



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357



Women Empowerment in Agricultural Cooperatives
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Innovative Methodology for Agricultural Cooperatives Training



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Indice

SINTESI DEL PROGETTO	
Introduzione	8
CAPITOLO 1 - Metodi per la formazione degli Adulti	11
1.1 L'importanza e lo scopo della formazione degli Adulti	11
1.2 Chi è un Adulto?	12
1.3 Stili di apprendimento: Come si impara? Caratteristiche dell'apprendimento adulto	19
1.4 Apprendimento e motivazione negli Adulti	21
1.4.1 <i>Teorie della motivazione nella formazione degli adulti</i>	21
1.4.2 <i>Tipologie di motivazione per partecipare alla formazione</i>	22
1.4.3 <i>Gli stadi della motivazione adulta</i>	22
1.5 Caratteristiche e barriere dell'apprendimento negli adulti	22
1.5.1 <i>Caratteristiche di apprendimento degli adulti</i>	27
1.5.2 <i>Barriere all'apprendimento negli adulti</i>	27
1.5.3 <i>Fattori che impediscono la partecipazione degli adulti al programma formativo</i>	30
1.6 Facilitare la formazione adulta	34
1.6.1 <i>Il ruolo dei formatori/facilitatori</i>	35
1.6.2 <i>Il modello del volto: metodi di facilitazione</i>	39
1.6.3 <i>La relazione di apprendimento</i>	42
1.6.4 <i>Coaching and mentoring</i>	43
1.7 Alcuni metodi	44
1.7.1 <i>Apprendimento cooperativo</i>	44
1.7.2 <i>Apprendimento basato su progetti</i>	46
1.7.3 <i>Apprendimento basato sull'azione</i>	48
1.7.4 <i>Apprendimento esperienziale</i>	52
1.7.5 <i>Apprendimento trasformativale</i>	53
1.8.6 <i>Gamification</i>	54
1.8.7 <i>Comunità di pratica</i>	55
CAPITOLO 2 - Le basi della formazione online	55
2.1 Che cos'è la formazione online?	55
2.2 Quali strumenti utilizzare per la formazione a distanza?	57



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

2.3 Vantaggi della formazione a distanza	58
2.4 Svantaggi della formazione a distanza	58
CAPITOLO 3 – Sostenibilità per mezzo di una comunicazione efficace.....	56
3.1 Cos'è la Comunicazione?	56
3.2 Stili di Comunicazione	57
3.3 Elementi di Comunicazione	60
3.4 Processi comunicativi nelle cooperative.....	61
3.5 Comunicazione efficace nelle cooperative	66
3.6 Problemi di comunicazione nelle cooperative.....	66
3.7 Mission - vision – valori principali nelle cooperative	66
3.8 Trasparenza e Responsabilità nelle cooperative.....	67
3.9 Analisi dei problemi e risoluzione dei conflitti nelle cooperative.....	68
CAPITOLO 4 – Principi e valori delle cooperative agricole	72
4.1. Definizione di “Cooperativa”	72
4.2. Che cos'è una cooperativa? Cosa intendiamo per cooperativa?.....	72
4.3. Tipologie di cooperative.....	75
4.4. Valori cooperativi.....	77
4.5. I sette Principi cooperativi	77
4.6. Il movimento cooperativo globale	80
4.7. Il Consiglio di Amministrazione di una Cooperativa	82
4.8. Il Regolamento interno.....	93
4.9 Ruoli e responsabilità dei soci operatori	94
CAPITOLO 5 - La gestione delle cooperative agricole.....	103
5.1. Il modello di gestione cooperativa.....	103
5.2. Differenze tra il modello di business cooperativo e altri modelli di business.....	105
5.3. Sfide e soluzioni della gestione quotidiana delle Cooperative.....	107
5.4. Uguaglianza tra uomini e donne e misure a sostegno della parità	109
5.5 Favorire il ricambio generazionale nelle coop	114
5.6 Competenze manageriali: capacità che consentono una leadership efficace.....	121
CAPITOLO 6 – I Principi del Digital Marketing.....	126
6.1 Il Concetto di Marketing.....	126
6.2 Tipologie di Marketing	128



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

6.3 Metodi ed esempi di marketing digitale	129
6.4 Pro e contro del marketing digitale.....	131
6.5 La transizione del marketing dal tradizionale al digitale	132
6.6 Marketing Digitale e Internet Marketing	132
6.7 Marketing digitale e atteggiamento dei clienti	133
6.8 Social media marketing.....	135
6.9 Caratteristiche del Social media marketing	135
6.10 Instagram marketing	137
6.11 Facebook.....	138
6.12 Youtube	139
6.13 Twitter	140
6.14 Modello di comportamento d'acquisto del consumatore.....	141



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Sintesi del progetto

Women Empowerment in Agricultural Cooperatives è un progetto europeo cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione Europea.

Il partenariato è composto da: **Silivri Belediyesi (Turchia); Legacoop Puglia - Lega regionale delle cooperative e mutue (Italia); AGACA - Asociacion galega de cooperativas agrarias (Spagna); Surdurulebilir yasam ve yesil gelecek dernegi (Turchia); Tekirdag namik kemal universitesi (Turchia).**

Il progetto mira a creare opportunità di partecipazione per le donne delle cooperative agricole.

Un'occasione preziosa per favorire l'inclusione di donne di ogni estrazione sociale, al fine di aumentarne l'occupabilità e la formazione imprenditoriale.

Come evidenziato da diverse ricerche internazionali, l'impegno femminile incrementa anche la sostenibilità del movimento cooperativo: quando non c'è una conoscenza delle imprese cooperative agricole e dei loro meccanismi di funzionamento, la partecipazione e la sostenibilità diminuiscono, perché i soci non hanno la consapevolezza degli aspetti chiave delle imprese, come i diritti di base, il marketing, la gestione delle strategie di vendita e la pianificazione organizzativa.

Inoltre, se i processi di comunicazione non sono realistici nelle cooperative, i membri non lavorano in armonia e non possono conseguire la sostenibilità attraverso la partecipazione. Poiché la maggior parte degli addetti ai lavori non è interessata ad apprendere questi concetti socio-comportamentali, i soci non hanno la possibilità di sviluppare competenze trasversali come l'empatia, la comunicazione nell'etica aziendale, la risoluzione dei problemi e il pensiero critico.

Per fornire ai formatori strumenti innovativi, utili a soddisfare i bisogni di conoscenza e di educazione delle donne, tutti i partner hanno lavorato insieme al fine di individuare i metodi più adeguati agli scopi.

Il progetto si propone di trovare soluzioni per migliorare il profilo e le competenze delle donne attive nel settore agricolo attraverso specifici output intellettuali:

- **IO1:** Metodologia innovativa per la formazione nelle cooperative agricole;
- **IO2:** Modulo di formazione per le donne agricoltrici;
- **IO3:** AgroSis (piattaforma elettronica).

Grazie alla metodologia scelta, gli esperti di formazione per adulti forniranno alle donne discenti una formazione ricca di contenuti, trasferendo le loro conoscenze ed esperienze sul campo.

Oltre a questo primo IO1, un modulo di formazione sarà sviluppato come materiale di apprendimento per le donne attive nel settore agricolo, e come materiale didattico per i formatori (IO2).



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Il terzo e ultimo risultato (IO3) - la piattaforma elettronica Agrosis - sarà preparata per formatori adulti e donne attive nel settore agricolo, in modo da acquisire esperienza diretta e perfezionamento pratico, insieme a una formazione teorica. Utilizzando questa piattaforma, i discenti metteranno in pratica le loro competenze digitali, attraverso simulazioni.

Grazie all'impegno di tutti i partner, i risultati saranno utilizzati non solo a livello locale, ma anche a livello nazionale e internazionale.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

INTRODUZIONE

Questo intellectual output è stato creato come risultato di una collaborazione attiva tra i partner del progetto. Per raggiungere gli obiettivi del progetto, tutti i partner hanno contribuito a questo opuscolo formativo, con lo scopo di istruire e orientare i formatori, nelle aree rurali, al fine di incrementare la partecipazione femminile in un settore storicamente a prevalenza maschile.

La mancata comprensione della struttura delle cooperative agricole ha aumentato le disuguaglianze tra uomini e donne nel settore. Grazie a questo output, i formatori aumenteranno la qualità della formazione nelle cooperative agricole e formeranno le donne agricoltrici con metodi più efficaci. L'output offre un contenuto completo, dalla trasformazione digitale alla formazione degli adulti.

I capitoli cercano di approfondire alcuni temi importanti per le imprese, utilizzando una metodologia tecnica, ma allo stesso tempo pratica e fruibile, per analizzare le questioni rilevanti, fornendo soluzioni e strumenti concreti da impiegare nelle organizzazioni.

I principali argomenti affrontati sono i seguenti: Metodi di formazione per adulti; Le basi della formazione online; Sostenibilità con una comunicazione efficace; I principi delle cooperative agricole; La gestione delle cooperative agricole; I principi del marketing digitale.

Senza queste competenze, senza un'adeguata conoscenza della partecipazione cooperativa e dello sviluppo professionale, le socie non possono facilmente comprendere le organizzazioni per cui lavorano, nei loro aspetti più squisitamente manageriali.

I risultati e gli output del progetto sono liberamente disponibili e utilizzabili senza alcuna restrizione.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

1ST
CHAPTER



Adult Education
Methods



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

CAPITOLO 1 – Metodi per la formazione degli Adulti

Obiettivo specifico: Questo modulo si propone di fornire agli utenti una migliore comprensione dei processi di apprendimento di alcune metodologie di lavoro nella formazione degli adulti.








1.1 L'importanza e lo scopo della formazione degli adulti

L'educazione degli adulti (educazione andragogica) si è sviluppata per soddisfare le esigenze di apprendimento degli adulti, fornendo servizi educativi nell'ambito del loro sviluppo permanente. Gli adulti, come i bambini e i giovani, hanno bisogno di ricevere servizi educativi per tutta la vita. Questo perché gli adulti hanno compiti, responsabilità, aspettative e ruoli in fase di sviluppo che devono soddisfare e raggiungere. Pertanto, l'apprendimento degli adulti non si limita alle conoscenze coperte dall'istruzione obbligatoria. Gli adulti possono voler apprendere nuove conoscenze e competenze e migliorarsi sempre.

Caratteristiche di apprendimento degli adulti

È molto importante conoscere le caratteristiche fisiologiche di una persona e la sua formazione personale, prima di poter procedere alla formazione. Poiché non è possibile impartire una formazione per adulti senza conoscere l'adulto, è necessario individuare i principali tratti caratteristici.

Le principali caratteristiche dei soggetti adulti sono elencate di seguito:

 Gli adulti sono persone con un concetto di sé sviluppato; si aspettano di essere trattati come persone mature e che la loro personalità venga rispettata;
 Vogliono ricoprire un ruolo attivo nelle attività;
 Non amano un'autorità inutilmente rigida;
 Gli adulti hanno un'ampia gamma di esperienze e amano utilizzarle e trasferirle;
 Accettano i nuovi apprendimenti che sono in linea con le loro esperienze e tendono a resistere a quelli che sono contrari;
 Si focalizzano sul problema;
 Le loro esigenze di apprendimento si basano principalmente sui problemi che devono affrontare. Poiché il loro tempo è prezioso, non sono interessati a un apprendimento che non sia direttamente collegato ai loro problemi.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

✚ Vogliono sentirsi gratificati;
✚ Gli adulti hanno preoccupazioni personali e hanno bisogno di un ambiente sicuro;
✚ Hanno grandi aspettative per se stessi e per i loro educatori;
✚ Vogliono che l'ambiente formativo sia un ambiente in cui i partecipanti e gli operatori agiscano insieme, in cui ci sia libertà di espressione, senza paura di sentirsi a disagio;
✚ Le aspettative degli adulti possono variare a seconda della società o del gruppo di appartenenza. L'occupazione, il reddito, il livello di istruzione, il sesso, il fatto di essere sposati o meno, il luogo in cui si vive e il credo religioso di un individuo giocano un ruolo importante nella partecipazione alle attività;
✚ Hanno preoccupazioni al di fuori degli ambienti di apprendimento soliti
✚ Sviluppano un comportamento di gruppo compatibile con le loro esigenze.
✚ Sviluppano un comportamento di gruppo compatibile con le loro esigenze.
✚ Sono emotivi;
✚ Sono selettivi;
✚ Hanno bisogno di recuperare energie;
✚ Temono segretamente di essere sostituiti;
✚ Sono affezionati al loro status sociale (Gürbüz, 2014)

1.2 Chi è un Adulto?

La definizione di adulto varia da Paese a Paese e da cultura a cultura, ma l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) considera adulto chiunque abbia più di 24 anni.

In molte società, l'inizio dell'età adulta è definito come il completamento della scuola e del lavoro. Poiché l'età adulta copre un lungo periodo, comprende diverse esperienze. In altre parole, un adulto è un individuo che ha completato il proprio sviluppo fisico e mentale in modo tale da potersi prendere cura di sé e degli altri, prendendo decisioni in linea con le aspettative della società. Con l'avanzare dell'età, l'adulto deve cambiare nuovamente i propri ruoli e quindi le proprie aspettative.

Robert James Havighurst, educatore ed esperto di sviluppo umano e invecchiamento, ha definito questo processo di evoluzione "compiti di sviluppo". I compiti di sviluppo sono compiti che, se portati a termine in un certo periodo della vita di un individuo, ne determinano la felicità e il successo nei compiti successivi; se non vengono portati a termine, ne determinano l'infelicità, la disapprovazione sociale e le difficoltà nei compiti successivi. L'età adulta si divide in tre periodi: gioventù, mezza età e vecchiaia.

I compiti di sviluppo sono elencati di seguito, in base ai periodi dell'età adulta.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Gioventù

- Scegliere un coniuge,
- Imparare a vivere insieme al partner,
 - Allevare i figli,
- Inizio della vita lavorativa,
 - Adempimento delle responsabilità civiche,
- Entrare a far parte di un gruppo sociale appropriato.

Mezza età

- Adempiere alle responsabilità di adulto come membro della società,
- Raggiungere e mantenere un certo livello di sopravvivenza economica,
 - Aiutare gli adolescenti ad essere responsabili e felici,
- Sviluppare attività ricreative adulte,
- Identificazione con il partner come individuo,
 - Accettare e adattarsi ai cambiamenti che la mezza età comporta,
 - Adattamento ai genitori anziani.

Vecchiaia

- Adattarsi al declino della forza fisica e della salute,
- adattamento al pensionamento e alla riduzione dei guadagni,
- Impegnarsi con il gruppo di età,
 - Stabilire condizioni di vita fisiche piacevoli,
 - Essere più attenti nell'adempimento dei doveri sociali e civici. (Çam, 2013).

In passato, il termine "adulto" era generalmente definito in termini di età e significava "una persona di età superiore ai 17-21 anni che ha completato l'istruzione obbligatoria". Oggi, tuttavia, esistono diversi aspetti dell'essere considerati adulti oltre una certa età. Questo perché l'età in cui le persone maturano psicologicamente è diversa. In alcuni Paesi è noto che i giovani sotto i 17-18 anni iniziano a lavorare e si sposano (Lowe, 1985, p. 20). Pertanto, il criterio dell'età da solo non è sufficiente a spiegare il concetto di età adulta: oggi il concetto di adulto racchiude elementi propri della biologia, della psicologia, della sociologia e della legge;

Biologico

"Crescere, maturare e procreare"

Psicologico

"raggiungere la maturità dal punto di vista emotivo"

Sociologico

"essere consapevoli delle proprie responsabilità sociali"

Dal punto di vista giuridico, vengono sottolineate caratteristiche come "l'aver superato l'età prevista dalla legge, come maggior età".

Le definizioni di adulto variano a seconda dei Paesi, dei periodi e delle fonti di riferimento.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Hachicha (2002), che esamina le definizioni di adulto in vari Paesi, le classifica in tre voci.

Definizioni generali: Si considera adulto chi ha completato l'istruzione obbligatoria. In termini di età, è una persona che ha raggiunto i 16-21 anni, anche se varia a seconda dei Paesi e delle società. Inoltre, le definizioni sottolineano tre periodi di età riconosciuti da ricercatori ed educatori. Si tratta della "giovane età adulta" tra i 18 e i 30 anni, della "media età adulta" tra i 30 e i 55 anni e della "età adulta avanzata o vecchiaia" a partire dai 55 anni.

Definizioni descrittive: Queste definizioni si basano sulle caratteristiche degli adulti e sottolineano la loro differenza rispetto ai bambini. Secondo queste definizioni, un adulto è una persona di età compresa tra i 20 e i 25 anni che ha raggiunto la maturità biologica. Nel tempo, si afferma che le funzioni biologiche e fisiche diminuiscono con l'avanzare dell'età. Nelle definizioni esplicative, l'adulto è considerato una persona che svolge un lavoro, adempie a ruoli familiari e sociali e si assume responsabilità nella società.

Definizioni legali: Sono le definizioni scritte in testi come regolamenti, programmi di formazione e relazioni di riunioni. Queste definizioni sottolineano le caratteristiche che gli adulti dovrebbero avere. Di conseguenza, un adulto è una persona matura, responsabile, in armonia con il proprio ambiente e che agisce in modo indipendente e logico. Significa aiutare l'adulto a passare dalla dipendenza all'indipendenza.

L'adulto dovrebbe anche essere responsabile del proprio apprendimento, monitorandolo e mantenendolo per tutta la vita (Hachicha, 2002). Le definizioni legali determinano generalmente il contenuto dei programmi di educazione degli adulti. Il concetto di età adulta è spiegato sotto diversi aspetti, tuttavia tutte queste definizioni utilizzano il criterio di "essere fisicamente e psicologicamente sviluppati" per gli adulti. Tuttavia, non è possibile misurare lo sviluppo fisico e psicologico in modo chiaro e universale.

Il concetto di maturazione varia da società a società e in base alle caratteristiche della regione geografica. Sulla base di questa concezione, un adulto può essere definito come "una persona che ha superato l'età dell'istruzione obbligatoria, ha completato il suo sviluppo fisico e mentale, ha raggiunto la maturità psicologica e ha assunto responsabilità sociali ed economiche come il lavoro, la casa e la famiglia".

La parola "adulto" deriva dal verbo latino "crescere". Un adulto è quindi, nella definizione più semplice, una persona che è andata incontro ad un processo di crescita.

Una tendenza comune è quella di equiparare l'età adulta all'invecchiamento biologico e sociale. L'invecchiamento biologico si basa sui cambiamenti della struttura e del funzionamento dell'organismo umano nel corso del tempo.

L'invecchiamento sociale, invece, si riferisce ai cambiamenti dei ruoli individuali nel corso del tempo. Questi processi si verificano dalla nascita alla morte, includendo sia le fasi sociali che quelle biologiche. Le "norme di età", definite dalla società, definiscono ciò che è importante raggiungere in ogni fase della vita. Per esempio, la società determina l'età migliore per un uomo o una donna per finire la scuola,



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

sposarsi, avere figli e andare in pensione. Le norme sull'età sono talvolta regolate anche da norme formali. Ad esempio, l'età per votare alle elezioni, l'età minima per sposarsi, l'età per ottenere la patente di guida e l'età per andare in pensione.

La società si aspetta che gli individui si comportino in modo adeguato all'età.

Oggi, gli individui con un livello di istruzione e uno status socio-economico più elevato tendono a ritardare la soglia dell'età adulta a età più avanzate.

La formazione degli adulti è diversa da quella dei bambini e dei giovani e richiede approcci educativi diversi. Nel 1928, Thorndike ha condotto uno degli studi pionieristici sulla capacità di apprendimento degli adulti. Questa ricerca dimostra che gli adulti possono imparare e che l'intelligenza non diminuisce in modo sostanziale con l'età. La salute generale e l'energia influiscono sull'apprendimento più dell'intelligenza (cit. in Bülbül, 1991):

- ✚ Si verifica una diminuzione della velocità di reazione, cioè una diminuzione della velocità di apprendimento.
- ✚ Si verifica un declino nella capacità di risolvere i problemi.
- ✚ C'è un declino nelle abilità motorie, mentre c'è un progresso in termini di capacità verbali e di comprensione.

Un dato molto importante della ricerca è che più alto è il livello di istruzione iniziale, minore è il declino mentale. Più basso è il livello di istruzione, maggiore è il declino mentale in coloro che svolgono lavori umili. Di conseguenza, la capacità di apprendimento può essere preservata attraverso un utilizzo continuo. Gli anziani possono imparare quanto i giovani al loro ritmo. L'esperienza e la conoscenza compensano la perdita di capacità di giudizio, velocità e percezione, a condizione che le attività mentali siano mantenute vive. Possiamo dire che anche i fattori motivazionali giocano un ruolo importante. Gli adulti continueranno a imparare se potranno concentrare i loro sforzi di apprendimento sulle aree di esperienza nelle quali si concentrano i loro interessi.

Le caratteristiche principali di questo processo di comunicazione sono le seguenti:

1. Il gruppo target della formazione degli adulti comprende tutti, tranne i bambini e i giovani che frequentano i programmi a tempo pieno di qualsiasi istituzione educativa formale.
2. La formazione degli adulti è una formazione pianificata con gruppi target specifici e obiettivi organizzati.
3. La formazione degli adulti è un'educazione in cui le caratteristiche individuali degli adulti sono prese in considerazione e le regole sono mantenute flessibili durante l'organizzazione e l'attuazione, indipendentemente dal contenuto della formazione che si intende impartire.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

4. Il contenuto dei programmi di istruzione degli adulti è determinato dalle esigenze dell'individuo e della società. Ogni materia che gli adulti hanno bisogno di apprendere rientra nell'ambito della formazione degli adulti. I bisogni di apprendimento degli adulti sono diversificati.

I programmi di formazione per adulti sono suddivisi in cinque gruppi di base (Lowe, 1985):

1. **Istruzione di completamento:** Programmi di alfabetizzazione che forniscono un'equivalenza all'istruzione scolastica. Questi programmi mirano a completare le carenze dell'istruzione formale e a ottenere un diploma.
2. **Istruzione per le competenze professionali e tecniche,** che consente agli adulti di acquisire una nuova professionalità, di migliorare le proprie competenze nella professione attuale e di seguire le innovazioni professionali.
3. **Formazione per il miglioramento della salute, del benessere e della vita familiare:** Programmi volti a migliorare la qualità della vita sociale (educazione alla salute, educazione alla genitorialità, educazione alimentare, educazione alla pianificazione demografica).
4. **Educazione civica - educazione alla competenza politica e sociale:** Programmi che mirano a consentire agli individui di partecipare alla governance politica della società in cui vivono e a sviluppare una coscienza civica attiva e una comprensione democratica.
5. **Educazione alla gratificazione di sé (autorealizzazione):** Si tratta di programmi in cui gli individui sono felici di imparare e di ottenere soddisfazione. Sono programmi che non mirano a uno scopo professionale e comprendono le arti e gli sport.

Metodologia utilizzata nella formazione degli adulti

- Individuare le competenze in materia
- Prima impressione
- Creare le regole
- Incoraggiare la partecipazione attiva (porre domande, incoraggiare le domande, rispondere alle domande, ascoltare)
- Feedback
- Rispetto dei diversi punti di vista
- Apprendimento ripetitivo frequente
- Apprendimento intermittente
- Appello a più sensi
- Apprendimento significativo (basato sulle esigenze)
- Offrire l'opportunità di autovalutazione



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Quando si seleziona una tecnica, essa deve essere:

**Appropriato
rispetto alla
situazione del
partecipante**

**Adeguito
rispetto agli
scopi della
formazione**

**Adeguito al
contenuto
della
formazione**

**Adeguito
rispetto alla
durata della
sessione**



Tecniche di riscaldamento	<ul style="list-style-type: none">Le tecniche di riscaldamento aiutano il gruppo a conoscersi, creano un'atmosfera di apprendimento confortevole, sicura e amichevole, aumentano l'energia del gruppo e aiutano il facilitatore a creare cooperazione per l'apprendimento.
Tecnica di espressione	<ul style="list-style-type: none">Gli esempi relativi all'argomento devono essere forniti frequentemente.L'umorismo deve essere usato in modo efficace.È necessario creare dinamismo nel tono di voce.Si deve stabilire un contatto visivo con i partecipanti.I partecipanti devono essere chiamati per nome.La condivisione di esperienze deve essere consentita a condizione che l'argomento sia tenuto sotto controllo.I partecipanti devono essere trattati in modo amichevole e gentile.Il formatore deve far sì che i partecipanti si sentano sicuri.
Tecnica della domanda-risposta	<ul style="list-style-type: none">La domanda deve essere breve, chiara, precisa nel significato e stimolante.Le domande non devono essere dispersive; devono essere appropriate, coerenti e compatibili con l'argomento.La domanda deve avere una ragione specifica, caratterizzata da logica, verità e principi scientifici.
Discussione di gruppo	<ul style="list-style-type: none">Nei gruppi che condividono problemi comuni o interessi ed esigenze simili, la tecnica della discussione di gruppo può essere utilizzata per consentire ai partecipanti di esprimere i loro punti di vista e le loro opinioni, di modificare gli atteggiamenti e di acquisire capacità di risoluzione dei problemi. È efficace in gruppi di 10-15 persone.
Tecnica dello studio di casi	<ul style="list-style-type: none">È un gruppo che si concentra su un problema o una situazione, in un rapporto di causa-effetto.L'evento selezionato o esaminato può essere un testo scritto, una relazione.Può essere reale o fittizio.
Gioco di ruolo	<ul style="list-style-type: none">Il gioco di ruolo è la drammatizzazione di un pensiero, di un'idea o di un problema davanti a un gruppo. Può avere forme strutturate e non strutturate. Nel processo di role playing strutturato, viene preparato uno scenario e i ruoli sono determinati in base allo scopo della formazione e al tipo di abilità che ci si aspetta dai partecipanti. Al contrario, nelle forme non strutturate il processo si sviluppa spontaneamente.

<p>Gruppi di discussione</p>	<p>✚ In un ambiente di gruppo in cui tutti i partecipanti si impegnano, il gruppo viene diviso in gruppi di 2-3 persone che continuano la discussione tra di loro nel giro di pochi minuti e condividono le loro opinioni ed esperienze. Questo aumenta l'efficienza della discussione perché permette ai partecipanti di rivedere le loro opinioni prima di discutere l'argomento nel gruppo.</p>
-------------------------------------	--

1.3 Stili di apprendimento: come si impara? Caratteristiche dell'apprendimento degli adulti

Apprendimento degli adulti

L'apprendimento è, in generale, un cambiamento nel comportamento come risultato dell'esperienza. Le esperienze sono il risultato di un processo di interazione. In un processo di interazione, il docente o il discente possono aver partecipato intenzionalmente per aiutare l'individuo ad acquisire un determinato comportamento, oppure possono aver partecipato involontariamente. In questo senso, sono quattro i diversi stili di apprendimento, che si differenziano in base al tipo di partecipazione, intenzionale o meno, di docente e discente (Yiğitalp & Boduroğlu, 2015).



1. Educazione formale o non formale: Il discente è coinvolto perché vuole intenzionalmente imparare qualcosa. Il docente è coinvolto perché vuole intenzionalmente aiutare il discente a imparare. Questa forma di apprendimento non formale è alla base dell'idea di formazione permanente o di formazione degli adulti.

2. Apprendimento informale: In un processo di apprendimento, quando l'insegnante agisce in modo intenzionale e il discente in modo non intenzionale.

3. Apprendimento individuale: Quando l'insegnante agisce in modo non intenzionale e il discente in modo intenzionale.

4. Apprendimento casuale: Se sia il discente che l'insegnante partecipano a un processo di apprendimento in modo non intenzionale.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Metodi di formazione degli adulti

I metodi di formazione degli adulti possono essere analizzati sotto due voci principali: metodi **individuali e di gruppo**.

Metodo individuale

Vivere in piccoli nuclei abitativi, con ostacoli e disabilità fisiche, può limitare l'uso di altri metodi. Il metodo individuale può facilitare ulteriormente l'insegnamento se si tiene conto delle caratteristiche dei singoli individui. Nel metodo individuale, le attività sono organizzate in base alle esigenze e ai desideri individuali. Quando è necessario utilizzare questo metodo, occorre prendere in considerazione le differenze individuali e i loro elementi costitutivi, nonché i fattori ambientali.

Metodo di gruppo (cluster)

È uno dei metodi più utilizzati per organizzare e condurre attività di formazione non formale. In questo metodo, la dimensione del gruppo è un fattore efficace nel determinare il metodo da utilizzare. Lavorare con piccoli gruppi è più efficace quando si tratta di cambiare i comportamenti sociali. Metodi come classi, gruppi di discussione, laboratori, incontri e discussioni collettive sono i più diffusi.

Il metodo più utilizzato negli ambienti didattici, fin dall'antichità, è quello della lezione frontale. Metodi come quello delle domande e delle risposte, della risoluzione di problemi e delle dimostrazioni, delle escursioni tecniche, dei giochi di ruolo e dello studio di casi sono utilizzati anche in base all'argomento da trattare.

Una delle caratteristiche principali dell'educazione degli adulti è che gli adulti hanno motivazioni diverse per l'apprendimento: gli adulti sono pronti a imparare solo quando hanno un'esperienza di vita reale o quando si sono imbattuti in qualcosa che richiede una certa soluzione. Pertanto, partecipano alle attività di formazione e istruzione in modo più efficace quando ritengono sia di particolare utilità.

La conseguenza più importante di questo assunto è che quando si preparano i programmi formativi per gli adulti, essi dovrebbero essere preparati nell'ambito di argomenti legati alle condizioni e ai problemi di vita, piuttosto che essere preparati in base a unità tematiche standard.

"Come posso impiegare le conoscenze che ho appreso?" è la domanda principale che si pone l'adulto.

Le informazioni che possono essere applicate alla vita reale sono estremamente importanti per gli adulti, mentre a volte le informazioni extra che non si adattano al tipo di vita dell'adulto oppure non sono utili nella pratica e non hanno molto significato per loro.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Ci sono alcune conclusioni da trarre da questa condizione: se gli adulti ritengono che le attività educative non soddisfino i loro bisogni, o se si rendono conto che queste attività non hanno senso per loro e sembrano prive di significato, possono facilmente abbandonare le attività formative.

Il formatore deve essere consapevole di questi elementi di interesse degli adulti e preparare le condizioni, gli strumenti e i materiali per aiutarli a conoscere i propri bisogni. Ancora una volta, i programmi di apprendimento dovrebbero essere sviluppati nell'ambito dello stile di vita dei partecipanti e organizzati in base alla loro situazione di apprendimento. (Kurt, 2014).

1.4 Apprendimento e motivazione negli adulti

1.4.1 Teorie della motivazione nella formazione degli adulti

La motivazione è definita come uno stato di aspettativa che emerge attraverso spunti basati sugli effetti positivi o negativi delle esperienze passate. Le esperienze passate dell'adulto influenzano non solo il suo desiderio presente ma anche quello futuro di apprendere, il suo entusiasmo e il suo atteggiamento verso l'apprendimento. Secondo questa teoria, gli adulti devono essere motivati ad apprendere, devono credere di essere in grado di imparare e devono essere consapevoli che ciò che imparano sarà di loro beneficio. La teoria afferma che una buona motivazione negli adulti porta un cambiamento di mentalità.

Secondo un'altra teoria, il desiderio di imparare è un comportamento istintivo e spesso è motivato dalla curiosità. A volte la curiosità è persino più potente di stimoli esterni come premi, punizioni o coercizioni. Secondo la "Teoria delle motivazioni" di Maslow, la motivazione umana si basa su una gerarchia di bisogni. Questi bisogni sono organizzati progressivamente, uno sopra l'altro, come una piramide, a partire dai bisogni fisiologici (aria, acqua, cibo, sonno), fino all'autorealizzazione.

1.4.2 Tipologie di motivazione per partecipare alla formazione

Le ricerche suggeriscono che gli adulti che partecipano all'istruzione possono essere classificati in tre gruppi: orientati agli scopi, alle attività e all'apprendimento. **Gli adulti orientati allo scopo** vogliono imparare a realizzare i propri obiettivi e partecipano alla formazione in linea con i propri bisogni e interessi. Se la formazione li aiuta a realizzare i loro obiettivi, continuano, altrimenti abbandonano la formazione. La motivazione professionale è rappresentata dai corsi di formazione professionale per adulti di età compresa tra i 18 e i 40 anni, finalizzati alla preparazione alla vita professionale, all'avanzamento nel mondo del lavoro o all'inserimento in un nuovo impiego. Il fattore che influenza maggiormente la partecipazione alla formazione in questa fascia d'età, si basa sulla consapevolezza che per avere una buona vita in futuro è necessario avere già una professione o progredire in tale professione. **Gli adulti orientati all'attività** sono più propensi a partecipare a percorsi formativi legati alle relazioni umane e sociali. Per loro è importante soprattutto incontrare nuove persone e fare



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

amicizia. Inoltre, tra le ragioni per cui partecipano a queste attività c'è l'aspettativa di aumentare il proprio status sociale. Pertanto, quando non trovano un ambiente simile, non proseguono gli studi. **Gli adulti orientati all'apprendimento** ricercano costantemente la conoscenza e partecipano alla formazione per ampliare il proprio repertorio di conoscenze. Questo tipo di persone adulte sono lettori voraci. Gli individui che perseguono lo sviluppo personale, aumentando ad esempio la cultura generale e acquisendo una conoscenza più ampia dei problemi sociali, di solito hanno più di 40 anni, momento in cui il tempo libero aumenta e le risorse materiali diminuiscono.

1.4.3 Gli stadi motivazionali adulta

Durante l'attività formativa, il trainer dovrebbe dare un feedback positivo mentre l'adulto continua il proprio lavoro di apprendimento. Alla fine della formazione, il formatore dovrebbe conoscere le opinioni della persona adulta sui suoi progressi nel processo. Nella fase di valutazione, l'adulto è fiducioso e ha successo nel continuare il suo apprendimento, grazie ai feedback positivi.

1.5 Caratteristiche e barriere dell'apprendimento negli adulti.

1.5.1 Caratteristiche di apprendimento degli adulti

La formazione degli adulti e il suo significato per l'ambiente

Gli adulti, come i bambini e gli adolescenti, sono in costante interazione con l'ambiente in cui vivono e durante questa interazione fanno esperienze di apprendimento. Gli adulti apprendono casualmente (in modo informale) come risultato delle loro interazioni con altre persone, nella vita quotidiana, o attraverso la fruizione intenzionale di mezzi di comunicazione di massa come la radio, la televisione e i giornali.

Caratteristiche dell'apprendimento degli adulti

È importante considerare come gli adulti apprendono in questo processo, al fine di facilitare il processo di apprendimento creando un "ambiente educativo positivo". Questo perché l'efficacia del processo formativo dipende in larga misura dalla comprensione tra formatore e partecipanti. Negli ambienti educativi, gli operatori devono comprendere chiaramente le aspettative e le esigenze dei partecipanti e questi ultimi devono capire chiaramente perché si trovano lì.

Le caratteristiche dell'apprendimento degli adulti e le barriere che emergono sono riassunti qui di seguito:



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

<p>✚ I primi giorni di formazione sono molto importanti per gli adulti, perché sviluppano percezioni sull'utilità della formazione, sull'atteggiamento e sul comportamento del formatore e sulla qualità della relazione tra i partecipanti. Se queste percezioni sono negative, è difficile correggerle. Le impressioni possono non riflettere la situazione reale, ma questa percezione può anche influenzare gli step successivi. Il disorientamento dovuto a una cattiva pianificazione all'inizio del corso e i comportamenti negativi del formatore possono portare allo sviluppo di un'impressione negativa. Pertanto, una buona pianificazione della formazione assicura che la prima impressione sia positiva.</p>
<p>✚ È necessario avere il setting adatto all'apprendimento sia dal punto di vista sociale che fisico.</p>
<p>✚ L'apprendimento deve basarsi sugli interessi, le capacità e i bisogni dell'adulto.</p>
<p>✚ Non bisogna dimenticare che le esperienze vissute dagli adulti influenzano il loro apprendimento.</p>
<p>✚ All'adulto deve essere concesso tempo sufficiente per l'apprendimento e la velocità di apprendimento non deve essere forzata.</p>
<p>✚ Le informazioni da trasmettere agli adulti devono accrescere la loro consapevolezza.</p>
<p>✚ Gli adulti devono essere attivi nel processo di apprendimento. Pertanto, il principio di base dell'apprendimento dovrebbe essere "imparare facendo, vivendo".</p>
<p>✚ La ripetizione è particolarmente importante per l'acquisizione e il mantenimento delle competenze.</p>
<p>✚ I comportamenti corretti nell'apprendimento devono essere rinforzati.</p>
<p>✚ L'argomento da apprendere o il problema da risolvere devono essere strutturati nei minimi dettagli, in modo che l'adulto possa esaminare gli elementi fondamentali del problema e le relazioni che intercorrono.</p>
<p>✚ Le informazioni da trasmettere devono essere ordinate dal semplice al complesso.</p>
<p>✚ L'apprendimento per comprensione è più duraturo dell'apprendimento a memoria.</p>
<p>✚ Durante il processo di apprendimento si può dare un feedback all'adulto, in modo che possa sapere cosa è giusto e cosa è sbagliato e sviluppare un atteggiamento positivo verso l'apprendimento.</p>
<p>✚ I nuovi elementi oggetto di apprendimento devono essere integrati con quanto l'adulto ha appreso in precedenza.</p>
<p>✚ L'incoraggiamento e la supervisione dovrebbero essere forniti tenendo conto del livello di ansia dell'adulto nell'apprendimento (Gürbüz, 2015).</p>

A differenza degli standard studenteschi, i discenti adulti hanno caratteristiche distinte. Sono diversi dagli altri studenti in termini di responsabilità nella vita quotidiana, che influenzano la loro esperienza formativa. Per questo motivo, i discenti adulti devono poter scegliere i propri percorsi di apprendimento, sentirsi a proprio agio nel condividere le proprie opzioni e sostenere il processo educativo insieme alla propria vita privata.



La consapevolezza che la formazione degli adulti non può essere realizzata con efficacia utilizzando lo schema di insegnamento tradizionale, incentrato sul rapporto insegnante-studente, è alla base degli approcci contemporanei alla formazione degli adulti.

S ***Suggerimento pratico:** l'ambiente di formazione a distanza online può essere utile grazie alla flessibilità che offre. Le formazioni miste possono essere soluzioni efficaci per combinare l'apprendimento online e quello faccia a faccia. I programmi di videoconferenza online (ad esempio Zoom, Google Meet, Skype, Microsoft Teams) potrebbero essere strumenti utili.*

I discenti adulti proseguono la loro formazione, pur mantenendo un equilibrio tra famiglia e lavoro. L'andragogia, definita come una "teoria" dell'apprendimento degli adulti, identifica le caratteristiche principali dei discenti adulti: Gli adulti sono **autonomi e indipendenti**, quindi hanno bisogno di essere liberi di dirigere se stessi, anche per quanto riguarda la loro esperienza formativa

✦ **Attività: Muro dei bisogni**

Materiali: post-its, pennarelli	Gruppo: 15 persone	Tempo: 15 min
<p>Il formatore chiede ai partecipanti di scrivere sul post-it quali caratteristiche dovrebbe avere un ambiente formativo per rendere l'esperienza didattica più confortevole. Queste caratteristiche possono includere quelle oggettive, come "temperatura", "livello di rumore" e "luce in un ambiente", ma anche quelle astratte, come "un atteggiamento collaborativo e non giudicante".</p> <p>I partecipanti devono appendere i post-it su una parete e il formatore li legge tutti, evidenziando i punti in comune e stabilendo una serie di caratteristiche e regole condivise.</p>		

Gli adulti hanno accumulato una base di esperienze e conoscenze di vita, che possono includere attività lavorative, responsabilità familiari e istruzione precedente. Pertanto, gli adulti che decidono di frequentare lo stesso corso di formazione o programma **possono avere esperienze, aspettative e background molto diversi.**

✦ **Attività: Cosa vi aspettate?**

Materiali: post-its, pennarelli	Gruppo: 15 persone	Tempo: 30 min
<p>Il formatore chiede ai partecipanti di riflettere su ciò che si aspettano di imparare durante la formazione e su come questo possa essere utile per loro. I partecipanti devono condividere ciò che</p>		



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

pensano e il formatore può utilizzare queste riflessioni per aiutare i partecipanti a definire il proprio obiettivo di apprendimento.

Gli adulti sono **più centrati sui problemi** che sulle tematiche.

- 🔗 **Suggerimento pratico:** per sottolineare il legame tra l'esperienza educativa e l'applicazione pratica, la formazione dovrebbe includere compiti e progetti pratici.
- 🔗 **Suggerimento pratico:** la formazione dovrebbe includere studi di casi, simulazioni di ruolo e autovalutazione.
- ✳️ **Video sull'andragogia e sulle caratteristiche degli discenti adulti:** <https://youtu.be/SArAggTULLU>

Un altro aspetto da considerare nella pianificazione di una formazione per adulti è il tipo di stili di apprendimento dei partecipanti, perché ogni persona ha uno stile di apprendimento diverso e personale. Gli stili di apprendimento sono comportamenti cognitivi, affettivi e psicologici specifici e sono legati al modo in cui le persone reagiscono all'ambiente di apprendimento. Alcuni discenti sono più a loro agio con le astrazioni (teorie, dati simbolici, modelli matematici), mentre altri preferiscono lavorare con informazioni concrete (fatti, dati sperimentali). Altri amano le spiegazioni verbali, mentre altri ancora preferiscono la visualizzazione delle informazioni (immagini, diagrammi, diagrammi di flusso, schemi, ecc.). Alcuni preferiscono imparare facendo le cose e poi osservando e analizzando ciò che accade. Quando gli stili di apprendimento dei discenti adulti e lo stile di insegnamento del formatore sono gravemente disallineati, i discenti si sentono a disagio, annoiati e disattenti in aula, e l'esperienza formativa viene considerata negativa.

Strumento innovativo: Questionario sugli stili di apprendimento (Soloman & Felder, 2005)

Soloman e Felder hanno creato un questionario basato sul loro modello di "stili di apprendimento", disponibile online. L'Index of Learning Styles Questionnaire è un questionario online che può essere compilato liberamente; alla fine del questionario, viene creato un report finale con le preferenze dei partecipanti sulle quattro dimensioni del modello degli stili di apprendimento. Questo strumento può essere utile sia ai discenti, per riflettere sulle proprie preferenze di apprendimento, sia al formatore, per esplorare con i discenti i diversi bisogni di apprendimento ed evidenziare le caratteristiche di apprendimento più comuni, modellando le attività formative in base a queste.

Link allo strumento online:

<https://www.webtools.ncsu.edu/learningstyles/>



Per questo motivo, è fondamentale pianificare le attività formative in base agli stili di apprendimento dei discenti adulti, utilizzando diversi stili di insegnamento e strumenti per rispondere a tutte le esigenze di apprendimento dei discenti. Un esempio di modello che può aiutare a valutare gli stili di apprendimento dei discenti è quello di Felder e Silverman (1988). Secondo questo modello, gli allievi sono classificati in base alle seguenti quattro dimensioni: **sensoriali** (pensatori concreti, pratici, concentrati su fatti e procedure) **o intuitivi** (pensatori astratti, creativi, concentrati su teorie e significati sottostanti); **verbali** (preferiscono spiegazioni scritte e orali) **o visivi** (preferiscono rappresentazioni visive del materiale presentato, come immagini, diagrammi e diagrammi di flusso); **allievi attivi** che preferiscono lavorare in gruppo o **riflessivi** che preferiscono lavorare da soli o con un unico partner fidato; **allievi sequenziali** che preferiscono apprendere a piccoli passi o **globali** che preferiscono apprendere a grandi intervalli.

<i>Discenti attivi e riflessivi</i>	
<ul style="list-style-type: none">✚ Gli utenti attivi tendono a trattenere e a comprendere meglio le informazioni facendo qualcosa di attivo (discutendo, applicando o spiegando ad altri).✚ "Proviamo e vediamo come funziona" è la frase di un apprendente attivo.✚ Gli apprendenti attivi tendono a preferire il lavoro di gruppo rispetto agli apprendenti riflessivi.✚ Prendere appunti è difficile per entrambi i tipi di apprendimento, ma particolarmente difficile per gli studiosi attivi.	<ul style="list-style-type: none">✚ Gli studenti riflessivi preferiscono pensare alle informazioni con calma prima di utilizzarle.✚ "Prima pensiamoci bene" è la risposta dell'allievo riflessivo.✚ Gli studenti riflessivi preferiscono lavorare da soli.
<i>Discenti sensibili e intuitivi</i>	
<ul style="list-style-type: none">✚ Gli apprendisti sensibili tendono ad amare l'apprendimento dei fatti.✚ Ai "sensibili" spesso piace risolvere i problemi con metodi consolidati e non amano le complicazioni e le sorprese.✚ Tendono a essere pazienti con i dettagli e sono bravi a memorizzare i fatti e a svolgere attività pratiche (in laboratorio).	<ul style="list-style-type: none">✚ Gli individui intuitivi spesso preferiscono scoprire possibilità e relazioni.✚ Amano l'innovazione e non amano la ripetizione.✚ Spesso si trovano più a loro agio con le astrazioni e le formulazioni matematiche.✚ Tendono a lavorare più velocemente e a essere più innovativi.



<ul style="list-style-type: none">✚ Tendono a essere più pratici e attenti di chi impara in modo intuitivo.✚ Non amano i corsi che non hanno un'apparente connessione con il mondo reale.	<ul style="list-style-type: none">✚ Non amano i corsi "plug-and-chug" che comportano una grande quantità di memorizzazione e calcoli di routine.
<i>Discenti visivi e verbali</i> ¹	
<ul style="list-style-type: none">✚ <i>Gli apprendisti di tipo visivo</i> ricordano meglio ciò che vedono: immagini, diagrammi, diagrammi di flusso, linee del tempo, filmati e dimostrazioni.	<ul style="list-style-type: none">✚ <i>Gli apprendenti di tipo verbale</i> apprezzano di più le spiegazioni scritte e orali.
<i>Apprendimento sequenziale vs apprendimento globale</i>	
<ul style="list-style-type: none">✚ Gli apprendisti sequenziali tendono a capire per passi lineari, con ogni passo che segue logicamente il precedente.✚ Gli apprendenti sequenziali tendono a seguire percorsi logici gradualmente nella ricerca di soluzioni.	<ul style="list-style-type: none">✚ Gli apprendenti globali tendono a imparare a grandi passi, assorbendo il materiale in modo quasi casuale, senza vedere le connessioni, e poi improvvisamente lo "capiscono".✚ Gli apprendenti globali possono essere in grado di risolvere rapidamente problemi complessi o di mettere insieme le cose in modo originale, ma possono avere difficoltà a spiegare come hanno fatto.

1.5.2 Barriere all'apprendimento negli adulti.

Nella didattica per adulti, alcune situazioni facilitano l'apprendimento, altre no. Di solito le situazioni di apprendimento negative sono legate alla noia, alla complessità, al disagio e alla paura. In generale, le condizioni fisiche dell'adulto, la perdita della vista e dell'udito, il deterioramento della salute, l'incapacità di adattarsi all'apprendimento, la non convinzione che l'apprendimento sia vantaggioso, la difficoltà nella velocità di apprendimento, lo status sociale e l'aspetto personale dell'adulto possono

¹ Tutti imparano meglio quando le informazioni sono presentate sia visivamente che verbalmente.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

essere elencati come motivi che impediscono l'apprendimento. Tra le ragioni che impediscono l'apprendimento negli adulti, anche i sentimenti di "rabbia" e "paura" sono importanti.

La **rabbia** provoca comportamenti distruttivi, di abbandono e di contrasto, che a loro volta ostacolano l'apprendimento e portano a dimenticare, annoiarsi o interrompere l'apprendimento. La **paura**, invece, crea sospetto e insicurezza e riduce la fiducia in sé stessi. Alcune paure riducono persino le capacità fisiche o mentali. Inoltre, uno dei motivi che impediscono l'apprendimento è la "pressione". Le **pressioni** possono essere raggruppate in "pressioni esterne", come l'umiliazione, l'indifferenza, le frequenti domande, la difesa e la protesta, e "pressioni interne", come l'imbarazzo, la timidezza, la paura, la sorpresa, il ridicolo, ecc.

Gli adulti devono conciliare i loro numerosi obblighi con le esigenze di apprendimento. Questo può ostacolare la loro capacità di impegnarsi efficacemente negli esercizi di formazione. Mancanza di tempo, difficoltà finanziarie, scarsa consapevolezza delle possibilità di apprendimento, priorità inadeguate per le attività di apprendimento e preoccupazioni pratiche come il trasporto, le responsabilità domestiche e la cura dei bambini sono alcuni dei fattori che ostacolano l'apprendimento. Forse per questi motivi, le attività di formazione degli adulti sono di solito volontarie.

La maggior parte degli studiosi concorda sul fatto che esistano due ostacoli fondamentali all'apprendimento degli adulti: gli ostacoli interni situazionali e quelli disposizionali. Mentre le "barriere interne" si riferiscono spesso alle convinzioni personali, come pensare di essere troppo vecchi per imparare, le "barriere esterne" sono tipicamente caratterizzate da forze che sono al di fuori del controllo dell'individuo (Merriam & Caffarella 1999: 57).

Il seguente elenco di "barriere interne" all'apprendimento ne comprende generalmente alcune:

- ✚ Ignorare i diversi punti di vista.
- ✚ Temere di fallire in un nuovo ambiente di apprendimento o dubitare dell'utilità dell'apprendimento.
- ✚ Utilizzare informazioni e competenze acquisite in precedenza per dare un senso alle nuove informazioni, utilizzando categorie obsolete create in passato.

Possiamo elencare anche alcune delle cosiddette "barriere esterne" all'apprendimento, tra cui: **gli effetti legati all'invecchiamento**, come la perdita dell'udito e della vista, che secondo alcuni autori hanno un impatto sulla capacità di apprendimento degli adulti che partecipano all'educazione formale degli adulti, soprattutto perché la maggior parte delle istituzioni non tiene conto delle differenze fisiche degli individui adulti.

Anche **le caratteristiche di ruolo** hanno i loro effetti sull'apprendimento degli adulti, tra cui i cambiamenti nei ruoli lavorativi, i cambiamenti in altri rapporti familiari, come la perdita di un genitore, e i cambiamenti nei ruoli della famiglia primaria, come sposarsi e avere figli.

A ciò si aggiungono gli **elementi motivazionali**, come l'obbligo di partecipare a conferenze o workshop su uno specifico settore professionale per mantenere il proprio posto di lavoro.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Nonostante questi ostacoli, la ricerca ha dimostrato che, se si offrono le opportunità, l'aiuto e il sostegno necessari, gli apprendisti adulti di qualsiasi età possono imparare e avere successo nelle loro attività. Per essere efficaci, i formatori di adulti devono utilizzare tattiche come considerare l'assistenza all'apprendimento e il tutoraggio come un requisito piuttosto che un lusso, dando inoltre priorità alla flessibilità dell'apprendimento in modo che possa adattarsi alle situazioni e agli orari degli adulti. Tuttavia, è fondamentale creare un ambiente di apprendimento sicuro e incoraggiante: gli operatori per adulti devono ascoltare, osservare, pianificare e utilizzare domande aperte che incoraggino la partecipazione in un ambiente di apprendimento positivo. Le attività di apprendimento dovrebbero anche mostrare la preoccupazione dei docenti per la sicurezza.

Un ambiente di apprendimento così stimolante potrebbe essere creato in un contesto educativo formale da:

- ✚ Coinvolgere i discenti nella diagnosi dei propri bisogni di apprendimento;
- ✚ Incoraggiare i discenti a creare i propri obiettivi di apprendimento;
- ✚ Incoraggiare i discenti a identificare le risorse e a ideare strategie per utilizzarle al fine di raggiungere i propri obiettivi;
- ✚ Coinvolgere i discenti nell'intero processo di apprendimento.

È importante modificare il livello di tensione in base all'importanza dell'obiettivo. Se il messaggio è veramente importante, si dovrebbe impostare un livello di tensione o di stress più alto. In assenza di ciò, è preferibile un livello basso o moderato, in modo che i partecipanti siano messi alla prova senza essere sopraffatti dalle informazioni. Per questi motivi, anche il feedback deve essere specifico piuttosto che generico.

In conclusione, i formatori per adulti saranno in grado di colmare il divario con i discenti se promuoveranno un ambiente di apprendimento in cui si considerino alla pari con loro.



✳ **Activity: better when working together!**

Materiali: carta, penne, pennarelli, post-it.	Partecipanti: 15 persone	tempo: 40 min
<p>1. A ogni piccolo gruppo di persone (di solito 4-6 allievi) viene assegnato un compito.</p> <p>2. Una parte dell'intero lavoro viene assegnata a ciascun membro per lo studio.</p> <p>3. Ogni partecipante deve consegnare una relazione completa al gruppo. La situazione è impostata in modo che la relazione del compagno debba essere ascoltata con attenzione.</p> <p>5. In seguito, si fa una verifica in classe delle informazioni apprese dai membri del gruppo.</p>		

Promotori dell'apprendimento degli adulti
--

Convinzione

Parole e azioni

Risposta/adattamento ai problemi dei discenti

Design della stanza/materiali che incoraggiano la collaborazione
--

Tempo per la collaborazione

Luoghi informali e formali per la collaborazione
--

🧠 **Suggerimento pratico:** la collaborazione è molto importante per l'apprendimento degli adulti perché aiuta a far emergere il potenziale di ognuno, quindi è utile garantire attività collaborative come laboratori, apprendimento cooperativo, tecnica cooperativa del puzzle, attività di gruppo. Il contributo di ogni partecipante è fondamentale per il completamento e la capacità di comprensione del risultato finale.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

1.5.3 Fattori che impediscono la partecipazione degli adulti al programma formativo

Anche se una persona è intenzionalmente interessata a partecipare a un programma di formazione per adulti che soddisfi le sue esigenze, ci possono essere molti fattori che le impediscono di partecipare di fatto a tale programma.

I fattori che impediscono all'adulto di partecipare al programma di formazione sono raggruppati in tre categorie: personale, vita domestica e fattori esterni.

BARRIERE PERSONALI	OSTACOLI DERIVANTI DALL'AMBIENTE FAMILIARE	OSTACOLI DERIVANTI DA CONDIZIONI O CIRCOSTANZE DI LAVORO
Paura dell'ignoto,	Mancanza di tempo per i lavori domestici,	Lavoro a rotazione, su turni
paura di essere messi in ridicolo	Atteggiamento negativo dei membri della famiglia,	affaticamento fisico,
insicurezza e paura di essere inadeguati socialmente,	Ambiente domestico non conforme alle attività	difficoltà di trasporto
avversione per l'ambiente educativo,		mancanza di denaro.
atteggiamento negativo nei confronti dell'apprendimento,		
carenze mentali e fisiche.		

La partecipazione degli adulti potrebbe essere ostacolata da una combinazione di fattori psicologici e sociali, che agiscono come una barriera alla partecipazione. Soprattutto per le donne, l'istruzione dei genitori, le gravidanze precoci, la mancanza di un sistema di supporto e, in generale, la mancanza di tempo, di informazioni e di cura dei figli possono essere considerati fattori convenzionali e strutturali che contribuiscono a impedire la partecipazione ai corsi di formazione.

Questi fattori limitanti possono essere classificati in tre gruppi principali: il primo gruppo riguarda gli obblighi e i doveri sociali degli individui; il secondo gruppo comprende le barriere interne relative alla personalità e alle caratteristiche psicologiche degli apprendisti adulti; il terzo gruppo include i fattori relativi all'organizzazione del processo formativo. In particolare, il primo e il secondo gruppo di fattori limitanti comprendono:



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

1. Obblighi legati all'occupazione adulta che, in alcuni casi, possono causare stanchezza e influire sull'umore.
2. Lo status occupazionale, la posizione professionale occupata e la condizione finanziaria delle persone interessate, soprattutto nell'ultimo periodo di crisi finanziaria.
3. Lo stato civile, che riguarda soprattutto le donne, considerate ancora le responsabili della cura dei figli e dei lavori domestici.
4. Caratteristiche demografiche come il sesso, l'età, il livello di istruzione.
5. Conoscenze, valori e percezioni pregresse e altri fattori psicologici, come la paura di fallire, spesso rafforzata da esperienze scolastiche e lavorative negative, preesistenti.

La terza categoria comprende questioni relative a:

1. Il costo del materiale didattico o di altri aspetti legati alla formazione.
2. Il calendario, in particolare la durata complessiva del programma e degli incontri, nonché il periodo di attuazione, la frequenza e l'orario degli incontri. Gli adulti sono persone impegnate. La maggior parte trascorre almeno 8 ore al giorno lavorando. Il formatore deve organizzare il calendario della formazione tenendo conto della quantità di impegni dei discenti adulti.

Suggerimento pratico: *gli incontri di formazione dovrebbero svolgersi nel momento più adatto ai discenti adulti, magari la sera o nel tardo pomeriggio (in modo che i discenti possano partecipare agli incontri dopo il lavoro) o durante i fine settimana. È fondamentale coinvolgere i discenti adulti in questo tipo di decisioni, dando forma agli aspetti organizzativi della formazione.*

Ostacoli all'apprendimento degli adulti
Mancanza di conoscenza del background del pubblico e degli obiettivi di apprendimento
Mancato riconoscimento delle competenze del pubblico
Rigidità
Non facilitare il dialogo
il formatore si pone come "onnisciente"



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperatives
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Strumento innovativo: Google Calendar per un calendario condiviso

Google Calendar è un servizio di gestione del tempo e di pianificazione del calendario sviluppato da Google. Gli utenti possono aggiungere e modificare gli eventi su Google Calendar, attivando i promemoria. Possono anche aggiungere i luoghi degli eventi, i partecipanti e altre informazioni utili. Attraverso questo servizio è possibile creare un calendario, uno strumento che consente di tenere traccia di diversi tipi di eventi.

Il formatore può creare un "Calendario della formazione", aggiungendo tutte le informazioni sulle sessioni di formazione (orario, luogo, materiali necessari) e condividerlo con i discenti adulti. In questo modo, i discenti possono sempre vedere dove e quando si terrà la prossima sessione di formazione e ricevere un promemoria prima della sessione.

Come utilizzare Google Calendar:

1. Sul proprio computer, visitare Google Calendar.
2. Se avete già un account Google, accedete. Se non ne avete ancora uno, fate clic su Crea un account.
3. Una volta effettuato l'accesso, si accede a Google Calendar.

Creare un nuovo calendario:

1. Sul computer, aprire Google Calendar (è possibile creare nuovi calendari solo da un browser e non dall'applicazione Google Calendar).
2. A sinistra, accanto a "Altri calendari", fate clic su Aggiungi altri calendari e poi su "Crea nuovo calendario".
3. Aggiungete un nome e una descrizione per il vostro calendario.
4. Fate clic su Crea calendario.
5. Se si desidera condividere il calendario, fare clic su di esso nella barra di sinistra, quindi selezionare "Condividi" con persone specifiche.

Dopo aver creato e condiviso un calendario, è possibile pianificare gli eventi per quel calendario.

Ecco un Video su Google Calendar, per un calendario condiviso: <https://youtu.be/6dyCOXNLp8U>



1.6 Facilitare la formazione adulta

Supportare le persone o i gruppi nelle loro conversazioni o interazioni significa impegnarsi nella facilitazione. Significa permettere alle persone di raggiungere un obiettivo specifico e produrre un risultato desiderato. Facilitare significa incoraggiare le persone a comunicare i loro pensieri, informazioni e punti di vista per promuovere una mentalità critica e costruttiva.

La necessità di reinventarsi durante il proprio ciclo di vita, e la possibilità di ricevere più volte una formazione su vari argomenti, ha portato all'adozione di approcci innovativi per la didattica degli adulti.

Durante l'infanzia, il giovane discente dipende dall'insegnante, perché è lui a decidere cosa gli verrà insegnato, quando e come.

Il discente adulto ha un bagaglio di informazioni e di esperienze di vita: in altre parole, a differenza del giovane, l'adulto ha già un quadro di riferimento per la sua formazione che incorpora le sue esperienze precedenti. Pertanto, non tutti i concetti teorici che valgono per i bambini valgono anche per gli adulti.

✳ Attività: Box pratico - Creare connessioni con i facilitatori

Materiali: gomitolino di spago, post-it, cartellone o tela	gruppo: 10/15 persone	tempo: 20/25 min
<p>Su un post-it, annotate il vostro nome e le tre parole che meglio descrivono l'argomento scelto all'inizio della sessione, per esempio "Mi presento".</p> <p>Dopo questa fase introduttiva, inizia dunque il giro delle presentazioni: disponete tutti in cerchio e date a ciascuno un pezzo di spago. Il partecipante alla fine attacca il suo post-it ad un cartellone dopo che la prima persona lo ha letto. Poi lancia il gomitolino a un'altra persona a sua scelta, che deve leggere il proprio post-it e attaccarlo alla parete e poi lanciare la palla a un'altra persona.</p> <p>OBIETTIVO: questo tipo di attività permette di conoscere meglio i propri interlocutori. Partecipare attivamente al gioco è un modo insolito e divertente di presentarsi agli altri.</p>		

L'avvento della tecnologia ha cambiato la didattica e gli operatori devono modificare il modo in cui insegnano agli adulti.

Per assicurarsi che l'intero processo di formazione sia incentrato sulle esigenze dei discenti, il formatore/facilitatore per adulti deve svolgere numerosi ruoli cruciali, prima, durante e dopo la formazione stessa. Affinché ciascuno di questi ruoli possa essere svolto in modo efficace, è necessaria una combinazione specifica di competenze fondamentali.



* Attività: Quadrati spezzati

Materiali: Sagome di carta; tavolo; sedie gruppo:	Partecipanti: 10 persone	tempo: 45 min.
<p>Cinque o sei membri del gruppo sono seduti a un tavolo occupato da sagome di carta tagliate in forme geometriche. L'obiettivo è che ogni partecipante crei un quadrato in 30 minuti utilizzando le forme disponibili. È severamente vietato parlare, annuire o cercare di dare istruzioni l'uno all'altro durante la performance. Come giudice, una persona esterna al gruppo corregge chi non rispetta le regole. Altre persone che non partecipano alla dinamica osservano e valutano.</p> <p>OBIETTIVO: riducendo al minimo la comunicazione, questa attività mira a mettere i partecipanti in condizione di raggiungere un obiettivo. Osservare come un gruppo interagisce tra di loro senza utilizzare alcuna forma di comunicazione è un esercizio utile.</p>		

1.6.1 Il ruolo dei formatori/facilitatori

I facilitatori delle attività di formazione per adulti hanno il compito di orientare i partecipanti e di stimolare il processo di apprendimento. Inoltre, il facilitatore aiuta i discenti offrendo loro consigli e istruzioni per affrontare le incertezze dell'apprendimento. Il coinvolgimento attivo, l'interazione di gruppo e la conversazione dovrebbero essere alla base di questo tipo di processo. Sia il "cosa" che il "come" saranno rilevanti per il facilitatore.

Per creare un processo di facilitazione efficace, ogni facilitatore deve comprendere che:

- Gli adulti sono autonomi e autodiretti;
- Gli adulti hanno accumulato diverse esperienze di vita e conoscenze;
- Gli adulti sono orientati agli obiettivi e alla pertinenza;
- Gli adulti sono concreti;
- Gli adulti hanno bisogno di essere rispettati.

Di conseguenza, il facilitatore sarà in grado di sostenere i vari elementi grazie alle sue competenze personali e alla sua tendenza ad aderire a questi criteri.



I diversi ruoli di un facilitatore	
Progettista e organizzatore di corsi di formazione	Il facilitatore ha il compito di determinare gli obiettivi di apprendimento e le esigenze del gruppo . Inoltre, sviluppa la strategia formativa, organizza e pianifica i contenuti dettagliati e seleziona le tecniche formative, le risorse e l'assistenza più efficaci. Il facilitatore deve cercare di coinvolgere gli studenti nel processo di progettazione.
Manager	Come manager, il facilitatore mobilita le risorse finanziarie, pianifica la logistica e il supporto amministrativo necessario, pianifica le date e la sede. Può essere incaricato di facilitare non solo l'interazione ma anche la mobilitazione dei partecipanti alla formazione. Tuttavia, questa funzione viene solitamente svolta da un'altra persona o da un team, soprattutto se la formazione fa parte di un progetto più ampio, e il facilitatore può essere assunto solo per erogare la formazione stessa.
Educatore	Anche se la formazione è partecipativa e interattiva, è comunque compito del facilitatore verificare che gli obiettivi minimi siano raggiunti e che le informazioni e le competenze necessarie siano distribuite.
Moderatore	Le discussioni devono essere rispettose e costruttive, e questo è compito del moderatore. Ciò significa porre le domande appropriate, motivare tutti a contribuire e offrire una direzione se la conversazione va significativamente fuori tema.
Apprendista	La formazione deve essere un'esperienza di apprendimento per sia per il facilitatore che per i partecipanti, al fine di per acquisire nuove conoscenze e per testare e migliorare le



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

	tecniche di formazione. I partecipanti hanno competenze da condividere. Una buona capacità di ascolto è molto importante per il ruolo del formatore.
Valutatore	Il facilitatore ha anche il compito di valutare l'efficacia della formazione in termini di metodologia, il trasferimento di competenze e conoscenze, il livello di coinvolgimento, ecc. Deve scegliere, in ultima analisi, in quale misura gli obiettivi debbano essere raggiunti. Ogni esercitazione deve essere utilizzata come un'opportunità per individuare i problemi, le best practices e le lezioni apprese per migliorare poi le esercitazioni successive.

Tab. 1. I ruoli di un facilitatore

Un buon formatore dovrebbe aderire ad alcuni valori e linee guida fondamentali della facilitazione.

Dovrebbe favorire un ambiente sereno e mantenere una forte sensibilità verso le esigenze di ciascun partecipante.

Dovrebbe inoltre gestire gli incontri in modo imparziale, mantenendo una mentalità aperta alle opinioni dei presenti. Deve favorire un'atmosfera di uguaglianza e osservanza, mostrando rispetto per i partecipanti e apprezzando le loro differenze individuali.

Il facilitatore deve essere in grado di ascoltare ciò che viene detto, ma soprattutto deve cercare di andare oltre, cogliendo i messaggi non esplicitamente espressi dai partecipanti.

Ciò non toglie che un buon facilitatore debba essere in grado di esercitare una certa dose di autorità, oltre che una certa dose di flessibilità, per affrontare le situazioni complesse che possono sorgere durante il processo.

Facilitazione pratica: gli obblighi del facilitatore

Obblighi del facilitatore	
Le norme della discussione sono stabilite dal facilitatore.	Creando linee guida e dando l'esempio, i facilitatori stabiliscono e mantengono il tono della discussione.



I facilitatori tengono in grande considerazione il contesto del workshop.	Tutto, dalla disposizione delle sedie alla scelta di distribuire delle caramelle, alle citazioni sulle pareti, all'ubicazione delle strutture e a molti altri dettagli pratici. Il facilitatore ha il compito di valutare l'ambiente fisico della formazione e il modo in cui influisce sull'atmosfera del workshop.
I facilitatori sono consapevoli dei problemi di tempo.	Il rischio più comune è quello di organizzare troppe attività senza concedere ai partecipanti un tempo di riposo sufficiente. Evitate di programmare attività impegnative subito prima o subito dopo il pasto. Considerate sempre che i compiti richiederanno più tempo del previsto. Per misurare il livello di energia del gruppo, i facilitatori dovrebbero controllare regolarmente i partecipanti.
È responsabilità del facilitatore chiarire al gruppo l'obiettivo e l'importanza della discussione.	Ogni esercizio e sessione di formazione deve avere uno scopo chiaro. E' bene quindi informare il gruppo di quanto tempo si prevede di dedicare a ciascuna attività.
I facilitatori utilizzano diversi strumenti e approcci per far fluire la conversazione.	Il facilitatore deve essere pronto ad intervenire con le giuste risorse, per preservare l'apprendimento quando c'è un conflitto o un rallentamento del dialogo.
È responsabilità del facilitatore prestare attenzione alle dinamiche di gruppo.	Tenete d'occhio i segnali del gruppo, sia vocali che non verbali. Durante i momenti di verifica, potete spronare le persone a fornire una spiegazione per le loro azioni.
I facilitatori più adatti saranno disinvolti e stimolanti, in modo da garantire che i colloqui siano allo stesso tempo divertenti e illuminanti.	Spesso i colloqui di gruppo possono diventare molto impegnativi e tesi. I modi migliori per avere una conversazione piacevole possono essere le risate e un'atmosfera informale.



1.6.2 Il modello del volto: metodi di facilitazione

Come già detto, la responsabilità principale di un facilitatore è quella di garantire che tutti partecipino pienamente alla formazione, ma anche se un facilitatore è presente, ciò non garantisce che tutti partecipino. Per questo motivo, è necessario ridurre al minimo le interferenze negative e i comportamenti di sfida che impediscono a tutti di partecipare efficacemente.

Il facilitatore deve utilizzare un "approccio multimodale", il che significa che le sessioni di formazione devono essere progettate per impiegare una varietà di metodi. Di solito, la metodologia è determinata dal contenuto di ogni sessione; è possibile selezionare la metodologia più appropriata per quel blocco in base al nucleo tematico. Mentre alcuni argomenti e aree funzionano meglio quando tutti i partecipanti sono coinvolti più attivamente e il facilitatore è lasciato in secondo piano, altri richiedono un ruolo di facilitazione più attivo e molti input centrali. La struttura della sessione, attentamente pianificata, deve considerare quali metodi possono essere utilizzati in un determinato momento, consentendo ai partecipanti di godere di una combinazione coinvolgente di metodi ed esercizi ed evitando lunghe lezioni.

Di seguito è riportata una panoramica delle metodologie più diffuse.

Mural https://www.mural.co/ Tutorial: https://www.youtube.com/watch?v=Ep-4EhmWfQI	Mural è un programma-software che funziona come una lavagna di gruppo. Attraverso Mural è possibile programmare diverse attività che prevedono la condivisione e lo scambio di idee e progetti incentrati su un argomento principale. La possibilità di lavorare a distanza grazie alla natura digitale di questo strumento riduce notevolmente le distanze.
Brainstorming	Il brainstorming è una tecnica per raccogliere le idee dei partecipanti su un argomento specifico. Incoraggia fortemente la partecipazione dei partecipanti e dà loro l'opportunità di esprimere apertamente i loro pensieri, le loro opinioni e i loro punti di vista su un determinato argomento.
Plenaria	Tutti i partecipanti a un dibattito in plenaria discutono dello stesso argomento. A differenza del brainstorming, i partecipanti sono tenuti a contribuire dopo aver ascoltato ciò che gli altri hanno da dire. In questo modo, i partecipanti



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

	non solo potranno condividere i loro pensieri con l'intero gruppo, ma anche il facilitatore potrà comprendere meglio i processi di pensiero dei partecipanti.
Discussione di gruppi più piccoli	Dividere un gruppo grande in gruppi più piccoli può aiutare a facilitare la discussione quando il gruppo è molto numeroso. Gruppi più piccoli portano a una conversazione più intensa e orientata agli obiettivi.
Dibattito/discussione del gruppo	In questa procedura di discussione, alcuni partecipanti sono scelti per parlare di un argomento specifico. L'obiettivo è creare uno scenario in cui le persone scelte hanno un tempo prestabilito, per contribuire, e poter intervenire sui contributi degli altri.
Padlet https://it.padlet.com/ Tutorial: https://www.youtube.com/watch?v=dC69Sr-OQik	Padlet è una tela digitale per creare progetti facili da condividere e collaborare. Funziona come un foglio di carta. C'è una pagina vuota - un padlet - su cui si può mettere quello che si vuole. Trascinate un video, registrate un'intervista, scattate un selfie, scrivete i vostri post di testo o caricate dei documenti.
Jamboard https://jamboard.google.com/ Tutorial: https://www.youtube.com/watch?v=S9m4HCjOkcA	È un programma software che permette di utilizzare una lavagna di gruppo. Questo strumento consente di lavorare con più gruppi contemporaneamente, anche a distanza. Tutti i partecipanti possono vedere ciò che accade sulle altre lavagne e ogni gruppo ha una lavagna su cui lavorare.
Group-Assignment	Pianificare attività per piccoli gruppi di persone è un altro modo per incoraggiare la partecipazione. Un modo efficace per osservare come le persone si comportano in gruppo e come singoli individui è quello di lavorare insieme su un argomento, non limitandosi a condividere le idee ma strutturando attività che



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

	mirano a produrre un documento creato congiuntamente dai partecipanti.
Giochi di ruolo	I partecipanti a questa attività devono visualizzare se stessi in un particolare scenario in cui interpretano un determinato ruolo. È una modalità altamente interattiva che costringe i partecipanti a identificarsi con un ruolo specifico.
Mentimeter https://www.mentimeter.com/ Tutorial: https://www.youtube.com/watch?v=on_lb7SP6Go	È uno strumento digitale molto utile per creare indagini dirette sui partecipanti. Grazie alle sue numerose funzionalità, è molto efficace anche per raccogliere il feedback dei formatori.
Casi studio	Nei casi studio, ai gruppi vengono presentati scenari basati su circostanze reali. Le sfide, i problemi o gli enigmi dello studio di caso vengono poi sottoposti all'attenzione dei partecipanti. Si tratta di una tecnica utile per collegare il tema della sessione con una situazione pertinente che motivi i partecipanti a proporre idee più specifiche.
Miro https://miro.com/it/ Tutorial: https://www.youtube.com/watch?v=kZoB0pk4f1U	Su questa piattaforma digitale è possibile creare una vasta gamma di attività, dai progetti di gruppo alle sessioni di brainstorming. Se utilizzata da remoto o in modalità mista, è molto efficiente.

✳ **Activity: practice Box**

Materiali: Wi-fi, pc, Jamboard/Mentimeter	Partecipanti: piccoli gruppi	tempo: 45/60 min
---	------------------------------	------------------



Scegliete un tema per il vostro progetto e create dei gruppi di persone che ci lavorino. Dopo aver scelto il tema, create delle pagine di jamboard per ogni gruppo. Il lavoro che ogni gruppo deve completare sul tema deve essere descritto su ogni pagina. Ogni gruppo registrerà i cambiamenti altrui nella sua jamboard perché potrebbe essere necessario reinventare il documento. Alla fine, ogni gruppo sceglie uno o più portavoce che descriveranno il significato delle modifiche apportate dal gruppo. Alla fine, si utilizza il mentimeter per raccogliere il feedback.

OBIETTIVO: l'obiettivo di questa attività è dimostrare come i partecipanti in piccoli gruppi possano utilizzare una lavagna collaborativa, evidenziando i vantaggi e gli svantaggi sia dei singoli che dei gruppi. Inoltre, è un'ottima occasione per avviare un dibattito in plenaria, ma anche per far partecipare chi è meno abituato a parlare in pubblico.

1.6.3 La relazione di apprendimento

Un elemento importante per il raggiungimento degli obiettivi formativi è la relazione tra formatore e discente. Essa assume varie forme e deve essere continuamente coltivata, affinché diventi realmente educativa e formativa.

Non si può seguire un percorso efficace senza considerare le esigenze emotive di entrambi i membri della relazione. Sia il formatore che il discente portano in campo i loro bisogni emotivi, le loro aspirazioni e i loro desideri. Questi elementi rappresentano in realtà un'opportunità per rafforzare e migliorare la relazione.

La relazione è l'interazione cognitiva ed emotiva che unisce i due, ed è sempre composta da un complesso gioco di emozioni e affetti.

Diventa fondamentale focalizzare l'attenzione sul concetto di **"intelligenza emotiva" (EI)**. L'intelligenza emotiva è la capacità di comprendere le proprie emozioni e quelle degli altri, di sviluppare empatia per gli altri, di utilizzare le emozioni per guidare le decisioni importanti e di controllare le proprie emozioni e quelle delle persone che ci circondano. L'intelligenza motivazionale si impara con la pratica.

Intelligenza Emotiva	
Consapevolezza di sé	Consapevolezza del proprio stato emotivo e fiducia in sé stessi a tutte le età
Self-management	Autocontrollo nel gestire forti emozioni e disturbi



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Empatia	Sintonia emotiva con l'altro
Motivationw	Capacità di percepire sè stessi per raggiungere gli obiettivi
Competenze Sociali e Relazionali	Gestire bene le emozioni nelle relazioni e saper leggere con accuratezza le situazioni sociali (interazioni, conflitti, problem solving)

1.6.4 Coaching e mentoring

Poiché alcuni ruoli o responsabilità nel campo della formazione professionale tendono a sovrapporsi, capita spesso che alcune persone nutrano delle perplessità. Questo accade in particolare con il coaching e il mentoring.

Il coaching è una partnership tra il coach e il cliente che ha l'obiettivo di aiutarlo a raggiungere i migliori risultati possibili per il suo team e il suo contesto lavorativo. Il coaching può essere visto come una sorta di formazione in cui il coach e il coachee sviluppano il tipo di rapporto di fiducia necessario per portare a termine il lavoro. Per avere successo, la persona deve seguire volontariamente il processo di coaching e accettare la piena responsabilità delle proprie azioni.

È interessante notare che nel coaching è il coachee stesso a determinare la direzione, i tempi e i metodi per raggiungere gli obiettivi. È lui a stabilire il ritmo della relazione e gli obiettivi. In questo modo, il ruolo del coach è quello di affiancare il coachee in questo percorso di scoperta, aiutandolo a scegliere gli obiettivi e le strategie più appropriate.

Il mentoring è un concetto complesso con varie definizioni disponibili. E' il caso di fare riferimento alla definizione più diffusa, che indica che il mentoring è una partnership di apprendimento tra due persone con diversi livelli di esperienza e competenza, in cui entrambi possono sperimentare nuovi apprendimenti, nuove intuizioni e crescita personale. (Poulsen, 2008).

Affinché il mentor possa aiutare efficacemente il mentee a diventare ciò che questa persona aspira ad essere, assistendolo nella realizzazione del suo potenziale, è essenziale che durante il processo di mentoring si instauri un rapporto di grande fiducia e rispetto reciproco.

La peculiarità del mentoring è il divario di esperienza tra mentor e mentee. A causa di questo divario, l'apprendimento può avvenire in entrambe le direzioni, con frequenti benefici sia per il mentore che per il mentee. Nella relazione di mentoring c'è un intenso scambio di esperienze, conoscenze e idee, ma è essenziale che questi scambi siano destinati a entrambe le persone coinvolte in questo tipo di relazione.



Il "mentoring tra pari" è una tendenza in crescita. Non c'è da stupirsi, perché è il gap di esperienza, e non la posizione lavorativa, a guidare tutto. È inoltre molto importante capire che il mentee è responsabile dell'apprendimento e che è lui a determinare gli obiettivi e la direzione del rapporto.

✳ **Attività: Box di esercitazione - ascolto attivo**

Materiali: -	partecipanti: da svolgersi in coppie	tempo: 20/30 min
<p>Un partner pone le seguenti tre domande all'altro: "Cosa vorresti che ti dicessero di te?". "Cosa preferiresti fare?" "Un episodio di successo nella tua vita".</p> <p>Chi pone le domande deve cercare di ascoltare e far sentire l'altro ascoltato. Non è consentito prendere appunti, ma è permesso porre domande o fare qualsiasi altra cosa che lo aiuti a sentirsi ascoltato. Chi ascolta chiede al compagno se si è sentito ascoltato, in effetti.</p> <p>OBIETTIVO: l'obiettivo di questa attività è migliorare le capacità di ascolto e far in modo che gli altri si sentano ascoltati.</p>		

1.7 Alcuni metodi

1.7.1 Apprendimento Cooperativo

L'apprendimento cooperativo è più di una semplice attività di gruppo. Nella pratica dell'apprendimento cooperativo, le persone lavorano insieme in piccoli gruppi per raggiungere un obiettivo strutturato o un compito complesso.

Nel caso del lavoro di gruppo, capita che alcuni membri del gruppo completino tutto il lavoro e che l'intero gruppo possa beneficiarne, anche se ci sono membri che non hanno contribuito.

Nell'apprendimento cooperativo i membri del gruppo vengono premiati anche per il proprio lavoro e non solo per i risultati del gruppo. Il risultato del processo di apprendimento cooperativo è che tutti i membri possono imparare gli uni dagli altri e condividere le loro conoscenze. Sono responsabili di una parte della conoscenza e del lavoro.

Nel praticare i metodi di apprendimento cooperativo, dobbiamo assicurare alcuni elementi. In primo luogo, un'interazione faccia a faccia. Vanno bene anche alcuni strumenti a distanza (videoconferenza,



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

telefono...)). Naturalmente, i partecipanti devono avere capacità collaborative e devono essere in grado di lavorare efficacemente insieme.

I membri del gruppo possono riuscire a portare a termine il compito solo insieme, e questo si chiama interdipendenza positiva. Allo stesso tempo, ogni individuo è responsabile del proprio lavoro e il successo del gruppo dipende anche dal suo lavoro (responsabilità individuale).

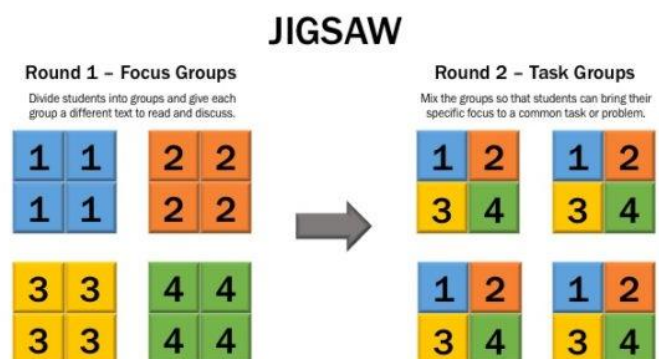
Per praticare l'apprendimento cooperativo è necessario gestire gli strumenti di analisi del gruppo: il gruppo deve monitorare se stesso per essere sicuro di essere in grado di portare a termine il compito.

* Activity: Il metodo Jigsaw

Materiali: -	Gruppi da 4/5 persone	time: -
<p>A ciascun partecipante viene richiesto di fare una ricerca e documentarsi su un pezzo specifico dell'argomento scelto, per poi trasmetterlo agli altri membri del gruppo. Come in un puzzle, ogni pezzo o sezione viene messo insieme alla fine e solo allora l'intero quadro ha senso.</p> <p>In questo metodo, la dimensione tipica del gruppo è di 4 o 5 persone. L'uso tipico è quello di un progetto o di una ricerca di apprendimento. Ogni membro del gruppo è responsabile della ricerca di alcune parti del progetto complessivo. Una volta terminato il proprio lavoro di ricerca individuale, si riferisce agli altri membri del gruppo ciò che si è appreso. Quando tutti i membri riportano al gruppo il materiale appreso, completano l'intero "quadro". Le attività di Jigsaw sono specificamente progettate in modo che l'unico accesso di un membro a tutte le informazioni sia attraverso il lavoro degli altri membri.</p> <p>L'ascolto degli altri membri del gruppo è quindi fondamentale.</p>		
<p>Per maggiori informazioni sul metodo jigsaw visita il sito: https://www.jigsaw.org/</p>		

Quali vantaggi offre?

Compared to a traditional work setting, Rispetto a un contesto lavorativo tradizionale, l'apprendimento cooperativo porta in genere a un migliore risultato per gli apprendisti: tutti gli individui lavorano più a lungo sul compito e con risultati più soddisfacenti, migliorando la motivazione intrinseca





Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

all'apprendimento e sviluppando le capacità di pensiero critico. È un modo efficiente di apprendere, perché le persone si dividono le fonti e il materiale da studiare.

Aiuta a sviluppare relazioni più efficaci tra gli studenti: essi sono consapevoli dell'importanza del contributo di ciascuno al lavoro comune e quindi sviluppano il rispetto reciproco e lo spirito di squadra. Imparano a risolvere problemi e conflitti mentre lavorano. Un altro beneficio è un maggiore benessere psicologico: gli individui sviluppano un maggiore senso di autoefficacia e autostima, tollerano meglio le difficoltà e lo stress. Le persone imparano ad applicare questo metodo in altre circostanze della loro vita lavorativa e personale, e imparano che cooperare aiuta in molti aspetti della vita.

1.7.2 Apprendimento basato su progetti

Una strategia didattica chiamata "apprendimento basato su progetti" offre agli apprendisti la possibilità di lavorare su progetti basati su ostacoli e problemi che incontrerebbero nel mondo reale. Si tratta quindi di un approccio dinamico alla formazione in azienda, in cui gli individui esplorano attivamente i problemi e le sfide del mondo reale e acquisiscono conoscenze trasferibili.

Pertanto, a differenza dell'istruzione tradizionale, che incoraggia la memorizzazione di fatti e idee senza tener conto della loro applicazione, questa tecnica di insegnamento consente agli individui di imparare da situazioni complicate e fortemente orientate agli obiettivi. Allo stesso tempo, l'apprendimento basato su progetti è fatto per garantire che ogni partecipante impari a collaborare, a comunicare efficacemente, a pensare in modo critico e ad allontanarsi dalla semplice assimilazione di concetti formativi convenzionali.

In particolare, il modello PBL è composto da questi 7 elementi principali:

1. Necessità di sapere
2. Indagine
3. autenticità
4. Voce e scelta
5. Riflessione
6. Pensiero critico e feedback
7. Presentazione pubblica e risultati

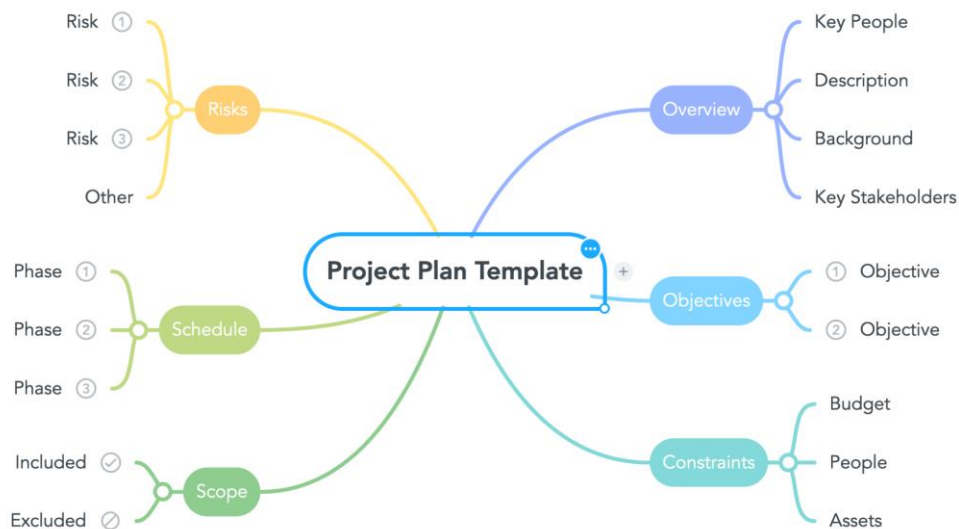
Per saperne di più sulle diverse fasi e tecniche, guardate il seguente video:

<https://www.youtube.com/watch?v=7uU8o0--5XE>

Strumento innovativo: Mindmeister, Costruire mappe in allegria!

Questo strumento è ottimo per mappare le idee e per aiutare gli apprendisti a migliorare il loro pensiero critico.

Accedere alla piattaforma Mindmeister e selezionare il layout della mappa mentale; oppure la visualizzazione a grafici ed elenchi.



1. Accanto al menu dello "Style" sono presenti opzioni per icone colorate ed emoji;
2. se si fa clic sugli "elementi di azione" è possibile creare un collegamento tra gli argomenti, aggiungere un commento, un allegato e molto altro.
3. È possibile invitare altre persone a visualizzare o collaborare alla propria mappa



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

utilizzando il link "invita" o "condividi".

4. Per vedere il tutorial su come usare Mindmeister guarda questo video:

https://www.youtube.com/watch?v=LK031sB5sb8&list=PL7IGVRbeQIXIyhb2swLnB_gpmMYup0qXS

✳ **Attività: Flusso di idee!**

Materiali: fogli, matita, penne	Gruppo unico di lavoro	tempo: 20/25 min.
<p>Il formatore individua un argomento di riflessione e sviluppo.</p> <ol style="list-style-type: none">1. I partecipanti si riuniscono in cerchio e hanno 5 minuti per pensare a idee sull'argomento scelto.2. Una volta scaduto il tempo, si mette un po' di musica e si chiede a tutti i partecipanti di passare continuamente un foglio in cerchio. Quando la musica si ferma, i partecipanti hanno altri 5 minuti per leggere il foglio che hanno ricevuto. Poi, possono aggiungere i loro pensieri e le loro critiche alle idee che hanno davanti.3. Quando hanno finito, ripetono l'attività per altri tre giri. Ogni idea avrà quindi molte indicazioni aggiuntive, che possono essere semplici suggerimenti o critiche.4. Al termine dell'attività si apre il dibattito. <p>Suggerimento pratico: <i>stimolate i partecipanti a concentrarsi più sulle aggiunte che sulle critiche. Le aggiunte sono intrinsecamente più positive delle critiche e in genere portano a grandi idee.</i></p>		

1.7.3 Apprendimento basato sull'azione

"L'Action learning è una strategia di problem solving. La descrizione più semplice dell'action learning è un metodo per dare risposte innovative a problemi difficili. È un metodo per imparare attraverso l'esperienza, basato sul principio dell'"imparare facendo".

Gli effetti di apprendimento sostenibile si ottengono attraverso la combinazione di teoria e pratica. L'Action learning è quindi un potente strumento per sviluppare il pensiero critico, la risoluzione dei problemi, le soluzioni creative e la pratica innovativa.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

A Reg Revans, un professore universitario che ha utilizzato questa tecnica per promuovere progetti di sviluppo organizzativo e aziendale - e per migliorare le tecniche di risoluzione dei problemi - va il merito di aver sviluppato l'idea dell'action learning e la sua posizione epistemologica.

L'action learning è entrato a far parte dei programmi di sviluppo della leadership aziendale e organizzativa perché è in grado di favorire la crescita di una serie di capacità individuali di leadership e di problem solving di gruppo. Questo approccio si differenzia dal curriculum "unico" tipico di molti programmi di formazione e sviluppo. In accordo con la famosa massima di Confucio "Ascolto e dimentico; vedo e ricordo; faccio e comprendo", l'action learning prevede un ciclo di azioni e riflessioni.

Il processo di action learning prevede:

- un problema reale, significativo, cruciale e solitamente complesso.
- un team o un "insieme" diversificato di persone che risolvono i problemi.
- una strategia che incoraggi l'indagine, il pensiero e la curiosità.
- un'esigenza di tradurre le parole in azioni e, infine, in una soluzione.
- una dedizione all'apprendimento.

Un coach è di solito coinvolto nell'action learning ed è incaricato di promuovere e sostenere il processo di apprendimento e di assistere il team nell'autogestione.

La capacità di intraprendere azioni efficaci e di gestire il tempo necessario per favorire il processo di apprendimento è in genere un problema costante per l'action learning. Il tempo di riflessione necessario per l'apprendimento di solito diminuisce o scompare quando un problema o un compito è urgente. Di conseguenza, un numero crescente di organizzazioni ha compreso il ruolo cruciale che un coach o un facilitatore di action learning riveste nel processo. Questa persona ha il potere e l'obbligo di riservare tempo e spazio al gruppo per imparare a livello individuale, collettivo e organizzativo.

Suggerimento pratico: la tecnica viene utilizzata anche per migliorare le capacità di collaborazione di gruppo.

I partecipanti acquisiscono conoscenze su come gestire questioni difficili e sensibili al fattore tempo, e come elaborare idee originali per tattiche vincenti. Acquisiscono capacità di comunicazione e di pensiero critico a livello individuale e di gruppo, e scoprono come affrontare i problemi da diverse angolazioni.

Un'altra componente essenziale dell'approccio all'action learning è il facilitatore del workshop: egli guida i partecipanti attraverso gli esercizi, li aiuta nell'apprendimento e li incoraggia a considerare le soluzioni che hanno individuato.



✳ **Attività: Pensa, prima in coppia e poi in gruppo!**

Materiali: -	gruppi: da 2/4 persone	tempo: 40 min
<p>Date ai partecipanti una domanda aperta e invitateli a proporre la loro migliore risposta in questa variante dell'esercizio di condivisione a coppie. Dopodiché, abbinate ulteriormente le coppie che si sono composte in quartetti e chiedete loro di trovare un'ulteriore risposta. Quindi, una volta riunite due coppie, il quartetto deve eseguire l'azione identica. Continuate finché le due metà opposte del gruppo non trovano una soluzione comune, dopo averla discussa.</p> <p><i>Suggerimento pratico: potete condurre la stessa attività per via elettronica se i vostri partecipanti sono online grazie alle breakout room del vostro programma di conferenze.</i></p> <p><i>Ecco come lo gestisce Zoom, ad esempio: https://support.zoom.us/hc/en-us/articles/206476093-Enabling-breakout-rooms</i></p>		

✳ **Attività: Sketchnoting**

Materiali: -	Un unico gruppo	Tempo: 30 min
<p>Chiedete ai partecipanti di fare un disegno che rifletta ciò che hanno appreso, piuttosto che prendere i tipici appunti delle lezioni. Ricordate che ciò che è rilevante è il modo in cui il disegno stimola gli utenti a immaginare le loro idee e ad affrontare l'apprendimento da un nuovo punto di vista, non la qualità dell'opera d'arte.</p>		

✳ **Attività: Revisione tra pari**

Materiali: -	Gruppi da 2/4 persone	tempo: 50 min
<p>La revisione tra pari è una pratica educativa molto utile. I partecipanti si scambiano le bozze dei loro scritti, delle loro idee, proponendosi reciprocamente dei feedback e ponendosi delle domande. Fate attenzione a essere chiari sugli obiettivi (utilizzando ad esempio delle rubriche). I partecipanti potrebbero essere in grado di individuare argomenti forti, domande aperte e difetti logici, per esempio.</p> <ol style="list-style-type: none">1. I partecipanti devono scambiarsi i fogli con una o due persone.		



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

2. Successivamente, ogni partecipante legge l'elaborato di un altro partecipante e propone una critica scritta sulle bozze in corso.
3. I partecipanti hanno poi una breve conversazione (circa cinque minuti) con i loro compagni in merito al loro elaborato, per offrire un contributo verbale dopo aver composto i commenti scritti.

Suggerimento pratico: è fondamentale strutturare le risposte dei discenti in questo compito.

Assicuratevi di fornire loro delle domande guida o un modulo da riempire, in merito al lavoro di un altro partecipante, al fine di agevolare il lavoro di revisione. Prima di questa attività, sarebbe meglio insegnare ai partecipanti a fornire critiche costruttive e incoraggianti.

✳ **Attività: Quescussion activity! (Domande e discussione)**

Materiali: Una lavagna	Tutti i partecipanti	Tempo: 10/15 tempo
<p>Per questa attività è sufficiente considerare che:</p> <ol style="list-style-type: none">1. La discussione avviene solo attraverso le domande.2. La sessione inizia con una domanda del facilitatore collegata all'argomento della discussione e scritta sulla lavagna.3. Solo le domande possono essere utilizzate come risposte o aggiunte alla discussione. Ogni domanda viene scritta sulla lavagna. I partecipanti devono gridare a turno le domande che a cui pensano, utilizzando dunque un approccio alla conversazione piuttosto informale.4. Si applicano tre linee guida: (1) si possono fare solo domande; (2) tutti gridano "affermazione!" se qualcuno risponde senza fare ricorso ad una domanda; (3) devono partecipare altre due persone prima che un partecipante possa parlare di nuovo.5. Dopo la discussione, il gruppo può concentrarsi su una o due delle questioni principali menzionate in modo più dettagliato. <p>Questa è un'attività interessante soprattutto per gli argomenti controversi. Si può incoraggiare gli apprendisti a riflettere criticamente sull'argomento senza far loro esprimere le proprie opinioni, incoraggiandoli a porre domande.</p>		



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

* Attività: Sfilata di Post-it

Materiali: post-it	Partecipanti: gruppi da 2-5 persone	tempo: 10/15 min
<ol style="list-style-type: none">1) I partecipanti ricevono una domanda o una richiesta e sono tenuti a fornire risposte, idee, ecc.2) Ogni partecipante deve scrivere un concetto su alcuni post-it che verranno forniti.3) I post-it vengono attaccati alla parete o alla lavagna dai partecipanti. Potrebbe essere utile chiedere loro di disporre i post-it in sezioni per classificarli in base all'argomento, alla domanda, alla cronologia e così via, a seconda della domanda o della richiesta specifica. <p>In questo modo il formatore e/o il facilitatore possono capire le domande, le preoccupazioni o i suggerimenti dei partecipanti.</p>		

1.7.4 Apprendimento esperienziale

La teoria dell'apprendimento esperienziale si basa sul lavoro di importanti pensatori del XX secolo, che attribuiscono all'esperienza un ruolo centrale nelle loro teorie sull'apprendimento e sullo sviluppo umano. Ogni contatto ed esperienza comporta l'utilizzo delle quattro fasi del ciclo di apprendimento esperienziale: esperienza, riflessione, pensiero e azione. Si tratta di un processo di apprendimento che inizia con un'esperienza concreta, che richiede una riflessione, una revisione e una presa di coscienza dell'esperienza, seguita da un pensiero astratto per trarre conclusioni e concettualizzare l'esperienza, che sfocia poi nella decisione di agire, impegnarsi in una sperimentazione attiva o mettere in pratica ciò che si è imparato.

Il proprio approccio all'apprendimento determina il modo in cui si affronta la vita in generale. Si riferisce anche al modo in cui si affrontano gli ostacoli della vita e si prendono le decisioni. L'apprendimento avviene ovunque e dura tutta la vita. Il miglioramento delle prestazioni, l'apprendimento e lo sviluppo sono supportati dal processo di apprendimento esperienziale.

Come risultato del proprio coinvolgimento nelle opportunità di apprendimento esperienziale, i partecipanti ottengono:

- una comprensione più profonda del materiale del corso;
- una prospettiva più ampia del mondo e un senso di comunità;
- una maggiore comprensione delle proprie capacità, passioni e convinzioni
- opportunità di lavorare insieme a diverse organizzazioni e individui;
- abitudini e competenze imprenditoriali positive;
- la soddisfazione dei bisogni della collettività
- fiducia in sé stessi e nelle proprie capacità di leadership.

Per saperne di più sull'apprendimento esperienziale: experientiallearninginstitute.org:

<https://experientiallearninginstitute.org/resources/what-is-experiential-learning/>



✳ **Attività: Griglia dei pro e dei contro**

Materiali: -	Partecipanti: gruppi da 2-6 persone	tempo: 25/30 min
<ol style="list-style-type: none">1) Scegliete un argomento che incoraggi la creazione di elenchi di vantaggi e svantaggi per varie questioni.2) Dividete il gruppo in gruppi più piccoli.3) Chiedete a ogni gruppo di presentare almeno tre argomentazioni per ogni schieramento. Comunicate agli apprendisti che dovranno organizzare i loro elenchi in punti o in frasi intere.4) Riunite l'intero gruppo per condividere e discutere le argomentazioni di ciascuna parte dopo che i partecipanti hanno avuto il tempo di completare il compito. <ul style="list-style-type: none">• Impegnatevi a livello socio-emotivo e intellettuale.• Prendete l'iniziativa, assumete decisioni e accettate la responsabilità dei risultati dell'attività.• Create una sintesi delle vostre osservazioni e riflessioni per fornire nuove prospettive sul materiale del corso.• Imparare a creare un ambiente di dialogo positivo in cui i partecipanti si sentano liberi di commettere errori, grazie agli inevitabili risultati delle discussioni e dei dibattiti di gruppo.		

1.7.5 Apprendimento trasformativo

Questo paradigma di apprendimento, noto come "apprendimento trasformativo", riguarda in particolare la formazione dei giovani e degli adulti. Questo approccio, noto anche come apprendimento "trasformativo", enfatizza l'idea che le persone possano modificare il loro pensiero in risposta a nuove informazioni. Il pioniere dell'apprendimento trasformativo è Jack Mezirow. Secondo le prime ricerche di Mezirow, gli adulti non applicano le loro conoscenze pregresse alle nuove circostanze; piuttosto, scoprono di dover considerare nuovi punti di vista per ottenere una nuova comprensione delle cose che cambiano. La teoria di Mezirow si è evoluta in un concetto più generale: quando impariamo di più, la nostra prospettiva sul mondo cambia, favorendo la nostra capacità di comprendere nuovi concetti e idee.

Suggerimento pratico: dare ai partecipanti articoli contrastanti su un argomento e chiedere loro opinioni e approfondimenti è un altro modo che i formatori possono impiegare per l'apprendimento trasformativo nel gruppo. I partecipanti possono così progredire nel processo di apprendimento mettendo in discussione la propria conoscenza. È importante che i formatori aiutino i partecipanti a vedere le cose da una prospettiva differente.

For more details, watch this video:

https://www.youtube.com/watch?v=X_qiOpK1rC8

✳ **Attività: Dibattiti!**

Materiali: -	group: Il Gruppo principale si divide in due gruppi	tempo: 50 min
<p>1) Dividete l'aula a metà chiedendo agli studenti di sedersi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nella sezione che corrisponde a una possibile tesi sull'argomento individuato come tema della discussione; • o dividendo l'aula a metà semplicemente in base alla posizione in cui gli studenti sono seduti in quel momento. <p>2) Assegnate a ogni partecipante una posizione su un determinato argomento o questione e fornite loro circa 15 minuti per sviluppare una tesi difensiva della loro posizione precedentemente assegnata. Dopo 15 minuti, ogni parte deve presentare la propria tesi.</p> <p>3) Dopo aver presentato le rispettive "argomentazioni di apertura", ciascuna parte deve prepararsi a confutare la tesi dell'opposizione (i partecipanti hanno a disposizione circa 10 minuti). I membri dei gruppi devono ascoltare attentamente e ricostruire l'argomentazione dell'opposizione per completare questa fase.</p> <p>Ogni gruppo ha poi la possibilità di rispondere ulteriormente alle critiche mosse da ciascuna controparte.</p> <p>Come ogni esercizio di apprendimento esperienziale che si rispetti, anche questo insegnerà ai formatori nuove cose sui loro discenti.</p>		

1.8.6 Gamification

Il processo di gamification sfrutta logiche e meccanismi di tipo ludico per facilitare l'utente nell'acquisizione delle conoscenze, creando un ambiente competitivo, ma allo stesso tempo collaborativo e stimolante. Queste tecniche favoriscono i processi di apprendimento, soprattutto quando si affrontano materie e argomenti spinosi.

È abbastanza semplice introdurre alcuni strumenti di gamification nelle attività di apprendimento: l'impostazione di sfide, l'aggiunta di livelli al percorso di apprendimento, la premiazione, sono tutti modi sani ed efficaci per incoraggiare una sana competizione. Gli elementi motivazionali favoriscono uno spirito pratico, piacevole e attivo.



1.8.7 Comunità di pratica

Teorizzata da Etienne Wenger nel 1995 - un teorico dell'apprendimento sociale - la Comunità di pratica è uno strumento di apprendimento molto utilizzato, soprattutto nell'ultimo decennio.

Le comunità di pratica sono costituite da gruppi di persone che condividono interessi, problemi o passioni specifiche su un determinato argomento. Il gruppo sceglie poi di approfondire la propria conoscenza di quell'argomento attraverso interazioni continue con gli altri.

La caratteristica principale di questa comunità è la capacità dei membri di costruire obiettivi e interessi e di perseguirli attraverso pratiche comuni, condividendo anche conoscenze e forme di apprendimento reciproco.

In questo modo la CdP agisce come un "Sistema di apprendimento sociale": grazie a questo sistema le persone possono risolvere problemi, condividere idee e costruire strumenti. Il valore principale di questo modo di affrontare le cose è la partecipazione spontanea dei membri.

Di solito non esiste una gerarchia esplicita e i ruoli vengono assunti in base alle competenze e alle esigenze dei singoli:

Dove posso trovare informazioni su...?

Qualcuno di voi ha affrontato una situazione simile?

Cosa ne pensate di questa innovazione?



È importante mantenere un processo "al naturale", al quale tutti partecipino volontariamente. Se si inseriscono troppi artifici nel percorso, si rischia di perdere la sua forza originaria.

Wenger individua 6 fasi di sviluppo della CdP:

- **Scoperta della comunità;**
- **Consolidamento dei membri:** quando tra loro cresce il rapporto di fiducia rispetto allo specifico argomento scelto;



Co-funded by
the European Union

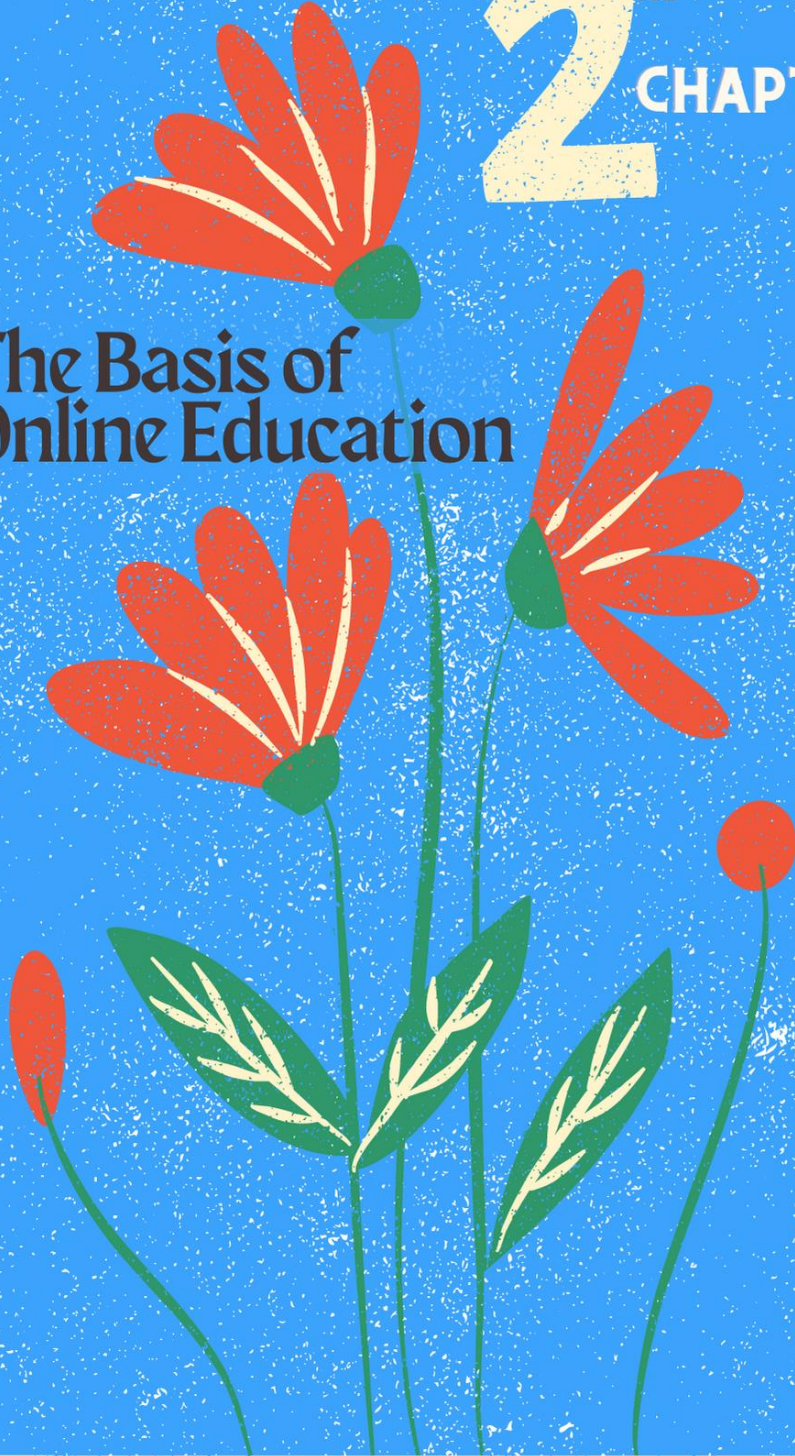
Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- **Maturità:** il gruppo ha una propria identità ed è percepito come un "insieme" da altre persone al di fuori della CdP.
- **Gestione della conoscenza acquisita;**
- **Trasformazione:** può essere un buon passo ma anche un momento di indebolimento, dovuto alla mancanza di interesse o di soddisfazione del gruppo;
- **Scioglimento o istituzionalizzazione:** Il gruppo si scioglie o diventa un'unità organizzativa formalizzata.

Non è un gruppo di amici o un club del libro. Richiede costanza e perseveranza nell'interazione, per raggiungere un obiettivo comune negoziando nuovi significati all'interno di una comunità caratterizzata da una forte identità.

2ND CHAPTER

The Basis of Online Education





Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

CAPITOLO 2 – Le basi della formazione online

Obiettivo specifico: Questo modulo si propone di fornire agli apprendisti una migliore comprensione delle cooperative e di introdurli ai principi e valori che le caratterizzano.

2.1 Che cos'è la formazione online?

L'istruzione online è un modello didattico in cui gli utenti sono lontani gli uni dagli altri, e dalle risorse di apprendimento, nel contesto del tempo e dello spazio.

Quando si esaminano le fasi di sviluppo della didattica online, si vede che la sua storia è più antica di quanto si pensi; la presentazione dei contenuti e le tecnologie utilizzate si dividono in cinque periodi principali.

Il primo periodo è quello dei primi anni del 1700, quando l'istruzione veniva impartita per corrispondenza, elemento possibile in quel momento soprattutto grazie ad un significativo sviluppo dei servizi postali, che ebbe un impatto significativo sul processo. *Il secondo periodo* è quello in cui si è sviluppata l'istruzione di massa, con la diffusione della radio e della televisione nel primo trimestre del 1900. *Il terzo periodo* caratterizza gli sviluppi degli anni '60 e '70 con la nascita delle università aperte. *Il quarto periodo* è contraddistinto dalla nascita delle tecnologie di teleconferenza a partire dagli anni Ottanta.

Infine, *il quinto periodo* caratterizza l'intero secolo del 1900, con gli sviluppi delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in particolare attraverso l'uso diffuso di computer, Internet e altri strumenti tecnici utili alla condivisione di contenuti specifici.

La didattica online è un campo interdisciplinare che utilizza diverse tecnologie per eliminare le limitazioni dovute alla distanza tra studenti, insegnanti e risorse di apprendimento.

È stato usato anche per descrivere metodi come l'apprendimento per corrispondenza, il tele-apprendimento, l'e-learning, l'm-learning, l'apprendimento online e l'apprendimento flessibile. Spesso i concetti di didattica online e di apprendimento aperto e a distanza vengono utilizzati in modo intercambiabile. Oggi è la forma più diffusa, soprattutto con le tecnologie informatiche e online, ed è diventata parte del mainstream dell'istruzione con le opportunità di apprendimento permanente che offre.

A causa dell'epidemia COVID-19, l'insegnamento online è diventato una necessità per la maggior parte dei formatori, dei lavoratori e degli studenti. Prima della pandemia, sicuramente era adottato con minore frequenza, anche se già esisteva.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Caratteristiche della formazione online

I sistemi didattici contemporanei si sviluppano in due direzioni principali. La prima è il tentativo di realizzare l'istruzione di massa facendo uso della tecnologia; la seconda è l'abilitazione dell'autoapprendimento. L'istruzione di massa e l'istruzione online, che incorporano caratteristiche di autoapprendimento, sono entrambe sfruttabili in diversi contesti e condizioni di vita e di lavoro, come soluzione ai numerosi problemi pratici di incontrarsi nello stesso luogo.

Le caratteristiche del sistema di didattica online sono le seguenti:

- Non ci sono limitazioni di tempo e di luogo per le attività di formazione. I discenti e i formatori sono fisicamente separati per la maggior parte del programma formativo;
- In termini di efficienza ed efficacia nelle proprie attività professionali rileva che gli individui possano continuare la loro formazione senza lasciare fisicamente l'organizzazione per cui lavorano e recarsi in un altro luogo. Inoltre, aumentando le proprie conoscenze e competenze in questo modo, le persone possono essere più produttive nell'organizzazione stessa.
- È possibile raggiungere grandi masse in poco tempo;
- La capacità di fornire strumenti di valutazione in tempo reale è uno degli aspetti positivi del sistema a distanza;
- Gli individui che usufruiranno della formazione online possono riceverla in modalità sincrona e asincrona.

Obiettivi della formazione online

La didattica online offre libertà di tempo e di spazio e consente ai partecipanti di apprendere al proprio ritmo naturale, di facilitare l'erogazione della formazione in luoghi remoti e di rivolgersi a un maggior numero di discenti, riducendo i costi.

Gli obiettivi generali sono i seguenti:

- Fornire opportunità di formazione alle persone (lavoratori, studenti, tirocinanti) in base ai loro interessi, capacità, età, lavoro e condizioni geografiche;
- beneficiare di professionisti in vari luoghi;
- Fornendo a ciascun individuo l'opportunità di apprendere secondo i ritmi e i metodi di sua scelta, è possibile superare i limiti della didattica tradizionale;
- Fornire pari opportunità nell'istruzione, favorendo pratiche inclusive.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

2.2 Quali strumenti utilizzare per la formazione a distanza?

Alcune tra le più note piattaforme di apprendimento a distanza:

- **KHANACADEMY:** La loro missione aziendale è "fornire corsi gratuiti a livello mondiale, quindi a tutti e dovunque". Khan Academy è un'organizzazione no-profit gestita da volontari che offre un'ampia gamma di corsi online gratuiti di matematica, scienze, economia e finanza, arti e scienze sociali, informatica e molte altre discipline che si possono seguire in qualsiasi momento e ovunque, gratuitamente.
- **COURSERA:** In collaborazione con alcune tra le migliori università del mondo, come Macquarie, Illinois, Londra, Stanford, Duke University e altre, Coursera offre corsi online gratuiti. Per ottenere un certificato è necessario pagare una quota. La formazione comprende esami, compiti e progetti. Ci sono corsi di formazione online per l'apprendimento delle lingue, la salute, la scienza dei dati e la persona;
- **edX:** è tra i principali provider open-source, leader nel settore dei corsi online aperti su larga scala (MOOC), senza scopo di lucro e con le principali università del mondo. Offre corsi di ingegneria, psicologia, marketing e altro ancora, in ogni parte del globo.
- **GOOGLE DIGITAL GARAGE:** Composta da 106 lezioni, questa piattaforma preparata da Google offre una formazione online gratuita sul marketing digitale. Una volta completata la formazione, consente di ottenere un certificato.
- **MITOPENCOURSEWARE:** La loro idea è molto semplice e consiste nel pubblicare tutti i materiali dei corsi online, offerti da loro stessi, per renderli accessibili a tutti. Dunque, l'Università MIT apre le porte al mondo attraverso la sua piattaforma di formazione online. Offre un'opportunità unica a studenti e insegnanti, condividendo i contenuti dei corsi e gli appunti delle lezioni al solo scopo di diffondere la conoscenza, senza alcuno scopo di lucro.





Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

2.3 Vantaggi della formazione a distanza

Grazie ai sistemi di formazione online, le persone hanno diverse opportunità di apprendimento. Una di queste è l'opportunità di stabilire una comunicazione efficace tra persone di diversi Paesi del mondo. Inoltre, i programmi di formazione online consentono di entrare in ambienti di lavoro indipendenti e innovativi.

- La formazione online può sviluppare l'indipendenza e il giudizio critico.
- Gli individui possono combinare vita lavorativa, vita sociale e studio.
- È possibile migliorare il modo di prendere decisioni, il livello di responsabilità nell'apprendimento e le abilità utili come la risoluzione dei problemi e l'imprenditorialità.

2.4 Svantaggi della formazione a distanza

- I partecipanti in genere sono persone adulte, con un lavoro e una famiglia. Devono svolgere numerose altre attività, come prendersi cura della famiglia, lavorare, gestire la casa e la vita personale.
- Le difficoltà incontrate nel processo di apprendimento possono essere affrontate con il supporto necessario. La situazione non risolta in un momento specifico può causare diversi problemi in seguito.
- Mostra limiti in termini di comunicazione e interazione. Nella maggior parte dei casi non c'è comunicazione e interazione tra discenti, né tra discente e formatore. Pertanto, non si verificano le interazioni tra pari nel contesto sociale del processo di insegnamento, né altri benefici sociali che possono derivare dall'interazione dell'individuo con gli altri.
- A causa della sua dipendenza dalle strutture tecniche e dalle tecnologie di comunicazione, in caso di problemi si verificano interruzioni nel progresso formativo.



3RD
CHAPTER

**Sustainability
with effective
Communication**

CAPITOLO 3 – Sostenibilità per mezzo di una comunicazione efficace

Obiettivo specifico: *sviluppare competenze comunicative*

3.1 Cos'è la comunicazione?

La comunicazione è generalmente considerata come lo scambio di pensieri ed emozioni tra persone.

È come un percorso interattivo che prevede la trasmissione reciproca di emozioni e pensieri tra individui, gruppi, istituzioni e società attraverso simboli come *parole, scritture, immagini, gesti delle mani*. La definizione più generale di comunicazione è la capacità di esprimersi agli altri e di comprendere gli altri. In questo senso, la comunicazione è anche condivisione.

Le persone possono condividere con gli altri anche le loro conoscenze e le loro abilità e collaborare su più fronti. Non basta inviare o ricevere un messaggio per comunicare: oltre a uno scambio bidirezionale, i messaggi inviati e ricevuti devono essere in relazione tra loro, oltre che decifrabili.





Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

3.2 Stili di comunicazione

La capacità di comunicare è una delle caratteristiche più importanti dell'essere umano. In quanto essere che produce significato, l'uomo vuole condividere i propri valori con altre persone. Ciò è possibile utilizzando vari strumenti utili a trasmettere desideri, emozioni e pensieri personali.

I tipi di comunicazione sono classificati in vari modi.

I tipi di comunicazione comprendono:

- Verso sé stessi
- Interpersonale
- Organizzativa
- Comunicazione di massa

I tipi di comunicazione secondo il veicolo sono:

- Verbale
- Non verbale
- Scritta

Tipi di comunicazione in base al contesto visivo

- Comunicazione con sé stessi (intrapersonale)
- Oltre a comunicare con gli altri, una persona è in grado di comunicare partendo da sé stessa. In questo tipo di comunicazione, è possibile avere una comunicazione simile a quella di tipo interpersonale, ma nella modalità di un dialogo interno. Essa mira alla comprensione di sé, delle proprie emozioni e dei propri pensieri.

Comunicazione interpersonale

La comunicazione interpersonale è un tipo di comunicazione in cui l'obiettivo e la fonte sono determinati dalle singole persone e tutti i protagonisti della dinamica comunicativa sono coinvolti nel processo. In questo tipo di comunicazione sono presenti tutti i componenti fondamentali della comunicazione: fonte (codificatore), ricevitore (decodificatore), codifica, decodifica, veicolo, messaggio, rumore e feedback. La comunicazione interpersonale - con due o più persone - è la comunicazione interpersonale è la tipologia più comune nella vita quotidiana: può avvenire faccia a faccia, per telefono



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

o per lettera. Per una comunicazione sana è essenziale che la "fonte" e il "destinatario" abbiano la stessa percezione dei simboli e la stessa comprensione dei significati che attribuiscono alle parole.

Comunicazione organizzativa

Una sana comunicazione nelle organizzazioni è di vitale importanza. Una buona comunicazione e un sano flusso di informazioni assicurano sia la forza che la stabilità dell'organizzazione.

Comunicazione di massa

Quando si tratta di trasmettere un messaggio - o un gruppo di messaggi - alla società, al pubblico, ai Paesi, gli strumenti utilizzati per farlo sono i cosiddetti "mass media".

"Il termine comunicazione di massa indica forme istituzionalizzate di produzione e distribuzione di messaggi al pubblico: una comunicazione di massa che funziona in modo ampio implica un'ampia divisione del lavoro e mezzi complessi come la stampa, il cinema, la registrazione su nastro e la fotografia".

Tipi di comunicazione in base ai mezzi di comunicazione

Uno dei criteri utilizzati per classificare i tipi di comunicazione è lo strumento utilizzato. Il mezzo è un fattore importante che determina la natura della comunicazione. I dispositivi tecnologici utilizzati nel processo di comunicazione indicano a quale organo di senso è diretta la comunicazione.

Comunicazione verbale

Gli esseri umani creano valore, producono e costruiscono significato e conoscenza, e sono anche esseri parlanti. Il linguaggio parlato consiste di suoni, mentre il linguaggio scritto consiste di lettere che sono simboli in grado di rappresentare questi suoni. Quando i suoni comuni della lingua parlata passano alla lingua scritta, si trasformano in segni e simboli comunemente riconosciuti. La persona che memorizza i concetti relativi a un oggetto, a un evento o a un fatto utilizza i segni e i simboli vocali corrispondenti. L'efficacia della comunicazione verbale dipende dall'ampiezza del vocabolario delle persone e dal livello di conoscenze, competenze e abilità relative al linguaggio parlato e scritto.

Comunicazione non verbale

Prima di sviluppare l'accordo orale, le persone si accordavano con il linguaggio del corpo.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Il linguaggio del corpo è stato il primo mezzo di comunicazione e il primo linguaggio delle persone. Con il linguaggio del corpo, le persone condividevano con gli altri le loro emozioni, i loro pensieri, i loro desideri, i loro bisogni e i loro stati mentali. La comunicazione non verbale o del linguaggio del corpo è più efficace di quella verbale. La distanza, la postura del corpo, le espressioni facciali, gli occhi, i gesti delle mani, il contatto fisico, i vestiti, il tono di voce, gli accenti, i silenzi e i significati ad essi attribuiti, il contatto con gli occhi durante la comunicazione o il girare il viso dall'altra parte hanno più senso di tante parole. Questo è possibile perché il linguaggio del corpo è molto più facile da capire rispetto alle parole.

Comunicazione letteraria

La comunicazione scritta è la trasmissione del messaggio in forma scritta, anche in questo caso specifico attraverso l'uso di simboli. Per essere in grado di comunicare bisogna avere la capacità di leggere, scrivere e capire ciò che viene scritto. Questo tipo di comunicazione può essere interpersonale, come una lettera, un biglietto, un invito, un telegramma, un fax, un messaggio breve, un'e-mail. Ci possono essere anche forme di comunicazione scritta adottate internamente dalle organizzazioni professionali, nelle istituzioni governative, nelle realtà commerciali private e nelle organizzazioni non governative.

Comunicazione visiva

La comunicazione visiva costituisce un'area di utilizzo molto intensa ed efficace in tutte le dimensioni comunicative. Sebbene la parola e la scrittura abbiano un posto importante nella comunicazione, gli esseri umani si sono sempre concentrati maggiormente su ciò che vedono i loro occhi. L'occhio ha un ruolo molto importante nella comunicazione umana. Grazie a macchine fotografiche, videocamere, televisori e computer in grado di imitare fisicamente l'occhio, nel corso del tempo si è assistito a un grande sviluppo tecnologico nel campo della comunicazione visiva e si è arrivati a sviluppare sistemi multimediali in cui l'immagine è affiancata al suono. Dal livello più semplice della comunicazione interpersonale a quello della comunicazione di massa, dalla comunicazione internazionale a quella globale, la visualità è diventata efficace in ogni campo.

Gli strumenti della comunicazione visiva sono il linguaggio del corpo, l'abbigliamento, lo spazio, l'arte e i media.

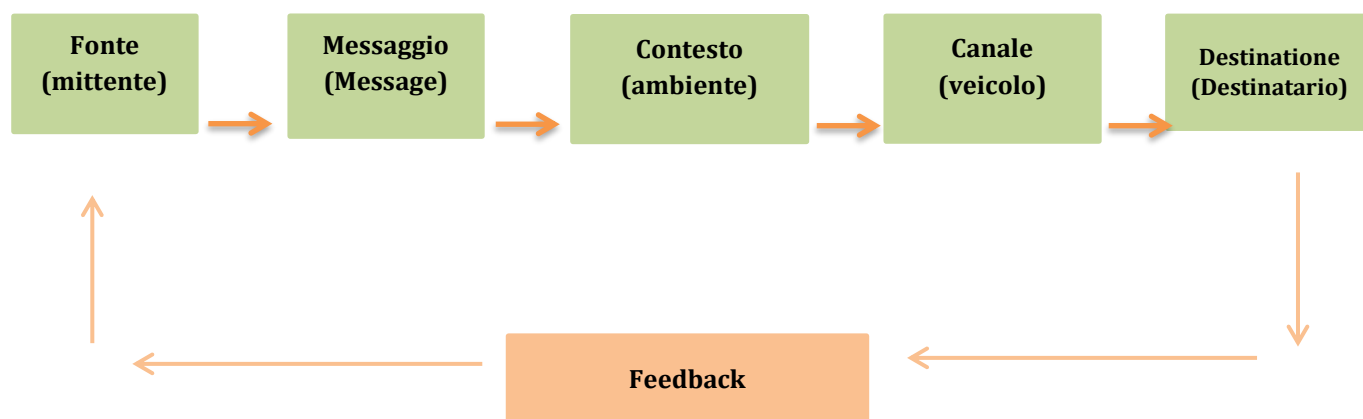
Grazie alla vista, le persone possono riconoscere meglio e più facilmente l'ambiente che le circonda e immergersi più facilmente in esso. Il mondo di oggi, soprattutto con lo sviluppo della tecnologia, è dominato dalla cultura visiva e la comunicazione visiva è il vettore di questa cultura.

3.3 Elementi di comunicazione

Per descrivere la comunicazione si utilizzano sei elementi di base:

1. Fonte (mittente)
2. Messaggio (Message)
3. Contesto (ambiente)
4. Canale (veicolo)
5. Destinazione (Destinatario)
6. Feedback

Elementi di comunicazione



- 1) Fonte (Mittente): La fonte è il luogo in cui ha origine il messaggio. Se una persona inizia la trasmissione, il suo cervello è considerato la fonte dell'informazione. Il mittente è la persona o la comunità che ha la parola nel trasferimento di emozioni, pensieri e desideri.
- 2) Messaggio (Message): Il messaggio è l'emozione, il pensiero o la richiesta che viene trasferita tra il mittente e il destinatario.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- 3) **Contesto (Ambiente):** L'ambiente in cui avviene questa comunicazione di base è chiamato contesto.
- 4) **Canale (veicolo):** È un mezzo di comunicazione tra il trasmettitore e l'obiettivo di destinazione.
- 5) **Destinatario (Ricevitore):** il destinatario è il luogo in cui i segnali vengono acquisiti e interpretati nel processo di comunicazione.
- 6) **Feedback (retroazione):** Qualsiasi risposta al messaggio, se presente, è chiamata anche "feedback".

Grazie al feedback, la fonte ottiene informazioni sulla funzione di percezione e comprensione del destinatario. Inoltre, il feedback fornisce informazioni sul successo dell'accordo tra i comunicatori.

3.4 Processi comunicativi nelle cooperative

L'impresa cooperativa è uno strumento con il quale le persone uniscono le proprie forze e opportunità economiche secondo il principio "mutualistico", al fine di risolvere problemi economici e sociali di un territorio o una comunità di riferimento. In questo senso, la cooperativa nasce come risultato della cooperazione degli individui che non possono soddisfare i propri bisogni da soli. Gli individui che non possono far fronte alle proprie necessità, da soli, cercano soluzioni ai loro problemi attraverso il sistema cooperativo.

La base delle cooperative è dunque il principio dell'aiuto reciproco e della cooperazione. È ovviamente necessario che vi sia una comunicazione proficua tra soggetti, per la formazione della cooperazione. In un gruppo aperto al dialogo, colui il quale è individuato come il coordinatore del gruppo stesso può facilmente instaurare un rapporto di fiducia tra membri nel tempo. Grazie a questa fiducia, le persone possono esprimersi meglio. La trasmissione aperta e immediata di emozioni e pensieri positivi o negativi da parte di tutti porta al riconoscimento e al rispetto reciproco. In questo ambiente di comunicazione libera e scevra da ogni fraintendimento, emergono nuove idee, nuovi concetti e nuovi metodi. In breve, si verifica una pratica di comunicazione efficace tra individui che collaborano.

I soci amministratori della cooperativa devono agire in modo consapevole nel determinare le strategie e le politiche relative alla gestione della cooperativa stessa e prendere decisioni tenendo conto in larga misura delle reazioni dei soci e delle condizioni ambientali, in termini di impatti. In altre parole, il Consiglio di amministrazione eletto dalla cooperativa è responsabile della gestione della stessa in conformità alle decisioni, ai principi e alle politiche stabilite dai soci. Nel fare questo, deve tenere conto non solo delle relazioni istituzionali tra la cooperativa e il gruppo, ma anche degli ecosistemi.

È necessario istituire un sistema di comunicazione efficace, affinché gli obiettivi della cooperativa possano essere raggiunti in modo adeguato ed efficiente. I principi e le politiche della cooperativa devono essere stabiliti con chiarezza, affinché il sistema di comunicazione continui a funzionare e si giunga alla concretizzazione degli obiettivi aziendali. I principi, i valori, alla base delle scelte strategiche,



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

vengono comunicati anche ai partner e ai clienti, stakeholders fondamentali da cui è importante ricevere feedback, allo stesso modo.

Le perplessità dei soci o dei clienti, rispetto ad alcune scelte strategiche, vengono esaminate dalla cooperativa e riconsiderate alla luce delle nuove indicazioni, determinando nuove politiche gestionali. Gli effetti positivi o negativi che possono verificarsi tra lo scopo e il risultato sono valutati dal revisore. In queste “correzioni”, i principi condivisi vengono rivisti di nuovo, si apportano modifiche e ci si pone nuovamente un obiettivo strategico.

La comunicazione interna, nelle cooperative, richiede innanzitutto una leadership efficace e una buona governance. Trasparenza e pluralismo sono certamente due elementi essenziali da considerare. Cosa apportano esattamente?

- ✚ Aumentano il senso di appartenenza dei soci alla cooperativa.
- ✚ Aumentano l'efficienza economica e la redditività della cooperativa.
- ✚ Aumentano l'efficienza e il successo intracooperativo.
- ✚ Aumenta la fedeltà dei clienti al marchio e al prodotto/servizio.

La gestione “cooperativa” di un'impresa fa sì che tutti i soggetti coinvolti siano responsabili nei confronti di tutti. Questo genera un rapporto fiducia tra soci. La trasparenza e la responsabilità garantiscono il controllo della cattiva condotta e dell'abuso di potere di coloro i quali assumono dei ruoli direttivi nella governance cooperativa.

- ✚ **Attività: Esprimersi in maniera chiara e completa!**

Materiali: attrezzature didattiche comuni (lavagna a fogli mobili/lavagna bianca e pennarelli, PC con lavagna luminosa, stampante e accesso a Internet a banda larga) e risorse didattiche individuali (cartelle personali contenenti quaderni, penne, matite, gomme, temperini e documentazione del materiale del programma).
--

Tempo: 60 min.



Breve descrizione: In questa attività, il formatore introduce gli apprendisti allo stile cooperativo di ascolto e conversazione, supportandoli in un'esperienza collettiva di apprendimento formale e non formale per la comprensione, l'adozione e l'applicazione di buoni principi di comunicazione interpersonale, per esprimersi in modo più chiaro e completo.

Lo scopo è quello di sviluppare le capacità comunicative di auto-espressione degli apprendisti, esprimendo al meglio le proprie idee, i sentimenti, le interpretazioni, i desideri e le visioni. L'esercizio contribuisce allo sviluppo di relazioni empatiche.

Compiti specifici ed esercitazioni dei discenti su argomenti individuati precedentemente.

Attività di apprendimento.

- introduzione a una buona comunicazione interpersonale, per esprimersi in modo più chiaro e completo. Il formatore spiega ai partecipanti quanto sia importante focalizzarsi su alcuni elementi di base, durante l'interazione: dare all'ascoltatore la giusta dose di informazioni ricorrendo a ciò che è stato oggetto di ricerca, ai fatti ascoltati o comunque percepiti; alle emozioni provate; alle interpretazioni personali, desideri, bisogni, ricordi. Solo con questa accuratezza nel fornire le informazioni, l'interlocutore potrà ricostruire agevolmente l'esperienza non vissuta, ma ascoltata. Potrà comprendere meglio ciò che il formatore sta pensando, sentendo e desiderando e l'utilità delle attività condotte. In particolare, l'espressione chiara e completa di sé è un elemento cruciale per ottenere una maggiore empatia da parte dell'interlocutore, per sciogliere i malintesi quotidiani e per lavorare attraverso i sentimenti e gestire al meglio l'emozionalità. In genere gli esempi tratti da episodi di vita reale risultano molto utili ai fini della comprensione delle pratiche comunicative;
- esplorare i "cinque messaggi": ogni discente racconta la storia di alcuni conflitti, frustrazioni e piaceri vissuti, utilizzando lo schema qui sotto riportato, e i suggerimenti, per esprimere più chiaramente le diverse dimensioni dell'esperienza narrata.

Dimensioni dell'esperienza

Suggerimenti per esprimersi più chiaramente:



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

<p>1. Cosa vedete, sentite o percepite? (solo fatti)</p>	<p>A. Cominciate con il raccontare quello che effettivamente vedete o sentite, piuttosto che quello che provate o pensate.</p> <p>B. Descrivete le azioni specifiche osservate, evitando di generalizzare, come ad esempio "tu sei sempre..." o "tu non sei mai...".</p> <p>C. Siate specifici riguardo al luogo, all'ora, al colore, alla struttura, alla posizione e alla frequenza.</p> <p>D. Descrivete piuttosto che diagnosticare. Evitate parole che etichettano o giudicano le azioni osservate, come "viscido", "pessimo", "nevrotico", ecc.</p> <p>E. Evitate le descrizioni di una situazione senza dichiarare al meglio le emozioni che la caratterizzano. Dichiarate esplicitamente le vostre sensazioni.</p> <p>Ad esempio:</p> <p>"Quando ho visto la grande macchia di caffè sul tappeto...".</p> <p>è più facile da sentire e da comprendere rispetto a</p> <p>"Quando mi hai rovinato la giornata, come sempre, con le tue buffonate, inutili e inopportune...".</p>
<p>2. Quali sono le emozioni provate?</p>	<p>A. Usare i descrittori di emozioni specifiche come "Mi sento...": contento, arrabbiato, felice, triste, spaventato, risentito, imbarazzato, calmo, entusiasta, timoroso, maniacale, depresso, felice, ecc.</p> <p>B. Evitare le parole di senso che implicano che un'altra persona sia stata carente o abbia commesso qualcosa di sbagliato: "Mi sento..., ignorato, manipolato, maltrattato, trascurato, rifiutato, dominato, abbandonato, usato, imbrogliato (ecc.)".</p> <p>Notate come queste parole incolpino indirettamente l'ascoltatore per le emozioni di chi parla. Per aiutare l'ascoltatore a capire cosa si sta provando, traducete queste parole di "biasimo implicito" in un'emozione con un nome esplicito (vedi il suggerimento A, sopra) e in un'interpretazione o in un desiderio non soddisfatto (messaggio 3).</p> <p>Per esempio: "Mi sento totalmente ignorato da te" probabilmente significa "Mi sento molto triste (o arrabbiato) perché vorrei che tu mi prestassi più attenzione (che passassi più tempo con me, ecc.)...".</p>



<p>3. Quali sono i desideri, i bisogni, i ricordi che supportano questi sentimenti?</p>	<p>A. Esprimete le interpretazioni, i desideri, le speranze, le comprensioni e le associazioni che sostengono i vostri sentimenti:</p> <p>... perché immagino che... ... perché vedo che...</p> <p>... perché ricordo come... ... perché penso che significhi...</p> <p>invece di ... perché TU ...(hai fatto, detto, non hai fatto, ecc.)</p> <p>B. Dietro le nostre interpretazioni si nascondono spesso desideri, speranze e bisogni non soddisfatti.</p> <p>Esplorate ed esprimete i desideri non soddisfatti che sostengono anche i vostri sentimenti:</p> <p>... perché volevo... ... perché mi sarebbe piaciuto...</p> <p>... perché speravo che... ... perché avevo bisogno di...</p> <p>invece di ... perché TU ...(hai fatto, detto, non hai fatto, ecc.)</p>
<p>4. Quale forma di intervento, informazione o impegno desiderate ora?</p>	<p>A. Chiedete un'azione o un'informazione attuale, o un impegno il futuro, qualora lo riteniate necessario. Poiché la maggior parte delle persone non è in grado di produrre emozioni su richiesta, in genere non è produttivo chiedere a una persona un'emozione ("Voglio che tu ti tiri su", "Voglio che tu sia arrabbiato per questo problema", ecc.)</p> <p>B. Se il vostro desiderio è generico, sollecitate un intervento specifico per soddisfarlo. Traducete le richieste aperte, come "considerazione, rispetto, aiuto, comprensione, sostegno" ecc. in verbi d'azione specifici come "ascolta, siediti, solleva, porta, dimmi, abbracciami" ecc.</p> <p>C. Esprimete il vostro desiderio in termini positivi: "Per favore, arriva alle otto..." piuttosto che "Non fare tardi...".</p> <p>D. Includete "quando, dove e come". Includere i dettagli può aiutare a evitare grossi malintesi.</p>
<p>5. A quali risultati positivi porterà questa azione, informazione o impegno nel futuro?</p>	<p>Descrivendo gli esiti positivi della vostra richiesta, permettete all'altra persona di motivarsi sentendosi in grado di offrire qualcosa di valido. In questo modo si prepara il terreno per le successive espressioni di apprezzamento e si orienta la relazione verso l'apprezzamento reciproco e l'esercizio della competenza, piuttosto che verso il senso di colpa, il dovere, l'obbedienza o il risentimento (molto meno piacevole da sperimentare)</p>

· autovalutazione e valutazione tra pari:



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- focalizzazione su situazioni di vita per una chiara e completa espressione di sé: ogni discente fa un elenco di situazioni in cui potrebbe fornire supporto emotivo, in situazioni di vita vera, utilizzando lo schema illustrato in precedenza. Poi il discente presenta agli altri partecipanti i risultati dell'attività, cercando anche di dare una valutazione personale su quanto ritenga abbia maturato in termini di abilità e conoscenze, per un'espressione di sé chiara e completa. L'attività si concluderà ricevendo un feedback collettivo dagli altri discenti.

Methodological recommendation for implementation and evaluation: The trainer should support the learners in the collective formal and non-formal learning experience about good interpersonal communication, ensuring both the required scientific support in communication learning, and the non-formal learning facilitation (e.g., effective communication with them, learner orientated and empathic approaches, consideration of to the individual experiences of the learners, etc.). For evaluation of learning outcomes, self-assessment and collective peer evaluation are suggested: each participant, in the presence of all participants serving as true partners in learning, tries to give a personal evaluation on the learning outcomes that the experience has resulted, and on what was good and what could be improved, then the learner receives feedback of the other participants about the same issues, facilitating the participant's reflection on the learning experience through dialogue among the involved learners and the trainer.

Documentation :

[The Seven Challenges Workbook - Cooperative Communication Skills for Success at Home and at Work](#) by Dennis Rivers (www.NewConversations.net) (*ibid.*)

3.5 Comunicazione efficace nelle cooperative

Le organizzazioni devono interagire con il loro ambiente per sopravvivere. Anche le organizzazioni cooperative devono considerare questo aspetto, per mantenere la propria esistenza e per fornire ai propri soci un servizio migliore e di qualità più elevata, a condizioni più vantaggiose. La cooperazione tra due o più organizzazioni cooperative, e le loro attività di sostegno reciproco, giocherà un ruolo importante nello sviluppo delle imprese stesse e nella loro ascesa verso una posizione di rilievo.

3.6 Problemi di comunicazione nelle cooperative

Le cooperative possono avere diversi problemi di comunicazione. Questi possono essere risolti nei seguenti modi:

- Definizione di obiettivi più elevati



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- ✚ Aumentare le risorse
- ✚ Motivazione
- ✚ Conciliazione
- ✚ Usare al meglio le competenze
- ✚ Lavoro di squadra
- ✚ Promuovere il riconoscimento delle differenze individuali

3.7 Mission - vision - valori principali nelle cooperative

La missione è la motivazione dell'esistenza di un'organizzazione. È una dichiarazione permanente di intenti che distingue un'organizzazione da un'altra. La missione dovrebbe includere indicazioni su quali siano le ragioni di esistenza dell'organizzazione, ma anche a chi l'organizzazione fornisca servizi, in quale campo operi e quali bisogni soddisfi.

La visione è la risposta a ciò che l'organizzazione intende fare, dove andrà e quali obiettivi dovrà avere. La visione è un concetto sul futuro. Una visione forte e ben espressa è idealistica, originale, attraente, assertiva, concisa e memorabile.

"Valori di base" che possono e devono essere efficaci per il successo di una cooperativa:

- Interesse comune
- Qualità, sostenibilità
- Istituzionalità e prestigio aziendale
- Responsabilità sociale e priorità
- rispetto per la natura
- Responsabilità, trasparenza, miglioramento continuo
- Aggiunta di valore internazionale
- Fiducia, apertura, onestà

Di conseguenza, la creazione di valore e l'impegno nel rispetto dei valori individuati, sono importanti nelle cooperative. Più elevati sono i valori, più l'attività risulterà essere maggiormente sensibile ad alcune dinamiche e argomenti specifici.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

3.8 Trasparenza e Responsabilità nelle cooperative

La trasparenza, nella sua forma più semplice, è il trasferimento di informazioni sull'organizzazione da divulgare al pubblico. È estremamente importante che queste informazioni siano accurate, complete e comprensibili. Per quanto riguarda il passaggio delle informazioni utili, il sito web e i report annuali possono essere considerati strumenti informativi di base.

Il principio della trasparenza è molto importante per aumentare la fiducia sociale e raggiungere un maggior numero di partner nel tempo. Il concetto di cooperativa, che si basa sulla filosofia della gestione democratica, necessita comunque di una normativa di riferimento in materia di trasparenza. Un'altra questione che può essere associata al principio della trasparenza è il meccanismo di revisione indipendente. Nelle cooperative, il consiglio di amministrazione e il comitato di revisione svolgono il compito di effettuare il controllo interno. Per quanto riguarda la supervisione di persone esterne alla cooperativa, queste sono ispezionate dal ministero competente e/o dai supervisor delle Unioni Cooperative. Dunque, l'eventuale mancata osservanza del principio di trasparenza si evince anche in sede di revisione.

Il principio di responsabilità impone alle persone che si occupano della gestione e dei processi decisionali di agire in conformità alle regole e agli standard esistenti, nell'esercizio dei loro poteri e nell'adempimento dei loro doveri. In organizzazioni come le cooperative, dove il numero di soci è elevato e si adotta una filosofia di gestione democratica, la chiara preparazione e pubblicazione di organigrammi di lavoro può essere considerata più importante rispetto ad altri tipi di imprese.

Grazie a questi organigrammi, ogni stakeholder può vedere come funzionano le cose; inoltre, si può vedere chi è responsabile dell'esecuzione di quali compiti. Considerando che le decisioni prese hanno un impatto inevitabile sull'economia di molti partner, diventa ancora più importante monitorare le prestazioni delle strutture. In linea con queste considerazioni, si ritiene utile divulgare uno schema, in cui processi e responsabilità siano chiaramente indicati, in un luogo facilmente accessibile a tutti i partner. La seconda fase della responsabilità si basa sulla revisione contabile, come anticipato. I revisori esaminano tutte le transazioni e i conti delle cooperative, assieme ai ministeri o a organi preposti superiori.

I report che vengono redatti a seguito delle revisioni effettuate, nell'ambito della funzione di accountability, devono essere resi noti alle parti interessate.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

3.9 Analisi dei problemi e risoluzione dei conflitti nelle cooperative

Quando nelle cooperative si verifica un problema, prima di tutto occorre determinarlo in modo corretto per la sua risoluzione. I problemi sono una fonte di agitazione, perché ostacolano il raggiungimento degli obiettivi desiderati.

L'analisi dei problemi è il processo di individuazione dei problemi reali, delle loro cause, della comprensione delle esigenze e dello sviluppo di soluzioni. Lo scopo dell'analisi dei problemi è quello di comprendere meglio la causa del problema prima di sviluppare una soluzione. In altre parole, deve garantire l'identificazione non solo dei sintomi visibili dei problemi, ma anche delle "cause fondamentali - le cause di fondo".

Prima di tutto, è necessario rivelare l'elemento di disturbo. È importante determinare il "chi" e "come", misurarne quindi l'impatto e le possibili ripercussioni. A tal fine, è necessario esaminare come questi poi si ripercuotano sui soci e sulle cooperative.

A partire dall'analisi del problema è necessario quindi rispondere ad alcune domande fondamentali. Tra cui:

- *Cosa si vuole cambiare o cosa si percepisce come un problema? Prima di tutto, è necessario definirlo molto bene e renderlo chiaro.*
- *Qual è l'origine di questo problema?*
- *Che tipo di disordine provoca il problema nella cooperativa?*
- *È stata fatta un'analisi causa-effetto tra i problemi?*
- *Chi è responsabile della risoluzione dei problemi?*
- *Quali sono i risvolti di un ritardo nella risoluzione dei problemi?*
- *Cosa si farà durante l'analisi dei problemi?*

Quindi, i problemi e le situazioni indesiderate vengono ordinati a caso e disposti in ordine di importanza. Il problema principale viene individuato e posto in cima. Si cerca di determinare la relazione causa-effetto tra i problemi. I problemi vengono correlati e schematizzati secondo le necessità.

Nel definire le gerarchie dei problemi è necessario rispondere alle seguenti domande:

- *Quali problemi sono ritenuti prioritari?*
- *Quali problemi sono strategici?*
- *Quali sono i problemi che incidono di maggiormente sull'attività di impresa?*
- *Chi si occuperà di identificare i problemi?*
- *Quali sono le nostre possibilità di risoluzione dei problemi?*



È necessario determinare il "modo migliore" per risolvere i problemi, non solo l'"unico modo".

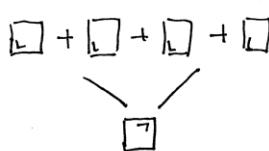
Inoltre, per raggiungere l'obiettivo, è necessario sviluppare i suggerimenti più appropriati e concreti tra le alternative. La soluzione dovrebbe essere raggiunta chiedendo agli esperti i loro suggerimenti e la loro collaborazione.

Tra le ragioni del fallimento nella risoluzione dei problemi: non lavorare in modo sistematico, non avere sufficiente volontà e determinazione, definire il problema in modo errato, non essere in grado di coordinare le capacità mentali creative e analitiche, non tenere conto della partecipazione.

I punti da considerare nello sviluppo di proposte di soluzione sono: partecipazione di tutte le parti interessate, conformità economica, tecnica, ambientale, sociale e culturale.

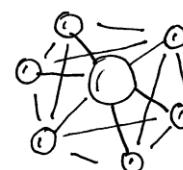
COOPERATIVE V. COLLABORATIVE

By John Spencer @spencerideas



COOPERATION

- Mutual respect
- Transparency
- Shared goals
- Independent and dependent
- Loose network
- Short-term
- Sharing of ideas as a group
- Engagement



COLLABORATION

- Mutual trust
- Vulnerability
- Shared vision and values
- Constant state of interdependence
- Tight culture
- Long-term
- Generation of new ideas as a group
- Empowerment



4TH
CHAPTER

**The Principles
of Agricultural
Cooperatives**



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

CAPITOLO 4 – Principi e valori delle cooperative agricole

Obiettivo Specifico: *Questo modulo mira a fornire ai partecipanti una migliore comprensione delle cooperative e a introdurli ai loro principi e valori.*

4.1. Definizione di “Cooperativa”

“Nell'ultimo decennio, anche in tempi di crisi, le cooperative sono risultate essere organizzazioni socio-economiche resilienti, in grado di fornire occupazione e reddito a singoli individui e intere comunità.”
(Birchall & Hammond Ketilson, 2009; OIT, 2013)

4.2. Che cos'è una cooperativa? Cosa intendiamo per cooperativa?

L'International Cooperative Alliance (ICA) definisce una cooperativa come una "Associazione autonoma di persone che si sono unite volontariamente per soddisfare le loro esigenze e aspirazioni economiche, sociali e culturali comuni, attraverso un'impresa di proprietà comune e controllata democraticamente". Le cooperative si basano sui valori di aiuto reciproco, responsabilità, democrazia, uguaglianza, equità e solidarietà. Nella solco della loro tradizione, i loro membri credono ancora nei valori etici dell'onestà, della trasparenza, della responsabilità sociale e dell'interesse per gli altri" (ICA, 2005).

Da parte sua, l'Unione Europea fornisce le seguenti definizioni: "Un'associazione autonoma di persone che si uniscono volontariamente per soddisfare le loro esigenze e aspirazioni economiche, sociali e culturali attraverso un'impresa di proprietà comune e controllata democraticamente, in cui un leader eletto è responsabile nei confronti dei membri. Le caratteristiche che definiscono una cooperativa sono la possibilità di associarsi e recedere in modo libero, aperto e volontario, la struttura democratica e la distribuzione giusta ed equa dei risultati economici" (Commissione Europea, 2011). Tra le altre definizioni più largamente diffuse c'è anche quella di "Raggruppamenti di persone o entità legali governate da principi operativi specifici, distinti da quelli di altri attori economici. Questi principi includono la struttura e la gestione democratica e l'equa distribuzione del profitto netto dell'esercizio" (Consiglio dell'Unione Europea, 2003).

Sebbene le diverse organizzazioni sovranazionali e le legislazioni dei vari Paesi definiscano le società cooperative in modo diverso, in termini generali concordano sul fatto che si tratta di un'associazione autonoma di persone che si uniscono volontariamente per soddisfare i loro bisogni e aspirazioni economiche, sociali e culturali comuni attraverso un'azienda di proprietà comune e controllata democraticamente.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Le cooperative si fondano sul concetto di sostegno reciproco e sulla garanzia che i loro membri lavorino insieme per un bene comune. Le cooperative sono imprese incentrate "sulle" persone e gestite "dalle" persone: i profitti generati vengono reinvestiti nell'impresa o restituiti ai soci.

Le cooperative sono l'unica forma di organizzazione definita attraverso un codice etico concordato a livello internazionale, in maniera congiunta.

I Valori e i Principi riflettono i fondamenti e sono la guida, il faro, il modo di essere, di fare impresa e di generare benessere delle cooperative, e mostrano la tradizione di un modello di società e di impresa di successo e duraturo.

Va sottolineato che, soprattutto negli ultimi anni, l'identità delle cooperative (il marchio cooperativo) è diventata sempre più interessante, attrattiva ed equa.

European Co-operative Society (SCE) – Società cooperative europea

La Società Cooperativa Europea (SCE) è un'entità giuridica i cui soci sono dislocati in diversi Paesi europei.

E' quindi una società il cui obiettivo è il soddisfacimento dei bisogni dei suoi membri (e non la remunerazione del capitale investito), nonché la promozione di attività economiche transfrontaliere.


In quanto società cooperative a tutti gli effetti, esse sono governate dai principi e dai tratti caratteristici propri delle società cooperative note a livello nazionale, con gestione democratica e il protagonismo delle persone rispetto al capitale.

Per quanto riguarda le norme applicabili alle cooperative, ogni Paese ha una propria legislazione che disciplina questo tipo di società. Tuttavia, a livello europeo, la seguente legislazione regola le cooperative con soci in diversi Paesi europei:

- Regolamento (CE) n. 1435/2003 del Consiglio, del 22 luglio 2003, relativo allo statuto della Società cooperativa europea (SCE). Questo regolamento mira a facilitare le attività transfrontaliere e transnazionali delle società cooperative.
- Il coinvolgimento dei lavoratori nella Società cooperativa europea (SCE) è disciplinato dalle disposizioni della Direttiva 2003/72/CE.

Caratteristiche principali della Società Cooperativa Europea:

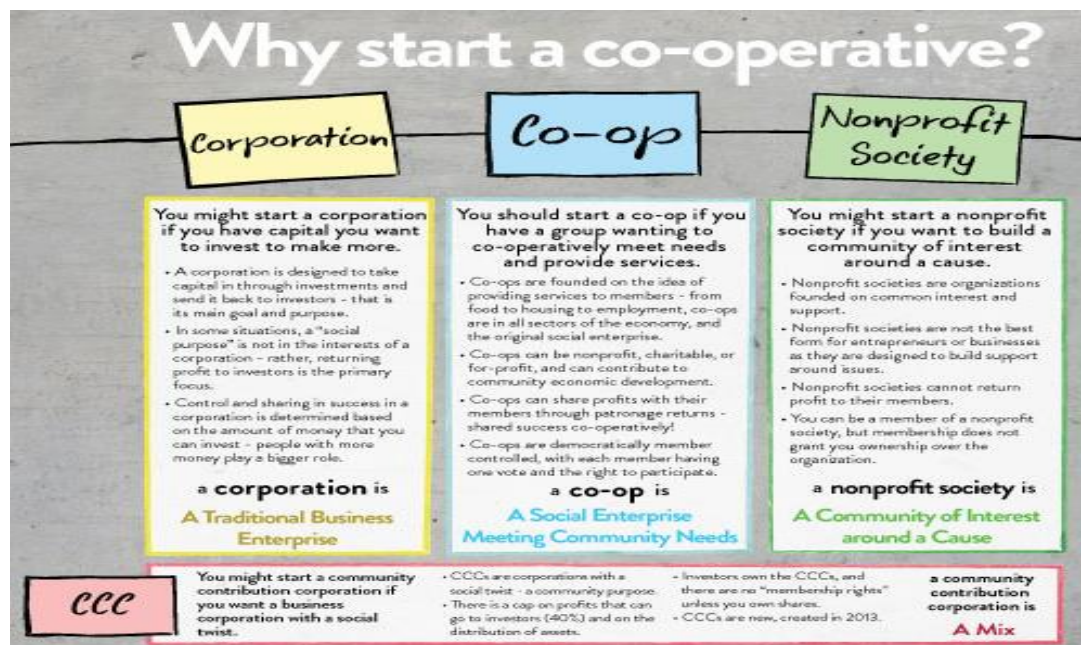
La Società Cooperativa Europea (SCE) è un'entità giuridica con soci dislocati in diversi Paesi europei.

- Una SCE può essere costituita da:
 -  cinque o più persone fisiche; due o più persone giuridiche; o una combinazione di almeno cinque persone fisiche e giuridiche.

- ✚ dalla fusione di due o più cooperative esistenti.
- ✚ dalla trasformazione di una cooperativa esistente, stabilita in un altro Paese dell'UE da almeno due anni.

- Per costituire una SCE il capitale minimo richiesto è di 30.000 euro. Una SCE può avere una percentuale limitata di soci investitori: questi non usufruiscono dei servizi della cooperativa e i loro diritti di voto sono limitati.
- La SCE deve essere registrata nel Paese dell'UE in cui ha la sede legale.
- Ai fini fiscali, la SCE è trattata come qualsiasi altra impresa multinazionale e paga le imposte nei Paesi in cui ha una stabile organizzazione.
- La SCE deve convocare un'assemblea generale almeno una volta all'anno. Le decisioni vengono prese a maggioranza semplice dei soci presenti o rappresentati, ad eccezione delle modifiche allo statuto interno per le quali è richiesta la maggioranza dei due terzi.
- Lo statuto interno della Società cooperativa europea deve stabilire la sua struttura di gestione scegliendo tra una delle due opzioni a seguire: una struttura a due livelli (organo di gestione e organo di vigilanza) o una struttura a un solo livello (organo amministrativo).

Differenze tra i modelli di business cooperativo e altri modelli aziendali





Perchè proprio una cooperativa?

- ✓ Le cooperative adottano un approccio etico e sostenibile al business, considerando non solo l'impatto economico delle loro attività, ma anche quello sociale/culturale e ambientale.
- ✓ Le cooperative offrono una soluzione a diversi problemi. Danno alle persone il controllo sulle imprese a cui sono più legate, sia che acquistino da loro, che lavorino per loro o che le riforniscano. Questa forma di gestione diretta delle attività imprenditoriali aumenta la produttività, sfrutta l'innovazione e dà alle persone la possibilità di partecipare al progetto di impresa. Essa dunque costituisce il vantaggio reale delle cooperative, rispetto ad altre forme di impresa.
- ✓ Economia dell'UE: nell'UE ci sono 250.000 cooperative, di proprietà di 163 milioni di cittadini (un terzo della popolazione dell'UE), che danno lavoro a 5,4 milioni di persone.

4.3. Tipologie di cooperative

Esistono diversi modi per classificare le cooperative.

Considerando IL GRADO (o la categoria), le cooperative possono essere:

- Cooperative di primo grado. Quando i soci, almeno 2 in generale, sono persone fisiche o giuridiche. Tra le cooperative di primo grado, ci sono diversi tipi da considerare:
 - **Cooperative di lavoro.** Nelle cooperative di lavoro, la creatività e l'impegno dei dipendenti possono essere incoraggiati in modi che non possono essere stimolati in molte altre imprese. In questo tipo di cooperativa, i dipendenti sono i soci e i proprietari dell'impresa e, attraverso il loro lavoro comune, svolgono qualsiasi attività economica di produzione di beni o servizi per altri.
 - **Cooperative di consumo.** Le cooperative di consumo sono quelle il cui scopo è quello di procurare, alle migliori condizioni di qualità, informazione e prezzo, beni e servizi per il consumo, l'uso o il godimento da parte dei soci e delle loro famiglie. Queste società possono soddisfare le esigenze dei loro membri in settori quali l'alloggio, la salute, l'assistenza all'infanzia e la vendita al dettaglio.
 - **Cooperative di servizi.** Lo scopo delle cooperative di servizi è quello di fornire servizi, produrre beni e realizzare operazioni volte al miglioramento economico e tecnico delle attività professionali o delle aziende dei soci. Esempi: imprenditori autonomi, agricoltori e artigiani.



- **Cooperative speciali** / cooperative miste - cooperative multi-stakeholder. Soddisfano le esigenze di diversi stakeholder, come dipendenti, clienti e altre persone e organizzazioni interessate a vario titolo.

In Europa esistono molti tipi di cooperative che operano in diversi settori. Alcuni esempi sono: cooperative agricole; cooperative di salute animale e di inseminazione artificiale; cooperative di abitazione; cooperative di allevamento; cooperative di pesca e marittime; cooperative fondiarie di comunità; cooperative di macchine agricole; cooperative di arte e patrimonio; cooperative di comunità e ricreazione; cooperative di trasporto; cooperative di consulenza e istruzione; cooperative di credito; cooperative turistiche; cooperative di interesse sociale, ecc.

- Cooperative di secondo livello e di livello superiore quando sono costituite da almeno due società cooperative, dello stesso tipo o di tipo diverso, con la possibilità che altri soggetti giuridici pubblici e privati - o imprenditori individuali - diventino soci, purché non superino il 45% del numero totale dei soci. Lo scopo di queste cooperative è quello di promuovere, coordinare e sviluppare gli obiettivi economici comuni dei loro membri e di rafforzare e integrare la loro attività economica.

Due o più cooperative di secondo grado costituiranno una cooperativa di terzo grado, e così via.

* Attività: Video Motivazionali sulla “cooperazione”

Materials: PC/laptop con lavagna luminosa e accesso a Internet a banda larga; altoparlanti; lavagna a fogli mobili e pennarelli.		tempo: 15 min
<p>In questa attività il formatore mostra un video ai partecipanti. Si tratta di un breve video il cui scopo è quello di far comprendere meglio il significato di cooperazione e i suoi vantaggi pratici.</p> <p>Dopo aver visto il video, il formatore apre un dibattito tra i partecipanti sui suoi contenuti, per un massimo di 10 minuti.</p> <p>Si individuano possibili compiti ed esercitazioni specifiche per i partecipanti su argomenti correlati al settore:</p> <ul style="list-style-type: none">• attività di apprendimento:<ul style="list-style-type: none">- Video e discussione generale		



- autovalutazione e valutazione tra pari:
 - Auto-riflessione sulla comprensione
- Raccomandazioni metodologiche per l'attuazione e la valutazione:
 - Facilitazione nei gruppi faccia a faccia (queste abilità sono molto importanti quando si aiuta un gruppo a raggiungere il consenso).

Link utili alla visualizzazione del materiale:

https://www.youtube.com/watch?v=CgBAo_JnUkk

<https://www.youtube.com/watch?v=S5QruCHANww>

4.4. Valori cooperativi

Le cooperative si basano la propria attività sui valori dell'auto-aiuto, dell'auto-responsabilità, della democrazia, dell'uguaglianza, dell'equità e della solidarietà. È molto importante conoscere adeguatamente e mettere in pratica questi valori alla presenza dei soci e di chi manifesta dubbi nei confronti del modello cooperativo.

Di seguito una panoramica degli ormai noti "Principi cooperativi", ossia le linee guida attraverso cui le cooperative mettono in pratica i propri valori.

4.5. I sette Principi Cooperativi

Valori e principi sono gli elementi distintivi delle organizzazioni e delle imprese cooperative. Per parlare dell'origine dei principi dobbiamo risalire al 1844, quando i Pionieri di Rochdale, fondatori della prima cooperativa della storia, formularono un sistema di principi semplice, chiaro e forte, che assicurava la gestione condivisa dell'organizzazione a beneficio dei suoi membri.

Nel 1995, una nuova Dichiarazione sull'Identità Cooperativa, adottata dall'International Cooperative Alliance (ICA), ha riesaminato e successivamente ratificato i Principi Cooperativi, in una nuova riformulazione che tuttavia mantiene in gran parte l'impianto originario, dimostratosi efficace in quasi 170 anni di storia.

Tale impianto, infatti, ha contribuito a trasformare il movimento cooperativo in una delle principali forze sociali ed economiche a livello mondiale, perché in grado di interpretare efficacemente i cambiamenti sociali contemporanei.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

I Sette Principi cooperativi rappresentano le linee guida attraverso le quali le cooperative mettono in pratica i loro valori:

1. **Adesione volontaria e libera.** Le cooperative sono organizzazioni volontarie, aperte a tutte le persone che desiderano utilizzare i loro servizi e che desiderano accettare le responsabilità dell'adesione, senza discriminazioni di genere, sociali, di razza, politica o religiosa.

2. **Controllo democratico dei soci.** Le cooperative sono organizzazioni democratiche controllate dai soci, che partecipano attivamente alla definizione delle politiche e alle decisioni. Tutte le persone che agiscono come rappresentanti eletti sono responsabili nei confronti dei soci. Nelle cooperative primarie, tutti i soci hanno diritto di voto (un socio, un voto).

3. **Partecipazione economica dei soci.** I soci contribuiscono equamente al capitale della cooperativa e lo controllano democraticamente. Almeno una parte del capitale è solitamente di proprietà comune della cooperativa.

I soci utilizzano i profitti per uno tra i seguenti scopi:

Lo sviluppo della stessa cooperativa (ad esempio, costituendo delle riserve).

Per sostenere altre attività approvate dai soci.

4. **Autonomia e indipendenza.** Le cooperative sono organizzazioni autonome di mutuo aiuto gestite dai loro soci. Quando stipulano accordi con organizzazioni esterne - compresi i governi - o aumentano il loro capitale da fonti esterne, ciò deve avvenire in modo da garantire il controllo democratico da parte dei soci e mantenere l'autonomia della cooperativa.

5. **Educazione, formazione e informazione.** Le cooperative forniscono istruzione e formazione ai soci, ai rappresentanti eletti, ai dirigenti e al personale, in modo che possano contribuire efficacemente allo sviluppo dell'impresa. Inoltre, forniscono informazioni al pubblico in generale - in particolare ai nuovi assunti e agli opinion leader - sulla natura e sui vantaggi della cooperazione.

6. **Cooperazione tra cooperative.** Le cooperative aiutano i propri partner in modo più efficace e rafforzano il movimento cooperativo collaborando con le strutture locali, nazionali, regionali e internazionali.

7. **Attenzione per la comunità / Impegno per il suo coinvolgimento attivo.** Le cooperative lavorano per lo sviluppo sostenibile delle loro comunità attraverso politiche approvate dai loro membri.

L'intenzione di risolvere problemi comuni attraverso un'azione congiunta è alla base delle cooperative, ma anche l'empowerment, la proprietà condivisa e il controllo democratico sono concetti chiave della mission cooperativa.

Le cooperative non operano in modo isolato dalla loro comunità, ma sono inserite nella società. I valori e i principi cooperativi sono destinati a sostenere la struttura della cooperativa, che a sua volta sostiene la struttura della società.



✳ **Attività: Gioco di ruolo: il “dilemma del prigioniero”**

Materiali: PC e proiettore video	Partecipanti: -	Tempo: 20 min
<p>In questa attività il formatore spiega ai partecipanti le differenze tra un modello competitivo ed egoistico - basato sul vincere nell'immediato senza badare al futuro - e un sistema cooperativo, basato su principi e valori di cooperazione.</p> <p>Il dilemma del prigioniero è un paradosso dell'analisi decisionale in cui due individui che agiscono nel proprio interesse perseguono una linea di azione che non porta al risultato ideale e più scontato. Il tipico dilemma del prigioniero è impostato in modo tale che entrambe le parti scelgano di proteggere sé stesse a spese dell'altro partecipante. Seguendo un processo di pensiero puramente logico, entrambi i partecipanti si trovano in una condizione peggiore rispetto a quella in cui si sarebbero trovati se avessero cooperato nel processo decisionale.</p> <p>Due membri di una banda criminale vengono arrestati e imprigionati. Ciascun prigioniero è in isolamento e non ha modo di comunicare con l'altro. I pubblici ministeri non hanno prove sufficienti per condannare i due per l'accusa principale. Sperano di far condannare entrambi a un anno di carcere per un'accusa minore. Contemporaneamente, i pubblici ministeri offrono a ciascun detenuto un accordo. A ciascun prigioniero viene data la possibilità di: tradire l'altro testimoniando che l'altro ha commesso il crimine, oppure collaborare con l'altro rimanendo in silenzio. Un procuratore intelligente fa la seguente offerta a ciascuno:</p> <p>“Può scegliere di confessare o di rimanere in silenzio. Se lei confessa e il suo complice rimane in silenzio, farò cadere tutte le accuse contro di lei e userò la sua testimonianza per assicurarmi che il suo complice sconti una pena seria. Allo stesso modo, se il suo complice confessa mentre lei tace, sarà libero mentre lei sconterà la pena. Se entrambi confessate, otterrò due condanne, ma farò in modo che entrambi otteniate la libertà condizionale anticipata. Se entrambi rimarrete in silenzio, dovrò accontentarmi di condanne simboliche per possesso di armi da fuoco. Se volete confessare, dovete lasciare un biglietto al carceriere prima del mio ritorno domani mattina”.</p> <p>Dopo il gioco di ruolo, il formatore apre un dibattito tra i partecipanti, per un massimo di 10 minuti.</p> <p>Lo scopo è far capire meglio che l'interesse personale sembra più appetibile, ma spesso porta a un risultato peggiore se due parti agiscono entrambe nell'interesse personale: questa è la logica alla base della cooperazione.</p>		



	Prisoner B does not confess (cooperates)	Prisoner B confesses (defects)
Prisoner A does not confess (cooperates)	Each serves 1 year	Prisoner A: 3 years Prisoner B: goes free
Prisoner A confesses (defects)	Prisoner A: goes free Prisoner B: 3 years	Each serves 2 years

Questa tabella riassume brevemente le conseguenze individuali di ciascun partecipante.

Compiti specifici ed esercitazioni da parte dei discenti, nel corso dell'attività:

- Discussione generale
- Autovalutazione e valutazione tra pari
- Feedback e forum di discussione
- Facilitazione nei gruppi faccia a faccia.

Sono tutti attività importanti, per lo sviluppo di una logica cooperativa.

Per saperne di più: <https://plato.stanford.edu/entries/prisoner-dilemma/>

4.6. Il Movimento Cooperativo Globale

I soci di tutte cooperative esistenti nel mondo, con i propri valori e principi unici, hanno dato origine, nel tempo, alla creazione di un'organizzazione internazionale, chiamata International Co-operative Alliance (ICA), che ha contribuito alla creazione di un movimento globale, incentrato sui valori illustrati.

Il Primo Congresso Cooperativo, tenutosi a Londra nel 1895, servì a fondare l'Alleanza. Vi parteciparono delegati di cooperative di Argentina, Australia, Belgio, Danimarca, Inghilterra, Francia, Germania, Olanda, India, Italia, Serbia, Svizzera, Regno Unito e Stati Uniti.

L'Alleanza è una Federazione di cooperative / Associazione internazionale senza scopo di lucro che riunisce e rappresenta le cooperative di tutto il mondo e promuove il modello cooperativo di impresa. Gli obiettivi dichiarati dei rappresentanti dell'Alleanza sono: divulgare e fornire informazioni; definire e difendere i principi cooperativi; sviluppare il commercio internazionale.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Currently, ICA represents 1 billion people in 107 countries on five continents. ICA members are international and national cooperative organizations from all sectors of the economy: agriculture, banking, consumer, fisheries, health, housing, insurance, industry and services.

Le cooperative e l'UE

Il Trattato di Roma, firmato il 25 marzo 1957, conteneva già le più importanti disposizioni quadro della Politica Agricola Comune (PAC).

Il trattato lasciava aperti i rapporti tra le autorità comunitarie e i rappresentanti del settore agricolo, ma la Commissione espresse fin da subito il desiderio di una stretta collaborazione e invitò i rappresentanti delle organizzazioni agricole a partecipare alla Conferenza di Stresa del 1958 in qualità di osservatori.

Gli stessi agricoltori si convinsero dell'importanza della Comunità per il loro settore e, il 6 settembre 1958, fu creata la prima organizzazione rappresentativa europea, **il COPA (Comitato delle organizzazioni professionali agricole)**.

Un anno dopo, il 24 settembre 1959, le cooperative agricole della Comunità europea crearono la loro organizzazione europea di riferimento, la **COGECA (Confederazione Generale delle Cooperative Agricole)**. Il Segretariato del COPA fu istituito a Bruxelles il 1° aprile 1959 e si fuse con la COGECA il 1° dicembre 1962.

Il COPA e il COGECA rappresentano la voce unitaria degli agricoltori e delle cooperative agricole dell'UE. Una delle loro missioni è rendere l'agricoltura dell'UE un settore sostenibile, innovativo e competitivo, garantendo al contempo la sicurezza alimentare per oltre 500 milioni di persone in Europa.



- **Confederazione Generale delle Cooperative Agricole – COGECA**

La COGECA rappresenta gli interessi generali e specifici delle cooperative agroalimentari, forestali e della pesca europee presso le istituzioni dell'UE e presso altre organizzazioni socioeconomiche che contribuiscono al processo decisionale europeo.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Gli obiettivi della COGECA sono i seguenti: Rappresentare gli interessi generali e specifici delle cooperative europee del settore agroalimentare, forestale e della pesca; rafforzare la rete delle cooperative agricole europee e promuovere la loro cooperazione commerciale; promuovere e partecipare ad analisi legali, economiche, finanziarie e sociali di interesse per le cooperative agroalimentari, forestali e della pesca; facilitare lo scambio di buone pratiche e stabilire piattaforme di dialogo sullo sviluppo strategico delle imprese, al fine di individuare soluzioni ai problemi attuali e futuri e cogliere le opportunità emergenti; promuovere e presentare soluzioni innovative a beneficio degli agricoltori, dell'ambiente, dei consumatori e della società in generale.

4.7. Il Consiglio di Amministrazione di una Cooperativa

In the following section, we will explain what the Board of Directors of a cooperative is, and we will analyze its role.

What is the Board of Directors?

Cooperative societies have the following bodies:

- **Compulsory corporate bodies:** (1) the General Assembly and (2) the Board of Directors.
- **Optional corporate bodies:** (1) the Statutory Auditors; (2) the Appeals Committee; and (3) other bodies of a consultative or advisory nature, the functions of which are determined in the Articles of Association and which may in no case be confused with the functions of the corporate bodies.

Che cos'è il Consiglio di amministrazione?

Le società cooperative hanno i seguenti organi:

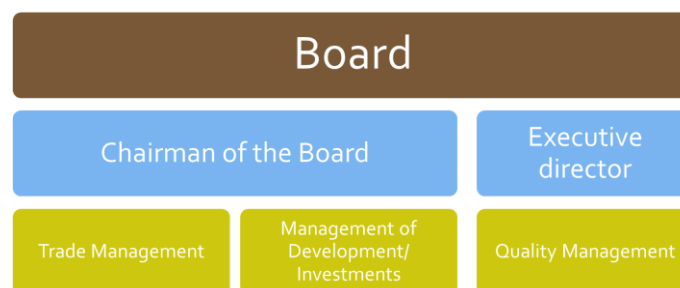
- **Organi sociali obbligatori:** (1) l'Assemblea generale e (2) il Consiglio di amministrazione.
- **Organi sociali facoltativi:** (1) il Collegio Sindacale; (2) la Commissione d'Appello; (3) altri organi di natura consultiva o propositiva, le cui funzioni sono stabilite dallo Statuto e che non possono in alcun caso essere confuse con le funzioni degli organi sociali.



L'Assemblea generale elegge il Consiglio d'amministrazione affinché eserciti le sue funzioni a nome di tutti e li rappresenti. In altre parole, il Consiglio assume la massima rappresentatività della Società per, decisione dell'Assemblea, ed è soggetto alle sue direttive.

Il Consiglio d'amministrazione è l'organo collegiale di governo responsabile almeno per: l'alta direzione; la supervisione del gruppo dirigente e la rappresentanza della società cooperativa. Opera sempre nel solco della legge, dello Statuto della Società e della politica generale stabilita dall'Assemblea generale, che lo elegge.

Un tipico modello di gestione cooperativa



Nell'immagine: Il Consiglio (Board), il Presidente (Chairman of the board), Il direttore esecutivo (Executive director), e poi le diverse unità manageriali, rispettivamente quella commerciale, sviluppo e investimenti e qualità.

Responsabilità del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo di governo, di rappresentanza e di gestione della cooperativa, soggetto alle disposizioni della Legge, dello Statuto e della politica generale stabilita dall'Assemblea Generale. Mette in pratica gli atti che concretizzano le linee gestionali approvate dall'Assemblea.

Tra i consiglieri viene eletto anche il Presidente, che è il legale rappresentante della cooperativa. Egli Rappresenta legalmente la cooperativa in tutte le azioni davanti a terzi, sia extragiudiziali che giudiziarie, comprese quelle che richiedono una decisione o un'autorizzazione da parte dell'Assemblea generale.

- Il Consiglio di amministrazione è l'organo di governo della cooperativa delegato dall'Assemblea, dalla quale riceve un mandato di governo per un determinato periodo di tempo.



- Il presidente del Consiglio di amministrazione è il rappresentante legale della cooperativa, nell'ambito dei poteri assegnatigli dallo statuto e dei poteri specifici derivanti dalle delibere dell'Assemblea generale o del Consiglio di amministrazione.

Ruoli del Consiglio di Amministrazione

Pianificazione, organizzazione, coordinamento, direzione, controllo, integrazione, ispirazione e promozione. Queste funzioni non sono incluse nella descrizione legale dei poteri del Consiglio di amministrazione, ma sono quelle che devono essere svolte dall'organo di governo di qualsiasi tipo di società, indipendentemente dalla sua forma giuridica. Le singole funzioni sono analizzate qui di seguito:

- **PIANIFICAZIONE:** in cosa consiste? Cercare di "vedere il futuro" (visione) e, a partire dal presente, elaborare un piano d'azione per realizzare tale visione. È la più importante di tutte le funzioni.
- **ORGANIZZAZIONE:** consiste nello stabilire la relazione e definire i compiti e le responsabilità di ciascuno. Implica anche la valorizzazione del singolo socio.
- **COORDINAMENTO:** unificare e armonizzare gli sforzi, le risorse umane, i materiali e le procedure.
- **GESTIONE:** Consiste nel mettere in atto la pianificazione. Comunicare le istruzioni a livello organizzativo e interpersonale. Motivare il management della cooperativa. Delegare la funzione di gestione della cooperativa all'équipe tecnica.
- **CONTROLLO:** Consiste nel verificare il rispetto delle scadenze e dei piani e stabilire misure correttive in caso di eventi imprevisti.

RUOLI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE:

- Fornisce le linee guida per l'elaborazione del piano strategico dell'impresa e per la sua adozione: definizione dell'impresa/e, obiettivi, piani d'azione, budget.
- Monitora l'evoluzione dell'impresa in base al mercato e alla pianificazione effettuata.
- Cura le relazioni.
- Seleziona e valuta il management e lo sostituisce se necessario.
- Controlla e promuove lo sviluppo dei dirigenti e dei tecnici dell'impresa.
- È la sede per risolvere eventuali divergenze tra i soci e impedire che queste turbino il funzionamento dell'impresa.
- Non interferisce ripetutamente negli affari quotidiani, se non in casi di grave crisi.
- Ha il compito di mediare flussi finanziari: monetizzazione vs. capitalizzazione.
- Trasferisce le informazioni necessarie;
- Rappresenta legalmente la cooperativa a tutti gli effetti, anche sul piano delle possibili conseguenze.



Il lavoro quotidiano del Consiglio di amministrazione è suddiviso in tre gruppi:



1. Decisioni quotidiane e organizzazione del lavoro, comunicazione interna:

- a) Monitoraggio del flusso di cassa, verifica dei clienti, utilizzo dei prodotti, distribuzione, quote associative.
- b) Rispetto del regolamento interno, supervisione dei membri, controllo quotidiano dei processi, riunioni.
- c) Volume delle vendite, distribuzione dei volumi tra i membri

2. Progetti di investimento e sviluppo:

- a) Determinazione della direzione di sviluppo, blocchi di investimento, indagine sulle esigenze dei soci.
- b) Ricerca di finanziamenti, flussi di cassa, rischi di investimento, prestiti e cooperazione con le banche.

3. Comunicazione esterna, sviluppo delle conoscenze:

- a) Legislazione, cooperazione con le organizzazioni, audit esterni.
- b) Formazione dei soci, partecipazione a mostre, progetti pubblicitari, scambio di esperienze.

Funzioni del Consiglio di Amministrazione

Decisioni quotidiane e organizzazione del lavoro:

- Monitoraggio del flusso di cassa, verifica dei clienti, utilizzo dei prodotti, distribuzione, quote associative;
- Rispetto del regolamento interno, supervisione dei membri, controllo quotidiano dei processi, riunioni;
- Volumi di vendita;

Progetti di investimento e sviluppo

- Determinare la direzione dello sviluppo, i blocchi di investimento, la ricerca delle esigenze dei soci;
- Ricerca di fondi, flussi di cassa, rischio di investimento, prestiti e cooperazione con le banche;

Comunicazione esterna, sviluppo della conoscenza

- Legislazione, cooperazione con le organizzazioni, audit esterni;
- Formazione dei soci, partecipazione a mostre, progetti pubblicitari, scambio di esperienze;



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Composizione e organizzazione del Consiglio di amministrazione

Per quanto riguarda la composizione e l'organizzazione del Consiglio direttivo, la sua composizione è stabilita dallo Statuto. Il numero dei consiglieri non può essere inferiore a 3 né superiore a 15, e vi devono essere in ogni caso un Presidente, un Vicepresidente e un Segretario.

L'elezione dei Consiglieri viene effettuata dall'Assemblea Generale a scrutinio segreto e a maggioranza. Lo Statuto o il Regolamento interno disciplinano il processo elettorale. Le cariche di Presidente, Vicepresidente, Segretario e qualsiasi altra carica sono elette tra i suoi membri dal Consiglio di amministrazione o dall'Assemblea generale, in base agli Statuti. La nomina degli Amministratori ha effetto dal momento della loro accettazione e deve essere depositata nel Registro delle Cooperative entro un periodo di tempo determinato dalle leggi in materia. Lo Statuto può ammettere la nomina ad amministratori di persone qualificate ed esperte che non siano soci, in numero non superiore a un terzo del totale, e che non possono in nessun caso essere nominate Presidente o Vicepresidente.

Il consiglio direttivo cercherà di avere una rappresentanza equilibrata di donne e uomini nella sua composizione. Al fine di raggiungere questa rappresentanza equilibrata, i membri devono facilitare/consentire la compatibilità e la conciliazione vita-lavoro, con gli impegni personali di ciascuno.

Qual è il profilo richiesto a un Direttore?

Una Direzione generale ha bisogno preferibilmente di team con un atteggiamento positivo e non di team con un atteggiamento negativo. Un atteggiamento positivo e costruttivo è essenziale per la buona gestione dell'ente. Servono anche gruppi di lavoro proattivi, che siano costantemente disposti a contribuire con nuove idee e suggerimenti. Al contrario, continue critiche e continua opposizione rispetto a tutto ciò che viene proposto nella cooperativa possono risultare nocive e scoraggianti.

Come deve comportarsi un Consiglio direttivo?

Il consiglio di amministrazione di una cooperativa non deve essere un gruppo di persone che lavorano in modo indipendente, ma un gruppo di persone impegnate in uno scopo comune e con l'obiettivo di raggiungere risultati congiuntamente. Le caratteristiche del gruppo dovrebbero quindi essere: scopo comune, interdipendenza, assegnazione dei ruoli, coordinamento e impegno. La vera ricchezza di ognuno risiede nella consapevolezza che sia il lavoro di squadra a fare la differenza.

Il Consiglio di amministrazione deve agire come una SQUADRA

Un team è un gruppo di persone che ha un metodo di lavoro collettivo e coordinato all'interno del quale i partecipanti si scambiano le proprie esperienze, rispettando i propri ruoli e le proprie funzioni, al fine di raggiungere obiettivi comuni svolgendo un compito congiunto. Pertanto, un team necessita di complementarietà, coordinamento, comunicazione, fiducia, impegno e collaborazione:



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- **Complementarietà:** ogni membro ha una particolare area di competenza. Tutte queste competenze sono complementari e contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.
- **Coordinamento:** il gruppo di professionisti, con un leader a capo, deve agire in modo organizzato per portare a termine il lavoro.
- **Comunicazione:** il lavoro di squadra richiede una comunicazione aperta tra tutti i membri del team, tra il presidente e i membri del consiglio di amministrazione, tra i membri del consiglio di amministrazione e il presidente e tra i membri stessi, essenziale per poter coordinare le diverse azioni individuali.
- **Fiducia:** ogni persona ha fiducia nel buon lavoro degli altri colleghi. Questa fiducia li porta ad accettare di anteporre il successo della squadra a quello personale.
- **Impegno:** ogni membro si impegna a fare del suo meglio
- **Collaborazione:** aiutare gli altri.

SINTESI

Il Consiglio di Amministrazione è un organo che regge le sorti della Cooperativa per delega dell'Assemblea, dalla quale riceve un mandato di governo per un determinato periodo di tempo.

È un organismo fondamentale per lo sviluppo della cooperativa, tanto che, se il Consiglio di Amministrazione...

...non lavora e non dà energia alla cooperativa...

...blocca il funzionamento degli altri due organi...

...non permette alle competenze dei dirigenti e del personale tecnico di essere messe in pratica...

=> La cooperative NON funzionerà

Promemoria: le funzioni più importanti del Consiglio direttivo sono:

- Rappresentanza della cooperativa.
- Definizione delle strategie e delle linee guida di gestione della cooperativa.
- Supervisione e controllo della gestione quotidiana della cooperativa affidata al direttore e ai dirigenti/tecnici della cooperativa.
- Assicurare l'istituzione di procedure adeguate per l'informazione e il coinvolgimento dei soci.
- Approvare le basi del proprio funzionamento per raggiungere gli obiettivi prefissati, nel quadro degli statuti.

Alcune considerazioni sul suo funzionamento:

- Il mandato delegato NON è un mandato personale. In quanto autorità delegata, il Direttore deve rendere conto del suo operato all'Assemblea, che è quella che lo ha nominato e glielo ha affidato.
- L'Assemblea delega il potere al Consiglio direttivo così costituito, NON ai suoi singoli membri.
- Il direttore eletto, che accetta la nomina, si è assunto liberamente questa responsabilità.
- All'interno del Consiglio direttivo si applica la legge della maggioranza e, se la decisione non viene presa all'unanimità o per consenso, viene presa per votazione.
- I consiglieri sono vincolati dal voto della maggioranza e sono moralmente obbligati ad assumere la posizione ufficiale del Consiglio direttivo.
- I Consiglieri devono mantenere la riservatezza delle decisioni prese e prestare attenzione alle informazioni che utilizzano per prendere le decisioni.

I membri del Consiglio di amministrazione esercitano la loro funzione con la diligenza che si addice a un rappresentante leale e a un dirigente attento, nel rispetto dei principi cooperativi.



Ma... non si nasce organi di governo, lo si diventa.

- Quando un'Assemblea nomina uno dei suoi membri come Direttore, non gli fornisce le conoscenze e gli strumenti necessari per svolgere il nuovo ruolo.
- Si limita a dargli fiducia e a chiedergli di fare del suo meglio per svolgere il nuovo ruolo.
- I membri del consiglio direttivo non devono necessariamente essere professionisti della gestione, ma devono prendere decisioni imprenditoriali delicate e difficili.

Come si possono conciliare la governance dei soci e l'efficienza imprenditoriale?

È necessario dotare la cooperativa di una struttura tecnica in grado di fornire gli elementi e le tecniche di gestione adeguati.



La problematica risiede nell'interazione di queste due funzioni,

- quella di **Governance**, rappresentata dal Consiglio direttivo, e
- quella di **Gestione aziendale** esercitata da una struttura tecnica.

Ed è qui che appare un gioco di due **poteri**:

- ✚ Uno, definito dalla struttura aziendale.
- ✚ L'altro, quello dello staff tecnico che detiene gli strumenti decisionali, le informazioni e i criteri di gestione.

✚ **Attività: video motivazionale "Teamwork"**

Materiali: PC/laptop con lavagna luminosa	Partecipanti: -	tempo: 10 min
<p>In questa attività il formatore mostra un video ai partecipanti.</p> <p>Lo scopo è quello di far capire meglio come far lavorare insieme un team.</p> <p>I partecipanti imparano che lavorare in gruppo può essere vantaggioso e impegnativo allo stesso tempo. La condivisione del lavoro può essere problematica se i membri del team non lavorano bene insieme. Nella maggior parte dei contesti di squadra ci sarà un leader e una o due altre persone che condividono il carico di lavoro dell'intera squadra. Questo può portare a sentimenti di risentimento repressi da parte delle "api operaie" e talvolta gli altri membri del team possono sentirsi esclusi. I team che lavorano bene insieme possono aumentare notevolmente la produttività del posto di lavoro e creare una cultura cooperativa più coesa.</p> <p>Compiti specifici ed esercitazioni dei discenti su argomenti correlati al campo, all'interno:</p> <ul style="list-style-type: none">• attività di apprendimento:<ul style="list-style-type: none">- Video e discussione generale• autovalutazione e valutazione tra pari:<ul style="list-style-type: none">- Auto-riflessione sulla comprensione <p><i>Raccomandazioni metodologiche per l'implementazione e la valutazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Facilitazione nei gruppi face-to-face		



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Link alla documentazione:

https://www.youtube.com/watch?v=fUXdrI9ch_Q

<https://www.linkedin.com/pulse/good-team-work-vs-bad-iftikhar-ahmed>

Che cos'è un team di lavoro?

*"Un piccolo insieme di persone con competenze complementari che si impegnano a perseguire uno scopo e ad adottare un approccio comune al lavoro, condividendo la responsabilità reciproca".
(Katzenbach and K. Smith)*

✳ **Attività: video motivazionale - "La saggezza delle oche"**

Materiali: PC/laptop con lavagna luminosa e accesso a Internet a banda larga;
altoparlanti; lavagna a fogli mobili e pennarelli.

Tempo: 15 min.

Lo scopo è quello di far capire meglio **come far lavorare insieme un team:**

- Quando le persone lavorano in squadra in modo armonioso, condividendo valori comuni e una destinazione comune, arrivano alla meta più velocemente e più facilmente, perché sono animate dall'energia e dall'entusiasmo reciproco.

- A volte le persone che giocano in squadra si allontanano dal gruppo e cercano di raggiungere gli obiettivi da soli. Tuttavia, come le oche, di solito scoprono di sentire la mancanza della sinergia e dell'energia che si crea quando si è parte attiva di una squadra coesa che si muove verso la meta, e desiderano tornare nel gruppo.

- Quando un team funziona bene, diversi membri del team possono assumere il ruolo di leader per un po' di tempo, grazie a una particolare competenza o esperienza. Di conseguenza, nelle buone squadre, tutti hanno l'opportunità di fungere da leader e da seguaci.

- Le squadre spesso si sfaldano per la mancanza di un'adeguata comunicazione tra i vari membri del team. Forse le squadre composte da esseri umani possono imparare dagli stormi di oche che la comunicazione costante tra i membri è estremamente importante per muoversi efficacemente verso una destinazione comune.

- Quando si lavora in team, è estremamente importante che ogni membro del team comunichi regolarmente con tutti gli altri membri.
- Le squadre di persone funzionano meglio quando non si limitano a lavorare insieme, ma si preoccupano del benessere reciproco.



Questi sono i contenuti del video:

Ogni autunno migliaia di oche volano dal Canada alla parte meridionale degli Stati Uniti per sfuggire al freddo pungente dell'inverno canadese. Non appena uno stormo di oche si alza in volo dalle acque canadesi, forma rapidamente uno schema di volo a V, con un'oca rotante in testa e tutte le altre oche che la seguono in due file ravvicinate.

Gli scienziati della fauna selvatica hanno condotto studi approfonditi per determinare il motivo per cui le oche e gli altri uccelli migratori volano sempre con una caratteristica forma a V. Hanno trovato alcuni risultati affascinanti:

1. Quando le oche volano insieme, ogni oca fornisce una maggiore forza di sollevamento e limita la resistenza dell'aria rispetto all'oca che vola dietro di lei. Di conseguenza, volando insieme in una formazione a V, gli scienziati stimano che l'intero stormo possa volare circa il 70% più lontano con la stessa quantità di energia rispetto a quando ogni oca vola da sola. Le oche hanno scoperto che possono raggiungere la loro destinazione più rapidamente e con meno energia quando volano insieme in formazione.
2. Quando un'oca esce dalla formazione a V, scopre subito che il volo richiede uno sforzo e un'energia maggiore. Di conseguenza, quell'oca torna rapidamente nella formazione per sfruttare la forza di sollevamento che deriva dal volare insieme.
2. Le oche ruotano la leadership. L'oca che vola in testa alla formazione deve spendere più energia perché è la prima a interrompere il flusso d'aria che fornisce la portanza aggiuntiva a tutte le oche che seguono il leader. Di conseguenza, quando l'oca leader si stanca abbandona la posizione anteriore e si sposta nella parte posteriore della formazione, dove la resistenza è più leggera, e un'altra oca passa alla posizione di leader. Questa rotazione di posizione avviene molte volte nel corso del lungo viaggio verso climi più caldi.
3. Le oche si "suonano il clacson" a vicenda. Spesso emettono anche forti suoni simili al clacson mentre volano insieme. Gli scienziati ipotizzano che questo suono sia il loro modo di comunicare durante il lungo volo.
4. Le oche si aiutano a vicenda. Gli scienziati hanno anche scoperto che quando un'oca si ammala, viene colpita o ferita e abbandona la formazione, altre due oche escono dalla formazione e



rimangono con l'oca indebolita. Esse la proteggono dai predatori finché non è in grado di volare di nuovo o, al contrario, muore.

Raccomandazioni metodologiche per l'attuazione e la valutazione:

Facilitazione nei gruppi face-to-face (queste abilità sono molto importanti quando si aiuta un gruppo a raggiungere il consenso).

Documentazione/collegamenti Internet:

<https://www.youtube.com/watch?v=5rOq4WfNDfM>

<http://lenwilson.us/5-thing-geese-can-teach-us-about-teamwork/>

4.8. Il Regolamento interno

Statuto della cooperativa

Le cooperative sono costrette a regolare il loro funzionamento attraverso gli statuti, che servono ad adattare la legge alle esigenze e alle particolarità di ogni impresa.

Gli statuti regolano gli aspetti sociali di una cooperativa e il contenuto minimo è il seguente:

- Denominazione sociale, scopo sociale, sede legale, durata e ambito territoriale di applicazione.
- Il capitale sociale minimo.
- Le quote minime obbligatorie di capitale sociale richieste per l'adesione, la forma e i termini di versamento e i criteri di determinazione delle quote obbligatorie che devono essere conferite dai nuovi soci della cooperativa.
- La forma di accredito delle quote al capitale sociale.
- La maturazione o meno di interessi sulle quote obbligatorie del capitale sociale.
- Tipi di soci, requisiti di ammissione, versamenti obbligatori e regime applicabile.
- Diritti e obblighi dei soci.
- Diritto al rimborso delle azioni dei soci e regime di trasferimento delle azioni.
- Norme di disciplina sociale, classificazione delle infrazioni e delle sanzioni, procedura di sanzione e perdita della qualità di socio.
- Struttura del Consiglio di amministrazione, numero di amministratori e la natura del loro mandato. Inoltre, il numero di revisori dei conti e il loro mandato e, se necessario, i membri del comitato d'appello.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Regolamenti interni: Regolamento interno (RRI)

Su base volontaria, la cooperativa può dotarsi di un Regolamento Interno (RRI), approvato dall'Assemblea Generale, il cui contenuto e la cui struttura saranno definiti dai soci, sempre nel rispetto del quadro legale e statutario, per lo sviluppo degli aspetti societari, organizzativi o gestionali.

Il Regolamento interno non può contravvenire alla Legge o allo Statuto.

Nella maggior parte dei casi, il Regolamento interno riunisce i diversi accordi di carattere obbligatorio che sono frammentati (norme relative all'attività, accordi specifici dell'Assemblea generale o del Consiglio direttivo, norme cooperative della legge o di altri regolamenti), oppure sviluppa aspetti societari, organizzativi o gestionali.

È una pratica frequente quella di redigere il Regolamento interno una volta che la cooperativa realizzato che determinate regole sono necessarie per il suo sviluppo sociale. In questo senso, in molti casi il Regolamento interno non è altro che una raccolta di accordi che, anno dopo anno, migliorano il funzionamento operativo interno della cooperativa. Infine, è consigliabile che il Regolamento interno non sia in contrasto, per esempio, con le norme emanate dalla politica agricola, dai consigli di regolamentazione per le denominazioni d'origine protette e le indicazioni geografiche protette, o da altre norme sulla qualità e sulla sicurezza alimentare.

4.9 Ruoli e responsabilità dei soci cooperatori

Tipi di soci

A seconda dell'attività cooperativa, possono essere Soci di una cooperativa sia le persone fisiche che quelle giuridiche, pubbliche o private. In generale, si tratta **di persone che partecipano all'attività cooperativa nell'ambito del suo scopo sociale a tempo indeterminato**.

Tra i soci possono esserci anche **soci collaboratori, persone fisiche o giuridiche** che, pur non essendo in grado di svolgere pienamente l'attività cooperativa, possono contribuire al raggiungimento degli scopi sociali. La loro esistenza deve essere indicata nello Statuto.

I soci che, per giustificati motivi, non svolgono l'attività che li ha portati ad aderire alla cooperativa e che non chiedono di uscirne, possono diventare soci in eccedenza.

Lo statuto può prevedere l'ammissione di soci lavoratori, ossia di persone fisiche la cui attività cooperativa consiste nella prestazione di lavoro personale. Lo Statuto può prevedere un periodo di prova per questo tipo di soci. Gli statuti che prevedono l'ammissione dei soci lavoratori stabiliscono i criteri per una loro partecipazione equa e ponderata.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Partecipazione dei soci alla gestione quotidiana della cooperativa

Il coinvolgimento dei soci nella gestione quotidiana di una cooperativa è relativamente ridotto, ma i soci hanno un impatto significativo sulle decisioni quotidiane della cooperativa; nella versione standard, i soci partecipano all'assemblea generale annuale. A loro volta, i soci più attivi vengono eletti nel Consiglio di amministrazione e determinano lo sviluppo strategico della cooperativa, mentre il Consiglio di amministrazione e i direttori esecutivi della cooperativa, nel prendere le decisioni di gestione quotidiana, devono seguire il percorso stabilito dai soci. Le decisioni prese dalla direzione della cooperativa hanno un impatto diretto sui soci attraverso la definizione dei requisiti di qualità che essi devono rispettare, i prezzi delle materie prime e dei prodotti, il flusso di cassa, ecc.

Obblighi dei soci

I soci sono tenuti a rispettare i loro obblighi legali e statutari. In particolare:

- Rispettare gli accordi validamente adottati dagli organi sociali della cooperativa.
- Partecipare alle attività cooperative svolte per realizzare lo scopo sociale, nella misura minima obbligatoria stabilita dallo statuto.
- Mantenere il segreto sulle questioni e sui dati della cooperativa la cui divulgazione potrebbe essere dannosa per gli interessi della cooperativa stessa.
- Accettare le cariche per le quali sono stati eletti, a meno che non vi sia una giusta causa di esonero.
- Rispettare gli obblighi finanziari.
- Non intraprendere attività in concorrenza con quelle svolte dalla cooperativa, salvo espressa autorizzazione del Consiglio di amministrazione.

Responsabilità dei soci

- La responsabilità del socio per i debiti della società è limitata ai conferimenti del capitale sociale sottoscritto, siano essi stati o meno interamente versati.
- Il socio che lascia la cooperativa risponde personalmente dei debiti della cooperativa, previa esclusione dal patrimonio della cooperativa, per un periodo di cinque anni dalla perdita della qualità di socio, per le obbligazioni assunte dalla cooperativa prima della sua uscita, fino all'ammontare dei suoi conferimenti al capitale sociale.



Diritti dei membri

- Assistere, partecipare ai dibattiti, formulare proposte in conformità alle norme statutarie e votare le proposte presentate all'Assemblea generale e dagli altri organi collegiali di cui fanno parte.
- Essere eleggibili e candidarsi alle cariche sociali.
- Partecipare a tutte le attività della cooperativa, senza discriminazioni.
- Il ristorno cooperativo, se previsto.
- L'aggiornamento, se previsto, e la liquidazione dei conferimenti di capitale sociale, nonché la percezione degli interessi sugli stessi, se previsti.
- Cancellazione volontaria.
- Ricevere le informazioni necessarie per l'esercizio dei propri diritti e l'adempimento dei propri obblighi.
- Altri diritti previsti dalla legge o dallo statuto

Il diritto all'informazione

Gli Statuti stabiliscono tutti i provvedimenti necessari affinché ogni socio sia informato sull'andamento economico e sociale della cooperativa. È dunque possibile:

- Ricevere una copia degli Statuti e, se esiste, del Regolamento interno e delle sue eventuali modifiche.
- Libero accesso ai registri dei soci della cooperativa e al libro dei verbali dell'Assemblea generale.
- Ricevere, su richiesta, una copia certificata delle risoluzioni adottate durante le assemblee generali.
- Ricevere, su richiesta, una copia delle delibere del Consiglio di amministrazione e, in ogni caso, farsi illustrare e chiarire lo stato della propria situazione finanziaria nei confronti della cooperativa.
- Esaminare i documenti da sottoporre all'Assemblea, in particolare: il bilancio annuale, la relazione sulla gestione, la proposta di distribuzione dei risultati e la relazione dei revisori o dei sindaci.
- Richiedere e ricevere informazioni sull'andamento della cooperativa secondo i termini stabiliti dallo Statuto e, in particolare, informazioni che riguardano i diritti economici o sociali.
- Il Consiglio di amministrazione può rifiutare di fornire le informazioni richieste quando queste comprometterebbero seriamente gli interessi legittimi della cooperativa o quando la richiesta costituisce un ostacolo ripetuto o un abuso manifesto da parte dei soci richiedenti.



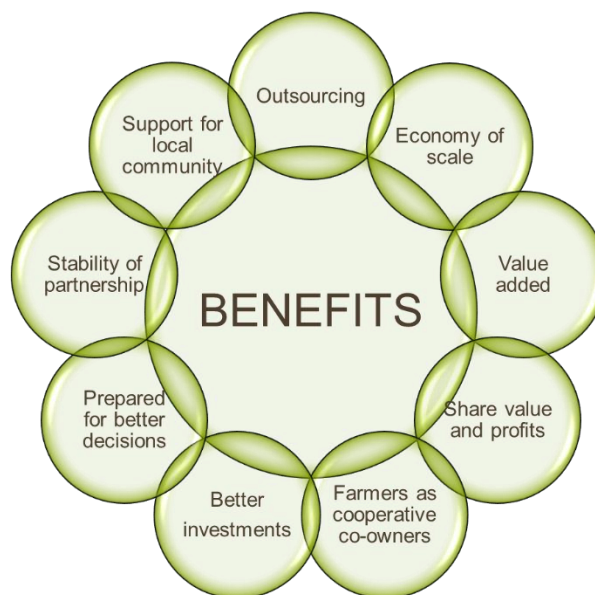
Vantaggi e rischi dell'appartenenza a una cooperativa

- *Vale la pena essere soci?*
- *Aderire a una cooperativa?*
- *Quali sono i vantaggi?*
- *La cooperativa è l'unica soluzione?*

* **Attività: discussione con fogli di carta**

Materiali: Fogli di carta; penne / pennarelli	Partecipanti: -	Tempo: 50 min
<p>Ogni partecipante riceve 2 fogli di carta e una penna.</p> <p>In 7 minuti, ciascuno deve scrivere 2 vantaggi dell'essere membro di una cooperativa sul proprio foglio di carta.</p> <p>Dopo 7 minuti tutti i partecipanti raccontano i propri 2 benefici, il formatore li raccoglie e li raggruppa sulla lavagna o sulla parete.</p> <p>È possibile che i benefici si ripetano.</p> <p>La parte di discussione non deve durare più di 30 minuti.</p> <p>Questa parte della discussione serve come introduzione alla parte successiva. Per il formatore è più facile parlare dei benefici che forse sono stati menzionati anche dai partecipanti.</p> <p>Alcune domande aggiuntive:</p> <p><i>Quanto attivamente voglio essere coinvolto nella cooperativa?</i></p> <p><i>Mi piacciono i principi della cooperazione?</i></p> <p><i>Quali sono i miei prodotti? Quanto sono competitivi?</i></p> <p><i>Quali cooperative operano nella mia zona?</i></p> <p><i>Quanto sono di supporto e rispondenti alle mie esigenze?</i></p>		

Come può un agricoltore essere sicuro la forma cooperativa sia l'opportunità migliore per la sua azienda agricola, a lungo termine? Chiaramente, la cooperativa non è una bacchetta magica che risolve tutti i problemi di un agricoltore. In larga misura, il risultato della cooperazione dipende dall'interesse e dal coinvolgimento attivo dell'agricoltore stesso. Sono molto importanti il prodotto realizzato, il livello di concorrenza e lo stadio di sviluppo della cooperativa. Altrettanto importanti sono i soci, la gestione e la strategia della cooperativa. In un mondo ideale, **una cooperativa può aiutare un agricoltore a fare acquisti e a vendere i prodotti in modo più efficiente.**



Esternalizzazione

La cooperativa può partecipare all'acquisto delle materie prime e alle operazioni di vendita, dando così all'agricoltore più tempo per curare il processo produttivo.

L'outsourcing significa delegare alla cooperativa l'acquisto di beni strumentali, come sementi, pesticidi, fertilizzanti, mangimi e altri input. In questo modo, l'agricoltore può ridurre il tempo necessario per la ricerca di informazioni e per il monitoraggio. Le cooperative aiutano l'agricoltore ad ampliare e gestire in modo più efficiente le proprie unità produttive, su base indipendente.

Economia di scala

Le cooperative diventano attori influenti sul mercato, ottengono condizioni più favorevoli e aiutano gli agricoltori a ridurre i costi e a migliorare la redditività.

Per quanto riguarda la qualità, hanno la possibilità di realizzare un controllo più efficace.

Mettendo insieme prodotti di una determinata qualità, molte cooperative di vendita possono soddisfare le esigenze degli acquirenti su larga scala, meglio di quanto possano fare i singoli agricoltori. Unendo le forze, gli agricoltori sono in grado di influenzare la struttura del mercato e il comportamento degli acquirenti e/o dei fornitori. Quasi tutti i prodotti agricoli sono di natura massiva. Pertanto, i costi unitari di lavorazione diminuiscono notevolmente con l'espansione delle operazioni della cooperativa. L'efficienza attraverso le economie di scala è il motivo per cui si crea o si fa parte di una cooperativa.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Market management yields competitive conditions so that the price system is efficient. Farmers would generally pay higher prices for supplies if it were not for competition from cooperatives. By pooling supply purchases, sales, and handling and selling expenses, cooperatives can operate more efficiently-at lower costs per unit-than farmers can individually. A number of cooperatives have developed markets in other countries and their exports provide outlets for more production. In many cases, cooperatives have expanded-or acted to retain markets by processing members' products into different forms or foods. Major cooperatives have been organized to preserve farmers' link to a market and to protect their production investment.

Valore aggiunto

Per rimanere competitive, le cooperative, come qualsiasi azienda, tendono a integrarsi verticalmente verso i mercati dei beni di consumo più lucrativi e meno sensibili ai prezzi, dove esistono maggiori possibilità di differenziazione dei prodotti e di segmentazione del mercato. Le cooperative hanno risposto all'evoluzione della domanda di cibi pronti, di buone confezioni e di un merchandising efficace. Alcune conducono programmi di educazione dei commercianti e dei consumatori sulla corretta cura e manipolazione dei loro prodotti e sulle modalità di utilizzo. Le cooperative di commercializzazione e trasformazione forniscono ai soci l'accesso al mercato e li aiutano a vendere i loro prodotti in modo vantaggioso, sia nello stato originale, al momento del raccolto o in seguito allo stoccaggio, sia in forma trasformata.

Agricoltori come comproprietari di cooperative

Le cooperative danno ai soci la possibilità di partecipare alla gestione e al processo decisionale. Consentono agli agricoltori di possedere e controllare, su base democratica, imprese commerciali per l'approvvigionamento di forniture e servizi (input) e la commercializzazione dei prodotti (output). Gli agricoltori si organizzano volontariamente per aiutarsi autonomamente, piuttosto che affidarsi al governo. Possono determinare obiettivi, finanziamenti, politiche operative e metodi di condivisione dei benefici.

Migliori investimenti

I costi di impiego e di utilizzo delle attrezzature agricole sono ridotti. Le cooperative forniscono vari servizi personalizzati per aiutare gli agricoltori a far fronte alla carenza di manodopera o a ridurre al minimo gli investimenti individuali in attrezzature.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Sostegno alla comunità locale

Le vere cooperative sostengono le comunità locali attraverso

- creazione di posti di lavoro;
- acquistando localmente
- investendo in infrastrutture
- fornendo fondi speciali per lo sviluppo locale

* **Attività: Strumento di gioco - Valutazione dell'apprendimento: Kahoot**

Come si gioca:

Il formatore si collega a www.kahoot.com e accede al proprio account e clicca su "Gioca". Seleziona quindi la modalità classica o a squadre.

Nota: se la partita è giocatore contro giocatore (tutti i giocatori sono uno contro l'altro e hanno il proprio dispositivo), selezionare Classico o Modalità Squadra.

Tutti i giocatori vanno quindi su www.kahoot.com e inseriscono il pin di gioco pertinente.

Il formatore può ora passare alle domande di valutazione e i giocatori rispondono alle domande.

Questo gioco si basa su domande a scelta multipla, le cui risposte sono codificate con colori e simboli, sia sullo schermo (formatore) che sui dispositivi dei discenti.

Agli apprendenti vengono assegnati punti in base alla correttezza delle risposte e alla velocità con cui hanno risposto alle domande. Va notato che, mentre gli apprendenti rispondono alle domande, viene detto loro automaticamente se le loro risposte sono corrette o errate. Il formatore è anche in grado di vedere quante risposte corrette o errate sono state date. Questo permette al formatore di avere una discussione di gruppo sulle varie risposte date e di ribadire la risposta corretta. Una volta che il formatore fa clic su "avanti", viene visualizzata una classifica, prima di passare alla domanda successiva.

Il gioco termina quando tutte le domande sono state risposte e viene dichiarato un vincitore.

Se il gioco termina con un pareggio, il formatore può fare domande singole fino a trovare un vincitore finale.

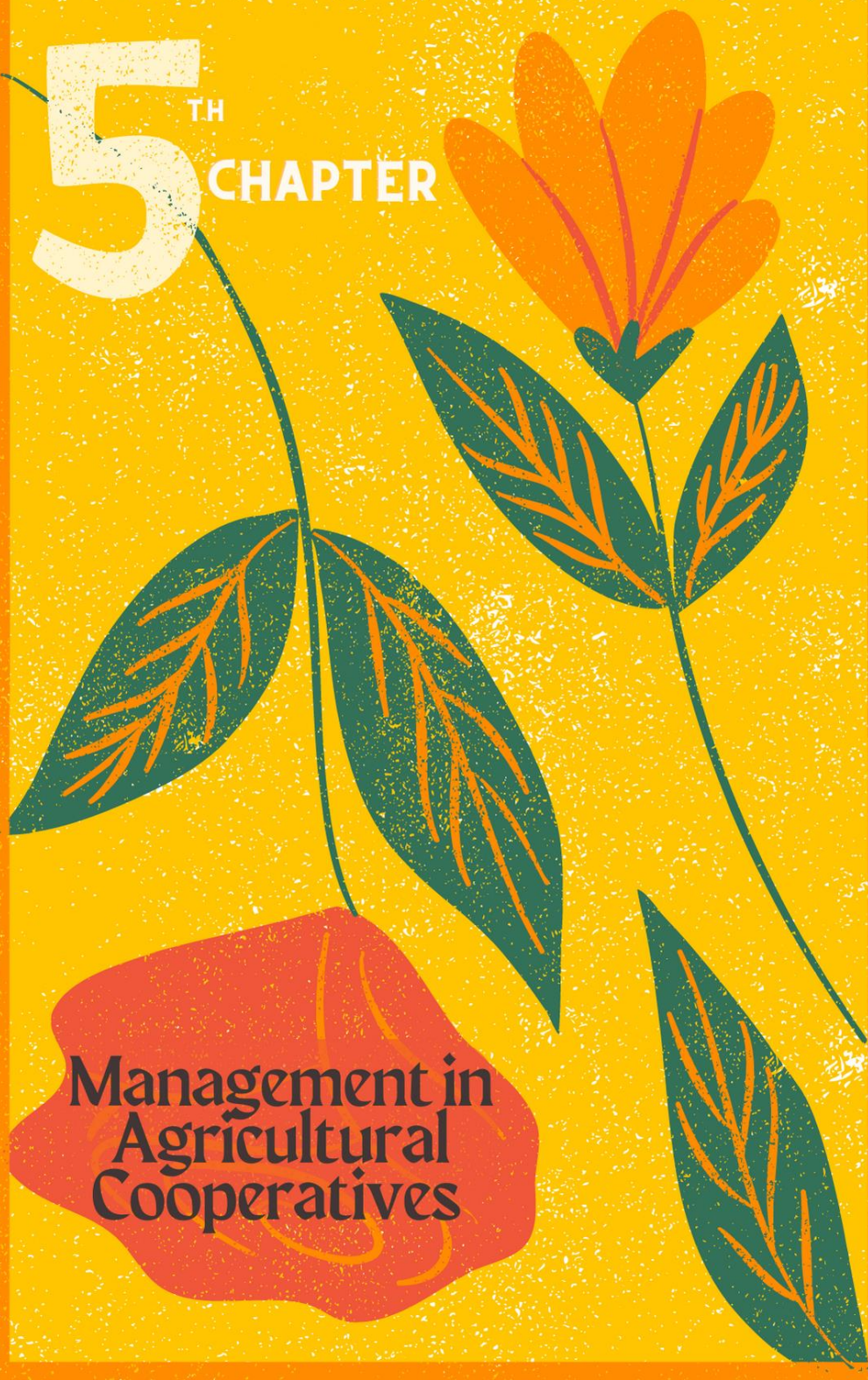
Lo scopo di questo gioco è quello di valutare che i discenti abbiano compreso chiaramente i temi trattati in Aula e nelle altre piattaforme didattiche. Permette inoltre al tutor di ripetere le informazioni critiche sugli argomenti.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

5TH
CHAPTER



**Management in
Agricultural
Cooperatives**



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

CAPITOLO 5 – La gestione delle cooperative agricole

Obiettivo specifico: incrementare le competenze manageriali

5.1. il modello di gestione cooperativa

Il modello di gestione cooperativa è basato e sostenuto dai Valori e Principi cooperativi, in grado di rappresentare i postulati fondamentali che permettono di costruire l'identità cooperativa di un'impresa. Questo modello incorpora aspetti legati alla comunicazione permanente, all'autogestione, alla partecipazione attiva e allo sviluppo integrale delle persone, sulla base di un **Progetto Condiviso**, un progetto definito dalla sua Missione, Visione e valori.

In termini di gestione imprenditoriale, la differenza con le società di capitali è limitata. Le società cooperative incoraggiano o favoriscono l'orientamento al cliente, la gestione dei processi, l'innovazione, lo sviluppo di alleanze e il coinvolgimento con l'ambiente, e cercano di ottenere risultati volti a soddisfare tutti gli stakeholder legati alla cooperativa (Miret, L., n.d.).

Il modello di gestione cooperativa rappresenta un cambiamento di paradigma rispetto ad altri tipi di modelli di business, in quanto trasferisce il potere al collettivo. E', quindi, un modello **incentrato sulle persone**, che promuove la **partecipazione dei soci nei diversi aspetti legati alla gestione dell'impresa**.

Nell'ambito di questo modello, è necessario **applicare un approccio gestionale diverso**. È necessario rafforzare il senso di appartenenza dei soci, analizzare i loro interessi comuni, nonché promuovere la loro partecipazione ai diversi forum aperti (assemblee, riunioni, ecc...), per raggiungere i seguenti scopi/obiettivi: (1) adattare il progetto alle loro esigenze, (2) stabilire i vettori essenziali che costituiscono la visione dell'impresa e stabilire i suoi obiettivi comuni, e (3) sviluppare e/o promuovere la crescita della cooperativa e garantire la competitività del progetto.

*"È l'unico modello che nasce unicamente con la volontà di promuovere la solidarietà e la democrazia interna a tutti i livelli dell'organizzazione, integrando le persone nella gestione, perseguendo il successo dell'impresa come successo di ciascuno dei suoi membri in un quadro altamente competitivo ed efficiente".
(Ugalde, I., 2020)*



Co-operative Management Model	
Key Aspects	Concepts / Tools
<p>“Co-operative Culture”</p> <p>Values and Co-operation Principles</p>	<p>Co-operative Values:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solidarity 2. Self-help 3. Equality 4. Equity 5. Self-Responsibility 6. Democracy <p>Principles of Co-operation:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Voluntary Membership 2. Democratic Member Control 3. Member Economic Participation 4. Autonomy and Independence 5. Education, Training and Information 6. Cooperation among Cooperatives 7. Concern for Community
<p>People in cooperation</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Shared sense 2. Committed Co-owners 3. Cooperative Behaviours 4. Leaders 5. Integral Development
<p>Shared Project</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión, Vision and Values 2. Intercooperation 3. Strategic Planning 4. Deployment
<p>Participatory Organisation</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Self-management 2. Communication 3. Information
<p>Excellent Company</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Customer Orientation 2. Pocesess 3. Innovation 4. Economic Integration 5. Involvement with the Environment



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

5.2. Differenze tra il modello di business cooperativo e altri modelli di business

In questa sezione faremo una breve analisi comparativa della natura del funzionamento delle società cooperative e delle società di capitali.

Innanzitutto, è bene ricordare che le cooperative sono **SOCIETÀ DI PERSONE**, mentre le società commerciali sono società di capitali, i cui proprietari cercano solo il profitto e in cui l'asse e la componente centrale della loro azione e organizzazione è il capitale.

Questa differenza fondamentale si riflette nell'obiettivo di entrambe: mentre l'obiettivo delle imprese capitalistiche è quello di fare soldi, le persone che si uniscono per creare una cooperativa lo fanno perché vogliono fornire a se stesse un particolare servizio o possedere la propria attività. La motivazione è completamente diversa. Mentre nel caso delle imprese capitalistiche la priorità è avere potere e fare profitti, nel caso delle cooperative l'obiettivo primario è fornire servizi o lavorare alle migliori condizioni possibili.

Per quanto riguarda la **PROPRIETÀ**, le società di capitali appartengono agli azionisti e c'è la possibilità di acquistare tutte le azioni e diventare proprietari della società. Nelle società cooperative non c'è questa possibilità perché la proprietà è collettiva, è una società a proprietà indivisa. Nelle cooperative, ogni persona ha il diritto di esprimere un voto.

Una cooperativa è inalienabile, non può essere venduta, a differenza delle società più mutevoli.

Per quanto riguarda l'**AUTORITÀ**, nelle cooperative essa è detenuta dai soci (marcatamente democratica), mentre in altri modelli societari l'autorità è detenuta da chi possiede la maggioranza del capitale. In contrasto con l'approccio democratico al processo decisionale nelle cooperative, nelle aziende di capitali predomina un approccio gerarchico alla struttura di *governance* e al processo decisionale.

Se consideriamo la **LEADERSHIP**, in una cooperativa non può essere assunta da una sola persona. La leadership deve essere condivisa, perché è questo che rende le cooperative ciò che sono e che ha permesso alle cooperative di resistere all'attuale crisi economica e di ottenere risultati migliori.

A questo proposito possiamo ricordare la motivazione dell'esistenza di entrambe le società: mentre le società cooperative mirano alla creazione di valore collettivo secondo un approccio sostenibile, le società capitalistiche mirano a massimizzare il profitto di chi apporta il capitale.

Nelle cooperative c'è anche l'obbligo di conservare una parte dell'eccedenza come fondo di riserva per l'educazione. A differenza delle società cooperative, nelle società di capitali gli utili vengono distribuiti in base al numero di azioni detenute da ciascun socio/azionista, con precedenza all'ammontare dell'investimento effettuato.

Nella cooperazione, l'obiettivo primario non è il profitto (creazione di ricchezza), ma la soddisfazione delle aspirazioni e dei bisogni dei soci. Tuttavia, va notato che la soddisfazione di questi bisogni dei soci non sarà raggiunta a lungo termine se non ci sono profitti.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Nelle cooperative agroalimentari, il socio si rivolge alla cooperativa per acquistare i prodotti o i servizi necessari alla commercializzazione agricola e zootecnica, ecc. Partecipando, ha la fiducia di un rapporto commerciale e finanziario, nonché l'accesso alle eccedenze in base alla sua attività, ed è del processo decisionale dell'impresa.

COOPERATIVE	ANOTHER CORPORATE MODEL
The authority is held by the partners	The authority is held by the person who owns most of the capital.
Capital is a basic tool to provide service to the partner	Work, customers, suppliers... To achieve the capital objectives
Distribution of benefits according to participation in cooperative activity	Capital-based distribution of profits



5.3. Sfide e soluzioni della gestione quotidiana delle Cooperative

Tra le sfide che le cooperative devono affrontare nella loro gestione quotidiana, possiamo citare le seguenti:

- a) La necessità di una **gestione più efficace**, di una visione più imprenditoriale e di una maggiore specializzazione. Uno dei grandi deficit organizzativi del lavoro collettivo è **la mancanza di specializzazione dei diversi agenti**. Molte cooperative **non hanno manager professionisti qualificati**, perché in alcuni casi non c'è la capacità di remunerarli adeguatamente e quindi non riescono a trattenere i talenti. Tutto ciò è legato alla mancanza di visione imprenditoriale dei leader delle cooperative (presidenti e consigli direttivi).
- b) Un'altra sfida da affrontare è la mancanza di formazione o di sviluppo delle competenze dei diversi attori. Nelle cooperative è necessario sviluppare piani e azioni di formazione per:
 - i. **Consigli direttivi**. Le funzioni principali del consiglio direttivo sono l'alta direzione (partecipazione alla definizione della strategia generale), la supervisione o il controllo della gestione e la rappresentanza della cooperativa. In questo senso, e data l'importanza delle loro funzioni, è essenziale migliorare la loro formazione affinché possano svolgere correttamente il loro ruolo.
 - ii. **Soci della cooperativa**. È necessario analizzare se esiste una mancanza di formazione per i soci che potrebbe influire sia sulla loro attività ordinaria che sulla loro partecipazione attiva agli organi democratici della cooperativa.
- c) Un'altra sfida che le cooperative devono affrontare è l'importanza di accrescere le proprie capacità per competere in un mercato globale.
- d) L'importanza del rapporto con i soci, soprattutto quando le cooperative crescono. È necessario stabilire meccanismi per gestire in modo efficace e trasparente il rapporto con i soci, per avvicinarli al progetto e far sì che percepiscano i vantaggi della cooperativa. Ciò richiede la progettazione di piani d'azione con i soci (formazione, comunicazione, ecc.), per migliorare la loro conoscenza del progetto imprenditoriale e per farli sentire più coinvolti e comprendere le strategie a lungo termine della cooperativa. È inoltre molto importante migliorare la loro partecipazione e far sì che sentano di "poter essere ascoltati".
- e) Un'altra sfida che il settore cooperativo deve affrontare è la mancanza di rinnovamento generazionale nella base sociale e lo scarso rinnovamento dei leader. La mancanza di rinnovamento è dovuta, tra le altre cause, all'invecchiamento della base sociale e anche alla scarsa immagine (mancanza di prestigio) delle cooperative (intese come imprese antiche e, a volte, non ben gestite).



Come possibile soluzione a questo problema, oltre a progettare eventuali azioni per attrarre i giovani, si deve anche affrontare la questione di come migliorare l'immagine e il prestigio del movimento cooperativo.

La valorizzazione del marchio cooperativo e l'aumento del prestigio sociale possono essere ottenuti utilizzando:

- **Azioni di marketing,**
- **altre azioni che coinvolgano i diversi stakeholder** (consumatori, clienti, partner, amministrazioni) e il pubblico in generale.

È fondamentale osservare il consumatore e il mercato per potersi adattare ad essi e non rimanere indietro rispetto ai concorrenti.

Le abitudini dei consumatori stanno cambiando ed è necessario adattarsi alla nuova realtà e alle nuove esigenze.

Un'altra sfida che il settore deve affrontare è l'innovazione e il cambiamento tecnologico (processi, macchinari, ecc.).

La perdita dei valori cooperativi è un'altra sfida per il settore.

Nel corso degli anni si è verificata una perdita dei valori, dell'identità cooperativa e della relativa cultura. Ciò è riscontrabile sia tra i soci di base che tra i dirigenti delle cooperative. È quindi necessario rafforzare questa identità. È importante promuovere questo senso di appartenenza in modo che possano trasmetterlo ad altri (questo potrebbe incoraggiare l'adesione di nuovi soci).

Gamification tool: Gioco dei dadi - Gestione delle cooperative agricole

Materiali: dadi	2 gruppi	Tempo: -
<p>- Le persone sono divise in due squadre</p> <p>- Preparare un elenco numerato di questioni relative alla gestione delle cooperative agricole.</p> <p>A ogni squadra vengono dati due dadi.</p> <p>I dadi vengono lanciati a turno e, qualunque sia il numero totale su cui finiscono, 1 persona della squadra deve parlare dell'argomento corrispondente per almeno 45 secondi, seguendo le istruzioni fornite.</p> <p>Tutte le persone devono avere almeno 2 turni per parlare di argomenti diversi.</p>		



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Lancio dei dadi:

La squadra A inizia lanciando 1 solo dado;

La squadra B inizia lanciando due dadi.

Al turno successivo, ogni squadra inverte il numero di dadi lanciati.

Squadra A = 2

Squadra B = 1

Si continua fino a quando ogni partecipante ha avuto almeno due turni. I partecipanti non possono ripetere ciò che è già stato detto su ciascun argomento.

Valutazione dell'obiettivo di apprendimento:

Questo gioco ha lo scopo di valutare che gli apprendisti abbiano compreso chiaramente i materiali didattici forniti in aula e su altre piattaforme di apprendimento. Permette inoltre al tutor di ripetere le informazioni critiche sugli argomenti.

5.4. Uguaglianza tra uomini e donne e misure a sostegno della parità

Le cooperative si basano su valori specifici, il che significa che le loro attività economiche sono guidate da processi di aiuto reciproco e da mutualismo.

Uno dei valori più importanti della cooperazione è l'uguaglianza: ogni membro della cooperativa ha uguali diritti e condizioni. Ma che dire della "parità di genere"?

Come afferma l'ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro) nel saggio Cooperative e mondo del lavoro n. 1, l'espressione "parità di genere" si riferisce al "godimento di pari diritti, opportunità e trattamento da parte di uomini e donne in tutte le sfere della vita".

Nonostante la costituzione di diverse istituzioni mondiali attivamente impegnate nella promozione dell'emancipazione femminile e nella riduzione del divario di genere - come l'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE) o l'Entità delle Nazioni Unite per l'uguaglianza di genere e l'emancipazione delle donne (UN WOMEN) - la stragrande maggioranza delle donne, con i loro appelli e le loro richieste specifiche, rimane fortemente inascoltata.



Ogni donna sulla terra deve affrontare quotidianamente profonde discriminazioni e ingiustizie. Secondo il rapporto di UN WOMEN intitolato "Progress on the sustainable development goals, the gender snapshot 2019", più donne rispetto agli uomini vivono in condizioni di povertà.

Gran parte delle disuguaglianze tra donne e uomini esistono anche quando si tratta di cogliere un'opportunità di lavoro o di trovare un impiego di migliore qualità. Gli squilibri di genere si ripercuotono sulle nostre comunità, causando una scarsa partecipazione attiva delle donne a importanti questioni sociali o economiche e una scarsa rappresentanza nei processi decisionali comuni.

Il settore agroalimentare ha una cultura particolarmente maschile: le donne rurali devono ancora affrontare gravi svantaggi, non solo rispetto agli uomini rurali, ma anche rispetto alle donne urbane. La maggiore o minore partecipazione femminile dipende dalla numerosità delle misure, sia pubbliche che private, adottate per bilanciare le opportunità tra donne e uomini, in tutto il mondo.

È quindi importante individuare strategie e strumenti per promuovere l'uguaglianza di genere e il coinvolgimento sociale attivo delle donne nei loro contesti lavorativi e, di conseguenza, ridurre al minimo la possibilità di essere condannate alla povertà estrema.

Secondo il modello di *governance* cooperativa, gli individui sono responsabili delle loro azioni e delle loro decisioni, per cui l'impresa cooperativa può essere uno strumento prezioso per affrontare il problema del persistente accesso limitato delle donne al mercato del lavoro e alle opportunità di sviluppo, grazie alla promozione di valori specifici e alla sua gestione democratica e attenta alle comunità.

Al contrario, la partecipazione, l'autonomia dei soci, l'informazione, la formazione e la solidarietà non sono caratteristiche tipiche delle imprese il cui obiettivo principale è il profitto.

Inoltre, i dati confermano che, rispetto ad altre forme di impresa, le cooperative raggiungono meglio l'uguaglianza di genere, ma quali misure vengono solitamente adottate per promuovere la parità all'interno delle cooperative? E come le donne possono beneficiare del modello di cooperazione democratica? La risposta è semplice: impiegando una *specifico strategia* e adottando *misure concrete per il bilanciamento di genere*.

Gli elementi costitutivi di una strategia di genere

È necessario partire dal principio: la *governance* democratica delle imprese cooperative. Questo elemento essenziale, basato sul concetto di "una testa, un voto", innesca un sistema di "Economia Sociale" molto potente per la sua capacità di produrre beni, servizi e conoscenza perseguendo obiettivi sia economici che sociali. In questo modo - e non a caso - le imprese cooperative possono svolgere un ruolo nel raggiungimento dell'empowerment economico e sociale delle donne, generando posti di lavoro dignitosi, fornendo reddito ai propri soci e contrastando la povertà.

Nel 2002 l'ILO ha adottato una Raccomandazione sulla "promozione delle cooperative" molto incisiva (n. 193). Questo documento certifica l'importanza delle cooperative nella creazione di posti di lavoro,



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

nella mobilitazione di risorse, nella generazione di investimenti e nel contributo all'economia e allo sviluppo di tutte le persone.

A seguito di questa Raccomandazione, l'ILO ha anche deciso di attivare alcune richieste di misure per promuovere lo sviluppo delle cooperative in tutti i Paesi, specificando che "una considerazione speciale dovrebbe essere data all'aumento della partecipazione delle donne nel movimento cooperativo a tutti i livelli, in particolare ai livelli di gestione e di leadership", per portare il tema all'attenzione dell'intero movimento cooperativo internazionale.

Allo stesso scopo, l'ICA ha raccomandato alcune azioni specifiche per sviluppare una strategia in grado di ispirare le cooperative meno orientate alle donne.

Una di queste è la raccolta delle migliori pratiche e idee nell'ambito dell'equilibrio di età e di genere e, possibilmente, la raccolta di prove che dimostrino l'esistenza di una relazione tra gli esempi di empowerment femminile e le forti performance, nonché la democrazia cooperativa.

Questo tipo di iniziativa può marcare la differenza tra le esperienze di partecipazione degli uomini e delle donne nelle cooperative. Pertanto, i risultati delle migliori pratiche di successo dovrebbero essere condivisi con altre cooperative e con gli attori del movimento cooperativo per incoraggiarli ad adottare misure simili.

Un altro elemento significativo di una strategia per la parità di genere è la promozione di sessioni di formazione su una serie di argomenti essenziali per l'empowerment delle donne. Una formazione adeguata consente alle donne di partecipare pienamente alle loro cooperative e di superare le barriere culturali che possono facilmente ridurre le opportunità educative femminili.

La formazione e l'istruzione consentono inoltre alle donne di assumere diversi ruoli all'interno delle cooperative e di sviluppare competenze di alto livello, come quelle legali o contabili.

I corsi di formazione possono essere facilmente indirizzati a vari settori e tipologie di cooperative, ma soprattutto devono essere facilmente accessibili e ampiamente pubblicizzati tra i soci.

L'uso appropriato dei dati è un altro passo fondamentale per aumentare la consapevolezza rispetto al limitato accesso delle donne alle opportunità di lavoro e all'occupazione di qualità perché, molto spesso, mancano le informazioni su questo fenomeno.

Periodicamente, le cooperative dovrebbero raccogliere e analizzare i dati relativi al numero di donne e uomini soci, ma anche dirigenti o in posizioni di leadership.

È importante anche avere informazioni sui diversi tipi di impegno lavorativo (part-time, full-time, lavoro occasionale, ecc.) o sulla qualità del lavoro creato (benefici sociali, attività di formazione esistenti, ecc.). Partendo dai dati, le imprese cooperative possono riferire regolarmente ai soci e al pubblico come intendono affrontare alcune questioni importanti.

La condivisione delle informazioni raccolte con le istituzioni, gli istituti di ricerca, i politici, le organizzazioni della società civile e gli accademici è altamente raccomandata, per perseguire una reale strategia di parità di genere. Di conseguenza, i suggerimenti di cui sopra possono confluire in un'unica



strategia di genere a 5 pilastri, in grado di avere un impatto positivo sull'attuazione di un equilibrio di parità di genere nelle cooperative:

n. 1	Raccogliere e analizzare più dati ; condividere informazioni sulle migliori pratiche e sui risultati .
n. 2	Scegliere le azioni e adottare strumenti e risorse specifiche per attuarle.
n. 3	Collaborare con istituzioni, istituti di ricerca, accademici, politici e organizzazioni della società civile per superare le barriere culturali e promuovere l'educazione.
n. 4	Tracciare gli indicatori di parità per garantire la responsabilità e riflettere sui possibili miglioramenti .
n. 5	Impiegare un bilancio che risponda alle esigenze di genere , al fine di stanziare fondi specifici per l'empowerment delle donne .

Misure per l'empowerment femminile

Come suggerisce la strategia al punto n. 2, è molto importante definire azioni e adottare misure pratiche per "realizzare" i contenuti della strategia stessa.

ILO raccomanda alcuni interventi specifici:

- *Piani d'azione per la parità (rivisti ogni 3, 5 o 10 anni);*
- **Comitati interni per la parità di genere** con rappresentanza del consiglio di amministrazione;
- **Definizione degli standard di uguaglianza di genere** (come i codici di condotta) e risorse umane che supportino l'implementazione di tali standard;
- **Politiche** che rispondano alle esigenze di genere e che incoraggino le azioni positive e la partecipazione delle donne alla leadership (ad esempio, statuti che riservino alle donne posti nei consigli di amministrazione o che introducano le famiglie tra i soci).
- **Associazioni femminili** per sostenere la visibilità delle donne socie all'interno di cooperative miste.
- **Etichettatura chiara dei prodotti** (ad esempio, sulla falsariga del commercio equo e solidale) per le organizzazioni che sostengono attivamente l'uguaglianza di genere e l'attuazione di tali standard;
- **Agevolazione della titolarità di beni da parte delle donne**, che è stata identificata come una barriera alla partecipazione delle donne nelle cooperative di produttori.
- **Testimonianze video** sulla partecipazione delle donne nelle cooperative
- **Promozione di spazi ed eventi** che migliorino la visibilità delle donne e degli uomini nella cooperativa (ad esempio, fiere delle donne, workshop specifici, ecc.)



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- **Comitati cooperativi nazionali e locali sull'uguaglianza di genere**
- **Sottoscrizione di accordi nazionali e internazionali sulla parità di genere.**

Si tratta di un esempio pratico di inserimento della parità di genere nell'agenda delle cooperative, per raggiungere il loro sviluppo sostenibile e superare le barriere culturali che possono impedire alle donne di beneficiare dei vantaggi del modello cooperativo.

Nelle cooperative con un'ampia base associativa, non è possibile partecipare attivamente a tutti i processi decisionali. Per questo motivo, di solito, le imprese cooperative, almeno quelle più grandi, istituiscono vari comitati, per garantire una rappresentanza dei soci in numerose operazioni delle cooperative, aiutando anche il Consiglio di Amministrazione.

Questi contributi possono essere molto utili al CdA, per comprendere meglio i bisogni e le necessità di tutti i soci e anche degli stakeholder esterni.

Ogni cooperativa può avere diversi comitati, ognuno per un argomento specifico, con funzioni e obiettivi tecnici come il monitoraggio e la discussione degli aspetti interni dell'organizzazione lavorativa, il perseguimento dell'equilibrio di genere, la proposta di attività e formazioni, ecc.

✳ Attività: Il comitato per la formazione

Materiali: -	Partecipanti: dipende dal numero di donne socie della cooperativa.	Tempo: 20 min
<p>Un comitato di formazione è un gruppo selezionato di membri della cooperativa che aiuta a creare, scrivere e attuare il piano di formazione dell'organizzazione, al fine di stabilire le priorità formative e migliorare le competenze di tutti. Tutte le competenze devono essere chiaramente rilevanti per l'impresa per questo i dipendenti devono avere una visione completa della missione, delle strategie e della direzione del business.</p> <p>Un comitato di formazione femminile può essere un modo efficace per colmare il gap di conoscenze delle donne.</p> <p>Avete un comitato di formazione femminile nella vostra cooperativa? Se la risposta è "no", cercate di crearne uno.</p> <p>Questa sessione aiuterà a coinvolgere maggiormente le donne nella definizione dei loro bisogni formativi all'interno della cooperativa.</p> <p>È un buon modo per rafforzare il rapporto tra la direzione e i soci lavoratori, cercando anche di capire cosa desiderano le donne per sentirsi più esperte nel loro lavoro.</p> <p>La dimensione del comitato dipenderà dal numero di donne socie della cooperativa: 10 o 20 membri = un comitato di 2 persone. 30 membri = un comitato di 3 persone. 40 membri = un comitato di 4 persone, e così via.</p>		



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Attività principale

Spiegate ai partecipanti che il comitato sarà in grado di individuare i bisogni formativi (ad esempio attraverso un sondaggio su Google) e di coordinare le richieste dei soci facendo un piano formativo cooperativo. È chiaro che il nuovo comitato dovrà riunirsi con regolarità (per esempio, tre volte all'anno) per raccogliere le richieste dei soci per i dirigenti e definire con loro il piano formativo stagionale.

Utilizzate dei fogli bianchi per raccogliere i voti. Ogni singolo socio vi inserirà la propria lista personale di candidati al comitato per esprimere le proprie preferenze (rispettando il rapporto relativo al numero di soci totali). Ogni membro di sesso femminile è eleggibile.

Al termine della procedura di voto, i candidati più votati entreranno a far parte del nuovo comitato con lo scopo specifico di organizzare attività formative ed educative per tutti gli elettori.

5.5 Favorire il ricambio generazionale nelle cooperative

Perché le cooperative sono intergenerazionali?

I principi cooperativi introducono nella cooperativa un'importante modalità di lavoro: quella di essere un'organizzazione intergenerazionale. Ogni cooperativa nasce per risolvere i bisogni dei soci, nel tempo. Questi bisogni sono legati al lavoro, al cibo, alla cura, alla casa, ecc. e sono strettamente connessi alla forma cooperativa. Questo perché la cooperativa non appartiene a una sola persona, né solo ai soci di quel momento, ma anche alle generazioni future di soci. Quindi, la cooperativa si conserva nel tempo per le generazioni future, investendo, trasformando, innovando.

I soci gestiscono un patrimonio collettivo (economico, lavorativo, di competenze, di esperienze, di valori e risorse), in una specifica comunità territoriale.

Questo patrimonio collettivo passa da una generazione di soci all'altra, viene incrementato con il lavoro di ciascuno e messo a disposizione della generazione successiva. Ogni generazione si impegna implicitamente a lasciare la cooperativa migliore di come l'ha trovata. I soci danno il via alle nuove generazioni di soci, trasferendo competenze ed esperienze ai più giovani, fino a quando questi ultimi non cessano di governare la cooperativa.

Possiamo dire che la cooperativa "sopravvive" dopo i suoi soci, attraverso un processo di trasferimento tra generazioni diverse. La cooperazione non sopravviverebbe senza il passaggio di risorse e competenze tra le diverse generazioni attraverso il ricambio generazionale.

Nelle cooperative è importante curare il ricambio generazionale, ovvero il rapporto tra le diverse generazioni, ma anche essere certi che le future generazioni di soci siano in grado di assumere il controllo e di dare seguito e continuità alle attività promosse in precedenza.

Analizziamo la questione del ricambio generazionale da due punti di vista diversi:



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- ✚ incoraggiare l'ingresso dei giovani nella cooperativa
- ✚ Sostenere il passaggio a ruoli di gestione e di governo.

Le cooperative spesso offrono ai giovani la prima vera opportunità di entrare nel mondo del lavoro e sono svariati i motivi per cui questo modello di impresa può risultare interessante, per loro. Tra questi, certamente la pratica della partecipazione, della collaborazione e della condivisione.



RISORSE ONLINE – La ricerca “**Young people and cooperatives: a perfect match?**” è stata co-prodotta da tutti gli uffici regionali dell'ICA, con il sostegno del Co-operative College e il contributo della rete giovanile dell'ICA.

Si basa sul contributo diretto dei giovani di 20 Paesi (420 risposte), sia di giovani cooperatori che di giovani meno esperti del modello cooperativo. Il rapporto analizza il mondo giovanile su 5 temi: occupazione, istruzione, disuguaglianze, impegno e partecipazione civica e imprenditorialità, con alcuni esempi pratici di cooperazione giovanile.

Il rapporto suggerisce come migliorare l'impegno tra i giovani e le cooperative.

Che tipo di contributi positivi può avere la partecipazione dei giovani alle cooperative sul loro operato? (Dalla ricerca del progetto ToBeCoop gestita in Turchia nel 2021-22)

I giovani:

- sono creativi, aperti a rischiare e a provare cose nuove;
- hanno una prospettiva innovativa e sono lungimiranti. La loro partecipazione aggiunge dinamismo alle cooperative;
- assumono un ruolo attivo nella produzione e nei processi decisionali;
- hanno capacità di pensiero e di ragionamento molto diverse. Utilizzano nuovi metodi e tecniche.
- Il pluralismo è garantito e le idee alternative aumentano in quantità e qualità.
- La gestione democratica partecipativa ne esce rafforzata;
- aumenta la produttività e l'efficienza.



* Attività: Discussione & Condivisione

Come attirare i giovani soci nella vostra cooperativa?

- *Avete mai inserito giovani soci nella cooperativa? Se no, pensate che vi capiterà in futuro?*
- *Come li avete incontrati? / Come pensate di poterli incontrare in futuro?*
- *Quali vantaggi hanno portato? / Possono portare?*

Utilizzate dei fogli bianchi per raccogliere gli spunti delle riflessioni di ciascuno, da cui poter partire per la condivisione in plenaria e la discussione sul tema.

Tuttavia, le caratteristiche "intergenerazionali" della cooperativa non semplificano i problemi e le difficoltà nello sviluppo di un buon ricambio generazionale.

La questione della successione nelle PMI è apparsa nelle agende degli attori politici ed economici nel dicembre 1994 attraverso la Raccomandazione della Commissione Europea sulla successione nelle piccole e medie imprese (GUCE 385 del 31.12.1994). Si legge che "il Libro bianco sulla crescita, la competitività e l'occupazione menziona la successione nelle imprese come un'area prioritaria da migliorare". Si concentra sulla facilitazione attraverso un ambiente finanziario appropriato, ma anche su aspetti come "sensibilizzare l'imprenditore ai problemi della successione e indurlo a prepararsi per questa operazione mentre è ancora in vita".

Il ricambio generazionale è generalmente esaminato nelle imprese familiari. Nelle cooperative è una questione molto particolare. In primo luogo, perché il ricambio riguarda la gestione e la governance, e questi aspetti a volte coincidono, a volte no. In secondo luogo, l'imprenditore non è uno, ma i soci della cooperativa, sono più persone, per le quali vige in ogni caso la regola "una persona un voto". La cooperativa, poi, si caratterizza per il suo scopo mutualistico piuttosto che per il profitto. Nelle cooperative, il "vecchio socio" raramente viene sostituito da un familiare: la scelta viene compiuta più o meno consapevolmente dagli altri soci.

Per quanto riguarda le cooperative, in Italia, ad esempio, l'età media dei consiglieri è di 52 anni. Solo il 7% dei consiglieri ha meno di 35 anni e questa percentuale varia da settore a settore (Area Studi Legacoop, 2018). Il ricambio generazionale è un percorso, un processo lungo. Richiede impegno e sforzo da entrambe le parti.

Il processo di ricambio generazionale presenta aspetti organizzativi e individuali. Se vogliamo sostenere una pratica efficace, dobbiamo preoccuparci di alcuni aspetti organizzativi che possono facilitare un buon *turnover*:



- Clima organizzativo ("atmosfera sociale" - Lewin)
- Cultura organizzativa
- Gestione democratica e aperta
- Formazione
- Delega
- Partecipazione dei membri

Questi fattori migliorano la possibilità di far crescere soci giovani e proattivi in grado di assumersi responsabilità: probabilmente, saranno pronti a portare avanti i progetti della cooperativa.

Poi, ci sono gli aspetti individuali. Alcune persone possono essere più pronte di altre ad assumersi responsabilità e ad affrontare situazioni mutevoli o imprevedibili. Qui si possono trovare alcuni aspetti da considerare:

- Esperienze precedenti;
- disponibilità di competenze che possono essere utilizzate in nuovi ruoli;
- propensione al cambiamento e capacità di gestirlo;
- autoefficacia;
- la capacità di dare un senso
- autocontrollo.

* Attività: Ostacoli e stereotipi

Quali sono i principali ostacoli e stereotipi che impediscono ai giovani di entrare in cooperativa?



Le transizioni di ruolo sono il passaggio psicologico e fisico tra due ruoli (Ashforth, 2001).



Il passaggio di ruolo è generalmente caratterizzato da:

- Forte destabilizzazione;
- Ridefinizione cognitiva della situazione;
- Cambiamento della percezione che gli altri hanno di sé;
- Possibili conflitti tra obiettivi personali e organizzativi. (Sarchielli, 2003)

Le ricerche di Nicholson si sono concentrate su un "ciclo di transizione", comprendente 4 fasi che le persone generalmente attraversano nel cambiamento di ruolo:



Un'altra abilità utile per la transizione di ruolo è il *job crafting*, cioè la capacità di rinnovare e riadattare il proprio lavoro, un processo creativo attraverso il quale le persone sono in grado di personalizzare il proprio lavoro cambiando attivamente i propri compiti e le interazioni con gli altri sul lavoro.

✳ **Attività: Incidente critico – Cambia il tuo ruolo!**

Scegliete un episodio legato a un cambiamento di ruolo nella vostra cooperativa.
Può essere la vostra esperienza diretta, o quella di un socio/socia, collega che avete vissuto da vicino.
Ha funzionato bene o ci sono stati problemi? Come sono stati affrontati?

- Cosa è successo?
- Cosa ha funzionato?
- Cosa è andato storto?
- Cosa avete imparato?



Buone pratiche per preparare il ricambio generazionale

Ci sono alcune buone pratiche che possiamo suggerire e sostenere nelle cooperative, per pianificare un efficace ricambio generazionale e reclutare nuovi soci e dirigenti.

Integrazione nei processi decisionali:

- Pianificare attività formalizzate di coaching a lungo termine, per consentire il trasferimento delle competenze "sul campo";
- Stabilire opportunità di partecipazione allargata alle direzioni o alle riunioni di direzione. **Perché?** Sono momenti importanti di crescita professionale e di trasferimento dello "stile manageriale" della cooperativa.
- Valorizzare la pratica dell'"insegnare a insegnare" con una formazione specifica per gli attuali dirigenti. **Perché?** Gli attuali dirigenti devono essere i primi a preparare il ricambio generazionale e devono sapere come farlo al meglio.
- Proporre una presenza di giovani under 35 nei consigli di amministrazione. **Perché?** È una "scuola" importante per i giovani che ricoprono ruoli di responsabilità e anche un modo più equo di rappresentare la diversità demografica della base sociale nei consigli di amministrazione.

Partecipazione alla governance e alla vita sociale della cooperativa

- Incoraggiare la partecipazione estesa e non formalizzata alle riunioni tematiche del consiglio di amministrazione. **Perché?** Permette ai tecnici di avere una prospettiva manageriale sulle questioni di loro competenza;
- Assicurarci di riunire tutti durante le assemblee e incoraggiare i soci più giovani a parlare e condividere i loro pensieri, opinioni, domande e preoccupazioni. **Perché?** L'assemblea è il più importante strumento di partecipazione alla vita della cooperativa e deve essere sempre curata, valorizzata e migliorata.
- Stabilire dei momenti di informazione con i dipendenti per stimolare l'opportunità di diventare soci. **Perché?** La cooperativa segue il principio della "porta aperta" e tutti devono saperlo.
- Corsi di formazione volti a promuovere la consapevolezza e la partecipazione dei nuovi giovani soci. **Perché?** Come soci, c'è ancora molto da scoprire sulla cooperazione e su come si può contribuire ad essa.

Altre pratiche per il ricambio generazionale

- Prevedere percorsi di affiancamento, tutoraggio e mentoring tra dirigenti e aspiranti tali.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- Adottare modelli di governance adeguati, per evitare la concentrazione di potere e per un esercizio più funzionale della delega e del controllo.

Adottare, non solo per i ruoli tecnici ma anche per la governance: pratiche di coaching, tutorship, mentoring, "quote" verdi, sistemi MBO, politiche di formazione continua, ecc.

* Attività: Il turnover generazionale

Prendetevi il tempo necessario per discutere (in piccoli gruppi) dei punti di forza e di debolezza della vostra cooperativa, per quanto riguarda l'inserimento di nuovi giovani soci e la pianificazione del ricambio generazionale a medio-lungo termine.

Strengths

Weaknesses

* Attività: si inizia da un piccolo passo

- Quali sono gli aspetti chiave per favorire il ricambio generazionale nelle cooperative?
- Cosa si potrebbe integrare nelle vostre cooperative?
- - Qual è il "piccolo passo" che la vostra cooperativa potrà realizzare, dopo questa attività di formazione?



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

5.6 Competenze manageriali: capacità che consentono una leadership efficace

Le imprese cooperative sono organizzazioni di persone che hanno esigenze simili e decidono di diventare soci per migliorare la qualità della loro vita e creare migliori opportunità di lavoro per se stessi, piuttosto che trovarle altrove.

In questo "ambiente cooperativo" i soci e gli amministratori di solito lavorano insieme, ma è importante, in ogni caso, trovare capacità e competenze specifiche per tutelare gli interessi di tutti nei processi gestionali, garantendo la sopravvivenza dell'impresa.

Per questo motivo, le cooperative richiedono alcune qualità specifiche di leadership per una gestione responsabile, come lo sviluppo di una visione chiara, una forte motivazione e la definizione di obiettivi solidi.

È possibile essere manager e leader allo stesso tempo, ma leadership e management non sono la stessa cosa.

- ✚ La leadership consiste nel guidare e ispirare i soci a migliorare se stessi e le attività che svolgono all'interno della cooperativa. Significa avere una visione e un piano ed è più simile ad un processo di influenza sociale per raggiungere obiettivi comuni.
- ✚ Il management consiste nell' eseguire e svolgere compiti specifici pianificati in precedenza, insieme ad altri collaboratori. I manager, di solito, si concentrano sulle organizzazioni di lavoro, senza considerare altri aspetti.

Una delle difficoltà maggiormente percepite dal movimento cooperativo è la mancanza di "leader del cambiamento", in grado di definire una strategia di lavoro concreta, aspetto cruciale per il successo e l'evoluzione della cooperativa.

In un contesto di organizzazione cooperativa, lo stile di leadership dovrebbe basarsi esclusivamente sulla creazione di una visione condivisa che guidi l'intera organizzazione e fornisca energia, entusiasmo e motivazione, in modo diverso rispetto alle imprese commerciali tradizionali.

Pertanto, le imprese cooperative solitamente si distinguono nel coordinamento lavorativo grazie alla loro capacità di approcciarsi in modo diverso all'idea di impresa, sulla base di caratteristiche specifiche quali:

- **Attenzione alle comunità:** le cooperative lavorano per lo sviluppo delle loro comunità. Il modello di impresa cooperativa ha un legame particolare con le comunità e le cooperative cercano costantemente di fare del loro meglio per trasmettere i loro principi e valori al territorio.
- **Ampia partecipazione:** È l'ingrediente principale per garantire la sopravvivenza della cooperativa stessa. La partecipazione e la trasparenza favoriscono una governance democratica, consentendo agli stakeholder e alle altre cooperative di comprendere meglio la natura dell'impresa e i suoi scopi, ispirando così altre organizzazioni a fare lo stesso. La condivisione di valori e idee può facilmente portare a "buone pratiche" e



persino a modelli di leadership di successo che possono essere replicati in altri contesti lavorativi, non solo nelle cooperative. Partecipare è anche un modo per rispettare ogni punto di vista.

- **Approccio concreto alla risoluzione dei problemi:** L'idealizzazione può diventare facilmente pericoloso quando si tratta di gestire gli interessi delle persone e delle comunità. Quando vengono identificati alcuni ostacoli nei processi cooperativi, il sistema di governance garantisce un approccio pratico ed efficiente per definire strategie e interventi chiari.

Un altro aspetto notevole di una leadership più forte è l'alto grado di fiducia tra i membri e i direttori. Secondo gli studi più recenti, nella gestione delle persone si dovrebbe prestare grande attenzione ai fattori umani. Al contrario, molto spesso l'aspetto umano del lavoro non viene opportunamente considerato.

Alcuni esperti identificano diversi "**stili di leadership**", come modi diversi di approcciarsi alle persone e ai compiti. Un approccio "**democratico**", piuttosto che "**autoritario**", di solito contribuisce a generare un maggiore impegno, fedeltà, coinvolgimento e soddisfazione delle persone. Grazie al suo particolare modello di governance, l'impresa cooperativa tende a promuovere **una leadership tipicamente democratica**.

Al contrario, un leader autoritario è più focalizzato sul compito, più simile a un manager che a una fonte di ispirazione. È controllante, orientato al potere, ha una mentalità chiusa ed è anche arbitrario nelle sue decisioni; è una persona che esige obbedienza e lealtà e si aspetta che tutti seguano le regole.

Questi elementi sono evidentemente molto lontani dai principi cooperativi.

Gli studi classici sul tema della leadership dimostrano che molto spesso la stessa persona - in posizione di comando - tende a utilizzare entrambi gli stili, bilanciandoli in qualche modo. Le donne, invece, tendono ad avere uno stile più partecipativo, perché sono interessate tanto ai risultati aziendali quanto al benessere delle persone. Questo interesse femminile dovrebbe determinare un più ampio coinvolgimento delle donne nella leadership cooperativa, soprattutto se si considera che - secondo gli ultimi studi dell'ILO, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro - lo stile democratico sembra dare i migliori risultati nel lungo periodo.

La pandemia, soprattutto, ha dimostrato l'importanza di mettere in contatto le persone per affrontare più facilmente i grandi problemi e raggiungere più rapidamente i risultati. Questa crescente consapevolezza ha fatto emergere un nuovo stile di leadership che sta prendendo piede nelle organizzazioni lavorative: la leadership di cura. Questo approccio potrebbe di fatto scardinare alcune delle pratiche esistenti di discriminazione di genere.

L'importanza di prendere le decisioni insieme è molto sottovalutata nella maggior parte delle organizzazioni, a causa di una naturale o prevalente disposizione al controllo dei processi, nella convinzione che il controllo porti a risultati migliori.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Tuttavia, su questa base, si aprono nuove opportunità per la leadership femminile, ma anche per tutti quegli uomini che riconoscono l'importanza di lavorare "per" le persone e non solo "con" le persone, come priorità.

* Attività: Diventare un leader

Valorizzare concretamente le risorse umane interne, attivando le migliori energie autopropulsive di ogni persona coinvolta nella cooperativa, per insegnare a tutti i membri a diventare futuri leader. Durante la sessione, i partecipanti saranno incoraggiati a mettere in pratica il loro stile di leadership, in contesti lavorativi quotidiani. Impareranno le abilità più importanti per essere un leader comprensivo e ne testeranno l'applicabilità in diverse situazioni.

Attività principale:

Dividete i partecipanti in tre gruppi diversi.

Immaginate tre scenari lavorativi specifici che presentino situazioni piuttosto difficili da gestire.

Scriveteli su un foglio bianco e consegnateli ai membri della cooperativa chiedendo loro di affrontare la circostanza sia come semplici dipendenti che come leader.

Questo aiuterà a capire i diversi ruoli all'interno della cooperativa e la differenza tra un leader e un semplice manager.

Ogni gruppo discuterà l'approccio migliore da utilizzare per la risoluzione del problema e, al termine della discussione, lo stesso gruppo indicherà un portavoce in grado di condividere il proprio punto di vista con gli altri membri.

Il membro rappresentativo del gruppo presenterà la propria proposta di problem-solving agli altri gruppi e seguiranno alcuni feedback, per raccogliere le opinioni degli altri membri e migliorare la soluzione cooperativa individuata al problema analizzato.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357



The Principles of
Digital
Marketing

6TH
CHAPTER



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Capitolo 6 – I principi del digital marketing

Obiettivo specifico: aumentare le conoscenze e le competenze nel marketing digitale

6.1 Il concetto di marketing

Cos'è il Marketing?

Le definizioni di marketing sono cambiate nel tempo insieme ai vari fattori ambientali del settore. Per oltre 100 anni, la disciplina del marketing ha continuato a cambiare ed evolversi, riflettendo le influenze dei vari fattori ambientali del marketing. Allo stesso modo, la definizione della disciplina e della pratica del marketing si è evoluta, riflettendo questi cambiamenti evolutivi. Alcune definizioni di marketing attualmente accettate possono essere riassunte come segue:

- **Il marketing è l'anticipazione, la stimolazione, la facilitazione, la regolazione e la soddisfazione della domanda dei consumatori e del pubblico** di prodotti, servizi, organizzazioni, persone, luoghi e idee attraverso il processo di scambio;
- **Il marketing consiste in attività individuali e organizzative volte a facilitare e accelerare lo scambio all'interno di un insieme di forze ambientali dinamiche.** Il marketing è un'attività umana sviluppata per soddisfare bisogni e desideri attraverso processi di scambio.
- **Il marketing è reciprocamente vantaggioso, soggetto a vincoli ambientali e interni che cercano di stabilire scambi** che consentano a un'impresa di raggiungere un pubblico target attraverso una messaggistica di alta qualità.
- **Il marketing mira a fornire un valore indipendente ai potenziali clienti e utenti, producendo contenuti per mantenere il valore dei prodotti a lungo termine, rafforzare la fedeltà al marchio e, in ultima analisi, aumentare le vendite.**



✦ Attività: Marketing vs management

<p>Materiali: attrezzatura didattica di base (lavagna a fogli mobili con pennarelli, PC con accesso a Internet e proiettore); è importante che gli utenti possano prendere appunti.</p>	<p>Tempo: 60 min</p>
<p>Breve descrizione: Illustrate il concetto di marketing management - teoria. Spiegate il processo di gestione del marketing e i suoi elementi.</p> <p>Compiti ed esercizi specifici per gli apprendisti su argomenti legati al campo, all'interno del corso:</p> <p><u>Attività di apprendimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Spiegare l'importanza del marketing nella gestione di un'impresa: non è semplicemente una filosofia, ma piuttosto la risposta necessaria di ogni impresa ai cambiamenti e alle transizioni del mercato. È importante conoscerne gli aspetti fondamentali e considerare le prospettive dei leader e dei fondatori di successo del settore. Rivedendo i concetti di marketing management, e riconoscendo che le teorie si basano sulle esperienze dei professionisti, possiamo comprendere meglio e utilizzare strategie efficaci, mostrando esempi di imprese famose che enfatizzano un approccio strategico al marketing (ad esempio, l'organizzazione General Electric, 1952). L'analisi delle definizioni di marketing e della loro evoluzione nel tempo può essere utile per capire come si inseriscono nel contesto in cui i discenti operano. Questo processo può contribuire a fornire preziose indicazioni. <p><u>Autovalutazione e valutazione tra pari:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- I partecipanti, sulla base di questa formazione e della propria esperienza, hanno il compito di definire le caratteristiche e le competenze di una persona responsabile della gestione del marketing in un'azienda. Presentano le loro riflessioni all'intero gruppo e, insieme al docente, le discutono, le analizzano e le valutano. In seguito, l'istruttore invita gli apprendisti a riflettere (individualmente e da soli) rispetto alle proprie competenze in campo manageriale. Se ritengono di non possederne, possono individuare una persona all'interno della loro azienda che potrebbe essere responsabile di questi processi di sviluppo di abilità, o in alternativa svilupparle in autonomia. <p>Raccomandazioni metodologiche per l'attuazione e la valutazione:</p> <p>Il formatore deve sostenere i discenti nell'esperienza collettiva di apprendimento formale e non formale, assicurando il supporto necessario all'apprendimento stesso rispetto alle dinamiche interpersonali di comunicazione. Deve occuparsi anche della facilitazione nel percorso di apprendimento non formale (ad</p>	



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

esempio, instaurando una comunicazione efficace con i discenti, approcci empatici e orientati ai destinatari, assieme alla condivisione delle esperienze individuali di ciascuno, ecc.

Per la valutazione dei risultati dell'apprendimento, si suggerisce l'autovalutazione e la valutazione collettiva tra pari: ogni partecipante, in presenza di tutti, secondo logiche di apprendimento collettivo, cerca di dare la propria valutazione, su ciò che è stato buono e ciò che potrebbe essere migliorato. In questo modo, il discente riceve un feedback dagli altri partecipanti su problemi condivisi. Tutto ciò facilita la riflessione del partecipante attraverso il dialogo tra i discenti coinvolti e il formatore.

Documenti e link utili

<https://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2012/11/Core-Concepts-of-Marketing.pdf>, *Core Concepts of Marketing*, John Burnett, 2008

Fundamentals of Management, Ricky Griffin, 2015

<http://essentialsofbusiness.ufexec.ufl.edu/resources/marketing/five-essential-skills-for-the-future-marketing-manager/#.WFmo6fnhDtQ> Five Essential Skills for the Future Marketing Manager

6.2 Tipologie di Marketing

Lo strumento su attivare le campagne di marketing dipende dalla piattaforma su cui i consumatori trascorrono maggiormente il loro tempo.

Il compito di determinare il tipo di marketing più adatto alle esigenze del business e più vantaggioso per il prodotto/servizio dipende da obiettivi specifici definiti tramite una strategia articolata. Di seguito sono elencate alcune tecniche di marketing che sono rimaste rilevanti nel tempo.

- **Marketing su Internet:** Il concetto di presenza online per scopi commerciali è di per sé una forma di marketing, come si vede nelle campagne di prodotto online.
- **Ottimizzazione per i motori di ricerca:** Abbreviato "SEO (Search Engine Optimization)" è il processo di ottimizzazione dei contenuti di un sito Web per farli apparire nei risultati dei motori di ricerca.
- **Blog Marketing:** I blog non sono più un'esclusiva del singolo autore. I brand ora pubblicano blog per scrivere del loro settore e attirare potenziali clienti che navigano su Internet alla ricerca di informazioni.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- **Social Media Marketing:** Le imprese possono utilizzare i social network come Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn e così via, per creare "impressioni" sul proprio pubblico di riferimento nel corso del tempo.
- **Marketing sulla stampa:** Poiché i giornali e le riviste riescono a capire meglio chi si abbona al loro materiale stampato, le imprese continuano a sponsorizzare articoli, foto e contenuti simili.
- **Marketing sui motori di ricerca:** Questo tipo di marketing è leggermente diverso dal SEO descritto in precedenza. Le imprese possono ora pagare un motore di ricerca per promuovere link che rimandino alle pagine selezionate (un concetto chiamato "pay per click").
- **Video marketing:** Dove una volta c'erano solo gli spot pubblicitari, ora i marketer spendono soldi per creare e pubblicare tutti i tipi di video che intrattengono ed educano i loro clienti principali.

I primi approcci al marketing digitale, tra la fine degli anni '90 e l'inizio degli anni 2000, hanno definito il marketing digitale prima come una proiezione online degli strumenti e delle strategie di marketing tradizionali, e poi come un sottoinsieme del marketing tradizionale, il che era completamente sbagliato. Sebbene esistano intersezioni importanti nel marketing, il marketing digitale è stato una creazione "incantata" che ha permesso ai marchi di combinare personalizzazione e distribuzione di massa per raggiungere i loro obiettivi. Il progresso della tecnologia l'ha introdotto in tutte le case del mondo.

Secondo i dati, la popolazione mondiale è di circa 8 miliardi di persone, il numero di utenti che usano telefoni cellulari è di 5,5 miliardi, gli utenti di Internet sono 6 miliardi e il numero di utenti attivi sui social media è di quasi 5 miliardi. L'utilizzo quotidiano di Internet tra i 16 e i 64 anni è di esattamente 7 ore!

6.3 Metodi ed esempi di marketing digitale

Nella sua definizione più semplice, il marketing digitale è la commercializzazione di prodotti o servizi a potenziali clienti attraverso i canali digitali. In altre parole, è l'insieme delle operazioni di marketing che coinvolgono strumenti elettronici. I canali utilizzati sono tutte le piattaforme digitali come i social media, le applicazioni mobili, le e-mail, le applicazioni web, i motori di ricerca, i siti web o i media digitali come la radio e la televisione.

Un'efficace attività di marketing digitale prevede l'utilizzo di tutti gli strumenti come la gestione dei social media, l'ottimizzazione dei motori di ricerca, la pubblicità digitale, il content marketing e l'e-mail, all'interno di una strategia ponderata nel suo complesso.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- **Ottimizzazione per i motori di ricerca (SEO):** È il processo di ottimizzazione di un sito Web per posizionarlo più in alto nelle pagine dei risultati dei motori di ricerca, aumentando così la quantità di traffico organico (o gratuito) che il sito Web riceve. Tra i vari canali che utilizzano la SEO vi sono siti web, weblog e infografiche.
- **Social Media Marketing:** Questa pratica promuove il marchio e i contenuti sui canali dei social media per aumentare la consapevolezza del marchio, attirare l'attenzione degli utenti e creare consumatori target per l'azienda. Le piattaforme che si possono utilizzare per il social media marketing sono Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, TikTok e Pinterest.
- **Marketing dei contenuti:** Si riferisce alla creazione e alla promozione di contenuti per far conoscere il marchio, aumentare il traffico, generare lead e clienti. I canali che possono svolgere un ruolo nella vostra strategia di content marketing sono i post sui blog, gli E-Book e i white paper, le infografiche, le brochure online e i lookbook.
- **Marketing di affiliazione:** Si tratta di un tipo di marketing strategico per il quale si riceve un contributo economico a fronte di un'attività di promozione di prodotti o servizi altrui sul proprio sito web. Tutto ciò avviene attraverso dei canali di marketing "di affiliazione", anche attraverso l'utilizzo di YouTube e/o dei social media.
- **Marketing Automation:** L'automazione del marketing è il principale strumento strategico per velocizzare e automatizzare i processi. Molti dipartimenti di marketing utilizzano newsletter via e-mail, programmazione di post sui social media, aggiornamenti degli elenchi di contatti, flussi di lavoro di lead nurturing, monitoraggio delle campagne e attività che in un processo non automatizzato si effettuerebbero "manualmente", attraverso, per esempio, la costruzione di report.
- **Email marketing:** Le aziende utilizzano l'email marketing per contattare il proprio pubblico di riferimento. La posta elettronica viene spesso utilizzata per promuovere contenuti, sconti ed eventi e per indirizzare i consumatori al sito web dell'azienda. I tipi di e-mail che si possono inviare in una campagna di e-mail marketing includono newsletter di iscrizione al blog, e-mail di follow-up ai visitatori del sito Web che hanno scaricato qualcosa, e-mail di benvenuto ai clienti, promozioni per le vacanze ai membri del programma di fidelizzazione, suggerimenti per attirare i consumatori o una serie di e-mail simili.
- **Inbound Marketing:** L'inbound marketing è l'uso di contenuti online per attrarre, trattenere e deliziare i clienti. In un piano di inbound marketing si possono utilizzare tutte le tattiche di marketing digitale elencate.
- **Relazioni pubbliche online:** Le pubbliche relazioni online, le pubblicazioni digitali e la copertura online ottenuta tramite blog e altri siti Web sono fondamentali ai fini del networking. I canali di pubbliche relazioni da utilizzare per massimizzare gli sforzi includono il rapporto con i giornalisti attraverso i social media, le recensioni online sul sito Web o la gestione dei commenti sul blog.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

6.4 Pro e contro del marketing digitale

Il marketing nell'era digitale consente di ottenere risultati in tempo reale e di raggiungere efficacemente il pubblico di riferimento. A differenza dei metodi pubblicitari tradizionali, come l'inserimento di un annuncio su un giornale, per i quali risulta difficile determinare quante persone hanno visto l'annuncio e vi hanno aderito, con il marketing digitale è possibile monitorare facilmente la portata del prodotto o del servizio, interagire con i potenziali clienti e promuovere in modo personalizzato e globale. Nonostante i suoi numerosi vantaggi, il marketing digitale presenta alcuni svantaggi.

Il marketing digitale dipende fortemente da Internet. Alcune regioni potrebbero non avere accesso a Internet o i consumatori potrebbero avere una scarsa connettività a Internet. Per questo motivo, i responsabili del marketing hanno difficoltà a far risaltare i loro annunci e a far sì che i consumatori inizino a discutere dell'immagine del marchio o dei prodotti di un'organizzazione. Nonostante l'abbondanza di beni e servizi che utilizzano tecniche di marketing digitale simili, il livello di concorrenza è ancora elevato. Alcune imprese possono, inoltre, essere considerate negativamente dai consumatori che tendono a non fidarsi della rete, a causa del timore che alcune operazioni pubblicitarie possano essere fraudolente.

✳ Attività: Individuare i contenuti falsi sui social media

Materiali: Un numero di computer con accesso a Internet pari a quello dei giocatori/gruppi.	Partecipanti: -	Tempo:
<p>Breve descrizione: <i>NewsFeed Defenders</i> è un gioco online gratuito che coinvolge i giocatori con interesse per il giornalismo, mostrando metodi utili a rilevare possibili inganni dietro la viralità di un contenuto. Questo obiettivo può essere raggiunto solo individuando i post dubbi che cercano di insinuarsi attraverso annunci nascosti e notizie false.</p> <p>Raccomandazioni metodologiche per l'implementazione e la valutazione:</p> <p>Facendo entrare il giocatore in un sito di social media fittizio e facendogli affrontare la sfida di salire di livello da utente "ospite" ad "amministratore", il gioco permette ai partecipanti di riflettere su come i contenuti falsi viaggino online e, dunque, come creare i propri messaggi in modo da contrastare abilmente la diffusione di contenuti "truffa". Può aiutare un'impresa a rendersi conto di come i clienti percepiscano i loro contenuti e di come creare i social media e le comunicazioni online in modo che risultino autentici.</p> <p>Il gioco fornisce punteggi in tempo reale, in modo che i giocatori possano valutare la loro evoluzione.</p> <p>Documentazione: https://www.icivics.org/mes/newsfeed-defenders</p>		



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

6.5 La transizione del marketing dal tradizionale al digitale

L'evoluzione del marketing online è legata allo sviluppo della tecnologia. Nel 1971, Ray Tomlinson inviò la prima e-mail e la sua tecnologia rappresentò la piattaforma che avrebbe permesso agli utenti di inviare e ricevere documenti attraverso diverse macchine. Negli anni '80, la capacità di memorizzazione dei computer era già sufficientemente grande per archiviare grandi quantità di informazioni sui clienti. Le imprese iniziarono a privilegiare le tecnologie online, come il marketing su database, rispetto agli agenti di vendita al dettaglio.

Tali database consentono alle imprese di tenere traccia delle informazioni sui clienti in modo più efficiente, modificando il rapporto tra acquirenti e venditori.

Il termine marketing digitale è emerso per la prima volta negli anni '90 ed è stato coniato come server/client.

Con l'emergere delle architetture e la proliferazione dei personal computer, le applicazioni di Customer Relationship Management (CRM) sono diventate una parte importante della tecnologia di marketing. L'intensa concorrenza costringe i fornitori ad aggiungere altri servizi ai loro software, come le applicazioni di marketing, vendita e assistenza. Dalla nascita di Internet, gli addetti al marketing possono anche ottenere grandi quantità di dati sui clienti online attraverso il software eCRM. Le imprese, in questo modo, possono aggiornare i dati sulla domanda dei clienti e analizzare il fenomeno in maniera più accurata.

Questa evoluzione storica e tecnologica ha portato al lancio del primo banner pubblicitario cliccabile nel 1994, con la campagna "You Will" di AT&T: nei primi quattro mesi dal lancio, risulta che il 44% delle persone abbiano cliccato l'annuncio. Negli anni 2000, con l'aumento degli utenti di Internet e la nascita dell'iPhone, i clienti hanno iniziato a cercare i prodotti online piuttosto che rivolgersi ai venditori. Questi eventi spingono gli addetti al marketing a cercare vie digitali per lo sviluppo del mercato, rispondendo ad una nuova sfida.

Dagli anni '90 e 2000, dunque, l'evoluzione del marketing digitale ha cambiato il modo in cui i marchi e le imprese utilizzano la tecnologia per promuovere il proprio marchio. Con l'inserimento degli strumenti digitali, sia nei piani di marketing che nella vita quotidiana, le campagne di marketing digitale sono diventate più diffuse ed efficienti, poiché le persone utilizzano i dispositivi digitali invece di recarsi nei negozi tradizionali. Nel 2007 si è giunti persino a sviluppare il concetto di "automazione del marketing".

6.6 Marketing Digitale e internet Marketing

Il marketing digitale si riferisce alla commercializzazione o alla promozione di prodotti, servizi o marchi utilizzando i media digitali o elettronici attraverso vari canali, sia online che offline, come il social media marketing, il pay-per-click, l'ottimizzazione dei motori di ricerca, l'email marketing, il content marketing, il telemarketing, la stampa, ecc. Tutti questi canali possono essere suddivisi in due



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

sottogruppi: canali online e offline. Tutti i canali che necessitano o utilizzano Internet come piattaforma rientrano nell'ambito dell'Internet marketing. Sono compresi i social media, l'ottimizzazione per i motori di ricerca, il pay-per-click, l'email marketing, ecc. Altri canali non richiedono Internet o funzionano offline: si tratta di SMS/MMS marketing, annunci di gioco, annunci radiofonici e televisivi, ecc. Il marketing online coinvolge in realtà metodi di marketing sia online che offline. L'Internet marketing rientra nel marketing digitale, ed è una sottocategoria di esso, non un sinonimo.

L'Internet marketing o marketing online è il modo più comune e anche il più costoso di fare marketing digitale. Poiché è il canale più comune e poiché l'evoluzione del marketing digitale è avvenuta attraverso il marketing online, per la maggior parte delle persone il concetto di marketing digitale è ancora solo il marketing su Internet. È tuttavia opportuno precisare che le tecniche di marketing digitale sono utilizzate anche offline. Capire la differenza tra i due sistemi, e il concetto che l'Internet marketing in realtà sia solo una parte o un sottoinsieme del marketing digitale – e non la stessa cosa – può aiutarci a scegliere lo strumento di marketing più appropriato, alle esigenze specifiche.

6.7 Marketing Digitale e Internet Marketing

I cambiamenti nel comportamento dei consumatori impongono alle aziende di ripensare le proprie strategie di marketing nello spazio digitale. Attualmente, una parte significativa della ricerca si concentra sul cliente piuttosto che sull'impresa. Per colmare questa lacuna, diversi studi e ricerche adottano la prospettiva dell'impresa per facilitare la comprensione del marketing digitale e dell'uso dei social media, nonché dei suoi benefici e delle sue barriere. Le applicazioni di seconda generazione basate su Internet migliorano gli sforzi di marketing, consentendo alle imprese di implementare forme innovative di comunicazione e di co-creare contenuti con i propri clienti. Da un'indagine condotta tra i direttori di marketing, alcuni studi dimostrano che le imprese devono affrontare pressioni interne ed esterne per adottare una presenza digitale sulle piattaforme dei social media. Per migliorare il coinvolgimento dei clienti, gli addetti al marketing devono sviluppare approcci basati sulle relazioni e incentrati sulle interazioni.

Il web può essere uno strumento estremamente utile per i marketer per creare marchi forti e ottenere vantaggi competitivi. Per sfruttare efficacemente i vantaggi di Internet, le imprese dovrebbero adottare i social media come canale per fornire informazioni ai clienti, entrare in contatto con le parti interessate e, infine, generare vendite. Poiché la comunicazione di marketing si integra sempre più con lo spazio digitale, i responsabili del marketing possono utilizzare i social media per creare connessioni digitali con i clienti.

I social media sono fatti di persone comuni che prendono in mano il mondo che le circonda e trovano nuovi modi ingegnosi di unire le loro voci collettive per ottenere ciò che vogliono. Il Social Media Marketing (SMM) si basa principalmente su Internet, ma presenta analogie con metodi di marketing non basati su Internet, come il marketing del passaparola. Il SMM è un modo di promuovere un sito Web, un



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

marchio o un'azienda coinvolgendo o interagendo con i clienti esistenti o potenziali attraverso i canali dei social media. Facebook, Twitter e YouTube sono i canali di social media più popolari che le aziende e le celebrità utilizzano ampiamente per promuovere se stesse e i loro marchi. Con il numero sempre crescente di utenti di Facebook e di altri siti di social networking, si prevede un aumento dei clienti e una maggiore promozione e marketing per le imprese, rendendo così i social media un ottimo modo per promuovere il business.

Social Media

I social media e le reti sociali fanno già parte della vita di quasi tutti. Sono spesso utilizzati come fonte di informazione, intrattenimento o come mezzo per comunicare con la famiglia, gli amici e i colleghi. I social media forniscono le ultime notizie e i temi di discussione più scottanti e sono anche canali di ricerca dei prodotti fondamentali. I consumatori si rivolgono frequentemente ai vari tipi di social media per ottenere informazioni, in quanto li percepiscono come una fonte affidabile rispetto alla comunicazione sponsorizzata dalle imprese attraverso le attività promozionali tradizionali.

Ci sono tre ingredienti chiave nella gestione dei social media. L'interattività, il valore e il marketing che possono essere spiegati brevemente, come segue:

1. **Interazione:** dialogare con le persone, presentare il marchio ai potenziali clienti e promuovere i prodotti venduti in base agli interessi personali, oltre a rispondere alle domande, può essere considerata un'interazione. Promuovere solo prodotti e vendere prodotti non significa avere un'interazione di successo sui social media. Scoprire e comunicare con i potenziali clienti, risultando attivi su questi canali, può essere un esempio di interazione riuscita.

2. **Valore:** Le imprese informano i loro follower o clienti condividendo informazioni relative al loro settore, attraverso gli account ufficiali, sulle piattaforme di social media. In questa piattaforma di condivisione delle informazioni, che di solito si realizza con l'apertura di una pagina di blog, le imprese pubblicizzano anche i loro prodotti legati a temi specifici e inviano i lettori alla pagina web di vendita.

3. **Marketing:** Sebbene lo scopo iniziale dei social media non fosse la pubblicità e il marketing, nel tempo le imprese li hanno utilizzati come strumento di marketing principale, grazie alla grande quantità di traffico e di persone online.

L'uso continuo del social media marketing, cioè la continuità, è una delle componenti più importanti. Le imprese che iniziano a usare i social media con entusiasmo e condividono continuamente, e poco dopo diminuiscono la frequenza di condivisione dei contenuti, apportano più danni che benefici al proprio business. Per questo motivo, le imprese dovrebbero utilizzare i social media con regolarità.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

6.8 Social media marketing

Le iniziative di marketing digitale comportano l'organizzazione di attività di carattere promozionale, sui social media. Per essere più precisi, il marketing digitale può comportare anche l'uso di piattaforme di social media per migliorare il marchio e i servizi online di un'organizzazione. Esistono anche piattaforme che consentono la condivisione di podcast e video utili ad alimentare il marketing virale. Diversi accademici ritengono che il marketing sui social si sia evoluto, in modo particolare, grazie alla creazione di reti, spazi virtuali in cui le persone possono interagire facendo in modo che le proprie voci possano essere ascoltate e comprese.

Una raccolta di dati provenienti dai principali social network mostra che questi ultimi stanno raccogliendo un numero sempre maggiore di utenti attivi. L'idea di condividere messaggi sociali con contatti personalizzati ha creato un cambiamento di paradigma, con una crescita esponenziale della fiducia nella comunicazione tra gli utenti. Inoltre, il nuovo paradigma incoraggia i consumatori a condividere e collegare le informazioni e le storie relative ai grandi marchi, e consente di esprimere le proprie opinioni, le esperienze vissute e contenuti personalizzati. Le difficoltà del marketing possono avvicinarsi, ma la forza dei social media e il contatto diretto con la clientela non è destinata a cambiare. Attualmente esistono più di mille piattaforme di social media marketing attive nel mondo.

Queste piattaforme di social media marketing sono considerate luoghi strategici in cui i clienti vogliono essere regolarmente aggiornati con informazioni sulle loro scelte di prodotto. Il livello di coinvolgimento sulle piattaforme di social media porta allo sviluppo di sostenitori del marchio, in grado di legarsi emotivamente ad esso. Inoltre, le piattaforme di social media marketing possono essere un luogo virtuale in cui realizzare lo storytelling aziendale, mostrando i valori e caratteristiche proprie dell'organizzazione, che vengono così comunicate a stakeholder interni ed esterni, mirati.

6.9 Caratteristiche del Social media marketing

I diversi metodi di comunicazione si sono sviluppati in epoche diverse e hanno cambiato la vita di ciascuno, giorno dopo giorno. Nel XXI secolo, i social media sono diventati un metodo di espressione individuale che permette di trasferire convinzioni, idee e opinioni. Questa possibilità ha un forte impatto sulle scelte di ogni impresa: esse si rendono conto che senza un piano e una strategia di social media adeguati non hanno alcuna possibilità di emergere in un mondo digitale in rapida evoluzione.

Per garantire un'azione di successo sui social media, le imprese devono tenere studiare diverse teorie in grado di descrivere meglio i presupposti di un marketing evoluto e quindi elevare il proprio marchio da diverse angolazioni. La rapida crescita di siti web e comunità virtuali come Twitter (ora "X"), Facebook e LinkedIn ha traghettato il mondo in una nuova era di utilizzo dei social media. Un cambiamento così ampio, territorialmente, che se Facebook fosse paragonabile alle dimensioni di un



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Paese, ad esempio, sarebbe il terzo più grande dopo Cina e India. Alcuni sostengono che si tratti del più grande cambiamento dopo la Rivoluzione industriale, il che significa che il mondo è cambiato completamente. Allo stesso tempo, i social media hanno mutato il modo di fare ricerca; ciò consente ai marchi di comunicare meglio con i consumatori e di intensificare le relazioni con loro.

Le imprese sono ora più attente anche alla pubblicità; evitano gaffe inaspettate, soprattutto per anticipare le reazioni dei consumatori ed evitare un contraccolpo virale sui siti di networking. Oggi i social media sono visti dai responsabili del marketing come una grande opportunità per aumentare le quote di mercato: i responsabili del marketing sono molto contenti di vedere i social network come una nuova serie di canali per commercializzare i loro prodotti o servizi.

Il social media marketing è un fattore di influenza molto elevato per le imprese. Tuttavia, la gestione di questa tipologia di comunicazione richiede impegno e attenzione, poiché si tratta di un canale bidirezionale. I clienti insoddisfatti possono sollevare obiezioni ad alta voce e molti altri clienti possono facilmente influenzare e danneggiare l'immagine del marchio.

Per evitare il rischio di danneggiare, anziché migliorare, l'immagine del marchio, le imprese devono allineare il proprio marketing alla strategia di marketing globale dell'azienda.

A tal fine, le imprese devono selezionare il profilo umano più appropriato per il proprio pubblico di riferimento, avvalendosi anche di testimonial, eventualmente, la cui condotta e visione del mondo sia in linea con i valori di impresa.

6.10 Instagram marketing



Instagram

Instagram è uno dei servizi di social web fotografico in più rapida crescita, dove gli utenti condividono le immagini della loro vita con altri utenti, ma la ricerca accademica su questo media è limitata. Spesso basta l'hashtag del marchio per ottenere un grande coinvolgimento. I marchi di lusso hanno già iniziato a trarre vantaggio da questo mezzo altamente visivo e hanno registrato un seguito ampio e fedele sui social network. Dispongono di ingenti fondi per fotografie e videografie di alta qualità e fantasia. 3 acquirenti di lusso su 4 collegati possiedono uno smartphone, che influenza notevolmente le loro decisioni di acquisto. Gucci, il marchio più popolare su Instagram, pubblica immagini semplici e luminose, tenendo sempre presente che la maggior parte degli spettatori consulta il sito dai propri smartphone. Il mix di celebrità, prodotti e immagini concettuali mantiene i contenuti freschi e divertenti.

Il marketing su Instagram dovrebbe essere considerato non solo come un mezzo per aumentare la consapevolezza del marchio e raggiungere nuovi clienti, ma anche come uno strumento sempre più importante e serio per la costruzione dell'immagine del marchio. Gli investimenti nella brand equity (online e offline) rafforzano gli effetti del marketing di Instagram sulle risposte dei clienti.

E' il secondo social network per numero di accessi, dopo Facebook. Il popolare social media dalle caratteristiche prettamente "visual" conta oltre un miliardo di utenti attivi mensili e 500 milioni di Instagram Stories al giorno. Instagram non è più utilizzato solo per uso personale, è ormai una piattaforma globale che consente ai marchi di umanizzare i propri contenuti, reclutare nuovi talenti, presentare i propri prodotti e ispirare il proprio pubblico. Circa il 59% degli utenti attivi della piattaforma trascorre almeno 7 ore alla settimana navigando tra i contenuti online della piattaforma e interagendo con amici e marchi. Instagram può anche essere d'aiuto nella acquisizione di consapevolezza del marchio e nella promozione di nuovi prodotti. Ogni mese, 130 milioni di utenti di Instagram interagiscono con contenuti commerciali perchè la piattaforma promuove marchi e prodotti in modo amichevole e autentico.



6.11 Facebook



Il marketing è uno degli strumenti vitali di un'impresa, sostenitore del ciclo di vita di un prodotto. Il marketing non si limita allo sviluppo di un buon prodotto, a prezzi interessanti e alla disponibilità per il consumatore target; le imprese devono anche comunicare con i consumatori. La tecnologia dell'informazione, in particolare, sta influenzando il mondo del marketing su Internet e anche l'uso di Internet per scopi di marketing è considerato un trend setter. Il Facebook Marketing è un modo di fare marketing via Internet utilizzando le funzionalità esistenti del social network. Con il Facebook Marketing, gli imprenditori possono non solo svolgere i processi aziendali di marketing, ma anche comunicare con i propri clienti. Il Facebook Marketing è una moderna soluzione di comunicazione di marketing.

Aumentare il coinvolgimento del marketing digitale su Facebook



I vantaggi del marketing su Facebook sono: costi di comunicazione più bassi, pubblicità personalizzata e diretta, feedback immediato dei clienti, passaparola e un impatto positivo sul comportamento degli acquirenti. D'altro canto, gli utenti iniziano a ignorare il marketing su Facebook, stanchi di visualizzare innumerevoli annunci sulla propria "bacheca". Inoltre, è possibile che si verifichino violazioni della privacy e uso improprio delle informazioni da parte di terzi e dunque il dominio dei venditori sulle comunità di consumatori. Altro elemento deficitario della piattaforma è che non esiste una misura adeguata del ROI - ritorno dell'investimento - nel marketing su Facebook.

Le organizzazioni devono quindi ancora investire in tempo, sforzi e costi del personale, per effettuare i dovuti approfondimenti sul tema. In ogni caso, secondo gli esperti, il motivo principale per cui il marketing su Facebook funziona - nonostante tutto - è che l'organizzazione entra in una comunità e interagisce con i clienti come si fa solitamente con un amico. La stessa origine Facebook ha alla base il concetto di amicizia e di sviluppo di una rete di contatti che implica fiducia. In relazione al concetto di fiducia, le organizzazioni devono assicurarsi di rispettare rigorosamente le leggi sulla privacy e che le informazioni private non vengano vendute a terzi o utilizzate in modo improprio a danno degli individui.



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Ai consumatori dovrebbe essere sempre riconosciuto il diritto di "non gradire", ovvero di rinunciare a ricevere informazioni di marketing. Poiché indubbiamente Facebook è diventato un nuovo strumento di marketing per le aziende, per aumentarne le potenzialità le organizzazioni dovrebbero adottare nuove politiche e strategie di marketing.

Per guidare efficacemente le interazioni e avere un impatto positivo sull'organizzazione, i social media dovrebbero:

- Creare comunità di persone che condividono gli stessi interessi.
- Attivare i clienti utilizzando strumenti di social networking come i blog.
- Rivolgersi a una gamma di clienti combinando gli strumenti di marketing.
- Pubblicare informazioni sui prodotti.
- Dare ai clienti un concetto di esclusività su prodotti specifici.
- Sviluppare prodotti che consentono ai clienti di interagire tra loro e con l'organizzazione.
- Creare ricordi positivi e stimoli emotivi attraverso la narrazione.
- Pensare fuori dagli schemi e affrontare anche le sfide più estreme.

6.12 Youtube



L'ascesa dell'influencer marketing rende YouTube una piattaforma mediatica ideale per l'implementazione di tali strategie di comunicazione e vendita. I siti di video-sharing offrono ai propri utenti strumenti di broadcasting a basso costo e di facile utilizzo, che consentono di condividere i contenuti sui propri profili e di interagire con gli altri utenti. Questo famosissimo sito di condivisione, fondato nel 2005 ha raggiunto una crescita incredibile nel numero di utenti e di video, e la rivista "Time" lo ha dichiarato l'invenzione dell'anno per il 2006.

La natura di YouTube è chiaramente definita dal suo slogan "Publish Yourself", che si concentra sugli utenti con un approccio "fai da te", consentendo loro di creare e pubblicare ciò che si definisce come "contenuto generato dagli utenti". I profili degli utenti di YouTube sono chiamati "canali" (Miller, 2011) e gli utenti possono scegliere di condividere contenuti pubblicamente o solo con la propria cerchia di amici (Lange, 2008). Essere un utente di YouTube e creare un canale offre funzionalità come commentare i video, iscriversi e seguire altri canali e personalizzare l'esperienza creando playlist.

YouTube permette ai consumatori di definire liberamente e in modo creativo il loro rapporto con i prodotti o i marchi, e milioni di utenti di Internet sono diventati consumatori che si “autoproducono”.



6.13 Twitter



Tra tutte le piattaforme di social media, Twitter si distingue sia per le sue caratteristiche che per la sua crescita. Lanciato nel 2006, Twitter ha raggiunto la sua massima popolarità come strumento di micro-blogging quando ha raggiunto 58,5 milioni di utenti in tutto il mondo, con un aumento del 949% dal settembre 2008.

L'unicità di Twitter risiede nei suoi tweet, che per impostazione predefinita possono avere un massimo di 240 caratteri, il che significa che il succo degli eventi può essere comunicato istantaneamente in tutta la rete su vasta scala. Questo ha portato il proprietario di Twitter, i suoi operatori e un piccolo numero di ricercatori del settore a descrivere Twitter come "un'azienda di informazioni" o un passaparola elettronico. Twitter è il riflesso online del passaparola tradizionale. Questo è molto importante perché il passaparola, di fatto, rappresenta essenzialmente "il processo di trasferimento di informazioni da persona a persona" ed è riconosciuto come una delle forme più efficaci di marketing. Twitter è uno strumento versatile utilizzato per campagne socio-politiche, per il citizen journalism e, sempre più spesso, per scopi di marketing.

Questa piattaforma fornisce un canale aggiuntivo in una strategia di comunicazione di marketing integrata, soprattutto grazie a influencer indipendenti, retweet, collegamenti ipertestuali e altri strumenti come Microsoft US per promuovere messaggi positivi. Viene a crearsi una campagna altamente interattiva *one-to-many* che utilizza una combinazione di hashtag, ovvero parole chiave attorno alle quali si crea una community.

Spesso viene impiegato come strumento per rispondere ai reclami dei clienti. Grazie alla duplice capacità di Twitter di comunicare uno-a-uno e uno-a-molti, è possibile utilizzare l'account aziendale



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

principale per i tweet che costituiscono il marchio aziendale, cercando però di non trascurare la risposta ai singoli reclami dei consumatori, importante per risanare eventuali cali reputazionali.

Poiché gli studi sul tema spesso si basano su un numero ristretto di casi studio e analisi degli account aziendali, è difficile generalizzare i risultati ad altre organizzazioni che utilizzano Twitter. Tuttavia, l'analisi suggerisce che molte organizzazioni non sono sicure della loro migliore strategia di Twitter e non riescono ad applicare ciò che imparano da un account Twitter aziendale ad altri account aziendali. Sono necessarie altre ricerche accademiche, che esplorino le diverse strategie di Twitter, per fornire alle organizzazioni una guida migliore sull'ottimizzazione dell'uso del social network.

6.14 Modello di comportamento di acquisto del consumatore.

I consumatori sono il punto focale di tutte le decisioni di vendita al dettaglio, e molte domande sono state poste rispetto alle modalità di acquisto dei consumatori. È quindi importante capire come i consumatori prendono le proprie decisioni. Molti modelli teorici hanno cercato di spiegare il processo di acquisto dei consumatori. In questa sezione ci concentreremo su cinque fasi, a partire dalla sensazione iniziale della necessità di prendere la decisione di acquisto, cercando informazioni e valutando altre alternative.

Riconoscimento del bisogno: Il processo di acquisto inizia quando le persone si rendono conto di avere un bisogno insoddisfatto, e un bisogno insoddisfatto nasce quando la soddisfazione del consumatore differisce dal suo attuale livello di soddisfazione. Inoltre, la stimolazione del bisogno può essere innescata dall'ambiente esterno o internamente dall'acquirente stesso: i bisogni stessi nascono da stati fisiologici o psicologici e quando un bisogno è stimolato l'acquirente cerca il modo di soddisfarlo. I ricercatori hanno dimostrato che, in quanto esseri umani, i consumatori hanno alcuni bisogni di base che possono essere soddisfatti in modo abbastanza semplice, ma sono necessarie alcune esigenze complesse che avvertite diventano una sorta di problema da risolvere. La reazione naturale a questo problema è cercare soluzioni attraverso la ricerca di un prodotto o di un servizio.

Ricerca delle informazioni: Quando il consumatore riconosce un bisogno, spesso non è chiaro quale sia il modo migliore per soddisfarlo; pertanto, questa fase consiste nel raccogliere informazioni ed elaborarle per consentire al consumatore di orientarsi verso la decisione d'acquisto, e questa ricerca può comportare il recupero di informazioni dalla memoria dell'acquirente, ma anche una ricerca esterna di informazioni del tutto nuove. Quando il recupero delle informazioni già in nostro possesso non è sufficiente, la ricerca di informazioni esterne sarà importante per aiutare i consumatori a raccogliere le informazioni di cui hanno bisogno nella maggior parte dei casi. Tale ricerca avverrà attraverso l'individuazione di altre esperienze, come i social media, gli amici e i parenti, per leggere e vedere ciò che le altre persone scrivono e dicono di altri marchi.

Valutazione delle alternative: Questa fase è un'estensione della precedente: una volta ottenute le informazioni necessarie, l'acquirente inizierà a valutare ogni opzione di acquisto per ridurre



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

gradualmente l'elenco dei possibili acquisti a uno solo. Questo processo svilupperà una forte intenzione di acquisto nella mente dell'acquirente, che porterà all'acquisto previsto, a meno che non sorgano problemi nel periodo che intercorre tra lo sviluppo dell'intenzione e l'acquisto finale.

Decisione di acquisto: Non è una singola decisione, ma un insieme di decisioni, ognuna delle quali può portare a un cambiamento di idea e alla ricerca di un percorso alternativo.

Valutazione post-acquisto: Dopo l'acquisto, le valutazioni continuano in modo che il consumatore senta di aver preso la decisione giusta che soddisfa le aspettative. Se la soddisfazione o le valutazioni post-acquisto non sono soddisfatte, l'acquisto può risultare successivamente insoddisfacente. Far sì che il consumatore che ha già acquistato si senta a proprio agio nel farlo, può contribuire alla fidelizzazione per successivi acquisti.

✦ Self-assessment and peer-evaluation:

Materiali: attrezzatura didattica di base (lavagna a fogli mobili con pennarelli, PC con accesso a Internet e proiettore); è importante che gli studenti possano prendere appunti.	Tempo: 30 min
<p>I partecipanti (da soli o in gruppo) devono trovare e analizzare un sito web o un social network gestito da un'azienda. Devono scegliere aziende attive online (grandi aziende, società, ecc.) come Coca-Cola, Milka, Sony, Adidas o MaxFactor. Presenteranno poi la loro analisi al gruppo e la discuteranno con il formatore.</p> <p>Raccomandazioni metodologiche per l'attuazione e la valutazione:</p> <p>Il formatore deve sostenere i discenti nell'esperienza collettiva di apprendimento formale e non formale sulla buona comunicazione interpersonale, assicurando sia il supporto scientifico richiesto per l'apprendimento della comunicazione, sia la facilitazione dell'apprendimento non formale. Ogni partecipante, in presenza di tutti i partecipanti che fungono da veri e propri partner nell'apprendimento, cerca di dare la propria valutazione sui risultati del proprio studio, che l'esperienza di analisi ha prodotto, e su ciò che è stato buono e ciò che potrebbe essere migliorato, quindi il discente riceve il feedback degli altri partecipanti sugli stessi aspetti.</p> <p>Questo processo facilita la riflessione del partecipante sull'esperienza di apprendimento.</p>	



Co-funded by
the European Union

Women Empowerment in Agricultural Cooperative
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357
