difficoltà di avere una **presenza costante**, in quanto per i datori di lavoro spesso l'attività lavorativa è prioritaria rispetto alla formazione, rendendo il percorso formativo frammentato e di conseguenza meno efficace. Per evitare questo rischio, i formatori, in accordo con l'azienda, devono far veicolare un messaggio diverso, del tipo **“crediamo in te, investiamo su di te”**.

La maggiore difficoltà è nella stessa natura selettiva dell'apprendimento in età adulta, che fa sì che raramente i partecipanti approccino un progetto di formazione con la giusta

“forma mentis”, carichi di entusiasmo, di voglia di apprendere e pronti a mettersi in discussione.

Quindi se dovessi scegliere tre parole per definire che cosa significa per te “fare formazione”, quali sono i primi termini che ti verrebbero in mente?

Le prime tre parole sono INTEGRAZIONE, CONSAPEVOLEZZA e STRATEGIA. Orientare la didattica e la comunicazione su una formazione capace d'integrare **linguaggi diversi**: quello del docente con quello esperienziale dell'allievo o del lavoratore; quello legato a culture differenti degli allievi; quello connesso alle modalità produttive e organizzative proprie delle differenti imprese.

La consapevolezza deve aiutare a **far emergere le caratteristiche individuali**, professionali e soprattutto le motivazioni degli allievi coinvolti nella formazione, sviluppare tra i partecipanti un percorso capace di rendere chiaro il senso e il significato delle conoscenze e delle competenze professionali.

L'approccio alla formazione deve partire da quelle che sono le strategie di sviluppo aziendale. Far emergere i fabbisogni formativi dell'azienda è il primo compito, non tanto del formatore quanto del progettista, di chi deve individuare un percorso formativo chiaro e condiviso.

Spesso la progettazione di un intervento formativo comporta la progettazione di un “Piano di Formazione” ben più ampio, in cui le priorità sono dettate dalle **strategie di sviluppo** e non dagli obblighi di legge.



Simona Busa

Simona Busa ha maturato una pluriennale esperienza nel campo della consulenza aziendale e della formazione professionale. L'esperienza acquisita le ha consentito di sviluppare specifiche competenze nella progettazione integrata dello sviluppo locale, con particolare attenzione all'integrazione degli aspetti ambientali, sociali e di pari opportunità. Attualmente ricopre l'incarico di Direttore e Amministratore Delegato di Inforcoop Ecipa Piemonte, Agenzia Formativa accreditata dalla Regione Piemonte per la Formazione e i Servizi al Lavoro.

L'approccio alla formazione deve partire da quelle che sono le strategie di sviluppo aziendale

Come siamo cambiati nel tempo che cambia

Tito Ammirati

Presidente cooperativa Arcobaleno

Si vede che è un tema che è nell'aria, un po' come il polline a primavera: la questione di come siamo cambiati nel tempo che cambia...

Ho davanti due opzioni: una più materialista, orientata a sostenere l'idea che le persone cambiano col cambiare dell'ambiente in cui siamo immersi; l'altra, che l'ambiente cambia in funzione del mutamento dei pensieri e dei sentimenti di chi lo abita. Però, il tema a cui applicare questo schema è cosa si deve fare o si è fatto per restare fedeli alla missione che abbiamo condiviso, fondando una cooperativa di inserimento lavorativo nel tempo che è passato (e non è poco). Scelgo una via di mezzo, quella di buon senso, che propende a credere che ci sia un equilibrio dinamico tra il dentro e il fuori, tra le persone e l'ambiente, dove questo e quelle si influenzano e si modificano reciprocamente.



Il punto di partenza è per me legato a come sia cambiato nel tempo, diciamo negli ultimi trent'anni o poco più (cioè da quando fondammo Arcobaleno), il concetto di **lavoro sociale**. Ci fu un tempo in cui dire che qualcuno era "impegnato nel sociale" veniva esibito come un vanto, anche se avevi due lauree, pure se tenevi lezioni all'università. L'idea del "sociale" era contigua a quella della **politica** e forse era un modo per contribuire al **cambiamento** senza scendere nella logica dei partiti o dello scontro, in ogni caso era un merito, qualcosa di cui **andare orgogliosi**.

Si aveva e si percepiva attorno a noi un sentimento di gratitudine, come se dopo il tempo dello scontro, delle rivoluzioni perdute sulle strade e tradite dai partiti, attorno a quel lavoro si costruissero i monasteri di una **nuova epoca** che sarebbe nata, pacifica, solidale, sicuramente migliore. Ci sentivamo benedettini consapevoli di un nuovo evo che sarebbe arrivato.

Presidiare il territorio, in un campo da gioco cambiato

Non dico niente di come sono trascorsi questi decenni, la storia è sotto gli occhi di tutti e spero che il tempo renda giustizia alla torsione che ha imposto anche ai principi più elementari del vivere insieme nel giusto e in armonia. Un po' la politica sbracata e asservita al mito del denaro, un po' la fiacchezza della voglia di resistere, un po' le televisioni che ci hanno appiattito, un po' non so che altro, fatto sta che ci siamo trovati in un **mondo completamente diverso**, dove il sociale è diventato **terra arida**, buona solo per farci lavorare gli ultimi degli "sfigati". Il vento dei successi rampanti soffiava verso altre terre, dove molti dei vecchi valori un tempo diffusi e condivisi erano ormai valuta fuori corso. Tuttavia, a riprova del fatto che niente ai nostri occhi era scaduto, molti di quelli che c'erano sono rimasti a **presidiare** il territorio, solo che il campo di gioco era cambiato, cambiati gli interlocutori, cambiate le regole, così come i sentimenti. Una volta ci sentivamo protagonisti e **alleati riconosciuti** anche dal "pubblico"; col tempo

siamo diventati **esecutori** sotto esame di prestazioni che ci venivano delegate a fronte di un costo considerato di volta in volta sempre più esagerato. La **condivisione** di un tempo si era dissolta e al tavolo sono comparsi nuovi interlocutori, nuove regole e, soprattutto, una **nuova filosofia**, più pragmatica, molto terrena e ispirata a valori decisamente diversi da quelli originari. Al comando si è posto il **profitto** per i privati e il **risparmio** per gli Enti locali. Erano cambiati, regole, carte, gioco e persino il tavolo; restava solo la forza dell'antica **missione visionaria** quella, almeno ai nostri occhi, sempre attuale, forse oggi ancora più necessaria di ieri.

Armonizzare il bisogno individuale con quello collettivo: la nostra sfida

Il lavoro, elemento fondante della Costituzione, rimane la stella polare del nostro universo di pensiero e di azione; il **lavoro** come occasione di riscatto e di rinascita, per una popolazione sempre crescente di espulsi da un sistema basato sulla prestazione, sulla capacità di competere e su quella di produrre.



nuovo futuro

Il concetto di utile non è più calibrato sulla **persona**, bensì sulla produzione di beni e ricchezza. Forse tutto questo era già scritto e stava nella lettura delle relazioni che portava al conflitto tra classi, ma allora c'era pur sempre un nemico al quale contrapporsi, e c'era pure un alleato, il Pubblico contro il Privato, l'**interesse collettivo** contro l'**interesse individuale**. Forse il cambiamento più evidente sta proprio nella scomparsa sia del **nemico** sia dell'**alleato**, tutti e due confusi in una mescolanza indistinta che all'improvviso ci ha sorpresi alla deriva, su un lastrone di ghiaccio in un mare deserto, spinti da correnti che non controlliamo in alcun modo... e con il riscaldamento delle acque.

Possiamo dire che ci dà conforto il sentimento di vicinanza dei nostri soci? Dei nostri **soci** fragili? Quelli insieme ai quali abbiamo condiviso il sogno originario?

Qui c'è un altro aspetto del nostro lavoro, che forse però è l'unico a non essere cambiato nel tempo: i nostri soci sono **compagni di viaggio** mossi da bisogni urgenti, da necessità impellenti, spesso legati al vivere quotidiano, più spesso al sopravvivere. Le loro motivazioni risultano coincidenti con chi porta le **responsabilità** di governare barche sempre più appesantite da carichi imprevisti, solo nella misura in cui cresce la consapevolezza di chi siamo e di quello per cui stiamo lavorando. È la consapevolezza di un progetto che coniuga la ricerca

di una **vita dignitosa** per ciascun individuo con la necessità di costruire una società più giusta, inclusiva, basterebbe forse anche solo un pochino più ragionevole.

Armonizzare il **bisogno individuale** con quello collettivo è la nostra sfida, giocata su un campo che ha un solo giocatore, noi: gli altri si sono tutti defilati, non sono interessati a nessun confronto, a nessuna sfida. Sembra quasi che pensino di poter fare a meno del nostro lavoro, della nostra presenza, con l'idea che la tecnologia applicata al loro concetto di **efficienza** possa bastare. Abbiamo attraversato questi trent'anni con la consapevolezza di dover interpretare al meglio il nostro ruolo di equilibristi, cercando di avanzare sul filo che teneva insieme vocazione

e ricerca di prestazioni all'altezza di **aspettative sempre crescenti**. Questa condizione di stress ci ha permesso di crescere e accrescere nella nostra autostima, ma il filo sul quale camminavamo era tenuto insieme dal nostro lavoro e dalla convinzione che all'altro capo ci fosse un alleato, qualcuno che in rappresentanza dell'interesse collettivo condividesse con noi obiettivi e valori. Con il tempo, e poco alla volta, abbiamo capito che chi teneva l'altro capo ha allentato - e a volte ceduto - la mano ad altri attori, animati da interessi meno nobili, abituati a passare direttamente all'incasso ad ogni costo, incuranti se i **costi sociali** di tanto cinismo fossero poi da trasferirsi su quel che resta del Pubblico.

Formarsi, per uscire dalle secche della settorialità

Ma tutto questo succede mentre **questo nuovo modello di sviluppo** porta l'intera nave a naufragare. La crescente consapevolezza che consegue all'imminenza di questo disastro, però, ci fa apparire - proprio noi naufraghi abbandonati su un lastrone di ghiaccio - **di nuovo interessanti**, non ancora scaduti, in quanto portatori sani di un **modello diverso** più credibile e pieno di speranza.

La differenza è che in questo nuovo scenario, che vede la dimensione dell'istituzione pubblica indebolita, affiorano nuovi alleati che prima non c'erano e che oggi cercano, come noi, di tessere **nuove forme di resistenza** di fronte al disastro incombente.

Ecco il cambiamento del nostro orizzonte: adesso la nostra possibilità di sopravvivenza è affidata non al potere sempre decrescente nella nostra interlocuzione con l'Ente pubblico, ma alla capacità di farsi attori di questa nuova ondata di cambiamento, che ci porta fuori dall'ambito ristretto delle rappresentanze di categoria e ci spinge sempre più nel mezzo della folla crescente che ridisegna un **nuovo futuro**.

La sfida per noi sta nell'affermare in quel nuovo contesto la forza e l'**attualità di quello che facciamo**, affinché rientri dalla porta principale quello che in silenzio è stato espulso dalla finestra, con la protervia dei nuovi feudali e la debolezza dei vecchi tutori. Non so dire se i protagonisti di ieri saranno in grado di tracciare le rotte necessarie ad attraversare questi mari sconosciuti. Spero che arrivi una **nuova generazione** di persone entusiaste, preparate, motivate e competenti, che scoprano nella **cooperazione sociale di inserimento lavorativo** un formidabile strumento per stare dentro questo tempo che andrà cambiato, a questo mondo che andrà ricostruito e dentro al quale sappiano stare non più da comprimari ma da protagonisti, proprio in virtù di quei valori che abbiamo difeso così a lungo, per i quali siamo stati spiaggiati, ma che consegniamo ancora pieni di energia e con intatto tutto il loro potenziale di cambiamento.

È stata una **stagione di soddisfazioni** e di fatiche, in mezzo alla quale abbiamo rischiato tante volte di perderci, trovando la rotta sempre e solo grazie al nostro **strabismo**, che ci ha costretti a guardare dentro le nostre case e attorno, cercando sempre di dotarci di strumenti adeguati per posizionarci correttamente tra le **incomprensioni** dei nostri soci e l'**indifferenza** crescente del mondo attorno.

Abbiamo cercato, tra vecchi pensieri, **parole giovani** per sostenere un dialogo che si è fatto sempre più impegnativo, che ha costretto noi per primi a crescere, per cercare di avvicinare al nostro mondo nuovi attori e nuovi compagni di viaggio.

Questo è il nuovo mantra: **uscire dalle secche della settorialità** delle nostre battaglie e aprirsi a nuove alleanze, che, sulla base di valori condivisi, rinnovino la società e con essa rinnovino anche le legioni delle nostre ormai consuete cooperative. Formarci per questo, attrezzandoci.

Siamo **fermenti positivi** e interessanti per chi vuole cambiare modelli di produzione e di relazione e lo siamo ancora di più perché noi conosciamo i sentieri per attraversare il bosco, non uno ma tanti e molti originali: senz'altro, non troveremo le grandi ricchezze così tanto desiderate, ma di certo quei sentieri porteranno a una loro più equa distribuzione.

Per dire bene, occorre una formazione continua

Giancarlo Riviezzi

Responsabile comunicazione Legacoop Basilicata

«Abbiamo talmente tante cose da fare che non abbiamo proprio il tempo di raccontarle». Così rispondeva qualche anno fa Maria, presidente di una piccola cooperativa sociale, quando le si faceva rilevare che poco o nulla si conosceva dei servizi erogati nei paesi della collina materana in cui operava, alcuni ad alto tasso di innovazione.

Le sue parole non erano isolate: le facevano eco i soci e gli amministratori delle altre cooperative sociali di piccole e medie dimensioni, in particolare dei territori meno centrali, schiacciati dalle urgenze e continuamente travolti dal quotidiano. I loro modelli organizzativi non prevedevano la documentazione delle attività; la comunicazione, tra una cosa e l'altra, gravava il più delle volte sul presidente. L'enorme bagaglio esperienziale e valoriale riemergeva, al più, nelle occasioni solenni, negli anniversari di trenta, quarant'anni di attività delle cooperative, quando si aprivano gli archivi e i depositari di una storia profonda avevano finalmente occasione di fermarsi e ripercorrere il cammino.

Il web, la diffusione massiva dei social prima, poi il covid e le continue chiusure che hanno accelerato i processi di digitalizzazione, hanno reso esplicita la necessità di una trasmissione più tempestiva e capillare delle **informazioni**, di una linea narrativa non singhiozzante, di una strategia comunicativa in grado di trasferire correttamente, all'esterno e anche all'interno, i **valori** e gli obiettivi della cooperativa. Finalmente si è assunta la **consapevolezza** che – in particolare per chi non si limita a prestare un servizio ma vuole incidere nelle dinamiche collettive, contribuire a creare una società più responsabile, consapevole e inclusiva – **il dire è una dimensione del fare**.

Tutti i dirigenti di quelle cooperative comprendono oggi l'importanza della comunicazione.

Una buona comunicazione sociale richiede professionalità specifiche

Non basta solo "dire". È necessario "dire bene".

Per questo occorre far ricorso a **professionalità specifiche** per la comunicazione sociale, in cui la **formazione** riveste particolare importanza.

Uno dei percorsi formativi più qualificanti è sicuramente il **Master universitario** di primo livello in Comunicazione sociale Sociocom dell'Università Tor Vergata di Roma coordinato dal professor Andrea Volterrani, di cui Legacoopsociali è partner. Nato nel 2013, il master è finalizzato alla formazione di comunicatori per le **organizzazioni del Terzo Settore** e del volontariato, per le fondazioni, per le Ong, per le amministrazioni pubbliche, per le istituzioni scolastiche, per le Università, per le associazioni di categoria e per i sindacati.

L'idea su cui si fonda il Master è **unire due saperi**: quello più specificatamente teorico-accademico e quello esperienziale-pratico di figure che operano sul campo. Con tale modalità, attraverso gli insegnamenti di docenti universitari e dei professionisti esperti in materia, il Master permette di acquisire e sviluppare **competenze specialistiche** in strategie, strumenti e tecniche, sviluppo delle narrazioni, gestione ad ampio spettro della comunicazione sociale.

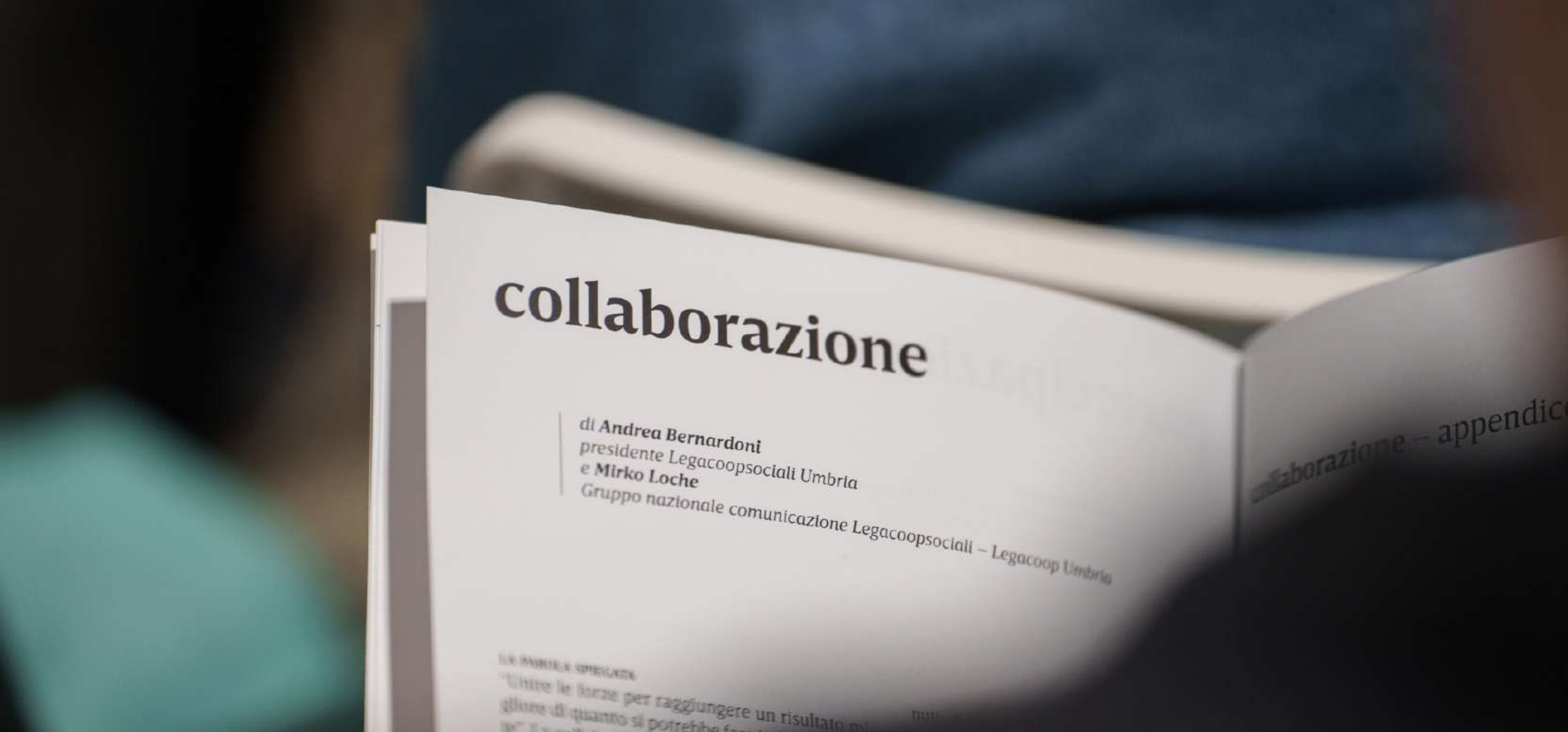
In questi dieci anni il Master ha favorito lo sbocco professionale degli studenti che lo hanno frequentato, che oggi occupano posizioni di rilievo negli apparati comunicativi di organizzazioni del Terzo Settore.

L'offerta formativa del Master Sociocom si completa con una *summer school*, un laboratorio in cui teoria e pratica convergono per esplorare la buona comunicazione sociale e il **marketing territoriale**. La *summer school*, aperta anche a laureati non studenti del Master, si svolge solitamente in un luogo di particolare valenza sociale per la **comunità**. Quest'anno si terrà ad Agrigento dal 6 al 12 luglio, ospite di Al Kharub, cooperativa nata dall'impulso di riabilitatori, ambientalisti, persone migranti, persone con disabilità e adulti disoccupati per creare inclusione interattiva, puntando sulla produzione di beni e servizi di qualità.

Dire insieme

L'abbattimento degli steccati per lasciarsi contaminare, l'implementazione di pratiche e **metodi collaborativi**, la ricerca di un linguaggio lontano dagli **stereotipi** e dai meccanismi di propaganda posizionano la comunicazione sociale in una dimensione sempre più plurale.





Il **comunicatore sociale** non può, per sua stessa natura, agire in maniera isolata. Deve essere in grado di attivare e abitare spazi condivisi. Il Gruppo nazionale comunicazione di Legacoopsociali è un luogo di confronto e **auto-formazione** in cui i responsabili della comunicazione delle cooperative aderenti e delle strutture territoriali dell'associazione elaborano strategie e contenuti, accolgono bisogni ed esigenze, condividono saperi e strumenti. Creato e coordinato dal responsabile nazionale comunicazione di Legacoopsociali Giuseppe Manzo poco prima della pandemia, il gruppo si riunisce puntualmente online una volta al mese. Al suo interno è nato il **Glossario fragile**, un documento in continua espansione che indaga l'utilizzo del linguaggio per definire persone e contesti sensibili. Validato dalla supervisione di docenti e ricercatori universitari, il Glossario fragile è

un dispositivo di estrema utilità pratica e consente altresì ai comunicatori sociali di stringere alleanze con i giornalisti e i media esterni per abbandonare le etichette e adottare parole sempre più rispettose e inclusive. Il Gruppo è stato anche promotore e attuatore di campagne come "Noi ci vacciniamo" e ha redatto il **"Manifesto della comunicazione"** – una strategia di comunità – per dare impulso e rafforzare la comunicazione del sistema della cooperazione sociale, coniugando un **nuovo approccio culturale** alla comunicazione con la sostenibilità delle risorse e delle competenze professionali interne alle organizzazioni e alle cooperative.

Sostenibilità

Quello della sostenibilità è un tema particolarmente presente e impattante nella galassia delle cooperative sociali.

Non tutte infatti, soprattutto quelle meno strutturate, possono in questo momento permettersi una **risorsa professionale dedicata** alla comunicazione, come pure sarebbe auspicabile. In Basilicata, dopo aver infruttuosamente prodotto un tentativo per spalmare l'incarico di un singolo professionista su più società – poiché ciascuna ha propri bisogni specifici che diventa difficile condividere – si è avviata una **sperimentazione** che coinvolge quegli operatori sociali che sovente si trovano a maneggiare i dispositivi comunicativi delle singole cooperative, il più delle volte senza piena consapevolezza e senza alcuna strategia. Sono loro, infatti, che aggiornano non senza sforzo le pagine web, gestiscono i profili social, mentre i rapporti con i media sono tenuti direttamente dai presidenti. Su indicazione dei gruppi dirigenti, per ciascuna cooperativa aderente

a Legacoop è stato dunque individuato un referente, un'antenna, che assorba e traduca le esigenze della sua struttura in termini di comunicazione e si relazioni in maniera diretta con l'ufficio stampa dell'associazione regionale. Da lì è partito un **percorso formativo**, a cura dell'ufficio stampa di Legacoop Basilicata, per dotare queste figure delle competenze di base e di maggiore consapevolezza nell'utilizzo degli strumenti. Le "antenne" si sono confrontate in una serie di incontri, hanno avuto modo di raccontarsi, di condividere le proprie esperienze, di indicare le esigenze. Il confronto ha già rappresentato una prima **"alfabetizzazione"**; alcune iniziative in cui si è cercato di coinvolgerle, come la presentazione del Glossario fragile a Potenza, sono state occasione di ulteriore crescita su tematiche più specifiche. Il passaggio successivo sarà una formazione specifica e

strutturata in collaborazione con il ForMedia, ente di formazione dell'Associazione della Stampa di Basilicata, il sindacato lucano dei giornalisti. L'obiettivo del corso è duplice: da una parte fornire nozioni e strumenti di base per veicolare all'esterno il patrimonio di esperienze e di valori delle proprie cooperative, dall'altro favorire un confronto diretto tra i partecipanti, "le antenne", e i giornalisti locali, ciascuno con le specifiche esigenze.

Il primo **"kit di sopravvivenza comunicativa"**, come è stato definito, si articolerà in quattro appuntamenti-lezioni in cui si tratteranno i seguenti argomenti:

1) individuare una storia "appetibile" anche in base a specifici casi studio, scrivere una nota/comunicato stampa "funzionale", diversificare la comunicazione in base allo strumento e al pubblico; 2) la presenza qualificata sui social, le differenze tra la principali piattaforme, la reputazione, policy e privacy; 3) grafica di base, le piattaforme a disposizione per facilitarla, realizzazione di brevi video promozionali; 4) un laboratorio pratico per mettere a punto la "cassetta degli attrezzi" in cui i tutor guideranno i partecipanti nella costruzione ideale di una attività di comunicazione su un caso specifico, a partire da esigenze emerse durante il percorso formativo.

A un paio di anni dall'avvio, il percorso sperimentale avviato in Basilicata sta dando i suoi frutti. La **visibilità esterna** delle cooperative è aumentata, le loro storie sono finite più volte sui massimi organi di informazione regionale, in particolare il telegiornale regionale Rai. Le antenne hanno preso più confidenza con gli strumenti, evitano di inciampare negli errori banali, progettano **contenuti adeguati** con maggiore cura.

C'è ancora tanta strada da fare, ma anche questa piccola esperienza dimostra come, ancora una volta, la parola chiave è comunità. La comunicazione sociale ha senso soltanto se riesce ad alimentare reti e, a sua volta, riesce ad alimentarsi da quelle stesse reti.

Su questo, il Terzo Settore ha un vantaggio competitivo: possiede i tratti genetici per facilitare relazioni, attivare connessioni, ingaggiare cittadini. Questo patrimonio genetico non va disperso, né banalizzato. Per traslarlo sui dispositivi di comunicazione occorrono competenze; per acquisirle, e per aggiornarle, è necessaria una formazione continua.

Nuovi contesti, inclusione a tappe: si parte!

Elena Mapelli
Responsabile Area minori

Eccoci nuovamente a cogliere la sfida dell'avvio di un nuovo progetto attraverso uno dei bandi dell'Impresa Sociale Con I Bambini.

Gli esiti del bando "TUTTI INCLUSI", pubblicati da qualche settimana sulla pagina istituzionale del sito di Con I Bambini, ci rendono orgogliosi perché la nostra partnership, condotta con sapiente concertazione dalla Cooperativa Animazione Valdocco, è stata selezionata tra i 25 finalisti in tutta Italia, su 244 progetti candidati. Abbiamo intitolato questo progetto "NUOVI CONTESTI", titolo che interpreta pienamente la parola chiave di questo numero di Margine Magazine, dedicato a trasformazioni urbane e culturali. Quale riflessione migliore se non partire dai contesti, intesi come insieme di fattori e circostanze che circondano e influenzano un determinato evento, come il luogo, il tempo, le persone coinvolte? È proprio nel nostro contesto cittadino torinese che, con una forte partnership pubblica-privata, verrà colta questa sfida trasformativa.



Sostenere interventi innovativi: un grande lavoro di co-progettazione

“Tutti inclusi” è un bando che si colloca nell’ambito del **Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile** e che si propone di garantire la piena partecipazione alla vita sociale e scolastica dei minori con disabilità in condizioni di povertà educativa. Il bando intende sostenere **interventi innovativi** e sperimentali che rimuovano o riducano le barriere, sia fisiche che culturali, nell’accesso a opportunità educative e ludiche, garantendo la piena inclusione dei minori in situazione di **“doppio svantaggio”** (povertà e disabilità), in coerenza con il modello bio-psico-sociale dell’ICF14.

Il nostro progetto si articolerà in trentasei mesi di attività, durante i quali le azioni di **ventuno partner** saranno orientate all’obiettivo generale del bando: Cooperativa Animazione Valdocco, Il Margine s.c.s., Giuliano Accomazzi s.c.s., Cooperativa Sociale L’Arcobaleno, Progetto Tenda Cooperativa Sociale, LIBERITUTTI S.C.S., Fondazione Gruppo Abele Onlus, Fondazione Mamre Onlus, Associazione Disincanto, Area onlus, Associazione Regionale Amici degli Handicappati, Xkè? ZeroTredici Srl, UISP

Comitato Territoriale Torino APS, Istituto comprensivo “Cena”, Comune di Torino, Università degli Studi di Torino – Scuola di Scienze Umanistiche, Azienda Sanitaria Città di Torino, Politecnico di Torino – Dipartimento di Architettura e Design, MIUR – Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte, Metodi Asscom&Aleph, Associazione di promozione sociale Forum Terzo Settore Piemonte.

I protagonisti e le azioni previste

Il Gruppo degli Amici Moltiplicatori – GAM, costituito da dieci realtà altamente rappresentative della società pubblica/civile interessata ai temi della **cittadinanza** e dell’inclusione e presidiato dalla Città di Torino – avranno il compito di definire i requisiti di inclusività per individuare i contesti specifici oggetto di proposta e per misurare il grado di cambiamento verso l’inclusività ottenuto al termine del Cantiere. Accanto a loro, si muoverà il **Gruppo Territoriale per l’Inclusione**, costituito dai quattro Educatori Territoriali dell’Inclusione (ETI) che saranno invece **nuove figure** competenti nella relazione con minori disabili e famiglie, capaci di coniugare queste competenze allo sviluppo di comunità. Nel primo anno saranno coinvolti in un **percorso formativo** intrecciato all’avvio dei lavori

di contatto e presentazione con le famiglie e con i territori, quindi confluiranno nella formazione dedicata al **Team Trasforma** (otto giornate di esperienza inclusiva rivolte a 110-120 persone per costruire affiatate Squadre Trasforma), costituito da sei/otto unità che interverranno per trasformare i sei contesti specifici.

I **tre anni di progetto** saranno caratterizzati da un set di azioni specifiche che coinvolgeranno minori e famiglie e attraverseranno trasversalmente tutti gli ambiti di vita delle persone: scuola, cultura, socializzazione primaria, sport, tempo libero, salute, lavoro... Il Margine darà il suo contributo in particolare con l’équipe dell’**AREA MINORI**, selezionando uno dei quattro Educatori Territoriali per l’inclusione del progetto. Infatti, si prevede che queste nuove figure, (Educatori Territoriali per l’inclusione ETI), adeguatamente formate, opereranno

per rendere **protagonisti i minori con disabilità e le loro famiglie** creando cantieri trasformativi in sei contesti urbani. Inoltre, lavoreremo fianco a fianco con tutti i partner per curare l’azione **COMUNICAZIONE** del progetto: la visual identity di progetto, innanzitutto, renderà i prodotti e i servizi realizzati uniformi e riconoscibili all’esterno ed è prevista l’ideazione e realizzazione di due eventi di **lancio e chiusura del progetto**. Insomma: ci aspetta un complesso percorso di **co-progettazione** che prevede la collaborazione tra soggetti molto diversi tra loro per realizzare un intervento innovativo in un contesto urbano come Torino.

Una sfida ambiziosa, ma sembra essere destino delle **reti sociali** di questa Città alzare sempre il livello dell’asticella oltre i limiti già raggiunti, provando continuamente a tradurre in realtà l’immaginario di “Torino città per tutti”

Un approccio radicale al tema dell’inclusione

Massimiliano Ferrua, capofila e responsabile del progetto per la cooperativa Animazione Valdocco

Nelle reti del Terzo Settore torinese, da diversi anni si sperimentano nuove alleanze modulari e integrate che si rivolgono a persone portatrici di **bisogni complessi**, difficilmente categorizzabili, volubili negli spazi e nei tempi della città. Per questo, quando nella primavera del 2022 è comparso il bando “Tutti Inclusi” – che chiedeva soluzioni innovative per **comunità educanti** capaci di dare cittadinanza a minori portatori di diverse povertà – è bastata poco più di un’occhiata tra i referenti delle cooperative torinesi più attive per i minori per accendere la **progettazione condivisa** di “Nuovi Contesti”, condotta con l’apporto di 15 professionisti* appartenenti a 7 cooperative sociali, due Fondazioni, tre associazioni, la Città di Torino, il MIUR, l’Università di Torino, il Politecnico e l’Azienda Sanitaria Locale.

Se la progettazione è stata innescata dalle caratteristiche del Bando, il **propulsore innovativo** che ci ha poi accompagnato fino alla partenza del Progetto (avviato ufficialmente il 2 Maggio scorso) è l’approccio radicale al tema dell’inclusione: non chiedere ai minori con disabilità e alle loro famiglie di cambiare per **abilitarsi** alle comunità in cui vivono, ma bensì intervenire per modificare e rendere inclusivi i contesti della Città che devono essere **accessibili per tutti i cittadini**.

Una sfida ambiziosa, ma sembra essere destino delle **reti sociali** di questa Città alzare sempre il livello dell’asticella oltre i limiti già raggiunti, provando continuamente a tradurre in realtà l’immaginario di “Torino città per tutti”.



DONNA è...

Un Flash Mob per sviluppare pratiche creative di cittadinanza

Miriana Bonasso, Daniele Laspina,
Donatella Pileggi, Antonietta Rondinelli
Équipe del Social Housing di Grugliasco

L'équipe del Social Housing di Grugliasco lavora insieme da qualche anno, sia in ambito operativo, gestendo gli appartamenti di emergenza abitativa su mandato del Comune di Grugliasco e il progetto di autonomia per donne vittima di violenza; sia nell'ambito della promozione di iniziative di aggregazione all'interno del condominio sociale e sul territorio di Borgata Paradiso a Grugliasco. Il nostro gruppo di lavoro cerca il confronto con gli attori presenti sul territorio per un'educazione attiva nel quartiere in cui operiamo, promuovendo azioni volte a creare dialogo e capacità di azione. La ricorrenza dell'8 marzo ci è sembrata la data più adatta per realizzare qualcosa di diverso, qualcosa che avesse un impatto, il più forte possibile, qualcosa che potesse smuovere il quartiere nel quale lavoriamo, qualcosa che potesse dire a voce alta *"noi siamo qui e vogliamo dialogare, cosa ne pensate?"*.

Ci siamo dette: chiediamo alle persone di completare la frase: "DONNA è...", realizziamo dei cartoncini e chiediamo di scriverci sopra la propria **idea**.

Ci siamo dette: la parola che fluisce in scrittura ha un valore differente e più impattante, le parole possono **raccontare e aiutare a capire** noi stessi e il mondo.

Abbiamo quindi scelto di far scrivere a mano le parole e non attraverso un semplice link, in modo che restassero anche per chi non partecipava attivamente all'iniziativa. Le **scritture differenti** hanno portato ad avere un'installazione originale e unica, i cartoncini sono stati consegnati sul territorio e ai vari servizi educativi della Cooperativa.

Ci siamo dette, e abbiamo raccolto parole libere

A tutti è stato chiesto di scrivere ciò che secondo loro è la DONNA, senza dare altre indicazioni, incentivando un **pensiero libero** e senza "censura", il più ramificato possibile. Ci siamo dette: prendiamo tutto quello che arriva, il bello e il brutto e creiamo una parete gigante che rappresenti la "Donna", le parole di ognuno formeranno un **sentire collettivo**.

Ci siamo dette: copriamo i dodici metri di cancello di delimitazione del condominio sociale, realizzato dalla cooperativa Di Vittorio all'interno di un progetto di edilizia sociale.

Ci siamo dette: facciamoci aiutare dalle persone che fanno parte della nostra cooperativa, a vario titolo, dimostrando di essere noi per primi **comunità attiva**; una comunità capace di partire dal piccolo agire di un servizio ma di diventare grande, enorme, raccogliendo l'agire di tutti. Nell'accogliere la nostra proposta con l'entusiasmo che cercavamo, i colleghi dell'Ufficio comunicazione hanno proposto di lanciare un **Flash Mob sui Social Network** indetto per la Giornata internazionale dei diritti delle donne, il primo dei nostri servizi, per amplificare il messaggio.

Ci siamo dette: la Giornata internazionale dei diritti delle donne non è una festa, non è una celebrazione, ma la ricorrenza di un'affermazione della **posizione della DONNA** che si ripercuote nella storia e nel tempo. Per questo abbiamo deciso di promuovere un'iniziativa che potesse dare una voce o una strada per esprimersi a tutti e non una festa. Con l'idea di creare un filo comune che dalla ricorrenza arrivasse fino ai giorni nostri, mostrando come la **rivendicazione** di quei **diritti** sia attuale.

Ciascun linguaggio riflette una diversa visione del mondo

Conoscere e farci conoscere

L'obiettivo di spingere la **cittadinanza** ad avvicinarsi al luogo in cui lavoriamo grazie all'impatto visivo dei pannelli rossi è stato raggiunto. Infatti, fin da subito siamo rimaste piacevolmente colpite dal fatto che, già dai primi



Un'azione collettiva che crea legami

L'aiuto e la **partecipazione** di tutti i servizi della nostra cooperativa al progetto, ognuno a suo modo, ha creato qualcosa di unico e strettamente interconnesso. Il progetto ha dato l'opportunità al Social Housing di collaborare con altri servizi della Cooperativa: alcuni anche molto differenti dal nostro, che hanno partecipato progettando a loro volta un'idea che richiamasse "DONNA è..." e condividendola sulla pagina Facebook della cooperativa nella giornata dell'8 marzo. Questo ha creato un **dialogo interno** attraverso una via nuova, con risultati superiori alle aspettative e la maturazione di legami spesso poco percorsi, se non talvolta inediti. Il risultato di questa azione collettiva rappresenta la nostra interpretazione culturale della donna, il nostro **linguaggio comune**. Un'azione capace di includere ogni **voce**, di non essere limitante per nessuno, ma al contempo capace di far emergere i concetti più importanti, il sentire più grande riguardo al termine e all'idea di donna. Realizzare "DONNA è..." ha **consolidato il lavoro** della nostra équipe e ci ha ricordato che il lavoro in gruppo, dettato da un obiettivo comune, realizzato attraverso la condivisione di idee e l'ascolto reciproco, porta a raggiungere traguardi significativi e a creare pratiche creative di cittadinanza attiva.



**Formazione è
curiosità,
ascolto,
opportunità,
trasformazione**