



Co-funded by
the European Union

Modulo di formazione per le donne agricoltrici



Empowerment delle donne nelle cooperative agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357



Empowerment delle donne nelle cooperative agricole
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Modulo di formazione per le donne agricoltrici



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Preparato da:

Prof.Dr.Gülen ÖZDEMİR
Doç.Dr.Emine YILMAZ
Sara Alarcon SABARIS
Katia De LUCA
Elizabetta LACCOBE



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Indice

SINTESI DEL PROGETTO	6
INTRODUZIONE	8
CAPITOLO 1 - Comunicazione	10
1.1 Psicologia sociale	12
1.1.1. <i>Spazio e relazione</i>	12
1.1.2. <i>Gruppi sociali: dinamiche e ruoli</i>	15
1.1.3. <i>Pregiudizi, stereotipi, discriminazione</i>	17
1.1.4. <i>Altruismo e comportamento pro-sociale vs. aggressività e comportamento antisociale</i>	20
1.2 Psicologia industriale	26
1.2.1 <i>La cultura organizzativa</i>	26
1.2.2 <i>Come creare organizzazioni cooperative sane</i>	27
CAPITOLO 2 - Competenza digitale	30
2.1 Negoziazione e mediazione	31
2.1.1. <i>Definizione di conflitto</i>	31
2.1.2. <i>Classificazione dei conflitti in ambito aziendale</i>	32
2.1.3. <i>Le fasi e i passaggi della risoluzione dei problemi</i>	33
2.1.4. <i>Definizione di negoziazione e delle sue componenti</i>	35
2.1.5. <i>Tecniche e strategie di negoziazione - Risoluzione dei conflitti</i>	35
2.1.6. <i>La procedura di negoziazione</i>	36
2.1.7. <i>Definizione di mediazione e modelli. Concettualizzazione; caratteristiche; principi di mediazione</i>	37
2.1.8. <i>Modelli di mediazione</i>	39
2.1.9. <i>Risoluzione dei conflitti nelle cooperative</i>	41
2.1.10. <i>Riferimenti</i>	42
2.2 Tecniche di comunicazione efficace	43
2.2.1. <i>L'importanza della comunicazione</i>	43
2.2.2. <i>Comunicazione nelle aziende/organizzazioni (interna ed esterna)</i>	44
2.2.3. <i>Elementi di comunicazione</i>	46
2.2.4. <i>Stili di comunicazione</i>	48
2.2.5. <i>La comunicazione come elemento strategico nelle cooperative</i>	50
2.2.6. <i>Competenze comunicative (personali e sociali)</i>	52
2.2.7. <i>Comunicazione per una leadership efficace</i>	60



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

CAPITOLO 3 - Capire le cooperative	61
3.1 Economia di base di una cooperativa agricola	62
3.2 Piscine di marketing	62
3.3 Cooperative in azione	63
3.4 Principi cooperativi	65
3.5 Procedure di costituzione delle cooperative	67
3.6 Esenzioni fiscali nelle cooperative	67
3.7 Diritti fondamentali dei soci cooperatori	67
3.7.1. <i>Diritti individuali dei soci cooperatori</i>	69
3.7.2. <i>Diritti che i partner cooperativi possono utilizzare insieme</i>	73
3.8 Gestione delle cooperative agricole	74
3.8.1. <i>Assemblea generale</i>	75
3.8.2. <i>Consiglio di amministrazione</i>	75
3.8.3. <i>Consiglio di vigilanza</i>	75
3.9 Marketing	75
3.9.1. <i>Importanza del marketing cooperativo</i>	76
3.9.2. <i>Necessità del marketing cooperativo</i>	76
3.9.3. <i>Fonti di finanziamento</i>	77
3.9.4. <i>Principali funzioni delle società cooperative di marketing</i>	78
3.9.5. <i>Il marketing nelle cooperative agricole</i>	79
3.10. Marketing digitale	79
3.10.1. <i>La digitalizzazione nelle cooperative</i>	79
3.10.1.1. <i>Iniziative di digitalizzazione delle cooperative femminili</i>	80
3.10.1.2. <i>Problemi delle cooperative nel commercio elettronico</i>	83
3.10.1.3. <i>Le donne delle tecnologie del commercio elettronico e l'economia digitale</i>	83
3.11. Strategie di vendita	86
3.12. Organizzazione e pianificazione (Organizzazione comportamentale)	86
3.12.1. <i>Attributi organizzativi-Performance</i>	86
3.12.2. <i>Attributi strategici</i>	87
3.13. Riferimenti	88



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

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 formato 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 derneği** (Turchia); **Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi** (Turchia).

Il progetto mira a creare opportunità di partecipazione delle donne agricoltrici alle cooperative agricole.

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

Come evidenziato da diverse ricerche internazionali, l'impegno femminile aumenta anche la sostenibilità del movimento cooperativo: quando manca la comprensione delle cooperative agricole e dei loro meccanismi di funzionamento, la partecipazione e la sostenibilità diminuiscono, perché i soci non hanno la conoscenza di 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 ottenere la sostenibilità attraverso la partecipazione. Poiché la maggior parte degli addetti ai lavori non è interessata ad apprendere questi concetti socio-comportamentali, i discenti non possono sviluppare l'empatia, la comunicazione nell'etica aziendale, la risoluzione dei problemi e il pensiero critico.

Per fornire agli educatori per adulti strumenti innovativi per rispondere alle esigenze di conoscenza e di educazione delle donne, tutti i partner hanno lavorato insieme per portare il metodo e le prospettive più innovative.

Il progetto cerca soluzioni per **migliorare il profilo e le competenze delle donne agricoltrici attraverso specifici prodotti intellettuali**:

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

Grazie alla metodologia scelta, gli educatori per adulti forniranno alle agricoltrici una formazione ricca di contenuti, trasferendo le loro conoscenze ed esperienze di educatori per adulti.

Oltre a questo primo IO, un modulo di formazione è un altro risultato tangibile del progetto, come materiale di apprendimento per le agricoltrici e materiale didattico per gli educatori adulti.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Il terzo e ultimo risultato - la piattaforma elettronica Agrosis - sarà preparata per gli educatori adulti e le agricoltrici per acquisire esperienza e sviluppo, oltre che per la formazione teorica. Utilizzando questa piattaforma, i tirocinanti 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

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

INTRODUZIONE

Questo prodotto intellettuale 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 educativo al fine di istruire i formatori nelle aree rurali per migliorare l'impegno femminile nelle attività rurali.

La mancata comprensione della procedura delle cooperative agricole ha aumentato le disuguaglianze tra uomini e donne nel settore agricolo.

Grazie a questo risultato, gli educatori per adulti aumenteranno la qualità della formazione delle cooperative agricole e formeranno le agricoltrici con metodi più efficaci.

L'output contiene contenuti che vanno dalla comprensione delle cooperative alla comunicazione con gli adulti.

I capitoli seguenti cercano di analizzare alcuni temi importanti utilizzando una metodologia per analizzare le questioni rilevanti, fornendo soluzioni e strumenti pratici da utilizzare nelle cooperative.

I principali temi affrontati sono i seguenti: Comunicazione, Competenza digitale, Comprensione delle cooperative.

Senza queste competenze e senza un'adeguata conoscenza della partecipazione cooperativa e dello sviluppo professionale, le donne agricoltrici non possono avere successo nel comprendere le organizzazioni per cui lavorano, nei loro aspetti manageriali.

Il risultato di questo progetto tangibile è liberamente disponibile e utilizzabile senza alcuna restrizione.



**Co-funded by
the European Union**

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

1.CHAPTER

Comunicazione





Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

CAPITOLO 1. Comunicazione

Nome del modulo: **Psicologia sociale**

L'ambiente organizzativo è il contesto delle relazioni umane: quanto è in grado di influenzarle?

ARGOMENTI E ATTIVITÀ

SESSIONE 1 - Spazio e relazione

1.1 Attività: Il tour del mio ufficio: cosa c'è nel mio spazio di lavoro?

SESSIONE 2 - Gruppi sociali: dinamiche e ruoli

Attività: Conoscersi a vicenda

- ...con colori e caramelle
- ... con due verità e una bugia

SESSIONE 3 - Pregiudizi, stereotipi, discriminazione

Attività: Come gestire i conflitti: Il foglio di lavoro della rabbia

Attività: Le scarpe che cambiano

SESSIONE 4 - Altruismo e comportamento pro-sociale vs. aggressività e comportamento antisociale

- Creazione di empatia e ascolto attivo
Attività: "Disegna la mia casa"
- Comunicare con gli altri
- Burn out nelle relazioni interpersonali
Attività: Kit di emergenza
Attività: Ruota del discorso positivo su di sé
- Gestire lo stress, il tempo e le scadenze
Attività: la matrice di Eisenhower



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-00002935

Nome del modulo: **Psicologia industriale**

Cos'è un'organizzazione e come funziona?

ARGOMENTI E ATTIVITÀ

SESSIONE 1 - La cultura organizzativa

- Condividere missione, visione e valori

SESSIONE 2 - Come creare organizzazioni cooperative sane

- Analisi dell'attuale contesto organizzativo
- Incoraggiare la partecipazione attraverso il pensiero positivo
Attività: Il potere dei fiori
- Motivare attraverso il feedback
Attività: Il metodo sandwich
- Stimolare la capacità di lavorare in gruppo
Attività: Risolvere un problema su un tovagliolo

1.1. Psicologia sociale

ARGOMENTI E ATTIVITÀ

1.1.1. Spazio e relazione

Nell'era della tecnologia e dell'innovazione, i legami sono ora possibili a prescindere dalla distanza, perché le tecnologie di trasporto e telematiche aiutano a mantenere relazioni significative anche con persone che vivono e lavorano a grandi distanze.

Tuttavia, quando si tratta di stabilire un luogo di lavoro specifico, la geografia degli spazi influisce certamente sulla produttività e sulle relazioni.

Esiste una cultura dello "spazio come veicolo di benessere in azienda e stimolo alla crescita professionale" che ha dato vita a una vera e propria disciplina chiamata "Architettura del benessere".

Gli esperti sostengono che le relazioni possono cambiare con semplici interventi all'interno degli spazi di lavoro, considerando che in questi spazi si trascorre un gran numero di ore.

Pertanto, oltre agli interventi tecnici legati alla "sicurezza sul lavoro" o alle "norme antincendio", è necessario concentrarsi anche su altri aspetti importanti - e spesso sottovalutati - come la possibilità di muoversi agevolmente negli ambienti, grazie a un design funzionale delle postazioni di lavoro, o il colore degli ambienti, che ha un impatto significativo sulla gestione delle emozioni personali.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Attività: Tour del mio ufficio: cosa c'è nel mio spazio di lavoro?

Un primo passo per esplorare il tema dello spazio e delle relazioni è quello di "indagare" il proprio spazio. Quali dei seguenti obiettivi vogliamo raggiungere?

Maggiore collaborazione?
Controllare ciò che accade
intorno? Collaborare con gli altri?
Recuperare vitalità ed energia?
Ritagliarsi più momenti di relax?

Queste semplici domande guideranno la progettazione degli ambienti in base ai nostri obiettivi. Partiamo dall'inizio: **la disposizione degli spazi!**

Ogni partecipante compila il seguente foglio di lavoro per spiegare agli altri in quale di questi layout si sentirebbe più a suo agio e perché.

- **Ufficio a pianta cellulare:** pianta suddivisa in tanti uffici singoli, adatti al lavoro individuale. Sono caratterizzati da un corridoio su cui si affacciano le varie stanze separate. Adatti a lavorare in modo indipendente e concentrato, sono destinati a una sola persona o a gruppi molto ristretti, che hanno bisogno di scambi continui di informazioni.
- **Spazio a layout aperto:** grande spazio aperto comune con una molteplicità di postazioni di lavoro. Sono adatti a gruppi numerosi di dipendenti, il cui lavoro è suddiviso, per attività di routine con un basso livello di concentrazione.
- **Ufficio combinato:** presenta uno spazio flessibile che consente il lavoro di gruppo e spazi individuali per il lavoro concentrato. Offre quindi sia spazi individuali che di gruppo, che possono essere utilizzati temporaneamente - a seconda dell'attività - grazie alla possibilità di cambiare le postazioni di lavoro durante la giornata.

Cromoterapia sul posto di lavoro: avete mai pensato che i colori possono influenzare l'umore e le relazioni? Oltre alla disposizione dei mobili e degli spazi, è molto importante considerare anche il colore delle stanze.

I colori più utilizzati negli ambienti di lavoro sono il **bianco e il grigio**. Forse non sono i migliori. Tuttavia, quando si scelgono **colori più vivaci**, è importante prestare attenzione alle caratteristiche specifiche per capire quale sia il preferito per l'effetto che vogliamo creare.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Quale colore scegliereste per il vostro posto di lavoro personale? Perché?

Ecco alcuni suggerimenti utili sulla "funzione" dei colori più noti.

- **Bianco totale:** spesso utilizzato come colore universale. Rimanda all'idea di un ambiente con un forte controllo e privo di vita, che trasmette al corpo una sensazione di freddezza, rendendo più difficile l'apertura alle relazioni e la comunicazione con i colleghi.
- **Grigio:** il cui effetto è quello di rendere l'ambiente cupo e l'atmosfera pesante, creando così una sensazione che tutti vorrebbero evitare sul posto di lavoro.
- **Azzurro:** associato alla meditazione, genera un effetto rilassante, un senso di pace e serenità. Ideale per aree comuni e zone di relax.
- **Viola:** favorisce l'ispirazione e aiuta a moderare l'irritabilità perché rallenta l'attività cardiaca.
- **Marrone:** rappresenta la terra e il legno ed evoca sentimenti di solidità, durata e stabilità. È anche associato a persone forti e solide, dotate di grande resistenza e pazienza.
- **Verde:** simboleggia la natura e l'equilibrio. Molto utile per sentirsi in pace e rigenerarsi durante una pausa. Molto utile anche per le riunioni di lavoro, la formazione e le attività di laboratorio.
- **Rosso:** in una stanza tutta rossa ci si innervosisce facilmente perché la nostra mente associa questo colore al pericolo. Tuttavia, se introdotto in piccole quantità o negli arredi, stimola positivamente l'azione. Non è quindi adatto alla zona operativa, mentre è perfetto per la zona pranzo.
- **Arancione:** stimola la creatività. È quindi il colore più adatto contro gli sforzi e lo stress in un'area operativa.
- **Giallo:** favorisce l'attenzione e l'apprendimento e riduce persino la sonnolenza.

Una volta compreso come è strutturato il luogo di lavoro, possiamo esaminare il grado di collaborazione sul posto di lavoro, che è in grado di influenzare anche l'ambiente di lavoro.

Ciò significa che, apportando modifiche al luogo di lavoro, le relazioni tra colleghi saranno in qualche modo influenzate. Se ci si sente a proprio agio, fisicamente, nel proprio ufficio, sarà più facile aprirsi con gli altri e sviluppare relazioni di qualità.

La collaborazione sul posto di lavoro è fonte di innovazione, efficienza e soddisfazione del team. È quindi importante identificare i vantaggi e le sfide di un ambiente di lavoro collaborativo.

Un team collaborativo, a prescindere dal suo livello di base, è un team che, lavorando insieme, ottiene più di quanto i singoli membri del team potrebbero ottenere da soli.

➤ *Come viene riconosciuto il clima di lavoro?*

Come definito in diversi blog online, che approfondiscono le tematiche del lavoro collaborativo: *"Il clima lavorativo, noto anche come clima organizzativo, si riferisce all'atmosfera o all'ambiente complessivo di un luogo di lavoro. Comprende gli atteggiamenti, i valori aziendali e i comportamenti dei dipendenti, nonché l'ambiente fisico e sociale del luogo di lavoro".*



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Per lavorare instaurando buoni rapporti con i colleghi, tutti devono essere disposti a fare domande, ad approfondire punti specifici e talvolta anche a mostrare disaccordo affinché il lavoro proceda. Anche se comunicare onestamente o apertamente non è sempre facile o piacevole, essere un team collaborativo significa co-creare per trovare soluzioni migliori, ascoltare i punti di vista degli altri e lavorare tutti insieme per raggiungere gli obiettivi.

Lavorare bene in gruppo richiede anche un ambiente sereno e stimolante. Basare i rapporti di lavoro senza conoscersi limita inevitabilmente le prestazioni dell'intero team e di conseguenza dell'azienda stessa. Prima di tutto, bisogna conoscersi.

➤ *E le persone che lavorano in remoto?*

Ovviamente il lavoro a distanza è molto più complicato. Anche se il lavoro a distanza (o smart working, come viene chiamato ultimamente) sembra essere un'abitudine recente, dovuta al periodo di Covid-19, si è già diffuso nel mondo IT, anche prima della pandemia.

Offre grandi vantaggi sia per l'azienda che per il lavoratore, ma tra gli svantaggi c'è sicuramente la mancanza di opportunità di condividere momenti con i colleghi e di essere realmente parte dell'intero sistema lavorativo.

Certo, in questo modo il processo di conoscenza sarà più lento, ma attraverso le chiamate online e le battute in chat le persone possono comunque conoscersi. Inoltre, esistono nuove forme di team building digitale che incoraggiano le persone a riunirsi davanti allo schermo, non per le solite riunioni aziendali ma per un momento di gioco e distrazione con altri colleghi.

➤ *Avete mai fatto parte di un gruppo con persone che non si conoscono bene?*

È certamente un'esperienza imbarazzante, ma è possibile ricorrere a piccoli giochi o alle cosiddette attività di "rottura del ghiaccio", per aumentare le connessioni o per far conoscere il gruppo di lavoro ai nuovi arrivati e viceversa.

1.1.2. Gruppi sociali: dinamiche e ruoli

2.1 Attività: Conoscere l'altro...

...con colori e caramelle

Possiamo usare i colori per ridisegnare la parete del nostro spazio di lavoro, come detto prima, ma possiamo usare questo tema anche per creare una semplice attività che ci permetta di socializzare e conoscere meglio le nostre storie personali, i nostri desideri e le nostre curiosità.

È possibile utilizzare le famose caramelle M&M's o qualsiasi altra marca di caramelle disponibili in diversi colori. La disponibilità dei diversi colori è l'unica cosa importante da considerare per giocare a questo gioco.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Di seguito troverete un esempio e le indicazioni per giocare:

- ogni membro del gruppo riceve una confezione di caramelle M&M's;
- il primo membro del gruppo inizia il gioco prendendo un M&M dalla propria confezione;
- Ogni colore corrisponde a una domanda scritta su un cartellone visibile a tutti;
- risponde a una domanda su di sé in base al colore delle M&M che ha scelto;
- Ripetete con ogni persona del gruppo, con la stessa logica.

L'utilizzo di dolcetti, caramelle e cioccolato è un ottimo (e dolce) modo per conoscersi.

... con due verità e una bugia

Un altro modo facile e veloce per conoscersi potrebbe essere quello di provare a indovinare eventi realmente accaduti alle persone accanto a noi. Questa attività è molto semplice, potete leggere le istruzioni qui sotto e iniziare subito.

Tutti siedono o stanno in piedi in cerchio. Uno alla volta, ogni persona nel cerchio dice tre affermazioni su di sé. Due di queste affermazioni devono essere fatti reali, o "verità", e una deve essere una bugia. Gli altri membri cercano di indovinare quale affermazione è una bugia.

Ad esempio, (1) "Quando avevo 10 anni ho vissuto in Francia"; (2) "Ho due cani e un gatto"; (3) "Gioco a basket ogni domenica mattina".

La persona che li ha descritti rimane in silenzio, mentre gli altri cercano di scoprire la bugia. Tutti sapranno il voto degli altri, perché la discussione è pubblica. La persona che rivela la bugia, ad esempio la n. 2, può anche spiegare le circostanze degli altri due fatti reali, per raccontare qualche aneddoto e fornire ulteriori informazioni sulla sua vita personale. L'"ascoltatore" può anche discutere di quanto non ci si aspettasse o di quanto fosse facile da capire. "Punteggio - Il punteggio è facoltativo. Se volete aumentare la competizione e aggiungere un po' di divertimento, potete aggiungere un punteggio al gioco: un punto al "narratore" per ogni persona imbrogliata; un punto per ogni persona che ha indovinato la bugia.

L'unica regola esistente è quella di non fornire "fatti" che mettano a disagio qualcuno.



1.1.3. Pregiudizi, stereotipi, discriminazione

Nell'ambiente di lavoro, la valorizzazione delle persone - sia donne che uomini - è necessaria per migliorare la qualità di quel luogo, per offrire nuove opportunità di sviluppo professionale, per promuovere relazioni interne più forti e capaci di produrre anche valori reali.

È fondamentale valorizzare la diversità delle persone insieme alle competenze come punto di partenza per offrire a tutti i lavoratori pari opportunità di crescita personale e professionale e per promuovere un ambiente di lavoro rispettoso della dignità delle persone.

Le principali critiche riguardano la discriminazione nell'accesso al lavoro, il mobbing, il demansionamento, il blocco della progressione di carriera, la discriminazione multipla legata all'orientamento sessuale e alle opinioni politiche.

È ampiamente noto che le donne incontrano maggiori difficoltà rispetto agli uomini nell'entrare nel mercato del lavoro, nell'accedere a posti di lavoro di qualità e nell'avanzamento di carriera. A parità di lavoro, hanno un reddito inferiore rispetto ai colleghi uomini e sono ancora considerate le uniche responsabili dell'assistenza, sia per i bambini che per gli anziani.

C'è una grande necessità di cambiare i comportamenti, gli atteggiamenti, le norme e i valori che definiscono e influenzano i ruoli maschili e femminili nella società attraverso l'istruzione, al fine di ridurre questo divario di genere, che è una delle sfide più importanti per le politiche pubbliche.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Ma i pregiudizi sono inevitabili in qualsiasi sistema relazionale e continuano a operare, spesso silenziosamente, anche in sistemi organizzativi in cui il numero di donne supera quello degli uomini. Dipende dal loro essere "inconsci e automatici". Possiamo definirli come "processi mentali non intenzionali che ci permettono di elaborare rapidamente le informazioni e impediscono al cervello di essere sopraffatto dalle informazioni". I pregiudizi, quindi, semplificano il modo in cui percepiamo e interpretiamo il mondo che ci circonda, senza spendere troppo tempo e risorse mentali.

Classificare le persone può portarci a formulare ipotesi e persino ad allontanare involontariamente colleghi e collaboratori.

Esistono centinaia di pregiudizi cognitivi che possono influenzare le nostre valutazioni e innescare processi di discriminazione che possono trasformarsi in pratiche di bullismo e stigmatizzazione.

Ecco alcuni dei pregiudizi più frequenti e diffusi:

Bias di conferma: trarre conclusioni su una situazione o una persona basandosi su desideri o convinzioni precedenti invece che su elementi oggettivi e basati sui fatti.

Effetto corno: vedere un'altra persona in modo negativo se abbiamo appreso qualcosa su di lei che va contro le nostre convinzioni.

Bias di bellezza: considerare le persone più attraenti per noi, più competenti sul lavoro.

Ci sono aree di lavoro comuni in cui i pregiudizi inconsci possono danneggiare notevolmente le vostre prestazioni e far sentire i vostri colleghi esclusi o sminuiti.

Come possiamo ridurre l'impatto dei pregiudizi sul nostro comportamento al lavoro?

La risposta è molto semplice: identificando i pregiudizi più comuni e riflettendo sulle possibili azioni che possono ridurre i comportamenti scorretti, guidati da pregiudizi, e le possibili discriminazioni.

1. se c'è una tendenza ad assegnare i compiti più desiderabili ai membri del team favoriti e quelli meno desiderabili agli altri...

... potremmo mappare i compiti in base ai punti di forza, agli interessi e alle aree di sviluppo dei membri del team.

... potremmo randomizzare o ruotare l'assegnazione dei compiti.

2. Se diamo un feedback minore (e meno dettagliato) ai membri di gruppi minoritari o a coloro da cui ci si aspetta meno... se diamo un feedback più critico alle donne che agli uomini;

... potremmo **distribuire il feedback in modo equo**, considerando anche una quota di feedback da rilasciare a ciascun membro del team, in un periodo di tempo specifico.

... Rilasciate un **feedback specifico e costruttivo**, spiegando cosa intendete **con formule specifiche**.

3. Se non riusciamo a immaginare come un messaggio possa essere interpretato da un certo gruppo di persone...

... potremmo dedicare **del tempo alla revisione delle comunicazioni scritte**: pochi minuti sono sufficienti per rivedere un post sui social media o rileggere la nostra e-mail, come se fossimo il destinatario, prima di inviarla.

... potremmo **chiedere il supporto di un collega con occhio critico**, o magari esterno al nostro team di progetto, per dare un feedback onesto e imparziale agli altri.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

4. **se trascuriamo o diamo meno credito a coloro che non cercano apertamente l'attenzione o sono meno visibili sul posto di lavoro...**

...Quando possibile, potremmo **invitare gli altri a esprimere direttamente le loro idee.**

... potremmo **riconoscere pubblicamente i risultati ottenuti da alcuni colleghi.**

E quando si verificano i conflitti, anche se preveniamo ogni possibile errore, pregiudizio e discriminazione, tutti devono gestire la situazione e cercare di ripristinare l'equilibrio nell'ambiente di lavoro.

Attività: Come gestire i conflitti: Il foglio di lavoro della rabbia

Il conflitto si verifica quando due o più persone non sono d'accordo e una di loro - o peggio ancora, tutte - decide di farne un problema.

Questi problemi nascono dal fatto che siamo esseri umani e ognuno di noi ha le proprie opinioni e un approccio diverso alle situazioni che dobbiamo affrontare. Non è semplice vivere insieme ed è più normale, purtroppo, scontrarsi.

È opportuno che ognuno di noi gestisca e risolva i conflitti sul lavoro, coltivando relazioni sane ed empatiche tra colleghi e cercando di adottare alcune semplici regole:

- 1. Imparare ad ascoltare;**
- 2. Saper essere imparziali;**
- 3. Mediazione per risolvere i conflitti;**
- 4. Essere sempre gentili.**

All'interno del vostro gruppo potete utilizzare un "foglio di lavoro sulla rabbia" per discutere alcuni episodi di rabbia recenti, al fine di trovare soluzioni valide e pacifiche a problemi reali.

Il foglio di lavoro sulla rabbia contiene alcune domande specifiche per rendersi conto di come il conflitto passato abbia influenzato le persone coinvolte e di come si sarebbero comportate le altre persone che ascoltavano l'interlocutore.

- *Cosa è successo che mi ha fatto sentire arrabbiato?*
- *Quali sensazioni ho provato?*
- *Come ho reagito al conflitto?*
- *Cosa posso fare di diverso la prossima volta?*

Ognuno compila il proprio foglio di lavoro, poi legge il contenuto agli altri e questi danno la loro versione su cosa avrebbero fatto di diverso.

★ *Attività: Le scarpe che cambiano*

Stampate quattro diverse immagini di scarpe. Sotto ognuna di esse scrivete uno scenario diverso, come ad esempio:

- *"Il mio collega mi ha offeso"*
- *"qualcuno mi ha spinto"*
- *"qualcuno mi ha dato una torta"*
- *"Il mio collega mi ha chiesto di uscire questa sera".*
- *"Qualcuno si è preso gioco di me e".*

Poi, chiedete a diversi partecipanti di posizionarsi davanti a ciascuna immagine di scarpe con didascalia e di dire come reagirebbero se si trovassero in quella posizione.



1.1.4. Altruismo e comportamento pro-sociale vs. Aggressività e comportamento antisociale

➤ *Creazione di empatia e ascolto attivo*

La base di una comunicazione efficace è l'empatia, la capacità di comprendere gli stati d'animo degli altri. Come si fa? Ascoltando. "Ascoltare" non significa semplicemente "sentire". Questo è il primo passo verso una relazione autentica e di qualità.

Gli esperti parlano di "ascolto attivo" o "ascolto empatico" come sinonimi. Si riferiscono quindi a uno stato d'animo attivo, di curiosità, verso l'altro, con la volontà di imparare qualcosa di nuovo e l'assenza di pregiudizi e condizionamenti esterni.

Quando siamo distratti e pensiamo ad altro mentre qualcuno ci parla, stiamo "ascoltando passivamente".

L'ascolto attivo richiede di liberare la mente da pensieri e preoccupazioni, di immergersi nella storia dell'altro e di non avere fretta di parlare. È anche importante mostrare all'interlocutore che si sta ascoltando attivamente. È chiaramente possibile fare domande, purché siano formulate in modo non giudicante.

L'ascolto attivo è un'abilità che va allenata, quindi è utile esercitarla per migliorare la connessione con gli altri. Ci sono persone che sono naturalmente predisposte all'ascolto attivo, mentre altre possono seguire, ad esempio, corsi di coaching che aiutano a sviluppare questa abilità.

In ogni caso, è anche possibile esercitare le nostre capacità di ascolto facendo semplici esercizi di gruppo come l'attività "Disegna una casa".

Attività: "disegna la mia casa"

Il gruppo di persone coinvolte nell'attività di formazione viene diviso in coppie.

Ciascuno si siede su una sedia e dà le spalle al proprio compagno di coppia. Uno dei due descrive all'altro l'aspetto della sua casa ideale, fornendo dettagli sulla struttura, le persone che la abitano, l'ambiente, ecc. L'altro, mentre ascolta, disegna la casa descritta su un quaderno. L'esercizio viene ripetuto con ciascuno dei due membri della coppia.

L'attività di ascolto e scrittura dura circa 10 minuti in totale. Al termine, ciascuno descrive all'intero gruppo le proprie sensazioni dopo aver visto il disegno (ad esempio, se riflette i suoi pensieri o se si è sentito non ascoltato con attenzione).





Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

➤ *Comunicare con gli altri*

La base di un buon team di lavoro è sempre una buona comunicazione. Comunicare con i colleghi può essere difficile, indipendentemente dal ruolo ricoperto o dal settore di appartenenza: non basta mettere le persone nella stessa stanza per considerarle una squadra.

La fiducia e il senso di appartenenza sono i due ingredienti essenziali per una comunicazione efficace, che deve essere alimentata creando occasioni di confronto.

Il segreto quindi non è evitarsi, ma cercarsi. Se mancano questi due ingredienti, si possono sprecare tempo ed energie.

Le cosiddette "soft skills" sono diventate sempre più importanti sul posto di lavoro e, tra queste, "la capacità di comunicare con gli altri" è forse la più importante.

Parlare e comunicare con le persone comprende il contatto visivo, la posizione e il linguaggio corporeo appropriati e l'atto di fare domande, riassumere e non interrompere. Si tratta di competenze essenziali per avviare un modo corretto di comunicare sul posto di lavoro.

➤ *Burn out nelle relazioni interpersonali*

Forse a volte le persone chiederanno aiuto, e va bene così!

Attività: Kit di emergenza

Durata: 20 minuti

Un kit di sollievo è un insieme di oggetti fisici, promemoria o attività che aiutano a mantenere la calma e ad alleviare alcuni sintomi di stress e preoccupazioni. È piccolo e personale, pronto all'uso quando ci si sente abbastanza stressati. Cercate di includere in esso alcuni oggetti comuni facili da trovare in casa, o in alcuni negozi della vostra città, o anche nel vostro ufficio!

Ora pensateci e create il vostro kit di emergenza, con cartoncini, pennarelli e ritagli di giornale. Sui cartoncini, ritagliate figure e lettere utili per identificare i 5 articoli che faranno parte del vostro kit. Condividete la vostra scelta con gli altri e descrivete le vostre ragioni.

★ *Attività: ruota del discorso positivo su di*

sé Durata: 30 minuti

Il linguaggio positivo di sé può aiutare a ridurre lo stress, ad aumentare la fiducia e la capacità di recupero.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Se le persone si sentono male con se stesse, con il proprio compito e con il proprio ruolo, la ruota del discorso positivo su di sé può essere di grande aiuto per uscire da una spirale di cattivi sentimenti e tristezza. Utilizzate la ruota del discorso positivo su di sé per pensare ai momenti in cui vi siete sentiti più forti, capaci, soddisfatti e ai risultati ottenuti. Il segreto è concentrare la mente su ciò che è stato positivo, per uscire dalla spirale dei pensieri negativi.

Condividendo le proprie esperienze, i partecipanti si renderanno rapidamente conto di quanto siano stati abili in determinati contesti e situazioni.

Positive self-talk wheel





Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

➤ *Gestire lo stress, il tempo e le scadenze*

Lo stress può essere definito come qualcosa che non funziona come dovrebbe nel nostro organismo, corpo e mente, e questo dipende da un sovraccarico di stimoli e pressioni ambientali. È il risultato di uno squilibrio mentale e fisico.

Lo stimolo positivo o negativo provoca una risposta di stress (segnale di allarme) che porta a un adattamento all'ambiente in cui ci si trova. Un modo per rientrare nella "zona di comfort".

L'elemento/agente che causa lo stress è chiamato "Stressor". Gli ambienti di lavoro possono essere facilmente un "fattore di stress" a causa di compiti noiosi, mancanza di crescita professionale, scadenze, necessità di confrontarsi con i colleghi, sovrapposizione di più attività e anche viaggiare molto.

"Il **tempo** è prezioso. Soprattutto dopo il periodo della pandemia, le persone preferiscono dedicare più tempo a se stesse, alle proprie esigenze e ai propri hobby. La cura di sé è molto importante, soprattutto per le giovani generazioni.

Quando si tratta di scegliere tra più soldi e più tempo libero, le persone tendono a preferire il tempo libero per la possibilità di stare con la famiglia e i propri cari, di godere di momenti di relax e di riposo.

Nonostante siano essenziali per lo svolgimento delle attività lavorative, le **scadenze** rovinano la vita dei lavoratori e spesso li mettono in situazioni di forte stress.

In ogni caso, le scadenze sono importanti per garantire il completamento dell'attività lavorativa e per definire le aspettative al riguardo.

È quindi importante mettere nero su bianco le scadenze, organizzare il lavoro, soprattutto se si prevede il coinvolgimento di altre persone.

Ragionare sulle scadenze ci aiuterà a collaborare con gli altri per raggiungere un obiettivo condiviso.

★ *Attività: la matrice di Eisenhower*

Dwight D. Eisenhower, 34° presidente degli Stati Uniti e generale a cinque stelle durante la Seconda Guerra Mondiale, una volta disse: "Ho due tipi di problemi: quelli urgenti e quelli importanti. Quelli urgenti non sono importanti e quelli importanti non sono mai urgenti".

Le "attività urgenti" richiedono un'attenzione immediata, mentre le "attività importanti" possono non richiedere un'attenzione immediata, ma sono necessarie per raggiungere gli obiettivi a lungo termine.

Un lungo elenco di compiti da svolgere può sembrare stressante, ma la matrice di Eisenhower ha lo scopo di analizzarli uno per uno e di inserirli in quadranti specifici. Non appena le persone vedono i loro compiti collocati nelle categorie designate, saranno in grado di pianificarli e di portare a termine quelli più importanti.

Durata: 15-20 minuti per il lavoro personale e poi 20 minuti per la condivisione

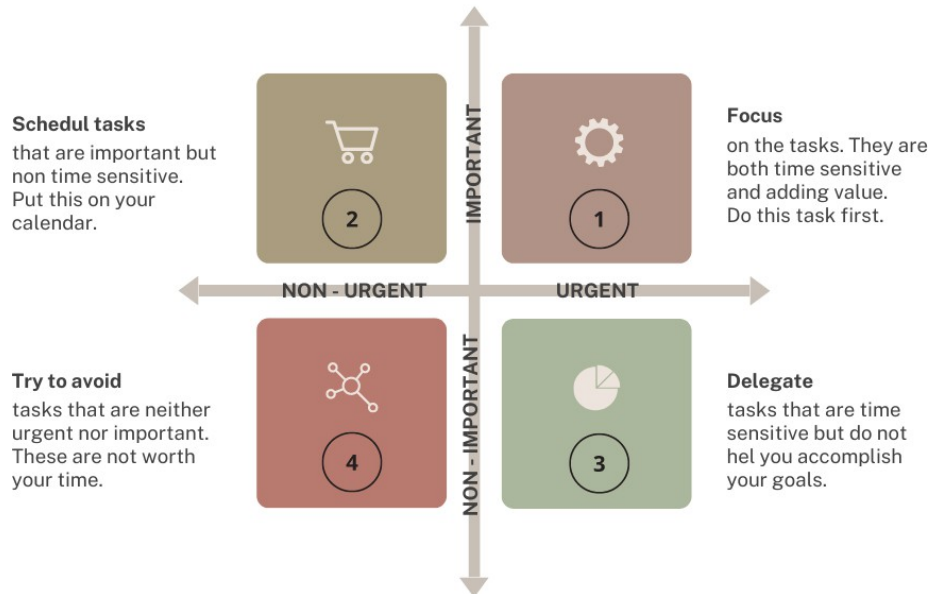
La matrice di Eisenhower è un ottimo modo per decidere a quale compito dare priorità. Si tratta di uno strumento di gestione dei compiti che aiuta le persone a organizzare e dare priorità ai compiti in base all'urgenza e all'importanza. Dopo aver spiegato il funzionamento della matrice, ogni membro del gruppo la elabora pensando alle attività svolte nell'ultimo mese lavorativo. Dopo aver compilato la matrice, l'intero

gruppo riflette sul lavoro svolto.

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

The Eisenhower Matrix





Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

1.2. Argomenti e attività di

psicologia industriale

1.2.1. La cultura organizzativa

Un'organizzazione è un'associazione di persone che interagiscono tra loro e utilizzano risorse di vario tipo per raggiungere determinati obiettivi.

La cultura organizzativa è l'insieme di valori, persone, strutture, processi, costumi e norme che si sviluppano all'interno di una determinata azienda e organizzazione e che vengono trasmessi a tutti gli stakeholder all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Quando parliamo di organizzazioni, non ci riferiamo solo alle macro-organizzazioni ma anche alle micro-organizzazioni. Si tratta quindi di una disciplina multidisciplinare che prende in considerazione diverse influenze, ma anche fattori legati alla cultura, all'ambiente e allo scenario socio-culturale in cui l'organizzazione si trova.

Ogni organizzazione ha componenti di base o essenziali, come un gruppo di persone che interagiscono tra loro, un insieme di compiti o attività per raggiungere un obiettivo, alcune risorse e materiali, scopi e obiettivi.

A tutto ciò si aggiungono le "regole o convenzioni" che definiscono le relazioni tra le persone e il loro ruolo nell'organizzazione.

Dal punto di vista organizzativo, è quindi fondamentale progettare l'organizzazione, gli obiettivi da raggiungere e le azioni sulla base della cultura aziendale. Una chiara comprensione del patrimonio e dei valori su cui si basa l'organizzazione renderà più facile allineare gli interessi dell'organizzazione e dei suoi membri, aumentando l'efficienza e l'efficacia nel tempo.

La condivisione di valori, credenze e significati definisce la cultura di un'organizzazione.

I sistemi di comunicazione interna ed esterna hanno costruito una nuova cultura organizzativa che consolida - tra le persone interne - l'identità dell'organizzazione, ma permette di trasmettere l'immagine organizzativa anche all'esterno.

➤ **Condividere missione, visione e valori**

Nonostante tutto, è fondamentale per le organizzazioni definire chiaramente due concetti importanti: Missione e Visione.

Una **visione** è un'idea ben definita dello stato futuro desiderato dell'azienda e del mondo. Una visione solida può ispirare i dipendenti e gli stakeholder, motivandoli a lavorare di più e a concentrare i loro sforzi su attività specifiche. Inoltre, fornisce una base chiara per le ricompense e la guida all'interno del contesto organizzativo. La strategia può svolgere una funzione simile: se c'è chiarezza su ciò che l'azienda farà e non farà, è più probabile che uno sforzo ben allocato venga ricompensato, e quindi è più probabile che tale sforzo venga impegnato. La missione si differenzia dalla visione in quanto indica le azioni da attuare nel presente per raggiungere quanto stabilito dalla visione.

1.2.2. Come creare organizzazioni cooperative sane

➤ Analisi dell'attuale contesto organizzativo

Per cooperazione nell'ambito della cultura organizzativa aziendale si intendono tutti quei comportamenti volti a promuovere il benessere e gli obiettivi degli altri. In questo contesto, cooperazione e iniziativa diventano fondamentali. L'iniziativa porta a una migliore performance sia del singolo che dell'unità organizzativa, contribuendo alla creazione di valori comuni e condivisi. Oggi più che mai abbiamo bisogno di cooperazione, che ci permette di considerare e gestire le interdipendenze. A livello interno, la cooperazione è importante per l'azienda, per evitare un'eccessiva competizione interna tra le unità organizzative e per favorire la condivisione delle conoscenze.

➤ Incoraggiare la partecipazione attraverso il pensiero positivo

★ Attività: Il potere dei fiori

Il gruppo disegna un fiore. Poi le persone discutono apertamente delle cose che le rendono positivamente uniche (non qualità fisiche). Dopo la discussione, disegnano un petalo sul fiore, etichettato con le loro qualità uniche. Successivamente, possono aggiungere la qualità positiva che condividono tutti come gruppo.

Questa attività ci permette di individuare le caratteristiche uniche di ogni partecipante.





Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

➤ **Motivare attraverso il feedback**

Le imprese svolgono la funzione di coordinare le azioni di gruppi di persone e di motivarle a svolgere le operazioni necessarie. I problemi posti dalla motivazione derivano dalla possibilità che gli interessi personali portino ad azioni che non corrispondono alle esigenze dell'impresa. Da un punto di vista organizzativo, è necessario modellare l'azienda per ottenere un allineamento tra gli interessi dell'organizzazione e quelli dei suoi membri, aumentando così l'efficienza delle loro scelte. La motivazione non è solo una questione di incentivi economici, per quanto questi possano essere importanti. Raggiungere questa motivazione può essere particolarmente importante quando non è facile implementare un sistema di retribuzione direttamente legato alla performance o meno. I dipendenti tendono a investire più energie nelle attività in cui credono di poter fare la differenza e in cui i risultati che generano sono più evidenti. Per questo motivo è importante valorizzare il lavoro dei dipendenti dedicando tempo ai feedback e ai suggerimenti. Se correttamente espresso e motivato, il feedback è un momento in cui il lavoratore vede valorizzato il proprio lavoro e, allo stesso tempo, un'opportunità di apprendimento e miglioramento.

★ *Attività: Il metodo sandwich*

La cosiddetta tecnica del "sandwich" è uno dei modi migliori per non essere offensivi o ferire qualcuno in caso di feedback negativo. Il Metodo Sandwich segue una sequenza precisa, come quella della preparazione di un vero panino:

PANE - RIPIENO - PANE si trasforma in POSITIVO - NEGATIVO - POSITIVO.

Secondo questo schema, il "riempimento" diventa il feedback negativo.

Il gruppo lavora dividendosi in coppie. Ogni partecipante riceve un cartoncino su cui è scritta un'attività che l'altro ha svolto in modo errato. Ciascun partecipante formula un feedback utilizzando lo schema a sandwich per riferire all'altro ciò che non va, prestando attenzione al modo.

Le regole sono semplici:

- 1. INIZIA SEMPRE CON CONTENUTI POSITIVI*
- 2. DARE UN FEEDBACK NEGATIVO*
- 3. CONCLUDERE CON UNA NOTA POSITIVA*

Quest'ultimo messaggio è forse il più importante dell'incontro per far cambiare le cose.



➤ **Stimolare la capacità di lavorare in gruppo**

In generale, le competenze tecniche (dette anche *hard skills*) sono quelle necessarie per svolgere una determinata attività o professione; competenze tecniche teoriche di base che si acquisiscono nel corso dell'istruzione e/o della formazione professionale, mentre il loro approfondimento operativo avviene attraverso l'esperienza pratica sul posto di lavoro.

Le "soft skills", invece, rappresentano conoscenze, abilità e qualità personali che caratterizzano il modo di essere di ogni persona nello studio, nel lavoro e nella vita quotidiana.

Proprio per questo si chiamano "soft" perché non si riferiscono ad aree tecniche o a conoscenze specifiche di una materia di studio, ma chiamano in causa tutti quegli aspetti della personalità e delle conoscenze che ognuno di noi utilizza quotidianamente in contesti diversi.

Queste capacità sono tutte ugualmente importanti, poiché ognuna di esse può contribuire a creare atteggiamenti positivi e quindi ad aumentare le possibilità di lavorare al meglio in un ambiente soddisfacente e stimolante.

Una delle soft skills più richieste è il "problem solving".

Attività: Risolvere un problema su un tovagliolo

Come si gioca: dividete la squadra in gruppi da due a quattro persone e presentate loro una serie di problemi che possono essere risolti in vari modi. Devono essere legati al lavoro e possono essere reali o meno. Ogni gruppo riceve una penna e un tovagliolo su cui disegnare o scrivere la propria soluzione, dopo aver discusso il problema in gruppo. Le soluzioni saranno poi presentate al resto del gruppo.

Questa attività stimola il team a lavorare insieme, a comunicare per risolvere i problemi in modo creativo e a trovare una soluzione comune.

2.CHAPTER

Competenza digitale





Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

CAPITOLO 2 - Competenza digitale

2.1. Negoziazione e mediazione

Scopo e obiettivo: Questo modulo mira a fornire ai discenti una migliore comprensione della competenza digitale e le basi per utilizzarla nei programmi di formazione.

2.1.1. Definizione di conflitto

Un conflitto è fondamentalmente una lotta tra due parti che percepiscono obiettivi incompatibili.

Il conflitto interpersonale è un dato di fatto e può sorgere in qualsiasi contesto, dalle organizzazioni alle relazioni personali. Imparare a risolverli in modo efficace è quindi importante per tutti.

Le persone con buone capacità di risoluzione dei conflitti aiutano generalmente le organizzazioni e i gruppi a lavorare in modo più efficace. I motivi principali per cui si verificano i conflitti sono:

- Problemi di comunicazione
- Ricerca di potenza
- Insoddisfazione per lo stile di leadership
- Leadership debole
- Mancanza di apertura mentale verso altre opzioni
- Cambiamenti nella struttura organizzativa
- Diffidenza

Il conflitto comprende:

- quello che esiste in noi quando non viviamo secondo i nostri valori;
- quando sentiamo che i nostri valori e le nostre prospettive sono minacciati;
- processi di cambiamento sociale;
- relazioni interpersonali;
- posizioni diverse nei gruppi che cercano di lavorare insieme;
- incapacità di raggiungere un punto di intesa tra due parti che discutono di una questione;
- gruppi o individui che cercano di imporre le loro opinioni a uno o più altri.

Si creano anche altri motivi di conflitto:

- Cambiamenti nel modo in cui sono state fatte le cose
- Nozioni fondamentali sui sistemi di valore
- Difensori molto articolati da entrambe le parti
- Incapacità di raggiungere un'intesa o un consenso
- Voci dannose
- Minacce di vendetta
- Elezioni del Consiglio o del Comitato
- Mancanza di comunicazione
- Bisogno di potere e controllo
- Mancanza di senso della missione
- Cultura della sopravvivenza



- Lotta tra famiglie e clan
- Pastori frustrati (volevano essere pastori, ma non ci riescono)
- Altro (il gruppo verrà interpellato per altri motivi)

2.1.2. Classificazione dei conflitti in ambito aziendale

Esistono diverse classificazioni dei tipi di conflitto negli affari. Per

ambito

- Relazionali: quelli che non riguardano la struttura organizzativa, le relazioni gerarchiche dell'azienda, la distribuzione delle risorse o la distribuzione delle responsabilità tra il personale.
- Strategici: hanno un impatto a livello strategico, costringendo l'azienda a modificare la propria struttura, la gerarchia, le risorse o la distribuzione delle competenze.

Secondo le parti coinvolte

- Intrapersonali: sono i conflitti che un individuo ha con se stesso e che sono la conseguenza di incoerenze o insoddisfazioni.
- Interpersonali: quelli che si verificano tra due o più persone.
- All'interno del gruppo: quelli che hanno origine all'interno di un team di lavoro o di un reparto dell'azienda.
- Intergruppo: si verificano tra aree o dipartimenti diversi.
- Organizzativi: questi conflitti si verificano tra individui, gruppi di lavoro o dipartimenti a causa di situazioni legate alla prestazione lavorativa o a tensioni derivanti da interessi diversi delle unità organizzative e/o della direzione.

A seconda del contenuto

- Relazioni tra persone: sono causate da forti emozioni, false percezioni o stereotipi, scarsa o falsa comunicazione interpersonale e comportamenti negativi ripetitivi, che generalmente portano a controversie irrealistiche, inutili o false.
- Informativi: si verificano a causa di disinformazione, comunicazione errata o opinioni diverse su ciò che è importante.
- Basato sugli interessi: nasce da una competizione tra esigenze percepite come incompatibili tra vari individui o gruppi, sia per elementi sostanziali (denaro, risorse fisiche, tempo, fiducia, rispetto, ecc.) che procedurali (il modo in cui una questione dovrebbe essere risolta).
- Strutturali: sono generati dalla struttura gerarchica delle relazioni di lavoro, che dà origine a conflitti di ruolo, disuguaglianza di potere, accesso diseguale alle risorse, limitazioni geografiche o cattiva gestione del tempo.
- Valori: quando i disaccordi sono causati da sistemi di credenze incompatibili in cui uno cerca di imporsi sull'altro.



Valore positivo del conflitto:

Il conflitto deve essere visto come una sfida, come un processo in cui si raggiungono nuove posizioni per raggiungere esigenze e obiettivi.

Ci permette di fare le cose in modo diverso in futuro e di superare le nostre relazioni personali con gli altri, purché sia visto da un punto di vista costruttivo come il risultato della grande diversità di prospettive.

Qual è la nostra responsabilità?

È responsabilità di tutti, e naturalmente dei leader, fare in modo che i conflitti che dovessero sorgere non solo non danneggino l'organizzazione, ma servano anche a migliorare l'efficacia del gruppo.

Alcuni indicatori di conflitto nelle cooperative

- Linguaggio del corpo
- Disaccordo sistematico, a prescindere dalla questione in gioco.
- Conservare le informazioni importanti
- Sorprese improvvise
- Dichiarazioni pubbliche forti
- Esprimere i disaccordi attraverso i media, bar....
- Conflitti nei sistemi di valori
- Desiderio di potere
- Aumento della mancanza di rispetto
- Opposizione aperta
- Mancanza di obiettivi chiari
- Mancanza di discussione sui progressi rispetto agli obiettivi

2.1.3. Le fasi/scatti della risoluzione dei problemi

Per cominciare, parliamo delle 12 abilità necessarie per la risoluzione dei conflitti.

Abilità 1: La prospettiva Win/Win - Avversari o partner

- Concentrarsi sui bisogni
- Riconoscere e accettare le differenze individuali
- Apertura ad adattare la nostra posizione e i nostri atteggiamenti alla luce delle informazioni condivise.
- Attaccate il problema, non la persona

Utilizzando questa abilità, entrambe le parti vincono e quindi entrambe le parti si impegnano a trovare una soluzione.

Abilità 2: Risposta creativa - Problemi o sfide

- Cambiare i problemi in possibilità
- Difficoltà: problemi o sfide?
- Perfezione vs. Scoperta
 - La ricerca della perfezione porta vincitori e vinti

- Il processo di scoperta invita vincitori e discenti **2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357**



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative agricole
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Abilità 3: Empatia. Ascolto attivo

- Empatia: connessione e apertura tra le persone
- L'ascolto attivo è un elemento indispensabile per una comunicazione efficace e si riferisce alla capacità di ascoltare con attenzione non solo ciò che la persona esprime direttamente, ma anche i sentimenti, le idee o i pensieri che sono alla base di ciò che viene detto, prestando attenzione anche alla comunicazione non verbale.

Abilità 4: Assertività

- Applicare strategie per attaccare il problema, non la persona.

Abilità 5: Potere cooperativo. Rispondere alla resistenza degli altri

- Eliminare il "potere su" per costruire il "potere con" gli altri

Abilità 6: Gestione delle emozioni

- In primo luogo, gestire le proprie emozioni per essere in grado di gestire positivamente le emozioni delle parti, in modo da risolvere il conflitto in modo soddisfacente per l'organizzazione e per le parti.

Abilità 7: Volontà di risolvere - Proiezione e ombreggiatura

La prima domanda a cui rispondere onestamente è se vogliamo davvero risolvere il conflitto o no.

Abilità 8: abbozzo di conflitto

- Definire oggettivamente le situazioni necessarie per inquadrare le esigenze e le preoccupazioni comuni.

Abilità 9: Sviluppo di opzioni

- Progettare insieme soluzioni creative senza voler imporre le proprie. Quali sono le opzioni possibili?

Abilità 10:

Negoziare Abilità

11: Mediazione

- Aiutare le parti in conflitto a trovare soluzioni

Abilità 12: Ampliare le prospettive

- Valutare il problema nel suo contesto più ampio
- Rispettare e valorizzare le differenze



2.1.4. Definizione di negoziazione e delle sue componenti

- La negoziazione può essere definita come il rapporto che due o più persone instaurano in relazione a una determinata questione, con l'obiettivo di avvicinare le posizioni e raggiungere un accordo vantaggioso per tutti.
- La negoziazione viene avviata quando ci sono differenze tra le posizioni delle parti. Se queste posizioni fossero uguali, non ci sarebbe bisogno di negoziare. La negoziazione cerca di eliminare queste differenze, di solito avvicinando gradualmente le posizioni fino a raggiungere un punto reciprocamente accettabile.

Principi di base della negoziazione:

- Essere duri con il problema e morbidi con la persona
- Concentrarsi sui bisogni, non sulle posizioni
- Enfatizzare le aree di comunanza
- Siate creativi con le opzioni
- Stipulare accordi chiari

Processo di negoziazione

- La preparazione
- La discussione
- I segni
- Le proposte
- Lo scambio
- Chiusura e accordo

2.1.5. Tecniche e strategie di negoziazione - Risoluzione dei conflitti

10 Tecniche di negoziazione:

1. Siate cortesi, rispettosi ed educati.
2. Parlate come se steste per raggiungere un accordo.
3. Iniziate calcolando il vostro Punto più favorevole e il Punto più sfavorevole.
4. Iniziare a fare trading un po' al di sopra del punto più favorevole.
5. Valutate quante alternative avete per la negoziazione.
6. Non mettetevi contro l'altra parte.
7. Cedere
8. L'informazione è potere
9. Non alzatevi dalla sedia se non per una strategia, mantenete la calma.
10. Tutto può essere negoziato.



Co-funded by
the European Union

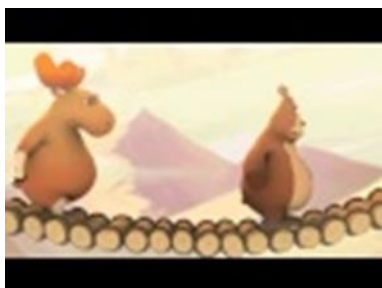
Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Strategie per gestire i conflitti:

- Separare le persone dal conflitto. Separare il rapporto tra le persone e la sostanza, affrontando direttamente il problema.
- Concentrarsi sugli interessi piuttosto che sulle posizioni:
 - **Interessi**: È l'essenza del conflitto (desideri, preoccupazioni, emozioni, ecc.). È ciò che le parti vogliono. Risponde alla domanda: perché lo dici?
 - **Posizioni**: Costituisce i requisiti, le richieste, le rivendicazioni. Risponde alla domanda: cosa dice?
- Elaborare soluzioni vantaggiose per tutti, il che comporta l'ampliamento delle opzioni piuttosto che la ricerca di un'unica risposta.
- Utilizzare criteri oggettivi.

Gestione dei conflitti:



<https://youtu.be/eT7lt4ESSLo>

2.1.6. La procedura di negoziazione

Il processo di negoziazione prevede le seguenti fasi:

- La preparazione
- La discussione
- I segni
- Le proposte
- Lo scambio
- Chiusura e accordo



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Quando si affronta una negoziazione, le persone coinvolte nella trattativa devono avere le seguenti caratteristiche affinché il processo abbia successo:

- Ama negoziare
- Entusiasta
- Grande comunicatore
- Persuasivo
- Molto attento
- Socievole
- Rispettoso
- Onesto
- Professionale
- Meticoloso
- Sano e salvo
- Agile e decisivo
- Paziente
- Creativo

2.1.7. Definizione di mediazione e modelli. Concettualizzazione; caratteristiche; principi della mediazione.

CHE COS'È LA MEDIAZIONE?

La mediazione è un sistema alternativo di risoluzione delle controversie. Alternativo perché extragiudiziale o diverso dai canali legali o convenzionali di risoluzione delle controversie.

La mediazione è un tentativo di lavorare con l'altro e non contro l'altro, alla ricerca di un modo pacifico ed equo di affrontare i conflitti, in un ambiente di crescita, accettazione, apprendimento e rispetto reciproco. È un processo volontario, flessibile e partecipativo di risoluzione pacifica dei conflitti, in cui due parti contrapposte si rivolgono volontariamente a un terzo imparziale, il mediatore, per raggiungere un accordo soddisfacente.

Questo metodo promuove la ricerca di soluzioni che soddisfino le esigenze delle parti in conflitto. Può essere utilizzato come metodo per risolvere un conflitto fin dall'inizio, o come complemento alla negoziazione, o anche quando la negoziazione è bloccata.

La differenza fondamentale tra negoziazione e mediazione è che nella negoziazione le parti in conflitto lavorano per raggiungere un accordo, mentre nella mediazione le parti coinvolte si avvalgono dell'aiuto di una terza persona, il mediatore, che le aiuta a comprendere le loro differenze e a raggiungere un accordo reciprocamente soddisfacente.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

QUALITÀ DEL MEDIATORE

- Imparziale e oggettivo
- Creativo
- Empatico
- Paziente
- Con capacità di ascolto
- Tollerante
- Impegno nel processo
- Osservatore
- Prudente
- Capacità di non farsi coinvolgere
- Analitico e sintetico
- Assertivo
- Discreto
- Segno

CARATTERISTICHE DELLA MEDIAZIONE

L'obiettivo della mediazione va ben oltre l'accordo. L'obiettivo è proprio quello di facilitare una nuova relazione tra le parti in conflitto, basata sul rispetto e sulla fiducia, e di correggere le percezioni e le informazioni false o mal interpretate che si possono avere sul conflitto e/o tra le parti coinvolte. In breve, si tratta di creare una struttura che faciliti la comunicazione tra le parti e la trasformazione o la risoluzione del conflitto, in modo che le situazioni di conflitto diventino opportunità di apprendimento.

Il mediatore non è colui che decide quale sia la soluzione. Si limita ad aiutare le parti coinvolte a lavorare insieme per raggiungere un accordo.

La mediazione comporta quindi:

- Partecipazione volontaria
- Discussioni faccia a faccia tra le parti in conflitto
- Un mediatore imparziale senza alcun potere decisionale per aiutare le persone coinvolte a comprendere il punto di vista dell'altro e a raggiungere un accordo.
- Pari opportunità per tutti i partecipanti di parlare e spiegare il proprio punto di vista.
- Tutte le informazioni rilevanti sono state condivise
- Un accordo condiviso tra le parti



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

IL PROCESSO DI MEDIAZIONE

Sebbene ogni processo di mediazione sia diverso dall'altro, possiamo affermare che i passi da compiere sono i seguenti_.

- Preparazione del processo e definizione delle regole che lo disciplineranno, come quelle relative all'ambiente, alla comunicazione, al tempo dedicato a ciascuna sessione, ecc. Una delle regole deve necessariamente essere la riservatezza e la sua portata deve essere espressamente concordata.
- Ricostruire e comprendere il conflitto raccogliendo informazioni da entrambe le parti (situazione, percezioni, obiettivi, aspettative...).
- Generare un clima di fiducia nel processo
- Esplorare il vero problema, aiutando le parti a portare sul tavolo le questioni veramente importanti del conflitto.
- Sostenere il dialogo tra le parti, riconoscendo i sentimenti e rispettando i silenzi.

Insistiamo ancora una volta sulla necessità di avere capacità di ascolto e di analisi, di identificare ciò che è veramente importante e di non perdersi nei dettagli, e di mantenere l'imparzialità per aiutare le parti a identificare il vero problema, facilitare la comprensione della posizione della controparte e raggiungere un punto di accordo reciprocamente vantaggioso.

2.1.8. Modelli di mediazione

Nella maggior parte dei casi, il mediatore utilizzerà una combinazione di questi modelli e potrà applicare l'uno o l'altro a seconda delle esigenze del processo di mediazione e del contesto.

a) Modello circolare-narrativo

Il modello circolare-narrativo di Sara Cobb, che prende il nome dal suo principale rappresentante, si basa sulla premessa che la fonte del conflitto non è unica, ma si alimenta di nuovo e di solito attraverso la comunicazione tra le parti in conflitto, oltre ad altri fattori. L'enfasi è posta sulla comunicazione verbale e non verbale tra le persone in conflitto.

Durante il processo di mediazione, le parti devono cambiare il loro modo di comunicare, il che consentirà loro di adottare nuove posizioni e di comprendere quelle dell'altro. In questo modo è possibile trovare situazioni e storie alternative e raggiungere accordi.

Possiamo evidenziare due aspetti rilevanti all'interno del modello circolare-narrativo:

- La comunicazione deve essere circolare e fluire lungo tutto il processo da parte di tutti i soggetti coinvolti.
- Causalità: anch'essa circolare, in quanto afferma che non esiste un'unica causa che scatena il conflitto.

Il mediatore deve utilizzare tecniche come la costruzione di storie alternative e il reframing per sviluppare correttamente il processo.

Questo modello di mediazione si concentra quindi sulla relazione tra le parti e sugli accordi che esse possono raggiungere.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

a) Modello lineare di Harvard

Il modello lineare o modello di Harvard può essere classificato come un modello di negoziazione piuttosto che di mediazione. Prende il nome dalla famosa Harvard Business School e tra i suoi principali rappresentanti ci sono Fisher e Ury, che nel 1981, nel loro libro "Get Yes. L'arte di negoziare senza cedere" hanno proposto un nuovo modo di affrontare il processo negoziale, basato sulla premessa che il conflitto è causato da un unico motivo: il disaccordo tra le parti, prescindendo dalle relazioni esistenti tra di esse.

Questo modello pone l'accento su quattro aspetti presenti nel processo:

- **Persone:** Questo modello distingue tra una persona e un problema. Considera che, se prendiamo in considerazione le relazioni tra le persone, queste potrebbero influenzare la risoluzione del problema.
- **Interessi:** questi autori sostengono che il processo di negoziazione o mediazione dovrebbe concentrarsi sugli interessi delle parti, piuttosto che sulle posizioni, poiché ciascuna parte cercherà di cambiare la posizione dell'altra.
- **Opzioni:** deve essere generata una gamma di alternative per consentire alle parti di scegliere.
- **I criteri di scelta:** è necessario stabilire criteri oggettivi per scegliere una soluzione che soddisfi le parti e sia indipendente dai loro bisogni e interessi.

Il modello lineare di Harvard sarebbe appropriato nelle controversie commerciali, ma sconsigliato nelle controversie che coinvolgono problemi tra individui, dato che è lontano dall'essere interessato alle relazioni tra le parti.

b) Modello trasformativo.

Promosso da Bush e Folger, questo modello di mediazione si concentra sulla trasformazione della relazione tra le parti, mentre l'accordo è una questione secondaria. Mira a responsabilizzare le parti sul conflitto e sulla loro responsabilità individuale. Si concentra sul miglioramento delle relazioni umane, lasciando in secondo piano il raggiungimento dell'accordo e facendo della controversia un'opportunità di crescita e miglioramento delle relazioni tra le parti. Si evidenziano quindi due aspetti:

- **Empowerment,** inteso come capacità delle persone di far fronte alle difficoltà.
- **Riconoscimento:** ogni parte deve assumersi le proprie responsabilità all'interno del conflitto ed essere in grado di comprendere la situazione dell'altra parte, il che consente un cambiamento di prospettiva.

Seguendo questo modello di mediazione, il successo del processo sarà raggiunto quando le parti saranno in grado di comprendere l'altra parte attraverso l'empatia, di mettersi nei panni dell'altro riuscendo a vedere il conflitto dalla prospettiva dell'altro e quando la percezione reciproca delle parti cambierà verso una visione più positiva.

a) La mediazione strategica di Calcaterra

Nel descrivere i diversi modelli di mediazione, dobbiamo fare riferimento alla Mediazione Strategica, presentata da Rubén A. Calcaterra come un modello che, pur avendo elementi dei tre modelli precedenti, non è nessuno di essi. Uno degli elementi essenziali che differenzia questo modello dai precedenti è che nella mediazione strategica il mediatore si riserva il diritto di "enumerare, classificare, stabilire una posizione e analizzare" fin dall'inizio e, quindi, ha funzioni che gli altri modelli non gli consentono, come proporre alternative. L

È quindi interessante notare che modelli diversi possono essere appropriati a diversi tipi di conflitto.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

2.1.9. Risoluzione dei conflitti nelle cooperative

La risoluzione dei conflitti è l'insieme di conoscenze e competenze per comprendere e intervenire nella risoluzione pacifica e non violenta dei conflitti. È una disciplina che contiene molte altre cose, dalla matematica e dalla fisica teorica alla biologia umana.

Le misure da adottare per gestire i conflitti:

- Definire il conflitto in modo oggettivo, senza valutazioni, giudizi o lamentele, e in modo costruttivo e non difensivo.
- Analizzare le cause, comprendendo gli interessi delle persone coinvolte (senza dimenticare l'aspetto emotivo).
- Definire gli obiettivi che si vogliono raggiungere, cioè sapere cosa si vuole ottenere, stabilendo un ordine di priorità.
- Identificare tutte le opzioni di soluzione
- Consultare le persone coinvolte per suggerire le loro soluzioni.
- Trattare le idee degli altri con rispetto
- Evitare di valutare le diverse opzioni finché non si dispone di un numero sufficiente di proposte alternative.
- Valutare tutte le opzioni per ottenere la soluzione.
- Essere onesti
- Ascolto attivo
- Essere aperti a nuove opzioni e cambiamenti
- Valutare tutte le opzioni e analizzare i risultati che comportano per ciascuna parte.
- Decidere la soluzione più appropriata e fattibile
- Attuare e valutare le decisioni prese

Attività: Filtrare le informazioni rilevanti

<u>Materiali:</u> Un numero di computer con accesso a Internet pari a quello dei giocatori/squadre.	<u>Squadre:</u> facoltative	<u>Tempo:</u> 10-30 minuti per episodio (3 episodi in totale)
<p>Breve descrizione: Quandary è un gioco online gratuito che promuove il pensiero e il ragionamento etico attraverso una storia in tre episodi che segue lo sviluppo di una colonia spaziale futuristica su un nuovo pianeta.</p> <p>In qualità di capitano della colonia, i giocatori hanno l'ultima parola sui molteplici problemi che i residenti sollevano. Una volta presentato un problema, devono innanzitutto distinguere i fatti dalle opinioni e valutare le argomentazioni degli stakeholder sulle soluzioni disponibili.</p>		



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Raccomandazioni metodologiche per l'attuazione e la valutazione:

Lavorando su ogni scenario, i giocatori migliorano il loro pensiero critico, la comprensione delle prospettive altrui e la capacità di prendere decisioni.

I giocatori ricevono più punti man mano che scoprono più informazioni rilevanti, evitando al contempo salti illogici negli argomenti.

Documentazione :

<https://quandarygame.org/>

Riferimenti

- Unità 2: Esecuzione dei ruoli dei membri del consiglio di amministrazione e dei dirigenti. Progetto ToTCOOP+, Erasmus +. UE. AGACA e altri partner
- Le competenze necessarie: Guida alle competenze interpersonali. Parte 3. Risoluzione dei conflitti e mediazione <https://www.skillsyouneed.com/docs/conflict-resolution-mediation-PV.pdf>
- Mediazione, caratteristiche, modelli, processo, tecniche o strumenti del mediatore e limiti della mediazione. María Isabel Viana Orta.

<https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/39775/La%20Mediaci%C3%B3n,%20caracter%C3%ADsticas,%20modelos,%20proceso,%20t%C3%A9cnicas%20o%20herramientas%20de%20la%20persona%20mediadora%20y%20l%C3%ADmites%20a%20la%20mediaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>

- Modelli di mediazione: Circolare-narrativa, Harvard e Trasformativa. Equipe tecnica del Centro Hera. <https://www.centrohera.es/modelos-mediacion/>
- Tipi di conflitti: 5 tipi di conflitti di lavoro in un'azienda. Julián Mesa
<https://grupo-pya.com/conoce-los-tipos-de-conflictos-laborales-y-adelantate-a-ellos/#:~:text=Interpersonal%3A%3A%20companies%20that%20arise%20or%20departments%20of%20the%20company>



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

2.2. Comunicazione efficace Tecniche

2.2.1. L'importanza della comunicazione

"Comunicare è condividere la conoscenza".

Etimologicamente, la parola comunicazione deriva dal latino comunicatio e significa condividere con. La comunicazione, in questo senso, è l'azione di condividere con gli altri ciò che pensiamo, crediamo o sentiamo, e anche, quindi, di trasmettere o diffondere informazioni o messaggi per la conoscenza degli altri.

Pertanto, la comunicazione (o condivisione con) è il cuore di qualsiasi azienda o organizzazione e lo strumento utilizzato dalle organizzazioni per relazionarsi con tutti i loro stakeholder e con la società in generale.

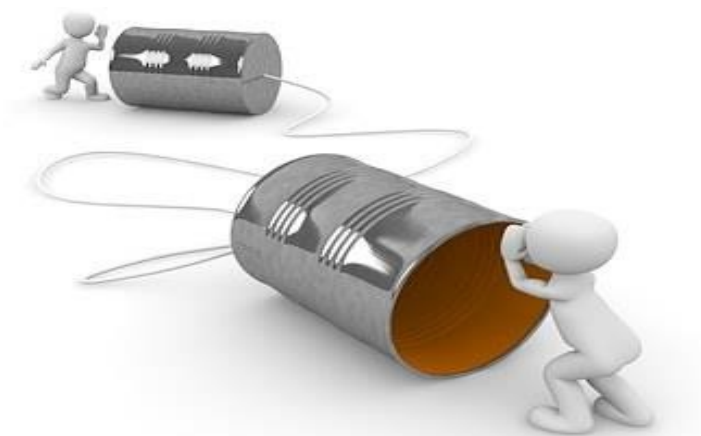
Lo scopo della comunicazione, quindi, è trasmettere informazioni a una persona o a un gruppo di persone e far sì che tali informazioni vengano comprese.

Una buona comunicazione favorisce la comprensione, è un fattore motivante e una fonte inesauribile di energia. Tutto può essere comunicato. Ma, come possiamo constatare quotidianamente, non è facile trasmettere con precisione le idee da una mente all'altra, poiché lo stesso messaggio può essere interpretato in modo diverso da ogni persona, in base alle sue circostanze, ai suoi valori e principi, alle sue convinzioni e alle sue esperienze di vita.

I fenomeni di scambio di informazioni, che si svolgono in due fasi, sono generalmente indicati come processo di comunicazione:

1. Comprendere e trasmettere un'idea
2. Scegliete i diversi segni che possono esprimerlo

Ma la comunicazione non è solo uno scambio di informazioni, ma anche di significati, impressioni e atteggiamenti.





Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

2.2.2. La comunicazione nelle aziende/organizzazioni. Interna ed esterna

La comunicazione è una delle attività umane più importanti.

La capacità di comunicare degli esseri umani ci distingue in larga misura dalle altre specie. Le organizzazioni imprenditoriali non sono estranee a questa esigenza, poiché la comunicazione è una delle chiavi fondamentali per il raggiungimento dei risultati aziendali, nella capacità di ottenere una buona immagine e reputazione tra gli altri e di ottenere l'unificazione degli sforzi dei diversi livelli e membri che fanno parte dell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi proposti.

La comunicazione d'impresa o aziendale è la comunicazione che proviene da un'azienda o da un altro tipo di organizzazione e che si rivolge ai suoi diversi pubblici di riferimento, che possono essere interni (dipendenti, partner...) o esterni (clienti, fornitori, media, istituzioni pubbliche, gruppi...).

Pertanto, la comunicazione d'impresa funge da collegamento tra un'organizzazione e l'ambiente in cui opera, attraverso le relazioni pubbliche e la diffusione di notizie, la pianificazione di eventi, la pubblicità... per creare una buona immagine e un'ottima reputazione. Si tratta di gestire le percezioni, la diffusione efficace e tempestiva delle informazioni, un'immagine aziendale positiva e un rapporto adeguato con tutti gli stakeholder.

Al giorno d'oggi, la facilità di accesso alle informazioni e l'immediatezza della loro propagazione rendono la gestione della reputazione particolarmente rilevante per qualsiasi azienda e, in questo caso, per le cooperative e le organizzazioni dell'economia sociale.

Una comunicazione aziendale efficace deve promuovere:

- Una forte cultura aziendale
- Un'identità aziendale coerente
- Una solida filosofia aziendale
- Appropriato professionale stampa relazioni con la stampa, compreso rapido e affidabile affidabile gestione della comunicazione in situazioni di crisi.
- Uso sofisticato degli strumenti di comunicazione, tenendo conto del loro impatto globale e della velocità di diffusione delle informazioni.

Le chiavi di come le organizzazioni dovrebbero sviluppare una comunicazione aziendale efficace sulla base dei seguenti obiettivi:

- Identificare e comprendere i diversi elementi del processo di comunicazione.
- Identificare gli strumenti a nostra disposizione.
- Uso del linguaggio.
- Progettare un piano.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

A seconda della fonte (mittente) e dei destinatari (ricevitori) dell'informazione, la comunicazione può essere:

- ◆ Comunicazione **interna**. Il mittente e il destinatario sono all'interno della stessa organizzazione. Si tratta di comunicazioni specifiche dell'organizzazione, progettate e sviluppate da e per l'azienda, nel caso delle cooperative, dai lavoratori e dai soci, con l'obiettivo di creare e mantenere buone relazioni tra i soci e di sviluppare le attività sociali e imprenditoriali dell'azienda. Ciò avviene attraverso l'utilizzo di diversi mezzi di comunicazione che li tengono informati, integrati e motivati a contribuire con il loro lavoro al raggiungimento degli obiettivi aziendali.
- ◆ Comunicazione **esterna**. I destinatari sono esterni all'organizzazione. Sono tutte quelle comunicazioni che l'azienda lancia verso l'esterno, l'ambiente e gli stakeholder con l'obiettivo di migliorare le relazioni con loro, mantenere-aumentare il volume delle vendite e migliorare l'immagine della cooperativa.

2.2.3. Elementi di comunicazione

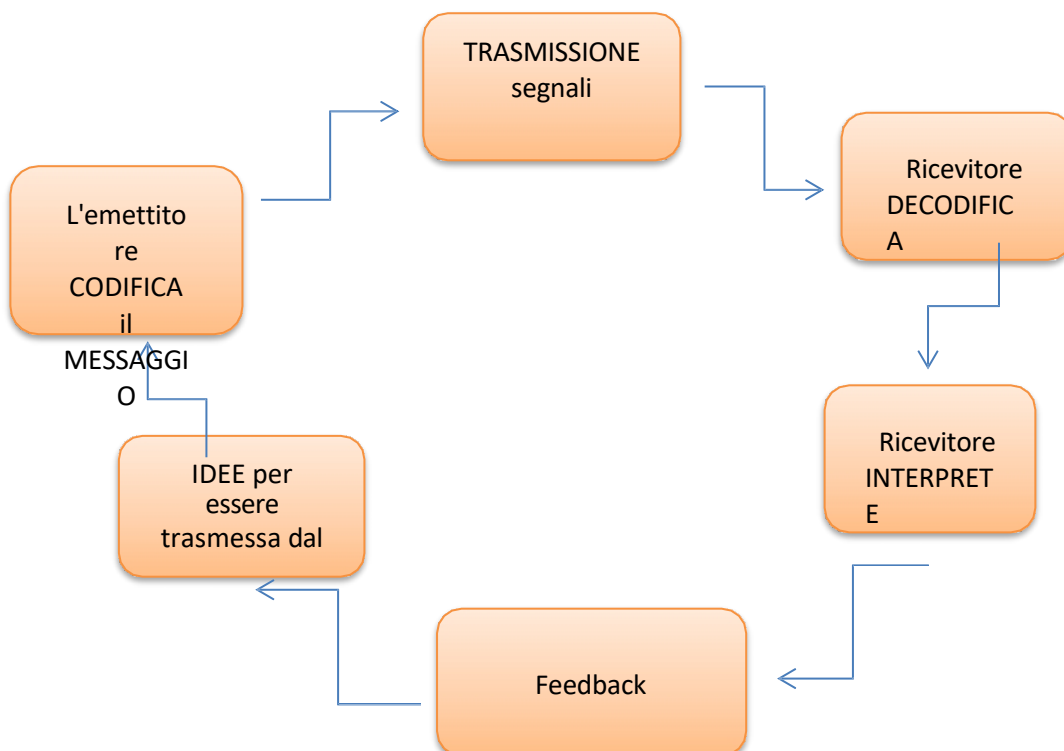
Lo schema di base e tradizionale della comunicazione in generale identifica i seguenti elementi che fanno parte del processo:



- I. **Emittente.** Nel caso in questione, consideriamo la cooperativa come un'entità e le persone che la rappresentano come il mittente. È la parte responsabile dell'avvio e della gestione del processo, della definizione dei destinatari, della decisione sul contenuto del messaggio e sul canale o sui canali da utilizzare per il processo.
- II. **Ricevitore.** È la persona che riceve la comunicazione. L'organizzazione deve identificare individualmente ciascuno dei diversi gruppi o persone a cui sono indirizzati i suoi messaggi, per poter adattare il contenuto dei messaggi e selezionare i canali più appropriati per garantire che il contenuto del messaggio raggiunga i destinatari, in linea con ciò che si intende trasmettere.
- III. **Messaggio.** È ciò che viene trasmesso ai diversi destinatari. Il mittente (la cooperativa) elabora il messaggio tenendo conto del contenuto e della forma più appropriata agli obiettivi perseguiti rispetto al destinatario.
- IV. **Codice.** È il sistema di segni che il mittente utilizza per codificare il messaggio. È il linguaggio con cui entrambe le parti, mittente e destinatario, si relazionano. Affinché la comunicazione sia possibile, entrambe le parti devono utilizzare lo stesso codice o, nel caso in cui si utilizzino due codici diversi, assicurarsi di comprendersi a vicenda.
- V. **Canale.** È l'elemento fisico attraverso il quale il mittente trasmette l'informazione e che il ricevente recepisce attraverso i sensi corporei. Un canale è sia il mezzo naturale (aria, luce...) sia il mezzo tecnico utilizzato (stampa, telegrafia, radio, telefono, televisione, social network...) che viene percepito attraverso i sensi del ricevente (udito, vista...). La cooperativa selezionerà, tra tutti i canali a sua disposizione, quello
- VI. **Contesto.** Circostanze temporali, spaziali e socioculturali che circondano l'atto o l'evento comunicativo e che permettono di comprendere il messaggio nel suo contesto appropriato.

La comunicazione è un processo a sé stante, è un'attività consapevole di scambio di informazioni tra due o più persone, con l'obiettivo di trasmettere o ricevere un significato. Le fasi fondamentali di questo processo sono:

- L'intenzione di comunicare
- La composizione del messaggio
- La codifica del messaggio
- Trasmissione del segnale
- Ricezione del segnale
- Decodificare il messaggio
- L'interpretazione del messaggio da parte di chi lo riceve.
- *Feedback*





Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Sebbene comunicare sia un processo in sé, di solito lo facciamo in modo automatico. Il punto è che, in generale e a livello aziendale, dobbiamo ridurre al minimo il rischio di comunicare qualcosa che non vogliamo comunicare; per questo motivo dobbiamo prestare particolare attenzione ed essere consapevoli di ciò che stiamo comunicando, oltre a valutare se corrisponde a ciò che intendiamo realmente comunicare come organizzazione.

Dobbiamo anche tenere conto dei disturbi nel processo di comunicazione, che possono essere riassunti con i termini "rumore" e "ridondanza" e che sono componenti naturali del processo.

Il rumore è un ostacolo che impedisce la comunicazione in modo tale da perdere il contenuto del messaggio.

La ridondanza è la ripetizione di informazioni che non apportano alcun contributo perché il loro significato è già stato espresso. A volte viene utilizzata come strategia per intensificare le informazioni contenute nel messaggio, ma deve essere fatta con cautela, perché può essere molto negativa.

Siamo immersi in un mondo caratterizzato da un sovraccarico di informazioni e da molti elementi "distorsivi". In mezzo a questo guazzabuglio, il nostro messaggio deve farsi strada in modo da raggiungere i destinatari nel modo più chiaro possibile. Questo sarà più facile se le informazioni sono:

- ◆ rilevanti per il destinatario, cioè il pubblico di riferimento;
- ◆ comprensibile, cioè formulata in modo tale che il destinatario sia in grado di decodificarla e comprenderla nel senso in cui l'abbiamo formulata, e
- ◆ interessante, eccitante, seducente, in altre parole, genera sentimenti nel ricevente.

2.2.4. Stili di comunicazione

Gli stili di comunicazione che le persone adottano di solito possono rientrare in una delle tre categorie:

- I. Stile **PASSIVO**. Caratterizzato da un atteggiamento di conformità a tutto ciò che viene detto. Evita il confronto e/o di attirare l'attenzione. Con questo stile di comunicazione, la persona è inibita, non esterna i propri pensieri o sentimenti per paura di generare rifiuto, incomprensione o sentirsi sotto pressione.

Questo stile può essere identificato dai seguenti comportamenti:

- ◆ La sua espressione verbale è esitante, tagliente e il tono della voce è basso, quasi impercettibile.
- ◆ Il loro linguaggio non verbale è caratterizzato dal non mantenere il contatto visivo con gli interlocutori, dal nervosismo, dalla postura ritirata.
- ◆ Non si batte per i suoi diritti e non viene rispettato dagli altri, non raggiunge i suoi obiettivi e si sente frustrato.

- II. Stile **AGGRESSIVO**. È l'altro estremo, caratterizzato dall'adozione di un atteggiamento dominante e dal raggiungimento dei propri obiettivi, senza preoccuparsi che gli altri vedano raggiunti i propri. In questo stile, la persona stigmatizza le emozioni dei suoi interlocutori (senza di colpa, ricatti emotivi, ecc.), mostra rabbia al limite dell'intimidazione, sopravvaluta le proprie

opinioni e disprezza quelle degli altri.



Questo stile può essere identificato dai seguenti comportamenti:

- ◆ La sua espressione verbale è imponente, usa un tono di voce alto e interrompe gli altri.
- ◆ Il suo linguaggio non verbale è caratterizzato da uno sguardo fisso sugli interlocutori, gestualmente minaccioso, con una posizione avanzata.
- ◆ Genera tensione e ne gode, non rispetta i diritti degli altri, anzi, per raggiungere i suoi obiettivi è capace di calpestare gli altri senza altro argomento che la mera squalifica e/o umiliazione di chi si oppone a lui, e prova frustrazione e rabbia se non ottiene ciò che vuole. Sceglie per gli altri.

III. Stile **ASSERTIVO**. È lo stile più efficace, diretto, chiaro e ripetitivo. Valorizza e tiene conto delle opinioni degli altri e delle proprie. Difende i propri punti di vista e le proprie opinioni senza cercare di imporli agli altri, presupponendo la diversità dei punti di vista e che per raggiungere un accordo tutte le parti devono lavorare per una soluzione che soddisfi tutti. Se i due stili precedenti vivono di conflitti, questo cerca l'accordo.

Questo stile può essere identificato dai seguenti comportamenti:

- ◆ L'espressione verbale è diretta e ferma, il tono di voce moderato e rispetta il turno degli altri.
- ◆ Il loro linguaggio non verbale è caratterizzato da un contatto visivo diretto con gli interlocutori, da gesti decisi e da un atteggiamento rilassato.
- ◆ Difendete i vostri diritti e rispettate quelli degli altri.

2.2.5. La comunicazione come elemento strategico nelle cooperative

IN UN'ORGANIZZAZIONE TUTTO COMUNICA. Gli strumenti di comunicazione specifici generano un'immagine, ma sono solo una parte della comunicazione complessiva dell'organizzazione. Tutte le azioni e gli interventi realizzati nella cooperativa hanno un impatto in termini di comunicazione, con risultati che possono essere soddisfacenti o meno per la cooperativa.

Ma non solo, le persone che fanno parte di il
Anche l'organizzazione comunica. Le persone che
rappresentare la cooperativa con la propria personale
immagine, stile, modi, espressioni e comportamenti, comportamento,
sono dando a dimensione di dell'organizzazione organizzazione
che rappresentano. Pertanto, le persone che
devono essere consapevoli che con le loro azioni e
parole non rappresentano solo se stessi, ma se stessi,
ma anche l'organizzazione per conto della quale cui essi
agiscono, e quindi tutte le persone che parte.



parte di il
persone che
personale
comportamento,
organizzazione
che
azioni e
se stessi,
cui essi
che parte.

Anche i soci e i lavoratori della cooperativa sono elementi molto importanti nel processo di costruzione dell'immagine della cooperativa. Il loro aspetto, la loro professionalità, serietà e impegno, la loro onestà nei rapporti con i diversi interlocutori (clienti, fornitori, amministrazioni pubbliche, ecc.) danno un'immagine dell'organizzazione per cui lavorano e che rappresentano.

D'altra parte, anche gli elementi fisici delle organizzazioni comunicano e generano immagini, come, ad esempio, le strutture, in termini di design, layout, ordine, pulizia...

In breve, **TUTTO** comunica in un'organizzazione ed è responsabilità dei suoi leader gestire l'immagine che vogliono dare, sia all'esterno che all'interno.

Per questo motivo, la comunicazione d'impresa è lo strumento utilizzato per gestire correttamente l'immagine aziendale e ridurre la distanza tra l'immagine percepita dai diversi pubblici di riferimento e l'immagine desiderata che l'organizzazione vorrebbe avere, essendo un asset intangibile dell'azienda.





Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Cosa possiamo ottenere dalla gestione della comunicazione nelle cooperative? Da un punto di vista interno, facilita la direzione e la gestione della cooperativa, creando un ambiente adeguato che ne favorisce il buon funzionamento.

Da un punto di vista esterno, contribuisce a costruire l'immagine che l'entità desidera avere presso i suoi diversi gruppi di interesse e la società in generale, oltre a essere uno strumento fondamentale per la commercializzazione dei suoi prodotti sul mercato.

Uno degli obiettivi principali della comunicazione aziendale è ridurre il livello di incertezza, sia internamente che esternamente. Per questo è importante essere molto chiari:

- Gli obiettivi della comunicazione
- Idee chiave da comunicare

Nelle cooperative, quasi tutto è il risultato della volontà di tutte le persone che compongono la cooperativa: i soci. Non possiamo chiedere la volontà se non c'è comunicazione tra le persone.

Nelle cooperative agroalimentari il potere, il potere con la maiuscola, è del socio, che è quasi sempre un utente della cooperativa nell'attività della sua azienda agricola, della sua attività professionale. Inoltre, i soci sono talvolta anche fornitori e clienti della cooperativa stessa. Il fatto che soci, clienti e fornitori della cooperativa facciano tutti parte della stessa persona/azienda significa che la cooperativa è tenuta a svolgere un costante e importante compito di comunicazione.

Pertanto, la comunicazione interna nelle cooperative tende a basarsi su diversi elementi chiave per essere utile, efficace e agile:

- Una buona comunicazione interna necessita di molte informazioni specifiche, ben valutate e riferite agli aspetti chiave dell'impresa cooperativa agroalimentare. L'informazione nelle cooperative deve basarsi sulla situazione tecnica ed economica dei soci della cooperativa.
- In questo senso, la cosiddetta gestione tecnico-economica delle aziende agricole dei partner rappresenta e riunisce un insieme di informazioni chiave per la progettazione di processi di miglioramento continuo e, di conseguenza, per la strategia di comunicazione, in modo da evitare gli elementi ripetuti negativamente delle aziende con risultati di coda e incentivare i miglioramenti positivi delle aziende con risultati di punta.
- A questo scopo si utilizzano sempre più spesso programmi informatici che aiutano nella corretta gestione tecnica ed economica dell'azienda. Tuttavia, anche i programmi di CRM cominciano a essere utilizzati in modo da fornire tutte le informazioni relative a un socio e facilitare una risposta rapida e precisa nelle cooperative con numerosi soci e diversi reparti operativi, fino ad avere nel CRM informazioni sociali aggiornate.

Tuttavia, le cooperative hanno già iniziato a incorporare i nuovi canali digitali nella loro strategia di comunicazione interna: newsletter, facebook, twitter, whatsapp...

Poco si può aggiungere sulla comunicazione esterna di una cooperativa rispetto a quella di una società di capitali. C'è solo un aspetto che riteniamo fondamentale da utilizzare nella comunicazione esterna della cooperativa: il suo rapporto di responsabilità sociale d'impresa. Non c'è dubbio che esso includerà elementi di differenziazione rispetto ai contributi che una società di capitali può apportare: la tracciabilità agroalimentare, il collegamento diretto dell'agricoltore/allevatore con il consumatore finale, la riduzione degli intermediari, il rapporto con il territorio, il miglioramento della società di cui fa parte, la partecipazione democratica ai processi decisionali, ... questi elementi oggi hanno un grande valore sociale per la comunicazione esterna.



2.2.6. Abilità comunicative (personali e sociali)

A. ASCOLTO ATTIVO

L'ascolto attivo è una tecnica e una strategia specifica della comunicazione umana che si riferisce, come suggerisce il nome, all'ascolto attivo e con piena attenzione. Non si tratta quindi di ascoltare un'altra persona, ma di concentrarsi totalmente sul messaggio che sta cercando di comunicare.

È un termine generico per indicare una serie di comportamenti e atteggiamenti che preparano il ricevente ad ascoltare, a concentrarsi sull'oratore e a fornire un feedback. Comporta, tra l'altro, la disponibilità e l'interesse per l'oratore.

L'ascolto attivo è una forma di comunicazione che dimostra a chi parla che chi ascolta lo capisce. Si riferisce alla capacità di ascoltare non solo ciò che la persona sta esprimendo direttamente, ma anche i suoi sentimenti, le sue idee o i suoi pensieri che sono alla base di ciò che sta dicendo.

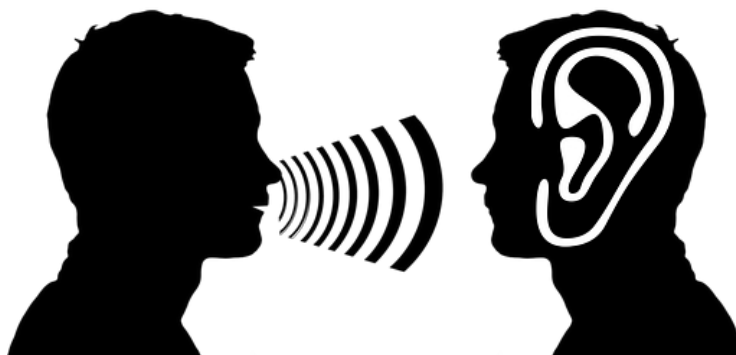
L'ascolto attivo è inteso come parte indispensabile di qualsiasi contesto comunicativo.

Anche se può sembrare che l'ascolto attivo sia un compito facile, questo tipo di ascolto richiede uno sforzo delle nostre capacità cognitive ed empatiche. L'ascolto è molto importante nella comunicazione, ma spesso passiamo molto più tempo a pensare a ciò che pensiamo e a ciò che diciamo, piuttosto che ad ascoltare l'altra persona. In realtà, ascoltiamo più per rispondere e dare la nostra opinione.

Ci sono alcuni ostacoli che ci impediscono di ascoltare in modo efficace e dobbiamo esserne consapevoli per poterli superare:

- Avere un'attenzione divisa. Cercare di fare più cose contemporaneamente ci mette in una posizione inadeguata per ascoltare davvero.
- Concentrare l'attenzione su noi stessi, compromettendo la nostra capacità di ascoltare l'interlocutore e, in realtà, siamo più preoccupati di preparare le nostre risposte.
- Fingendo di ascoltare, quando in realtà non lo facciamo.
- Sminuire ciò che l'altro dice perché abbiamo convinzioni diverse o perché vediamo la situazione in modo diverso.
- Interrompere l'altoparlante.
- Giudicare ciò che l'altro sta esprimendo e voler imporre le nostre idee.
- Rifiutare e non convalidare ciò che l'altro prova.
- Squalificare dando la nostra opinione.

-Raccontare la propria storia piuttosto che ascoltare la loro, il che pone l'attenzione su di noi piuttosto che sulla persona che sta cercando di parlarci.





Quindi, cosa fare per ascoltare davvero?

- Prima di tutto, essere predisposti all'ascolto e avere davvero voglia di ascoltare.
- Utilizzare un linguaggio non aggressivo e non difensivo.
- Mantenere il contatto visivo con l'interlocutore o gli interlocutori.
- Conoscere e interpretare il linguaggio verbale e corporeo delle persone.
- Dare segni che si sta ascoltando l'altra persona con espressioni come "uh-huh..." "ah..." "certo...", annuendo e con espressioni corporee appropriate e coerenti (se non stiamo veramente ascoltando, l'altra persona percepirà l'incoerenza tra il nostro aspetto e ciò che stiamo trasmettendo con il nostro linguaggio non verbale).
- Mostrare empatia, cioè la capacità di comprendere l'altra persona, di "mettersi nei suoi panni" ("capisco quello che provi", "lo noto").
- Convalidare ciò che la persona sente, mostrate che accettate ciò che dice anche se non siete d'accordo. Vi capite e non vi giudicate. Se necessario, si può mostrare il proprio disaccordo come opinione personale. Dire a una persona che non dovrebbe sentirsi come si sente, o che "non è niente", implica un rimprovero e un rifiuto.
- Parafrasare, cioè riassumere ciò che la persona ha detto. Se qualcosa attira la nostra attenzione, possiamo evidenziare le parole che ci colpiscono di più. Questo è un modo per orientare la conversazione, perché l'interlocutore amplierà ciò che abbiamo evidenziato/sottolineato. Questo dimostra che si sta ascoltando e comprendendo ciò che viene detto ("allora, è successo che..." "vuoi dire che...").
- Chiedere chiarimenti su ciò che non è stato compreso.
- Proporre sintesi parziali per aiutare a focalizzare il problema e la conversazione.
- Rispettate i silenzi che si verificano naturalmente durante la conversazione. Siate pazienti e rispettate i tempi dell'interlocutore.

B. L'empatia

L'empatia (dal greco *ἐμπαθής*, "commosso") è la capacità di percepire, condividere e comprendere (in un contesto comune) ciò che un altro può provare. È anche descritto come un sentimento di partecipazione affettiva quando si è consapevoli che gli altri possono vedere e pensare in modo diverso. In breve, è sapersi mettere al posto dell'altro, avere un sentimento di partecipazione affettiva alla realtà che riguarda un'altra persona, saper "leggere" l'altro.

L'empatia si riferisce alla capacità cognitiva, ma anche emotiva o affettiva di un individuo, che è in grado di mettersi nella situazione emotiva di un'altra persona. Si tratta di un concetto molto diverso da quelli usati in precedenza, come il predecessore del termine "simpatia".

L'empatia si divide solitamente in due componenti principali:

- **L'empatia affettiva**, chiamata anche **empatia emotiva**, è la capacità di rispondere con sentimenti appropriati agli stati mentali dell'altro. Si ipotizza che la nostra capacità di empatia affettiva si basi sul contagio emotivo, ovvero sull'influenza dello stato emotivo o dell'eccitazione dell'altro.
- **L'empatia cognitiva**, ovvero la capacità di comprendere il punto di vista o lo stato d'animo di un'altra persona.



Per diventare empatici è necessario essere comprensivi, saper condividere ed essere flessibili.

saper ascoltare per cogliere la comunicazione non verbale, saper leggere i gesti, il tono di voce e gli stati emotivi dell'altra persona; essere rispettosi dei sentimenti, delle convinzioni e dei comportamenti altrui

A. Convalida emotiva

La convalida emotiva è il processo di apprendimento, comprensione ed espressione di accettazione dell'esperienza emotiva di un'altra persona. La convalida emotiva è un processo di apprendimento, comprensione ed espressione di accettazione dell'esperienza emotiva di un altro individuo o di se stessi (autoconvalida emotiva). L'opposto della convalida emotiva è l'"invalidazione emotiva", che si riferisce al rifiuto, all'ignoranza o al giudizio dell'esperienza emotiva di un'altra persona.

La convalida emotiva migliora le relazioni interpersonali in quanto l'altra persona si sente compresa e riconosciuta, incoraggia una maggiore verbalizzazione di ciò che pensa e sente, porta a una maggiore fiducia tra entrambe le parti e pone le basi per la costruzione di una buona relazione e di una buona comunicazione.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative agricole
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Imparare a convalidare correttamente le emozioni può richiedere un po' di pratica. La convalida di un'emozione consiste nell'esplicitare l'emozione che crediamo abbia la persona (ad esempio, questo ti fa sentire...?) e implica che l'altra persona si senta compresa, valorizzata e accettata.

Ecco alcuni suggerimenti per migliorare la convalida emotiva:

- Essere presenti, essere consapevoli è il primo passo verso la convalida emotiva.
- Ascolto e riflessione: la riflessione oggettiva si riferisce alla sintesi oggettiva di ciò che l'interlocutore ha detto, prestando attenzione alle sue reazioni ed emozioni, al fine di comprenderlo più profondamente guardando le situazioni da diverse prospettive.
- Comprendere le reazioni degli altri: Spesso ci lasciamo trasportare dall'intensità delle nostre emozioni e non ci fermiamo a pensare alla causa delle reazioni altrui. È essenziale capire cosa l'altra persona sta provando o pensando. Anche se non possiamo leggere nel pensiero, possiamo cercare di scoprire cosa ha portato l'altra persona ad agire in quel modo.
- Comprendere la situazione: È importante conoscere la cultura e il contesto dell'altra persona. Pertanto, leggere le emozioni implica che, con pochi elementi, si possa formulare un'ipotesi sulla reazione emotiva dell'interlocutore. Questa ipotesi deve essere comunicata all'altra persona in modo che possa dirci se abbiamo ragione.
- Normalizzare le emozioni: Comprendere le reazioni emotive come normali aiuta tutti.
- Avere una mente aperta all'esperienza emotiva dell'altro. L'accettazione e l'apertura mentale verso l'esperienza emotiva dell'altro favoriscono qualsiasi relazione interpersonale. Qualunque sia l'emozione provata dall'altro, è la sua emozione e va rispettata. È importante dare spazio a tutte le emozioni, perché tutte hanno un significato.

C. *Linguaggio non verbale*

Come abbiamo già visto, non sono le nostre parole a dire di più su di noi, né le nostre intenzioni. Sono i diversi tipi di linguaggio non verbale a fornire la maggior parte delle informazioni.

Il linguaggio non verbale comprende diversi aspetti:

- Movimento del corpo, posture ed espressioni facciali.
- Timbro, intensità, altezza e stile della voce.
- Intonazione, ritmo e stress delle parole.
- Vocalizzi che vanno oltre le parole, come gemiti e sospiri.
- Linguaggio legato al tatto.
- Uso e percezione dello spazio fisico.
- Uso del tempo.
- Uso e spostamento di oggetti come penne, fogli, telefoni cellulari.



Nel linguaggio scritto, il linguaggio non verbale si riflette attraverso altre caratteristiche, come lo stile di scrittura, la distanza tra le parole, la dimensione delle lettere, l'uso di lettere maiuscole, simboli, emoticon...

I messaggi inviati dalla nostra comunicazione non verbale sono molto più sinceri e da qui l'importanza di sapere cosa dice il nostro corpo e quello degli altri, soprattutto negli affari. I grandi leader capiscono come si comportano le persone di successo e prestano particolare attenzione al proprio linguaggio non verbale e a quello delle persone con cui interagiscono.

A. Linguaggio verbale

Comprende segni e parole pronunciate o scritte, attraverso la rappresentazione grafica dei segni.

Il linguaggio orale assume molte forme. Gridare, piangere e ridere può esprimere diversi stati d'animo ed è una delle forme più primordiali di comunicazione. La forma più evoluta di comunicazione orale è il linguaggio articolato, i suoni strutturati che danno origine alle sillabe, alle parole e alle frasi con cui comunichiamo con gli altri.

Anche le forme di comunicazione scritta sono molto varie e numerose (ideogrammi, xeroglifi, alfabeti...) Dalla primitiva scrittura ideografica e xeroglifica alla più moderna fonetica sillabica e alfabetica, c'è stata una notevole evoluzione. Per interpretare correttamente i messaggi scritti è necessario conoscere il codice, che deve essere comune sia al mittente che al destinatario del messaggio, affinché la comunicazione possa esistere.

B. Il rispetto

Il rispetto è la considerazione e la valorizzazione di qualcuno o qualcosa che viene riconosciuto come importante o prezioso. È anche uno dei valori fondamentali che gli esseri umani dovrebbero sempre tenere a mente quando interagiscono con altre persone e con il loro ambiente.



In questo senso, possiamo parlare di ASSERTIVITÀ, che consiste nell'esprimere le proprie opinioni in modo chiaro e rispettoso agli altri, senza essere aggressivi o passivi. Parlare in modo assertivo non trasforma il messaggio in verità, ma lo trasforma nella vostra verità.

Allo stesso tempo, è molto importante parlare di fatti oggettivi, non di valutazioni personali, e parlare in prima persona "io", non in seconda persona "tu", perché questo aiuta a esprimere le nostre opinioni senza far sentire l'altra persona attaccata o sulla difensiva.

D. Persuasività

La persuasione può essere definita come la capacità di descrivere efficacemente i vantaggi di un'idea o di un prodotto generando consenso. In altre parole, significa essere convincenti. È l'arte di convincere gli altri a vedere le cose a modo vostro.

Questa capacità è molto importante nel mondo degli affari. Ecco alcune chiavi:

1. In primo luogo, crea consenso sui piccoli dettagli.
2. Il potere dà fiducia
3. Essere autentici



4. Ricerca dei punti di contatto
5. Tenere in considerazione i tempi da un'altra persona
6. Menzionare punti di vista opposti
7. Scegliere il mezzo di comunicazione più appropriato, a seconda del pubblico di riferimento e del messaggio da trasmettere.

E. Credibilità

È la qualità di essere credibile, che può o merita di essere creduta. Il termine deriva dal latino *credibilis*.

La credibilità non è legata alla veridicità del messaggio, ma a componenti oggettive e soggettive che fanno sì che gli altri ci credano o meno. Per essere credibile, la persona o l'informazione deve godere della fiducia degli altri.

Il grado di conoscenza può essere percepito in modo soggettivo, ma comprende anche caratteristiche oggettive legate a indicatori indiretti di conoscenza esperta (ad esempio, accreditamenti accademici o professionali, prestigio, track record) o del rigore del messaggio (qualità delle informazioni, completezza, riferimenti...).

La credibilità va di pari passo con la verità, quindi una persona o una fonte avrà un grado di credibilità maggiore se non è stata coinvolta in episodi in cui è stata smascherata o sospettata di mentire. Quando sorgono sospetti sulla sua onestà, la credibilità diminuisce gradualmente. Inoltre, la credibilità può essere persa anche a causa di un accumulo di errori o incoerenze nella diffusione di informazioni, opinioni e interpretazioni.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

2.2.7. Comunicazione per una leadership efficace

Aspetti della comunicazione: promuovere la democrazia partecipativa e supervisionare il gruppo operativo dei dipendenti.

La capacità di comunicare è senza dubbio una delle qualità essenziali di un buon leader. Una persona può esercitare la propria influenza solo se è in grado di comunicare con gli altri.

Alcuni sostengono che la comunicazione sia al centro della gestione. Una buona comunicazione implica l'espressione delle proprie idee (visione, missione, valori e obiettivi) in modo chiaro e ordinato. Affinché gli obiettivi comuni possano essere realizzati, il leader deve innanzitutto condividere le proprie conoscenze ed esperienze. Chi sa comunicare attira il rispetto degli altri e riesce a convincerli. La comunicazione è un potente strumento di gestione che deve essere costantemente migliorato.

La comunicazione con le parti interessate è un problema in tutti i progetti. La caratteristica cooperativa è che le parti interessate sono molto numerose e spesso si intersecano. Ad esempio, i clienti (soci) sono di solito anche i proprietari. Inoltre, il pubblico in generale è, nelle grandi cooperative, uno stakeholder essenziale. Il leader deve quindi possedere capacità di comunicazione in un ambiente complesso.

Le cooperative lavorano in diverse reti. Anche in questo caso, il nostro project manager dovrà distinguersi per le sue capacità di comunicare con tutte queste reti che potranno influenzare lo sviluppo del progetto. In questo contesto, la responsabilità è un problema importante.

La capacità di comunicare è senza dubbio una delle qualità essenziali di un buon leader. Una persona può esercitare influenza solo se è in grado di comunicare con gli altri. Ci aspettiamo che il nostro leader sia un buon comunicatore, che include un buon negoziatore. Dovrà influenzare molti interlocutori. Deve saperlo fare con abilità, in modo che tutte queste transazioni non trascinino la durata del progetto.

3.CHAPTER

Capire le cooperative





Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

CAPITOLO 3. Capire le cooperative

3.1. Economia di base di una cooperativa agricola

A guardarla dall'esterno, non c'è molta differenza tra una cooperativa e un'azienda commerciale. La differenza principale sta nel modo in cui una cooperativa lavora. Un'impresa cooperativa è creata da coloro che servono ed è controllata direttamente da loro.

Le prime imprese cooperative americane, le società di mutua assicurazione contro gli incendi, cercavano di far fronte ai costi solo dopo il verificarsi di un incendio. Ogni socio veniva valutato per la sua parte di perdite effettive dovute agli incendi. I membri delle prime società di irrigazione mutualistica condividevano i costi dei servizi di irrigazione nello stesso modo, dopo che le bollette erano state pagate.

Le cooperative di servizi operano ancora in gran parte in questo modo: ad esempio, le società telefoniche mutualistiche, le associazioni di elettrificazione rurale, le associazioni sanitarie e di sepoltura e gli impianti di servizio per le celle frigorifere. Ma ora queste cooperative, invece di valutare i loro membri alla fine di un periodo, generalmente stimano i costi e fanno pagare in anticipo. In questo modo si ottengono fondi correnti per sostenere l'organizzazione e far fronte alle spese man mano che si presentano. Se l'importo degli addebiti supera i costi, gli addebiti per l'anno successivo vengono ridotti o l'eccedenza viene rimborsata ai soci in proporzione. Queste associazioni operano quindi senza scopo di lucro.

I primi negozi cooperativi in questo paese hanno cercato di determinare i costi in anticipo e di fissare i prezzi al dettaglio in modo da coprire il costo della merce e le spese di gestione. Ma si rivelò difficile determinare in anticipo i costi della merce. Gradualmente questi negozi adottarono il metodo Rochdale, vendendo la merce ai prezzi prevalenti e restituendo i risparmi ai soci in proporzione alla clientela.

3.2. Marketing Piscine

Molte cooperative di commercializzazione operano attraverso il "pooling". Il socio consegna il suo prodotto all'associazione, che lo mette in comune con prodotti di pari qualità consegnati da altri soci. Dopo aver effettuato tutte le lavorazioni necessarie, la cooperativa vende i prodotti al miglior prezzo possibile e restituisce ai soci la loro quota del ricavato totale, al netto delle spese di commercializzazione.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

I prodotti dei membri possono essere messi in comune per brevi periodi. Nel caso di un'associazione di produttori di panna, di commercializzazione di uova o di frutta, il periodo può essere di un mese. Per le colture che possono essere immagazzinate, il periodo può essere di un anno. Se il periodo di messa in comune è lungo e il prodotto può essere finanziato con prestiti di materie prime, i pagamenti parziali vengono generalmente effettuati in anticipo. Tutto questo è previsto nei contratti di commercializzazione tra il socio e l'associazione.

Le associazioni cooperative di commissione per il bestiame fanno pagare i loro servizi con l'intesa che la differenza tra le commissioni applicate e il costo effettivo del servizio sarà restituita ai membri in proporzione all'importo delle commissioni pagate. Questo metodo è utilizzato anche da molte associazioni regionali di cereali. Anche le associazioni cooperative di vendita all'asta per pollame, zootecnia, frutta e verdura operano in modo simile, così come le associazioni di contrattazione per il latte o le barbabietole da zucchero.

È questa caratteristica del costo del servizio - fornire ai soci il servizio necessario e far pagare loro solo il servizio ricevuto - che rende le cooperative diverse dalle altre imprese. Diventa chiaro, quindi, che un "rimborso di patronato" non è una restituzione di profitti nel senso ordinario del termine. Non è altro che un adeguamento delle tariffe del servizio in modo che il prezzo pagato corrisponda al costo reale del servizio. Nel caso di una cooperativa di consumatori o di acquisto, il rimborso del patronato può essere considerato come la restituzione di un pagamento eccessivo per il servizio, poiché il margine lordo preso di solito risulta alla fine del periodo di attività superiore al costo effettivo del servizio. Nel caso di un'associazione di marketing, il rimborso del patronato corregge un pagamento insufficiente, in quanto l'associazione è in grado di ottenere per il prodotto, dopo aver dedotto i costi appropriati, più di quanto abbia pagato al socio.

3.3. Le cooperative in azione

Supponiamo che un gruppo desideri commercializzare il grano in modo cooperativo. A tal fine costituisce un'associazione cooperativa locale. Naturalmente devono dotarsi di un ascensore e assumere un responsabile.

Quando un socio desidera vendere il suo grano, lo porta all'ascensore dove gli viene pagato in contanti il prezzo "corrente" del grano nella sua comunità. L'elevatore cooperativo cerca poi di vendere il grano -

magari a un mulino - a un prezzo un po' più alto. Trattandosi di un'impresa cooperativa, l'elevatore restituisce all'agricoltore la sua parte di reddito derivante dalla vendita, oppure gli accredita la sua quota di proprietà dell'elevatore. In entrambi i casi, il suo guadagno non è misurato dal numero di azioni che possiede nella cooperativa, ma dalla percentuale di grano che ha venduto attraverso di essa.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Se ci fosse un modo per far pagare ai soci, al momento della consegna, esattamente il prezzo a cui l'elevatore può vendere il grano, al netto dei costi, non ci sarebbe bisogno dei rimborsi del patronato. Ma questo non è possibile, poiché l'elevatore locale deve assemblare il grano e venderlo in lotti all'ingrosso per un periodo durante il quale il prezzo di mercato sale e scende.

Nel caso di un elevatore commerciale, la differenza tra il prezzo pagato all'agricoltore quando consegna il grano e il prezzo che l'elevatore ottiene dalla vendita del grano è un *profitto* o una *perdita*. Questo viene preso dai proprietari dell'elevatore in proporzione alla loro proprietà. Questo metodo di restituzione del reddito netto è la principale differenza tra un elevatore commerciale e uno cooperativo.

Supponiamo che l'elevatore cooperativo locale venda il suo grano a un elevatore cooperativo terminale, in parte di proprietà dell'elevatore locale in quanto membro di una federazione. Se c'è un risparmio al terminale, questo ritorna agli elevatori locali membri sotto forma di rimborsi di patronage pagati dal terminale ai locali. In questo modo, i risparmi ottenuti sia dal terminale che dalle operazioni di commercializzazione locale vengono prima o poi restituiti ai singoli membri delle associazioni locali.

Vediamo ora il funzionamento di una cremeria cooperativa per capire come avviene il pooling. Qui gli agricoltori consegnano il loro grasso di burro alla cremeria sotto forma di latte o panna. Il prodotto consegnato dai clienti viene "messo in comune", e a ciascun cliente viene accreditato il suo contributo al pool, in base alla quantità e alla qualità del suo latte o della sua panna. Il periodo di ogni pool può essere fissato mensilmente, o semestralmente, o per qualsiasi altro periodo definito.

Il burro prodotto dalla cremeria viene venduto sulla base delle quotazioni prevalenti, attraverso un'agenzia di vendita federata, come la Land O' Lakes Creameries di Minneapolis, o altri punti vendita. Alla fine di ogni periodo di pooling, il reddito netto della cooperativa derivante dalle vendite del periodo viene suddiviso tra i suoi membri. La quota che ogni membro riceve è calcolata in base alla quantità e alla qualità del prodotto che ha immesso nel pool. Il pagamento che riceve, quindi, è proporzionale al suo patrocinio, ma non è un rimborso, poiché non è stato effettuato alcun pagamento precedente.

Questo metodo di commercializzazione, che conferisce a un'associazione diritti sulle forniture dei suoi membri, è ampiamente utilizzato dalle cooperative di commercializzazione che trattano frutta e verdura, uova e pollame e prodotti simili.

Ecco come funziona una tipica cooperativa d'acquisto. Prendiamo come esempio un'associazione petrolifera locale attraverso la quale diversi agricoltori acquistano benzina e olio per i loro trattori, camion e automobili. L'associazione generalmente consegna gas e petrolio ai suoi membri tramite camion e applica prezzi competitivi. Alla fine dell'anno, la differenza tra l'importo versato dagli agricoltori (prezzo al dettaglio) e l'importo versato dall'associazione (prezzo all'ingrosso), al netto delle spese, viene restituita

agli agricoltori come rimborso per il patrocinio.

Le cooperative di acquisto che trattano mangimi, sementi, macchinari agricoli o una qualsiasi combinazione di questi prodotti e le cooperative di consumo cittadine funzionano allo stesso modo. I soci acquistano i prodotti ai prezzi al dettaglio prevalenti. Alla fine dell'anno, la differenza tra i prezzi di vendita e i costi di vendita viene pagata ai clienti, in proporzione ai loro acquisti.

3.4. Principi cooperativi



Soci volontari aperti

Le cooperative sono organizzazioni volontarie aperte a persone disposte ad accettare le responsabilità dell'adesione. Il rapporto può essere interrotto volontariamente in qualsiasi momento.

Controllo democratico dei deputati

Le cooperative sono organizzazioni democratiche controllate dai soci, che partecipano attivamente alla definizione delle politiche e alle decisioni. I soci hanno pari diritti di voto (un socio, un voto).



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Partecipazione economica dei membri

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 di solito ricevono un compenso limitato, se del caso, sul capitale sottoscritto come condizione per l'adesione. I soci destinano le eccedenze a uno o a tutti i seguenti scopi: sviluppare la cooperativa, eventualmente costituendo riserve, di cui almeno una parte sarebbe indivisibile; beneficiare i soci in proporzione alle loro transazioni con la cooperativa; sostenere altre attività approvate dai soci.

Autonomia e indipendenza

Le cooperative sono organizzazioni autonome, di auto-aiuto, controllate dai loro soci. Se stipulano accordi con altre organizzazioni, compresi i governi, o raccolgono capitali da fonti esterne, lo fanno a condizioni che assicurano il controllo democratico da parte dei soci e mantengono la loro autonomia cooperativa.

Istruzione, formazione e informazione

Le cooperative forniscono istruzione e formazione ai loro soci, ai rappresentanti eletti, ai dirigenti e ai dipendenti, in modo che possano contribuire efficacemente allo sviluppo delle loro cooperative. Informano il pubblico in generale - in particolare i giovani e gli opinion leader - sulla natura e sui vantaggi della cooperazione.

Cooperazione tra cooperative

Le cooperative servono i propri soci nel modo più efficace e rafforzano il movimento cooperativo lavorando.

Preoccupazione per la comunità

Le cooperative lavorano per lo sviluppo sostenibile delle loro comunità attraverso politiche approvate dai loro soci.



Co-funded by
the European Union

Empowerment delle donne nelle cooperative
agricole

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

3.5. Procedure di costituzione delle cooperative di

Le procedure di costituzione delle cooperative possono essere apprese dai Ministeri competenti. Le condizioni che devono essere soddisfatte per la costituzione di una cooperativa sono le seguenti:

- Le cooperative sono entità commerciali.
- È necessario costituire una cooperativa con almeno 7 soci.
- È necessario decidere il tipo di cooperativa da costituire.
- È necessario un atto costitutivo firmato dai soci.
- Prima della costituzione della cooperativa, almeno un quarto del capitale di fondazione deve essere depositato in una banca e bloccato.

3.6. Esenzioni fiscali nelle cooperative di

Affinché le cooperative possano beneficiare dell'esenzione dall'imposta sulle società;

Non distribuire gli utili sul capitale,

Il presidente e i membri del Consiglio di amministrazione non ricevono una quota degli utili e non distribuiscono i fondi di riserva ai soci,

Solo per fare affari con i partner e questi termini e condizioni devono essere rispettati.

I documenti richiesti a seconda delle tipologie di cooperative possono essere consultati agli indirizzi web dei Ministeri o presso le Direzioni Provinciali della provincia.

Le transazioni di costituzione della cooperativa avvengono tramite KoopBis (Sistema informativo cooperativo, <https://koopbis.ticaret.gov.tr/>).

3.7. Diritti fondamentali dei soci della cooperativa

Membri ordinari:

I soci ordinari sono di solito singoli agricoltori, società cooperative e società di servizi della località. L'appartenenza al gruppo conferisce loro il diritto di partecipare a tutte le discussioni all'interno della società, di ottenere una quota dei profitti e di avere voce nel processo decisionale.



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Membri nominali:

I membri nominali sono quelli con cui la società ha motivo di interagire. Tuttavia, non partecipano a nessun processo decisionale, né ottengono una quota dei profitti.

Soci della cooperativa; in base allo statuto, acquisiscono i diritti di socio con la costituzione della cooperativa o a partire dalla data in cui diventano soci della cooperativa, ma accettano anche debiti e obblighi. In questo contesto, i diritti e gli obblighi dei soci e i principi sul loro utilizzo sono regolati dalla Legge sulle cooperative n. 1163 (<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.1163.pdf>) e dallo statuto della cooperativa. Secondo il principio di base, la cooperativa è tenuta a trattare tutti i suoi soci in modo uguale e i soci sono tenuti ad adempiere ai loro debiti e obblighi nei confronti della cooperativa in modo completo e puntuale.

Atto di partenariato

Nell'atto costitutivo, definito all'articolo 18 della legge sulle cooperative e redatto dalla direzione della cooperativa, sono riportati i dati personali del socio e il lavoro e le transazioni che ha effettuato con la cooperativa (ad esempio, le date di ingresso e uscita dalla cooperativa, il denaro pagato o ricevuto). Questa cambiale, che ha la caratteristica di prova, non è un documento di valore, ma serve come una sorta di prova nell'uso dei diritti concessi dalla legge e dallo statuto e nella risoluzione delle controversie che possono sorgere tra la cooperativa e se stessa.



3.7.1. Diritti individuali dei soci della cooperativa

I soci della cooperativa possono far valere alcuni dei loro diritti nei confronti della cooperativa stessa e altri individualmente. Questi diritti possono essere estesi dallo statuto.

I diritti che possono essere esercitati individualmente dai soci della cooperativa sono i seguenti:

- Il diritto di uscire dalla partnership,
- Il diritto di trasferire la quota di partecipazione,
- Il diritto di opporsi e di intentare una causa contro la decisione di recedere dalla partnership,
- Il diritto di ottenere informazioni e richiedere campioni,



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- Il diritto di esaminare libri e documenti commerciali,
- Il diritto di partecipare all'assemblea generale, di eleggere e di essere eletti,
- Il diritto di ricevere una quota della differenza positiva tra entrate e uscite,
- Diritto di voto,
- Il diritto di rappresentanza nell'assemblea generale,
- Il diritto di intentare una causa contro le delibere dell'Assemblea generale,
- Il diritto di attirare l'attenzione dei revisori e di chiedere chiarimenti,
- Il diritto di ricevere una quota del patrimonio residuo a seguito della liquidazione,
- Diritto di reclamo e di petizione.

Diritto di uscita dal partenariato cooperativo

Una cooperativa è un'impresa costituita da persone che si uniscono volontariamente. Per questo motivo, i soci possono lasciare la società in qualsiasi momento, nel rispetto della legge e dello statuto.

La richiesta di uscita dalla partnership deve essere presentata per iscritto al consiglio di amministrazione per la fine di un anno contabile e con almeno sei mesi di anticipo. Tuttavia, se lo statuto prevede un periodo più breve, l'uscita può essere consentita anche entro l'anno contabile.

Diritto di cessione di azioni di società cooperativa

I soci della cooperativa possono trasferire le loro quote di partecipazione. Se la persona che subentra nella cooperativa ha i requisiti per diventare socio, il consiglio di amministrazione la accetta nella cooperativa. La società cooperativa viene trasferita e rilevata con tutti i suoi diritti e obblighi. In seguito al trasferimento, tutti i diritti e gli obblighi del vecchio socio passano al nuovo socio.

Diritto di opporsi alla decisione di espulsione dalla partnership e di intentare una causa legale

Coloro che perdono i requisiti previsti dalla Legge sulle cooperative e dallo statuto sono esclusi dalla società. In questo contesto, il socio ha il diritto di opporsi e presentare un'azione legale contro la decisione di licenziamento all'assemblea generale entro tre mesi dalla data di notifica.



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Diritto di ottenere informazioni e richiedere campioni

Uno dei diritti fondamentali dei soci è il diritto all'informazione. In questo contesto, il consiglio di amministrazione ha l'obbligo di presentare la relazione annuale, il bilancio, i conti della differenza tra entrate e uscite e le relazioni che devono essere preparate dal comitato di revisione e dal revisore esterno, almeno 15 giorni prima della riunione annuale dell'assemblea generale, per l'esame dei soci nel centro cooperativo, se presente, nelle sue filiali e in formato elettronico in KOOPBİS per un periodo di un anno. I soci della cooperativa sono autorizzati ad accedere all'elenco dei soci che hanno il diritto di partecipare all'assemblea generale tramite KOOPBİS.

Il diritto dei soci all'informazione non può essere eliminato o limitato dallo statuto o dalla decisione di uno degli organi della cooperativa.

I dati personali ottenuti nell'ambito del diritto all'informazione possono essere utilizzati solo per far conoscere ai soci l'attività e le operazioni della cooperativa e per raggiungere i candidati che vogliono partecipare agli organi della cooperativa. I dati ottenuti non possono essere utilizzati, trasferiti o elaborati in altro modo in violazione della legge sulla protezione dei dati personali n. 6698 (KK art. 24).

Diritto di esaminare libri e documenti commerciali

La consultazione dei libri commerciali della cooperativa è possibile con l'espressa autorizzazione dell'assemblea generale o con la decisione del consiglio di amministrazione. Ad eccezione dei segreti che possono essere appresi dai libri e dai documenti che possono essere esaminati, nessun socio è autorizzato a conoscere i segreti commerciali della cooperativa. Ogni socio deve mantenere riservati i segreti commerciali della cooperativa di cui è venuto a conoscenza in qualsiasi modo, anche se in seguito perde il diritto di essere socio. In caso contrario, si incorrerà in una responsabilità penale (KK m.25).

Diritto di partecipazione all'Assemblea generale, alle elezioni e alle consultazioni elettorali

L'assemblea generale, che è l'organo più autorevole della cooperativa, è costituita con la partecipazione di tutti i soci. Ad eccezione di coloro che non erano soci da tre mesi, ogni socio ha il diritto di partecipare all'assemblea generale. Questa condizione non è richiesta per partecipare alle assemblee generali delle cooperative edilizie. Ogni socio ha il diritto di partecipare all'assemblea generale, di votare, di eleggere e di essere eletto (KK art. 26).



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Diritto a ricevere una quota della differenza positiva tra entrate e uscite

Secondo la legge sulle cooperative, affinché la differenza positiva tra entrate e uscite possa essere distribuita ai soci, è necessaria una disposizione in tal senso nello statuto e una decisione dell'assemblea generale (KK art. 38). Se lo statuto prevede la distribuzione della differenza di reddito ai soci, tale distribuzione viene calcolata in base alle transazioni dei soci con la cooperativa.

Suffragio

Indipendentemente dalla quantità di azioni possedute dal socio, ogni socio ha un solo diritto di voto nell'assemblea generale.

Diritto di rappresentanza nell'Assemblea generale

Se è presente una disposizione nello statuto, un socio può far utilizzare il voto a un altro socio in occasione dell'assemblea generale solo previa autorizzazione scritta (articolo 49 del KK). Un socio non può rappresentare più di un socio all'assemblea generale. Nelle cooperative con più di "1.000" soci, lo statuto può prevedere che ogni socio possa rappresentare più di un altro socio, "al massimo nove". Nelle elezioni degli organi delle cooperative, ogni socio può votare per rappresentare al massimo un socio (KK art.48). Per la rappresentanza dei coniugi e dei parenti di primo grado non è richiesta l'associazione.

Diritto di intentare una causa contro le decisioni dell'Assemblea Generale

Le persone elencate nell'articolo 53 della Legge possono rivolgersi al tribunale del luogo in cui si trova la sede della cooperativa contro le delibere dell'assemblea generale, con l'accusa di violazione dello statuto e dei principi di buona volontà, entro un mese, a partire dal giorno successivo all'assemblea.

Il diritto di richiamare l'attenzione dei revisori e di richiedere chiarimenti

I soci sono autorizzati a richiamare l'attenzione dei revisori e a chiedere spiegazioni su questioni che ritengono necessarie (art. 66 del KK). Questo diritto può essere esercitato in qualsiasi momento durante o dopo l'assemblea generale.



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Il diritto di ottenere una quota delle attività residue a seguito della liquidazione

Dopo che tutti i debiti della cooperativa in liquidazione sono stati pagati e i prezzi delle azioni comuni sono stati restituiti, i beni rimanenti possono essere divisi tra i soci solo se la questione è stabilita nello statuto (articolo 83 del KK). A meno che lo statuto non preveda una forma diversa, la distribuzione avviene in parti uguali tra i soci registrati o i loro successori legali al momento dello scioglimento.

Diritto di reclamo e petizione

Ai sensi dell'articolo 36 della nostra Costituzione, i soci della cooperativa hanno il diritto di reclamare e difendersi davanti alla magistratura avvalendosi dei mezzi legali. Inoltre, i soci hanno il diritto di rivolgersi per iscritto alla Grande Assemblea Nazionale Turca o alle autorità competenti in merito ai loro desideri e ai reclami che riguardano loro stessi o il pubblico.

3.7.2. Diritti che i soci della cooperativa possono utilizzare insieme

I diritti che i partner possono utilizzare insieme sono i seguenti:

- Il diritto di convocare l'assemblea generale
- Il diritto di richiedere l'inserimento di un punto all'ordine del giorno.

Diritto di convocare l'Assemblea Generale

Su richiesta di almeno un decimo del numero dei soci della cooperativa, purché siano presenti almeno quattro soci, può essere convocata l'assemblea generale (KK art. 44). Le richieste in tal senso devono essere inoltrate al Consiglio di amministrazione della cooperativa. Se il Consiglio di amministrazione non soddisfa la richiesta entro almeno dieci giorni, l'Assemblea generale può essere convocata su richiesta dei richiedenti o direttamente dal Ministero competente.

Se l'assemblea generale della cooperativa non viene convocata dal Ministero competente, i richiedenti possono rivolgersi al tribunale locale e ottenere il permesso di convocare personalmente l'assemblea generale. *Il diritto di richiedere l'aggiunta di un punto all'ordine del giorno*

L'articolo 46 della legge sulle cooperative stabilisce che l'aggiunta di un punto all'ordine del giorno dell'assemblea generale può avvenire in due modi. Le questioni che devono essere notificate per iscritto da almeno un decimo dei soci della cooperativa, non meno di quattro, e almeno 20 giorni prima della riunione dell'assemblea generale, devono essere messe all'ordine del giorno.



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

D'altra parte, se almeno 1/10 dei soci iscritti alla cooperativa presenta una proposta scritta, limitata alle questioni elencate nell'articolo 46 della Legge, prima che i punti all'ordine del giorno siano discussi nella riunione dell'assemblea generale, un punto viene aggiunto all'ordine del giorno con l'accettazione di più della metà dei partecipanti all'assemblea generale.

Uguaglianza nei diritti e nei doveri (uguaglianza assoluta-relativa)

L'articolo 23 della legge sulle cooperative stabilisce che "i soci sono uguali in diritti e doveri nell'ambito dei principi accettati da questa legge". In questo contesto;

Tutti i soci sono uguali in termini di tutti i diritti, i debiti o gli obblighi relativi alla cooperativa, non può essere fatto alcun trattamento diverso. Questo principio di base viene trattato come uguaglianza assoluta e relativa. uguaglianza assoluta; significa che tutti i soci beneficiano in egual misura dei diritti indipendentemente dal grado e dal contenuto delle loro relazioni con la cooperativa e che non vi è alcuna discriminazione in termini di obblighi. uguaglianza relativa; si riferisce al diverso trattamento dei soci in base alle opere e alle transazioni dei soci con la cooperativa, in altre parole, in base ai contributi apportati dai soci alle attività della cooperativa.

3.8. Gestione delle cooperative agricole

Le cooperative agricole hanno una lunga storia di successi e fallimenti sia nei Paesi sviluppati che in quelli in via di sviluppo. In alcuni Paesi europei, la formazione di cooperative agricole ha contribuito in modo determinante allo sviluppo dell'agricoltura negli ultimi 150 anni. Queste cooperative sono state di solito avviate da piccoli agricoltori, come risposta alla loro debole posizione sul mercato. Unendo le forze potevano migliorare questa posizione e ottenere prezzi e servizi migliori per l'acquisto dei fattori di produzione e la commercializzazione dei prodotti.

Nei Paesi in via di sviluppo l'esperienza è stata più eterogenea. Uno dei motivi del fallimento è stato l'uso improprio del concetto di cooperativa per scopi ideologici o politici. Ciò ha portato alla creazione di molte cooperative poco sviluppate o non sostenibili. In alcuni Paesi in via di sviluppo rimangono ancora i resti di queste "pseudo-cooperative" controllate dallo Stato. Tuttavia, sotto l'influenza delle attuali tendenze di riforma orientate al mercato, privatizzazione, decentramento e partecipazione, le cooperative vengono riscoperte come una struttura organizzativa adatta agli agricoltori per migliorare le loro condizioni di vita. Le cooperative agricole in cui i soci partecipano e contribuiscono possono diventare strumenti potenti per lo sviluppo dell'economia rurale.



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

3.8.1. Assemblea generale

L'assemblea generale è l'organo più autorevole, costituito con la partecipazione di tutti i partner. Si riunisce regolarmente ogni anno e qui vengono prese tutte le decisioni importanti. Ogni socio dispone di un voto.

3.8.2. Consiglio di amministrazione di

Il Consiglio di amministrazione è composto da almeno tre membri. È eletto dall'assemblea generale per un periodo minimo di uno e massimo di tre anni. È responsabile della gestione e della rappresentanza della cooperativa.

3.8.3. Consiglio di vigilanza

Il consiglio di vigilanza è composto da due o più membri eletti dall'assemblea generale per almeno un anno. È responsabile della supervisione della cooperativa.

3.9. Marketing

Affinché le cooperative siano in grado di condurre il commercio elettronico e raggiungere il successo nel regno digitale, devono innanzitutto determinare la loro posizione nel processo di trasformazione digitale. L'utilizzo delle risorse necessarie e delle competenze tecnologiche sviluppate dai servizi digitali, che sono il volto delle operazioni e delle competenze digitali delle imprese cooperative, e la definizione delle priorità delle risorse necessarie e delle strutture di supporto sono fattori chiave per raggiungere il successo digitale. Pertanto, le imprese cooperative devono sviluppare e considerare i loro modelli di lavoro, i processi e le capacità tecnologiche per supportarli simultaneamente al fine di raggiungere la digitalizzazione dei prodotti e dei servizi che offrono. Il punto critico a cui le imprese cooperative devono prestare attenzione è quello di dare priorità alle strategie di digitalizzazione, creando una roadmap che faccia parte di questa strategia e fissando gli obiettivi di performance necessari nell'ambito di questa strategia. Le cooperative che realizzano tutto questo sono in vantaggio rispetto ai loro concorrenti in questa gara (Accenture, 2016).



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Questo manuale di autoapprendimento è stato pubblicato dall'ILO come elemento di apprendimento MATCOM nel 1984. Introduce i principi economici fondamentali che stanno alla base del funzionamento delle cooperative agricole di commercializzazione e fornitura. Tutti gli agricoltori hanno bisogno di acquistare "fattori di produzione" per le loro aziende agricole - come sementi e fertilizzanti - e al momento del raccolto vogliono vendere i loro prodotti. La costituzione di una cooperativa agricola può essere un modo efficace per garantire agli agricoltori i servizi richiesti in termini di fornitura di input e commercializzazione dei prodotti. Alcune cooperative agricole offrono ottimi servizi ai propri soci. Altre vanno bene all'inizio, ma presto si trovano in difficoltà. I servizi di marketing e di fornitura possono essere forniti in modo efficace solo se i dirigenti della cooperativa comprendono gli "aspetti economici" della gestione di un'impresa cooperativa. In caso contrario, la cooperativa si troverà presto fuori mercato. Nelle lezioni che compongono questo manuale, i lettori impareranno innanzitutto a conoscere l'attività di marketing e il suo funzionamento dal punto di vista economico. Poi passeranno ai servizi di fornitura e all'importanza dell'eccedenza netta. Infine, vengono presentati tre casi di studio per mostrare come possono sorgere i problemi e quali azioni possono essere intraprese per evitarli o superarli. Nella sezione documenti sono presenti un riassunto dei principi fondamentali, un poster e una serie di domande per aiutare i lettori a valutare il grado di comprensione dei punti esposti.

3.9.1. Importanza del marketing cooperativo

Nel marketing cooperativo, in cui più attori lavorano in tandem, creando vantaggi preziosi per tutte le parti, ciò che viene garantito è che gli sforzi combinati producono una sinergia, che dà vita a prodotti di qualità superiore, e l'intero ecosistema si traduce in un immenso valore aggiunto, sia per i membri che per i clienti finali.

3.9.2. Necessità di un marketing cooperativo

- Garantisce risultati migliori perché tutti collaborano e aggiungono il loro contributo, sia di idee che di prodotti. Inoltre, la possibilità di effettuare ordini in blocco fa sì che i costi si riducano notevolmente.
- La pubblicità dei prodotti e la disponibilità della rete di marketing dell'altro possono essere effettuate congiuntamente, con il risultato di una maggiore penetrazione del mercato. Di solito, la pubblicità tipica può essere rappresentata dalla posta diretta, dal marketing online o anche dalla stampa. Di conseguenza, il costo totale dei prodotti per tutte le parti coinvolte può essere ridotto in modo sostanziale. Inoltre, le parti hanno un maggiore potere contrattuale e possono negoziare meglio il

prezzo.

- Eliminare le pratiche scorrette: tutte le pratiche scorrette che prevalgono, dalle detrazioni molto arbitrarie alla manipolazione dei prezzi sleale e illegale, possono essere ridotte, se non eliminate. C'è una dilagante manipolazione di pesi e misure, che può essere sostanzialmente ridotta.



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- Stabilire una ricompensa adeguata per gli sforzi compiuti: un vero e proprio esercito di intermediari è molto interessato a raccogliere, conservare, assicurare e finanziare i prodotti rurali. Le loro tariffe sono enormemente inadeguate e sproporzionate. Una strategia di marketing cooperativo organizzata in modo efficiente riduce la forbice dei prezzi, garantendo un'equa remunerazione a tutte le parti interessate.
- Concomitante al Programma Integrato - il marketing cooperativo ha portato al sistema di una vasta espansione del credito. Le società di marketing agiscono come agenti per raccogliere e recuperare i prestiti concessi dalle società di credito cooperativo.
- Stabilizzare il prezzo dell'agricoltura - lasciata a se stessa, la volontà degli intermediari privati causerebbe solo maggiore destabilizzazione e incertezza. Il marketing cooperativo garantisce che ciò non accada, insieme alla stabilizzazione dei prezzi, e si traduce in uno sviluppo economico molto equilibrato che non vira verso una sola parte. Il motivo del profitto smette di avere il sopravvento e le condizioni di mercato abituali non deviano dalla pratica equa alle incertezze di una speculazione inutile, che porta all'accaparramento e alla crisi architettata.

Alcune caratteristiche delle società cooperative di marketing

Queste società hanno caratteristiche piuttosto uniche e distinguibili da altre organizzazioni coinvolte nella commercializzazione dei prodotti rurali. In primo luogo, la loro stessa esistenza è finalizzata all'aumento dei loro redditi.

3.9.3. Fonti di finanziamento

Di seguito sono elencate le principali fonti di finanziamento di una società cooperativa di marketing:

Capitale sociale

Tutti i soci e persino il governo statale sottoscrivono il capitale sociale. I soci possono acquistare il numero di azioni che desiderano e sono persino incoraggiati a investire quanto vogliono e ad acquistare tutte le azioni che desiderano. Come tutti i mercati azionari, possono anche sostenere i loro dividendi, ecc.

Prestiti

Queste società sono autorizzate a prendere prestiti e a stabilizzare o aumentare le proprie finanze. Possono fare lo stesso con le banche commerciali; accettano pegni e crediti puliti.



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Sovvenzione

Tutte le società di commercializzazione ricevono sussidi per l'acquisto di macchine classificatrici e altre esigenze infrastrutturali. Inoltre, vengono erogate sovvenzioni per coprire almeno una parte dei costi del personale, ecc.

3.9.4. Principali funzioni delle società cooperative di marketing

Acquisto e vendita di prodotti - Queste società acquistano e vendono i prodotti dei soci e lo fanno in grandi quantità. In questo modo è facile ridurre i costi di commercializzazione, guadagnando sostanzialmente buoni profitti.

Distribuzione - Gli ingredienti principali - semi, materiale, ecc. - sono tutti forniti a prezzi ragionevoli. I membri possono anche ottenere un credito per procurarsi il materiale.

Deposito - Molte società dispongono di magazzini propri o noleggiati dai soci per depositare il loro materiale, garantendo la necessaria sicurezza.

Fornitura di attrezzi - Le società cooperative spesso forniscono infrastrutture ai propri soci. Ciò contribuisce ad aumentare la qualità e la quantità dei prodotti. Informazioni sul mercato - Spesso i singoli soci non hanno i soldi per accedere alle ultime notizie e tecniche per aumentare la produzione o per trarne altri vantaggi. Queste informazioni aiutano i membri a valutare correttamente e ad assicurarsi il giusto prezzo dei loro prodotti.

Stabilità dei prezzi - Le società possono regolare l'offerta di articoli in base alla domanda del mercato. Questo è un modo eccellente per stabilizzare i prezzi e garantire che i soci non debbano affrontare gli effetti negativi delle fluttuazioni dei prezzi dovute a fattori esterni.

Partecipazione al commercio estero - La partecipazione alle iniziative commerciali di esportazione del Paese può avvenire più rapidamente, promettendo prezzi migliori per i soci. Le cooperative di commercializzazione aprono i mercati sia ai soci che ai loro clienti.



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

3.9.5. Marketing nelle cooperative agricole

Nel nostro Paese, la commercializzazione attraverso le cooperative agricole avviene in quasi tutte le cooperative agricole. Le cooperative agricole di vendita trasformano e commercializzano i prodotti dei loro soci come parte dei loro compiti. Le cooperative di credito agricolo commercializzano i beni di consumo attraverso i mercati che hanno aperto di recente. Altre cooperative agricole commercializzano i loro prodotti ai soci.

Le cooperative devono orientare i propri partner in base alla domanda durante la commercializzazione, seguire i cambiamenti del mercato finale, creare i canali di distribuzione fisica più appropriati per consegnare i prodotti agli acquirenti industriali o ai consumatori finali e garantire il trasferimento delle informazioni di mercato ai partner.

3.10. Marketing digitale

3.10.1. Digitalizzazione nelle cooperative

Insieme allo sviluppo della tecnologia, la digitalizzazione non solo ha provocato cambiamenti nella vita quotidiana degli individui, ma ha anche modificato il modo in cui il lavoro e le attività vengono svolte nelle aziende e ha portato una struttura interconnessa. Il concetto di digitalizzazione si riferisce alla digitalizzazione, cioè alla codifica delle informazioni. La digitalizzazione è l'uso della tecnologia per trasformare i processi aziendali (Yankın, 2019). La digitalizzazione è anche un Paese, un'organizzazione, un'industria, ecc. Significa anche l'adozione della tecnologia informatica e il suo uso diffuso in tutti i processi (Kökhan, 2021).





Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Le cooperative svolgono un ruolo molto importante nell'adozione di queste tecnologie. La digitalizzazione delle cooperative e delle unioni agricole è di grande importanza per le pratiche agricole intelligenti e la digitalizzazione dell'agricoltura. Grazie alla digitalizzazione dell'agricoltura, i produttori possono ottenere un'elevata efficienza nei processi di irrigazione, irrorazione e fertilizzazione. È possibile stimare la produttività del terreno, i processi di coltivazione, le fasi di sviluppo, i parassiti e la resa. In condizioni non adatte all'esplorazione del terreno, la situazione del terreno può essere esaminata scattando facilmente immagini dall'alto con l'aiuto di un veicolo aereo senza pilota. Negli ultimi anni, con i veicoli aerei senza pilota (drone) si ottengono informazioni in tempi molto brevi, senza percorrere il terreno (Keskin et al., 2018).

Nell'ambito della trasformazione digitale, le cooperative hanno ristrutturato i loro processi aziendali per comunicare più facilmente con i loro partner produttori e hanno cercato di uscire dalla linea tradizionale implementando applicazioni come il sistema informativo comune (OBS) e la pianificazione delle risorse aziendali. Con l'ulteriore sviluppo delle tecnologie informatiche, le cooperative sono diventate competitive a livello internazionale utilizzando gli strumenti offerti dalla tecnologia, trasformando le opportunità odierne in un vantaggio e sono in procinto di integrare le possibilità delle nuove tecnologie nella loro struttura. La digitalizzazione nelle cooperative e nei sindacati agricoli non solo riduce le voci di spesa dei soci e delle cooperative, ma contribuisce anche a ridurre i danni ambientali causati dall'agricoltura tradizionale (Kılavuz & Erdem, 2019). In breve, con il completamento o l'armonizzazione del processo di digitalizzazione nelle cooperative, i problemi legati a molte componenti come costi, tempi, salute degli alimenti, sostenibilità avranno un effetto duraturo sia per il produttore che per il consumatore.

3.10.1.1. Iniziative di digitalizzazione delle cooperative femminili

Se si parla dell'iniziativa di e-commerce delle cooperative femminili, il nuovo ordine economico emerso durante il periodo della pandemia è di grande importanza per le donne imprenditrici. Finché non c'è digitalizzazione nel processo di diversificazione dei canali di vendita, la probabilità di ottenere una parte della torta diminuisce. Una delle regole d'oro della concorrenza è affrontare il processo di digitalizzazione. L'economia sociale solidale ha un ecosistema in crescita. Questo è più comune nelle cooperative femminili in Turchia.

Pur incoraggiando e sostenendo il processo con attività di sviluppo delle capacità, si dovrebbe anche affrontare il problema in modo da ampliare l'accesso al mercato e i canali di vendita alternativi, in

particolare il settore privato, la società civile e persino il quarto settore, il sistema di responsabilità sociale.



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

L'era digitale, in cui tutti vivono oggi, è un importante punto di svolta per la parità di genere. Questo processo rafforza, libera e prepara il futuro sia per le istituzioni che per gli individui, utilizzando bene la tecnologia e le piattaforme digitali. Se da un lato l'aumento del tasso di alfabetizzazione digitale delle donne contribuisce positivamente alla loro vita lavorativa, dall'altro offre alle donne ulteriori opportunità di lavoro.

La trasformazione digitale è in realtà un processo che porta con sé diverse prospettive e innovazioni, quindi se alla natura delle donne si aggiungono aspetti come l'empatia, il multitasking e il pensiero orientato alla progettazione, le donne potranno assumere un ruolo più attivo in questo processo, portando con sé il numero di donne desiderato.

Nel prossimo futuro, si prevede che la digitalizzazione offrirà dei vantaggi in termini di portare molte donne al livello desiderato nella vita lavorativa, aumentando la loro partecipazione alla vita sociale e una forte motivazione. In questo senso, è molto importante che le donne abbiano più modelli di riferimento per lavorare con la tecnologia, usarla in modo efficace e raggiungere il successo. Affinché le donne possano aumentare il loro numero nella vita aziendale e nei livelli manageriali, è importante che si muovano pensando che il futuro è più orientato alla tecnologia, che seguano i loro obiettivi e i loro sogni, che si concentrino sulla tecnologia, che si concentrino sulle opportunità e sulle possibilità e che abbiano più talento che mai in questo senso.

Sempre più cooperative femminili in tutte le regioni della Turchia cercano di essere incluse nell'ecosistema del commercio elettronico. I programmi preparati da varie organizzazioni per le cooperative femminili che vogliono partecipare all'ecosistema sono una bussola per le cooperative femminili. La consapevolezza di essere una cooperativa tra le donne imprenditrici, che acquisiscono conoscenze finanziarie grazie ai corsi di formazione, aumenta di giorno in giorno.

Le cooperative, che riuniscono le donne imprenditrici sotto un unico tetto, si stanno diffondendo sempre di più con l'effetto dell'e-commerce. Secondo i dati del Ministero della Famiglia e dei Servizi Sociali, che si occupa di empowerment femminile, solo nel 2021 sono state fondate 530 nuove cooperative femminili. Il periodo della pandemia ha accelerato la digitalizzazione delle cooperative femminili. Dopo aver acquisito una sufficiente alfabetizzazione finanziaria, le imprenditrici hanno rapidamente ampliato la loro identità aziendale nell'ecosistema del commercio elettronico. In particolare, la formazione sulla pianificazione e la gestione del bilancio è di grande importanza per le cooperative femminili per rafforzare le loro operazioni di e-commerce e raggiungere una struttura sostenibile.



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

T.R. Contribuendo alla produzione e all'occupazione delle cooperative femminili da parte del Ministero del Commercio, alcuni dei costi del progetto sono coperti sotto forma di sovvenzioni e il loro capitale è stato contribuito attraverso il programma KOOPDES (**koopdes@ticaret.gov.tr**). Questo programma mira ad aumentare l'efficienza e la produttività delle attività delle cooperative femminili, a sostenere finanziariamente le cooperative con capitale proprio insufficiente e a incoraggiarle a diventare imprenditrici ed esportatrici in nuovi settori, nonché a indirizzare i risparmi individuali alle cooperative. Sono state concesse sovvenzioni fino a 150.000 TL alle cooperative femminili, fino al 75% nelle regioni con priorità di sviluppo e fino al 50% nelle altre regioni.

T.R. Oltre alla formazione e alle sovvenzioni fornite dal Ministero del Commercio alle cooperative femminili e alle donne imprenditrici per partecipare al commercio elettronico, le piattaforme per l'imprenditoria digitale come Hepsiburada e Trendyol hanno creato programmi di sostegno per rafforzare le cooperative femminili e le donne imprenditrici con il commercio elettronico. Hepsiburada ha iniziato a sostenere le donne imprenditrici aggiungendo incentivi speciali al Technology Power Program for Entrepreneur Women, avviato circa quattro anni fa. Le donne che vogliono crescere nel settore dell'e-commerce e che sono agli inizi sono supportate dalla tecnologia e dal potere di marketing di Hepsiburada. Pertanto, mentre le donne imprenditrici si rafforzano più rapidamente, anche la Turchia ha iniziato a risentire positivamente di questo cambiamento economico.

In quanto firmataria dei Women's Empowerment Principles (WEPs), un'iniziativa congiunta di UN Women e UN Global Compact, Trendyol sostiene le donne in tutte le regioni della Turchia con programmi speciali affinché possano prendere parte attiva alla vita economica e contribuire alla loro digitalizzazione. Trendyol mira a portare molte donne nell'economia digitale con il programma "Donne del futuro" e il programma di sostegno alle PMI femminili "Strong Women", avviato nel 2021. Fin dal primo giorno, Trendyol ha fornito formazione su tecnologia, marketing, finanziamenti e studi operativi alle imprenditrici e alle cooperative femminili che partecipano a queste piattaforme. Trendyol ha sostenuto le imprenditrici nell'espansione delle loro attività aiutandole a raggiungere i consumatori di tutte le regioni e di tutti i Paesi grazie al suo modello di mercato.

3.10.1.2. Problemi delle cooperative nel commercio elettronico



3.10.1.3. Le donne delle tecnologie del commercio elettronico e dell'economia digitale

Le cooperative femminili sono fondate e gestite da donne. Allo stesso tempo, operano a beneficio delle società in cui vivono. Vengono svolte diverse attività per incoraggiare la partecipazione significativa e paritaria delle donne. Per questo motivo, costituiscono uno strumento molto importante per aumentare la resilienza delle donne. Le cooperative svolgono inoltre un ruolo importante nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Le cooperative consentono alle donne di accedere a risorse e opportunità economiche. I membri femminili svolgono un ruolo molto importante nell'aumentare i livelli di produzione. In questo modo, le donne possono gestire precocemente le nuove tecnologie. La partecipazione di donne e uomini alle cooperative e la loro partecipazione ai lavoratori delle cooperative rafforza l'ambiente imprenditoriale e aiuta a ottenere risultati in prospettive molto più diversificate.



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

A ben guardare, 1 miliardo di persone lavora nell'ambito di 3 milioni di cooperative nel mondo. Le cooperative impiegano 280 milioni di persone nel mondo. Considerando la popolazione mondiale, ciò corrisponde al 10% della popolazione attiva.

Nel 2021, la Turchia ha avviato questo processo con 85.000 cooperative e 8 milioni di soci. Il sistema, in continua crescita, aggiunge valore a livello globale e sostiene anche lo sviluppo economico delle donne. Si cerca di sensibilizzare l'opinione pubblica sulle cooperative femminili attraverso una serie di programmi in Turchia. In questo senso, si propongono soluzioni stabilendo forti collaborazioni con le parti interessate e si richiama l'attenzione sui problemi che possono sorgere in questo settore. T.R. Nell'ambito dell'11° Piano di sviluppo (2019-2023) del Ministero dello Sviluppo, le cooperative sono state sostenute fornendo alcuni servizi di formazione, imprenditorialità e consulenza. Inoltre, sono stati firmati protocolli di cooperazione per il rafforzamento delle cooperative femminili.

T.R. Con la Direzione generale della condizione femminile del Ministero della Famiglia e dei Servizi sociali, sono state sostenute le vendite di cooperative femminili e sono stati aperti i relativi posti. Al 2021 sono state raggiunte 40.000 donne, grazie all'organizzazione di 825 workshop e incontri di formazione e informazione. In totale, sono state fondate 525 nuove cooperative e sono state effettuate 378 visite. Raggiungendo 3500 persone, le cooperative femminili sono state spiegate e sostenute. Allo stesso tempo, sono state svolte attività per aumentare la comunicazione tra le cooperative femminili, per aumentare la conoscenza del governo locale e per diffondere le pratiche. Al 2021, le cooperative femminili operanti in Turchia sono 702 e ci sono 12.000 donne iscritte.

Secondo il "Rapporto sul divario di genere 2017" del World Economic Forum, nonostante i miglioramenti registrati in ogni Paese, la disuguaglianza di genere si sta ampliando in tutto il mondo. Si prevede che i 106 Paesi presenti nell'elenco dalla prima edizione del rapporto impiegheranno 83 anni per colmare il divario di genere nel 2016. Tuttavia, nello studio condotto alla fine del 2017, si afferma che ci vorranno 100 anni per colmare la disuguaglianza di genere negli stessi Paesi.

È importante che le donne partecipino maggiormente alle attività scientifiche, di ricerca e sviluppo per eliminare la discriminazione di genere e sostenere il loro sviluppo tecnologico. Secondo i dati elaborati dall'Istituto di Statistica affiliato all'UNESCO, le ricercatrici nel mondo sono solo il 28,8% (UNESCO, 2017).



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Il divario nella partecipazione economica e nelle opportunità tra donne e uomini si sta ampliando e si ritiene che il divario si ridurrà solo nei prossimi 217 anni. Tuttavia, è noto che esiste una relazione positiva tra la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e la sostenibilità. Secondo un progetto condotto dal McKinsey Global Institute nel 2015, è stato determinato che se le donne partecipassero all'economia su base paritaria con gli uomini, il prodotto lordo globale annuo sarebbe di 28.000 miliardi di dollari o del 26% entro il 2025. Pertanto, la partecipazione delle donne alla vita economica è molto importante per la crescita economica (Woetzel, et al., 2015).

La tecnologia è una delle aree in cui i ruoli di genere sono più dominanti. Secondo il rapporto NPR STEM Gender Gap (2016), solo il 17% delle operazioni di matematica applicata, come la tecnologia e la programmazione, sono eseguite da donne (Vedantam, 2016). Esistono differenze significative nell'uso e nell'accesso a Internet tra le diverse parti del mondo; tuttavia, in tutto il mondo le donne hanno meno accesso a Internet rispetto agli uomini (Sanou, 2017). Il Rapporto sull'uguaglianza di genere e lo sviluppo sostenibile, redatto da UN Women nel 2014, ha pubblicato le politiche sullo sviluppo sostenibile, in primo luogo la sicurezza alimentare, la green economy, il consumo e la produzione rispettosi dell'ambiente, l'uso efficiente e corretto dei terreni agricoli, la salute riproduttiva e lo sviluppo sostenibile della popolazione. e ha sottolineato l'importanza della partecipazione delle donne (Women, 2014).

Fattori come inondazioni, frane e siccità causati dal cambiamento climatico colpiscono prevalentemente le donne e le ragazze. È stato affermato che la perdita di ecosistemi a causa dei cambiamenti climatici ha conseguenze irreversibili soprattutto per questi gruppi. A tal fine, è necessario sottolineare che, nell'ambito della politica ambientale, si dovrebbe stanziare un budget speciale per le donne, fornire un'istruzione adeguata e informare e incoraggiare le donne, che sono le principali utilizzatrici della tecnologia e del digitale, investendo nelle tecnologie.



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

3.11. Strategie di vendita

Questo articolo sviluppa uno schema di classificazione delle strategie cooperative di guadagno reciproco tra organizzazioni diverse. Le strategie cooperative considerate sono pool, exchange, de-escalate e experiment/contingency. Queste strategie cooperative sono considerate in quattro tipi di situazioni del ciclo di vita ambientale del gioco/mercato: crescita a somma positiva, maturità a somma zero, declino a somma negativa e trasformazione in crescita a somma positiva. Vengono illustrati casi di aziende nazionali e internazionali, organizzazioni non profit e governative. Esempi di letteratura tratti dalla gestione strategica, dalla biologia evolutiva, dalla teoria dei giochi e dalla teoria degli ecosistemi sono sintetizzati e utilizzati come base e spiegazione. Vengono inoltre considerate le implicazioni positive e negative della strategia cooperativa sulle politiche pubbliche. Nella maggior parte dei casi, ma non in tutti, la strategia cooperativa sembra migliorare l'efficienza del valore aggiunto in un'ampia varietà di ambienti e situazioni.

3.12. Organizzazione e pianificazione (Organizzazione

comportamentale) 3.12.1. Attributi organizzativi-

Performance

La ristrutturazione dei diritti decisionali, come il voto proporzionale, può motivare i soci, soprattutto i produttori di grandi dimensioni, il cui capitale e il cui patrocinio sono determinanti per il successo dell'impresa, a investire ulteriormente nelle attività cooperative (Kyriakopoulos et al., 2004). In altre parole, i soci di grandi dimensioni (in termini di prodotti commercializzati e di dimensioni dell'azienda) spesso possiedono le risorse per investire in attività e progetti cooperativi che richiedono un contributo significativo di capitale e/o hanno un ritorno a lungo termine. La loro adesione è quindi essenziale per il successo della cooperativa (Reynolds, 1997). Tuttavia, la pratica cooperativa ha dimostrato che spesso non sentono i loro interessi economici rappresentati dalla tradizionale regola "un socio un voto" (Royer, 1995).

Inoltre, i membri delle cooperative di qualsiasi dimensione spesso non hanno competenze di mercato e capacità manageriali per esercitare la gestione delle decisioni (Bijman, Hendrikse, & van Oijen, 2013). Con l'espansione e la diversificazione delle cooperative, aumenta la necessità di impiegare professionisti per prendere decisioni strategiche, tattiche e operative (Cook, 1994; Iliopoulos, 2001; Hueth & Marcoul, 2009). L'aumento delle responsabilità assegnate alla gestione professionale rende le cooperative più vitali ed efficienti, consentendo loro di servire meglio le esigenze dei soci (Adrian & Green, 2001).



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-00002

3.12.2. Attributi strategici

Gli attributi strategici si riferiscono alle scelte fondamentali delle cooperative in merito al loro approccio di marketing (Meulenberg, 2000; van Dijk, 1999). Per avere successo, l'offerta di un'azienda (cioè il posizionamento e il marketing mix) dovrebbe essere allineata con le esigenze dei mercati serviti (cioè la segmentazione e il targeting del mercato) (Kotler & Keller, 2012). Due importanti attributi strategici che descrivono l'approccio di marketing di un'azienda sono l'orientamento al mercato e l'orientamento al marchio (Urde et al., 2013). L'*orientamento al mercato* è un concetto centrale nella letteratura di marketing (Gebhardt, Carpenter, & Sherry, 2006; Ozkaya, Droge, Hult, Calantone, & Ozkaya, 2015) e rappresenta l'implementazione del concetto di marketing, un'importante pietra miliare della disciplina del marketing (Grewal & Tansuhaj, 2001). Il mondo accademico ha iniziato a collegare il concetto di marketing con l'orientamento al mercato negli anni '90 (cfr. Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) e da allora ha sviluppato un consistente corpo di ricerche (Kumar et al., 2011). Questa ricerca ha dimostrato che l'orientamento al mercato porta a miglioramenti nel valore del cliente (Slater & Narver, 2000), nella soddisfazione del cliente (O'Cass & Ngo, 2011), nell'impegno dei dipendenti (Matsuno et al., 2002), nella performance finanziaria (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005) e persino nella performance aziendale in condizioni di elevata intensità competitiva (Kumar et al., 2011). Non sorprende che l'orientamento al mercato sia stato oggetto di attenzione da parte degli studiosi di marketing e sia diventato sempre più rilevante per gli studiosi di altri settori come il management (ad esempio, Morgan et al., 2009).

Seguiamo la definizione di Narver e Slater (1990, p. 21) che concettualizzano l'orientamento al mercato come "la cultura e il clima organizzativo che incoraggiano nel modo più efficace i comportamenti necessari per la creazione di un valore superiore per gli acquirenti e, quindi, di un profitto continuo e superiore per l'azienda". L'obiettivo di fornire un valore superiore ai clienti si basa sulla conoscenza derivata dalle analisi dei clienti e dei concorrenti e sul processo con cui questa conoscenza viene acquisita e diffusa all'interno dell'organizzazione (Gebhardt et al., 2006). Pertanto, l'orientamento al mercato è meglio visto in termini di una *cultura* che crea in modo efficace ed efficiente i comportamenti aziendali necessari per il successo organizzativo, le cui componenti sono l'orientamento al cliente, l'orientamento alla concorrenza e il coordinamento interfunzionale (Narver & Slater, 1990).



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Questa cultura è determinata essenzialmente da un processo di pensiero strategico esterno all'azienda. Ciò implica che la formazione della struttura organizzativa e della strategia deve essere informata dalle capacità di marketensing che fanno leva sulla capacità dell'azienda di creare un valore superiore per i clienti (Day, 1998; Grewal & Tansuhaj, 2001). Pertanto, un solido orientamento al mercato consente all'impresa di anticipare le minacce e le opportunità del mercato, migliorando così la sua capacità di adottare e implementare una strategia vincente prima della concorrenza nel tempo (Day, 1998; Kumar et al., 2011; Ozkaya et al., 2015). Di conseguenza, le dinamiche del mercato, come i cambiamenti nelle esigenze dei clienti e nel comportamento della concorrenza, guidano le strategie e le tattiche di marketing di un'azienda.

L'orientamento al marchio è un paradigma più giovane rispetto all'orientamento al mercato (Louro & Cunha, 2001) e si riferisce alla creazione, allo sviluppo e alla protezione dell'identità del marchio per ottenere un vantaggio posizionale sul mercato in un'interazione continua con i clienti target (Urde, 1994). I clienti utilizzano i marchi come guida per le loro decisioni d'acquisto, soprattutto in ambienti caratterizzati da un crescente flusso di informazioni e assortimento di prodotti, come ad esempio l'industria agroalimentare (Hanf & Köhler, 2005). Pertanto, l'orientamento al marchio aumenta sia la fedeltà dei clienti sia le barriere all'ingresso per i concorrenti (Kotler & Keller, 2012). L'adozione dell'orientamento al marchio è una scelta strategica (Urde, 1999). La gestione dell'identità di marca deve avere una prospettiva a lungo termine, perché la conoscenza dei consumatori sulle marche cambia lentamente. Di conseguenza, le identità di marca guidano anche le strategie e le tattiche di marketing nel tempo (Davis, 2002; Urde, 1999; Urde et al., 2013).

3.13. Riferimenti

Adrian, L.A.J. e Green, T.W. (2001). I manager delle cooperative agricole e il contesto aziendale. *Journal of Agribusiness*, **19**(1), 17-33.

Benos, T., Kalogeras N., Verhees, JHMF., Sergaki, P., Pennings, JME. (2015). Ristrutturazione organizzativa, attributi strategici e performance delle cooperative: The Case of Agribusiness Cooperatives in Greece, <https://doi.org/10.1002/agr.21429>.

Bijman, J., Hendrikse, G.W.J., & vanOijen, A. (2013). Accogliere due mondi in un'organizzazione: Il cambiamento dei modelli di consiglio di amministrazione nelle cooperative agricole. *Managerial and Decision Economics*, **34**, 204-217.

Chaddad, F.R., & Iliopoulos, C. (2013). Diritti di controllo, governance e costi di proprietà nelle cooperative agricole. *Agribusiness*, **29**(1), 3-22.



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- Cook, M.L. (1994). Il ruolo del comportamento manageriale nelle cooperative agricole. *Journal of Agricultural Cooperation*, **9**, 42-58.
- Davis, S. (2002). La gestione del patrimonio del marchio: Come le aziende possono trarre profitto dal potere del marchio. *Journal of Consumer Marketing*, **19**(4), 351-358.
- Day, G.S. (1998). Cosa significa essere orientati al mercato? *Business Strategy Review*, **9**(1), 1-14.
- Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S. e Sherry, J.F., Jr. (2006). Creare un orientamento al mercato: Un'analisi longitudinale, multi-aziendale e fondata sulla trasformazione culturale. *Journal of Marketing*, **70**(4), 37-55.
- Grewal, R. e Tansuhaj, P. (2001). Costruire le capacità organizzative per gestire la crisi economica: Il ruolo dell'orientamento al mercato e della flessibilità strategica. *Journal of Marketing*, **65**(2), 67-80.
- Hanf, J.H. e Kühn, R. (2005). Il branding e le sue conseguenze per l'agroalimentare tedesco. *Agribusiness*, **21**, 177-189.
- Hueth, B. e Marcoul, P. (2009). La retribuzione degli amministratori delegati nelle imprese cooperative. *American Journal of Agricultural Economics*, **91**(5), 1218-1223.
- Iliopoulos, C. (2001). La preparazione delle cooperative greche nell'avvento del XXI secolo: Un approccio neo-istituzionale. In *SineteristikoiProvlmatismoi, Istituto di Ricerca e Studi Cooperativi*. Atene, Grecia: Edizioni Stamoulis.
- Kara, F.M. & Yıldırım, İ. (2011). La percezione dell'"altro": I pregiudizi di genere e la discriminazione nel settore sportivo percepiti dalle donne. *Gazi Journal of Physical Education and Sport Science*, **16**(1), 3-13.
- Keskin, M., Ş e k e r l i, Y.E., Say, S.M., ve Arslan, A. (2018). Hassas Tarım Teknolojileri İle Sağlanabilecek Faydalar. *Tarım Türk Dergisi*, **30**, 14-17.
- Kılavuz, E. ve Erdem, İ. (2019). Dünyada Tarım 4.0 Uygulamaları ve Türk Tarımının Dönüşümü. *Scienze sociali*, **14** (4) , 133-157. Doi: 10.12739/NWSA.2019.14.4.3C0189
- Kohli, A.K. e Jaworski, B.J. (1990). Orientamento al mercato: il costruito, le proposte di ricerca e le implicazioni manageriali. *Journal of Marketing*, **54**(2), 1-18.
- Kotler, P. e Keller, K.L. (2012). *Marketing management* (14a ed. personalizzata) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R.P. (2011). L'orientamento al mercato è una fonte di vantaggio competitivo sostenibile o semplicemente il costo della competizione? *Journal of Marketing*, **75**(1), 16-30.



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Kyriakopoulos, K. (2000). L'orientamento al mercato delle organizzazioni cooperative: Strategie di apprendimento e strutture per l'integrazione delle imprese cooperative e dei membri. *Dissertazione di dottorato, Università Nyenrode, The Netherlands Business School, Assen, Paesi Bassi*.

Kyriakopoulos, K., Meulenbergh, M.T.G., & Nilsson, J. (2004). L'impatto della struttura cooperativa e della cultura aziendale sull'orientamento al mercato e sulla performance. *Agribusiness, 20(4)*, 379-396.

Louro, M. e Cunha, P. (2001). Paradigmi di gestione del marchio. *Journal of Marketing Management, 17(7-8)*, 849-875.

Matsuno, K., Mentzer, J.T., & Ozsomer, A. (2002). Gli effetti della propensione imprenditoriale e dell'orientamento al mercato sulla performance aziendale. *Journal of Marketing, 66(3)*, 18-32.

Meulenbergh, M.T.G. (2000). Le istituzioni di marketing volontario nei sistemi di marketing alimentare. In A. vanTilburg, H.A.J. Moll, & A. Kuyvenhoven (Eds.), *Agricultural markets beyond liberalization* (pp. 213- 233). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Morgan, N.A., Vorhies, D.W., & Mason, C.H. (2009). Orientamento al mercato, capacità di marketing e performance aziendale. *Strategic Management Journal, 30*, 909-920.

Narver, J.C. e Slater, S.F. (1990). L'effetto dell'orientamento al mercato sulla redditività aziendale. *Journal of Marketing, 54(4)*, 20-35.

O'Cass, A., & Ngo, L.V. (2011). Raggiungere la soddisfazione del cliente nelle aziende di servizi attraverso la capacità di branding e l'empowerment del cliente. *Journal of Services Marketing, 25(7)*, 489-496.

Ozkaya, H.E., Droge, C., Hult, G.T.M., Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). Orientamento al mercato, competenza conoscitiva e innovazione. *International Journal of Research in Marketing*, di prossima pubblicazione.

Özdemir, G.,(2021). Kooperatifçilik. Nobel Yayınları. Ankara.

Özdemir, G., (2013). Women's Cooperatives in Turkey" (articolo di ricerca orientativo), *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, vol. 81, pp.300-305, 2013.

Özdemir, G., Yılmaz E., Unakıtan G., Yılmaz İ., Keskin G., (2019). Kırsalda geleneksel gıda üretiminde kadınların örgütlenme yaklaşımları. *Mustafa Kemal Üniversitesi Tarım Bilimleri Dergisi, 24(3)*, 253-259.



Co-funded by
the European Union

L'empowerment delle donne nella cooperativa
agricola

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- Reynolds, B.J. (1997). *Il processo decisionale nelle cooperative con interessi diversi dei soci*. Washington, DC: Dipartimento dell'Agricoltura degli Stati Uniti, RBS Service Rep. 155.
- Royer, J.S. (1995). Potenziale di coinvolgimento delle cooperative nel coordinamento verticale e nelle attività a valore aggiunto. *Agribusiness*, **11**, 473-481.
- Sanou, B. (2017). *Fatti e cifre sulle TIC*. L'Unione internazionale delle telecomunicazioni.
- Slater, S.F. e Narver, J.C. (2000). L'effetto positivo dell'orientamento al mercato sulla redditività aziendale: una replica bilanciata. *Journal of Business Research*, **48**(1), 69-73.
- Urde, M., Baumgarth, C. e Merrilees, B. (2013). Orientamento al marchio e orientamento al mercato: dalle alternative alla sinergia. *Journal of Business Research*, **66**, 13-20.
- Urde, M. (1999). Orientamento al marchio: Una mentalità per trasformare i marchi in risorse strategiche. *Journal of Marketing Management*, **15**, 117-133.
- Urde, M. (1994). Orientamento al marchio: una strategia di sopravvivenza. *The Journal of Consumer Marketing*, **11**(3), 18.
- VanDijk, G. (1999). Evoluzione della struttura aziendale e dell'imprenditorialità delle cooperative nel settore ortofrutticolo e agroalimentare. *Finish Journal of Business Economics*, **4**, 471-483.
- Donne, U. (2014). *Rapporto sull'uguaglianza di genere e lo sviluppo sostenibile*. UN Women.
- Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, K., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E., et al. (2015). *The Power of Parity: How Advancing Women's Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth*. McKinsey Global Institute.
- Vedantam, S. (2016). *Una ricerca esplora i modi per superare il divario di genere nei campi STEM*. NPR.
- UNESCO. (2017). Le donne nella scienza. *Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura*, 43.