



**Scopri l'esperto che è in te!**

Approcci avanzati  
della formazione professionale inclusiva e incentrata sulla persona

Progetto: 2023-1-DE02-KA220-VET-000160011

**Autori:** Sophia Fritzer, Runa Gafni, Marianne Hogeman, Achim Leibing, Elisabeth Pichler, Helga Schröer, Albert de Vries

**Redazione:** Albert de Vries, Sophia Fritzer

**Revisione:** Denise Zaros

**Febbraio 2026**



**Co-funded by  
the European Union**

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0). To view a copy of this license, consult <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.en> or contact Creative Commons by letter, P.O. Box 1866, Mountain View, California, 94042, USA.

## Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>5</b>
<b>Scopri l'esperto che è in te! .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Andiamo alla scoperta!.....</b>	<b>7</b>
1.1 Fermati .....	7
1.2 Immedesimazione.....	8
1.3 Il modo individuale di agire .....	9
<b>2. Impulso ad agire .....</b>	<b>10</b>
2.1 Esprimere a parole l'impulso ad agire.....	10
2.2 L'impulso ad agire nel profilo professionale.....	12
2.3 L'impulso ad agire delle cose .....	13
<b>3. Rappresentazione artistica .....</b>	<b>14</b>
3.1 Disegnare l'impulso ad agire .....	14
3.2 Il sé e l'altro.....	16
3.3 La propria forma di espressione .....	17
3.4 Esprimere l'impulso ad agire attraverso la musica .....	18
<b>4. Vivere lo spazio di apprendimento .....</b>	<b>19</b>
4.1 L'impulso ad agire nelle attività .....	19
4.2 Apprendista, operaio qualificato, maestro artigiano .....	21
4.3 L'impulso ad agire nel gruppo .....	22
4.4 L'impulso ad agire diventa spazio di apprendimento .....	23
4.5 Collegarsi all'esclusione.....	24
4.6 Victoria e il diario di viaggio .....	25
4.7 Come comportarsi in caso di comportamenti molesti .....	26
4.8 Samuel il direttore d'orchestra.....	27
4.9 Klaus, il guardiano del parcheggio.....	30
<b>5. Insegnare a vivere lo spazio di apprendimento .....</b>	<b>32</b>
5.1 Istruzioni per accogliere l'impulso ad agire I .....	32
5.2 Istruzioni per accogliere l'impulso ad agire II .....	33
<b>6. Formazione professionale inclusiva .....</b>	<b>35</b>
6.1 L'oratrice .....	35
6.2 L'addetto alle pubbliche relazioni .....	38

6.3 Il formatore .....	39
6.4 Il coach.....	41
<b>7. Dialogo inclusivo.....</b>	<b>43</b>
7.1 Tre tipi di leadership .....	43
7.2 Guidare dalla visione .....	45
7.3 Insegnare a conversare.....	46
7.4 Il portfolio .....	48
7.5 Riunioni esplorative.....	49
<b>8. Collaborare .....</b>	<b>51</b>
8.1 Organizzazione della riunione .....	51
8.2 "Gli altri non sono interessati!" .....	53
8.3 "Nessuno vuole partecipare!" .....	54
8.4 «Non ho tempo!» .....	56
<b>9. Cultura aziendale.....</b>	<b>57</b>
9.1. L'impulso ad agire del Birkenhof .....	57
9.2 La pausa come cultura aziendale.....	59
9.3 Nuovi approcci a Urtica de Vijfsprong.....	60
9.4 Nuove strade a Weide-Hardebek .....	63
<b>10. Progetto.....</b>	<b>65</b>
10.1 Inclutrain .....	65
10.2 Inclusione .....	66
10.3 Progetti e partner Inclutrain .....	67

# Introduzione

I testi qui raccolti offrono uno sguardo sul lavoro con i metodi Inclutrain. Sono capitoli che aprono nuove prospettive, esempi personali che descrivono le sfide e i successi del lavoro pedagogico. Dietro ogni capitolo si nasconde una nuova storia, un nuovo impulso, un invito a provare qualcosa di nuovo e ad assumere altre prospettive. I testi possono essere fonte di ispirazione e aiuto per tutti coloro che sono alla ricerca di nuovi approcci e metodi per una formazione professionale incentrata sulla persona per persone con bisogno di sostegno. È possibile leggere i capitoli in ordine cronologico o passare da uno all'altro. Buona lettura!

# Scopri l'esperto che è in te!

L'invito "Scopri l'esperto che è in te!" o "Scopri l'esperta che è in te!" si basa sull'idea che ogni persona è un esperto, anche se non ne è consapevole. Con la pratica è possibile acquisire consapevolezza delle proprie competenze e metterle attivamente in pratica nella vita quotidiana.

## Sviluppare la consapevolezza del proprio modo di agire

Ogni persona agisce in modo del tutto individuale. In questo modo di agire, quella persona è un esperto. Si tratta di scoprire questo esperto dentro di sé. Ecco un esempio tratto da un workshop Inclutrain in un laboratorio di giardinaggio, in cui i partecipanti si imitavano a vicenda per scoprire il modo individuale di agire:

*Dorian ammuccia la terra sul vassoio di coltivazione per poi distribuirla. Julia ed io stiamo lì accanto, guardiamo e non facciamo alcun tentativo di imitarlo, finché Dorian non sposta il secchio con la terra un po' più verso di noi. È come un invito a partecipare. Tuttavia, nella riflessione successiva, Dorian afferma di averlo fatto inconsciamente, poiché non se ne era nemmeno accorto. Durante il lavoro tiene tutto sotto controllo. Quasi impercettibilmente, il suo sguardo vaga ora sul posto di lavoro, ora sul gruppo di giardinaggio. Quando finisce il lavoro, posa la piccola pala parallelamente al vassoio di coltivazione. Io metto la paletta nel secchio con la terra, dopodiché lui mi fa notare ridendo come è posizionata la sua paletta. Descriviamo il suo impulso ad agire, ovvero il suo modo individuale di agire, come "mediare guardandosi intorno".*

Dorian non è consapevole di come agisce. Questo non è insolito. La maggior parte delle persone non è consapevole del proprio modo di agire. Nell'esercizio, le sue azioni vengono imitate dagli altri e poi descritte nella riflessione finale. Grazie a questo esercizio, Dorian ne diventa consapevole. Alla fine dell'esercizio, non può fare a meno di ridere quando fa notare ai suoi colleghi la posizione della paletta, che gli altri hanno messo diversamente e riconosce in questo gesto il suo modo di agire.

Creare consapevolezza del proprio modo di agire è **un livello** di "Scopri l'esperto che è in te".

## Immedesimazione

**Un secondo livello** emerge in relazione agli altri: tutti gli esseri umani hanno la capacità di immedesimarsi in qualcun altro, ad esempio attraverso l'imitazione. Grazie a questa percezione empatica, si percepisce l'impulso ad agire di un altro. Anche questa è un'abilità di cui molte persone non sono consapevoli. Tuttavia, se invitate a farlo, sono in grado di applicarla immediatamente in modo consapevole.

## Esprimere ciò che si è vissuto

Una sfida è quella di esprimere ciò che si è vissuto. Si può esprimere ciò che si è vissuto attraverso parole, ma anche in un disegno / dipinto o attraverso musica. Questo è quindi **un terzo livello** di "Scopri l'esperto che è in te". I diversi mezzi di espressione possono aiutare ad entrare in scambio nel lavoro con persone bisognose di sostegno. Come diventare più abili nei modi di espressione lo trovi in altri capitoli.

# 1. Andiamo alla scoperta!

## 1.1 Fermati

Nel lavoro con persone bisognose di assistenza si sente spesso dire: "Lui/lei non è in grado di farlo". Un giudizio che porta a un blocco, invece che ad aprire uno spazio di apprendimento. E naturalmente è innegabile che alcune persone abbiano più facilità di altre in determinate attività. Spesso, però, è l'ambiente di lavoro o il modo in cui viene assegnato un compito a rendere una persona incapace di svolgere un lavoro, e non l'attività in sé.

*Peter è da molti anni istruttore di lavoro in cucina. Conosce bene il suo gruppo e sa chi è bravo e chi ama fare determinati lavori. Nell'ambito di un workshop Inclutrain, vorremmo pelare insieme le patate per scoprire l'impulso ad agire. All'inizio Peter è scettico: "Cosa si può scoprire di importante pelando le patate? In realtà ci sono cose più importanti da fare". Si volta e torna al suo lavoro quotidiano.*

*Invitiamo Nora a partecipare alla pelatura delle patate. Lavora in cucina già da due anni. Lei accetta con esitazione, ma Peter interviene: "Lei non sa pelare le patate". Chiediamo comunque a Nora di partecipare e le suggeriamo di imitare Katharina. Katharina è molto abile nel pelare le patate. Speriamo che Nora impari imitandola. Nora prende il pelapatate e prova a pelare la patata. Piccoli pezzi di buccia si staccano dalla patata, ma il lavoro sembra goffo e difficile. Cambia mano, ma non serve. Alla domanda dell'allenatore se sia destrorsa o mancina, non arriva una risposta chiara. Allora l'allenatore Peter chiede: "Avete un altro pelapatate?". Peter inizia a rovistare nei cassetti e torna con un altro pelapatate. Nora lo prende e prova con il nuovo pelapatate. All'inizio sembra che non cambi nulla. Il pelapatate scivola dalla patata, che le cade di mano. Dopo alcuni tentativi, ecco che Nora trova il suo metodo: sbuccia verso di sé e non lontano da sé, come fa Katharina. Sbucciare verso di sé non era possibile con il primo pelapatate, a meno che non si sbucciasse con la mano sinistra. Improvvisamente Nora ci riesce con facilità.*

*Peter è stupito. Entusiasta, si congratula con Nora per la prima patata sbucciata da lei. Supera i suoi dubbi e ora si lascia coinvolgere completamente in questo viaggio di scoperta. Vuole che anche gli altri membri del gruppo mostrino come sbucciano le patate. Prima Otto sbuccia una patata, poi Lorenz. Peter è stupito di quanto siano diversi i loro modi di lavorare. Poi seguono Katharina e Lena.*

È sorprendente vedere di cosa sono capaci le persone quando possono affrontare il lavoro a modo loro. Ma naturalmente per questo occorre creare tempo e spazio! Uscire dalla routine lavorativa quotidiana e concedersi il tempo di osservare consapevolmente i propri simili può portare a punti di vista completamente nuovi.

Peter descrive poi: "Lavoro con queste persone da così tanto tempo, ma oggi le ho viste in modo completamente diverso dal solito".

Nel contesto di un workshop è ovviamente più facile uscire consapevolmente dalla frenesia della routine lavorativa quotidiana e aprirsi a nuovi approcci e punti di vista. In realtà, però, è già utile programmare di fare una cosa in un determinato giorno: "Oggi voglio osservare come Michael spazza il pavimento". Bastano pochi minuti di osservazione consapevole, in cui si cerca di immedesimarsi nell'altro, per ampliare la propria veduta. Naturalmente è particolarmente utile poter poi condividere le proprie osservazioni con un'altra persona. Anche in questo caso bastano pochi minuti per lo scambio.

## 1.2 Immedesimazione

Il fondamento dei metodi Inclutrain è l'immedesimazione. Ciò significa mettersi nei panni dell'altra persona, nel modo in cui lui o lei agisce. In questo modo, la propria volontà incontra quella dell'altro. Il modo più semplice per riuscirci è svolgere un'attività insieme e imitare l'altro. È possibile ricorrere a qualsiasi attività: pelare le patate, pulire il pavimento, strappare le erbacce, scrivere una riga, camminare uno dietro l'altro... All'inizio imitare può sembrare un po' strano. Forse ci vuole un po' di tempo prima di riuscire a staccarsi da sé stessi e lasciarsi coinvolgere completamente dall'altro, senza giudicare le sue azioni. Questo è importante, perché l'immedesimazione riesce solo se si parte da un atteggiamento positivo: "Interessante, si può fare anche così". In questo modo si entra in sintonia con una persona e con il suo modo di agire e si può approfondire ulteriormente questo rapporto.

*Ricordo bene i miei primi tentativi con l'immedesimazione. Pensavo che imitare fosse un compito facile. Ma si è rivelato piuttosto impegnativo. Insieme a Sonja dovevo staccare le foglie dalle barbabietole rosse appena raccolte. Mi sono seduta di fronte a lei e ho iniziato a svolgere il compito con concentrazione, concentrandomi sulle barbabietole rosse che giacevano davanti a me in una cassa. Il mio sguardo era fisso sulla cassa e difficilmente si distoglieva da essa. Le mie mani lavoravano velocemente. Poi mi sono ricordata che il compito consisteva in realtà nell'imitare Sonja. Così, con malinconia, mi distolsi dal mio lavoro e osservai Sonja. Era difficile lavorare come lei e non seguire il mio impulso. Lei teneva le barbabietole in modo completamente diverso, usava una tecnica diversa per rimuovere le foglie. Mi sembrava strano imitarla. La sfida più grande era imitare il suo modo di osservare l'ambiente circostante. Il suo sguardo vagava continuamente sul paesaggio circostante fino al cielo, mentre le sue mani continuavano a lavorare. Ero riluttante ad alzare lo sguardo dal lavoro e lasciare che la mia vista si perdesse nell'orizzonte. Ma quando l'ho fatto, ho visto ciò che vedeva lei. Il cielo coperto di nuvole, i boschi circostanti e alcuni uccelli che volavano nel cielo. Mi ha colpito la vastità che si è aperta dentro di me. Ma soprattutto, per la prima volta ho avuto la sensazione di essermi immedesimato in Sonja. Ero completamente in sintonia con lei. Descrivo l'esperienza con le parole "sognare ampliando" – Sonja Impulso ad agire.*

Agire come l'altro può sembrare molto banale. Oppure, in un primo momento, può sembrare ripugnante. Ma una volta compiuto il passo verso una percezione empatica, si apre un nuovo cosmo. È una fonte di ispirazione per rendere la collaborazione con le persone bisognose di sostegno incentrata sulla persona. Una base per poter progettare spazi di apprendimento inclusivi.

## 1.3 Il modo individuale di agire

Con l'immedesimazione sperimentiamo l'impulso ad agire di una persona, ovvero il modo individuale di agire. L'impulso ad agire di una persona si esprime in ogni attività. Pertanto, ogni attività può essere utilizzata per scoprire l'impulso ad agire. Quando più persone svolgono la stessa attività, si può notare che ognuna lo fa a modo suo. Date una scopa a dieci persone e ognuna spazzerà il pavimento in modo diverso, a modo suo. Incredibile!

### L'impulso ad agire

L'esempio seguente mostra quanto possa essere diverso il modo di agire nello svolgere la stessa attività. In questo esempio si tratta di riempire una cassetta di semina con terriccio fresco.

*Quando **Robert** distribuisce il terriccio sul vassoio di coltivazione con la paletta, il bordo del vassoio non costituisce un limite. Il terriccio vola oltre il bordo, ma è sorprendente che la maggior parte finisca nei vasi. Robert svolge l'attività con giocosa leggerezza, senza però perdere di vista ciò che potrebbe provare o fare dopo. Il suo impulso all'azione è "**provare giocando**".*

*Mentre **Daniel** riempie i vasi di coltivazione con la terra, dice: "Guarda come si sente la terra sulla mano" e alza la mano. Poco dopo dice: "C'è ancora dell'erba" e prende il piccolo filo d'erba dal terriccio. Mi mostra ciò che fa e ciò che vede. Il suo impulso all'azione è "**raccogliere mostrando**".*

***Constantin** sceglie con cura i vasi da riempire di terra. Dall'esterno non è possibile prevedere quale vaso verrà riempito per primo. Continua con calma secondo il suo ritmo fino a quando tutti le parti del vassoio di coltivazione sono stati riempite. Il suo impulso d'azione è "**scegliere persistendo**".*

***Dorian** accumula terra sul vassoio di coltivazione per poi distribuirla. Julia ed io stiamo lì a guardare e non facciamo alcun tentativo di imitarlo, finché Dorian non sposta il secchio con la terra un po' più verso di noi. È come un invito a partecipare, anche se Dorian nella riflessione successiva afferma di averlo fatto inconsciamente, poiché non se ne era nemmeno accorto. Durante il lavoro tiene tutto sotto controllo. Quasi impercettibilmente, il suo sguardo vaga ora sul posto di lavoro, ora sul gruppo di giardinieri. Quando finisce il lavoro, appoggia la paletta parallelamente al vassoio di coltivazione. Io metto la pala nel secchio con la terra, dopodiché lui mi fa notare ridendo come è posizionata la sua pala. Descriviamo il suo impulso ad agire come "**mediare guardandosi intorno**".*

È sorprendente notare le differenze che si possono riscontrare nel modo di agire. Prendersi il tempo per osservare questi comportamenti individuali ispira nuove forme di progettazione degli spazi didattici. Ne parleremo più approfonditamente nei prossimi capitoli.

## 2. Impulso ad agire

### 2.1 Esprimere a parole l'impulso ad agire

I metodi Inclutrain mirano a sperimentare l'impulso ad agire e ad esprimere questa esperienza, al fine di trarne nuova ispirazione per la collaborazione con persone bisognose di sostegno. Ciò che si è sperimentato durante l'immedesimazione, ovvero l'impulso ad agire, può essere descritto con due verbi. Ora forse vi chiederete stupiti: "Ma perché con i verbi e non con gli avverbi? Gli avverbi sono parole che descrivono, con cui si può caratterizzare qualcosa!" E sì, siamo abituati a descrivere le azioni con gli avverbi: *lui torna velocemente, lei taglia in modo irregolare, lui cammina rilassato...* Tuttavia, gli avverbi sono sempre valutativi e immutabili in questa valutazione. L'impulso ad agire deve invece essere rappresentato senza valutazione e come attività. E anche se può sembrare insolito, questo è possibile utilizzando i verbi.

Si scelgono due verbi che vengono in mente quando si fa qualcosa insieme. Se (inizialmente) vengono in mente solo avverbi, si può anche provare a trovare verbi da poter scambiare con loro. Ad esempio:

Avverbi	Verbi
velocemente	correre, sfrecciare, affrettarsi, inseguire
precisamente	precisare, definire, chiarire
pensosamente	pensare, prevedere, pianificare, strutturare

Il metodo prevede che il secondo verbo venga trasformato in **gerundio presente**. Sembra complicato, ma non lo è: basta prendere un verbo all'infinito, togliere la desinenza e aggiungere **"-ando"** se il verbo termina in **-are**, oppure **"-endo"** se termina in **-ere** o **-ire**. Ad esempio: *giocare* → *giocando*, *scrivere* → *scrivendo*, *dormire* → *dormendo*.

Se, come nell'esempio di Dorian, abbiamo i verbi *mediare* e *guardarsi intorno* aggiungiamo un **"-ando"** alla seconda parola, ovvero *guardarsi intorno*. Si ottiene → **guardandosi intorno**. Se ora uniamo questo verbo al secondo verbo, otteniamo l'impulso ad agire: "mediare guardandosi intorno".

#### È questo l'impulso ad agire corretto?

A questo punto ci si potrebbe chiedere come si fa a sapere se l'impulso ad agire è stato compreso e descritto correttamente. La risposta a questa domanda viene dalla pratica. Se l'impulso ad agire aiuta a collaborare meglio con l'altra persona e a valorizzarne maggiormente i punti di forza, allora si è sulla strada giusta. In questo caso, confrontarsi con l'impulso ispira nuove forme di collaborazione creative e inclusive. Con questo metodo non esiste quindi oggettivamente giusto o sbagliato. La domanda più importante è: mi aiuta a interagire con l'altra persona? Divento creativo? Amplio il mio repertorio di interazioni nel rapportarmi con gli altri?

#### Uno strumento che apre nuove prospettive

Di conseguenza, non è da considerarsi un errore il fatto che persone diverse trovino verbi diversi per descrivere l'impulso ad agire di una persona. Questo è intrinseco al metodo. La descrizione dell'impulso ad agire non deve mai essere intesa come una diagnosi, una definizione o una valutazione, ma come uno strumento che aiuta ad assumere nuove prospettive nel lavoro pedagogico. Di conseguenza, non si tratta di confrontare gli impulsi per valutare quale sia più

adatto alla situazione, ma piuttosto dell'ispirazione che da personalmente il definire e confrontarsi con esso.

*Nel caso di Dorian, ad esempio, due anni prima avevo descritto l'impulso ad agire con "strutturare coinvolgendo". Non sono gli stessi verbi di "mediare guardandosi intorno", eppure in essi è visibile lo stesso movimento.*

Il metodo mira quindi a promuovere la propria creatività nell'agire. Per questo motivo, ciò che conta in definitiva è esprimere la propria esperienza personale e non concordare con la definizione "dell'unico vero impulso ad agire". All'inizio può naturalmente essere utile approfondire il metodo insieme e discutere con gli altri partecipanti quali parole possono essere utilizzate per descrivere l'esperienza vissuta. La creatività, tuttavia, si basa in ultima analisi sulla propria esperienza. Essa deve essere risvegliata e messa in pratica.

## 2.2 L'impulso ad agire nel profilo professionale

È possibile collegare la definizione dell'impulso ad agire di una persona a un profilo professionale o a un'immagine di una situazione lavorativa, anche se non comporta una raccomandazione lavorativa per la persona stessa. Serve solo a spiegare l'impulso. Questo passo aiuta a riconoscerne le qualità. Ciò è particolarmente importante quando si ha un giudizio negativo sul comportamento di una persona. Si tratta di un approccio metodico che consente di superare il giudizio negativo e di riconoscere la qualità che si cela dietro di esso. Inoltre, il profilo professionale è utile per ricordare l'impulso ad agire. I due verbi che descrivono l'impulso sono più difficili da ricordare per molti.

### Metodo

Per trovare un profilo professionale adeguato, ci si pone la domanda: "In quale professione o situazione professionale questo tipo di comportamento è una qualità?" Successivamente ci si può chiedere: "Cosa fa la mia persona in questa professione o in questa situazione professionale?" Attraverso queste domande si trova un profilo professionale per i verbi dell'impulso ad agire.

È importante cercare il profilo professionale senza pensare alla persona concreta di cui si vuole descrivere l'impulso ad agire. Altrimenti si tende a chiedersi se questa professione possa essere adatta alla persona. Ma non è questo il punto. Che il profilo professionale sia scelto nella forma maschile o femminile (ad esempio: moderatore o moderatrice) è indipendente dal sesso effettivo della persona di partenza. Si sceglie l'immagine che sembra più adatta. L'obiettivo è quello di ottenere una prospettiva completamente nuova sull'agire dell'altro, una prospettiva libera da tutti i giudizi e le valutazioni che ci si è già formati in precedenza su questa persona.

### Il tester di prodotti

*Abbiamo descritto l'impulso all'azione di Robert con "provare giocando". "Provare giocando" è ciò che bisogna fare quando si mette alla prova un prodotto. Ci è venuta in mente l'immagine del tester di prodotti.*

### Esempi di profili professionali

Ecco alcuni altri esempi di impulsi all'azione\* e profili professionali:

Nome	Impulso all'azione	Professione
Robert	Provare giocando	Tester di prodotti
Daniel	Raccogliere mostrando	Guida turistica
Constantin	Scegliere persistendo	Responsabile del reparto frutta
Dorian	Mediare guardandosi intorno	Moderatore
Julia	Approfondire toccando	Massaggiatrice
Nadja	Ordinare mirando	Agente del traffico
Sonja	Sognare ampliando	Narratrice

\* La descrizione degli impulsi ad agire è disponibile nel capitolo "Il modo individuale di agire".

## 2.3 L'impulso ad agire delle cose

### Tutto nel mondo ha una volontà. Anche la sedia

*La sedia ha il gesto di "sostenere abbracciando". Questo rende la sedia una sedia. È l'attività che la sedia svolge, anche se è ferma, e che si nota solo quando si entra attivamente in relazione con la sedia e ci si siede su di essa.*

Se si cerca di pensare all'essenza di un oggetto, si arriva alla domanda: "Cosa fa questo oggetto quando viene utilizzato?" Ecco alcuni esempi:

Cucchiaino	"sollevare separando", "sollevare trasportando", "consegnare porgendo"
Forchetta	"selezionare estraendo"
Coltello	"separare tagliando"
Scatola	"conservare nascondendo"

Prendiamo l'esempio del cucchiaino. Che lo si utilizzi per raccogliere la zuppa dalla pentola, per mangiare, per mescolare il caffè, per versare la salsa o per scavare una buca, l'essenza del cucchiaino rimane la stessa, anche se la sua struttura e il materiale di cui è fatto possono variare. Il concetto o l'idea di cucchiaino rimane. Queste caratteristiche essenziali di un oggetto, questa idea, sono autonome, non richiedono alcuna immaginazione. In situazioni diverse o in attività diverse, questa idea può manifestarsi in modi molto diversi. Le caratteristiche essenziali appaiono allora in una determinata forma, dimensione, colore, in un determinato materiale. Diventano concrete.

Ci si avvicina all'idea di cucchiaino anche confrontandolo con altri oggetti simili, come la forchetta o la frusta.

### L'essenza dell'oggetto e l'impulso ad agire dell'uomo

Ogni cucchiaino ha la stessa essenza. Indipendentemente dalla sua forma e dal materiale con cui è realizzato, l'idea è sempre la stessa. L'uomo, invece, ha un proprio impulso ad agire che si manifesta nel suo modo di fare. L'essenza dell'oggetto non è individuale, mentre l'impulso ad agire dell'uomo lo è.

### Esercizio per trovare l'impulso ad agire

Esplorare l'essenza degli oggetti in piccoli gruppi stimola la creatività e la flessibilità nell'uso dei verbi dell'impulso ad agire.

A tal fine, in un gruppo di 2-3 persone, cercate per circa 15 minuti l'impulso ad agire di 5-10 oggetti.

## 3. Rappresentazione artistica

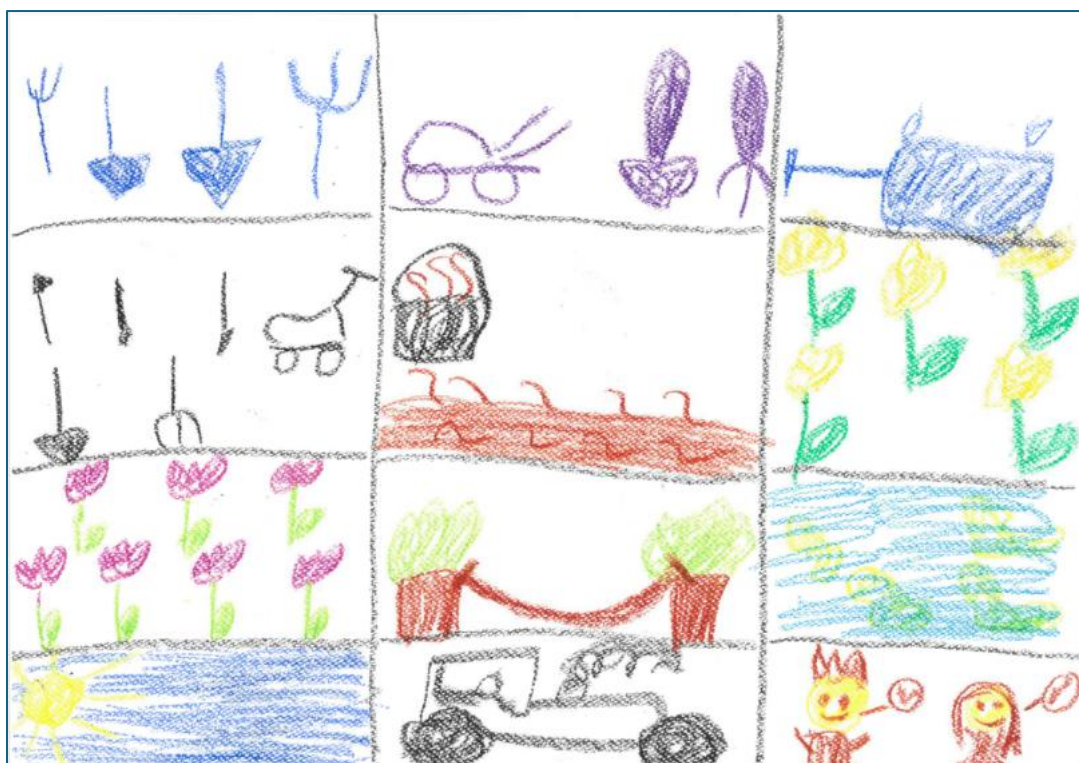
### 3.1 Disegnare l'impulso ad agire

L'impulso ad agire può essere espresso non solo con parole, ma anche disegnando o dipingendo. Questo apre una nuova prospettiva per comunicare l'impulso.

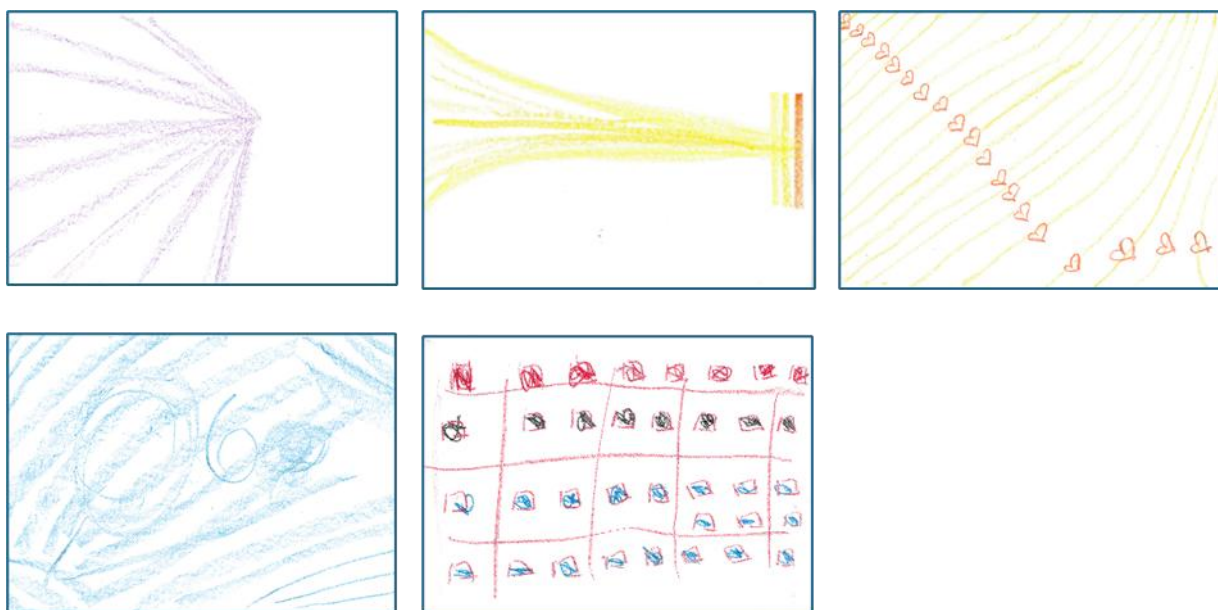
Una volta che si è già dato un nome all'impulso ad agire con verbi, nel passo successivo ci si può collegare ad esso artisticamente. Tutto ciò che serve sono carta e matite o colori. Ora si riporta alla mente l'impulso ad agire, lo si visualizza e infine lo si trasferisce sulla carta. Non ci sono regole precise. Si tratta semplicemente di farsi un'idea, nel vero senso della parola, dell'impulso ad agire di una persona. Se lo si desidera, è possibile anche discutere delle immagini. Tuttavia, ciò non è necessario. Le immagini parlano da sole e non richiedono alcuna comunicazione verbale.

#### "Ordinare mirando"

*Ci sediamo in un gruppo di sei persone per disegnare gli impulsi ad agire. Scegliamo sempre un impulso ad agire e poi realizziamo i nostri disegni personali su questo impulso. La prima è Nadja. Il suo impulso ad agire è "ordinare mirando". Senza pensarci troppo, disegna una griglia con 3x4 caselle. Assegna un tema a ogni casella: in una gli attrezzi da giardino, in un'altra i fiori, nella terza i lombrichi e così via. Quando vedo il motivo del suo disegno e osservo con quanta chiarezza e determinazione lo realizza, capisco più a fondo cosa significa "ordinare mirando", come ci si sente, come si manifestano.*



*I suoi cinque colleghi di lavoro hanno disegnato "ordinare mirando" in questo modo:*



Nei disegni non emerge solo l'impulso ad agire dell'altra persona. In essi si manifesta sempre anche il sé di chi disegna. Maggiori informazioni al riguardo sono disponibili nel capitolo "Il sé e l'altro".

## 3.2 Il sé e l'altro

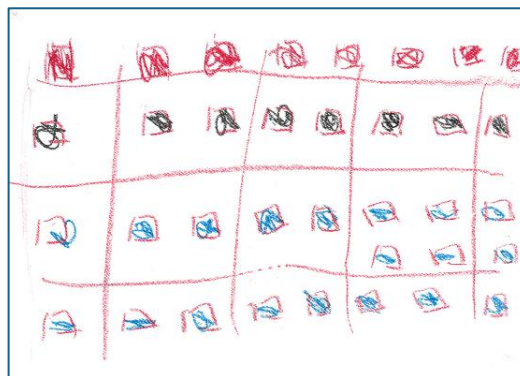
Come descritto nell'articolo "Disegnare l'impulso ad agire", l'impulso può essere rappresentato non solo con i verbi, ma anche attraverso disegni e dipinti. Ciò consente una forma di comunicazione non verbale sull'impulso ad agire.

I disegni sono rappresentazioni individuali che riflettono sempre anche la personalità di chi li realizza. Ciò diventa evidente quando si mettono a confronto i disegni di una persona relativi a un proprio impulso ad agire e a quello di un altro. Ecco due esempi:

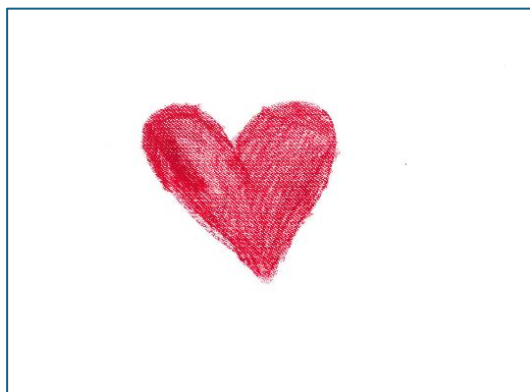
*Christoph sul proprio impulso ad agire continuare persistendo:*



*Christoph sull'impulso di Nadja ordinare mirando:*



*Julia sul proprio impulso ad agire approfondire toccando:*



*Julia sull'impulso di Nadja ordinare mirando:*



Un partecipante riflette: "*Durante l'esercizio artistico ho notato che nei disegni degli impulsi ad agire confluisce sempre anche il proprio impulso ad agire. Quando ho disegnato l'impulso di Erich, l'ho fatto a modo mio: 'rafforzare mirando'. Ho prima disegnato le forme e solo in un secondo momento ho colorato gli spazi liberi. Erich, invece, ha prima colorato il foglio e poi ha disegnato le forme negli spazi colorati. Il suo impulso ad agire 'raffinare rallentando' si è manifestato nel modo di disegnare e nel disegno stesso*".

È possibile connettersi all'impulso ad agire di una persona non solo attraverso il disegno o la pittura, ma anche attraverso la musica. Maggiori informazioni al riguardo sono disponibili nel capitolo "Esprimere l'impulso ad agire attraverso la musica".

## 3.3 La propria forma di espressione

### I disegni della fattoria di Mario

Nel capitolo "Il sé e l'altro" abbiamo già visto che nei disegni dell'impulso ad agire viene sempre espresso anche il sé. Questo può apparire ancora più specificatamente:

#### L'esercizio

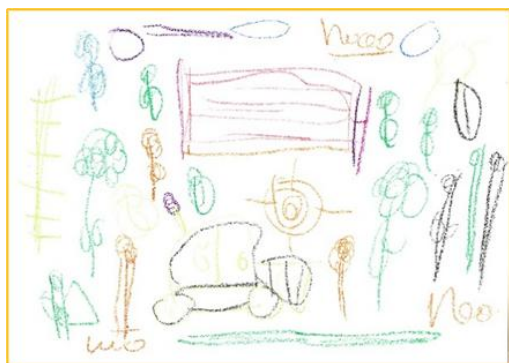
Per scoprire l'impulso ad agire, abbiamo imitato il movimento di una persona seguendola. Successivamente, il compito era quello di esprimere in un disegno le nostre esperienze relative all'impulso ad agire percepito. Dopo aver disegnato per circa 5-10 minuti, abbiamo osservato i disegni insieme alla persona che avevamo imitato.

#### Un soggetto, due impulsi ad agire

*Per prima cosa abbiamo disegnato l'impulso ad agire di Jan Hendrik: "addentrarsi esitando". Mario ha disegnato tutti i possibili elementi di una fattoria: un trattore, una mucca e così via. Non sapevo davvero cosa pensare. Sembrava che avesse semplicemente disegnato ciò che gli piaceva o ciò che disegna sempre. Poi ci siamo immedesimati in una seconda persona, Herbert, per il quale abbiamo trovato l'impulso ad agire "misurare guardando". Abbiamo ricominciato a disegnare. E Mario ha disegnato di nuovo la sua fattoria. Guardando il disegno di Mario, mi è venuta improvvisamente l'idea di mettere i due disegni uno accanto all'altro. E anche se entrambi raffiguravano una fattoria, le differenze tra loro riflettevano ciò che io e gli altri partecipanti avevamo detto sulle differenze nei nostri disegni. Per Jan Hendrik avevamo trovato la professione di artificiere, mentre l'impulso ad agire di Herbert, "misurare guardando", si presentava in modo completamente diverso. Jan Hendrik aveva disegnato un paesaggio in entrambi i casi. La differenza tra i suoi disegni di paesaggi era la stessa che si riscontrava nei disegni della fattoria di Mario.*

### I disegni della fattoria di Mario

Jan Hendrik: addentrarsi esitando



Herbert: misurare guardando



#### Conclusioni

1. Parti dal presupposto che l'altra persona stia facendo del suo meglio per portare a termine un compito. Non può farlo in modo diverso dal proprio.
2. Rimani concentrato sulla singola persona che esprime la propria esperienza. Non passare troppo rapidamente dall'individuo al gruppo.

## 3.4 Esprimere l'impulso ad agire attraverso la musica

L'impulso ad agire può essere espresso non solo con parole, ma anche con disegni o musica. Questo apre un nuovo approccio non verbale per comunicare l'impulso ad agire.

Per rappresentare musicalmente l'impulso ad agire sono naturalmente necessari strumenti musicali. Gli strumenti più adatti sono quelli che consentono di suonare facilmente senza bisogno di anni di pratica, ad esempio una lira o strumenti a percussione come xilofono, tamburo e tamburello. A questo punto una persona può iniziare a suonare e un'altra può unirsi. Si crea così uno spazio di libera improvvisazione in cui anche altri partecipanti possono inserirsi. È importante percepire ed entrare in sintonia con la musica. Solo così è possibile cogliere l'impulso ad agire delle altre persone e collegarsi ad esso. Di seguito un esempio di come può svolgersi l'esercizio musicale.

### L'esercizio musicale

*Siamo seduti in un gruppo di nove persone attorno a un tavolo su cui sono disposti diversi strumenti musicali. A turno, ognuno sceglie uno strumento e lo suona. Anch'io prendo uno strumento e mostro cosa si può fare con esso. Gli altri osservano come suono e poi cercano di descrivere il mio impulso ad agire con due verbi. Poi suono di nuovo e un altro partecipante cerca di imitarmi, ovvero di rafforzare me e il mio impulso.*

*Ripetiamo l'esercizio con tutti i partecipanti. L'accogliere gli impulsi degli altri assume forme del tutto individuali. Vivian sceglie un tamburo per suonare. Inizia a suonare battendo sul tamburo in modo molto regolare. Un colpo segue l'altro e alla fine conclude con un colpo forte. Denominiamo il suo impulso "ritmare cadenzando", con il profilo professionale del musicista o del direttore d'orchestra.*

*Nella fase successiva, anche Franziska prende in mano uno strumento e si unisce all'impulso di Vivian, partecipando al "ritmare cadenzando". Poi interviene Miriam, che accoglie in modo diverso il suo "ritmare cadenzando". Suona una melodia tranquilla sul ritmo dato. Vivian rimane fedele al suo modo di "ritmare" fino alla fine e conclude con un forte colpo finale.*

*Successivamente rifletto: "È stato emozionante vedere come l'impulso ad agire si manifesti nel modo di suonare, così come si manifesta in altre azioni. È utile mostrare come si può suonare gli strumenti. In questo modo si supera la timidezza nel suonare liberamente".*

### Nuove forme di espressione e comunicazione

La musica rende possibile un'altra forma di espressione e comunicazione. Quando si suona insieme, la musicalità incontra la musicalità. Ad esempio, un determinato ritmo incontra una determinata melodia, senza che sia necessario un accordo preventivo. In questi momenti, la comunicazione verbale diventa obsoleta. Il parlare ostacola la comunicazione. Chi si unisce, invece, entra in sintonia e si chiede: "Di cosa ha bisogno ciò che è già presente? Come posso contribuire? Come posso unirmi? Cosa c'è di speciale in ciò che offre chi suona? Quando chi si unisce utilizza questa capacità di percezione e aggiunge qualcosa di proprio, allora due impulsi ad agire si sfiorano ed entrano in sintonia tra loro.

Quando più persone con questa empatia suonano insieme, si crea un'orchestra, una sinfonia di individualità che si uniscono l'una all'altra. Se un'altra individualità, un'altra persona, è il punto di partenza della musica, risuona un'altra sinfonia.

## 4. Vivere lo spazio di apprendimento

### 4.1 L'impulso ad agire nelle attività

Accogliere un impulso all'azione è spesso considerato difficile. Serve un po' di creatività per pensare oltre i limiti consueti. Molti di questi impulsi suggeriscono legami tra le persone, perciò la loro accoglienza viene ricercata nello stesso contesto. Se, ad esempio, l'impulso ad agire viene descritto come "unire amando", si presume che la persona debba trovare nuovi amici per sentirsi a proprio agio. Oppure un impulso ad agire come "escludere centrando" viene utilizzato per giustificare il motivo per cui la persona a volte appare distaccata e scortese. Tuttavia, tali considerazioni a livello relazionale non sono efficaci.

È utile assumere nuove prospettive quando si cerca l'impulso ad agire nella propria esperienza con le cose. Quindi, quando l'impulso è riferito al mondo materiale e riconosciuto nelle proprie attività. Alcuni esempi:

#### **"Unire amando"**

*Lo so bene quando preparo la besciamella. Se aggiungo troppo velocemente l'acqua o il latte alla farina riscaldata nel burro, si formano dei grumi. Se invece aggiungo il liquido lentamente, un po' alla volta, mescolando e lasciando il tempo necessario affinché il tutto si riscaldi e si amalgami, ottengo una salsa cremosa. Il processo di preparazione della besciamella è "unire amando". La besciamella diventa buona solo quando la farina, il latte e il burro si "uniscono amando". Come cuoco, devo anche accettare l'impulso ad agire della besciamella "unire amando".*

*Immedesimarsi in una persona con l'impulso ad agire "unire amando" potrebbe quindi significare: conoscere passo dopo passo, all'inizio senza fretta, un nuovo compito, lavoro o posto di lavoro.*

#### **"Escludere centrando"**

*A livello interpersonale non si vorrebbe escludere nessuno. Almeno non quando si lavora su una questione nell'ambito di un approccio inclusivo. Ma nella vita quotidiana ci sono situazioni in cui "escludere centrando" è una funzione importante. Quando prendo un appuntamento e guardo il mio calendario, vedo immediatamente in quali giorni non posso e quali giorni rimangono. Di solito comunico solo questi ultimi, cioè quando ho tempo. Quando verbalizzo l'intero processo, sto "escludendo centrando".*

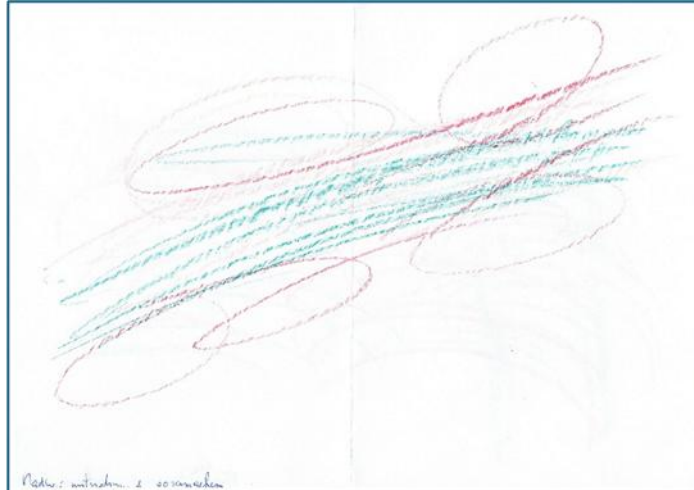
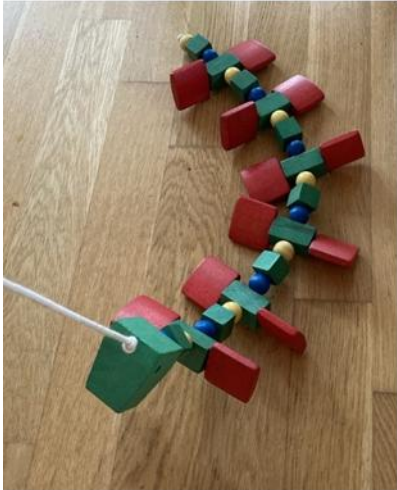
*Sembra un modo di procedere del tutto normale, che posso mettere in pratica molto più spesso nella mia comunicazione con gli altri. In questo modo, infatti, gli altri possono seguire il mio pensiero e partecipare.*

Queste attività hanno quindi un impulso ad agire. Per esperienza personale si sa come accoglierle.

#### **Il bruco a trascino**

*Con Nadine mi è venuto in mente l'impulso ad agire "procedere trascinando" e come professione quella di guida turistica. Altre alternative erano: "affrontare entusiasmando", maestra d'asilo; "procedere ritmando" e "avanzare accelerando".*

Due giorni dopo ho visto un giocattolo a forma di bruco da trascinare in un negozio. Da un lato, mi ha colpito il modo in cui la testa del bruco va avanti e tutte le zampe ruotano nello stesso momento. Dall'altro, mi ha colpito anche il modo in cui io stessa trascino il bruco davanti a me quando lo tiro dietro di me. Ho notato che se andavo troppo veloce, il bruco si sbilanciava e cadeva. Per me questo bruco era l'espressione materializzata del "procedere trascinando". Questa consapevolezza mi ha aiutato ad accogliere l'impulso ad agire di Nadine. Sono rimasto ancora più sorpreso quando, una settimana dopo, ho guardato il mio disegno, che avevo realizzato come passo intermedio o ausiliario, prima ancora di dare un nome all'impulso, cioè prima di scoprire il bruco giocattolo. Nel disegno il bruco è già accennato con le sue zampe che ruotano.



## 4.2 Apprendista, operaio qualificato, maestro artigiano

### Ambienti di apprendimento in cui si diventa più capaci nel proprio impulso ad agire

Ogni persona, in quanto individuo, ha il proprio impulso ad agire personale per tutta la vita. Questo si manifesta in modo diverso a seconda dell'età, dello sviluppo e dell'ambiente. Tuttavia, anche se l'espressione dell'impulso ad agire può manifestarsi in modo diverso a seconda della situazione, esso non cambia mai.

L'impulso ad agire ha una forza trainante nello sviluppo personale. È come una stella polare. L'essere umano aspira a portare nel mondo l'impulso ad agire che percepito nella sua volontà.

Nel sistema di formazione professionale esistono tre livelli: apprendista, operaio qualificato e maestro artigiano. Questi livelli di formazione risalgono al Medioevo.

All'inizio **l'apprendista** doveva solo spazzare e pulire. Giorno dopo giorno, sempre la stessa cosa. Il lavoro vero e proprio gli veniva affidato solo col passare del tempo. Se l'apprendista non avesse avuto già familiarità con il suo contesto di apprendimento, durante l'apprendistato sarebbe stato pienamente immerso nell'ambiente della sua sede di lavoro.

**L'operaio qualificato** era in viaggio. Cercava da solo i suoi maestri. A seconda delle sue capacità, veniva accettato o doveva proseguire il suo viaggio. Era quindi lui a scegliere il suo ambiente di apprendimento.

Il **maestro** creava da solo lo spazio di cui aveva bisogno per svolgere il proprio lavoro. Ciò avveniva naturalmente in collaborazione con i suoi committenti e con l'ambiente sociale. Il maestro accoglieva a sua volta gli apprendisti. Il suo obiettivo è quello di trasmettere la propria esperienza.

Le fasi di sviluppo e l'ambiente adatto andavano quindi di pari passo.

La possibilità di sviluppare il proprio impulso ad agire, di portarlo nel mondo e metterlo a disposizione degli altri, è legata all'ambiente (di apprendimento). È necessario avere spazio per esercitarsi, per diventare più abili nel proprio impulso. Ciò implica la necessità di dover dare spazio anche agli altri per poter condividere la propria esperienza.

### 100 volte la stessa domanda

Questo approccio è utile anche nel lavoro pedagogico. Ci sono persone, ad esempio, che fanno sempre la stessa domanda: che ore sono? Questa domanda viene ripetuta continuamente. Ancora e ancora. In questo caso non serve a nulla cercare di impedire loro di porre la domanda. Anche queste persone vogliono esercitarsi e diventare più capaci nel loro impulso ad agire. Si può metterle in grado di porre altre domande e ampliare così la loro visione del mondo. Se qualcuno chiede continuamente: "Che ore sono?", si può rispondere con altre domande: "Ci sono nuvole nel cielo oggi?". Anche in questo caso si accetta l'impulso ad agire dell'altro. Si partecipa. Chi pone le domande incontra così un maestro nel porre domande. E questo si può davvero esercitare in un gruppo.

## 4.3 L'impulso ad agire nel gruppo

Quando si scopre l'impulso ad agire di qualcuno, spesso si spera che, consentendogli di esprimere il suo impulso ad agire, questa persona possa evolversi. Tuttavia, questo approccio spesso può risultare spaventoso o opprimente. È incoraggiante invece, se l'impulso ad agire della persona appare nell'ambiente che lo circonda. Questa persona scopre allora quanto sia normale agire come agisce.

L'impulso appare nell'ambiente circostante quando l'accompagnatore lo imita o invita il gruppo a farlo.

### **Stimolare l'impulso ad agire nel gruppo**

*Lilly frequenta la seconda classe della scuola elementare. Ha problemi di ortografia. Scrive tutte le parole attaccate, inverte le lettere e fa molti errori anche quando copia. Spesso Lilly non riesce nemmeno a leggere ciò che ha scritto. L'insegnante ha provato di tutto per insegnarle a scrivere, ma senza alcun risultato. Invece di scrivere, la bambina tende a disegnare.*

*L'insegnante decide di incoraggiare questa sua inclinazione. Poiché tutti devono scrivere una lettera a San Nicola, chiede ai bambini di scrivere con la grafia più bella che conoscono. Alla lavagna mostra alcuni esempi: dritta, corsiva, spessa, sottile, 3D. Tutti gli alunni si mettono al lavoro con entusiasmo. Lilly disegna lettere grandi e spesse. Disegnando scrive in modo corretto e leggibile.*

*Nella lezione di ortografia successiva, l'insegnante cerca di approfondire questa esperienza, questa volta con una dettatura. Per ogni parola dice con quale carattere tipografico deve essere scritta. Tutti i bambini sono completamente concentrati sul lavoro. Sono curiosi di sapere con quale carattere potranno scrivere la parola successiva. Durante questa dettatura i bambini sono molto più entusiasti del solito. Tutti fanno molti meno errori del solito. Il giorno dopo i bambini chiedono di fare di nuovo una dettatura di questo tipo. L'insegnante non ha mai vissuto nulla di simile.*

L'inclusione avviene quando la normalità nasce da un'attività comune e ogni singola persona può partecipare e contribuire con le proprie qualità. Questo è diverso dall'aiutare un'altra persona. Le iniziative volte ad aiutare chi necessita di supporto spesso preservano un divario di potere, impedendo di raggiungere una vera inclusione.

## 4.4 L'impulso ad agire diventa spazio di apprendimento

Quando si scopre l'impulso ad agire e si entra in sintonia con esso, lo si può utilizzare come fonte di ispirazione per il lavoro pedagogico. Appropriarsi dell'impulso ad agire apre nuove forme di guida e collaborazione.

### **"Rappresentare esagerando"**

*Sono accompagnatrice al lavoro presso Urtica De Vijfsprong, una fattoria sociale a Vorden, nei Paesi Bassi. Recentemente, mentre attraversavo il terreno della fattoria, ho incontrato Markus, uno dei residenti, che stava accarezzando un gatto: "Caro gatto! Vieni qui, caro gatto. Sì, gatto, vieni! Non devi avere paura. Vieni qui. Io resto con te". Osservandolo, ho subito riconosciuto il suo impulso ad "rappresentare esagerando". Si ha la sensazione che non stia solo parlando con il gatto, ma che stia mettendo in scena uno spettacolo per un pubblico. In quel momento, io che stavo passando di lì ero il pubblico. Lui fa sempre così! Trasforma ciò che fa in uno spettacolo e guarda il pubblico.*

*Molte persone sono infastidite dal suo comportamento, motivo per cui lo trattano con disapprovazione. Come ho detto, lui si comporta sempre così. È il suo impulso individuale. Posso accogliere il suo modo di agire invece di rifiutarlo?*

### **Appropriarsi dell'impulso ad agire**

*Iniziamo ogni giorno con un cerchio mattutino a cui partecipano circa 20-30 persone. Markus mi aiuta spesso a distribuire gli spartiti delle canzoni che cantiamo insieme. In questa situazione voglio provare ad appropriarmi del suo impulso ad agire "rappresentare esagerando". Lo chiamo ad alta voce e agito i fogli in aria: «Markus, ciao, ho bisogno del tuo aiuto con gli spartiti!» Lui arriva subito saltellando. Mi inchino profondamente davanti a lui: «Grazie mille!» Lui risponde con un inchino altrettanto profondo. Distribuisco i fogli come se fossi in un'esibizione teatrale. Markus mi asseconda.*

### **Spazi educativi che entusiasmano!**

Per me ci sono state quattro scoperte sulla progettazione dello spazio didattico a seguito dell'impulso ad agire:

1. Mi sono esercitata nel «rappresentare esagerando». Per me non è affatto facile.
2. Ma mi sono divertita.
3. Anche Markus si è divertito a partecipare alla nostra recita.
4. Le persone nel cerchio mattutino, che di solito sono ancora mezzo addormentate, parlano tra loro e non guardano bene gli spartiti, si sono tutte svegliate e hanno partecipato attivamente. Anche loro si sono divertite.

Accogliere l'impulso ad agire di un'altra persona è quindi piuttosto impegnativo. Tuttavia, aiuta a sperimentare nuove forme di guida e a coinvolgere meglio nella collaborazione le persone che necessitano di sostegno. Il lavoro pedagogico diventa così più creativo e si orienta in modo più individuale alle persone assistite.

## 4.5 Collegarsi all'esclusione

### L'esercizio

Abbiamo preso un ritratto dipinto da Arnkjell Ruud come punto di partenza per l'esercizio artistico. L'idea iniziale era quella di familiarizzare con il dipinto, copiandolo o imitandolo. Attraverso l'imitazione è possibile ricreare le pennellate, il movimento, la colorazione e la composizione.

Un foglio di carta è stato fissato su una tavola e posizionato su un cavalletto accanto al ritratto di Arnkjell. Una persona alla volta ha imitato il ritratto, mentre gli altri partecipanti osservavano l'impulso dell'imitatore e cercavano di seguirlo.

### Collegarsi all'esclusione

Tor Aleksander è stato il primo a iniziare a dipingere. Il suo impulso ad agire era: "escludere centrando". Abbiamo riflettuto: "Come si fa a seguire un impulso d'azione che implica proprio l'esclusione?" Ma non c'era molto tempo per riflettere, perché Tor Aleksander aveva già dato la prima pennellata. Tuttavia, lo fece sul ritratto di Arnkjell e non sul foglio di carta bianco che avevamo preparato. Intervenimmo rapidamente e gli dicemmo che non poteva dipingere direttamente sul ritratto. In questo intervento, il collegamento all'impulso di Tor Aleksander venne da sé: escludemmo un'opzione. Lui iniziò a dipingere sul foglio di carta bianco. Durante la riflessione, Tor Aleksander ha affermato che non avere troppe opzioni contemporaneamente lo faceva sentire libero. (Ulteriori considerazioni sull'impulso ad agire "escludere centrando" sono disponibili nell'articolo "L'impulso all'azione nelle attività").

### Creare connessioni

Ora Vera doveva continuare a dipingere l'immagine di Tor Aleksander. L'impulso di Vera era quello di "collegare curando". Lo aveva già dimostrato poco prima, quando aveva fissato il foglio alla tavola. Ho cercato di guidarla nel compito in modo che fosse in linea con l'impulso di Vera e le ho chiesto di prestare attenzione alle linee nel dipinto di Arnkjell e di trasferirle, per così dire, nel nuovo dipinto, collegando così l'immagine di Arnkjell e quella di Tor Aleksander. Albert ha notato l'esitazione di Vera e ha aggiunto che avrebbe dovuto guardare ciò che era già lì per capire cosa potesse utilizzare dell'inizio di Tor Aleksander. Il collegamento tra i due dipinti sembrava darle un buon punto di partenza. Quando dopo un po' ha esitato di nuovo e non sapeva come continuare, abbiamo capito che era necessario creare un nuovo collegamento. Questa volta Albert suggerì a me, Runa, di apportare alcune piccole modifiche per aiutare Vera a ripartire. Il mio impulso ad agire è: "avviare allargando". Bastarono pochi ritocchi perché Vera capisse come completare il ritratto.



## 4.6 Victoria e il diario di viaggio

*Victoria parte per due settimane di vacanza. Viene da me, la sua assistente e mentore, mi abbraccia e scoppia in lacrime. Le sue lacrime sono incontenibili. Con questo tipo di comportamento mostra il suo impulso all'azione: "cogliere trattenendo". Non so come aiutarla in questa situazione. Posso immaginare quanto sia difficile per lei lasciare il suo ambiente familiare. Allo stesso tempo, io stessa sono completamente sopraffatta dal suo impulso ad agire in questa situazione. Non so come gestirlo. Come posso collegarmi al suo impulso in una situazione del genere?*

*Porto l'esempio nell'intervisione Inclutrain. Il formatore Albert suggerisce di cercare l'impulso ad agire "cogliere trattenendo" nella propria esperienza. Porta un esempio dalla sua infanzia: "Da bambino ero in vacanza con mia zia e mio zio in una città storica. Lì ci siamo messi alla ricerca di un souvenir per i miei genitori e anche per noi stessi. In un souvenir si materializza il "cogliere trattenendo". Si abbraccia il ricordo, lo si trattiene". Partendo da questa esperienza, Albert fa un collegamento con la situazione di Victoria: "Potresti regalarle un bel quaderno e chiederle di scrivere ogni giorno qualcosa di ciò che ha vissuto, per te e per sé stessa. Quando tornerà, potrete leggere insieme i testi".*

Immagino che potrebbe funzionare e provo – con successo! Regalandole il quaderno e suggerendole di leggerlo insieme al suo ritorno, ho accolto l'impulso di Victoria di "cogliere trattenendo". Facendo questo ho accolto e capito anche lei. Grazie al mio suggerimento, Victoria ha potuto conservare ciò che era successo attraverso gli appunti e allo stesso tempo descriverlo in dettaglio nel quaderno.

Non si tratta di insegnare a Victoria a lasciar andare, non è questo il suo problema! Si tratta piuttosto di renderla capace di portare nel mondo in modo positivo il suo impulso ad agire "cogliere trattenendo", ad esempio quando annota le sue esperienze in un taccuino.

L'esempio mostra come accogliere l'impulso individuale di agire di un altro possa aprire nuove possibilità per sostenere e accompagnare bene le persone. In concreto, significa cogliere le sfide come un'occasione per creare uno spazio di apprendimento in cui sia i formatori che gli apprendisti possano esercitare e sviluppare nuove competenze e abilità. In questo modo si impara ad affrontare meglio le sfide della vita professionale quotidiana.

## 4.7 Come comportarsi in caso di comportamenti molesti

Quando si lavora con qualcuno il cui comportamento si ritiene disturbante o problematico, è normale riflettere in silenzio e sviluppare una soluzione da provare in seguito. Provandola poi, si sviluppano quindi nuove esperienze. E se la soluzione ideata non funziona, si ricomincia da capo.

### **Apprendimento esperienziale**

Nell'apprendimento esperienziale si affronta la questione in modo diverso fin dall'inizio. Qui ciò che disturba non viene inteso come qualcosa da eliminare. Si parte invece dal presupposto che anche ciò che disturba abbia un impulso positivo intrinseco. A questo comportamento deve venir dato un significato. A tal fine si cerca nel mondo che ci circonda dove questo agire si manifesta in modo positivo. Ad esempio, chiedendo: "In quale professione questo comportamento è una qualità?" Da qualche parte è importante agire in questo modo. Si può anche attingere dalla propria esperienza e chiedersi: "In quale situazione ho agito in questo modo? Cosa volevo ottenere in quel caso?" È consigliabile pensare a situazioni al di fuori del proprio campo lavorativo.

Ci si può ispirare al seguente esempio:

*Se qualcuno ha difficoltà a partire per due settimane, è ovvio cercare le proprie esperienze di viaggio. Una volta trovata un'esperienza adatta, però, bisogna stare attenti a non pensare: "Ora ho la soluzione giusta per te". In questo modo si prende la propria esperienza come una ricetta pronta all'uso, che l'altro deve solo seguire diligentemente.*

*Nell'esempio "Victoria e il diario di viaggio" sono stato ispirato dall'impulso di Victoria: "cogliere trattenendo". Ho così scoperto una cosa nuova: "Quando ho comprato un souvenir, ho cercato di 'cogliere trattenendo'. Il souvenir doveva essere un'immagine della mia esperienza di viaggio che potevo portare a casa con me.*

*Ho riflettuto: "Cos'altro c'è che va in questa direzione ed è 'normale'?" Mi è venuta un'idea: un diario. Ma non semplicemente un diario solo per me, bensì un diario che mi piacerà guardare insieme agli altri. Presentando questa proposta all'accompagnatore di Victoria, agisco "cogliere trattenendo" e creo così un ambiente in cui Victoria si riconosce e poi partecipa con me in modo naturale.*

Le soluzioni o attività devono quindi venire ideate tenendo in mente i due verbi corrispondenti alla persona in questione, in questo modo si sviluppano nuove idee a cui forse nessun altro aveva mai pensato prima.

## 4.8 Samuel il direttore d'orchestra

### **Ambientarsi dirigendo**

Samuel vive da molti anni a Urtica, praticamente da sempre! Ha 62 anni ed è molto sensibile: percepisce tutto ciò che accade intorno a lui.

A volte lavorare con Samuel è piuttosto impegnativo. Quando gli si pone una domanda diretta, spesso reagisce con irritazione o si volta e se ne va. Urla anche molto spesso. Questo comportamento è iniziato già nella sua giovinezza. La residente che vive sopra di lui se ne lamenta spesso. È un problema anche per i vicini.

Non è utile chiedergli cosa lo irrita o perché urla.

Invece, mi sono messa alla ricerca delle qualità di Samuel. Abbiamo scoperto il suo impulso ad agire: "ambientarsi dirigendo". A questo si è aggiunto il profilo professionale del direttore d'orchestra. Samuel vuole dirigere. Quando lo vedo, mi chiede spesso: "Puoi fare questo o quello per me?". Il direttore d'orchestra dirige l'orchestra!

### **Azioni inaspettate ben riuscite**

Mi sono imbarcato in un viaggio di ricerca: come posso entrare in sintonia con Samuel? Come posso accettare il suo impulso ad agire? Mi sono venuti in mente tre esempi positivi in cui sono entrato intuitivamente in sintonia con Samuel. Quindi tre azioni inaspettate ben riuscite:

**Al maneggio:** da giovane Samuel andava a cavallo. Qualche tempo fa ha detto che gli sarebbe piaciuto tornare a cavalcare. Così siamo andati al maneggio. Mentre strigliavamo il cavallo, lui se ne stava in disparte. Poi non ha voluto cavalcare. Allora gli ho chiesto: "Vuoi che cavalchi io?" Lui ha acconsentito. Sono salita sul cavallo e ho chiesto a Samuel: "Cosa devo fare adesso? Dove devo andare?" Samuel si è messo al centro del campo e mi ha dato delle indicazioni. Mi ha detto di non tenere le mani così in alto e di premere i talloni verso il basso. Mi ha indicato dove andare. Si è divertito visibilmente a dirmi cosa dovevo fare. Dopo un po' gli ho chiesto: "Vuoi cavalcare tu adesso?" e lui ha accettato. Prima si è ambientato dirigendo, poi ha iniziato a cavalcare lui stesso.

**Nel cortile:** l'anno scorso abbiamo organizzato un barbecue. Samuel si è alzato e si è messo al centro del cortile. Ha tenuto un discorso a voce alta e tutti lo hanno ascoltato attentamente. Se ne stava lì come il sindaco nella piazza del paese. Vorrebbe e saprebbe decidere come devono andare le cose.

**A teatro:** qualche settimana fa sono andato a teatro con lui. Eravamo seduti in balconata. All'improvviso si è alzato e ha applaudito molto forte. All'inizio ho pensato: "Ma cosa sta facendo?", ma con il suo applauso ha trascinato tutto il pubblico. L'ho guardato e ho pensato: "Ora sei davvero nel tuo elemento".

### **Nuove ispirazioni**

Nel nostro gruppo di intervizione Inclutrain abbiamo riflettuto su come potrei relazionarmi con Samuel. Mi è apparso chiaro che è utile non porre domande direttamente a Samuel, ma rivolgerle in modo generico a tutta la sala. In questo modo Samuel può prendere l'iniziativa e reagire senza trovarsi direttamente di fronte alla domanda. Se, ad esempio, dico: "Puoi portare via la carta?", lui si blocca immediatamente. Se invece dico: "Dove va portata la carta da riciclare?", lui mi aiuta volentieri e svolge il compito.

Invece di dire direttamente a Samuel che la residente si è lamentata delle sue urla, posso rivolgere la domanda a un pubblico più ampio: "La residente si è lamentata, di cosa potrebbe aver bisogno?". Una domanda del genere potrebbe dargli lo spazio necessario per ambientarsi e affrontare il problema.

### **Trasmettere l'impulso ad agire in modo positivo**

La domanda è: dove e come può sviluppare il suo impulso ad agire? Ne parlo con il gruppo Inclutrain e giungo a una nuova conclusione:

**Io (Helga):** Quando siamo seduti insieme in macchina, gli piace raccontare. Oppure, quando siamo seduti su una panchina del parco, parliamo di ciò che vediamo, ad esempio dei ciclisti e dei pedoni che passano. In passato, durante il cerchio mattutino, presentava sempre qualcosa e gli altri residenti ne erano felici.

**Sophia:** Potrebbe essere utile istituire un forum di discussione periodico? Dove si possa parlare, ad esempio, di ciò che ci ha colpito nell'ultima settimana, senza porre la domanda direttamente a Samuel.

**Io (Helga):** Hmm, potrebbe funzionare. Ma mi viene in mente anche un'altra cosa! Lo diverte particolarmente quando fingo di sgridarlo. Gli piace quando si recita. In questo modo non si sente direttamente coinvolto. È più come essere spettatori a teatro. Anche lì gli attori non si rivolgono direttamente al pubblico. Così lui può intervenire e prendere l'iniziativa. È molto presente e ha qualcosa da dire, quando non è rivolto direttamente a una persona, ma a un vasto pubblico.

**Albert:** È interessante quello che dici. Ti allinei a Samuel quando ti lasci coinvolgere dal suo impulso ad agire: reciti qualcosa che si rivolge a un pubblico lontano. Questo è esattamente quello che fa lui, è il suo impulso. Attraverso la tua recitazione, che non è diretta a lui, può entrare in gioco ed esprimere i propri pensieri. Invece di urlare, in questi momenti può esprimersi con le parole. Questo mi ricorda anche la tua azione inaspettatamente riuscita al maneggio. Lo si vede anche dall'esempio del maneggio: tu hai cavalcato e così lui ha potuto partecipare a distanza e alla fine entrare in azione. C'è una differenza tra seguire l'impulso ad agire dell'altro e cercare di cambiarlo con i tuoi interventi.

**Marianne:** Si potrebbe integrare maggiormente la recitazione nella routine lavorativa quotidiana.

**Albert:** Sì, esattamente! È importante coinvolgere tutto il gruppo.

**Helga:** Sarà interessante! Abbiamo un residente, Markus, che di solito esagera molto nei gesti e nelle espressioni facciali. Spesso sembra che stia recitando. Tuttavia, con il suo comportamento si rivolge di solito direttamente a una persona. Questo disturba molto Samuel. Credo però che sarebbe molto positivo se recitassimo insieme, senza rivolgerci direttamente a qualcuno. Probabilmente questo calmerà l'intera situazione. In questo modo potremmo coinvolgere sia Samuel che Markus.

**Marianne:** Sì, lo credo anch'io! Ultimamente faceva molto caldo mentre lavoravamo e abbiamo pensato con Markus a come sarebbe stato se fossimo stati in piscina. E poi abbiamo giocato a fare finta di essere in piscina. È stato un vero e proprio "rinfresco". Il lavoro con il gruppo è poi

andato molto meglio. Mi piacerebbe integrare attivamente la recitazione nel lavoro pedagogico. Vorrei proporlo anche ai nostri colleghi.

**Io (Helga):** Sì! Ho trovato molto utile lavorare con voi sulle mie domande. Quando racconto, mi vengono molte idee! E mi rendo conto in quali situazioni mi sento già in sintonia con Samuel.

### **Conclusioni**

Non si tratta di incoraggiare Samuel a seguire il suo impulso, ma di viverlo in prima persona e coinvolgere le altre persone.

Nell'esempio della carta da riciclare, non si tratta di spingerlo a lavorare con un trucco, ma di affrontare effettivamente la questione. *Dove deve essere portata la carta da riciclare?*

Spesso è difficile quando qualcuno dice: "Oh, tu sei così bravo a fare questo o quello, fallo". Ad esempio, se qualcuno mi dice di raccontare una barzelletta, non mi viene in mente nulla. Ma se qualcun altro racconta una barzelletta, allora mi vengono in mente anche altre barzellette. Non si tratta di manipolare con il metodo dell'impulso ad agire, ma di creare uno spazio di apprendimento in cui la persona possa riconoscersi e svilupparsi.

## 4.9 Klaus, il guardiano del parcheggio

Klaus ha un atteggiamento attendista. Preferisce stare seduto su una sedia e guardare. È difficile smuovere Klaus e motivarlo a lavorare. Quando Klaus lavora, guarda spesso l'orologio per vedere se è già ora della pausa caffè o del pranzo. Non appena suona la campanella della pausa, Klaus smette di lavorare e lascia tutto com'è. Se, ad esempio, la campanella suona mentre sta svuotando la lavastoviglie, smette immediatamente di lavorare e lascia gli ultimi cucchiaini nella lavastoviglie, anche se ne sono rimasti solo due. Lo stesso accade, ad esempio, quando passa l'aspirapolvere. Quando suona la campanella, si precipita subito a prendere il caffè. Vuole essere il primo ad arrivare al caffè per sedersi al suo posto abituale.

Vorrei motivare Klaus a portare a termine il compito, ma lui risponde sempre: "No, è l'ora del caffè". Come posso convincerlo? Come posso organizzare lo spazio didattico in modo che sia motivante per lui mettersi al lavoro?

### **Azione inaspettata ben riuscita**

Nel gruppo Inclutrain riflettiamo su quale professione possa beneficiare del comportamento di Klaus. Mi vengono in mente il guardiano del ponte levatoio o del parcheggio. Aspetta che arrivi una nave o un'auto e chiude o apre il ponte o il cancello. Osserva e calcola quando la "sbarra" deve essere aperta o chiusa. Troviamo nuovi verbi per Klaus: "osservare calcolando".

Mi viene in mente un esempio di un'azione inaspettata riuscita. Quindi una situazione in cui ero intuitivamente in sintonia con Klaus. Recentemente, mentre preparavo dei biscotti, gli ho chiesto di tenere d'occhio il tempo, in modo che i biscotti non diventassero neri e bruciassero. Ha funzionato molto bene. Gli è piaciuto molto tenere d'occhio l'ora.

### **Creare uno spazio di apprendimento**

Spiego che ho la sensazione che stia cercando di evitare il lavoro.

Albert risponde: "Qui non è importante. Dall'esterno può sembrare che 'osservare calcolando' non sia un lavoro. Ma la vera domanda è come arrivare al lavoro seguendo questo metodo, come entrare in sintonia. Se dici semplicemente che c'è ancora tempo a sufficienza, Klaus deve crederci che il tempo è sufficiente. Il suo impulso ad agire è però 'osservare calcolando'. Ed è in questo che vuole diventare più capace. Potresti quindi fare piccoli esercizi in cui lui possa esercitare questo impulso. Finora si è specializzato nel prestare attenzione a quando è la pausa. Si tratta di fargli usare questa capacità anche in altri lavori. Si può guardare il processo dall'altra parte, cioè dal risultato. Si riesce a finire il lavoro in tempo perché lo si è calcolato correttamente. In questo modo non è necessario continuare a lavorare durante la pausa.

Potresti dire: "Guarda quanto velocemente devi lavorare per finire i compiti prima della pausa". Puoi anche fare un esperimento con lui, svolgendo il lavoro prima molto lentamente e poi molto velocemente. Quindi a ritmi diversi. Poi potete ripensarci insieme e confrontare le differenze. Klaus ha il calcolare nel suo impulso ad agire e allo stesso tempo non è ancora in grado di portarlo avanti in modo positivo. Puoi sostenerlo accogliendolo e muovendoti con lui".

Dalla conversazione mi è apparso chiaro che ogni persona desidera mettere le proprie capacità a disposizione della società. Osservare e calcolare è un lavoro mentale, non fisico. Pertanto, non è immediatamente visibile.

### **Assecondare l'impulso ad agire**

Qualche tempo fa abbiamo scritto i nomi di diverse città su tavole di legno. Erano, per così dire, dei cartelli indicatori. Era un regalo per una collega che andava in pensione. Io ho disegnato i contorni delle lettere e Klaus li ha riempiti di colore. Klaus era completamente immerso nel

lavoro. Lavorava con grande concentrazione e precisione. Era evidente che gli piaceva molto decorare le tavole. E poi, quando è arrivato il momento della pausa caffè, Klaus ha detto: "Prima voglio finire di scrivere questo nome e poi vado in pausa caffè". Sono rimasto molto sorpreso dalla sua affermazione. Lo conosco da 18 anni e non aveva mai detto una cosa del genere.

Albert (formatore): Quando disegni i contorni delle lettere, la forma è già lì che aspetta e Klaus la riempie. Hai disegnato anche tu, accettando il suo impulso ad agire. Hai creato un ambiente che lo invita a partecipare a modo suo. Se si asseconda l'impulso, la persona può imparare qualcosa da esso. È più facile imparare quando si vede qualcosa come una dimostrazione. In queste situazioni si è coinvolti e liberi allo stesso tempo.

## 5. Insegnare a vivere lo spazio di apprendimento

### 5.1 Istruzioni per accogliere l'impulso ad agire I

Durante un corso di formazione Inclutrain, Rainer si dichiara disposto a fare una dimostrazione in cui cerca di entrare in sintonia con Max. Max è d'accordo a partecipare. Nel mio ruolo di formatore Inclutrain, sostengo Rainer in questo esperimento.

*Poco prima della dimostrazione, racconto a Rainer dell'impulso ad agire di Max. Il giorno prima lo abbiamo scoperto in un gruppo di lavoro: "osservare rassicurando". Poi si parte! Rainer presenta Max al pubblico e menziona il suo impulso ad agire. Ha deciso di non entrare ancora in sintonia con Max e dice: "Max, vuoi mettere i ceppi di legno che sono per terra nella carriola?" Poi sta lì e guarda come Max lo fa. Max è di buona volontà. Prende due ceppi di legno uno dopo l'altro, li mette nella carriola, si alza e guarda il pubblico, non Rainer. Rainer incoraggia Max a continuare. Max prende altri due ceppi di legno, si alza e si guarda ancora una volta intorno. È chiaro che Rainer non prende spunto da Max.*

Dopo la dimostrazione, gli spettatori descrivono questo momento così: Max ha imitato Rainer. È rimasto lì in piedi più volte e si è guardato intorno.

*Non sono a conoscenza dell'intenzione di Rainer di dimostrare inizialmente il suo rifiuto di collaborare. Pertanto, fornisco a Rainer un suggerimento volto a incoraggiare la collaborazione: "Partecipa e non limitarti a osservare Max mentre svolge il lavoro". Rainer accoglie il suggerimento e inizia a partecipare al carico della carriola.*

*Quando la carriola è piena, Max la porta al deposito di legna. Rainer ha deciso di mostrare a Max come impilare la legna nel deposito. Si aspettava che Max lo guardasse e dice: "Prendi i ceppi di legno e impilali così". Ma Max continua a guardarsi intorno mentre impila la legna, a volte verso il pubblico, a volte verso Rainer.*

*Do a Rainer un nuovo consiglio: "Quando impilo i ceppi di legno, giro il ceppo in modo che sia stabile e possa appoggiarci sopra facilmente il ceppo successivo. Mi rendo conto che sto procedendo in modo 'osservando rassicurando'. Presumo che anche tu, Rainer, faccia lo stesso. Dì ad alta voce ciò che pensi mentre impili. Parla liberamente nella stanza, non a Max!".*

*Rainer accetta il consiglio e descrive ciò che pensa e fa mentre impila la legna. Questo ha un effetto positivo! Ora Rainer e Max sono fianco a fianco, concentrati sul lavoro. Prendono i ceppi di legno dalla carriola e li impilano sulla catasta già presente nel deposito. Rainer percepisce che Max è attento a lui e allo stesso tempo impila la legna.*

I circa 30 spettatori che stanno intorno vedono che Rainer ora è in sintonia con Max. L'intera dimostrazione è durata circa 10 minuti.

Mezza giornata dopo, un assistente e io parliamo con Max. Gli chiediamo della sua esperienza durante la dimostrazione di ieri. Max riflette. Riesce a descrivere solo gli ultimi due minuti: "Rainer mi ha imitato!" Rainer ha quindi imitato il modo di fare di Max solo alla fine. In altre parole, ha seguito il modo di agire di Max. Ha accolto l'impulso di agire di Max.

## 5.2 Istruzioni per accogliere l'impulso ad agire II

*In qualità di formatore Inclutrain, ho dato al formatore Rainer il seguente consiglio per entrare in sintonia con l'impulso di agire di Max, "osservare rassicurando"; mentre insieme impilavano la legna: "Quando impili i ceppi di legno, di ad alta voce ciò che pensi mentre lo fai. Parla liberamente nella stanza, non a Max!" Rainer ha accettato il mio suggerimento, anche se gli sembrava chiaramente strano: "Non parlare con Max, ma semplicemente parlare da solo?" (Maggiori informazioni sono disponibili nell'articolo "Istruzioni per accogliere l'impulso ad agire I").*

Da un punto di vista esterno, i miei interventi sembravano indicare che sapessi già tutto. Come se mi fosse stato chiaro fin dall'inizio come aiutare Rainer ad entrare in sintonia con Max. Ma è stata un'esperienza sorprendente anche per me. Non sapevo in anticipo che avrei guidato Rainer in questo modo. Per me è stata un'azione inaspettata e riuscita. Un'azione in cui ho intuitivamente accettato l'impulso dell'altro.

Qualche settimana dopo mi trovavo in un gruppo di intervizione con dei colleghi. Lì abbiamo elaborato il modo in cui mi ero rivolto a Rainer. Prima i colleghi hanno caratterizzato la mia azione e poi quella di Rainer:

<b>Caratterizzazione della mia azione da parte del gruppo di intervizione</b>	<b>Caratterizzazione dell'azione di Rainer da parte del gruppo di intervizione</b>
<i>1. Hai raccontato a Rainer cosa provavi dentro di te mentre ammucchiavi la legna l'altro giorno.</i>	<i>1. Il tuo giudizio sull'impulso ad agire di Rainer è: "Rainer dà l'ordine e continua a guardare".</i>
<i>2. Verbi: "pensare raccontando"</i>	<i>2. Verbi: "assegnare retrocedendo".</i>
<i>3. Professione: druido o sacerdote</i>	<i>3. Professione: re o comandante militare</i>

*Con il mio modo di agire, "pensare raccontando", ho partecipato al "assegnare retrocedendo" di Rainer e ho rafforzato il suo atteggiamento. In questo modo ero in sintonia con Rainer. L'"assegnare retrocedendo" di Rainer ha potuto così manifestarsi in modo completamente diverso: lui dice ciò che pensa, ma non parla direttamente con Max. Rainer dà ad alta voce le istruzioni su come deve essere posato il legno e dimostra a Max l'"osservare rassicurando" senza entrare direttamente in conversazione con lui.*

Questa è la descrizione di ciò che ho fatto intuitivamente. Se lo descrivo come una metodologia di apprendimento esperienziale, vedo che ho fatto quanto segue:  
Ho cercato la mia esperienza personale con l'"osservare rassicurando" nell'impilare la legna: *quando impilo i ceppi, li guardo e penso a come posso impilarli in modo sicuro, senza ovviamente esprimere a voce questo processo.* Ho capito che quando impilo la legna procedo in modo "osservare rassicurando", proprio come fa Max in generale. Sulla base di queste osservazioni, ho suggerito a Rainer di esprimere ad alta voce i suoi "pensieri sull'impilamento" in modo che Max potesse dividerli. Quindi, sulla base della mia esperienza personale, gli ho suggerito di pensare ad alta voce senza entrare direttamente in conversazione con Max.

Ciò che viene in mente dalla propria esperienza è un processo intuitivo. È qualcosa che risponde dall'interno alla realtà esterna, o meglio alla necessità. Ci permette di trovare nuove forme di progettazione degli spazi didattici.



## 6. Formazione professionale inclusiva

### 6.1 L'oratrice

#### **Le qualità di Victoria emergono e fioriscono!**

Questo articolo descrive come è stata strutturata la formazione professionale di Victoria al Loidholdhof utilizzando il metodo Inclutrain. Il testo è stato redatto attraverso una conversazione inclusiva.

#### **Victoria si presenta**

*"Mi chiamo Victoria e ho 28 anni. Lavoro al Loidholdhof dal novembre 2015. La mattina mi occupo del bucato e il pomeriggio aiuto nella stalla. Sono cresciuta in una fattoria, quindi questo tipo di vita è del tutto normale per me.*

*Mi piace scrivere e leggere ad alta voce. Mi piace anche prendermi cura delle altre persone. Ad esempio, aiuto Antonia a salire le scale o mi occupo di Silke. Sono anche la rappresentante degli abitanti nella fattoria, quindi posso aiutare anche gli altri.*

*Quando le persone non rispettano le regole o cambiano le cose e io non riesco più a orientarmi, non mi piace affatto. In questi casi posso diventare piuttosto rumorosa ed emotiva!*

*Quando qualcosa mi rende davvero felice, vado dalla mia assistente Erika e la abbraccio!*

*Quando qualcosa mi rende davvero triste, vado di nuovo da Erika, la abbraccio e mi aggrappo a lei".*

#### **Cogliere trattenendo**

L'impulso d'azione di Victoria è "cogliere trattenendo". Nel suo caso, i due verbi che descrivono il suo impulso all'azione sono molto simili. Il suo modo di "cogliere trattenendo" non è come quando si tiene una tazza da tè per il manico. È più simile a quando si tiene tra le mani una tazza di cioccolata calda in una fredda giornata invernale: si vorrebbe quasi abbracciare la tazza calda con tutto il corpo.

Come professione, per Victoria ci sono venute in mente "paramedico" o anche "bagnina".

#### **Un talento nel leggere e recitare frasi**

Il talento di Victoria è quello di recitare bene frasi o testi. Quando Victoria legge frasi o testi davanti ad altre persone, è completamente concentrata e recita il contenuto ad alta voce e in modo chiaro. Anche se molti occhi sono puntati su di lei, rimane concentrata e non si lascia distrarre.

Lo abbiamo notato durante il nostro cerchio mattutino quotidiano, dove ha preso spontaneamente il libretto delle frasi e ha recitato la frase della settimana in modo chiaro e comprensibile. Anche il nostro pittore ha notato il suo talento. Un giorno le ha chiesto se le sarebbe piaciuto venire una volta alla settimana nel suo laboratorio per scrivere con pennello e vernice.

*«Durante il cerchio mattutino leggo il motto. E ci sono le tavolette con le scritte; non tutte, solo quelle con il motto che sto leggendo.*

*Da febbraio 2021 ci incontriamo ogni settimana durante la lezione di pittura. Ho scritto le prime frasi su carta, il resto su tavolette.*

*Ricordo che tutto è iniziato quando ho scritto su un foglio di carta Ronja Räubertochter per il mio amico Roland, perché lui voleva che glielo scrivessi. Lui ha lasciato il foglio vicino alla macchina*

*del caffè, poi il pittore è passato di lì, ha visto il foglio e io ero lì vicino. Alla sua domanda "Chi ha scritto così bene?", ho risposto: sono stata io! È così che è iniziato tutto.*

*Il pittore mi ha aiutato a scrivere, a dipingere. Ha preparato il pennello e per ogni lettera dovevo intingerlo nuovamente nel colore. All'inizio ho scritto solo una frase e poi l'ho messa su un cavalletto durante il cerchio mattutino. Poi ne ho scritta un'altra. E poi, dopo un anno, abbiamo finito. Abbiamo organizzato una mostra nel cortile.*

*Abbiamo disposto le tavole con le frasi in cerchio. E poi è arrivata la richiesta di Katha di scrivere le frasi per lei, per il suo studio a Dortmund. Ci ho pensato un po' e poi ho detto che avrei accettato l'incarico e che mi avrebbe fatto piacere farlo. E poi ho riscritto tutte e 52 le frasi.*

### **Approfondire le competenze. Riflessione dell'accompagnatore di lavoro**

L'impulso d'azione di Victoria è "cogliere trattenendo". La frase è già stampata, lei è già completamente presente. Quando ridisegna questa frase su una lavagna in grande e scrivendo liberamente o dipingendo, il tutto deve essere mantenuto, ma allo stesso tempo appare completamente diverso. Scrivendo le lavagne con le frasi, può approfondire gradualmente la sua capacità di "cogliere trattenendo". All'inizio scrive solo le frasi e impara a usare il pennello e il colore. Lavorando settimanalmente sulle frasi, per diversi mesi, scopre sempre di più i contenuti e i collegamenti delle frasi. La sua capacità di dedicarsi a una cosa e di approfondirla acquista qui un senso e aumenta questa capacità. Con il tempo inizia a riflettere sulle frasi e a sviluppare i propri pensieri al riguardo:

### **Dialogo sui detti e sulla vita interiore**

*Hannes: Da qualche tempo non ti limiti a trascrivere i detti, ma ogni volta ci sediamo insieme...*

*Victoria: ... e poi scrivo i miei pensieri.*

*Hannes: È difficile?*

*Victoria: A volte sì. Di tanto in tanto il detto è anche enigmatico.*

*Hannes: Vuoi aggiungere qualcosa sui proverbi, di cosa trattano?*

*Victoria: Della vita interiore... Da un lato le frasi hanno a che fare con me, dall'altro hanno molto a che fare con l'esterno, con il mondo. Con il modo in cui le piante germogliano, maturano, fruttificano... con la natura... con il modo in cui cambia dalla primavera all'inverno, si può dire.*

*Hannes: E in inverno?*

*Victoria: E in inverno fuori è tutto spoglio... nell'anima invece tutto fiorisce. (Ride) Non so esattamente come altro descriverlo. Ho la sensazione che non si finisca mai di approfondire i detti, si scoprono sempre cose nuove. E che questo abbia a che fare anche con il sentire.*

*Hannes: Con i sentimenti?*

*Victoria: Penso che si impari a percepire veramente se stessi attraverso ciò che si prova quando si scrive. Imparare a percepire. Sperimentare in prima persona, esatto.*

*Hannes: Ieri hai scritto: devo sentire la consapevolezza?*

*Victoria: Credo che funzioni, in qualche modo. Quando si imparano a conoscere i detti in un certo senso, allora si impara a sentirli. Dico sinceramente che funziona.*

*Hannes: È stato un lavoro di sviluppo?*

*Victoria: Sì, certo. Mi sono evoluta di anno in anno. La scrittura è diventata più bella...*

*Hannes: Cosa vorresti fare in futuro?*

*Victoria: Ritengo importante che le altre persone imparino a scrivere correttamente, che disegnino le lettere nel modo giusto. Non so se tutti siano in grado di farlo. Per alcune persone è un'arte, credo.*

### **Il cambiamento nella collaborazione. Riflessione di un accompagnatore di lavoro**

Grazie ai nostri corsi di formazione Inclutrain, il lavoro professionale con Victoria è completamente cambiato. Ora abbiamo un legame diverso e il mio modo di vederla è cambiato.

Non guardo più a ciò che non sa fare o a ciò che mi disturba di lei. No, ormai il suo impulso ad agire è così presente che ogni volta è emozionante vedere come posso collegarmi ad esso in un determinato contesto lavorativo, sociale o di apprendimento. Lo vivo come un processo altamente creativo, in cui come assistente di lavoro sono chiamato a dare il meglio di me stesso come persona. Il nostro rapporto è cambiato. Solo ora è diventato un vero rapporto di collaborazione. Da quando abbiamo iniziato a provare questo approccio, Victoria e molti dei suoi colleghi hanno fatto passi da gigante. Cose che prima erano impensabili ora sono possibili. Perché abbiamo trovato una strada da seguire che ci ispira. È divertente lavorare con Victoria. Ora mi sento allo stesso tempo insegnante e studente!

Un altro lavoro che Victoria ama fare è aiutare i suoi colleghi a scrivere il diario. Le persone le dettano un testo. Poi le persone trascrivono ciò che Victoria ha scritto.

E quali professioni ha imparato Victoria?

Oratrice.

Insegnante: impartisce lezioni di scrittura e lettura ai suoi colleghi.

Calligrafa: poesie o detti.

Lettrice.

Filosofo.

Maggiori informazioni nell'articolo "Nella pittura. Sulle tavole del calendario dell'anima", in: "Das Goetheanum" (2024-07): <https://dasgoetheanum.com/in-der-malerei/>

## 6.2 L'addetto alle pubbliche relazioni

### Nuove scoperte sulla formazione professionale di Peter.

*Peter ha il compito di spazzare la stalla. Una volta terminato il lavoro, lascia sempre la scopa in mezzo al corridoio della stalla, anche se ovviamente le scope hanno un posto dove devono essere riposte. L'accompagnatore non riesce a convincere Peter a riporle correttamente.*

*Ci poniamo la domanda: "In quale situazione professionale ha senso procedere in questo modo?" Nello stesso ambito lavorativo compare la professione del veterinario. Il veterinario arriva di solito quando i collaboratori sono fuori nei campi ed esamina le mucche. Come segno che ha effettuato le visite, lascia i suoi lunghi guanti di gomma verdi nel corridoio. Troviamo i seguenti verbi: "notare mostrando". L'impulso ad agire di Peter!*

*Esaminiamo questo impulso e troviamo dei modi per organizzare lo spazio didattico in modo che Peter possa vivere il suo impulso: liste da spuntare o su cui annotare l'ora in cui si è completata l'attività.*

*Scriviamo un portfolio in cui descriviamo l'impulso di Peter e gli consegniamo il testo. Lui è molto entusiasta. Il solo fatto di consegnargli il portfolio ha già un effetto positivo sul suo comportamento e sul suo rapporto con la fattoria. Con il portfolio gli viene "fatto notare mostrando" qualcosa. Nel momento della consegna accogliamo quindi l'impulso di Peter. È bello suscitare il suo entusiasmo, poiché attualmente si sta sempre più ritirando e partecipa pochissimo alla vita della fattoria. Il portfolio lo motiva a partecipare di nuovo più attivamente.*

*Peter fa volontariato in un centro comunitario fuori dalla fattoria. Lì si occupa della progettazione e della produzione di annunci e volantini. Achim, il suo supervisore, riconosce in questa attività di volontariato come l'impulso ad agire di Peter diventi una professione: collaboratore di un reparto di pubbliche relazioni. Anche nella fattoria c'è bisogno di collaboratori. Achim pensa che Peter potrebbe anche seguire dei corsi o una formazione per svolgere questa attività in modo ancora più professionale. Ma alla domanda: "Vuoi aiutarci nel nostro lavoro di pubbliche relazioni?", Peter risponde con un chiaro "no".*

*Riflettendoci, ci rendiamo conto che il modo in cui gli abbiamo posto la domanda non era in sintonia con lui, con il suo impulso. Sarebbe andata diversamente se avessimo detto: "Stiamo distribuendo volantini. Abbiamo una lista con 15 indirizzi. Ne abbiamo già fatti quattro e li abbiamo spuntati dalla lista. Se ne distribuisce anche tu alcuni, puoi spuntare anche tu gli indirizzi?" La prossima volta vorremmo provare così.*

Nella formazione professionale non si tratta solo di far raggiungere agli apprendisti gli obiettivi di qualificazione, ma anche di consentire loro di sviluppare il proprio potenziale. Ciò è possibile se il tutor o i tutor imparano ad allinearsi con le persone. Se i tutor accolgono l'impulso ad agire delle persone, queste ultime possono riconoscersi nel proprio ambiente. In questo modo, le capacità della persona possono essere messe in luce e diventare efficaci.

## 6.3 Il formatore

La professione viene appresa in modo intuitivo. Ciò richiede fiducia nelle proprie capacità. Per molte persone il percorso dalla formazione alla professione non è lineare. E anche quando lo è, la professione può comunque cambiare molto nel corso dello sviluppo professionale. Si sviluppa la propria professione attraverso l'azione. Questo vale sia per le persone che necessitano di sostegno sia per quelle che non ne hanno bisogno. Infatti, indipendentemente dal bisogno di sostegno, l'individuo trova la propria professione in relazione al proprio ambiente. Quando gli altri riconoscono e apprezzano ciò che si fa e si crea lo spazio adatto, può avvenire uno sviluppo professionale.

Per individuare questo sviluppo professionale, ci si può porre la domanda: cosa fai oggi che un anno fa non sapevi fare o non facevi? In cosa ti sei specializzato? La professione e il contesto/ambiente coincidono?

### **Sviluppo professionale: una riflessione personale**

*Accompagno le persone che hanno bisogno di sostegno nel loro lavoro. Tuttavia, definirei la mia professione come la capacità di immedesimarmi nelle altre persone. Anche la formazione come trainer Inclutrain rientra in questo ambito. All'inizio pensavo di dover imparare i metodi dall'esterno, studiando attentamente i passaggi metodologici e leggendo testi sull'argomento. Ora però ho capito che negli ultimi anni ho sviluppato qualcosa dentro di me che mi ha portato a diventare formatrice. Lo sviluppo al meglio collaborando con i clienti, immedesimandomi in loro e assumendo nuove prospettive. È così che continuo a formarmi nella mia professione.*

*L'ultima volta, durante la riunione del gruppo di lavoro per preparare un incontro di formazione, mi sono improvvisamente resa conto che non c'erano clienti. Mi è dispiaciuto. Ho quindi deciso di continuare a preparare l'incontro di formazione con i clienti e ho invitato Martijn e Pippa. Lo abbiamo preparato insieme. In questo modo hanno potuto assumere dei compiti anche durante l'incontro stesso, ad esempio durante il giro di presentazioni ogni mattina. Grazie alla collaborazione con Pippa e Martijn ho potuto progredire anche nel mio sviluppo professionale. È così che faccio nuove scoperte. Purtroppo, però, queste finiscono poi nel dimenticatoio. Me ne sono resa conto, ad esempio, quando Ralph ha recentemente suggerito di coinvolgere attivamente i clienti nell'organizzazione. Mi sono venuti in mente molti pensieri, ma erano così caotici che all'inizio non sapevo cosa dire. Sicuramente anche alcuni clienti a volte si sentono così. Ma poi mi sono ricordato della mia iniziativa di coinvolgere Martijn e Pippa. Mi sono resa conto che percepivo la mancanza di coinvolgimento come una perdita.*

*Un anno fa non avrei ancora percepito così la mancanza dei clienti. Solo ora ne sono sempre più consapevole. Anche se qualcosa non è progettato in modo inclusivo o è semplicemente troppo impegnativo, lo noto sempre di più. Quando lavoro con Martijn, per esempio, mi accorgo più rapidamente quando è necessaria una pausa.*

*Il desiderio di essere in grado di percepire consapevolmente le esperienze interiori ed esprimerle sta diventando sempre più forte. Questa è una novità. Mi rendo conto che ora voglio diventare più capace a sviluppare la qualità lavorativa dell'immedesimazione.*

*Ricordo che da giovane pensavo che il lavoro non facesse per me. Ho provato diverse cose, ma non mi hanno dato molta soddisfazione. Volevo migliorare il mondo, soprattutto*

*accompagnando altre persone. Ho pensato di diventare maestra d'asilo. Ma poi i bambini se ne vanno. Ho pensato che allora dovevo diventare madre!*

*Queste riflessioni ora appartengono al passato. Ho trovato la mia professione. Ora sono un'accompagnatrice di sostegno. All'inizio non ero molto brava, ma mi ha sempre dato gioia. Sono grata di aver potuto seguire il mio impulso professionale di aiutare e sostenere le persone. Ma provo anche un senso di colpa quando non riesco ancora a farlo bene.*

*Da un anno racconto sempre più spesso ai nuovi colleghi come affronto l'accompagnamento delle persone, come lo faccio. Accompagno i nuovi colleghi in modo non ufficiale, per così dire. Anche questo è qualcosa di nuovo che sto facendo. Fa parte del mio sviluppo professionale.*

*Che professione ho svolto in realtà? Forse quella di formatrice. Suddivido le mie conoscenze in parti più piccole, in modo che siano facilmente comprensibili anche per i nuovi colleghi. Vorrei coinvolgerli, ispirarli e dare loro impulsi che stimolino nuove prospettive. Non mi interessa fare lunghe disquisizioni psicologiche e tenere complicate lezioni su come lavorare bene dal punto di vista pedagogico. Altrimenti l'altro non sa più dove sbattere la testa. Mi limito all'essenziale, all'azione pratica, agli esempi positivi. Il mio impulso all'azione è: "limitare stimolando".*

## 6.4 Il coach

### **Esperienza personale e percezione esterna**

*Durante un corso di formazione Inclutrain, il mio compito è quello di distribuire l'insalata, che è stata mescolata in una grande ciotola con il condimento, in sei piccole ciotole. Cosa c'è di più facile, ho pensato. Cosa c'è da vedere? Detto, fatto. Distribuisco l'insalata con le posate da insalata in sei ciotole. Data la mia indolenza, lo faccio in modo mirato ed efficiente, almeno così penso fino a quando... la mia collega descrive con stupore ciò che ha scoperto osservandomi: un po' di insalata qui, poi un po' là. Sembra che le cinque ciotole più lontane vengano riempite per prime e solo dopo quella più vicina alla ciotola grande. Non è del tutto chiaro. Non c'è alcun sistema da scoprire. Alla fine, però, nelle ciotole c'è la stessa quantità di cibo. Imitando questo mio comportamento, l'impulso ad agire viene definito con il termine "condividere ricercando". Ciò che viene descritto dagli altri, dall'immedesimarsi, lo vivo inizialmente come una contraddizione con l'immagine che ho di me stessa: determinata ed efficiente. Tuttavia, riconosco l'impulso ad agire. Quando le persone definiscono il mio impulso, il termine "ricercare" è sempre presente. Una volta è "definire ricercando", un'altra volta "guardare ricercando", ecc. La determinazione e l'efficienza che io stesso percepisco sono quindi evidentemente esplorative e non sistematiche.*

### **Una conclusione errata**

*Il giorno successivo i gruppi vengono suddivisi in modo diverso. Il mio gruppo ha il compito di pulire le cipolle per la vendita e lo stoccaggio. Da un lato, i resti secchi dei gambi devono essere tagliati, ma non troppo, per evitare che il succo fuoriesca dalla cipolla. Dall'altro lato, le piccole radici devono essere rimosse con le dita. Inoltre, tutte le foglie sciolte devono essere strappate. Se una cipolla è morbida al tatto e marcia, deve essere scartata. Lo stesso vale per le cipolle troppo piccole.*

*Da anni osservo gli impulsi ad agire e "so" che quando si imita un'attività molto semplice, come ad esempio camminare, emerge sempre una caratterizzazione dell'impulso. E anche se lo "so", cado nella trappola e penso: questo compito è troppo semplice e offre troppo pochi spunti per poter scoprire il mio impulso. Ma con mia grande sorpresa, la persona che mi osserva dice anche di non essere riuscita a individuare alcun sistema nel modo in cui pulisco la cipolla. La stessa descrizione del giorno prima. Dall'imitazione, trova l'impulso all'azione: "lasciar andare, supervisionando". Lasciar andare, come un marinaio che lascia andare una corda da una mano all'altra.*

### **Confondere sorridendo**

*Durante una festa di addio, alcuni anni prima, il team leader uscente aveva caratterizzato il mio impulso ad agire come segue: "confondere sorridendo". Da un lato mi prendeva in giro, ma dall'altro mi aveva davvero visto così. Lo confondevo mentre sorridevo. Così mi imitò e si mise in sintonia con me, avendo accettato il mio impulso ad agire.*

### **La professione**

*Mentre dividevo l'insalata e pulivo le cipolle, avevo effettivamente confuso anche le persone. Cercavano un sistema, ma non riuscivano a trovarne uno. Allo stesso tempo, queste due persone erano in grado di esprimere con precisione a parole il mio impulso ad agire. Quando ci abbiamo riflettuto sopra, è emerso che ricercare significa essere confusi, non sapere in un determinato momento, ma comunque provare empatia per capire come stanno le cose.*

*Sorridere significa trasmettere/risplendere: puoi farlo, fallo semplicemente e scoprirai che sei in grado. Invitante, incoraggiante.*

*E così mi sento riconosciuta, perché questo è anche il mio impulso con il mio ufficio "Ricerca del proprio lavoro". Il mio obiettivo è invitare e incoraggiare gli altri a essere ricercatori nel lavoro, nella vita. A fare tutto con spirito di ricerca. Questo è il mio lavoro. Coach. Ma uno che non applica categorie o sistemi, bensì è sempre alla ricerca e alla scoperta insieme agli altri. E quindi alla fine sembra facile.*

# 7. Dialogo inclusivo

## 7.1 Tre tipi di leadership

Si possono distinguere tre tipi di leadership:

1. leadership direttiva,
2. leadership orientata alle persone,
3. leadership basata sulla visione.

Ogni tipo di leadership ha le sue caratteristiche. È possibile utilizzarli tutti e tre in modo proficuo.

### Un esercizio:

Con il seguente esercizio è possibile sperimentare i tre tipi di leadership: i partecipanti formano due gruppi e si mettono in fila uno dietro l'altro. La persona dietro mette le mani sulle spalle della persona davanti e la guida attraverso l'ambiente circostante. All'inizio la persona che guida presta attenzione solo alle proprie mani, poi alla persona che guida e infine a qualcosa in lontananza. La persona davanti si lascia guidare con gli occhi aperti. Durante l'esercizio non si deve parlare.

Successivamente, si scambiano le esperienze e le sensazioni provate con i diversi stili di guida. Poi i partecipanti si scambiano i ruoli.

- Riflessione di una partecipante dopo essere stata guidata: "Quando sono stata guidata, mi sono sentita come un robot. Non ho notato molta differenza tra i primi due tipi di guida. Tuttavia, quando sono stata guidata nel terzo modo, improvvisamente le cose sono andate molto più velocemente".
- Riflessione della partecipante che ha guidato: "Anch'io ho sperimentato che guidare nel terzo modo ha portato ad un'accelerazione. Quando ho guidato controllando, mi è sembrato molto limitante, perché mi concentravo solo sulle mie mani e sul controllo. La guida basata sulla persona era molto più libera, perché mi concentravo completamente sulla persona davanti a me. Tuttavia, mi sembrava anche un po' inutile, perché non c'era un obiettivo, una direzione. La guida basata sulla visione, invece, era mirata. Il passo si è accelerato. Sentivo il bisogno di camminare accanto all'altra persona e non dietro di lei. Volevo, per così dire, avvicinarmi all'obiettivo insieme a lei".

### I tre tipi di leadership nella routine lavorativa quotidiana

*Quando lavoriamo nella stalla, fa differenza se prescrivo esattamente ogni mossa, cioè se dico "Tu fai questo..., tu fai quello..." (leadership direttiva) o se chiedo: "Cosa vuoi fare oggi?" (leadership orientata alla persona).*

La prima forma (leadership direttiva) lascia poco spazio all'iniziativa personale. La persona che dà le istruzioni indica passo dopo passo cosa deve essere fatto. E la persona che riceve le istruzioni segue i passaggi o meno. Una volta completata un'azione, segue il compito successivo e così via.

Diverso è il caso della leadership orientata alla persona. Questo spesso porta a sguardi perplessi quando l'interlocutore non sa cosa fare con la completa apertura della domanda. Le persone iniziano a riflettere su ciò che realmente desiderano. Ciò che è necessario o quali lavori

devono essere svolti viene completamente ignorato. Si nota una certa mancanza di obiettivi nella leadership puramente orientata alla persona. La leadership basata sulla visione, invece, consiste nel creare un'immagine di cui alla fine si può essere soddisfatti. Ad esempio: *le mucche ora hanno fame. Prima della pausa tè sono state nutrite con il fieno*. Se si crea un'immagine di questo tipo, le persone sono invitate a partecipare al compito a modo loro, cioè con il loro impulso ad agire e le loro qualità.

*Un altro esempio: quando è ora di preparare la cena, di solito devo chiedere direttamente ai residenti di aiutarmi. Dico ad esempio: "Puoi apparecchiare la tavola, per favore?" Oppure: "Per favore, metti su il bollitore". I residenti di solito seguono le mie istruzioni, ma è un po' faticoso chiedere a ciascuno di loro. Recentemente ho provato qualcosa di nuovo e ho detto: "Come facciamo a cenare insieme alle 19:30?". Tutti si sono sentiti coinvolti e responsabili di poter cenare insieme in orario. Tutti hanno dato una mano e aiutato.*

### **Creare una visione comune?**

Ci si potrebbe chiedere se guidare partendo dalla visione permetta anche di creare una visione comune. È possibile consentire alle persone assistite di contribuire alla creazione della visione? E rafforzare così la loro capacità di percepire ciò che è necessario e urgente?

È utile promuovere il senso di (cor)responsabilità e l'autonomia delle persone assistite. Tuttavia, la domanda «Cosa c'è in programma oggi?» può anche creare insicurezza. Può essere interpretata come una domanda suggestiva o una situazione d'esame se le persone assistite presumono che l'accompagnatore o l'accompagnatrice si aspetti una risposta ben precisa, cosa che spesso è vera.

Quando si guida sulla base di una visione, è importante avere una visione propria, altrimenti non si può guidare, ma solo seguire. È importante condividere la propria visione con il gruppo. In questo modo si aprono le porte agli altri affinché possano contribuire. Tuttavia, non si deve cadere nell'errore di credere che tutti debbano avere esattamente la stessa visione. Lavorare insieme alla visione significa che ognuno ha la propria immagine personale e allo stesso tempo è ispirato dalle visioni degli altri. Ciò significa, ad esempio, che uno ha la visione di cenare alle 19:30, l'altro di stare seduti insieme. Uno è soddisfatto di una cosa, l'altro di un'altra. Queste visioni non si escludono a vicenda, ma si stimolano a vicenda.

## 7.2 Guidare dalla visione

Quando si sente parlare di "guidare dalla visione", si potrebbe pensare che sia necessario inventare una visione astratta, un costrutto teorico che poi si utilizza come principio guida per le proprie azioni. Tuttavia, la realtà è diversa. "Guidare dalla visione" significa riflettere su come si presenta concretamente la soddisfazione per qualcosa. Ad esempio: *sono soddisfatto quando prima della pausa le galline sono state accudite*. Si tratta di un'immagine concreta che si ha di una situazione esistente. Il punto di partenza della visione è quindi una realtà concreta, un punto esterno che non si riferisce direttamente alle persone coinvolte, ma è un compito necessario. Una volta che si ha una visione, è possibile condividerla con gli altri e coinvolgerli. Gli altri sono quindi invitati a partecipare a modo loro e a dare il loro contributo alla visione.

### Il concreto

*Nel nostro laboratorio di giardinaggio abbiamo sempre tenuto le riunioni nella sala comune. Insieme al gruppo ho cercato di riflettere sui lavori da svolgere in giardino. Abbiamo poi scritto i compiti sulla lavagna. Tuttavia, spesso era difficile coinvolgere attivamente il gruppo in questa riunione. Di solito ero solo io a proporre o a stabilire cosa fare. Era molto direttivo e non riuscivo davvero a ottenere una partecipazione attiva da parte degli altri. Loro facevano semplicemente quello che dicevo. Ma per me è importante guidarli verso una maggiore indipendenza. Nell'ambito del progetto Inclutrain ho quindi provato qualcosa di nuovo. Non abbiamo tenuto la riunione nella sala riunioni, ma direttamente nella serra. In questo modo, durante la riunione tutti hanno potuto farsi un'idea di ciò di cui l'orto aveva bisogno in quel momento. Ad esempio, se fosse necessario annaffiare i pomodori o estirpare le erbacce. Il mio gruppo è riuscito a partecipare molto meglio. Ho portato con me una lavagna per poter annotare i compiti. La comunicazione non avveniva solo attraverso le parole, ma anche in modo non verbale, ad esempio quando Christian indicava qualcosa senza nominarlo a voce. Poi abbiamo guardato dove avremmo piantato i ravanelli. Ho creato una visione immaginando quanto sarebbero stati grandi i ravanelli al momento del raccolto. A quel punto è stato chiaro a tutti quanto spazio dovevamo lasciare tra i semi affinché i ravanelli potessero crescere bene. Ognuno ha poi seminato a modo suo, ma con una chiara comprensione del perché non si possono piantare i semi in modo casuale nel terreno.*

È stato utile essere direttamente nel luogo giusto per poter guidare dalla visione. *Durante la guida, ho anche notato che porre domande non è sempre utile. A volte, infatti, invece di incoraggiare, tendono piuttosto a interrompere il flusso. Le persone si sentono come se fossero sotto interrogatorio, non osano rispondere o si sentono sopraffatte. Spesso si fanno anche domande retoriche. Se, ad esempio, chiedo: "Vieni con me nel capanno?", in realtà non è una domanda, ma una sollecitazione.*

### Entrare in azione e dare l'esempio

Guidare dalla visione significa anche partecipare e dare l'esempio. Questo invita gli altri a partecipare, a muoversi insieme. La comunicazione avviene a livello non verbale.

*Ho chiesto a Christian di strappare l'artemisia. Ma lui non si è messo al lavoro, è semplicemente rimasto in piedi accanto a me. Ho quindi deciso intuitivamente di andare con lui al tavolo da giardinaggio e di iniziare a strapparla insieme a lui. Ha funzionato. Christian si è messo subito al lavoro e ha continuato anche quando mi sono dedicata ad altro.*

## 7.3 Insegnare a conversare

L'impulso ad agire di Marta è: "mirare esponendo". La situazione professionale era: studentessa. La studentessa deve studiare la materia, assorbirla e portarla all'esterno, quindi esporla, ad esempio durante un esame. Come proposta di una situazione in cui ci si potrebbe sentire in sintonia con Marta, è emersa: aiutare Marta nella sua capacità di condurre conversazioni.

Qualche tempo dopo, Marta mi ha chiesto di parlare con lei. C'erano dei problemi nel suo lavoro. Mi resi conto che ora si era creata una situazione del genere: Ora potevo esercitarmi con lei su come impostare e condurre una conversazione.

Mi sono prefissato alcuni obiettivi:

1. la conversazione doveva avere una durata determinata, ad esempio mezz'ora. L'ho chiarito sia quando ci siamo accordati sia all'inizio della conversazione.
2. Volevo che qualcuno del Loidholdhof fosse presente alla conversazione, a causa della problematica che voleva sollevare. Non sarebbe stato opportuno se fossi solo io a parlare dei suoi problemi, in quanto la situazione potrebbe degenerare. Ho riflettuto con Marta su chi potremmo coinvolgere. Ha rifiutato due delle mie proposte, ha accettato le altre due. Andrea era disponibile.

La conversazione:

1. Ispirato dall'impulso di Marta, ho iniziato domandando quale fosse l'obiettivo di ognuno di noi durante questa conversazione. Non per concordare un obiettivo, ma per poter chiedere a ciascuno, alla fine della conversazione, se avesse raggiunto il proprio obiettivo o se qualcosa nell'obiettivo era cambiato. Alla fine, abbiamo anche approfondito questo aspetto.
2. All'inizio della conversazione ho invitato Marta in un minuto, forse di più, ma al massimo cinque, a descrivere la sua situazione. Anche gli altri hanno potuto dire la loro.
3. Durante la conversazione stessa l'ho aiutata a concretizzare la sua domanda. Ha descritto innanzitutto una problematica che riguardava il suo lavoro in generale. Poi siamo passati a una situazione concreta di un'ora al mattino presto, ecc. È stata elaborata un'alternativa su come avrebbe potuto agire diversamente in quella situazione, ma soprattutto nella sua rappresentazione del problema. Il problema non è stato risolto in quel momento.
4. Alla fine della conversazione ho chiesto se avesse raggiunto l'obiettivo della conversazione. Marta ha confermato di sì. Ho chiesto anche ad Andrea e a me stesso.

Alla fine della conversazione, Bettina è entrata nella stanza perché dovevo andare in autobus all'hotel insieme a lei. Ha detto: "Abbiamo bisogno di Albert". Era ispirata da Marta, che quello stesso giorno mi ha cercato più volte, dicendo: "Ho bisogno di Albert". Dopo aver parlato di tutti e tre gli obiettivi, ho detto intuitivamente a Marta: "Posso andare?" Marta ha confermato. "Anche Andrea è libera?" "Sì".

Due giorni dopo, al momento dei saluti, Marta era raggiante e mi ha ringraziato ancora una volta per il colloquio. Questo mi ha reso ancora più chiaro che non si trattava solo del contenuto della conversazione, ma soprattutto il modo in cui era stata condotta.

## **Riflessione**

A posteriori, sono stato contento di aver chiesto ad Andrea di prendere parte alla conversazione. Mi ha aiutato a capire Marta. A causa del dialetto di Marta e la sua velocità nel parlare, spesso mi è difficile seguirla. Ho chiesto più volte ad Andrea di tradurre. Questo ha avuto l'effetto inaspettato che anche Marta potesse sentire ciò che aveva detto. Ripetendo ciò che diceva, si sentiva capita. Anche se, o proprio perché, la ripetizione era rivolta a me. Il suo problema veniva così esternato. Lei stessa poteva ascoltare mentre qualcun altro raccontava la sua situazione problematica. Il motivo reale per cui ho chiesto ad Andrea di farlo non aveva alcuna importanza.

Guardando indietro, mi rendo conto che chiedendole se fossi libero di andare, come in altri momenti, le ho consegnato lo scettro della conversazione.

In questo modo il compito di condurre la conversazione è stato concretizzato e quindi anche ceduto. Nessuno ha avuto la sensazione che la conversazione fosse stata interrotta per mancanza di tempo. La mia offerta di poter continuare la conversazione il giorno successivo o quello dopo non è stata accolta.

Durante questa conversazione ho ripetutamente seguito l'impulso di Marta. Il suo impulso ad agire era quindi dato di fatto presente nella stanza.

## 7.4 Il portfolio

In un portfolio vengono descritte le qualità di una persona che sono state scoperte utilizzando i metodi Inclutrain. Si tratta, per così dire, del testo del viaggio alla scoperta delle qualità, che mette al centro esempi concreti. Inoltre, nel portfolio viene indicato come promuovere tali qualità. Il portfolio viene redatto insieme alla persona interessata in un contesto inclusivo. Può anche essere redatto in un piccolo gruppo. Il portfolio è scritto in prima persona.

### **Il portfolio di Nadja**

*Impulso ad agire: "mirare ordinando"*

*Profilo professionale: agente di polizia stradale*

*Affronto il lavoro in modo strutturato e con un obiettivo chiaro in mente. Seguo un flusso di lavoro che ho sviluppato io stessa.*

*Esempi in cui è stato evidente il mio impulso ad agire:*

*In occasione della festa di San Michele è stato giocato il gioco "Sconfiggi il drago". Con gli occhi bendati e una spada di carta in mano, bisognava sconfiggere il drago. Anch'io ho partecipato! Mi hanno bendato gli occhi, poi mi hanno fatto girare un paio di volte su me stessa e infine ho dovuto trovare il drago con la spada. Sono riuscito a risolvere il compito immediatamente, mentre altri hanno cercato per minuti interi. Ho organizzato la mia percezione – ciò che sentivo e il calore che percepivo accanto a me – e ho sconfitto il drago.*

*Abbiamo ordinato la pizza in un ristorante. Quando la pizza è stata servita, ho preso coltello e forchetta e ho tagliato un pezzo dal centro della pizza. Ho mangiato la pizza partendo dal centro. Volevo mangiare il pezzo migliore, il "cuore", proprio all'inizio.*

*Anche quando abbiamo disegnato il mio impulso ad agire, è emerso il mio modo di agire. Maggiori informazioni sono disponibili nell'articolo: ["Disegnare l'impulso ad agire"](#).*

*Ecco cosa mi serve per lavorare bene:*

*L'obiettivo deve essere chiaro per me. Ad esempio, mi aiuta sapere quante file di ortaggi dobbiamo raccogliere. Lavoro molto bene anche con Julia. Io decido come procedere e Julia si unisce a me. Per lei è utile che qualcuno dia una struttura, un ordine su come procedere e per me è utile che lei faccia qualcosa insieme a me. Ad esempio, quando piantiamo le cipolle, io ne metto una ogni due buche e Julia riempie i buchi.*

*Recentemente, la mia istruttrice di lavoro ha seguito il mio metodo di "mirare ordinando" e ha collaborato con me nel trapiantare le piantine. Ha detto: "Nadja, guarda! Prendo le piantine dal vaso grande e le metto una ad una nei piccoli vasetti di coltivazione. L'obiettivo è quello di mettere una piantina in ogni vasetto. In questo modo saranno tutte al loro posto e potranno crescere bene. Io inizio da destra e tu puoi iniziare da sinistra". Questo metodo ha funzionato molto bene per me, perché avevo un obiettivo chiaro davanti agli occhi e potevo procedere in modo ordinato. La mia responsabile ha fatto esattamente come me.*

*In queste situazioni non riesco a lavorare bene:*

*Quando qualcuno mi mette fretta, non riesco a lavorare bene. Allora semplicemente non faccio nulla.*

## 7.5 Riunioni esplorative

Un esempio di come discutere in una riunione di gruppo il comportamento incompreso o disturbante di una persona che necessita di assistenza:

### **Riunione di gruppo esplorativa: si indaga su ciò che non è stato compreso**

- Peter: Vorrei parlare di Karl. La settimana scorsa si è verificata una situazione senza speranza. Bisogna davvero trovare una soluzione diversa.
- Capo del team: Sì, l'ho letto nel suo rapporto. Karl ha avuto ancora una volta uno dei suoi sbalzi d'umore. Lei ha reagito con coraggio.
- Peter: Beh, per me è stato terribile. Fortunatamente è arrivato subito aiuto, ma mi sono sentito impotente. È come se lo facesse apposta. Mi ignora. E poi continua a scappare. A causa del suo autismo, sa esattamente quando è ora di cena, eppure scappa. Non so se questo sia ancora il posto giusto per lui. Non dovrebbe andare in un reparto chiuso? Non dovremmo consultare un esperto?
- Capo squadra: Prima di intraprendere misure drastiche, forse potremmo cercare di capire meglio il comportamento di Karl. Chi ha vissuto un'esperienza positiva con Karl in una situazione inaspettata?
- Jochen: Io! Ho trovato Karl ai margini del terreno dell'istituto. Sta osservando i polder. Sono stato felice di averlo trovato. Il mio compito era poi quello di convincere Karl a venire con me a casa. In una situazione del genere, Karl può ignorare completamente me o gli altri. Avevo anche altro da fare. La ricerca di Karl mi aveva già portato via molto tempo. Di solito lo chiamo: "Ehi Karl, vieni!". Questa volta, però, mi sono messo accanto a lui. Anch'io ho guardato i polder. Poi ho detto intuitivamente quello che vedevo: "Sembra che i mulini girino più lentamente rispetto a ieri". Senza ulteriori indugi, siamo tornati a casa insieme.
- Capo squadra: Con l'immedesimazione abbiamo già descritto l'impulso ad agire di Karl come "ritornare meditando" e ora, riflettendoci, lo abbiamo definito "concentrarsi formulando". Ha qualcosa a che fare con il voler rimanere sul posto, arrivare all'essenza e poi voler esprimere questa essenza. Nel rapportarci con Karl possiamo esaminare se con questa formulazione, questa espressione, accogliamo l'impulso ad agire di Karl. Chi ha vissuto una situazione in cui non sapeva come comportarsi e in cui possiamo provare a immaginare lo sviluppo della situazione collegandoci all'impulso di Karl?
- Anja: Vedo chiaramente una scena davanti a me: Karl viene spesso a trovarci nella nostra comunità. Si guarda intorno con lo sguardo. Le persone che vivono lì lo percepiscono come una minaccia. Tendo a mandare via Karl. Ora capisco che posso aiutarlo descrivendo ciò che vede e ciò che facciamo. Anche se sono seduta di fronte a Karl, posso mettermi interiormente al suo fianco e dire ciò che vedo.
- Capo squadra: Ok, bene! Propongo di provare a immaginare un'altra situazione simile durante il prossimo incontro. Scriviamo soprattutto le azioni riuscite nei rapporti giornalieri, in modo da ispirarci a vicenda.

Troppo spesso una riunione di questo tipo si svolge in modo completamente diverso:

## Riunione di gruppo tradizionale: il problema viene affrontato

- Peter: Vorrei parlare di Karl. La settimana scorsa si è verificata una situazione senza speranza. Bisogna davvero trovare un altro modo.
- Capo del team: Sì, l'ho letto nel suo rapporto. Karl ha avuto di nuovo uno sbalzo d'umore. Lei ha reagito con coraggio.
- Peter: Beh, per me è stato terribile. Fortunatamente è arrivato subito aiuto, ma mi sono sentito impotente. È come se lo facesse apposta. Mi ignora. E poi continua a scappare. A causa del suo autismo, sa esattamente quando è ora di cena, eppure scappa. Non so se questo sia ancora il posto giusto per lui. Non dovrebbe andare in un reparto chiuso? Non dovremmo consultare un esperto?
- Capo squadra: Sì, se continua così, Karl dovrà essere trasferito. Non possiamo tenerlo qui. Ma il reparto chiuso è pieno, vediamo se riusciamo a trovare una soluzione da soli per il momento. Credo che Karl, essendo autistico, abbia difficoltà a elaborare le informazioni. Non credo che Karl capisca l'orario dei pasti.
- Membro del team: Sì, dobbiamo davvero comportarci tutti allo stesso modo con Karl. Altrimenti non capirà mai.
- Altro membro del team: Nel laboratorio dove lavora Karl c'è una lavagna con dei pittogrammi. Vorrei appendere il pittogramma per fargli capire chiaramente che il pranzo è alle 12:15. Dobbiamo premiare Karl quando è puntuale. Se arriva in ritardo o dobbiamo cercarlo, non riceve il dessert.
- Capo squadra: Siete tutti d'accordo? Ok, allora faremo così e valuteremo la situazione la prossima settimana.

Le differenze tra uno stile di collaborazione esplorativo e uno tradizionale sono elencate qui.

Riunione del team esplorativo	Riunione di gruppo tradizionale
Ciò che non è chiaro viene messo in discussione e compreso	Ci si sofferma su ciò che non è stato compreso e viene approfondito
Ci si concentra su un'interazione riuscita	Ci si concentra sul problema
Si osservano i comportamenti	Le emozioni sono in primo piano
Si esplora ciò che è noto	Il noto viene accettato come immutabile
La persona viene accettata completamente	Il cliente non viene accettato. Se necessario, viene trasferito
La competenza viene ricercata nel team	La competenza deve provenire dall'esterno
Ogni membro del team trova il proprio intervento in base alla situazione	Tutti i membri del team devono reagire allo stesso modo
Per aiutare la persona a sviluppare le proprie capacità, viene utilizzato il principio dell'accoglienza	Per indurre il cliente al comportamento desiderato viene utilizzato il principio della punizione e della ricompensa
Ci si aspetta che, promuovendo le qualità nascoste, le espressioni o le azioni disturbanti scompaiano	Il comportamento disturbante non deve esistere e deve essere eliminato
Le azioni individuali vengono discusse per ispirare gli altri	Si decide democraticamente una linea guida generale per ogni azione
Si segue il processo di sviluppo	Gli impegni vengono controllati e seguiti

## 8. Collaborare

### 8.1 Organizzazione della riunione

**Come il lavoro in conferenza può ispirare e stimolare all'azione.**

Le riunioni di gruppo possono essere riorganizzate se l'attenzione non è focalizzata sul "cosa", ma sul "come qualcuno fa qualcosa". Nel "come" guardiamo l'altro da dietro le spalle, ci mettiamo nei suoi panni, sperimentiamo il suo impulso ad agire e possiamo muoverci insieme nelle sue intenzioni...

La riorganizzazione implica che...

- guardiamo da dietro le spalle chi pone la domanda,
- spuntiamo un punto all'ordine del giorno quando chi lo ha sollevato dice di poter continuare a lavorarci,
- accettiamo che decisioni vengano prese di norma individualmente, il più delle volte durante il lavoro, in modo inaspettato e in base alla situazione,
- limitiamo al minimo indispensabile le informazioni unilaterali durante la riunione del team.

Per ogni punto all'ordine del giorno, è importante concentrarsi su ciò che non è ancora stato compreso e sulle eventuali domande. Ciò che è stato compreso è comunque chiaro e non necessita di un approfondimento!

#### **Coordinarsi e informarsi**

Se si agisce dopo aver concordato in anticipo le proprie azioni con i colleghi, si conoscono i limiti entro cui operare e si possono valutare le conseguenze sul lavoro degli altri. Il coordinamento implica anche comunicare ai colleghi, a posteriori, ciò che si è effettivamente fatto, se è andata diversamente da quanto previsto, cosa è stato determinante per la divergenza nella situazione, quali effetti hanno avuto le azioni e cosa si è imparato da esse. I colleghi possono quindi partecipare e, se necessario, anche dare una mano.

Le informazioni possono essere scambiate tramite e-mail o messaggi. Chi fornisce le informazioni dovrebbe fissare una data entro la quale desidera ricevere un riscontro. Se un suggerimento/un'obiezione non può essere chiarito tramite e-mail o messaggio, questo diventerà un punto all'ordine del giorno della prossima riunione del team. Tutte le informazioni che non derivano dall'attività personale non devono essere discusse durante la riunione del team, ma devono essere comunicate tramite e-mail, SMS, avviso o conversazione.

#### **Struttura per la creazione di un ordine del giorno:**

##### **Chi è coinvolto nel punto (proponente)?**

Non esistono punti all'ordine del giorno senza nomi.

Il proponente è il responsabile del progetto e del processo per quel punto. Il presidente della riunione chiede al responsabile del progetto di descrivere la situazione e di indicare a quali domande desidera ricevere una risposta. In questo modo si garantisce che vengano trattati solo gli argomenti che sono concreti e attuali per il proponente.

Gli obiettivi per il relatore sono, ad esempio:

- ottenere consigli o supporto,
- scambiare opinioni/concordare un'attività con i propri colleghi,
- informarsi a vicenda,
- esercitarsi insieme

I punti che non sono stati trattati non vengono automaticamente inseriti nell'ordine del giorno successivo. Una riunione si conclude quando il proponente segnala di non avere più domande o di poter proseguire.

### **Cosa si vuole ottenere con questo punto (obiettivi)?**

Si vuole sentire cosa ne pensano i colleghi, quali suggerimenti di miglioramento hanno e se hanno reclami o obiezioni.

Se ci sono suggerimenti di miglioramento o perplessità, i colleghi sono invitati a esprimere chiaramente e visibilmente le loro obiezioni e a presentare alternative.

La domanda efficace è: "Puoi ora continuare a lavorare concretamente con i suggerimenti, le idee e le proposte dei colleghi?". La domanda viene quindi rivolta dal collegio a chi ha presentato la questione. È motivante e stimolante per tutti quando chi ha presentato la questione segnala: "Sì, posso continuare".

Con: "Siete tutti d'accordo?" si fa riferimento a un giudizio astratto o a un'opinione. Questo non è efficace. Le riunioni in cui si affrontano prevalentemente opinioni e giudizi portano di solito a discussioni, alla "necessità di dire la propria" e a una "competizione" tra i singoli punti di vista. Sono dispendiose, faticose e stancanti e si vede regolarmente che le decisioni a livello operativo non sono sostenibili. Il più delle volte il tempo a disposizione non è sufficiente, il che genera insoddisfazione.

### **Quanto tempo occorre prevedere per questo punto?**

La consapevolezza del tempo si forma quando ogni partecipante ha già una panoramica dell'ordine del giorno all'inizio. La presidenza della riunione fa continuamente appello a questa consapevolezza: "Siamo a metà tempo", "Abbiamo ancora 20 minuti", ecc. In questo modo, ricorda a tutti quando finirà il tempo a disposizione. Ognuno può fare riferimento a questo punto finale e valutare quanto sia ancora importante per lui dire qualcosa. Queste riunioni finiscono quindi quasi sempre in orario. Ogni partecipante scopre di avere il controllo della situazione e di poter contribuire al successo. Questo ha un effetto costruttivo e rinfrescante.

### **Laboratori**

È stimolante, motivante e ispirante dedicare una parte del tempo della conferenza a lavorare in modo indipendente in contesti più piccoli (atelier). La presentazione dei risultati non deve necessariamente avvenire subito dopo, ma solo se sembra opportuno. L'obiettivo è che il singolo possa continuare a lavorare e non la grande assemblea plenaria. Infatti, in una riunione comune si crea rapidamente la pesantezza di una riunione decisionale: "Sono tutti d'accordo?". Anche con team più piccolo è efficace lavorare in gruppi di due o tre persone.

## 8.2 "Gli altri non sono interessati!"

"Non importa quanto mi sforzi di coinvolgere i miei colleghi nelle riunioni, loro si limitano a guardare senza partecipare". Nella collaborazione con i colleghi può capitare spesso che questi ultimi non si impegnino.

Anche dietro questo comportamento si nasconde una motivazione positiva. Dal punto di vista metodologico, ci si avvicina a un problema proprio come si fa con il comportamento incomprensibile di una persona. In questo caso è possibile ricorrere a un esempio tratto dalla propria esperienza. Successivamente si riflette su quale impulso, quale movimento si celi dietro questo comportamento e ci si immedesima in esso.

*Erika racconta: "Nell'ultima conferenza abbiamo scoperto qualcosa di importante riguardo al comportamento di una persona. Ma alcuni colleghi non sembravano affatto interessati. Non hanno fatto domande. Sono semplicemente passati al punto successivo".*

*Nel mio ruolo di formatore, cerco il motivo di questo comportamento nella mia esperienza personale, in modo da poter scoprire la spinta positiva che sta dietro a questo comportamento: "Lo conosco bene dai corsi di formazione sull'assistenza aziendale: spero sempre che finisca in fretta. Penso: abbiamo già finito!".*

*Lo descrivo come un "avanzare saltando". È quello che si fa, ad esempio, quando si accende il fuoco con l'accendifuoco. Si lasciano sprigionare le scintille. La creazione delle scintille va di pari passo con il dare spazio. Se si accoglie questo impulso ad agire, allora si salta, ma lasciando andare.*

*Per la riunione, ciò significa non entrare con l'atteggiamento di dover discutere qualcosa fino alla fine, ma affrontare un argomento, lasciarlo andare e riprenderlo la volta successiva.*

*L'aspettativa che si spieghi qualcosa e che l'altro lo capisca immediatamente e semplicemente lo segue non è efficace. Invece, si possono aprire piccole finestre tematiche tra le quali è possibile saltare, passando da una all'altra. La volta successiva si può iniziare da qualche altra parte, e così via.*

## 8.3 "Nessuno vuole partecipare!"

"Al momento sono in corso i preparativi per le feste dell'avvento e per la festa di Natale. Il problema è che quasi nessuno vuole partecipare alla preparazione e all'organizzazione. Sono sempre le stesse tre o quattro persone che preparano e organizzano le feste per tutti. Mi piacerebbe che più persone prendessero l'iniziativa, rendendo le feste più varie e colorate".

Gli approcci tradizionali e le soluzioni proposte a questo problema sarebbero:

- Chiedere personalmente a tutti i colleghi se e come desiderano partecipare e creare un elenco di compiti.
- Creare una visione comune.
- Riempire la festa di significato in modo che le persone possano relazionarsi con esso. Cosa c'è di importante nell'avvento?

Si tratta di raccomandazioni di esperti formulate su una dimensione teorico-astratta.

Ma come si può collegare questo alla modalità concreta di agire? Come si affronta il problema con il metodo Inclutrain?

### 1. Cosa fanno le persone che non partecipano?

Rimangono sedute in silenzio durante il cerchio mattutino, come se fossero estranee e non avessero nulla a che fare con tutto ciò.

### 2. In quale professione/situazione rimanere seduti fuori è una qualità?

Gli spettatori di uno spettacolo teatrale.

### 3. Cosa fa il tuo spettatore? Qual è l'impulso che lo spinge ad agire?

"Partecipare guardando" o "applaudire guardando".

### 4. Quale gesto o mimica equivale all'applaudire? Cosa ti viene in mente dalla tua esperienza personale?

Quando si fa un regalo a San Nicola o al bambino Gesù.

### 5. Quali idee ti vengono in mente sulla base di queste riflessioni per la festa dell'avvento? Come si possono coinvolgere gli spettatori?

Le persone potrebbero portare qualcosa da mettere nel cerchio dell'avvento. In questo modo sarebbero già coinvolte dall'esterno e potrebbero contribuire a modo loro. Si rimane fuori e si è anche dentro.

### Rendere visibile la necessità

È importante non solo far capire alle persone in generale: "Ho bisogno di voi", ma anche spiegare per cosa si ha concretamente bisogno di loro. In questo modo diventa immediatamente chiaro quando qualcuno può ritirarsi. L'interlocutore non viene quindi "tenuto prigioniero".

### Una partecipazione riuscita

Durante l'incontro dei formatori, qualcun altro racconta di una situazione in cui rendere visibile la necessità, come descritto sopra, è stato fruttuoso per lui e gli ha permesso di partecipare alla festa dell'Epifania.

*Alla fine, mezz'ora prima della mia partenza per la festa dell'Epifania, ho ricevuto il seguente messaggio: "Riusciamo proprio ad immaginarci che potresti dare il benvenuto ai visitatori oggi. Sicuramente ti verrà in mente qualcosa sul tema della festa: 'regalare'". Nei 30 minuti prima della mia partenza ho potuto chiedere alcune idee alle persone che mi circondavano. Poi, durante il*

*viaggio, ho avuto circa un'ora per riflettere. Alla fine, ho tenuto un breve discorso di benvenuto alla festa. E l'ho fatto con gioia. Lo spettacolo che è seguito ha confermato in gran parte ciò che avevo detto. Tranne che per un punto. L'anno prossimo parteciperò alla regia, almeno per quanto riguarda questo punto.*

*Se mi avessero chiesto, senza sottolineare la necessità: "Farai il discorso di apertura della festa dell'Epifania?", avrei sicuramente risposto: "No, non ho tempo per prepararmi".*

## 8.4 «Non ho tempo!»

Nella collaborazione si riceve spesso la risposta: "Non ho tempo". Anche dietro questa risposta si nasconde una motivazione positiva. Dal punto di vista metodologico, ci si avvicina a una questione proprio come al comportamento incompreso di una persona.

Si cerca una propria esperienza: dove ho avuto un'esperienza positiva con il "non avere tempo"? Cosa volevo in quel momento?

*"La maniglia della porta del mio pollaio non funziona correttamente. Avrei dovuto ripararla. Ma poiché avevo sviluppato un trucco per aggirare il problema, non c'era bisogno di ripararla. Sono passati due anni in cui ho convissuto con la porta difettosa. Ma poi ho deciso di andare in vacanza per due settimane e ho chiesto al mio vicino di prendersi cura delle galline nel frattempo. Ma non potevo chiedergli di occuparsi della maniglia difettosa. Così ho preso i miei attrezzi e l'ho riparata in pochi minuti".*

È evidente che è importante rendere visibile la necessità per passare all'azione. Ecco un altro esempio che mostra come la visibilità della necessità influisca sul lavoro quotidiano comune.

*"Scrivo una breve e-mail a un collega: "Domani sera abbiamo una riunione su Zoom con un partecipante interessato. Tu hai esperienza pratica in questo campo. Ho bisogno di te alla riunione." Entro 10 minuti ho ricevuto una risposta positiva a questa e-mail. In passato ero solito chiedere: "Vuoi partecipare?" o "Sarebbe bello se ci fossi anche tu." Spesso ricevevo la risposta: "Sì, mi piacerebbe partecipare, ma quella sera ho già altri due impegni. Quindi purtroppo non posso esserci."*

In questo esempio accetto l'impulso ad agire "non avere tempo". Lo faccio esprimendo il motivo per cui ho bisogno di questa persona alla riunione (= hai esperienza pratica in questo campo). Poi esprimo come vivo il mio legame con questa persona nella situazione (= Ho bisogno di te alla riunione). Si tratta di una franchezza a cui non sono abituato, ma che mi permette di relazionarmi in modo completamente diverso con la persona e di mettere in primo piano la necessità.

L'indipendenza va di pari passo con l'esperienza della necessità.

Oltre a cercare la situazione nella propria esperienza, quando ci si pone domande di questo tipo si può anche riflettere: in quale professione "non avere tempo" è una qualità? Questo aiuta a trovare un approccio positivo alla situazione.

*Alla ricerca della risposta alla domanda su quale professione consideri "non avere tempo" una qualità, mi sono venute in mente le seguenti idee: agente di borsa, corridore, interprete simultaneo. Come impulso ad agire è venuto: "decidere valutando".*

Lavorando su questioni organizzative in questo modo, si percepisce la volontà presente nelle persone, anche se diverse e indipendenti, che si manifesta chiaramente nei problemi organizzativi.

## 9. Cultura aziendale

### 9.1. L'impulso ad agire del Birkenhof

#### **"Creare elevando"**

*Nell'ambito del progetto Inclutrain abbiamo cercato l'impulso ad agire della nostra fattoria. Ho fatto una visita guidata della fattoria e poi abbiamo raccolto ciò che gli altri hanno vissuto come movimento. Sono emersi verbi diversi, ma uniti nel loro movimento, nel loro impulso: "aprire costruendo", "curare assicurando", "riscaldare/assicurare strutturando", "preservare proteggendo", "curare avvolgendo", "accogliere/ricevere elevando", "creare elevando". Ho deciso di continuare a lavorare con l'impulso "creare incoraggiando" e ho scelto tra le diverse immagini quella della sacerdotessa.*

*È stato come un piccolo regalo ritrovare l'impulso della nostra organizzazione nelle descrizioni.*

#### **Le descrizioni**

*Elisabeth: Ho percepito una dicotomia tra spazio interno ed esterno. Lo spazio interno è protettivo, conservativo, preservativo. Protegge le persone. Lo spazio esterno, invece, è esaltante, accogliente. È come un calice aperto verso l'alto. Ho la sensazione che gli impulsi siano in qualche modo contrastanti. Uno è conservatore, mentre l'altro è liberatorio. Ma forse si completano a vicenda. Un esempio per me è la anticamera vicino agli spogliatoi. È così curata che non è affatto sporca.*

*Rainer: Qui tutto è molto chiaro, strutturato e ordinato. Questa chiarezza dà sicurezza. Le persone e gli animali, i colori caldi, hanno un effetto calmante su di me.*

*Albert: Ho notato che tutto è in ordine e al suo posto. Per me questo rivela qualcosa di costruttivo.*

*Klaus: Sì, mi è venuta in mente la figura professionale del curatore. L'intera struttura è curata come da un curatore e messa a disposizione dei clienti.*

*Kristin: Per me qui viene creato uno spazio per apparire e svilupparsi.*

#### **Come si accoglie l'impulso ad agire? Come si rafforza la qualità?**

- Rendere visibile la visione, in cui appare la struttura di base e come ci si può muovere al suo interno.
- *Dare spazio (libero) per avvicinarsi all'ideale*
- *mettere qualcosa all'inizio, creare qualcosa*
- *Uscire all'aperto per poter ricevere ciò che c'è*
- *Elevarsi a sé stessi, apertura alla spiritualità*
- *Il canto come elemento che eleva*
- *La betulla come metafora della creazione che eleva: la betulla, che si eleva e illumina, trasforma la luce, rimane in movimento*
- *Chiarire reciprocamente: qual è la nostra visione/il nostro ideale? Dove vogliamo arrivare? (Momento di elevamento) E poi porsi la domanda: "Come si può lavorare in modo creativo per raggiungerlo?". Alla fine della giornata, guardare cosa è emerso di inaspettato/creativo.*

- *Per il nuovo negozio della fattoria manca ancora una visione. Oppure la visione è troppo astratta, troppo generica. Qui si potrebbe collegarsi in modo ancora più concreto al creare elevando.*
- *Il pericolo dell'elevarsi è la rigidità. Ma in combinazione con la creazione rimane un'apertura creativa*
- *Creazione di immagini visionarie (dove è possibile far nascere immagini)*
- *Non si può sentire in sintonia, se direttive rigide ostacolano l'impulso ad agire.*
- *Compito attuale: sciogliere il vecchio e creare il nuovo.*

*Accogliendo l'impulso ad agire, questo diventa ancora più chiaro.*

## 9.2 La pausa come cultura aziendale

### Un esempio della comunità agricola integrativa Loidhold

*Quando ci sono molte cose da fare, le giornate nella nostra azienda sono talvolta piuttosto stressanti. Corro per la casa, da un appuntamento all'altro. Quando incontro Victoria, lei mi viene incontro raggiante, mi abbraccia e mi stringe forte. Prima questo mi dava piuttosto fastidio, non avevo tempo ed era sgradevole per me essere fermato in questo modo. Non rispondere avrebbe significato liberarmi dall'abbraccio o evitarla, lasciando una persona profondamente ferita. Ora che sono consapevole del suo impulso ad agire in tali situazioni, questo non mi succede più. Al contrario. Le sono grata per questi momenti. Mi aiuta sempre a fermarmi, a rallentare, a ritrovare me stessa. Mi fa bene! La mia precedente convinzione che mi avrebbe rallentato e che la mia produttività ne avrebbe risentito non si è confermata. Al contrario! Ora mi rendo conto che, dopo averla incontrata, sono più me stessa, affronto le cose in modo più strutturato e divento molto più "produttiva".*

## 9.3 Nuovi approcci a Urtica de Vijfsprong

Urtica de Vijfsprong è una comunità terapeutica residenziale e lavorativa per persone bisognose di assistenza a Vorden, nei Paesi Bassi. I residenti sono persone con disabilità mentali o psichiche che ricevono sostegno vivendo e lavorando nella fattoria.

Il fulcro è la fattoria biodinamica di 70 ettari. Ci sono circa 70 vacche da latte e bovini giovani. Il latte viene lavorato direttamente nella fattoria. Ci sono anche un vivaio, un bosco e un negozio biologico dove vengono venduti prodotti della fattoria come verdura, formaggio e carne, oltre a prodotti acquistati. Anche l'economia domestica, compresa la cucina, è un'area di lavoro. L'organizzazione offre diverse possibilità di alloggio e lavoro, come ad esempio l'Hofhuis, una vecchia fattoria dove vivono nove persone con assistenza individuale.

### **Inclutrain a Urtica de Vijfsprong**

Urtica è un partner di lunga data del progetto Inclutrain. Da quando il progetto Inclutrain è stato avviato nel 2017, l'organizzazione ha svolto un ruolo di primo piano. I dipendenti e i clienti sono direttamente coinvolti nell'elaborazione dei contenuti del progetto e nella realizzazione di corsi di formazione metodologica.

### **Attività 2023-2026**

Nell'ambito del progetto Inclutrain extends (2023-2026), i rappresentanti di Urtica de Vijfsprong hanno partecipato a sei attività di formazione in Austria, Germania, Norvegia, Italia e Paesi Bassi. In totale, 20 persone dell'organizzazione hanno partecipato una o più volte alle attività di formazione. Si tratta sia di persone con che senza necessità di assistenza.

Inoltre, i dipendenti dell'organizzazione hanno partecipato a sei riunioni del comitato procedurale. Due dipendenti hanno completato la formazione come formatori. Hanno partecipato alle riunioni mensili dei formatori e agli incontri digitali di scambio tra dipendenti. Al termine del progetto, Marianne e Helga, le due responsabili del progetto presso Urtica, guardano indietro e valutano: come si sono affermati i metodi? E come sono cambiate di conseguenza la collaborazione e le strutture organizzative?

### **Portfoli**

Il portfolio Inclutrain, in cui le qualità di una persona vengono illustrate sulla base di esempi concreti, fa parte del sistema di documentazione complessivo di Urtica ed è quindi strutturalmente integrato nell'organizzazione. Esistono portfolio Inclutrain di tutti i clienti e di alcuni collaboratori. I portfoli vengono utilizzati come fonte di ispirazione per sviluppare approcci per una collaborazione di successo (anche in situazioni difficili). I portfoli vengono di continuo consultati, rivisti e ulteriormente sviluppati. In futuro, gli obiettivi di lavoro dovranno essere formulati sulla base degli impulsi ad agire descritti nel portfolio.

### **Partecipazione dei clienti**

Marianne racconta come ha coinvolto attivamente i clienti nella progettazione delle attività di formazione. Grazie all'implementazione dei metodi, i clienti hanno assunto un ruolo attivo nell'organizzazione. Non sono solo destinatari di aiuto, ma diventano attori attivi che contribuiscono a plasmare i propri processi di apprendimento. Ciò aumenta la consapevolezza di sé dei clienti e promuove la loro indipendenza, portando a una maggiore inclusione. Si tratta di un importante cambiamento di paradigma.

### **Sviluppo personale dei collaboratori**

I collaboratori che lavorano con i metodi Inclutrain riescono ora sempre più spesso a vedere da

una prospettiva positiva comportamenti che sono generalmente considerati disturbanti. Il metodo aiuta i collaboratori a riconoscere le qualità anche in situazioni pedagogicamente difficili e a intervenire su questa base.

*"Ho notato che questo metodo mi ha aiutato a crescere personalmente. Me ne sono reso conto, ad esempio, durante un corso di formazione con un gruppo proveniente dalla Norvegia. Una cliente non voleva partecipare. Le sue assistenti si sono scusate più volte con me per il suo comportamento. Tuttavia, ho trasformato il suo giudizio negativo in una risposta positiva. Le ho chiesto: in quale situazione è giusto e importante dire "no"? Ne abbiamo discusso in modo interessante e abbiamo riflettuto, sulla base delle nostre esperienze personali, sul dire no e sulla sua importanza. È stata una conversazione molto stimolante e alla fine ho detto alle assistenti: "Vedete, dire di no è una qualità. Potete impararlo da Mary". Sono stata contenta perché sono riuscita a non rimanere bloccata nel giudizio negativo, ma a riconoscere la qualità."*

Il metodo aiuta ad uscire dalla prospettiva negativa e a trovare nuovi approcci per la collaborazione. I collaboratori che hanno partecipato più volte alle attività di formazione descrivono di aver riscontrato uno sviluppo personale grazie all'approfondimento dei metodi.

### **Trasmissione del metodo all'interno dell'istituzione**

I dipendenti che hanno completato la formazione per formatori offrono corsi di formazione aperti ai colleghi. Durante i corsi di formazione, ad esempio, si lavora sui portfoli sulla base di compiti pratici. Inoltre, i dipendenti con esperienza Inclutrain condividono le loro conoscenze metodologiche nelle riunioni del personale quando una situazione viene descritta come difficile o eccessivamente impegnativa.

*"Ci sono clienti con cui è molto difficile lavorare, che ad esempio non vogliono alzarsi la mattina o diventano rapidamente aggressivi e irritabili. Spesso i colleghi vengono da me e mi chiedono come riesco a motivare queste persone. Approfito di queste occasioni per parlare dell'impulso ad agire e per introdurre i metodi Inclutrain. Credo che questo aiuti i miei colleghi a rimanere capaci di agire anche quando considerano una situazione senza via d'uscita".*

### **Essere visti e riconosciuti come persone di valore**

Un cliente di Urtica racconta: *"All'inizio non volevo partecipare. Non volevo sentire un'altra diagnosi. Ma poi mi sono convinto a provare. Abbiamo tagliato i pomodori e Marianne e Charlotte mi hanno imitato. Hanno individuato il mio impulso ad agire e un profilo professionale adatto. Ed è stato bello. È stato bello perché hanno riconosciuto qualcosa di veramente positivo in me. Non sempre questi quadri clinici e queste diagnosi, ma semplicemente il modo in cui faccio qualcosa e il fatto che è giusto il modo in cui lo faccio".*

La valutazione mostra che i clienti si sentono visti e riconosciuti quando i metodi Inclutrain vengono applicati nella collaborazione. L'attenzione non è focalizzata sui deficit, sugli errori e sulle diagnosi, ma sulle qualità e sulle capacità. Questo rafforza le persone e le motiva a compiere nuovi passi nell'apprendimento e nello sviluppo.

### **Sfide nell'implementazione dei metodi**

È emerso che non è stato possibile suscitare l'interesse di tutti i collaboratori per i metodi Inclutrain. Nell'ambito residenziale, l'introduzione dei metodi si sta rivelando più difficile che in quello lavorativo. Ciò frena l'implementazione capillare del metodo nell'organizzazione. Poiché il metodo è molto orientato alla pratica, spesso i formatori Inclutrain interni all'organizzazione hanno difficoltà a spiegare verbalmente i metodi alle persone con un atteggiamento critico e a coinvolgerle nel progetto. Le discussioni sul metodo si rivelano poco efficaci. Il punto di partenza dell'apprendimento esperienziale è l'ambientamento, che non può

avvenire attraverso le discussioni. Sarebbe invece utile motivare i colleghi a provare i metodi in prima persona, invitandoli, per così dire, a partecipare a un esperimento in cui è possibile approfondire le questioni. Solo attraverso la propria esperienza il metodo diventa vivo e tangibile.

### **Conclusione**

L'introduzione dei metodi Inclutrain nella struttura Urtica de Vijfsprong ha avuto effetti positivi sulla collaborazione. In particolare, lo sviluppo di portfolio e la partecipazione attiva dei clienti all'attuazione dei metodi sono passi promettenti verso un modo di lavorare più inclusivo e rispettoso. Tuttavia, la completa integrazione del metodo rimane una sfida.

## 9.4 Nuove strade a Weide-Hardebek

La comunità agricola Weide-Hardebek GmbH è una comunità di vita e di lavoro socio-terapeutica senza scopo di lucro. Nelle tre fattorie vivono e lavorano circa 100 persone con e senza necessità di assistenza nei settori dell'orticoltura e dell'agricoltura biodinamica, dell'allevamento, della panificazione, dell'economia domestica, dell'edilizia, del marketing e della vendita.

### **Inclutrain a Weide-Hardebek**

Fin dall'inizio del progetto Inclutrain nel 2017, la comunità agricola Weide-Hardebek ha svolto un ruolo di primo piano nell'elaborazione di nuove forme di formazione professionale incentrate sulla persona. Nell'ambito del progetto, i metodi e gli approcci di nuova concezione di Weide-Hardebek sono stati testati più volte nella pratica, ad esempio durante attività di formazione internazionali.

### **Attività 2023-2026**

Nel progetto Inclutrain extends (2023-2026), Weide-Hardebek ha perseguito l'obiettivo di approfondire le conoscenze metodologiche dei dipendenti e dei clienti e di integrare i nuovi approcci nell'organizzazione. Weide-Hardebek ha partecipato a cinque attività di formazione in Austria, Germania, Norvegia e Paesi Bassi. In totale, 18 persone con e senza necessità di assistenza di Weide-Hardebek hanno partecipato una o più volte alle attività di formazione. Anche i collaboratori dell'organizzazione hanno partecipato alle riunioni del comitato procedurale per approfondire le loro conoscenze metodologiche e le loro competenze pratiche e poter trasmettere le loro conoscenze anche ai colleghi.

### **Collaborazione tra dipendenti e clienti**

I collaboratori che lavorano con i metodi Inclutrain riferiscono di un cambiamento nel loro atteggiamento nella collaborazione con i clienti. Invece di concentrarsi sui deficit in situazioni difficili, ora si è affermato un approccio che mette in primo piano le capacità e le qualità individuali. Ciò ha portato a gestire le situazioni di conflitto in modo tale da non imporre immediatamente soluzioni, ma da fare prima un passo indietro per prendere coscienza della situazione con calma. I collaboratori descrivono questo approccio come uno sviluppo personale positivo.

In pratica, ciò significa che i collaboratori sono maggiormente in grado di fare un passo indietro, aspettare e percepire ciò di cui i clienti hanno effettivamente bisogno in un determinato momento. Questo approccio rafforza un'assistenza e un accompagnamento rispettosi e individuali.

### **Piattaforme di scambio**

È stato riscontrato che i clienti in particolare amano utilizzare la piattaforma Moodle per rimanere informati sul progetto Inclutrain e condividere le proprie esperienze con altri partecipanti. I dipendenti, invece, utilizzano raramente la piattaforma. La redazione di contributi su Moodle è percepita da loro piuttosto come un lavoro aggiuntivo rispetto al resto della documentazione, che non può essere svolto durante il normale orario di lavoro.

### **Implementazione istituzionale**

Nonostante le esperienze positive a livello individuale, l'introduzione dei nuovi metodi a livello istituzionale presenta ancora alcune sfide. Uno dei collaboratori osserva che è difficile

implementare i nuovi metodi in tutta l'organizzazione, in particolare nella sua specifica funzione di panettiere. Finora lo sviluppo è stato sostenuto principalmente da singoli individui all'interno dell'azienda e non è stato considerato come parte integrante dell'intera organizzazione. È evidente che solo se il livello dirigenziale promuove attivamente l'implementazione degli approcci è possibile integrare i metodi nell'intera organizzazione. A lungo termine, il responsabile della formazione di Weide-Hardebek dovrebbe diffondere i metodi all'interno dell'azienda. Nel corso del progetto Inclutrain ha acquisito conoscenze metodologiche. Si presume che grazie a lui i metodi possano essere radicati più saldamente nell'intera organizzazione.

Un passo verso l'implementazione istituzionale sarebbe l'integrazione dei portfoli nei rapporti di sviluppo. In questo modo, tutti i dipendenti sarebbero invitati a redigere portfoli che descrivono le qualità dei clienti e a sviluppare approcci di assistenza basati sugli impulsi ad agire delle persone.

### **Implementazione nella formazione Famit**

Famit è una qualifica socio-terapeutica supplementare per gli specialisti in educazione ambientale e partecipazione, che i dipendenti delle comunità di vita e di lavoro possono conseguire parallelamente alla loro attività professionale. La formazione continua è offerta dall'ente di formazione certificato Weide-Hardebek. Un aspetto importante dell'implementazione a lungo termine dei metodi nell'organizzazione Weide-Hardebek è l'integrazione di un modulo di formazione Inclutrain nella formazione Famit. Nell'ambito del progetto Inclutrain (2023-2026), sono state effettuate due prove del modulo di formazione presso Weide-Hardebek, che sono state successivamente valutate. È prevista l'implementazione a lungo termine dei moduli formativi nella formazione Famit.

### **Conclusioni e prospettive**

In sintesi, si può affermare che i nuovi approcci e metodi utilizzati nel lavoro con i clienti stanno già producendo cambiamenti positivi. I collaboratori hanno sviluppato una nuova prospettiva nel rapporto con i clienti, che porta a un sostegno incentrato sulla persona nella vita lavorativa e quotidiana. Tuttavia, permangono alcune sfide nell'ambito dell'affermazione istituzionale. Nonostante questo, fintanto che i risultati positivi nel lavoro con i clienti continueranno a essere visibili, è prevedibile che i metodi diventeranno parte integrante dell'organizzazione anche a lungo termine.

# 10. Progetto

## 10.1 Inclutrain

Inclutrain è una fusione dei termini inclusione e formazione. Significa formazione inclusiva. Il progetto Inclutrain riguarda la formazione professionale incentrata sulla persona per le persone che necessitano di sostegno. Il processo di formazione è strutturato in modo tale da soddisfare il concetto dell'inclusione. Le basi metodologiche sono state sviluppate nell'ambito del progetto. La particolarità è che il punto di partenza del metodo è l'immedesimarsi, mettersi nei panni dell'altra persona.

I metodi Inclutrain invitano ad assumere nuove prospettive sulle relazioni interpersonali. Sono fonte di ispirazione e stimolo per imparare a riconoscere e promuovere le qualità delle persone. Ciò è particolarmente importante nelle professioni pedagogiche, ma non si limita affatto a questo campo di applicazione. Infatti, essere in grado di immedesimarsi nei propri simili per percepire le loro qualità personali è un'abilità utile in molte situazioni della vita. Anche conoscere e imparare a utilizzare i propri modi di agire e le proprie qualità è arricchente sotto molti aspetti.

### **Informazioni sul progetto**

Come base esperienziale, nel progetto sono stati organizzati corsi di formazione nelle fattorie dell'agricoltura sociale dei partner del progetto. I corsi di formazione si sono svolti su tre giorni e sono stati concepiti in modo internazionale e inclusivo. Circa la metà dei partecipanti erano persone con necessità di assistenza, l'altra metà assistenti sociali. I partecipanti provenivano da Austria, Germania, Italia, Norvegia e Paesi Bassi. Ciò che è stato appreso durante i corsi di formazione è stato poi applicato nelle strutture.

## 10.2 Inclusione

### **Formazione incentrata sulla persona**

La formazione inclusiva è possibile se non viene effettuata alcuna suddivisione in gruppi. Infatti, ogni suddivisione in gruppi è definita in base alle caratteristiche del gruppo e comporta quindi il rischio di emarginazione. Il problema è che i profili professionali tradizionali si basano sulla suddivisione in gruppi. Di conseguenza, molte persone con necessità di assistenza sono escluse dalla formazione professionale. Rendere inclusiva la formazione professionale è quindi una sfida particolare.

L'idea di inclusione nella formazione professionale può essere realizzata solo con un approccio individuale e incentrato sulla persona. Il punto di partenza del metodo Inclutrain non è quindi una professione specifica, ma l'individuo con tutte le sue capacità e limitazioni. Si tratta di riconoscere le qualità di una persona e di promuoverle in modo che possa apportarle positivamente al mondo. Il punto di riferimento centrale per questo è l'impulso individuale ad agire. Quale professione questo porterà alla fine è un viaggio alla scoperta. È anche possibile sviluppare nuovi profili professionali individuali.

### **Dalla diversità all'inclusione**

Partendo dall'idea della diversità, è possibile stabilire delle quote: ad esempio, un'azienda di determinate dimensioni deve assumere persone che necessitano di assistenza. Ciò non significa però automaticamente che queste persone siano integrate nell'azienda. Ciò avviene solo se vengono considerate per le loro qualità individuali e possono contribuire con le loro qualità al bene comune. In caso contrario, è necessario che l'insieme venga ulteriormente sviluppato affinché la persona possa dare il proprio contributo. Solo allora si può parlare di inclusione. La ricerca dell'inclusione va quindi un passo oltre la ricerca della diversità. L'obiettivo è quello di vedere non solo le persone che necessitano di assistenza, ma tutti i dipendenti di un'azienda nelle loro qualità e quindi nella loro individualità.

## 10.3 Progetti e partner Inclutrain

Ci sono stati tre progetti Inclutrain:

1. **Inclutrain:** gennaio 2018 - giugno 2020  
Questo progetto si è concentrato sull'elaborazione dei contenuti dei metodi.
2. **Inclutrain connect:** giugno 2021 - febbraio 2023  
Questo progetto si è concentrato sullo scambio internazionale e inclusivo.
3. **Inclutrain extends:** settembre 2023 – febbraio 2026  
In questo caso sono stati ulteriormente elaborati i metodi e sono stati organizzati incontri di scambio inclusivi.

### Partner del progetto

Le seguenti istituzioni sociali hanno partecipato a tutti e tre i progetti:

- [Comunità agricola Weide-Hardebek](#) (DE)
- [Comunità integrativa Loidholdhof](#) (AT)
- [Urtica De Vijfsprong](#) (NL)

I partner di supporto in tutti i progetti Inclutrain sono stati:

- [merckens development support](#) (DE)
- [Albert de Vries Onderzoek in eigen werk](#) (NL)

A partire dal secondo progetto (2021) si sono aggiunti:

- [Lebensraum Birkenhof](#) (AT)

Inoltre, hanno partecipato al progetto le seguenti organizzazioni:

- [Associazione federale dei formatori professionali tedeschi](#) (DE), (Inclutrain)
- [Casa de Santa Isabel](#) (PT), (Inclutrain connect)
- [Vidaråsen Landsby](#) (NO), (Inclutrain extends)
- [Azienda Agricola San Patrizio](#) (IT), (Inclutrain extends)

Il progetto è stato finanziato dall'Unione Europea nell'ambito del programma Erasmus+.



Inclutrain extends – *Scopri l'esperto che è in te!*