



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Dipartimento
di Management**

Note di Ricerca

Sabrina D'Orsi ed Elena Rocco

**Nuovi modelli di business per il
Terzo Settore**

**Nota di Ricerca n. 2/2016
Maggio 2016**

ISSN: 2239-415X



Questa Nota di Ricerca è pubblicata a cura del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia. Il lavoro rappresenta esclusivamente le opinioni degli autori e non impegna la responsabilità del Dipartimento o dell'Università. Le Note di Ricerca intendono promuovere la circolazione di ricerca per favorire discussioni e commenti. Si invita a tener conto della loro natura provvisoria per eventuali citazioni o ogni altro uso.

Il Prof. Gaetano Zilio Grandi, in quanto membro del Dipartimento di Management e ai sensi dell'art. 4 del Regolamento sui Working Papers, dichiara che il presente lavoro rispetta i criteri per la pubblicazione nella Collana.

Nuovi modelli di business per il Terzo Settore

New business models for the Third Sector

Sabrina D'Orsi

sabrina.dorsi@unive.it

Dipartimento di Management
Università Ca' Foscari di Venezia

Elena Rocco

elena.rocco@unive.it

Dipartimento di Management
Università Ca' Foscari di Venezia

,
Maggio 2016

Abstract Le opportunità dischiuse dalla rivoluzione digitale coinvolgono ogni settore economico, compreso il Terzo settore. Scopo di questa ricerca è proporre una riflessione che evidenzi, attraverso un framework interpretativo, le relazioni tra produzioni culturali, tecnologie, resilienza e benessere. Nella seconda parte del lavoro, il framework è applicato al caso Radio Magica, una piattaforma culturale dedicata alla letteratura per l'infanzia inclusiva, il cui business model si ispira ai principi della sharing economy.

Keywords: resilience, cultural industry, inclusion, social innovation

Correspondance to:

Elena Rocco Department of Management, University of Venice Ca' Foscari
San Giobbe , Canneragio 873
30121 Venice, Italy
Phone [+39] 041 234 8744
Fax [+39] 041 234 8701
e-mail elena.rocco@unive.it

1. Introduzione

Cultura e settori creativi occupano uno spazio fondamentale nell'agenda europea Horizon 2020. Tra gli aspetti premianti in Horizon 2020 vi sono: 1) la capacità di rafforzare la competitività del settore culturale e creativo, per promuovere una crescita economica intelligente, sostenibile e inclusiva; 2) adattamento dei settori culturali e creativi all'era digitale e alla globalizzazione.

Questo progetto si è focalizzato sul rapporto tra cultura, inclusione e tecnologia, proponendo un modello che lega la produzione culturale al tema della resilienza, intesa come capacità di creazione di prodotti e processi in grado di dare risposte concrete di fronte a situazioni di criticità. La ricerca mira a fare luce sul ruolo della cultura quale "attivatore" di processi evolutivi intelligenti, in grado, ad esempio, di promuovere idee concrete e sostenibili nel sociale. La cultura, intesa come l'insieme di pratiche quotidiane con le quali gli individui e i gruppi manifestano un sistema di valori, credenze, lingue e costumi condivisi, è allo stesso tempo "produttore" e "prodotto" della resilienza. Attraverso la cultura, gli individui ricevono input per la costruzione del loro percorso di senso; attraverso la cultura realizzano artefatti ed esperienze in grado creare senso e valore per se stessi e per la collettività. Il World Economic Forum di Davos ha messo in evidenza il ruolo degli imprenditori sociali quali protagonisti dei processi di resilienza di un sistema paese.

Il primo obiettivo della ricerca è di natura teorica: esaminare il rapporto tra cultura e benessere, ampliando lo spettro di analisi alle nuove tecnologie e alle potenzialità di inclusione da esse garantite. Una prospettiva sottovalutata sulla relazione tra cultura e benessere proviene dagli studi sulla resilienza¹. Resilienza (dal latino *resilio*, tornare indietro, rimbalzare) indica l'attivazione di processi di riorganizzazione positiva di fronte a esperienze critiche che avrebbero potuto sfociare in esiti negativi (Ungar, 2011,13; Grotberg, 1995). In questi processi, le risorse culturali giocano un ruolo cruciale, in quanto permettono di stimolare e costruire senso attorno agli avvenimenti critici. Come la tecnologia può essere applicata alla cultura per garantire l'inclusione e quindi estendere processi di resilienza anche

¹ Il tema è stato affrontato nel corso del convegno "Cultura e resilienza" organizzato dall'Università Ca' Foscari il 29.11.2014 presso l'Auditorium del Teatro Santa Margherita. Le presentazioni del convegno sono disponibili in formato video e in parte riassunte in questa nota di ricerca.

a soggetti o situazioni “fragili”? Tale prospettiva dischiude una visione innovativa circa il ruolo e il valore della cultura e offre, contestualmente, linee guida attorno a cui strutturare futuri progetti europei per i settori culturali e creativi.

Il secondo obiettivo della ricerca si sviluppa a livello empirico e riguarda l’analisi qualitativa longitudinale del progetto Radio Magica. Il caso si rivolge alla cultura dell’infanzia e dell’adolescenza e propone buone pratiche educative per rafforzare la capacità di resilienza dei bambini. Si è deciso di orientare la ricerca empirica sulla scuola perché, come scrive Rampini (2013)², la resilienza è innanzitutto la conquista di politiche che investono nella scuola, nella qualificazione e riqualificazione delle risorse umane, nelle reti di protezione sociale, nella ricerca scientifica. Politiche che investono nella cultura permettono di costruire, codificare e mettere a disposizione della società “risorse” che svolgono una funzione evolutiva per la specie umana. Il caso è stato esaminato come “motore culturale di resilienza”. L’analisi ha permesso di identificare e distinguere “attività-processi-risultati” mettendo in evidenza il ruolo abilitante della tecnologia per consentire un migliore raggiungimento degli obiettivi.

La ricerca di conclude con la proposta di un framework interpretativo che illustra le relazioni tra produzioni culturali, tecnologie, resilienza e benessere. Tale framework è indispensabile per individuare promuovere una crescita economica intelligente, sostenibile e inclusiva e, al contempo, adattare i settori culturali e creativi all’era digitale e alla globalizzazione. Tale framework è stato utilizzato come base di partenza per inoltrare la proposta di ricerca al Bando Europeo MED 2015 dal titolo “S2In2 Sharing Innovation & Inclusion through Social Entrepreneurship”

2. Resilienza

Il termine resilienza (dal latino *resilio*: rimbalzare, tornare indietro) afferisce alla fisica dei materiali in cui è utilizzato per definire la capacità di un corpo di assorbire un urto senza rompersi. In questo saggio verrà esaminata la letteratura sulla resilienza in particolare nelle scienze umane, dove è usato per indicare quelle persone che, nonostante nella vita abbiamo subito un “urto” affrontando situazioni traumatiche di varia natura e intensità, hanno vissuto

² L’età della resilienza Rampini, F. articolo comparso su La Repubblica 23 gennaio 2013

in seguito in modo inaspettatamente positivo senza incrementare fattori di rischio o giungere ad esiti psico-patologici (Rutter,1999) proseguendo il loro percorso di vita in modo socialmente accettabile nonostante le difficili condizioni di vita (Vanistalideal, 1998).

Nell'analisi del rapporto tra cultura e benessere il tema della resilienza si situa come discriminante: esisterebbe dunque una condizione di benessere solo quando l'individuo non trovi ostacoli sul suo percorso di vita? Il benessere viene considerato quindi come pre-requisito o condizione che presuppone l'assenza di qualsiasi avvenimento critico o la presenza di ostacoli solo temporanei e/o situazioni sfavorevoli risolvibili.

Nella nostra prospettiva vogliamo indagare il tema del benessere quando esso giunge come conquista o si innesta come condizione di esito, quando dunque per arrivare alla condizione di benessere l'individuo ha dovuto cercare risorse interne o esterne da utilizzare come aiuto/supporto. Vogliamo analizzare cosa gli ha permesso di sviluppare quella capacità di adattamento alle condizioni della vita che lo hanno portato a sperimentare uno stato di raggiunto benessere. La resilienza è l'elemento fondamentale di questo processo e capirne a fondo i meccanismi che lo attivano e quelli che lo sviliscono è un utile elemento per poter tentare di progettare esperienze che attivino ex novo meccanismi resilienti anche nelle persone che, non conoscendo questa risorsa, non si mobilitano per attivarla in sé o nel loro ambiente.

La nozione di resilienza ha anche il merito di aver aperto la strada ad una psicologia positiva, ad una visione dinamica e arricchente della vita secondo la quale, individualmente e comunitariamente, è possibile perseguire la costruzione dell'autostima in ogni età della vita, la consapevolezza delle proprie potenzialità, il senso di responsabilità, la riparazione dei torti e delle sofferenze provocate o subite.

Il termine resilienza compare in modo sistematico nelle ricerche di Garmezy sui bambini ad alto rischio psicopatologico e faceva riferimento alla competenza posseduta da alcuni bambini di resistere a circostanze della vita potenzialmente stressanti o drammatiche (Garmezy, 1974). In seguito il tema fu approfondito da Masten e Tellegen in un programma di ricerca sull'adattamento dei bambini in situazioni di rischio che prese il nome di *PCLS Project Competence longitudinal study* e a partire dagli anni '80 l'interesse dei ricercatori si è concentrato non più solo sul disadattamento dei soggetti, ma anche sulle loro competenze e sui fattori di protezione. Tali ricerche hanno evidenziato come soggetti cresciuti negli stessi contesti di rischio mostrassero una grande variabilità nelle risposte

alle avversità, agli eventi stressanti o ai traumi. Ciò ha spinto la ricerca ad uscire dal modello interpretativo esclusivamente centrato sugli effetti psicopatologici legati alla vulnerabilità, per prendere in considerazione le risorse e i fattori di protezione attivi nei soggetti e nel loro ambiente. In particolare si direbbe che in quella fase della ricerca sia giunta la consapevolezza che occorresse focalizzarsi sull'età evolutiva *tout court* e la sua naturale predisposizione all'adattamento e non nello specifico sull'infanzia offesa. Tale prospettiva giunge insieme all'acquisizione di un dato fondamentale: gli investimenti e le risorse impiegate sulle iniziative di prevenzione e promozione del benessere in progetti che hanno come target specifico l'età evolutiva, sono quelli che hanno più impatto su tutta la società, andando ad agire in una fase in cui il soggetto è più ricettivo e predisposto al cambiamento.³

2.1 Fattori di rischio e fattori di protezione

Un elemento indispensabile per capire come si è evoluto il concetto di resilienza è il lavoro di Rutter (Rutter, 1985) che ha inizialmente proposto un modello nel quale resilienza e vulnerabilità erano collocate agli estremi di un continuum e la risposta era determinata da una costellazione di variabili che consentivano la riduzione dell'impatto con la condizione di rischio. Nel 1987 Rutter approfondisce lo studio degli effetti dei fattori protettivi e li contrappone ai fattori di rischio e questa nuova visione viene successivamente ripresa e ampliata da Garmezy (Garmezy, 1991). Norman Garmezy, psicologo clinico e ricercatore premiato per i suoi studi sulla schizofrenia e pioniere della teoria della resilienza nel suo studio su come le avversità della vita abbiano potenziali connessioni con la malattia mentale ha evidenziato come d'altro canto aspetti quali abilità cognitive, la motivazione e altri fattori protettivi potrebbero contenere degli indizi per prevenire tali malattie.

Per il suo lavoro Garmezy è stato premiato presso *l'Institute of Medicine of the National Academy of Science* nel 1986. Sua è la tripartizione dei fattori protettivi: (1) **fattori individuali quali** caratteristiche personali, capacità intellettive, autostima e la capacità di far fronte alle situazioni; (2) **fattori familiari quali** la coesione e l'interesse dei famigliari o

³ La promozione della salute nell'infanzia e nell'età evolutiva - Piano Sanitario Regionale 1999 2001 Rapporto tecnico per la definizione di obiettivi e strategie per la salute Regione Emilia-Romagna CDS Aziende USL Città di Bologna e Ravenna Dossier 56.

caregiver, una struttura educativa adeguata, un clima familiare affettuoso e caldo dove è presente un ambiente stimolante, scambi affettivi frequenti, condivisione di momenti piacevoli di vita quotidiana e un'interazione positiva dei genitori con i bambini; (3) **fattori ambientali o di sostegno** come l'organizzazione dei servizi sociosanitari ed educativi, insegnanti ed educatori benevoli. Nella metafora della bambola spezzata (Manciaux, 1999), se si lascia cadere una bambola essa si romperà più o meno facilmente secondo la natura del suolo (fattore ambientale), secondo la forza con cui è stata gettata, negligenza o aggressione (l'evento traumatico) e secondo il materiale con il quale è stata fabbricata (livello di vulnerabilità). La valutazione della vulnerabilità richiama la complementarità dei fattori di rischio e anche quella dei fattori di protezione, e rimanda a un modello a tre dimensioni: rischio, resistenza e adattamento. (Volpi, 2003)

I fattori di rischio, oltre ai già citati fattori genetici, biologici, psicologici, ambientali e socioeconomici sono associati con un aumento della probabilità di un cattivo adattamento, identificando proprio il mancato o cattivo adattamento come rischio (Masten, 1994). Sono considerati resilienti infatti gli individui che riescono a non avere un cattivo adattamento nonostante vivano e si confrontino con condizioni di rischio. C'è da precisare che tra i fattori di rischio non vi sono solo fattori innati, ma anche elementi costruiti durante il percorso di crescita e di vita quali: malattie mentali, qualità dell'attaccamento, bassa autostima, alto livello di rabbia o aggressività, aspettative inadeguate relativamente a se stessi e agli altri, difficoltà a rapportarsi con pari e adulti, poca capacità di gestire lo stress e fattori esterni sia strutturali che funzionali: la situazione economica, le devianze, le carenze affettive, ecc.

Discorso a parte spetta per i fattori di rischio e di protezione legati alla comunità di appartenenza: i primi sono, tra gli altri, povertà, alta densità urbana, forte mobilità e i secondi: coinvolgimento del gruppo dei pari in attività di solidarietà nei confronti della scuola e della comunità, iniziative per favorire la coesione sociale, la solidarietà e la partecipazione, interventi mirati alla promozione del benessere dei soggetti. In questo ambito molto si può fare in termini di investimento sociale e pianificazione di servizi e prodotti mirati al minimizzare i danni e dare spazio alle potenzialità attivate dai meccanismi della resilienza. Un'ultima precisazione: il concetto di rischio descrive inoltre solo una condizione di probabilità e per questo è bene tenere sempre presente la differenza tra rischio potenziale e rischio reale.

Ciò che è importante ribadire è che i fattori di protezione giocano un ruolo fondamentale nel contrastare gli effetti negativi delle circostanze di vita avverse: sembra quindi che i fattori di protezione possano essere considerati l'esatto opposto dei fattori di rischio (Stouthamer-Loeber, 1993) ma non sempre è così, in molti casi lo stesso fattore può essere considerato un fattore di rischio o di protezione in base alla sua intensità. Ad esempio il controllo imposto dalle norme sociali può divenire un fattore di rischio se è scarso o se è eccessivo, ma è un fattore di protezione se viene esercitato in un giusto grado.

Per questo motivo nel grafico che rappresenta il framework proposto indichiamo in primo piano il rischio a fronte dell'opportunità, considerando i fattori di rischio e protezione come causa ed effetto di una criticità affrontata.

2.2 Studi italiani e prospettive recenti

In Italia tra i lavori sulla resilienza citiamo la panoramica critica elaborata da Caso, De Leo e De Gregorio (2002), il lavoro di Oliviero Ferraris (2003), la messa a punto della misura italiana di ego-resiliency da parte di Caprara, Steca e De Leo (2003), la trattazione della dinamica fra rischio, protezione e resilienza di Emiliani (2005) e la sistematizzazione del concetto all'interno di una prospettiva pedagogica di Cyrulnik, Malaguti (2005) e Malaguti (2005). In una prospettiva più recente la resilienza viene osservata come *processo di co-costruzione di senso e comprende un adattamento positivo nel contesto delle avversità*. Giungiamo a parlare di *educare alla resilienza ovvero cercare gli "indizi minimi", le risorse latenti che possono essere attivate in un soggetto fragile perché offeso, incontrandolo là dove si trova, nel suo mondo, con la sua storia, costruendo presupposti della fiducia, della stima, della valorizzazione nonostante le infauste premesse (Malaguti, 2005)*.

In questa rapida overview della letteratura, è importante citare il quaderno pedagogico "Educazione, pentolini e resilienza" della serie "Nuovi strumenti pedagogici per la scuola dell'infanzia" (Ius, Milano, 2011) che si presenta come corredo teorico ad uso di operatori, insegnanti ed educatori, dell'albo illustrato Il pentolino di Antonino (Carrer, 2009 trad. it 2011) per favorire alcune pratiche di relazione tra insegnanti, bambini e genitori, nella logica ispirata al pensiero ecologico della co-educazione. Tale albo che si fa portatore di un vero e proprio messaggio "a misura di bambino" attraverso cui l'operatore affiancato dal *caregiver* può lavorare a livello simbolico là dove il bambino con difficoltà di crescita viene messo al centro dell'azione pedagogica, tenendo il fuoco sulle possibilità di resilienza che possono essere costruite, attraverso l'educare, in contesti quali nidi e scuole.

All'interno del loro agire educativo quotidiano, gli insegnanti e gli educatori possono dunque svolgere l'importante ruolo dei tutori di resilienza diventando quei "soffiatori d'anima" (Cyrulnik, 2007) in grado di restituire interamente i bambini e i loro genitori alla "vita", mettendo in atto alcune semplici attenzioni che creano catene di sviluppi positivi nei diversi sistemi ecologici (Parens, 2008).

Il contributo di questo corpus di ricerche ha permesso di ampliare la comprensione dei processi di resilienza e dei sistemi di adattamento umani. Tali studi hanno avuto una sostanziale ricaduta applicativa fornendo indicazioni per la messa in atto di pratiche educative e politiche sociali di sviluppo, focalizzate sempre più sulla prevenzione del rischio nelle situazioni sfavorevoli e sullo sviluppo, specialmente in età evolutiva, di quelle capacità che consentono ai soggetti di essere resilienti. (Masten e Powell, 2003; Malaguti, 2005)

Zani (Zani e Cicognani, 1999) nell'ambito di un'analisi delle ricerche sui processi di *coping* fa riferimento all'approccio fenomenologico di Frydenberg (Frydenberg, 1997) secondo cui il *coping* si articola in base a tre fattori fondamentali e interdipendenti: la persona, la situazione e la percezione soggettiva della situazione stessa. Questa prospettiva ci sarà utile più tardi per definire alcuni punti cardine del framework interpretativo.

Infine l'ambiente e i sistemi con i quali l'individuo interagisce nel suo sviluppo psicologico sono un fattore importante da considerare. Malaguti (Malaguti, 2010) parla di una "ecologia umana e sociale della resilienza": secondo questa concezione non esisterebbero individui resilienti ma sistemi resilienti.

3. Cultura come dispositivo per affrontare la complessità e predisporre al cambiamento

3.1 Cultura come modalità attraverso cui conoscere

La cultura intesa come insieme di valori condivisi da una comunità e trasmessi attraverso determinati codici di comunicazione è un ambito enorme e variegato all'interno del quale rintracciare un numero elevatissimo di possibilità abilitanti. Ma per contemplare la cultura come attivatori di processi di resilienza, con il supporto della tecnologia, occorre che la cultura emerga non solo come "oggetto di conoscenza" ma anche come "modalità attraverso cui conoscere". Solo così essa attiva processi evolutivi intelligenti e diventa un fattore chiave nel determinare il benessere dei fruitori. Con questa accezione la cultura esce dall'ambito cui per troppo tempo è stata relegata: la cultura con la C maiuscola, la cultura come fattore alto di educazione, come porta d'accesso privilegiato per la conoscenza.

In realtà la cultura è un *passe-partout* che può avvicinare qualsiasi tipologia di utente a qualsiasi tipologia di contenuto. Utilizzare il termine *cultura* significa ripensare la conoscenza in chiave antropologica, mettere in evidenza ciò che di curioso, imprevisto e meraviglioso c'è nel sapere, renderlo per tutti senza svilirlo né semplificarlo. Le produzioni culturali devono creare ponti tra la sapienza antica e le domande contemporanee e costituire una proposta valida e coerente con i bisogni delle persone che parlano una lingua confusa e vibrante: la lingua del nostro tempo. Tali persone sono, mai come oggi, assetate di prodotti di qualità interattivi, intelligenti, che propongano esperienze d'uso appaganti e arricchenti che non abbiamo il retrogusto *educational* ma che siano valide contemporaneamente sotto più aspetti. Marshall McLuhan in tempi pre-digitali diceva *"Coloro che fanno distinzione fra intrattenimento ed educazione forse non sanno che l'educazione deve essere divertente e il divertimento deve essere educativo"* (1964). Senza divertimento e potremmo aggiungere senza passione, coinvolgimento, partecipazione non può esserci apprendimento. Da questo assunto deriva la "necessità" dell'*edutainment*.

3.2 Una "palestra" per allenare la resilienza

Nel binomio cultura e resilienza vogliamo chiarire meglio che quando parliamo di resilienza non ci riferiamo esclusivamente ad una competenza acquisita o da acquisire, minata o facilitata dai fattori di protezione e rischio fin qui citati, piuttosto ci riferiamo ad un sistema di autoregolazione cui devono fare riferimento gli individui ma anche i modelli organizzativi ed economici. Tale sistema comporta la messa in gioco, oltre ai fattori citati, anche il coinvolgimento di un fattore creativo non indifferente. *'Creatività è unire elementi esistenti con connessioni nuove, che siano utili'* afferma il matematico francese Jules-Henri Poincaré, e questo chiarisce meglio il nostro punto di vista: per diventare resilienti occorre nutrirsi di una dieta composta dagli stimoli i più vari che metta in gioco i sensi, la razionalità, il coraggio, il senso dell'umorismo, la volontà di assumersi dei rischi. Una dieta del genere non può che contemplare la presenza dei più diversi *input* e la capacità di maneggiarli e metterli in relazione.

La resilienza non è una caratteristica che è presente o assente in un individuo; presuppone comportamenti, pensieri ed azioni che possono essere appresi da chiunque.

La resilienza si configura come un *corpus di competenze* che deve essere allenato attraverso una vera e propria palestra. In questo senso la cultura serve da nutrimento per

attivare un processo che rende sempre più plastica la capacità di interpretare il mondo e reagire ad un evento, che mette il soggetto o il modello organizzativo in grado di adattare il proprio ragionamento e la propria risposta. Il soggetto deve tornare ad essere una sorta di “predatore di realtà” e le tecnologie devono aiutarlo ad indagare la realtà nell’unico modo universalmente riconosciuto dagli esseri umani: attraverso i sensi. La cultura o l’offerta culturale è vista qui come dispositivo per affrontare la complessità e predisporre ad interpretare ciò che è più funzionale al cambiamento. Per palestra intendiamo quell’allenamento a percepire la realtà come capacità di metterci in relazione con essa attraverso l’empatia, lo sguardo attento e curioso, lo sforzo di vedere al di là di ciò che appare negoziando con la complessità della realtà stessa.

Il framework di riferimento descritto nella figura 1 propone un approccio in cui la tecnologia è un linguaggio per inventare veri e propri valori d’uso della tecnologia⁴ senza rimanere imbrigliato negli usi che si vanno via via canonizzando in questo decennio. Proprio come abbiamo fatto con l’alfabeto che non è nato originariamente per raccontare storie ma è diventato poi un potente mezzo al servizio della tradizione scritta, anche con le tecnologie della comunicazione dobbiamo osare nel modo in cui le utilizziamo perché i mezzi di cui disponiamo e le loro potenzialità possano essere messe al servizio della società (per esempio nel campo della partecipazione attiva e dell’innovazione sociale), della scuola (per creare dinamiche collaborative di inclusione e integrazione), della famiglia (per esempio per consolidare relazioni).

Nel campo dell’impresa sono da menzionare le prospettive dell’Open Innovation che ipotizza applicazioni in linea con il nostro framework. Secondo questo approccio il mutamento dei processi economici ha costretto ad una riformulazione del concetto tradizionale di innovazione. Il nuovo contesto economico, dove la convergenza delle tecnologie ha reso il processo di innovazione maggiormente rischioso, ha stimolato una revisione e un aggiornamento della nozione di innovazione. Tra i primi a cogliere questa rivoluzione citiamo Henry Chesbrough che nel saggio *“The era of open innovation”* (2003),

⁴ Agli “Stati generali dell’innovazione” (Università di Siena, Aula Magna Storica, Palazzo del Rettorato, 14 Maggio 2015) si è parlato di come individuare le applicazioni tecnologiche funzionali sia alla conservazione sia alla valorizzazione dei beni culturali, tecnologie che abilitano nuove forme espressive stimolando la sperimentazione con i linguaggi propri delle arti visive e performative, della comunicazione digitale, del cinema, del web.

focalizza l'attenzione sulla trasformazione in atto del modello di innovazione tradizionale, caratterizzato dalla "closed innovation" e via via aperto a nuovi paradigmi che invece spingono verso una apertura nella ricerca di innovazione oltre i confini dell'impresa: ecco allora il fiorire di una progettazione che si orienta su piattaforme per l'incontro tra domanda ed offerta d'innovazione, incubatori o acceleratori di start-up, crowd-funding, laboratori per facilitare la sperimentazione, spazi di co-working e di scambio, inclusione dei vincitori di contest in spazi di ricerca e sviluppo di grandi aziende, scouting e successiva acquisizione di start-up da parte di grandi aziende.⁵

Nell'ambito della cittadinanza attiva e della partecipazione alle politiche di sviluppo citiamo la nascita di pionieristici format d'uso abilitanti della tecnologia e nuove modalità come gli Open Talk e i Walk about⁶ e in generale i Performing Media.⁷

Per concludere, è importante anche non perdere di vista che i meccanismi culturali sono, allo stesso tempo, volano di innovazione ma anche trappola: pensiamo alle convenzioni, consuetudini, tabù, regole, ecc., adoperati nel regolare i rapporti tra i membri di una comunità. Il nostro framework di lavoro non è esente da tali pericoli. *Il reale funzionamento delle istituzioni si compie attraverso persone reali che adoperano i meccanismi culturali della loro organizzazione sociale; e le funzioni inconsce o implicite di un'istituzione sono*

⁵ Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation, Ricerca di Accenture per "G20 Young Entrepreneurs Alliance" 2015 www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/next-gen/B20/Accenture-G20-YEA-2015-Open-Innovation-Executive-Summary.pdf

⁶ Strategie resilienti per la partecipazione, promosse da Carlo Infante, presidente di Urban Experience e co-fondatore degli Stati Generali dell'Innovazione (Smart City Exhibition, Bologna 2014).

⁷ "Performing media" è una nuova voce dell'Enciclopedia Italiana Treccani inserita nel volume Scienza e Tecnica 2014. (Infante) E' una definizione per un campo di ricerca che trova origine nell'ambito delle culture digitali e dell'arte interattiva, ma riguarda sempre più la condizione antropologica data dallo sviluppo delle tecnologie abilitanti, di per sé performanti. Nei nuovi media il rapporto uomo-macchina è sempre più simbiotico e reso fluido dalla semplicità d'uso e dalla sollecitazione percettivo/sensoriale delle soluzioni evolute dell'*interaction design* dove l'interfaccia aptica con un gesto esplicita un'estensione del corpo. Le tecnologie interattive diventano così performanti in via direttamente proporzionale alla performance delle nostre azioni. Questo sta creando un nuovo paradigma per ciò che definiamo cultura: il rapporto tra uomo e mondo non è solo mediato da tecnologie ma comporta un'integrazione sensibile. Secondo il principio delle psico-tecnologie, ne stiamo incorporando alcune qualità, di cui indichiamo le tre principali: l'ipertestualità sta riqualificando i processi cognitivi, emancipati dalla meccanicità lineare e logico-consequenziale; l'interattività sta reinventando le condizioni della prossemica; la connettività sta potenziando la natura delle relazioni sociali.

specificatamente determinate dai singoli individui associati nell'istituzione, i quali pur esercitando ruoli entro un sistema, sono portatori di una propria cultura (Jaques, 1955)⁸.

4. Quando la tecnologia permette di attivare processi di resilienza?

La tecnologia è un ambiente abilitante perché proprio nell'*immersione* nell'ambiente digitale (è curioso come sia possibile mantenere la metafora del mare quando si parla di *navigare in rete*) potenzialmente possono avvenire, oltre a tutto ciò che è stato enunciato in precedenza, scambi psico-affettivi, sociali, culturali ed educativi di una portata estremamente interessante ed innovativa. E' come se al binomio cultura e resilienza volessimo aggiungere un ambiente neutro, di facile accesso e dalle ampissime possibilità di applicazione e d'uso diventando ambiente abilitante e favorendo i processi stessi di resilienza: quello digitale.

Ispirandoci alla grammatica della relazione proposta da Milani e Ius (2010) ipotizziamo che il soggetto partecipi ad un processo di co-costruzione di senso e potenzi i suoi fattori di resilienza solo quando sia in grado di sviluppare una grammatica della relazione con le tecnologie stesse, ovvero quando le tecnologie:

- 1) *vengono utilizzate per dedicare tempo, riconoscere e conoscere*, quindi permettono la relazione, mettendo le persone una di fronte all'altra in una condizione di intimità e verità, rispondendo al bisogno del soggetto di essere riconosciuto nella propria individualità e con le sue proprie caratteristiche. Pensiamo all'utilizzo di skype nella relazione uno a uno oppure alle community nel caso della relazione uno a molti;
- 2) *vengono utilizzate con continuità* per permettere al soggetto di sviluppare un senso di appartenenza; pensiamo alle community di sviluppatori Linux, Wordpress che si trovano a contribuire ad una causa comune sviluppando gratuitamente una quantità enorme di codice in brevissimo tempo;
- 3) *vengono utilizzate per valorizzare, stimolare le capacità e le curiosità*, favorendo il percorso di apprendimento e la scoperta delle proprie passioni e risorse, per esempio attraverso la *Sharing Education* ovvero la possibilità di fruire di tipologie di contenuto audio/video per l'autoformazione o i *Massive Open Online Courses (MOOCs)* corsi aperti e disponibili in rete pensati per la formazione a distanza che coinvolga un numero elevato di utenti provenienti da aree geografiche diverse. L'accesso non richiede il pagamento di una tassa di iscrizione e permette di usufruire via rete da remoto dei materiali a disposizione;
- 4) *vengono utilizzate dando spazio alle domande*, quindi creando possibilità di sentirsi accolti e stimolati nella propria ricerca di senso; pensiamo alla creazione dei vecchi forum interattivi fino alle piattaforme più sofisticate come Kiwi Q&A (questions and answers), l'applicazione di Facebook che consente agli utenti di registrarsi e fare domande agli altri

⁸ Lombardo, A. (2004) La comunità psicoterapeutica. Cultura, strumenti, tecnica. Franco Angeli

iscritti, mantenendo un sofisticato sistema di crediti e penalizzazioni per chi risponde in maniera errata o approssimativa, incentivando quindi la creazione di un rapporto di fiducia e tenendo in alta considerazione una reputazione del singolo che rispondendo alla domanda si fa portatore di responsabilità sulla correttezza del contenuto. Qui, come in quasi tutte le piattaforme alle quali ci riferiamo, sia chi chiede sia chi risponde non sottostà ad alcun corrispettivo economico, ma sigla un gentlemen agreement che valorizza al massimo la relazione;

- 5) *vengono utilizzate con empatia*, favorendo il racconto degli eventi e delle emozioni e contribuendo a costruire significati differenti allo stesso trauma-difficoltà. Si pensi alle centinaia di migliaia di canali You Tube o Vimeo, o dai canali di podcast o dai milioni di blog personali creati da singoli che “mettono in scena” il loro racconto di vita (anche a scopo terapeutico). Non da meno in questo contesto sono da citare tutti quei software di pubblico utilizzo che permettono l’acquisizione di immagini, audio e video relativi al “racconto”, al montaggio (ri-costruzione) e all’editing (confezionamento e riorganizzazione estetica del racconto). Tali strumenti sono potentissimi abilitatori di competenza perché danno la simbolica e concreta possibilità di re-interpretare il proprio vissuto e trasformarlo in una versione più accessibile agli altri e quindi a se stessi;
- 6) *vengono utilizzate per raccontare storie* offrendo modelli positivi o storie psicologicamente orientate (Sunderland, 2004) o ancora integrando buone pratiche relative all’ascolto (vedi Caso Radio Magica presentato nei prossimi paragrafi);
- 7) *vengono utilizzate per permettere e sostenere l’apprendimento*. A questo proposito vanno citati il *flipped classroom model*, una metodologia didattica innovativa che capovolge l’assioma banchi/cattedra creando unità di apprendimento liberamente condivise dagli insegnanti e la Khan Academy, un’organizzazione educativa senza scopo di lucro creata nel 2006 dall’imprenditore bengalese ed educatore Salman Amin Khan, con lo scopo di offrire servizi e materiali e tutorial gratuiti per l’istruzione e l’apprendimento a distanza attraverso tecnologie di e-learning. Si tratta della prima piattaforma di *peer education* strutturata come un MOOCs (punto 3) che valorizza l’importante aspetto del tutoraggio tra pari, elemento nel quale la tecnologia ha potuto dare un grosso slancio proprio per le potenzialità intrinseche del mezzo. Il tutoraggio tra pari mette in campo anche la questione della fiducia nelle risorse personali di ogni attore, ribaltando il concetto di formazione dall’alto verso il basso dove il discente viene istruito dal docente e assumendo un modello orizzontale con una struttura precisa, a due, in cui uno studente più preparato su una determinata materia fa da tutor all’altro, che può essere suo coetaneo o un po’ più piccolo (*cross tutoring*). Questa forma di apprendimento cooperativo favorisce, rispetto a quello competitivo o individualista, l’interazione tra pari, l’autostima e l’empatia ed è utile per entrambi: per il tutor che rinforza le sue conoscenze e sviluppa nuove capacità insegnando al suo compagno e per il suo assistito che può contare su un rapporto diretto con un collega più preparato di lui (Ferri, 2014);
- 8) *vengono utilizzate per trascorre per potenziare la socialità e creare momenti piacevoli di condivisione*. Pensiamo ai social media che incentivano relazioni orizzontali sfruttando relazioni di fiducia diretta e indiretta. Non è un caso che *Facebook* sia diventato un caso da manuale: esso ha ricevuto l’eccezionale esito che tutti conoscono proprio perché nel suo meccanismo di funzionamento riprende perfettamente le dinamiche sociali di base, in particolare quelle relative al consenso e all’affermazione di sé;
- 9) *vengono utilizzate in contesti informali e formali* dove non c’è più una divisione netta tra apprendimento e intrattenimento e sfumare questo confine significa che potenzialmente

ogni situazione ludica di fruizione della tecnologia può diventare un'occasione per imparare e viceversa, vedi gli usi intelligenti e strutturati delle Lavagne interattive multimediali LIM in classe, oppure l'uso del *coding* come opportunità didattica e la *gamification* ovvero l'utilizzo di dinamiche tipiche dei giochi come livelli, punti o premi, in contesti esterni al gioco per creare più interesse o risolvere problemi;

10) *vengono utilizzate non come unico strumento ma a corredo di un'offerta adeguata al contesto* sapendo che per rispondere a problemi complessi in contesti complessi sono necessarie soluzioni complesse messe in atto con azioni apparentemente semplici (Klein, 2004). Non vogliamo assumere la tecnologia come rimedio o risposta per ogni esigenza. Ma è indubbio che sono sempre più comuni le situazioni in cui l'offerta di un prodotto culturale mediato dall'utilizzo di una tecnologia rendono tale offerta più accessibile, più disponibile e più efficace per l'utenza contribuendo ad incentivare gli enti promotori e produttori di tale offerta perché essa si rivela sempre più interessante anche dal punto di vista della sua sostenibilità.

4.1 Il bisogno di raccontare storie e le tecnologie “a schermo spento”

Nel punto 5) del paragrafo quarto si accennava al bisogno di raccontare la propria storia, mettere verbalmente in scena il proprio “dramma” come elemento potenzialmente terapeutico, sia sotto l'aspetto psicanalitico e più prettamente psicologico. L'atto del *narrare* ha delle caratteristiche particolari che lo differenziano dall'utilizzare il discorso non narrativo. Lo psicologo cognitivista Jerome Seymour Bruner ha identificato alcune proprietà principali della narrazione che sono 1) la sequenzialità, 2) la concretezza, 3) l'intenzionalità e 4) l'opacità referenziale, indicando l'importanza della rappresentazione (dove la persona realmente esistita si spogli dei suoi panni per ricoprire il più alto ruolo di “personaggio”). In questo contesto si aprono tre prospettive significative:

1. l'impronta che la narrazione collettiva - le storie popolari da cui hanno origine i miti e le leggende - ha impresso fin dai tempi più remoti sulla nostra specie. “Quando un comportamento è presente in tutte le società, la scienza vi riconosce un prodotto dell'evoluzione” (Gottschall, 2011). Ciò significa che nel raccontare storie ci deve essere qualcosa di utile per la specie, qualcosa che potenzia le abilità e le capacità sociali degli individui;
2. l'importanza “terapeutica” dello *storytelling* dove il raccontare, ovvero mettere ordine nel disordine per dare coerenza ad una concatenazione di eventi (si è usato di recente il termine “storificazione” per indicare questa competenza) ha un effetto benefico sulla capacità di elaborare un evento traumatico. In uno studio del 2004 dell'Università del North Carolina at Chapel Hill, pubblicato dalla psicologa sociale Melanie Green, si dimostra come i racconti che riflettono elementi del nostro vissuto inducano una maggiore partecipazione emotiva e un'immedesimazione importante. Green, M. C. (2004). Tale studio ha dato vita alla pubblicazione divulgativa “*Narrative Impact: Social and Cognitive Foundations*”. La stessa ricercatrice ha pubblicato nel 2006 una ricerca sul potere persuasivo della narrazione costruita ed articolata, riconoscendo il motivo

per cui le più innovative strategie di marketing del prodotto stanno sempre più frequentemente appropriandosi degli strumenti dello *storytelling* per mettere in piedi campagne pubblicitarie che invece di promuovere direttamente il prodotto lo propongono al pubblico inserito in un mondo narrativo appetibile; (approfondimento?)

3. la *Narrative Based Medicine* (NBM) è una tecnica innovativa che colloca al centro del rapporto tra medico e paziente il racconto della malattia, stimolando il medico ad ascoltare e accogliere il vissuto del paziente per creare quell'empatia che è fondamento preliminare della cura (Kalitzkus, V. 2009) La Narrative Based Medicine nasce nell'ambito dei corsi di psicologia medica della Harvard Medical School dove lavorano due grandi protagonisti della psicologia antropologica del Novecento: Arthur Kleinman e Byron J. Good. Per loro la medicina è un sistema culturale e come tale usa significati simbolici che danno forma sia alla realtà clinica (ovvero alla diagnosi) sia all'esperienza di malattia.

Dal punto di vista dello *storytelling* le tecnologie della comunicazione possono essere importanti facilitatori nella costruzione di senso e quindi veri e propri abilitatori di competenze se sanno essere portatori delle istanze del soggetto e dei suoi bisogni. Per esempio per "vedere" una storia raccontata non servono gli occhi e non serve uno schermo. Il corredo visivo qui non è necessario per visualizzare il racconto anzi, forse è fuorviante. Ecco perché parliamo di "tecnologie a schermo spento" termine coniato da noi, per riferirci ad esperienze che mettono in primo piano l'esperienza dell'ascolto potenziando le capacità immaginative ed evocative della narrazione.

5. La tecnologia come ambiente abilitante

Alla luce delle argomentazioni precedentemente esposte, possiamo innestare nel binomio cultura-resilienza le nuove tecnologie come ambiente abilitante, perché utilizzare la tecnologia per comunicare, informarsi, imparare e intrattenersi significa scegliere un ambiente che è per antonomasia luogo di co-costruzione e, in primis, luogo di costruzione di senso. Termini come condivisione, rete, *teamwork* e cultura condivisa sono parole chiave dell'ambiente digitale. Chi usa la rete è abituato a tenere in alta considerazione il lavoro altrui, proprio perché parte integrante del suo stesso lavoro; pensiamo alle grandi community di sviluppatori dei software open source come GNU *Linux* o delle piattaforme collaborative come *Wikipedia*. Per i membri di queste comunità la tecnologia diventa oggetto di emancipazione dal modello economico basato sul profitto (per gli sviluppatori creare software libero costituisce un modo per sviluppare strategie di resilienza nei confronti delle grandi corporation del software percepite come ostacolo alla libera diffusione del sapere digitale).

Queste comunità utilizzano la tecnologia come medium e come messaggio (McLuhan 1964) uscendo dalla decennale polemica che si interrogava sul fatto che il secondo fosse prioritario rispetto al primo o viceversa.

5.1 Possibilità e limiti della condivisione

Il tema della condivisione è ancora tutto da esplorare. Il Knowledge Management, che analizza le potenzialità e i limiti delle tecnologie per chi è chiamato a progettare con le tecnologie, è orientato verso le tematiche dei sistemi informativi nella loro accezione più ricca e si interroga sui limiti e sulle potenzialità della condivisione di sapere in ogni ambito.⁹

Sappiamo che i meccanismi di condivisione non sono tutti validi ed efficienti: la condivisione non è una condizione stessa sufficiente al raggiungimento degli obiettivi e lo si può vedere in maniera molto chiara in quei sistemi dove la condivisione del sapere porta ulteriore rumore di fondo. Quando viene messo in condivisione il sapere in modo non completamente trasparente ma seguendo dinamiche di opportunità, spesso il processo risulta vanificato. Si potrebbe dire che antepoendo alle esigenze della comunità un fine utilitaristico non si rispettano consapevolmente le norme di qualità, quantità, relazione e maniera enunciati nei "Principi di Cooperazione" (Grice 1993) rendendo farraginoso la comunicazione e inutile lo scambio. In tal caso il mezzo diviene vero e proprio ostacolo al processo che stiamo illustrando. Questo può avvenire anche per motivi intrinseci al mezzo stesso a causa per esempio di un'interfaccia non intuitiva, progettata senza il vaglio di un test di *usability*, che renda ambigua la modalità di interazione o per motivi estrinseci, quali dinamiche umane e relazionali.

Rimane tuttavia indiscutibile che l'ambiente assistito dalle nuove tecnologie sia un ambiente ideale per sviluppare processi e prodotti che danno risposte concrete di fronte a situazioni di criticità. La resilienza richiede la possibilità di fare massa critica per affrontare una difficoltà e dove è più facile fare massa critica se non in rete? Per una caratteristica particolare delle tecnologie denominata esternalità di rete *il beneficio che un individuo trae dall'utilizzo di un bene cresce al crescere del numero di utilizzatori di quel bene*¹⁰, quindi è

⁹ Mc Ellroy/Firestone Knowledge Management and culture, Key issue in NKM Capitolo 9.

¹⁰ Corso di Economia Industriale, dipartimento di Economia, Prof. Davide Castellani, Università di Perugia A.A. 2014/2015.

corretta l'ipotesi di utilizzare la rete per far sentire al soggetto in questione che insieme è possibile costruire nuovo senso. Le tecnologie intese come luogo di proliferazione di *sense making* collettivo, creazione di opportunità che ci collegano al mondo, era una possibilità impensabile solo venti anni fa. Essa si rivela abilitante mai come ora e, d'altro canto, mai come ora questa opportunità risulta vanificata se i soggetti coinvolti non sanno mettere in campo senso del vero, priorità d'interesse, valori, coraggio, spregiudicatezza, volontà di imparare ed approfondire ciò che non conoscono: in una sola parola, mettere in atto meccanismi culturali.

5.2 Limiti e possibilità della tecnologia

Un ulteriore fattore da menzionare è la possibile frustrazione dell'esperienza digitale. Quando in campo ci sono molteplici variabili, come ad esempio il funzionamento dell'hardware del computer, della connessione internet del sito, app, forum, servizio, piattaforma, l'abilità nel portare a termine procedure di iscrizione, registrazione a tale servizio, la capacità e reattività rispetto alla richiesta che tale software o applicazione richiede all'utente di verifica della propria identità, possibilità o necessità di interfacciare il proprio *device* ad un ulteriore periferica audio-video o stampante per eseguire un'istruzione abilitante, aumenta esponenzialmente la possibilità di creare un'esperienza frustrante. Ciò non abilita, ma al contrario rende impotenti di fronte ad una incompetenza e occorre tenerne conto. Nella progettazione di servizi che trovano nel digitale l'unica piattaforma di accesso è importante considerare che l'utente deve essere preparato all'insuccesso e questo elemento può anche suscitare una riflessione rispetto alla creazione di prodotto e servizi pensati proprio con questo obiettivo: aiutare l'utente a comprendere che si impara per errori e reiterazioni, che i tentativi non sono una perdita di tempo ma una palestra di resilienza, che la pazienza è una qualità preziosa da coltivare, che gli adattamenti e gli aggiustamenti che l'utente mette in atto non sono un'approssimazione ma una vera e propria strategia per affrontare un problema e trovare una soluzione (coping). Il fallimento è un gradino importante nel percorso verso l'apprendimento. Questo vale per i prodotti e servizi già esistenti ma ancor più per quelli che verranno creati in futuro quando la complessità della tecnologia si farà ancora più avanzata e l'accesso alla rete sarà ancora più minato dalla raccolta selvaggia di big data a scopi di *webmarketing* (con la conseguente invasività che ne deriva), dalla *net neutrality* e dai problemi sulla privacy digitale in discussione proprio in questi mesi.

5.3 Tecnologia a scuola a sostegno della cultura dell'inclusione

Nella scuola, le tecnologie applicate alla cultura possono farsi valido elemento a garanzia dell'inclusione laddove prestano le loro potenzialità a supporto dei cosiddetti Bisogni Educativi Speciali (BES) non solo dal punto di vista strumentale (ad esempio il sostegno ai dislessici con l'uso del computer per scrivere e l'uso di tablet e calcolatrici per i discalculici) ma anche dal punto di vista sociale e relazionale: sempre più si assiste all'utilizzo della tecnologia per la didattica inclusiva in virtù delle potenzialità del mezzo, percepito non più come protesi (McLuhan, 1964) ma come attivatore d'interesse, amplificatore di processi cognitivi, moltiplicatore di occasioni per una didattica interdisciplinare e non ultimo in grado di richiedere agli studenti una maggiore autonomia e indipendenza nell'acquisizione di nuove capacità e di rielaborare il loro sapere proprio per mezzo delle tecnologie stesse (creazione di ipertesti, podcast tematici, mappe concettuali multimediali). La scuola si aspetta da questo cambio di paradigma che mette al centro la tecnologia e incoraggia l'innovazione, una forte crescita delle competenze, tema strategico per l'Agenda Europea 2020, e ciò che essa comporta ovvero l'evoluzione dal "*sapere*" al "*saper fare*" e dal "*fare*" all' "*imparare facendo*".¹¹ Ma per fare agire questa evoluzione occorre individuare i bisogni sociali, porsi serie domande su come la tecnologia può farsi strumento e non conquistare la posizione di contenuto di per se stessa, mettere insomma al centro la cultura e le conoscenze che vogliamo veicolare e non il contenitore, per quanto valido e ricco di possibilità esso sia.

5.4 Soft skills: competenze per la vita

Accanto alle conoscenze istituzionali e al bagaglio cognitivo si fa sempre più evidente la necessità di lavorare allo sviluppo delle **soft skills** (Abravanel, D'Agnesse 2015) ovvero alle seguenti competenze: empatia, saper lavorare in gruppo, creatività/innovazione (la capacità di usare il pensiero laterale per orientare la creatività verso l'innovazione, di contribuire con idee innovative alla gestione delle proprie difficoltà personali), sviluppare capacità di dialogo,

¹¹ Se ne è parlato al Convegno Nazionale Erickson (Rimini, 2015) "La qualità dell'integrazione scolastica" un evento per fare il punto su educazione, inclusione e disabilità che ha visto la partecipazione di più di 3000 insegnanti, con ospiti illustri come il filosofo Edgar Morin e il sociologo Zygmunt Bauman. Oltre 80 workshop e più di 200 relatori sui temi relativi alle pratiche di inclusione dei soggetti portatori di Bes, Dsa, autismo e disabilità in genere, formazione dei docenti, ruolo del sostegno e il concreto obiettivo di portare sei proposte di inclusione all'attenzione degli addetti ai lavori.

saper comunicare oralmente ed argomentare le proprie idee, informazioni e opinioni in modo chiaro e convincente, ascoltando ed essendo ricettivi alle proposte degli altri, capacità di prendere decisioni, capacità di gestione, sapersela cavare da soli di fronte alle difficoltà senza chiedere sempre aiuto, risolvendo i problemi e organizzando il proprio lavoro, capacità di adattarsi al cambiamento, leadership, miglioramento continuo, la capacità di negoziazione, etica del lavoro personale (imparo perché mi importa non per il voto), tolleranza allo stress (l'abilità di mostrare tolleranza in situazioni complicate o stressanti, al momento di dover affrontare ostacoli mantenendo inalterato la qualità dell'operato), consapevolezza di sé, equilibrio personale (l'abilità di gestire con successo i conflitti tra la sfera personale e familiare e quella esterna: scuola, amici, lavoro dei genitori, impegni, sport), gestione dei conflitti, adattabilità culturale, rete di contatti.

Il concetto di *soft skills* viene introdotto dal modello a T di Oivallus, documento tratto da uno studio svolto dall'associazione degli insegnanti insieme alla Confederazione delle industrie finlandesi, una sorta di Confindustria che avvalorava tra le competenze del XXI secolo quelle di imparare a ragionare con la propria testa, avere spirito critico, risolvere problemi e impegnarsi a fondo, innovare e migliorare, comunicare ed interagire in team (Abravanel, D'Agnese, 2015). Queste abilità oltre ad essere auspicabilmente applicabili all'interno della legge 107 del 2015 comunemente chiamata "La Buona Scuola", sono utili anche per essere buoni cittadini, elettori, genitori, coniugi e risparmiatori: per questo vengono anche chiamate «competenze della vita». I quattro cardini del modello a T sono: l'etica del lavoro (andare oltre i propri compiti, avere iniziativa e spirito critico), il *problem solving* dove dai problemi deve nascere la formulazione di una teoria e non viceversa, la capacità di comunicare oralmente (saper ascoltare e porre le giuste domande per sviscerare i problemi), il lavoro di gruppo (essenziale per contribuire attivamente allo scambio nell'interesse di tutti e legato alla capacità di assumersi dei rischi)

Tali capacità che non rientrano tra le classiche competenze cognitive e che senza una robusta preparazione di base si rivelano comunque inutilizzabili, sono tuttavia fondamentali per l'inserimento nel mondo del lavoro del futuro secondo lo studio di Oivallus dove l'improvvisazione, la creatività, la capacità di interpretare, di ascoltare punti di vista diversi, addirittura l'intuizione e la capacità di tollerare l'ambiguità si rivelano essere elementi di primo piano. Quali sono allora i cardini del modello "a T" che devono essere ricombinati per accogliere la complessità attuale e progettare un *framework* educativo più adeguato al mondo

di oggi? La risposta risiede nell'applicazione delle modalità di cui al paragrafo 3.2 dove la tecnologia si fa palestra informale d'uso e di ricombinazione di soft e hard skill. Da un lato le "competenze orizzontali" fatte di conoscenze di base, capacità di interagire con gli altri e di affrontare problemi anche estranei al proprio campo di specializzazione, dall'altro le "competenze verticali", o competenze cognitive.

Quanto esposto va letto alla luce di una valutazione che non contempla più l'individuo come un soggetto la cui intelligenza è considerata come una capacità unitaria che può essere misurata attraverso i test, ma come una persona in grado di manifestare forme altre di intelligenza rispetto a quella canonica. Con la Teoria delle Intelligenze Multiple Howard Gardner sfida il tradizionale punto di vista sull'intelligenza e arriva a definire l'intelligenza stessa come un'abilità, come la capacità di comprendere il mondo in cui viviamo e di risolvere i problemi. Tale intelligenza può manifestarsi secondo Gardner in ben nove modalità differenti: l'intelligenza linguistica, quella logico-matematica, quella spaziale, quella corporeo-cinestetica, quella musicale e quella interpersonale ovvero la capacità di comprendere gli altri, le loro esigenze, le paure, i desideri nascosti, di creare situazioni sociali favorevoli e di promuovere modelli sociali e personali vantaggiosi, l'intelligenza intra-personale che riguarda la capacità di comprendere la propria individualità, di saperla inserire nel contesto sociale per ottenere risultati migliori nella vita personale e ancora l'intelligenza naturalistica e quella esistenziale. Da tutto ciò consegue come sia indispensabile ripensare alle priorità dell'insegnamento e dell'offerta educativa stessa, che sono da un lato la valorizzazione del capitale umano (e delle diverse modalità per utilizzare la propria intelligenza o della necessità di piani di studio personalizzati, di più tempo per essere ascoltati o per cogliere i nessi multidisciplinari) e dall'altra fornire gli alunni di nuove competenze che meglio si adattano al mondo attuale e che saranno sempre più richieste dal mondo del lavoro.

6. Il caso Radio Magica

Nel tentativo di modellizzare un'esperienza che porti con sé le caratteristiche fin qui citate e che dia un contributo concreto per la progettazione di modelli innovativi replicabili che integrino le buone pratiche esistenti abbiamo scelto di analizzare il caso Radio Magica Onlus, una Fondazione nata da un progetto di ricerca dell'Università Ca' Foscari di Venezia, con l'obiettivo di creare un bene collettivo digitale rivolto alle scuole e alle famiglie che offrisse servizi e prodotti a sostegno degli apprendimenti, sfruttando in modo integrato

consolidati metodi pedagogici e nuovi media, a partire dalla teoria dell'ascolto attivo e con la missione di portare negli ambienti d'elezione del bambino (casa e famiglia) la cultura dell'ascolto come pratica inclusiva e abilitante.

Radio Magica è diventata nell'arco di 3 anni una web radio e una mediateca gratuita multiformato composta da storie, racconti, fiabe, filastrocche, brevi romanzi a puntate, programmi originali riguardanti lessico, viaggi, scienze e musica che garantisce la possibilità di fare inclusione attraverso l'accessibilità dei soggetti portatori di Bisogni Educativi Speciali ad una serie di risorse che ben si sposano con il concetto di *edutainment* descritto in precedenza. Queste risorse sono state realizzate in formato audio per tutti e per chi non può leggere a causa di problemi sensoriali o cognitivi (cecità, ipovisione, DSA, ritardo mentale, ecc.) e socio-familiari (alunni di recente immigrazione, nuove povertà, ecc.); in video con la Lingua dei Segni Italiana (LIS) per alunni sordi e con altre patologie per le quali è utile la LIS; in video con testi scaricabili e in comunicazione aumentativa alternativa (CAA) per sostenere gli apprendimenti di persone non parlanti, affette da autismo, ritardo mentale, alunni di recente immigrazione e in formato testo scaricabile con il carattere ad alta leggibilità per ipovedenti e DSA. Si tratta in ogni caso di materiali utili al potenziamento dell'ascolto e delle competenze psico-linguistiche e cognitive di tutti i bambini appartenenti alla fascia 0-13 a partire da un assunto fondamentale: le storie (dai miti all'attualità) sono materiale formidabile di elaborazione della conoscenza.

6.1 Format abilitanti e inclusivi: un modello push&pull di media education

Nell'offerta si è venuta a configurare un doppio fronte: oltre al più tradizionale "modello push" ovvero quello focalizzato sul creare le condizioni di ascolto, studiare il perfezionamento della piattaforma di accesso e far fruire i prodotti audio e multimediali i bambini, a partire dal 2015 ci si è mossi progressivamente verso il "modello pull" dove la Fondazione ha portato Radio Magica in varie scuole d'Italia, non più esclusivamente con l'ascolto attivo e il lavoro di divulgazione della cultura dell'ascolto ma con una proposta operativa di creazione di laboratori di *Radio Education* finalizzati alla creazione di format abilitanti ed inclusivi. E' il caso di progetti come "Crescere con Radio magica" oppure "Un giorno da speaker" progetti dedicati allo sviluppo dell'ascolto attivo e alla produzione di contenuti radiofonici, per il sostegno dell'oralità, della creatività, dell'identità, attraverso

l'elaborazione di storie autoconclusive a partire da stimoli visivi e sonori con l'obiettivo di sviluppare di nuove competenze comunicative ed emotive, la scrittura creativa e con il supporto piccoli esercizi di improvvisazione teatrale. Sia nel primo che nel secondo caso è importante sottolineare che i contenuti progettati (nel caso dei prodotti originali e dei materiali per i laboratori) e quelli scelti (nel caso delle collaborazioni con le case editrici) perseguono l'intento di coprire gli aspetti più salienti del lavoro sull'individualità, i suoi bisogni e gli aspetti più sensibili del suo equilibrio. A titolo esemplificativo, un'altra attività innovativa del "modello pull" ha visto la realizzazione di un prodotto ad hoc sul tema delle emozioni e dei sentimenti dal titolo "Match", un *silent book* che, attraverso l'indagine muta e sostenuta dalle immagini delle tavole inedite di un'illustratrice professionista, ha offerto la possibilità di lavorare con i bambini protagonisti dei laboratori alla creazione di prodotti radiofonici originali, intessendo storie a più mani e creando dei veri e propri manufatti narrativi, che sono il risultato di un lavoro profondo ma ludico. Lavorare a livello simbolico in questo caso, utilizzando personaggi di una storia come archetipi è servito per dare la possibilità ai bambini di mettere a nudo le proprie emozioni ed andare alla scoperta di esse. Un elemento ricorrente nel racconto delle vicende umane è da sempre il concetto degli archetipi. I personaggi e soggetti classici sono tuttora efficaci e possono essere utilizzati come fonte di ispirazione per la creazione di comunicazioni coinvolgenti. Quando parliamo di "archetipo" ci riferiamo alla definizione di Jung, che coniò il termine per indicare gli schemi psicologici innati spesso presenti nella mitologia, nei testi sacri, nel folclore, nelle arti e nella cultura popolare. Per Jung, gli archetipi erano "frammenti di vita", che mostravano un collegamento emozionale tra l'individuo e l'inconscio collettivo.

6.2 Affrontare rischi e opportunità nella fiaba come nella vita

Il lavoro fatto da Radio Magica sulle strutture narrative tradizionali usate come materiale grezzo per rielaborare un sapere contemporaneo (mi riferisco in particolare al progetto "7 giorni per 7 dei" audio-serie in sette puntate sui miti associati all'origine dei nomi della settimana a partire dalla letteratura mitologica) fa riferimento ad un classico della semiologia: *Morfologia della fiaba* di Vladimir Propp, che afferma che esista uno schema o struttura ricorrente in tutte le fiabe classiche proprio perché il ruolo che i personaggi interpretano altro non è che una funzione in relazione allo svolgimento della storia. Alla base dell'analisi di Propp vi è il concetto di funzione, che riguarda l'azione/reazione a cui un personaggio è assoggettato, proprio come nella vita reale il soggetto può trovarsi a ricoprire

suo malgrado un ruolo critico nei confronti del quale attivare un meccanismo di resilienza può essere una soluzione vincente. Analizzare a fondo le 31 funzioni che assolvono allo svolgersi della narrazione e i sette personaggi tipo o ruoli che ricorrono nelle narrazioni tradizionali potrebbe essere un valido aiuto per mappare le situazioni di criticità ricorrenti nelle quali gli strumenti della resilienza si fanno più utili.

Per creare prodotti che rispondano ai reali bisogni dei suoi fruitori Radio Magica è un osservatorio *in progress* sulle esigenze della scuola e della famiglia e continua a mantenere un'attenzione costante sull'offerta mondiale attraverso analisi di *benchmarking* sui progetti a sostegno dell'educazione, con un particolare focus sull'uso delle tecnologie come strumento di arricchimento dell'esperienza didattica tradizionale. La ricerca empirica sul territorio italiano ha messo in evidenza bisogni cronici, tra cui quello di formazione e aggiornamento degli adulti impegnati a vario titolo nell'educazione del bambino (genitori, insegnanti, educatori) e dei bambini stessi che devono essere messi in condizione di sfruttare in modo costruttivo e intelligente le potenzialità delle tecnologie digitali. Le nuove tecnologie e la rete possono potenziare le abilità e le competenze dei bambini, attraverso una combinazione ragionata di tecniche pedagogiche e nuovi media ma è necessario trovare metodi e strumenti per sostenere un utilizzo delle risorse economiche e pedagogiche più costruttivo e responsabile da un punto di vista dei costi.

“Gli ambienti in cui la scuola è immersa sono più ricchi di stimoli culturali, ma anche più contraddittori. Oggi l'apprendimento scolastico è solo una delle tante esperienze di formazione che i bambini e gli adolescenti vivono e per acquisire competenze specifiche spesso non vi è bisogno dei contesti scolastici. Ma proprio per questo la scuola non può abdicare al compito di promuovere la capacità degli studenti di dare senso alla varietà delle loro esperienze [...] La scuola è perciò investita da una domanda che comprende, insieme, l'apprendimento e “il saper stare al mondo”. Questo estratto dalle Indicazioni Nazionali per il Curricolo della Scuola dell'Infanzia e del Primo Ciclo di Istruzione emesso dal MIUR nel 2012 dichiara che la scuola è da tempo chiamata a occuparsi anche di altre delicate dimensioni dell'educazione e in particolare della dimensione esistenziale.

La scuola deve insegnare le regole del vivere e del convivere, costruire un'alleanza educativa con la famiglia, dare senso all'eterogenea molteplicità di esperienze che i bambini fanno all'esterno della scuola, far comprendere la propria cultura e le altre culture, mettendole in relazione per cogliere la ricchezza della storia dell'umanità, in un confronto che

non eluda questioni quali le convinzioni religiose, i ruoli familiari, le differenze di genere, valorizzare i beni culturali presenti sul territorio nazionale, per arricchire l'esperienza quotidiana dello studente con culture materiali, espressioni artistiche, idee e valori e formare i cittadini del futuro.

Radio Magica è stata riconosciuta come progetto di interesse da parte del MIUR nel 2015 e ha ricevuto vari premi e riconoscimenti da enti accreditati come il Concorso Nazionale Web2Salute 2013 promosso dalla Federazione Italiana Aziende Sanitarie e Ospedaliere e dal Coordinamento Nazionale Marketing Sociale come miglior progetto di promozione alla salute su web, il Premio Minerva, nella sezione Imprenditoria Sociale (2013) e il Premio Andersen (2014) come Protagonista della Cultura e della Lettura nel mondo dell'Infanzia.

Radio Magica è stata in grado di costruire una rete virtuosa e una piattaforma capaci di rendere pienamente accessibili le narrazioni per l'infanzia a tutti i bambini, indipendentemente dalle loro abilità di lettura, sapendo trasformare i bisogni individuali in un'azione rivolta alla collettività e questo le è valso il marchio *Designed for You and All*, che contraddistingue interventi e prodotti di alta qualità prestazionale che consentano ad ogni cittadino il miglioramento della propria qualità di vita, l'esplicazione dei diritti civili e la facilitata partecipazione ad attività pubbliche e private, minimizzando le situazioni di discriminazione.

Radio Magica è in grado di suscitare l'interesse di brand commerciali dimostrando che il modello che ipotizza come sostenibile questo approccio è ormai reale e consolidato. Molte aziende stanno tentando di sviluppare prodotti che abbiano una "seconda o terza vita" multiformato a partire dai propri prodotti tradizionali per avvicinarsi a target d'utenza prima trascurati. Geoword, azienda globale specializzata in editoria e giochi educativi che traggono ispirazione dalla natura, ha prodotto la serie in formato fumetto cartaceo "Dr. Steve Hunters" ed in collaborazione con Radio Magica e con il contributo di Livia De Paolini, esperta di Lingua dei Segni Italiana, ne ha reso disponibile anche la versione audio-video con la Lingua dei Segni Italiana (per i non udenti) per incoraggiare i bambini al rispetto della Terra e per divulgare la cultura scientifica.

Note biografiche

Abravanel, R., D'Agnesse, L. (2015) *La ricreazione è finita*. Rizzoli

Bronfenbrenner, U. (1986) *Ecologia dello sviluppo umano*. Il Mulino

Brunner, J. S. A narrative model of self-costruction (trad it. Un modello narrativo nella costruzione del Sè), in J. G. Snodgrass & R. L. Thompson, *The Self Across psychology: Self-recognition, self-awareness, and self concept*, New York, N.Y. Academy of Sciences, 1997

Carver, C. S. (1998) Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of Social Issues*

Caprara, M.G., Steca, P., De Leo, G., (2003) La misura dell'ego-resiliency, *Riv. Ricerche di Psicologia*, Franco De Angeli

Caso, L., De Leo, G., & De Gregorio, E. (2002) La resilienza: evoluzione di un concetto e prospettive di ricerca. *Rassegna di psicologia*

Cyrlunik, B., & Malaguti (2005) *Costruire la resilienza*. Erickson

Cyrlunik, B. (2000) *Il dolore meraviglioso*. Feltrinelli

Cyrlunik, B. (2002) *I brutti anatroccoli. Le paure che ci aiutano a crescere*. Frassinelli

Cyrlunik, B. (2004) *Il coraggio di crescere. Gli adolescenti e la ricerca della propria identità*. Frassinelli

Cyrlunik, B., & Pourtois, J.P (2007) *Ecole et résilience*. Olide Jacob. Paris

Emiliani, F. (2005) *Adattamento, rischio e protezione*. Il Mulino

Fergus S., & Zimmerman M. A. (2005) Adolescent resilience: a framework for understanding healthy development in the face of risk. *Annu. Rev. Public Health*

Ferri, P. (2014) *I nuovi bambini. Come educare i figli all'uso della tecnologia*. Bur Rizzoli

Frydenberg, E. (1997) *Adolescent Coping: Theoretical and Research Perspectives*, Rutledge, London □□□□□□□□

Garnezy, N. (1974) The study of competence in children at risk for severe psychopathology, *World Psychiatry, Official Journal of the Wpa*

Garnezy, N. (1991) Resilience in children's adaptation to negative life events and stressed environments. *Pediatric Annals 20*

- Green, M. C. (2004) *Transportation into narrative worlds: The role of prior knowledge and perceived realism*
- Green, M.C., Brock, T.C. & Kaufman, G.F. (2004) *Understanding Media Enjoyment: The role of transportation into narrative worlds. Communication Theory*
- Grice, P. (1993) *Logica e conversazione: saggi su intenzione, significato e comunicazione*, a cura di Giorgio Moro. Il Mulino, Bologna
- Gottschall, *L'istinto di narrare*, 2011. Il Mulino, Bologna
- Jaques, E. (1955) *I sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva* In: M. Klein, P. Heimann, R. Money-Kyrle (a cura di), *Nuove vie della psicoanalisi*. Il saggiatore, 1966
- Kalitzkus, V. Phd (2009) *Narrative-Based Medicine: Potential, Pitfalls and Practice*
- Kaplan, H. B. (1999). *Toward an understanding of resilience: a critical review of definitions and models*. In M. D. Glantz, & J. L. Johnson, (Eds).. *Resilience and Development: Positive Life Adaptations* (pp. 17-83). New York: Kluwer Acad./Plenum
- Kendler, K.S & Thornton, L.M & Garder, C.O (2000) *Stressful life events and previous episodes in the etiology of major depression in women: an evaluation of the "kindling" hypothesis* Research Support, U.S. Government, P.H.S.
- Klein, J. (2004). *Interdisciplinarity and complexity: An evolving relationship* Interdisciplinary Studies Program, Wayne State University, USA
- Kalitzkus, V. (2009) *Narrative-Based Medicine: Potential, Pitfalls, and Practice*. The Permanente Journal indexed in US National Library of Medicine
- Kleinmann, A. & Eisenberg, L. & Good, B. (1978) *Culture, illness, and care: clinical lessons from anthropologic and cross-cultural research*. Ann. Intern. Med. Febb; 88 US National Library of Medicine
- Lalli, N., Ingretolli, S. (2007) *Il Trauma Psicico: tra Resilienza e Vulnerabilità*, XXI Congresso Nazionale della Società Italiana di Medicina Psicosomatica Psicosomatica e Qualità di Vita 17 Novembre 2007, Firenze
- Levinas, E. (1981) *Totalità e infinito*. Haka Book, Torino
- Luthar, S. S., Cicchetti, D, & Becker, B. (2000) *The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work*. Child Dev.
- Luthar, S. (ed.) *Resiliency and Vulnerability: Adaptation in the Context of Childhood Adversity*. Cambridge University, Cambridge
- Malaguti, E. (2005) *Educarsi alla resilienza: come affrontare crisi e difficoltà per migliorarsi*. Erickson
- E. Malaguti, *Ecologia sociale e umana e resilienza: processi e percorsi inclusivi nella scuola di oggi*, «L'INTEGRAZIONE SCOLASTICA E SOCIALE», 2010

- Manciaux, M. (1999) La résilience: mythe ou réalité? In B.Cyrulnik, Ces enfants qui tiennent les coup, Revigny-sur-Ornain, Hommes et perspectives
- Masten, A.S. (1994) Resilience in individual development: Successful adaptation. In M.C. Walg & E.W. Godin, *Educational resilience in inner-city America: Challenges and prospect*. Lawrence Erlbaum Associates
- Masten, A. S. (2001) Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*
- Masten, A.S. & Powell, J.L. (2003) A Resiliency Framework for Research, Policy and Practice" In S. Luthar (Ed.), *Resiliency and vulnerability: Adaptation in the context of childhood adversity*. Cambridge University Press
- Masten, A.S & Tellegen, A. (2012) Resilience in developmental psychopathology: Contributions of the Project Competence Longitudinal Study Development and Psychopathology 24 Cambridge University Press
- McLhuan, M. (1964) Gli strumenti del comunicare, Il saggiatore
- Oliviero Ferraris, A. (2003) Resilienti: la forza è con loro, Psicologia contemporanea
- Propp, V. (1966) Morfologia della fiaba, Einaudi
- Parens, H. (2008) The unbroken soul. Tragedy, trauma and resilience, Jason Aronson, Lanham
- Ricoeur, M. (1986-1988) Tempo e racconto, Jaka Books, Torino
- Rutter, M. (1979) Protective factors in children's responses to stress and disadvantage. In: M. Kent, & J. Rolf (Eds), *Primary Prevention in Psychopathology*. Vol 3: Social Competence in Children, Hanover: University Press of New England
- Rutter, M. (1985) Resilience in the face of adversity. Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *Br. J. Psychiatry*
- Rutter, M. (1987) Psychosocial resilience and protective mechanisms. *Am. J. Orthopsychiatry*
- Rutter, M., Giller, H. & A. Hagell (1998) *Antisocial Behaviour by Young People*. The Journal of Child Psychology and Psychiatry and Allied Disciplines, Cambridge University Press, Cambridge, Vol 40 Issue 06
- Stouthamer-Loeber, M. (1993). The double edge of protective and risk factors for delinquency: Interrelations and developmental patterns. *Development and Psychopathology*, 5
- Vanistendael S., Lecomte J. (2000), *Le bonheur est toujours possible. Construire la résilience*, Bayard Culture, Paris
- Vannatta, J. (2009) The role of narrative in the everyday practice of medicine developing narrative competence. *J.Okla State Med Association*

Volpi, C. (2003) I rischi dell'educazione. Nuove prospettive pedagogiche. Armando Editore

Walsh, F. (2003) Family Resilience: A Framework for Clinical Practice. Family Process

Zani, B. & Cicognani, E. (1999) Le vie del benessere, Eventi di vita e strategie di coping. Carocci editore

Zimmerman, M. A., & Arunkumar, R. (1994) Resiliency research: implications for schools and policy. Soc. Policy Rep.