

i n c a m m i n o



R O R Z E S U D Y

CRESCERE CAMMINANDO

Formazione aziendale
e professionale lungo
il Cammino di Santiago

*Presentazione
di Stefano Ardito*

ISBN 978-88-250-4158-3
ISBN 978-88-250-4159-0 (PDF)
ISBN 978-88-250-4160-6 (EPUB)

Copyright © 2015 by P.P.F.M.C.
MESSAGGERO DI SANT'ANTONIO – EDITRICE
Basilica del Santo – Via Orto Botanico, 11 – 35123 Padova
www.edizionimessaggero.it

È una vita che cammino, è una vita che scrivo e racconto di sentieri attraverso giornali quotidiani, periodici, libri, documentari e guide. Camminare mi piace, ed è una bella fetta della mia vita. Da giovane, per qualche anno, ho lavorato in una cooperativa che portava ragazzi e gruppi scolastici sui sentieri. Anche questo mi ha fatto sentire vicini l'autore e il contenuto di questo piccolo libro.

Negli anni, le suole dei miei scarponi e delle mie scarpe da trekking hanno visto passare le pietra chiara delle Dolomiti e del Gran Sasso in estate e il fango della Maremma in autunno, le lave del Vesuvio e dell'Etna, le colate di ghiaccio del Monte Bianco e del Karakorum, la neve dell'Appennino e delle Alpi, l'erba e i prati fioriti della Cornovaglia e del Lazio a primavera.

Ho amato, e continuo ad amare, i boschi di abeti del Trentino e le faggete d'Abruzzo, le leccete dell'Umbria, le coste della Liguria e di tante isole della Grecia. Dai sentieri ho osservato camosci e stambecchi, ho visto volare rondini, avvoltoi e rapaci, ho scoperto all'improvviso il passaggio veloce del lupo. Ho imparato che camminare è un modo straordinario per scoprire, e quindi per amare la natura.

Sotto ai miei passi, e davanti ai miei occhi, sono passate anche delle suggestioni diverse. I selciati dell'Appia Antica e di tante altre strade romane. I viottoli tracciati dagli Etruschi, incisi nel tufo e ombreggiati da lecci. I sentieri e le strade che, in ogni angolo d'Italia e d'Europa, hanno collegato per secoli borghi arroccati sulle alture, torvi castelli medievali, ponti ad arco gettati su forre e torrenti. Le vie dell'archeologia industriale, nelle valli delle Alpi

o nel cuore della Pianura Padana. Ho capito che muoversi a piedi, con faticosa lentezza, permette di avvicinarsi al passato meglio di lunghe ore sui libri.

Negli ultimi anni, un po' per lavoro e molto per curiosità e passione, ho dedicato molte giornate in cammino alle tracce della Grande Guerra e di altri conflitti recenti. I viottoli che zigzagano tra le trincee rocciose del Carso. Quelli che salgono verso le postazioni delle Dolomiti, del Pasubio, oppure delle montagne del Friuli e di Caporetto. I sentieri sulle morene che si perdono sotto ai ghiacciai dello Stelvio, che hanno visto altre battaglie e altro sangue, e che oggi si ritirano lasciando affiorare corpi, armi, semplici e commoventi oggetti di vita quotidiana.

Ho camminato in Emilia, in Romagna e in Toscana accanto alle trincee della Linea Gotica, sui viottoli del fronte di Cassino nel Lazio, sui sentieri dei partigiani sulle Alpi. E ho scoperto – ma questo in fondo lo sapevo da sempre – che la sofferenza degli alpini italiani non era diversa da quella dei *kaiserjäger* austro-ungarici. E che i civili travolti dai conflitti, in ogni parte del mondo, hanno sofferto come i militari in armi. Raggiungere a piedi i forti, i cimiteri di guerra, le trincee, i borghi ancora sfigurati dai colpi rende queste sofferenze più concrete.

Sono un laico, ma so bene che i sentieri avvicinano alla trascendenza e al sacro. La mia prima camminata in montagna, da emozionato boy-scout tredicenne, si è conclusa sulla cima della Majella, a 2.795 metri di quota, mentre un capo che di anni ne avrà avuti sedici leggeva a noi “piccoli” un brano di sant'Agostino. Gli sono ancora grato per quel giorno.

Poi, sempre sentendomi a casa, ho percorso (e in molti casi ho raccontato) centinaia di sentieri della fede. I viottoli percorsi da san Francesco sul Subasio e alla Verna. I sentieri verso gli eremi del

Morrone seguiti da san Pietro Celestino. I percorsi ancora battuti dai fedeli che conducono ai santuari di san Michele Arcangelo sull'Appennino, e verso le chiese e i romitori ortodossi nei Balcani.

Ho percorso a piedi il "sentiero di Gesù" in Israele, da Nazaret a Cana e al lago di Tiberiade e alla casa di san Pietro, e il sentiero dei pellegrini buddhisti intorno al Kailas, la montagna sacra del Tibet. Nelle scorse settimane, in buona compagnia, ho camminato per qualche giorno verso Monte Sant'Angelo e la sacra grotta del Gargano.

Da camminatore, ma anche da giornalista, ho assistito negli ultimi anni alla rinascita dei grandi cammini della fede che attraversano in tutte le direzioni l'Europa. Ho gioito nel vedere che il Cammino di Santiago, la Via Francigena, i vari sentieri legati a san Francesco, riaperti con passione e con cura, potevano offrire esperienze profonde sia ai fedeli sia ai laici.

Ho apprezzato – e qui l'esempio arriva dai nostri fratelli spagnoli – come l'afflusso di camminatori e pellegrini abbia consentito di far rivivere borghi e comunità rurali altrimenti destinati a scomparire. Mi sono preoccupato quando ho visto dei promotori di sentieri andare a caccia di denari pubblici senza preoccuparsi della qualità dei percorsi. O quando, per analoghi motivi, ho visto nascere itinerari paralleli e in concorrenza tra loro, per esigenze di business e di marketing.

Il libro di Rudy Orzes non spiega come e cosa vedere, in quali villaggi e in quali ostelli fare tappa, in che stagione partire. Il suo scopo, mi sembra, è di aiutare chi vuole mettersi in marcia, chi vuole organizzare un gruppo, a farlo nel modo migliore, aiutando i futuri pellegrini a capire a che cosa vanno incontro, e i pellegrini sul cammino a condividere le loro preziose esperienze. Poi gli occhi e il cuore di

ognuno, passo dopo passo, potranno vedere e capire molte cose. Camminare apre gli occhi, il cuore, l'anima. Buon Cammino di Santiago, buoni cammini per tutti.

Stefano Ardito

PREFAZIONE

Oggi camminare e muoversi a piedi è diventato sorprendentemente un gesto trasgressivo, una potente affermazione di libertà. Un dar corpo al desiderio di uscire dagli schemi dominanti della velocità, del viaggio programmato «tutto incluso». È un avanzare controcorrente nel ritmo nervoso della vita moderna. In tal modo oggi il camminare è diventato uno scarto rispetto ai paradigmi stessi della vita moderna. Un anacronismo in una contemporaneità che privilegia la velocità, il rendimento, l'efficienza, il raggiungimento del risultato in poco tempo. Con il camminare posso finalmente godere del tempo e dei luoghi¹. Ma l'aspetto nuovo dell'esperienza che qui presentiamo – articolata sul *Camino de Santiago de Compostela* – consiste nel mostrare che grazie al camminare io posso finalmente godere delle persone, degli altri, del vissuto quotidiano, della storia passata, del lavoro e infine del mio ritrovarmi in una nuova luce. In una prospettiva del tutto inattesa.

Non possiamo nascondere lo stupore per il fatto che proprio in questi ultimi tempi, di fronte alle forme di viaggio rapide e facili, l'andare a piedi è diventato un modo privilegiato di relazionarsi con il mondo, con gli altri, con se stessi e soprattutto con tutto quello che ci trascende, sia in senso antropologico sia teologico. Esso sembra permettere una più intensa delicatezza dello sguardo sulla natura e una maggiore disponibilità verso gli altri, quasi senza difese. Gli squarci del pensiero ai quali accede il camminatore sono un'esperienza inesprimibile. Si accorge per la prima volta della diversità dei terri-

¹ Si veda il denso saggio di E. ZAPPONI, *Cammino*, Edizioni Messaggero, Padova 2014.

tori, viene attirato dai paesaggi esteriori ma anche interiori: mistica ed estetica convergono senza pretese e senza pregiudizi². Ma c'è anche il clima che egli deve affrontare, non senza sorprese e sbalzi imprevisti. Si sente esposto ma non abbandonato perché il rapporto specifico che intesse con le comunità che attraversa riveste la forma di un'ospitalità che pare iscritta nella pelle stessa dell'umano. Il viaggiatore a piedi vive scoperte e affezioni primarie, intimamente legate all'ascesi e alla semplicità di un'esistenza diventata improvvisamente pellegrina: scopre cosa significa essere straniero e nello stesso tempo fatto della stessa umanità. L'incontro interumano viene reso ancor più sincero dal cammino: è come se si incontrassero per la prima volta non solo gli abitanti dei vari luoghi da attraversare ma anche i propri compagni di cammino.

L'esperienza che qui viene narrata mostra che proprio quelle persone con le quali si lavora quotidianamente gomito a gomito, nel cammino vengono a costituire qualcosa di inedito: quanti pregiudizi, quanti schemi prefissati, quanti infingimenti vengono a cadere! Si finisce per pensare che in fondo non ci conosciamo affatto! E sarebbe interessante soffermarsi sull'imbarazzo interiore, molto più che psicologico, che si viene a vivere in questi momenti.

Il ritorno meditativo su di sé, infine, costituisce forse il momento della verità del camminare. Per l'antropologo David Le Breton camminare è un lento rito d'iniziazione, una scuola dell'universale umano, una filosofia dell'esistenza che purifica lo spirito e lo riconduce all'umiltà, un atto naturale e trasparente che restaura la dimensione fisica del rappor-

² Cf. I. TESTA (a cura), *Pensieri viandanti. Antropologia ed estetica del camminare*, Diabasis, Reggio Emilia 2008. Si veda anche J. SÉBASTIEN, *Il richiamo della strada. Piccola mistica del viaggiatore in partenza*, Ediciclo, Portogruaro (VE) 2011.

to con l'ambiente e introduce al sentimento della nostra esistenza umana³. Ed è ancora Le Breton a mettere in risalto come nel camminare si compie un'esperienza ormai diventata rarissima nel nostro agitato vivere quotidiano: quella dell'ascoltare il silenzio, scoprendo che «il silenzio è una modalità del senso». Il camminatore scopre un senso nuovo: quello legato alla percezione del silenzio. Ed è proprio qui che si concentra l'opportunità, l'occasione propizia, il *kairos* che si dischiude grazie al camminare: quella di scoprire che il silenzio non è un vuoto, qualcosa di inutile e vano, ma una forma trasgressiva del darsi del senso del nostro essere e dell'essere in quanto tale.

È su questa occasione favorevole che Rudy Orzes ha messo alla prova la sua intuizione formativa e poi la condivisione di un percorso formativo di tipo cooperativo. Si tratta di un'impresa del tutto originale e fuori dai canoni rassicuranti entro i quali per lo più si svolge, perfino con una certa retorica, l'odierno discorso formativo. Originale anche perché a essersi messi in gioco in questa esperienza sono degli adulti: dirigenti, dipendenti, collaboratori e volontari della cooperativa Solidarietà di Treviso.

Il punto è che lo stesso formatore-trainer è messo nella situazione di *camminare assieme* a coloro che sulla carta sono i destinatari del suo agire formativo. In realtà Orzes mostra che il camminare è il vero maestro per tutti e il formatore si scopre al servizio di questo maestro silenzioso ma straordinariamente potente, che in questo caso è il *Camino de Santiago de Compostela*. Si tratta di una dimensione molto importante e insieme delicata, in quanto

³ D. LE BRETON, *Camminare. Elogio dei sentieri e della lentezza*, Edizioni dei Cammini, 2015. Ma dello stesso autore si veda anche *Il mondo a piedi. Elogio della marcia*, Feltrinelli, Milano 2013.

occorre mantenersi distanti tanto dal rischio di finire in una relazionale con-fusionale, che di fatto finisce per vanificare la sfida formativa, quanto da un sotterraneo registro di superiorità, che neutralizza altrettanto il cammino come luogo e tempo formativo comunque segnato da una quota ineliminabile di differenziazione. Lo dimostra il risveglio nelle persone di dinamiche affettive ed esistenziali che chiedono di essere avvicinate con grande sapienza e discrezione. È anche per questo che il racconto di Rudy Orzes va letto e scandagliato per le discrezioni e le sfumature che offre. Per la tenacia e la discrezione con le quali costruisce assieme alla cooperativa Solidarietà un percorso scandito da tappe, e dove si intuisce che non si tratta di un «programma» chiuso ma di un orientamento aperto. C'è una logica formativa ma non uno schema asettico. Tutto deve essere ordinato a creare le condizioni affinché personalmente, ma insieme, ci si apra alle novità che il «cammino formativo» di volta in volta farà dischiudere.

E nella narrazione di questa esperienza della cooperativa Solidarietà ci si può rendere conto di quanto sia appropriata l'espressione di «cammino formativo».

L'altro elemento di originalità che il lettore incontrerà in queste pagine è dato dal camminare come esperienza di «apprendimento cooperativo». Il cammino dispone tutti ad apprendere da tutti. Ma nel camminare ciascuno è chiamato a dare il proprio contributo per la formazione di tutti. Il ciascuno e il tutti entrano in una dialettica che a buon diritto possiamo chiamare «cooperativa». Il cammino non sopporta gli «stacchi» narcisisti ma non sopporta nemmeno il «nascondersi nel gruppo». Ognuno ha la sua strada da fare, ma la deve fare insieme agli

altri. È questa l'essenza dell'apprendimento cooperativo reso possibile dal camminare che mette tutti sulla strada.

Italo Calvino ne *Le città invisibili* scrive queste righe: «A Marco Polo, che sta descrivendo un ponte, pietra per pietra, Kublai Khan chiede: “Ma qual è la pietra che sostiene il ponte?”. “Il ponte” risponde Marco Polo, “non è sostenuto da questa o quella pietra, ma dalla linea dell’arco che esse formano”». Forse è questa la metafora madre per riassumere il messaggio tra le righe che ci viene dato dall’esperienza qui raccontata.

Ormai è diventata convinzione diffusa, dopo i decenni dell’individualismo competitivo e il clima narcisista del nostro tempo, che le capacità necessarie per il lavoro di gruppo, comprese le comunicazioni interpersonali, la capacità di negoziare e il lavoro di squadra, sono essenziali negli odierni ambienti eterogenei della scuola e del lavoro. Anzi, negli ultimi anni, forse sollecitati dalla stessa crisi economica e sociale ancora in atto, si è compreso che proprio nel lavoro lo stile cooperativo è assai più proficuo del metodo dell’uomo solo al comando. Da questo punto di vista, l’assunzione dell’esperienza del cammino come luogo privilegiato per introdurre allo stile cooperativo, risulta da queste pagine assai promettente.

Vista la situazione in cui oggi si trovano le cooperative sociali, il contributo che qui viene offerto è assai proficuo. È giunto il momento di vincere resistenze e perfino ammiccamenti negativi verso la forma dirigista ed economicista, per incarnare fino in fondo l’umanesimo cooperativo, almeno a cominciare da chi la cooperativa la vive ogni giorno.

E da dove partire? La proposta che qui ci viene fatta è proprio quella di iniziare mettendosi in cammino. Insieme, ma giocando veramente in rapporto

a se stessi, agli altri e al lavoro cooperativo. La figura del formatore-trainer diviene importante nella misura in cui lui per primo coltiva quella «giusta distanza» che permette alla verità delle cose di emergere e di interrogare. Occorre però che il camminare insieme non sia un vagare né un errare, ma un vero «pellegrinaggio»: la differenza tra il vagare e il pellegrinare sta nel fatto che il primo non ha meta, mentre il secondo mira ad arrivare a una meta. Il primo non ha un progetto mentre il secondo insegue una trama di senso esistenziale e solidale.

Alla fine, il lettore si troverà di fronte a una narrazione esperienziale che senza retorica invita a condividere un cammino che può rappresentare una bella sfida per le cooperative, che in questa fase storica intendono non soltanto introdurre elementi di innovazione ma provocare una trasformazione della forma cooperativa come forma in grado di contagiare tutta la nostra società civile.

Lorenzo Biagi

INTRODUZIONE

La formazione esperienziale *outdoor* e lo sviluppo di competenze attraverso attività all'aria aperta che coinvolgono anche il corpo, sono oggi temi sui quali è disponibile un'ampia bibliografia. Rilevante è anche la proposta di racconti su eterogenee esperienze effettuate lungo il *Camino de Santiago de Compostela*. Queste pagine raccolgono l'idea di raccontare l'incontro tra la formazione esperienziale effettuata da una cooperativa e il *Camino*. L'area di lavoro e indagine è racchiusa in un triangolo i cui lati sono: formazione esperienziale, mondo cooperativo e strategie di *governance* (governo d'impresa), Cammino di Santiago di Compostela.

SCELTA DELL'ESPERIENZA

LA COOPERATIVA

L'idea di intraprendere il *Camino* è nata presso la cooperativa Solidarietà di Treviso.

Per definire la nascita di questo percorso è necessario narrare, seppur brevemente, come la cooperativa abbia interpretato e declinato il concetto di formazione negli ultimi cinque anni. I protagonisti di questa storia sono gli amministratori, i direttori e responsabili, il personale della cooperativa e un ente di formazione, Metàlogos Ricerca Consulenza Formazione, coinvolto e felice di collaborare allo sviluppo di percorsi formativi innovativi.

Alcuni tratti caratteristici tracciano le fondamenta di questa storia.

Il primo tratto è il coinvolgimento attivo degli amministratori e della dirigenza nell'ideazione, progettazione e pianificazione dei percorsi. Metàlogos ha sempre, con entusiasmo, lavorato su idee nuove, innovative e sfidanti. Conseguentemente ha accettato gli stimoli proposti e li ha resi praticabili ed efficaci rispetto agli obiettivi. Uscire quindi dal «già fatto, già detto». Praticare vie nuove, non facili da strutturare; percorsi da seguire con attenzione, coinvolgimento, ottica di servizio e umiltà. Per questo il ruolo del formatore (di seguito denominato più correttamente *trainer*) è stato centrato sull'essere facilitatore nella lettura di processi e fatti, di supporto alle riflessioni, più che formatore. Nelle fasi conclusive dell'esperienza, e dopo, il ruolo si è allargato al supporto nel definire strategie e pratiche gestionali individuate anche a seguito del percorso.

Il secondo tratto caratteristico della formazione sviluppata, ma il termine più consono è praticata, in

Solidarietà è la partecipazione di tutte le figure che a vario titolo operano nella cooperativa. Ai percorsi formativi aderiscono insieme: il personale dipendente di tutti i livelli, i soci, i volontari, gli amministratori. È evidente come questo favorisca il lavoro su obiettivi complessi e delicati, come ad esempio sviluppare il confronto, garantire la motivazione, approfondire il senso del lavorare bene per scopi e valori comuni, sviluppare nuove idee, definire e perseguire obiettivi sfidanti.

Il terzo tratto caratteristico è la disponibilità di tutti a mettersi in gioco partecipando a percorsi *out-door* svolti in più giorni consecutivi. Le giornate in cui è applicata questa metodologia sono lunghe e diversificate. Dal lavoro svolto con i dipendenti, generalmente durante le ore diurne, su competenze desiderate, oppure sul supporto a chi ha un lavoro impegnativo e difficile, si passa alla cena insieme al consiglio di amministrazione e ai volontari, e alle riflessioni e ai confronti serali, talvolta notturni. Il tutto è inserito nella ricerca di un'area di senso del lavoro insieme per gli scopi comuni, di comunanza di valori differenti, di accettazione dell'eterogeneità di ruoli e talvolta di ricerca e valorizzazione delle diversità.

Il quarto tratto riguarda il coinvolgimento emotivo e le difficoltà di chi lavora nel sociale nella relazione di aiuto. Le caratteristiche di delicatezza e complessità di tali aree richiedono una particolare attenzione nel garantire un supporto personale a chi giornalmente si confronta con il disagio. Gli operatori si trovano di fronte un mondo che stimola domande a cui è talvolta impossibile rispondere. La cooperativa ha coinvolto, in alcuni percorsi, un filosofo con lo scopo di «aprire» le domande e facilitare una ricerca di senso dove talvolta la realtà è dura e difficile da comprendere. Questa figura è

stata messa a disposizione degli operatori anche in momenti non strettamente formativi e legati direttamente all'attività lavorativa.

Partendo da questi tratti possiamo già immaginare cosa sia stato possibile praticare insieme dal punto di vista formativo.

In questi anni le esperienze *outdoor* si sono sviluppate attraverso varie metafore: attività di malga, transumanza nel ghiacciaio di Val Senales, permanenza in isole deserte o semideserte, navigazione in barca a vela, orientamento nei boschi delle Dolomiti. La ricerca degli amministratori della cooperativa per individuare nuove strategie efficaci di governo ha raccolto anche gli stimoli che san Benedetto ci ha donato. La sperimentazione, della durata di tre giorni, della vita e delle regole presso un monastero benedettino, pur all'apparenza meno avventurosa, ha fornito molti spunti e indicazioni in merito all'avventura della gestione di una cooperativa. Molte ore sono state dedicate alle riflessioni di gruppo e personali e ai piani di sviluppo individuali sulle competenze desiderate. Molteplici sono i temi o le competenze di volta in volta sviluppati o approfonditi. Per citarne alcuni: il concetto di spazio vissuto durante l'esperienza *outdoor* e gli spazi vissuti in cooperativa; il cambiamento e l'innovazione; i ruoli e l'organizzazione; il tempo vissuto; il gruppo e le relazioni; la cura di sé e degli altri; le strategie gestionali e organizzative e le modalità di perseguimento; l'efficienza e la produttività; la progettualità e l'innovatività; la propensione al rischio d'impresa; i valori personali e aziendali e come questi si traducono in strategie di *governance* e operative.

Poi accade che Pierpaolo – il direttore di Solidarietà – un giorno parte per Compostela e ritorna con alcune riflessioni, foto ed esperienze da rac-

contare. Coerentemente con le ottime prassi della cooperativa, in una serata ne condivide l'esperienza con tutti i membri. Emerge che alcuni soci e amministratori avevano già eseguito in gruppo un tentativo simile, ma in parte non concluso per ragioni di salute, qualche anno prima. Ora la voglia di ripetere l'esperienza insieme preme. Ne parlano: «Facciamolo!».

IL TRAINER

I cooperatori vogliono andare oltre l'emozione di condividere un viaggio, vogliono che lo stesso diventi un'esperienza collettiva della cooperativa, una ricerca di senso per i partecipanti, un futuro patrimonio comune da cui attingere. Decidono che è opportuno essere accompagnati da un *trainer*, utile per seguire le riflessioni, per aiutare la condivisione di momenti significativi, per contestualizzare le esperienze rispetto al lavoro quotidiano.

Qualche giorno dopo la decisione di intraprendere il viaggio, il direttore viene a trovarmi. La proposta è di partecipare come *trainer* del gruppo. Spiega che hanno deciso di coinvolgermi perché si fidano, mi conoscono e li conosco: sanno l'apporto che può dare un *trainer*. La cosa è molto interessante. Gli pongo una lunga serie di domande per capire cosa si aspettano, quali sono i loro obiettivi e come posso supportarli. Dopo un paio d'ore, in cui le intuizioni iniziali sono allargate e sistematizzate in ragionamenti coerenti, i confini della richiesta sembrano delineati.

Alla fine dell'incontro emerge che la proposta non ha senso solo per loro, ma anche per il mio ruolo di *trainer* e per Metàlogos. Possiamo lasciarci prendere dalla sfida: «Facciamolo!».

La logistica e il viaggio permeano il percorso formativo. I due aspetti s'intrecciano e dialogano,

INDICE

Presentazione di Stefano Ardito	5
Prefazione di Lorenzo Biagi	9
Introduzione	15
Scelta dell'esperienza	17
La cooperativa	17
Il <i>trainer</i>	20
Percorso e logistica: il viaggio	23
Le tappe	23
Le caratteristiche del tratto di Cammino effettuato	24
Percorso formativo	25
Le aspettative	25
L'analisi dei dati di partenza	26
Le domande	29
Il valore del camminare	31
Gli incontri e le riflessioni condivise	33
<i>L'incontro preliminare</i>	34
<i>Le osservazioni durante il Cammino</i>	36
<i>L'esperienza dal punto di vista del trainer formatore</i>	42
Dopo il rientro	45
Il contesto della cooperazione sociale oggi	45
Le dimensioni oggetto di lavoro formativo	49
L'effetto dell'esperienza	52
<i>Il dopo dei viaggiatori</i>	52
<i>Il dopo della cooperativa</i>	55
<i>Il dopo nelle strategie di governance</i>	57
Ri-costruire il modello formativo	59
Bibliografia essenziale di approfondimento	65