

# ISFOL

**U.O. Progetto FLAI-lab**

*per*

**EDA  
COMUNE DI ROMA  
COMITATO LOCALE 8**

**Riflessioni in corso**  
**Scenari e prospettive organizzative del sistema locale**  
**dell'Educazione degli Adulti**  
*Roma, 28 gennaio 2010*

*(2° incontro di riflessione per valorizzare il potenziale partecipativo,  
dialogico dei componenti delle Cabine di Regia dei Comitati Locali)*

**REPORT TAVOLO 1**

**COSTRUZIONE E GESTIONE DELLA RETE TERRITORIALE PER UN  
SISTEMA EDA UTILE E SOSTENIBILE**



## **Hanno partecipato al Tavolo 1:**

**Paola Procaccini**, Comune di Roma, Responsabile relazioni tra i Municipi, Progetto EDA

**Valerio Meucci**, C.L. 2

**Pierina Camilli**, C.L. 6

**Nadia Perziano**, C.L. 7

**Silverio Angelucci**, C.L. 8

**Salvatore Finocchiaro**, C.L. 8

**Gilberto Iannozi**, C.L. 8

**Sandra Izzo**, C.L. 8

**Ilaria Lastaria**, C.L. 8

**Lucia Macera**, C.L. 8

**Floriana Rotello**, C.L. 8

**Chiara Loasses** (ISFOL, Unità Operativa Progetto FLAI-Lab): *Rapporteur* del Tavolo 1

**Roberta Pistagni** e **Rosanna Ricciardi** (ISFOL): Facilitatrici del Tavolo 1

*Hanno redatto il documento:*



**Chiara Loasses, Patricia Pagoto, Roberta Pistagni, Rosanna Ricciardi**

**Editing a cura di Chiara Loasses e Patricia Pagoto**

**Supervisione di Patricia Pagoto**

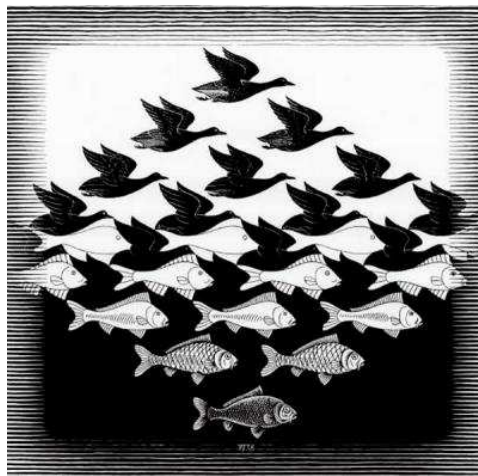
## Parte I

### Introduzione

(di Patricia Pagoto, Roberta Pistagni, Rosanna Ricciardi)

*I have a dream ...  
Martin Luther King*

#### Obiettivo operativo e fasi del processo di facilitazione



Escher, Sky Water Full

#### **Obiettivo: Costruzione condivisa della VISIONE del Sistema EDA.**

##### *Introduzione*

Fare ricerca sulle strategie partecipative e relazionali significa incontrare costantemente incognite che vanno dalla psicologia alla filosofia, dalle scienze cognitive alla matematica, alla biologia; d'altronde, se non ne incontrassimo, non ci sarebbe alcuna ricerca né la passione speculativa che la sostiene. La parte intellettualmente più stimolante quando si lavora sulla **Vision** è costituita dal fatto che se formuli il problema della visione tocchi anche il sistema dei valori.

“Il termine **visione** (*vision*)<sup>1</sup> è utilizzato nella gestione strategica per indicare la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi (*goal-setter*) e incentiva all'azione.

Sebbene venga di solito usato con riferimento ad imprese, il termine può essere utilizzato anche con riferimento ad associazioni o ad organizzazioni in genere, nonché in relazione ai singoli individui.

Il 'manifesto' della visione (**vision statement**) dovrebbe essere tale da spronare i membri dell'organizzazione (o il singolo nel caso di *vision* personale) e renderli fieri di farne parte.

<sup>1</sup> Cfr. [http://it.wikipedia.org/wiki/Vision\\_aziendale](http://it.wikipedia.org/wiki/Vision_aziendale)

Una *vision statement* efficace dovrebbe:

- essere chiara e descrivere in modo vivido un'immagine;
- riguardare il futuro;
- essere facilmente memorizzabile - sebbene la lunghezza sia variabile, è preferibile contenerla il più possibile per facilitarne l'apprendimento;
- contenere espressioni che facciano presa;
- riferirsi ad aspirazioni realistiche o comunque verosimili.“

La *vision* è strettamente connessa alla percezione e gestione della **leadership**. Gli esperti<sup>2</sup> concordano sul fatto che l'80% dei programmi di qualità falliscono o vanno in stallo per uno dei seguenti motivi:

1. carenza di *leadership*;
2. assenza di una *vision* e/o di una sua vera condivisione;
3. assenza di piena responsabilizzazione, *empowerment* e rinforzo dell'autostima delle persone in prima linea;
4. assenza di una "cultura del noi" e di spirito di *team* (logica di processo). La logica funzionale è dominante/competitiva;
5. organizzazioni non orientate al continuo apprendimento e non *customer driven*;
6. mancanza di bilanciamento tra vita professionale e privata. Gli uomini in azienda non sono interpretati nella loro globalità, e non ci si preoccupa quindi della loro qualità di vita.

Il lavoro di *vision* è una priorità delle *learning organizations* poiché costituisce una valida porta per uscire dall'incubo del liberismo selvaggio che rende anomiche le "condizioni del fare" in una organizzazione.

*Nota: va sottolineato* che i ristretti limiti temporali e la presenza necessariamente ristretta dei rappresentanti dei C.L., non hanno consentito di fare un lavoro di definizione completa e diffusamente condivisa dell'intero ambito dei Comitati. Il lavoro andrebbe ripreso e completato in quanto la definizione esauriente, seria e partecipata della visione costituisce il primo e ineludibile passo per la creazione di un sistema. Senza questa fase propedeutica - seguita dalla definizione condivisa della **mission** - è difficile passare all'azione. Fermo restando questo limite, in coda all'intervento abbiamo comunque voluto offrire un assaggio di come dal piano astratto della facilitazione di gruppo si possa passare alla concretezza delle responsabilità operative individuali.

### **Fasi operative per raggiungere l'obiettivo:**

Le fasi, che hanno mirato a traghettare i partecipanti da una visione di rete (il C.L. è già di per sé una rete) ad una visione di sistema in cui il C.L. diventa "rete di una rete", sono state le seguenti:

1. la rappresentazione individuale del concetto di "rete";
2. la rappresentazione che i singoli Comitati Locali hanno del concetto di "sistema EDA";
3. la rappresentazione condivisa del concetto di "sistema EDA";
4. confronto conclusivo e primi ... vagiti di operatività.

---

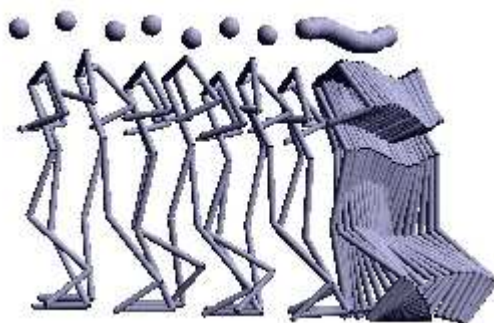
<sup>2</sup> Cfr. D'Egidio F., Moller C., *Vision & Leadership. Per un cambiamento culturale teso all'eccellenza. La chiave per il successo della qualità totale*, FrancoAngeli, Milano 2007.

## Parte II

### I lavori

(di Chiara Loasses)

#### Fase 1: La rappresentazione individuale del concetto di “rete”



Il concetto di rete viene introdotto - sollecitando tra i partecipanti una riflessione sulla struttura della rete e sulle sue componenti - tramite la condivisione di cosa a ciascuno evochi l'idea della rete; quali immagini, emozioni, sensazioni susciti la parola stessa.

La rete è frutto di una combinazione di maglie, nodi, buchi in cui ciascuna parte ha il suo ruolo fondamentale nel far svolgere alla rete la funzione alla quale è destinata. Ogni persona deve comprendere quale ruolo è opportuno giocare di volta in volta all'interno del proprio C.L. e a ogni C.L. si richiede di svolgere funzioni diverse per far funzionare al meglio il sistema EDA. Così, a seconda dei casi - e relativamente alle competenze messe in campo - lo stesso C.L. può essere *maglia*, *buco* o *nodo* (attivo o passivo) dell'EDA-Sistema.

Dal giro di tavolo è emersa una pluralità di punti di vista e rappresentazioni anche all'interno di uno stesso Comitato Locale, riportati nella tabella che segue. I membri del C.L. 8, il gruppo più numeroso, hanno infatti raccontato la loro esperienza di rete come una rete od un retino di pescatori, una rete informatica, una rete di illuminazione, una sfera fatta a rete e come una rete da pallacanestro. Altre immagini evocate sono state quelle della rete della tela del ragno e del reticolo michelangiolesco della piazza del Campidoglio a Roma. Prevalgono sensazioni positive di armonia, solidarietà, piacere, accoglienza, crescita dovute alle potenzialità ed alla ricchezza della rete (solo in un caso la rete evoca soffocamento), che vengono però a volte offuscate dalle preoccupazioni legate ad un suo duraturo mantenimento ed all'effettivo raggiungimento di un bene comune (pericolo delle smagliature).

**Tab. 1: Rappresentazioni individuali del concetto di “rete”**

Nome	C. L.	Metafora	Descrizione	Sensazioni
Paola Procaccini	Resp. rel. tra Municip. coordina-mento EDA	Reticolo michelangioloesco della piazza del Campidoglio a Roma	Ha un centro	Armonia
Valerio Meucci	C.L. 2	Rete di internet	Ci sono luci in connessione. C'è un contatto in tempo reale di tutto con tutti.	Piacere, dovuto all'efficacia e all'efficienza. Ansia, per le difficoltà di mantenere la rete e per il pericolo delle smagliature.
Pierina Camilli	C.L. 6	Tela del ragno	E' costruita nel tempo, è in espansione. Ha un centro che è il ragno. Da lì tutte le diramazioni sono possibili.	Preoccupazione: non bisogna perdere il <u>ragno</u> ed i <u>nodi</u> della tela!
Nadia Perziano	C.L. 7	Rete di luce	Si espande	Senso di solidarietà
		Rete del pescatore	Quando il pescatore la ritira tutti i pesci sono in trappola, chiusi	Non sono in trappola: "Prendo il pesce, non sono il pesce..." Emerge il concetto di <u>raccolta fruttuosa</u>
Silverio Angelucci	C.L. 8	Sfera fatta a rete	Ci sono vari elementi tutti legati uno all'altro, ognuno dipende dall'altro. Ci sono però anche delle smagliature	Prima sensazione positiva, di <u>solidarietà</u> . Poi però ha prevalso la <u>preoccupazione</u> per gli ostacoli: è difficile creare una rete solida, interdipendente, finalizzata ad un bene comune
Salvatore Finocchiaro	C.L. 8	Rete di illuminazione, rete elettrica	Ogni punto è luce, dunque arricchimento	Sensazione positiva e di <u>ricchezza</u> aggiunta, nonostante la fatica
Sandra Izzo	C.L. 8	Rete da pallacanestro	E' aperta e svolazzante. Si adatta. Accoglie la palla. A volte sembra però respingerla	Adattamento, accoglienza, a volte <u>chiusura</u>
Ilaria Lastaria	C.L. 8	Rete di pescatori	E' bella, colorata, ma ha qualche rattoppo	Preoccupazione
Lucia Macera	C.L. 8	Retino di pescatori	Ha maglie molto fitte	Sensazione <u>soffocante</u> , <u>inquietante</u>
Floriana Rotello	C.L. 8	Rete tecnologica	Ha tanti punti di scambio. E' aperta, senza confini. E' dinamica, ha segmenti in continuo movimento. Non ha un punto centrale, né un movimento radiale	Sensazione positiva di <u>crescita</u> condivisa favorita dal movimento

## Fase 2: La rappresentazione che i singoli C.L. hanno del concetto di “sistema EDA”

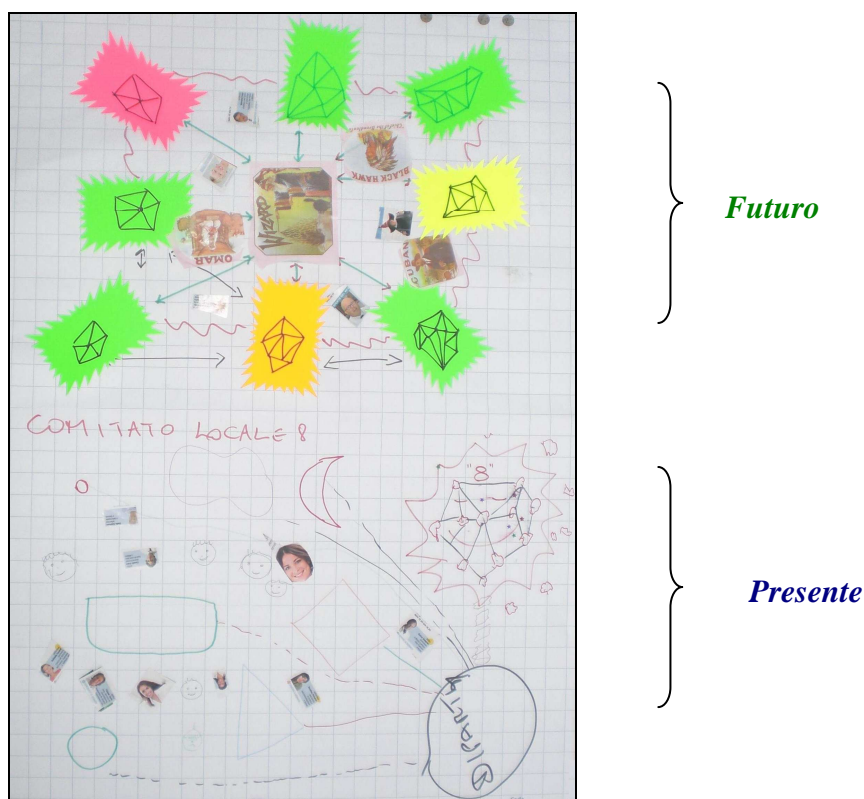
Dopo aver cercato di rievocare e condividere la propria percezione del concetto di rete, si è passati alla rappresentazione che i diversi C.L. hanno del sistema EDA nel presente e nel futuro, cercando di identificare le risorse e le potenzialità di ciascun Comitato e le modalità di messa a disposizione di queste all'interno del sistema EDA. Il lavoro è stato guidato con l'indicazione di alcune domande a cui rispondere:

	<b>IO, EDA</b>
<b>PRESENTE</b>	Come mi percepisco in questo momento?
<b>FUTURO</b>	Cosa voglio diventare? Cosa voglio fare? Perché è importante che io sia qui e faccia questo? Per chi è importante?

I partecipanti hanno lavorato divisi in gruppi per C.L.

Le immagini rappresentative della visione di ciascun C.L. sono state realizzate attraverso la tecnica di stimolo della creatività, del *collage* e/o del disegno.

## L'EDA oggi e domani secondo il C.L. 8



### **PRESENTE**

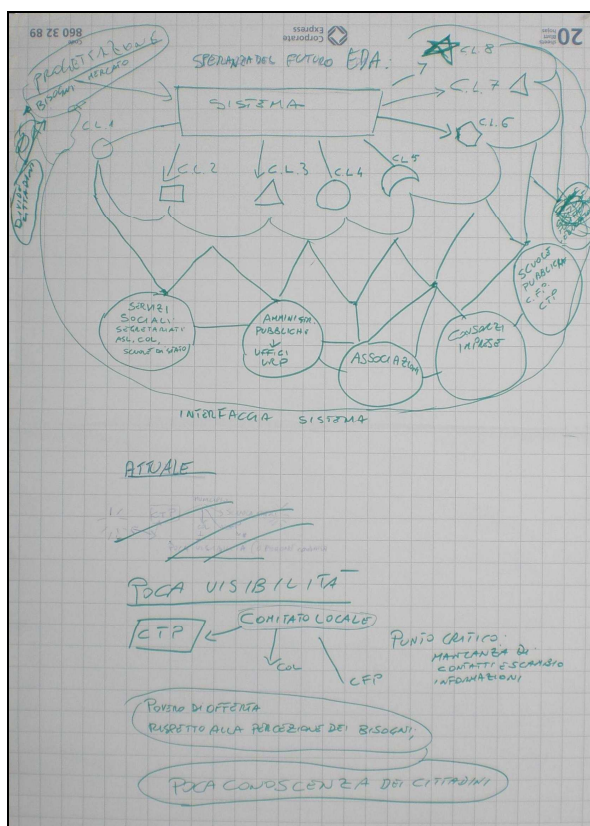
Come punto di partenza della rete EDA è stato rappresentato un Dipartimento in posizione decentrata, perché percepito ancora come ancora un po' assente. Dal Dipartimento partono dei flussi di comunicazione un po' farraginosi (linee non continue, ma tratteggiate) che lo collegano con i vari C.L., rappresentati con forme e colori diversi in quanto diversi sono i territori cui afferiscono. Negli spazi tra un C.L. e l'altro ci sono gli utenti, poco soddisfatti perché il sistema non è ancora pronto a rispondere ai loro bisogni. Il C.L. 8 viene rappresentato un po' più grande, perché comprende uno dei territori più ampi, e in modo più dettagliato, con i punti di riferimento interni al Comitato (le "stelline" interne) e gli enti non ancora inseriti nella rete (le "stelline" che ruotano esternamente).

### **FUTURO**

I C.L. assumono tutti lo stesso aspetto, sono luminosi e visibili. Gli utenti sono più soddisfatti e ci sono anche utenti stranieri (massima integrazione, accoglienza). Il Dipartimento fa una *magia*: si sposta e diventa centrale. E' una trasformazione calata dall'alto, che non evoca pessimismo, ma indefinitezza. Parola chiave è *Magia*. C'è ancora molto da fare, ma non si sa bene cosa. Non c'è una visione precisa del percorso che porterà ad arrivare a questa rappresentazione. Si parte da una base poco omogenea, da una comunicazione che non c'è sempre, da una collaborazione che deve ancora esplodere.

Affinché il C.L. 8 sia protagonista del fatto straordinario - e si attivi per contribuire a realizzare questo spostamento - avrebbe bisogno di lavorare di più insieme agli altri componenti del sistema, sapere chi sono, visualizzare i punti di riferimento.

## L'EDA oggi e domani secondo il C.L. 6



**Futuro**

**Presente**

### **PRESENTE**

Tutto parte dal C.L. che si poggia su un CTP. C'è però poca visibilità, non ci sono punti di collegamento, ognuno opera per conto suo. C'è mancanza di contatti e scambio di informazioni. Non c'è visibilità dei luoghi e c'è poca conoscenza dei cittadini.

### **FUTURO**

L'EDA è rappresentato come una specie di ragno. I C.L. sono collegati al corpo centrale ma devono anche interfacciarsi tra di loro. Collegati dalla rete ci sono anche i diversi attori (Servizi sociali, Segretariati, ASL, COL, Scuole di Stato; Amministrazioni Pubbliche, Uffici URP; Associazioni; Consorzi, Imprese; Scuole pubbliche, CFP, CTP).

Il ragno che costruisce la rete non è però la Cabina di regia, è idealmente un gruppo di persone che rappresentano le diverse anime dei Comitati e che raccolgono concretamente le istanze ed i bisogni dei cittadini.

## L'EDA oggi e domani secondo i C.L. 2 e 7



*Presente & Futuro*

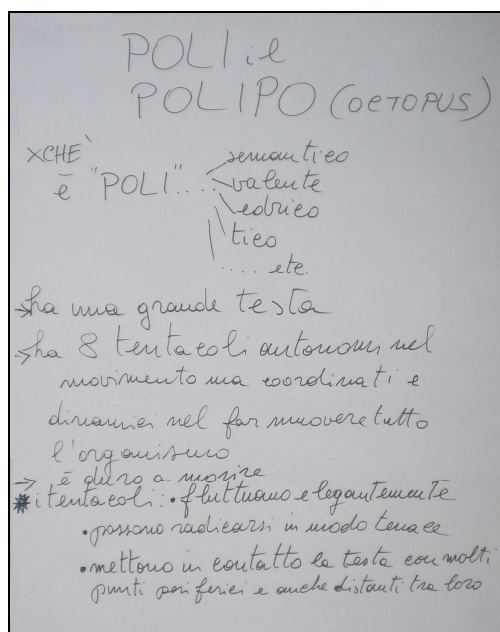
### **PRESENTE & FUTURO**

Al centro del lavoro del gruppo è stata posta la domanda: *perché è importante che io faccia questo?*

Come risposta sono stati inseriti una pluralità di soggetti per suggerire diverse suggestioni. C'è l'impegno personale ("Noi ci teniamo. E tu?"). Ci sono i lavori in corso ("Idee per lavorare e vivere meglio"). C'è la sensazione di avere una cosa preziosa nelle nostre mani. C'è il senso di spaesamento perché non tutto è perfetto. C'è la sfida ("Adesso tocca a te..."). C'è la transizione tra l'oggi ed il domani. Ci sono alcuni punti di domanda ("Pronto per nuove conquiste?"; "Noi ci teniamo. E tu?"). C'è la sfida ("La sostenibilità non riguarda solo l'ambiente ma anche la società e l'economia. Devi sapere come 'usare' qualcosa se vuoi che sia utile"; "Dalle parole ai fatti"). Investire in ricerca e sviluppo significa continuare a riflettere e non pensare di essere sulla gestione dell'ordinario. Le persone possono essere intese come gli operatori dell'EDA ma anche come i destinatari, più o meno felici e molto interagenti. Si lavora per i destinatari ("Pochissimi tra loro saranno dei campioni. Il nostro stile, la nostra educazione potranno aiutarli a diventare comunque ottime persone"). Infine c'è l'immagine della piramide moderna che guarda verso il futuro ("La rete che dura nel tempo") abbandonando i monumenti che si sgretolano.

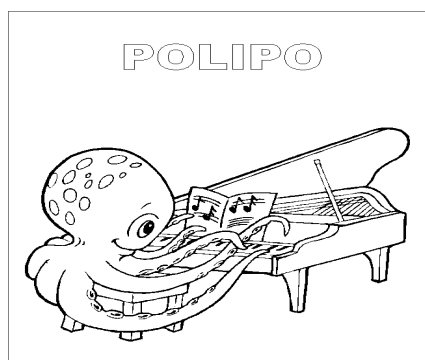
### Fase 3: La rappresentazione condivisa del concetto di “sistema EDA”

La terza fase ha visto i partecipanti impegnati nella ricomposizione di una visione unica e condivisa del sistema EDA e nella descrizione delle sue caratteristiche. Come metafora comune è stato scelto il **Poli-polipo** o Octopus per le sue “poli” funzioni (“polisemantico, polivalente, poliedrico, politico, ...”); perché ha un forte centro gestionale (“ha una testa grande”); perché ha otto tentacoli (come gli otto Comitati Locali) autonomi nel movimento ma coordinati e dinamici nel far muovere tutto l'organismo; perché è resistente (“è duro a morire”).



La descrizione dei tentacoli (dunque, idealmente, dei Comitati Locali) rimanda ad un'auspicabile armonia tra le varie reti, capaci di agire in modo coordinato (“fluttuano elegantemente”), determinate nel portare avanti i propri progetti (“possono radicarsi in modo tenace”) e nel farli arrivare in modo diffuso in tutto il territorio di competenza (“mettono in contatto la testa con molti punti periferici ed anche distanti tra loro”).

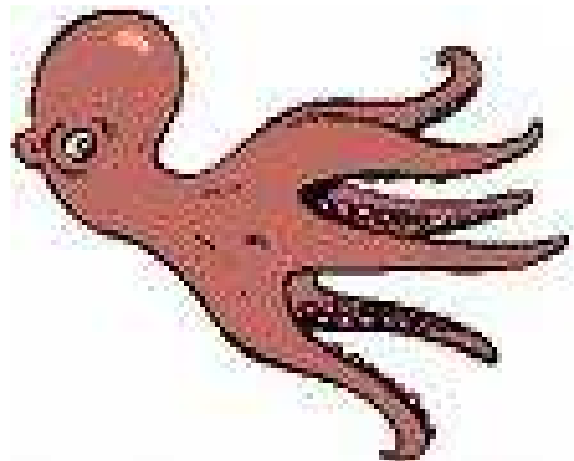
La *vision* che viene condivisa si identifica nella concreta possibilità di creare una rete di professionalità che possano costruire servizi a forte valore aggiunto nel territorio urbano, in relazione alle specifiche esigenze del Sistema di Educazione per gli Adulti.



#### **Fase 4: Confronto conclusivo e primi ... vagiti di operatività**

Durante la fase conclusiva il gruppo ha lavorato sulla dimensione futura dell'interesse e dell'impegno personale, rispondendo alle seguenti domande:

- Cosa ci guadagno?
- Di cosa dovrò liberarmi?
- Se non lo farò, cosa accadrà?
- Allo stato attuale cosa mi impedisce di diventare quello che voglio?
- Quali sono i primi impegni che posso assumermi? Quando?





## Se non lo farò, cosa accadrà?

- Rimarrò piccola
- Spreco denaro pubblico
- Privazione di opportunità
- Aumento di frustrazione e demotivazione
- Perdita opportunità
- Deviazione di risorse
- Crescita mancata
- Mancanza di risorse di crescita per tutti
- Spreco di lavoro e di energie
- Depauperizzazione
- Meno Europa a Roma
- Arretratezza culturale e sociale
- Avrò perso il mio tempo
- Perdita di ricchezza sociale, un'opportunità persa



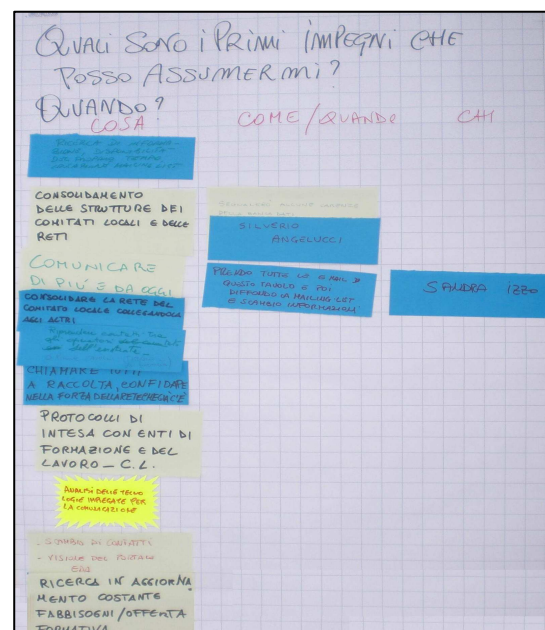
## Allo stato attuale cosa mi impedisce di diventare quello che voglio?

- Isolamento
- Non lo so! Forse i soldi? La politica?
- Frammentarietà e precarietà
- Differenti mezzi e linguaggi di comunicazione
- Gli inciampi di competenze
- Incertezza sulle decisioni future
- Poco tempo a disposizione
- Scarso utilizzo delle tecnologie
- Vedere una parte per il tutto
- Tutto e ... niente
- Procedure e prassi di lavoro



## Quali sono i primi impegni che posso assumermi? Quando? (Cosa, Come/Quando, Chi)

- Ricerca di informazione, disponibilità del proprio tempo
- Creazione mailing-list
- Consolidamento delle strutture dei C.L. e delle reti
- Comunicare di più e da oggi
- Consolidare la rete del C.L. collegandola agli altri C.L.
- Riprendere contatti tra gli operatori dell'emittente, per telefono o di persona (Piera Camilli)
- Chiamare tutti a raccolta, confidare nella forza della rete che già c'è
- Protocolli di intesa, accordi di collaborazione con enti di formazione e del lavoro
- Analisi delle tecnologie impiegate per la comunicazione
- Scambio di contatti, visione del portale EDA
- Ricerca in aggiornamento costante, fabbisogni/offerta formativa



- Segnalerò alcune carenze della banca dati (Silverio Angelucci)
- Prendo tutte le e-mail di questo tavolo e poi diffondo la mailing-list e scambio le informazioni (Sandra Izzo).

## Parte III

### Conclusioni

(di Patricia Pagoto, Roberta Pistagni, Rosanna Ricciardi)

#### Ancora una precisazione ...

Come accennato all'inizio del documento, quest'ultima fase è stata realizzata per dimostrare come si possa passare da un lavoro metaforico e di riflessione al piano del "fare" vero e proprio. Un lavoro più approfondito avrebbe comportato la specificazione del contenuto di ogni cartellino e la sua trasformazione dall'astratto al concreto.

#### Alcune raccomandations & proposte per il futuro:

Sarebbe opportuno che i Comitati Locali procedessero parallelamente in due direzioni complementari:

- da una parte a livello di sistema EDA definendo un piano coerente, armonico e condiviso di incontri mirati a creare la visione e la missione del sistema; successivamente pianificare una serie di incontri per metterlo a regime attraverso la programmazione, la progettazione e la realizzazione di interventi mirati e integrati;
- dall'altra, a livello di singolo C.L. mappando le competenze esistenti, rilevando le aree di criticità e di miglioramento, identificando obiettivi da raggiungere nel breve, medio, lungo termine e, infine, definendo le strategie e le azioni più idonee a perseguirli.

Sarebbe anche opportuno che i Comitati Locali prevedessero di:

- allargare l'area di competenza della gestione dei servizi proponendo iniziative *ad hoc* di condivisione formativa per la costruzione diffusa di una *leadership* riflessiva<sup>3</sup>.
- 



**R. Magritte, False mirror**

*Il possibile non verrebbe raggiunto  
se nel mondo non si tentasse sempre l'impossibile.*  
**Max Weber**

<sup>3</sup> Strategia relazionale per distanziarsi dalle pressioni strategiche e operative, per abbassare il livello della tensione e dell'aggressività nelle organizzazioni, per accrescere la competenza organizzativa della persona ed evocare nuovi e più trasversali livelli di responsabilità nei compiti.  
Cfr. Vitullo A., *Leadership riflessive. La ricerca di anima nelle organizzazioni*, APOGEO, Milano 2007.