

L'importanza di modulare il ruolo professionale per mobilitare la responsabilità sociale delle imprese nei processi di prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro

Gestione Dialogica e Funzionale del Potere attribuito al ruolo

Simone DeFlorian¹

¹ www.studiokappa.it - Consulente, Project Manager e Formatore per lo Sviluppo Partecipato di Città e Organizzazioni

Mail: simone.deflorian@studiokappa.it

RIASSUNTO

Da alcuni anni, il Corso di Laurea in Tecnico della Prevenzione nell'Ambiente e nei Luoghi di Lavoro (Tecnico della Prevenzione), del Dipartimento di Scienze della Sanità Pubblica e Pediatriche, dell'Università di Torino, ha inserito tra gli insegnamenti obbligatori al 2° anno il corso sulla "Gestione del Potere". Il momento formativo (training e con un approccio di Ricerca-Formazione), viene messo a disposizione anche ai Tecnico della Prevenzione del territorio torinese. Spesso, essi si rendono disponibili come Guide di Tirocinio e accolgono gli studenti del corso di laurea nella loro esperienza di tirocinio sul campo.

Dopo alcuni anni di formazione con studenti e Tecnico della Prevenzione, ci si interroga sugli esiti e sull'impatto formativo che questo intervento ha nei confronti dello sviluppo degli *skills* utili a gestire in maniera efficace questa competenza.

Il lavoro di formazione viene realizzato in situazione di *outdoor* e articolato su 3 giornate formative di Ricerca-Formazione, per un totale di 24 ore. A queste, si aggiunge una giornata utile agli studenti per sostenere l'esame previsto. Anche tale giornata è strutturata in modo da essere un ulteriore momento formativo e non solo l'espletamento di una pratica valutativa. In queste giornate, gli studenti sono i co-autori delle conoscenze che scoprono. Sono gli attori nelle situazioni di gestione del potere che sperimentano, per acquisire sensibilità degli strumenti dello *skill*, in funzione del ruolo professionale che esercitano al termine del ciclo di studi.

Scopo: presentare l'approccio metodologico e verificare l'orientamento degli esiti dell'intervento formativo sulla Gestione del Potere realizzato con gli studenti del 2° anno del Corso di Laurea in Tecniche della Prevenzione nell'Ambiente e nei Luoghi di Lavoro, presso il Dipartimento di Scienze di Sanità Pubblica e Pediatriche dell'Università di Torino.

Metodi: Per la ricerca valutativa degli esiti del percorso formativo, utilizziamo la *qualitative data analysis* dei testi prodotti dagli studenti in entrata e in uscita dalla formazione. Focalizziamo la ricerca su n. 11 dimensioni dello *skill* della gestione del potere.

Conclusioni: orientamento ad un allargamento della sensibilità e della capacità degli studenti di rappresentare e descrivere i processi e le dinamiche in cui si esercita il potere. Aumento di consapevolezza dell'importanza dello *skill* per il Tecnico della Prevenzione.

TAKE HOME MESSAGE

- *il tema della Gestione del Potere sia poco conosciuto. La poca conoscenza è talvolta anche carica di falsi miti, idee preconcepite, mistificazioni e luoghi comuni.*
- *Con la metodologia di corso proposta, il professionista comprende la varietà di sfaccettature con cui definire la gestione del potere, leggerne le dinamiche e tentare di praticarne modalità efficaci, ecologiche ed economiche*

ABSTRACT

Objective: to present the methodological approach and to verify the orientation of the training's results on Power Management carried out with the 2nd year students of the Degree Course in Prevention Techniques in the Environment and in the Workplaces, at the Department of Public Health and Pediatrics Sciences of the Turin's University.

Methods: For the training course results evaluation, we use the qualitative data analysis of the texts produced by the students entering and leaving the training. We focus the research on n. 11 dimensions of the power management skill.

Conclusions: orientation to an expansion of the sensitivity and ability of students to represent and describe the processes and dynamics in which power is exercised. Increase of awareness of the importance of the skill for the Tecnico della Prevenzione.

INTRODUZIONE

La scelta dell'approccio formativo utilizzato fa riferimento agli autori indicati in bibliografia. La sfida dell'autore è quella di mantenere coerenza tra contenuti, approccio e prassi metodologica nell'intervento.

In questo articolo, la coerenza con gli approcci porta a scegliere una forma comprensibile a tutti, senza paura che il contributo possa essere percepito lontano dallo stile accademico o inadatto al contesto editoriale.

Si sposano così le tesi di Paulo Freire¹, quando scrive: *"Nessuno educa nessuno, ci educiamo insieme attraverso la mediazione del mondo"*.

1. RUOLO PROFESSIONALE

Nell'attuale contesto socioculturale ed economico si inseriscono le sfide che affrontano i diversi profili professionali che operano con funzione pubblica. Avendo funzione pubblica, sono (consapevolmente o meno) co-autori di politiche pubbliche. Attraverso l'approccio e le modalità con cui interpretano il proprio ruolo concorrono a costruire un futuro, uno Stato e un mondo.

La domanda, così, che attraversa molti di loro è questa: *"Il mio modo di interpretare il ruolo personale, sociale e professionale mantiene il mondo così come è o attiva un processo trasformativo?"*². In questo frame si muovono molte professionalità del settore dei servizi, pubblici e privati.

Costruiscono relazioni, sviluppano lavoro, crescono, si realizzano e creano pezzi di vivere comune.

Si tratta per lo più di professionalità deontologicamente orientate alla mobilitazione di processi trasformativi. Tra queste si trova il Tecnico della Prevenzione. La sua attività si muove "abitando" questo periodo storico, queste organizzazioni, questi processi sociali.

Lo Stato gli affida un importante compito trasformativo dell'ecosistema sociale, verso una direzione di maggiore sostenibilità, maggiore sicurezza e migliore salute pubblica. Di concerto con altre figure professionali, egli realizza la sua attività tra prevenzione, tutela e verifica. Lavora all'interno di processi complessi di funzioni afferenti a organizzazioni diverse, con cui si trova a collaborare.

La complessità delle reti e delle diverse funzioni delle organizzazioni porta a vivere situazioni che occorre saper curare con sensibilità e attenzione. La relazione con le persone e le organizzazioni verso cui si esercita la funzione pubblica preventiva, di tutela o verifica richiede una capacità di orientamento al risultato (salute pubblica e sicurezza). Sarebbe facile ritenersi soddisfatti del proprio lavoro semplicemente predisponendo una sanzione per il trasgressore delle normative vigenti.

Occorre, però, chiedersi quale processo trasformativo ha attivato la sanzione, cioè se, caso per caso, è stata efficace nel determinare un cambiamento strutturale e duraturo nel tempo delle condotte delle persone e delle organizzazioni oggetto di intervento.

Il Tecnico della Prevenzione, così, non è un semplice esecutore di disposizioni. Attraverso il suo intervento professionale è un costruttore di cultura. Articola il proprio apporto attraverso team di lavoro, dimensioni multi-professionali e lavoro di rete.

Questo, comune a molte professioni pubbliche e private, richiede capacità di negoziazione, gestione dei conflitti, dinamiche di gruppo, gestione del potere e attivazione di processi di *empowerment*^A da parte dei soggetti con cui lavorano e tra loro. Si confronta con aspetti etici e ontologici legati alle proprie *Weltanschauung* e si confronta con il mandato dell'organizzazione, l'identità professionale e le aspettative sociali.

La gestione efficace del ruolo, i processi in cui si esprime il potere, la presa di decisione e la soluzione dei problemi diventano centrali nel bagaglio di *skills* di molte professioni con funzione pubblica. Vivere le situazioni in cui il potere si esprime con efficacia, capacità dialogica, capacità di negoziazione e capacità di valorizzare e attivare processi di *empowerment* diventa importante per produrre cultura e trasformazione evolutiva con una tenuta nel tempo.

Nello specifico della professione del Tecnico della Prevenzione, si osserva come questa figura sia il crocevia di relazioni con molteplici altre figure con caratteristiche, culture professionali, aspettative sociali differenti. Il Tecnico della Prevenzione è in relazione con figure quali il Magistrato, il Medico, l'Agente di Pubblica Sicurezza, il Manager dell'azienda, il giornalista, per citarne alcune. Con ciascuna di queste figure si misurano e confrontano qualità, pesi, modi e sensibilità nel gestire il ruolo e il potere. Questo fattore è determinato anche dalle diverse *mission* e mandati professionali che nei processi collaborativi occorre che trovino una sintesi e una armonizzazione funzionale.

Una figura professionale con funzione pubblica oggi sempre più si confronta con i temi della libertà e della responsabilità, cioè con la capacità di gestire ruolo, funzione e potere. Senza questo *skill* è evidente come i rischi di derive disfunzionali nell'esercizio dell'attività professionale possano capitare.

Come sostenere la maturazione di questa competenza? Probabilmente non è il solo studio di un testo o la sola spiegazione di un bravo professore su come gestire con sensibilità questa competenza che fa maturare questo *skill* professionale. Per facilitarne la maturazione, forse, occorre utilizzare approcci e metodologie formative ad hoc, seguendo la massima confuciana che recita: "*Ascoltando dimentico, vedendo ricordo, facendo imparo*". Percorrendo la "via del fare", probabilmente, si può lavorare con *frame* formativi in cui studenti e professionisti possono sperimentarsi nella gestione del potere e sentire e valutare dall'interno (non solo come ascoltatori o osservatori) cosa innescano le diverse modalità utilizzate, attraverso un metodo di ricerca induttivo.

2. MA VERSO QUALE MODELLI DI GESTIONE DEL POTERE DIRIGERSI?

La direzione verso cui andare è quella di un modello di gestione del potere capace di attivare, mobilitare, aiutare a diventare coscienti e responsabili le molte risorse presenti nel sistema sociale e in specifico nell'interlocutore.

Gestire il potere con sensibilità di strumenti significa saper mobilitare nell'altro, negli altri e nel sistema attorno una capacità di *empowerment*, cioè una capacità di assumere in prima persona la responsabilità di orientare il futuro della propria vita, insieme con gli altri soggetti presenti del sistema. Svolgere una funzione pubblica anche in ambito preventivo significa mobilitare responsabilità diffuse nella costruzione di un mondo migliore.

È l'antitesi di professionisti che assumono su di sé la totale responsabilità, anche sanzionatoria, della trasformazione sociale, culturale e preventiva nel settore ambientale e di lavoro. Risultano così coincidenti modi di gestire il potere in cui si ha una modalità sanzionatoria, oppure una paternalisticamente condonante.

Occorre invece riconoscere all'altro dignità, capacità, competenze e motivazioni dando cittadinanza ai suoi slanci, alle sue tensioni, ai suoi tentativi, sostenendone la forza emancipatoria e di miglioramento insita in ciascuno. Gestire il potere in maniera efficace, secondo questo approccio, comporta farsi prossimo, prendersi a cuore e contemporaneamente non sostituirsi, non raccogliere la delega.

^A Per *empowerment* si intende un processo dell'azione sociale attraverso il quale le persone, le organizzazioni e le comunità acquisiscono competenza sulle proprie vite, al fine di cambiare il proprio ambiente sociale e politico per migliorare l'equità e la qualità di vita (Zimmerman M.A.). Si distinguono tre tipi di *empowerment*:

Individuale - processo attraverso il quale gli individui acquisiscono competenze, accrescono la capacità di controllare attivamente la propria vita e sviluppano la consapevolezza critica del loro ambiente sociale, politico e culturale;

Organizzativo - processo attraverso il quale individui appartenenti ad un gruppo sono coinvolti attivamente, si sentono responsabili di ciò che accade ed esercitano un'influenza sui rappresentanti eletti e sui servizi erogati;

Di comunità: processo attraverso il quale individui appartenenti ad una comunità, ovvero i cittadini, si attivano nei confronti delle strutture socio-politiche e sviluppano la capacità di incidere sulle trasformazioni sociali.

Si veda anche la definizione presentata dal Dors.: https://www.dors.it/alleg/newfocus/def_empowerment.pdf

Ci piace definire questa forma di *leadership*, questo stile di gestione del potere, come quello del Leader-Ricercatore. È una *leadership* che ha come strumento cardine la Ricerca-Azione^D. Con un approccio che si rifà tanto a Rogers³, quanto a Freire⁴ e Dolci⁵, si aiuta l'altro problematizzando la situazione e aiutando in tal modo la formazione della sua coscienza critica.

Vediamo ora per gradi come si articola un efficace modo di gestire il potere secondo un approccio di *Leadership* di ricerca.

Gli step progressivi di questo processo di maturazione sociale, culturale e umana nelle persone sono 4 e van trattati con cura e sensibilità da chi intende gestire efficacemente il potere⁶:

a. Sensibilizzazione: si fa toccare e si fa percepire direttamente attraverso tutti i 5 sensi la situazione sociale, culturale e ambientale che si vive. Occorre portare fisicamente l'altro nel luogo ove egli può vedere, sentire, annusare, toccare con mano la situazione e le conseguenze che produce.

b. Presa di Coscienza Critica: si problematizzano le situazioni. Si utilizza come strumento il Dialogo Critico^E. Si aiuta l'altro a chiedersi il "perché" delle cose e degli avvenimenti che succedono e che si vivono.

c. Responsabilizzazione: si chiede "cosa possiamo fare?". È il momento in cui si sente improrogabile l'azione di cambiamento. Si sente di avere forza e competenza per realizzare insieme un'azione trasformativa. Gestire il potere in questa fase, significa essere accanto, non sovrapporsi, rinforzare e domandare all'altro che cosa questi intende fare, lasciandogli la responsabilità dell'azione.

d. Liberazione: si fa sentire all'altro che il giogo che impediva il cambiamento può essere rimosso insieme, anche con le altre persone che condividono la stessa situazione. Ciò che prima da soli sembra troppo grande, troppo difficile, impegnativo, faticoso, ci si accorge che insieme diventa possibile e produce un cambiamento che resiste nel tempo. È il momento in cui si fa rete, si fa squadra, si fa sistema.

L'approccio mentale con cui si affrontano queste fasi nella gestione del potere, fa riferimento alla Ricerca-Azione. L'atteggiamento di chi ha una pubblica funzione è quello di muoversi con una modalità di ricerca, domandando e dialogando con l'altro, orientandosi dal generale al particolare verso azioni concrete da intraprendere per il cambiamento. Questo approccio ecologicamente preventivo e promozionale facilita la costruzione di una trasformazione duratura. I processi di trasformazione sociale e culturale non si verificano attraverso uno schema lineare di causa - effetto.

I processi lineari causa-effetto (deterministici e guidati da un pensiero semplice) non trovano riscontro nella tenuta temporale del processo trasformativo (e nella ricerca scientifica delle scienze sociali).

Un intervento diretto con una specifica azione nei confronti della persona o del gruppo di persone o dell'organizzazione ha senz'altro un effetto a breve termine inconfutabile, ma ha scarsa tenuta nel tempo, senza un processo più sofisticato di mentalizzazione e di presa di coscienza critica della situazione.

Nell'attività professionale del Tecnico della Prevenzione l'elemento repressivo o di deterrenza costituito dalla sanzione (seppur prevista dalla forza imperativa della legge) non ha come effetto una trasformazione duratura nel tempo²¹. Ha un effetto "autovelox".

^D Per ricerca - azione si intende un modo di concepire la ricerca che si pone l'obiettivo di analizzare una pratica relativa ad un campo di esperienza da parte di un attore sociale con lo scopo di introdurre, nella pratica stessa, dei cambiamenti migliorativi. Nasce negli anni quaranta e trova la sua prima teorizzazione nel lavoro dello psicologo tedesco Kurt Lewin. Si veda anche su Dors: https://www.dors.it/prosa/all_pr/aa_1224.pdf

Una particolare versione della ricerca azione è la ricerca azione partecipata. La ricerca azione partecipata è impiegata diffusamente in diverse pratiche sociali finalizzate al cambiamento, soprattutto nell'ambito del lavoro di comunità, di cui costituisce uno strumento essenziale. Obiettivi e funzioni della ricerca azione partecipata sono la conoscenza, L'apprendimento e il cambiamento. Questi tre aspetti sono interdipendenti. Di conseguenza la ricerca azione partecipata integra intervento, formazione e ricerca in un'azione sinergica finalizzata al cambiamento (Martini E.R. - Torti A.).

^E Tra gli eventi di formazione sul Dialogo Critico realizzati, citiamo quello in Svizzera, a Lugano, presso la Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana. Si trovano informazioni sulla formazione a questi indirizzi: <http://www.supsi.ch/home/comunica/eventi/2012/2012-10-26.html>
http://www.supsi.ch/isaac/dms/fc/docs/Event_news_gallery/eventi/2015/dacd/2012/120814_SUPSI_FC_DACD_ISAAC_Workshop_II_dialogo/SUPSI_FC_DACD_ISAAC_Workshop_II%20dialogo.pdf

Dopo aver preso una multa con l'autovelox, l'automobilista abituato a guidare veloce in auto, per un po' di

tempo modula la sua velocità. Trascorso un certo periodo, dimenticata la “scottatura” della sanzione, riprende a guidare alla velocità con cui era abituato.

Nel caso del Tecnico della Prevenzione, l’effetto è che le persone e le organizzazioni oggetto di sanzioni, investono le loro energie non tanto per sanare le situazioni causa di sanzione, quanto piuttosto, in molti casi, in strategie più o meno lecite ed efficaci di evitamento o aggiramento della sanzione o del controllo.

La modalità di gestione del potere che apparentemente sembra meno efficiente (approccio della Ricerca-Azione) si rivela invece maggiormente efficace, in termini di durata del cambiamento auspicato con l’intervento. Ciò che a prima vista pare una dispersione di tempo, si rivela una modalità economica di gestione di tempo e risorse e consente di non dover tornare diverse volte su una stessa situazione, organizzazione²¹.

Inoltre, si innesta un processo culturale di sviluppo e collaborazione tra i soggetti (persone e organizzazioni) agenti del cambiamento e il professionista con funzione pubblica che acquista ai loro occhi fiducia, stima e diventa una vera e propria risorsa anche per possibili utili cambiamenti futuri.

3. IL METODO DI LAVORO E LA TRAIETTORIA FORMATIVA DEL PERCORSO

Come formarci a questo sofisticato *skill* nel gestire il potere con un approccio di Ricerca-Azione? Occorre mantenere uno stretto legame tra metodologia di formazione (mezzo) e *skill* nella Gestione del Potere secondo l’approccio della Ricerca-Azione (fine). È possibile “insegnare” questo *skill*, se la metodologia di “insegnamento” con studenti e corsisti utilizza lo stesso approccio. Significa utilizzare modalità dialogiche e di Ricerca-Formazione per gestire (o meglio “facilitare”) il processo formativo del gruppo di studenti.

Il lavoro è realizzato attraverso l’integrazione di diverse metodologie (Metodi Attivi, Maieutica Dolciana¹⁴ e Percorsi Formativi di Coscientizzazione¹⁰), all’interno dell’approccio comprensivo dello Sviluppo di Comunità applicato ai contesti formativi (Ricerca-Formazione).

Il corso è realizzato *outdoor*, per favorire una maggiore “immersione” di studenti, professionisti e partecipanti, una maggior assunzione di responsabilità nella ricerca dei contenuti formativi e una minor delega al docente dei processi di apprendimento.

Il corso segue una logica dal generale al particolare. Si parte dal “mondo” in cui gli studenti vivono, per arrivare alle specifiche situazioni in cui si trovano nel tirocinio e nella loro futura esperienza professionale a gestire ruolo e potere. L’approccio e la modalità di relazione utilizzati sono sempre maieutici. Si parte dalle conoscenze latenti e non consapevoli del gruppo per portarle ad uno stato di consapevolezza, attraverso domande ed esercizi che vengono rimodulati in base a quanto emerge dall’elaborazione degli studenti.

La traccia metodologica che guida il lavoro viene adattata in itinere usando tempi e strumenti di stimolo al gruppo, al fine di una sua elaborazione dei contenuti. Il lavoro alterna momenti di lavoro seduti, altri in piedi, momenti cognitivi, altri socio-affettivi, momenti in plenaria e altri in piccolo gruppo o individuali.

Questa scelta metodologica è utile a mantenere una coerenza con lo stile di gestione del potere e della *leadership* proposto (approccio del leader-ricercatore). Proviamo qui di seguito a descrivere il lavoro realizzato con gli studenti.

4. IL PERCORSO FORMATIVO

4.1 Analisi della realtà

Il momento introduttivo

Gli studenti sono introdotti al lavoro e al tema con una modalità maieutica. Attraverso alcuni strumenti viene chiesto loro di esprimere le proprie conoscenze, esperienze e rappresentazioni relative al tema del potere. Queste sono le finalità:

1. è strumento di pre-test; consente di raccogliere le conoscenze grezze in *input*;
2. attiva processi cognitivi ed elaborativi;
3. metacomunica che il lavoro di formazione ha un taglio antropologico e parte dalle esperienze di vita e professionali degli studenti; li riconosce come co-autori dei risultati del processo formativo.

I materiali raccolti costituiscono il punto di partenza da cui il lavoro formativo viene sviluppato.

La prima giornata di lavoro

La prima parte della giornata è dedicata a costruire un clima di lavoro facilitante e ad attivare la disponibilità cognitiva, generativa ed elaborativa degli studenti.

Si svolgono alcuni esercizi per preparare il gruppo ad essere una risorsa nel processo formativo, attraverso il riconoscimento della cittadinanza di spunti, pensieri e riflessioni di tutti. È il materiale grezzo su cui si costruisce il lavoro. Si tratta di imparare a comunicare in gruppo in maniera dialogica.

Il gruppo si concentra sull'analisi del mondo. Individua le categorie tematiche dell'esperienza quotidiana di vita. Si esplora il vissuto (antropologicamente inteso), per partire da un comune orizzonte di senso, su cui poi innestare lo *skill* della gestione del potere. Diversamente, tale *skill* rimarrebbe una semplice tecnica strumentale, non orientata nel suo uso.

Attraverso un laboratorio maieutico dolciano¹⁴ o qualche *role playing*, gli studenti sperimentano un processo di presa di decisione nel quale possono riconoscere *leadership* e tentativi di gestione del potere funzionali o disfunzionali. Tale momento è videoripreso. Attraverso una successiva visione, il gruppo effettua un'analisi e un'osservazione critica di quanto è successo. Si osservano abusi di potere, tentativi di negoziazione, *leadership* di servizio, atteggiamenti sfidanti e altri collaborativi. Nel corso del *role playing*, gli studenti in genere non si accorgono delle dinamiche che mettono in atto. Essi incominciano a interrogarsi su come utilizzare la comunicazione in maniera circolare e dialogica, in funzione di un approccio di Ricerca-Azione, piuttosto che attraverso modalità unidirezionali di tipo trasmissivo⁵.

4.2 Ricerca sociale e dialogo critico

La seconda giornata di lavoro

Il *focus* del lavoro della seconda giornata è la sperimentazione e conduzione di un processo di ricerca. Questa è utile a formare un approccio cognitivo che struttura negli studenti il modo di gestire ruolo e potere.

Organizzati in piccoli gruppi di ricercatori, essi si riconoscono risorsa l'un l'altro. Individuano le principali figure professionali con cui il Tecnico della Prevenzione è in relazione. L'oggetto della ricerca sono miti, pregiudizi, trappole e sogni che queste figure professionali esprimono nel corso della loro attività. La ricerca consente lo sviluppo di alcuni *skills*. Gli studenti:

- a. fanno esperienza di una modalità dialogica nelle relazioni tra loro;
- b. considerano l'esistenza di altre figure professionali e si misurano con l'empatia;
- c. utilizzano il dialogo critico.

Essi sperimentano tutto un ciclo di ricerca, codificando, decodificando e poi effettuando una restituzione di quanto raccolto nella ricerca.

Qual è il nesso con la gestione del potere?. Il *leader* si pone come il ricercatore di fronte alle persone con cui interagisce, dialoga, raccoglie e restituisce decodificate quanto ha avuto modo di ascoltare. Si riconosce all'altro la titolarità di quanto emerge e della ricerca di una soluzione ai problemi evidenziati. È un modo di gestire il ruolo e il potere capace di attivare *empowerment* da parte delle persone con cui si fa ricerca. Si impara con il dialogo ad attivare un processo di assunzione di responsabilità nell'altro per la ricerca e realizzazione di soluzioni ai problemi.

4.3 Codificazione e decodificazione

La terza giornata di lavoro

Il processo di Ricerca-Formazione acquista maggiore prossimità e specificità rispetto all'attività professionale.

Si sperimentano situazioni che hanno vissuto nel corso del tirocinio, per smontarle, demecanizzarle e provare a ricostruirle attraverso diverse modalità di Gestione del Potere.

In questa fase, gli studenti stessi si trovano a gestire il potere nelle situazioni che hanno già vissuto. Scoprono come, utilizzando modalità di gestione differenti, la situazione e il sistema attorno all'evento automaticamente si ridefiniscono in funzione del diverso approccio alla gestione del ruolo e del potere utilizzato. Le situazioni vengono rappresentate teatralmente e riviste diverse volte utilizzando modalità di gestione del potere diverse. Si osserva come la situazione rappresentata si modifichi. Si possono sperimentare molte modalità differenti, per ritrovarne una efficace, capace anche di riconoscere le caratteristiche personali di ciascuno.

4.4 Restituzione

Report

Il lavoro elaborato, generato, creato dalla riflessione del gruppo viene riportato in un *report* consegnato agli studenti prima dell'esame. Si tratta del libro di testo, i cui autori sono gli studenti stessi durante il corso. Il *report* è la restituzione dell'intero processo di ricerca delle 3 giornate. Si rivela utile a legare sotto una cornice di senso tutta la ricchezza del lavoro prodotto insieme.

La giornata di valutazione d'esame

La sessione d'esame è un'ulteriore occasione di approfondimento di quanto prodotto nelle 3 giornate di lezione. Gli studenti hanno modo di rielaborare, attraverso il *report*, il lavoro realizzato e sentirsi parte del processo di produzione del sapere. L'esame si articola in alcuni step.

A ciascun studente è chiesto di redigere un *paper* in cui indicare le abilità che ha costruito nelle 3 giornate. Tale *paper* è oggetto di valutazione attraverso una *qualitative data analysis* che consente una comparazione con l'intero gruppo e con il pre-test in *input*. È una valutazione dell'efficacia del percorso in relazione ai risultati formativi attesi. Dal *paper* è subito evidente quanto ciascuno abbia rielaborato in maniera riflessiva il lavoro realizzato insieme o quanto invece sia stato semplice spettatore esterno al processo. Durante la giornata d'esame, ogni studente presenta il proprio *paper* al gruppo, assumendo la responsabilità di quanto porta come valore a tutti. Poi in piccolo gruppo, attraverso una modalità circolare, gli studenti si pongono l'un l'altro domande di approfondimento sul tema. Si tratta dell'interrogazione d'esame vera e propria, condotta da uno studente con l'altro. La valutazione del docente è effettuata su 2 elementi principali:

la qualità della rielaborazione dello studente dei contenuti costruiti, per come egli l'ha presentata nel *paper*;

la qualità e la tipologia delle domande poste ai compagni nel corso dell'esame.

L'esame punta a riconoscere e distinguere non quanto gli studenti hanno temporaneamente memorizzato per tale scadenza, quanto piuttosto come abbiano rielaborato in maniera riflessiva il lavoro realizzato e le sperimentazioni applicate.

5. QUALE OUTCOME FORMATIVO PRODUCE QUESTO CORSO? ^F

Cosa apprendono gli studenti con questo corso? Cosa sanno fare dopo? Qual è il cambiamento in loro?

Tentiamo di misurare la composizione delle loro competenze sul tema, all'ingresso e confrontarle con quelle in uscita. Per fare questo usiamo come pre-test e post test la redazione di due *paper* guidati da 2-3 domande a risposta aperta che richiediamo agli studenti.

I testi redatti vengono elaborati attraverso un processo di *qualitative data analysis*⁷, ricercando e analizzando 11 dimensioni indicate come risultati formativi attesi dal percorso. Si analizzano le informazioni relative a quegli *item* e si compara la competenza in *input* con quella in *output*. Per la codificazione e per la *qualitative data analysis* usiamo NVIVO 11 pro.

CONCLUSIONI ^F

Presentiamo qui brevemente alcune riflessioni conclusive che traggono spunto dalla lettura degli orientamenti che paiono emergere dalla valutazione degli esiti formativi del percorso con gli studenti.

Il corso si sviluppa ogni anno diverso dal precedente, in quanto i contenuti specifici sono costruiti in base alle esperienze professionali e di vita che gli studenti portano.

Gli esiti del lavoro dipendono in gran parte dall'interazione tra studenti e tra studenti e docente, da quanto cioè gli stessi accettano la sfida di cercare insieme i contenuti dello *skill* della Gestione del Potere e sperimentarne buone prassi.

Generalmente si riscontra come in entrata il tema della Gestione del Potere sia poco conosciuto. La poca conoscenza è talvolta anche carica di falsi miti, idee preconcepite, mistificazioni e luoghi comuni.

Gli studenti scoprono con il corso una varietà di sfaccettature con cui definire la gestione del potere, leggerne le dinamiche e tentare di praticarne modalità efficaci, ecologiche ed economiche.

Non sono rari i casi in cui gli studenti riportano di leggere in maniera differente le dinamiche presenti nella loro famiglia o nei gruppi dei pari.

^FLa descrizione del processo valutativo del percorso formativo si trova sulla versione integrale dell'articolo: http://www.studiokappa.it/?page_id=11058

BIBLIOGRAFIA



1. Freire P., *La pedagogia degli oppressi*, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 2006
2. Piccio G. (a cura di Bobba E. - Calvi G.), *Confessioni tra cielo e terra*, Cittadella Editrice, Assisi (PG), 2018
3. Rogers C., *La terapia centrata sul cliente*, Edizioni La Meridiana, Molfetta (BA), 1951
4. Freire P., *L'educazione come pratica della libertà*, Mondadori, Milano, 1973
5. Dolci D., *Dal trasmettere al comunicare. Non esiste comunicazione senza reciproco adattamento creativo*, Edizioni Sonda, Casale Monferrato, 2011
6. Deflorian S., *Facendo imparo. Una pedagogia che entra dai piedi e dalle mani. Alcune esperienze di applicazione del Metodo Pedagogico di Paulo Freire*, in *Educazione Democratica*, n. 3, Edizioni del Rosone, Foggia, Gennaio 2012
7. Babbie E., *Ricerca sociale*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna (RN), 2013
8. Borzaga C. - Fazzi L., *Manuale di politica sociale*, Franco Angeli, Milano, 2005
9. Deflorian S., *...e la società dei normali? Percorsi formativi di coscientizzazione*, Torino, Fondazione Feyles, 1997
10. Deflorian S., *Le applicazioni in Italia del Metodo Pedagogico di Paulo Freire. Intervento al Convegno presso l'Istituto Paulo Freire*, Studio Kappa, Asti, Gennaio 2014
11. Deflorian S., *Raccolti. Numero monografico di scritti e riflessioni inediti. N. 01*, Studio Kappa, Asti, Gennaio 2014
12. Deflorian S., *Laboratori Maieutici Dolciani. Alcune realizzazioni in Italia*, Studio Kappa, Asti, Gennaio 2014. <http://www.studiokappa.it/wp-content/uploads/2014/01/LMD.pdf>
13. Fazzi L., *Servizio sociale riflessivo. Metodi e tecniche per gli assistenti sociali*, FrancoAngeli, Milano, 2015
14. Freire P., *L'educazione come pratica della libertà*, Mondadori, Milano, 1973
15. Illich I., *Nemesi medica. L'espropriazione della salute*, Boroli Editore, Milano, 2005
16. Illich I., *Descolarizzare la società. Una società senza scuola è possibile?*, Mimesis Edizioni, Sesto San Giovanni (MI), 2010
17. Lewin K., *I conflitti sociali. Saggi di dinamica di gruppo*, Franco Angeli, Milano, 1972
18. Martini E. R. - Torti A., *Fare lavoro di comunità*, Carrocci, Roma, 2003
19. Milani L., *L'obbedienza non è più una virtù*, Libreria Editrice Fiorentina, Firenze, 1965
20. Patfoort P., *Costruire la nonviolenza*, Edizioni La Meridiana, Molfetta (BA), 1992
21. Rogers C., *Libertà nell'apprendimento*, Giunti-Barbera, Firenze, 1974
22. Rogers C., *Potere personale. La forza interiore e il suo effetto rivoluzionario*, Astrolabio, Roma, 1978
23. Rottino M. - Zumbo A., *Nous sommes l'histoire: expérience d'éducation populaire en Haïti*, Associazione Popoli in Arte, Sanremo, 2014
24. Scuola di Barbiana, *Lettera a una professoressa*, Libreria Editrice Fiorentina, Firenze, 1967
25. Sharp G., *Politica dell'azione nonviolenta*, Vol. I, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 1997
26. Sharp G., *Politica dell'azione nonviolenta*, Vol. III, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 1997
27. Zimmerman M. A., *Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis*, in Rappaport J. & Seidman E., *Handbook of community psychology*, Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers., 2000
28. Zumbo A., *Alfabetizzare non è insegnare a ripetere parole, ma a dire la propria parola*, in [Melting Pot Europa](#), Novembre 2016