

# SULLA VIA CREATIVA

---

**Educandosi-educare**

**Gli incontri del lunedì in Cascina Alta:  
testimonianze e sperimentazioni nel mondo del lavoro**

Luisella Traversi Guerra e Raffaella Trigona

**LIBRI ESTE**

LIBRI ESTE

© 2015 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via A. Vassallo, 31 – 20125 Milano

[www.este.it](http://www.este.it) – [info@este.it](mailto:info@este.it)

Realizzazione grafica: Antonello Faccini

ISBN 978-88-98053-14-8

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Luisella Traversi Guerra e Raffaella Trigona

# SULLA VIA CREATIVA

*Educandosi-educare*

*Gli incontri del lunedì in Cascina Alta:  
testimonianze e sperimentazioni nel mondo del lavoro*

**LIBRI ESTE**



## INDICE

Prefazione di Alfonso Montuori	11
Lettera aperta. Cari lettori di Luisella Traversi Guerra	19
Introduzione. Raccontando, raccontarsi di Raffaella Trigona	23
ESSERE IL CAMBIAMENTO: TESTIMONIARE	
Dall'esperienza al diario della Cascina Alta	27
Diario di Cascina Alta 24 Marzo - 14 Luglio 2014	
Lunedì 24 Marzo	29
Lunedì 31 Marzo	33
Lunedì 7 Aprile	40
Lunedì 14 Aprile	46
Lunedì 28 Aprile	49
Lunedì 5 Maggio	54
Lunedì 19 Maggio	60
Lunedì 26 Maggio	66
Lunedì 9 Giugno	69
Lunedì 16 Giugno	72
Lunedì 23 Giugno	80
Lunedì 30 Giugno	86
Lunedì 7 Luglio	91
Lunedì 14 Luglio	99
ESSERE IL CAMBIAMENTO: SPERIMENTARE	
Dal diario della Cascina Alta all'esperienza	107

EDUCANDOSI EDUCARE, UNA VIA PER LA FORMAZIONE IN AZIENDA Superpartes Innovation Campus “Federico Faggin” - La filosofia di A. Olivetti, UP - Università delle persone, Fondazione Enzo Spaltro di Bologna	111
EDUCANDOSI EDUCARE, UNA VIA PER LE “PROFESSIONI CREATIVE” Workshop creativo in collaborazione con LPWK Design e Università di Seul	121
EDUCANDOSI EDUCARE, UNA VIA PER LE REALTÀ CHE OPERANO NEL SOCIALE Progetto educativo di Onlus Robur Solidale con un gruppo di preadolescenti nella comunità multietnica di Verdello	125
EDUCANDOSI EDUCARE, UNA VIA PER L'AUTOFORMAZIONE Lavoro del gruppo di ricerca interdisciplinare	135
Postfazione	
Una possibile Via per orientare Vie possibili, di Raffaella Trigona	141
Conclusione?	149
Ringraziamenti	151
Spunti bibliografici	153

*Dedicato a coloro che si appassionano alla vita  
e che sono costantemente in ricerca*



## PREFAZIONE

*Alfonso Montuori\**

In this gentle, thoughtful, and wise book, Luisella Traversi Guerra and Rafaella Trigona have embodied a new way of exploring the complex world of organizations and management.

We hear so much these days about how the world is radically changing, how the old models and ways of doing things simply don't work any more. In fact, many of the "old ways," the solutions of a past age, have become today's problems. Despite all the hyperbole in the management literature, most if not all of the works in this field seem to replicate precisely the thinking they argue they're leaving behind. Even if couched in the language of chaos and complexity theories, of "presence." and transformation, one cannot help feeling there's something missing: the context is limited, the subject is still compartmentalized, there is still too much we don't hear about. Contrast this with the following, a wonderfully heart-felt reflection that reflects a very different, embodied, contextual view of an organization. It is triggered by personal experience and starts with the description of places that are rarely addressed in management theories.

"Ricordo che la prima sensazione che provai quando entrai in azienda fu quella di accorgermi della trascuratezza nella gestione della pulizia e della cura estetica degli spazi produttivi e degli uffici. Luoghi spogli e grigi, bagni sporchi. Tutto faceva pensare che quello fosse un ambiente dove il lavoro e la vita non fossero perfettamente in sintonia. Da queste semplici osservazioni mi convinsi da subito che occorreva innanzitutto dare *qualità* a quegli ambienti, rendendoli belli e accoglienti per le persone che ci lavoravano."

There's an intuition here that comes from a different way of seeing the world, from attention to different dimensions, a sensibility that is all too

---

\* California Institute of Integral Studies 1453 Mission St. San Francisco, CA 94133 USA

often left out of the more rationalist discourse of management. A first impression that led to a generalized reflection on quality that is to permeate Luisella's work and that she expresses very thoughtfully in these pages.

Gregory Bateson is largely forgotten in the US, the country that produces more management books than the rest of the world combined. He stressed the importance of environments, context, and "aesthetics." But it was all too easy for Bateson's admittedly rather opaque writings to be misunderstood. Aesthetics were traditionally reduced to a non-essential bonus and consequently dismissed. Aesthetics was high up on "the hierarchy of needs," something that organizations, supposed to be focused on efficiency, profit, and the bottom line, could well do without. And yet it was precisely this kind of thinking, this compartmentalizing, reductionist thinking that Bateson was so keen to critique. At the time Bateson was writing, there were few willing to listen to him. The world of management and organizations was still trying to live up to the chimera of Scientific Management, occasionally throwing in some "human relations" for good measure.

In this volume, we find some of the key points Bateson argued for, and many new insights. Fortunately for us, they appear in the form of a delightful dialogue and are presented simply, elegantly, and profoundly. They are brought down to earth because expressed through the voice of experience, a voice of experience that is also informed by a rich intellectual and artistic background. They are woven through the text and the organization, reflecting the complexity of Luisella's project, and also the challenge she faces expressing these important ideas so that they are not "sub-understood," as the Japanese thinker Magoroh Maruyama called it: the tendency for people to interpret ideas in ways that are reductive and reflect only their stereotyped understandings, all the while claiming they know exactly what the speaker/writer is saying. This is what happened to Bateson, and to many transdisciplinary scholars. Let us approach this book with an open mind, and not superimpose our own categories on it. Let us remain open to the quite dramatic shift in perspective the authors are proposing.

It should be no surprise that the authors are women. While we reject an essentialist view of gender, with all its implications, there seems to be little doubt that women are traditionally educated to pay attention to the world around them in ways that are different from those of men. Men, even great thinkers like Bateson, may struggle to articulate a perspective that is more contextual, relational, and aesthetic, and not just aesthetic in the abstract sense of adding a few great works of art to the lobby, but in the sense of the

aesthetics of everyday life. It is clear Luisella Traversi Guerra and Raffaella Trigona have no such problems. Their voices represent the embodiment and integration, through experience, exposure to the writings of Bateson, Morin, and others, and reflection, of a new direction, one that holds out a lot of hope in these complex and uncertain times.

Luisella's reflections express simply and effectively the cornerstones of a different worldview:

“Come dicevo sin dall'inizio, confermi l'idea che mi sono fatta appena entrata in Robur, ovvero che *l'azienda non sia solo un luogo di produzione ma un luogo di vita*, in cui la creazione di macchine altamente tecnologiche non è svincolata dal processo di lavoro messo in atto dalle persone che quotidianamente collaborano a quella produzione.”

This key insight, that the workplace is non solo un luogo di produzione ma un luogo di vita has enormous implications, for businesses, but also for education. We see students, all the way up to and including university, in a luogo di educazione that is not a luogo di vita. This must not be misread exclusively as a call to “humanize” the workplace and education, a call for better working conditions, less rigid schedules and more attractive classrooms. The abstraction of workplaces and educational spaces from life also reflects an organization of the world, and a way of thinking. Reweaving education and work into the complexity of life also leads to a different form of education and work. It is no surprise that the products discussed here are, for instance, very sensitive to ecological demands.

“Compresi quanto le consuetudini consolidate possano rallentare e impedire l'innovazione e questo fu molto utile negli anni a seguire.”

Our habits, the “frozen mistakes” that all too often shape our lives can, and often do, slow down and even prevent innovation. Becoming aware of how we are shaped by habits, by ways of knowing and relating to others is essential during a transition from an old, industrial mode, one which we all grew up in, to a new, creative, complex, human mode of working and educating. This means that we need to be educated not just a specialists. We also need to understand the broader context of social change, and the way that we have been shaped by the past, by our personal history and by the larger history of education, industry, and society.

“L’aspetto più straordinario di questa filosofia si trova nella scoperta dell’approccio innovativo di promuovere e sostenere il cambiamento di mentalità che consente il passaggio dal concetto di ‘dipendente’ a quello di ‘collaboratore’.”

This is without doubt one of the hardest transitions, one of the most important shifts in mentality. Stanford’s Pfeffer and Vega studied the most counterproductive aspects of the managerial mentality in the United States. They found two: the idea that being a good manager involved being coolly rational and analytical, and that it involved being a “strong man,” somebody capable of making the hard decisions and being “tough.” Sadly, not somebody creative and capable of getting the best out of everybody, capable of collaborating, and this is why Pfeffer and Vega found these to be the core dysfunctional assumptions about management.

We see the importance of viewing organizations, workplaces, classrooms, as spaces where human beings can live and be human, fully human, places where they can bring all of themselves and also grow as human beings. Places where we can learn to collaborate, to listen, to develop a more systemic, complex view of these places that play such a big part in our lives, and yet are ironically designed in such a way as to be tremendously limiting. Educating oneself to live and work and learn means making the workplace into a space where we can become aware of these dysfunctional assumptions and behaviors, and learn, with others, to move into more generative ways of being and relating.

This is a book to savor and reflect upon. Many of the ideas and experiences discussed here have broad and profound implications for how we create our world. The book itself offers resources, reference points, pointers, and a bibliography that allows the reader to explore possible new directions. The very notion of dialogues guided by some of the fundamental principles presented in this book is a step in the right direction. We can only hope that these ideas will be shared, applied, expanded upon and embodied.

*In questo libro garbato, riflessivo e saggio, Luisella Traversi Guerra e Raffaella Trigona hanno dato corpo ad un nuovo modo di esplorare il complesso e articolato mondo della gestione e dell’organizzazione aziendale.*

*Si sente molto parlare in questi giorni di come il mondo stia radicalmente cambiando e di come vecchi modelli e modi di fare le cose semplicemente non funzionino più. Effettivamente molti di*

questi vecchi modi, soluzioni appartenenti a un'era passata, sono diventati i problemi attuali. A dispetto dell'iperbole della letteratura per il management, la maggior parte dei lavori in questo campo (se non tutti) sembrano replicare esattamente il pensiero che intendono lasciarsi alle spalle. Anche se formulati nel linguaggio del caos e delle teorie sulla complessità, della 'presenza' e della trasformazione, non si può evitare di pensare che ci sia qualcosa che manca: il contesto è limitato, il soggetto ancora parcellizzato, e c'è ancora troppo cui non si presta attenzione.

Ponete ciò in comparazione con ciò che segue, una riflessione meravigliosamente sentita che riflette una visione molto diversa, incarnata e contestuale di un'organizzazione. È innescata da un'esperienza personale e comincia con la descrizione dei luoghi che sono raramente affrontati nelle teorie manageriali.

*"Ricordo che la prima sensazione che provai quando entrai in azienda fu quella di accorgermi della trascuratezza nella gestione della pulizia e della cura estetica degli spazi produttivi e degli uffici. Luoghi spogli e grigi, bagni sporchi. Tutto faceva pensare che quello fosse un ambiente dove il lavoro e la vita non fossero perfettamente in sintonia. Da queste semplici osservazioni mi convinsi da subito che occorreva innanzitutto dare qualità a quegli ambienti, rendendoli belli e accoglienti per le persone che ci lavoravano."*

C'è in questo commento un'intuizione che deriva da un modo diverso di guardare il mondo, da un'attenzione alle diverse dimensioni, una sensibilità che è troppo spesso lasciata fuori dai più razionali discorsi sul management. Una prima impressione che porta verso una riflessione generale sulla qualità che permea il lavoro di Luisella e che ella stessa esprime in modo molto intenso in queste pagine.

Gregory Bateson è stato in gran parte dimenticato negli Stati Uniti, il paese che produce più libri di management al mondo. Egli ha posto l'accento sull'importanza delle condizioni ambientali, del contesto e dell'estetica'. Ma era fin troppo facile fraintendere gli scritti indubbiamente piuttosto opachi di Bateson.

L'estetica venne tradizionalmente ridotta a un benefit non essenziale e di conseguenza scartata. Il valore estetico, percepito troppo alto nella gerarchia dei bisogni, diventò qualcosa di cui l'organizzazione, focalizzata su efficienza e profitto, poteva decisamente fare a meno. E tuttavia era precisamente questo modo di pensare, questa compartmentazione, questo pensiero riduzionista che Bateson desiderava criticare. Al tempo in cui Bateson scriveva erano molto poche le persone disposte ad ascoltarlo. Il mondo del management e delle aziende era ancora troppo teso a raggiungere la chimera del Management Scientifico, citando occasionalmente qualche 'relazione umana' a titolo di buona pratica.

In questo volume, troviamo alcuni dei punti chiave che Bateson aveva sostenuto e molte nuove intuizioni. Fortunatamente per noi, essi appaiono nella forma di un dialogo piacevole, e sono presentati semplicemente, elegantemente e profondamente. Sono concreti perché espressi attraverso la voce dell'esperienza, un'esperienza che è anche arricchita da un importante background intellettuale e artistico. Spunti che si intrecciano nel testo e nell'organizzazione, riflettendo la complessità del progetto di Luisella, e anche la sfida che lei affronta nell'esprimere queste importanti idee in modo che non vengano mal interpretate, operazione che il pensatore giapponese Magoroh

*Maruyama definisce: la tendenza delle persone a interpretare le idee in modi che sono riduttivi e riflettono solo la loro comprensione stereotipata, affermando continuamente di sapere esattamente ciò che l'oratore/scrittore sta dicendo. Questo è ciò che è capitato a Bateson, e a molti studiosi interdisciplinari. Cerchiamo di avvicinarci a questo libro con la mente aperta e di non imporre le nostre idee personali su di esso. Restiamo aperti al cambiamento di prospettiva abbastanza drastico che le autrici propongono. Non dovrebbe sorprendere il fatto che le autrici siano donne. Mentre rifiutiamo una visione essenzialista del genere, con tutte le sue implicazioni, sembrano esserci pochi dubbi rispetto al fatto che le donne siano tradizionalmente educate ad essere attente al mondo che le circonda in modi assolutamente differenti da quelli degli uomini. Gli uomini, anche i più grandi pensatori come Bateson, possono tentare di articolare una prospettiva che sia maggiormente contestualizzata, relazionale e estetica, e non solo estetica nel senso dell'aggiungere un paio di opere d'arte in reception, ma nel senso di un'estetica della vita quotidiana. È chiaro che Luisella Traversi Guerra e Raffaella Trigona non hanno questi problemi. La loro voce rappresenta l'incarnazione e l'integrazione attraverso l'esperienza, il contatto con gli scritti di Bateson, Morin, e altri e l'approfondimento di una nuova direzione, che contiene una speranza per questi tempi complessi e incerti.*

*Le riflessioni di Luisella esprimono semplicemente ed efficacemente le pietre miliari di una diversa visione del mondo:*

*“Come dicevo sin dall'inizio, confermo l'idea che mi sono fatta appena entrata in Robur, ovvero che l'azienda non sia solo un luogo di produzione ma un luogo di vita, in cui la creazione di macchine altamente tecnologiche non è svincolata dal processo di lavoro messo in atto dalle persone che quotidianamente collaborano a quella produzione.”*

*Questa intuizione fondamentale, cioè che il luogo di lavoro sia 'non solo un luogo di produzione ma un luogo di vita' ha delle implicazioni enormi per il business, ma anche per l'educazione. Vediamo studenti lungo tutto il loro percorso fino all'università inclusa in un 'luogo di educazione' che non è un 'luogo di vita'. Questo non deve essere frainteso esclusivamente come un invito all'umanizzazione del luogo di lavoro e dell'educazione, una richiesta di migliori condizioni lavorative, orari meno rigidi e aule più attraenti. L'astrazione dei luoghi di lavoro e degli spazi educativi dalla vita riflette anche un'organizzazione del mondo, e un modo di pensare. Ritessere educazione e lavoro nella complessità della vita porta anche a una forma differente di educazione e lavoro. Non sorprende che i prodotti discussi qui siano, per esempio, molto sensibili alle esigenze ecologiche.*

*‘Compresi quanto le consuetudini consolidate possano rallentare e impedire l'innovazione e questo fu molto utile negli anni a seguire.’*

*Le nostre abitudini, ‘errori congelati’ che troppo spesso danno forma alle nostre vite, possono, e spesso lo fanno, rallentare e addirittura impedire l'innovazione. Diventare consapevoli di come siamo plasmati dalle abitudini, dai modi di conoscere e di relazionarsi con gli altri è essenziale*

*durante il passaggio da un modo di lavorare ed educare vecchio, industriale, nel quale siamo tutti cresciuti, a un modo nuovo, umano, creativo, complesso. Questo significa che abbiamo bisogno di essere educati non solo nella specializzazione. Abbiamo anche bisogno di comprendere il contesto più ampio del cambiamento sociale e il modo in cui siamo stati plasmati dal passato, dalla nostra storia personale e dalla più ampia storia dell'educazione, dell'industria, della società. L'aspetto più straordinario di questa filosofia si trova nella scoperta dell'approccio innovativo di promuovere e sostenere il cambiamento di mentalità che consente il passaggio dal concetto di 'dipendente' a quello di 'collaboratore'”.*

*Questa è senza dubbio una delle transizioni più difficili, uno dei più importanti cambiamenti di mentalità. Pfeffer e Vega a Stanford hanno studiato gli aspetti più controproducenti della mentalità manageriale negli Stati Uniti. Ne hanno trovati due: l'idea che essere un buon manager includa essere freddamente razionale e analitico, e che implichi l'esprimersi come un 'uomo forte', qualcuno capace di prendere decisioni difficili ed essere duro. Purtroppo, non qualcuno di creativo, capace di ottenere il meglio da ciascuno e capace di collaborare, ed è per questo che Pfeffer e Vega hanno trovato che questi siano i principali assunti disfunzionali riguardo al management.*

*Vediamo quindi l'importanza di guardare le organizzazioni, i luoghi di lavoro, le aule scolastiche come spazi dove gli esseri umani possono vivere ed essere umani, pienamente umani, posti dove poter portare tutto se stessi e anche crescere come esseri umani. Luoghi dove possiamo imparare a collaborare, ad ascoltare, a sviluppare una visione sistematica più complessa di questi luoghi che svolgono un ruolo così importante nella nostra vita, eppure sono ironicamente progettati in modo tale da essere estremamente limitanti. Educare se stessi a vivere, lavorare e imparare significa trasformare il luogo di lavoro in uno spazio in cui possiamo diventare consapevoli di queste ipotesi e comportamenti disfunzionali, e imparare, con gli altri, un modo di essere e di relazionarsi più generativo.*

*Questo è un libro da assaporare e sul quale riflettere. Molte delle idee e delle esperienze discusse qui hanno implicazioni ampie e profonde per il modo in cui creiamo il nostro mondo. Il libro offre risorse, punti di riferimento, indicazioni e una bibliografia che permette al lettore di esplorare nuove possibili direzioni. La nozione stessa del dialogo guidato da alcuni dei principi fondamentali presentati in questo libro è un passo nella giusta direzione. Possiamo solo sperare che queste idee vengano condivise, applicate, estese e vissute.*



## LETTERA APERTA

### Cari Lettori

*Luisella Traversi Guerra<sup>1</sup>*

Cari lettori,

questa lettera può sembrare inusuale per un testo rivolto al mondo del lavoro e delle relazioni in genere, ma vuole esprimere in modo riflessivo una storia tratta da esperienze lavorative ricche di senso ed è una testimonianza di autenticità relativa a un contesto imprenditoriale. Ciò che infatti emerge dalla lettura di questo testo, redatto a quattro mani e due cuori, è la consapevolezza che l'attitudine ad auto-educarsi accelera in noi un processo conoscitivo e genera una dinamica profonda che, diventando cosciente, cambia noi stessi e la realtà, producendo azioni concrete, creative e visioni possibili nei diversi contesti in cui si opera.

Ecco, quindi, il senso del titolo “educandosi-educare”. Questo enunciato è la vera scoperta di un’evoluzione rispetto alla definizione: “educarsi ed educare”. In questa formula, infatti, esiste una scissione tra l’atto riflessivo nel momento dell’auto-educazione e la realtà vissuta, mentre con l’espressione “educandosi-educare” l’educatore è tenuto a essere presente in se stesso mentre vive la relazione con gli altri ed è impegnato in un’attività.

Per quanto tempo il termine “educare” non ha avuto la giusta attenzione nei mondi del lavoro e nelle responsabilità sociali, in questa sua valenza più profonda e consapevole? Dall’elaborazione profonda di una vita professionale è emerso con chiarezza quanto sia fondamentale il legame significativo tra la scelta di auto-educarsi e la qualità e l’onestà delle esperienze vissute. Il laboratorio umano che è venuto a crearsi negli incontri del lunedì in Cascina Alta ha fatto sì che noi potessimo scoprire come la responsabilità, l’impegno, le relazioni fondamentali, le amicizie, la creatività, le delusioni, le fatiche e le sofferenze stesse pulsino di un’energia vitale, che è la spinta

---

<sup>1</sup> Di Luisella Traversi Guerra, d’ora in poi L.T.G.

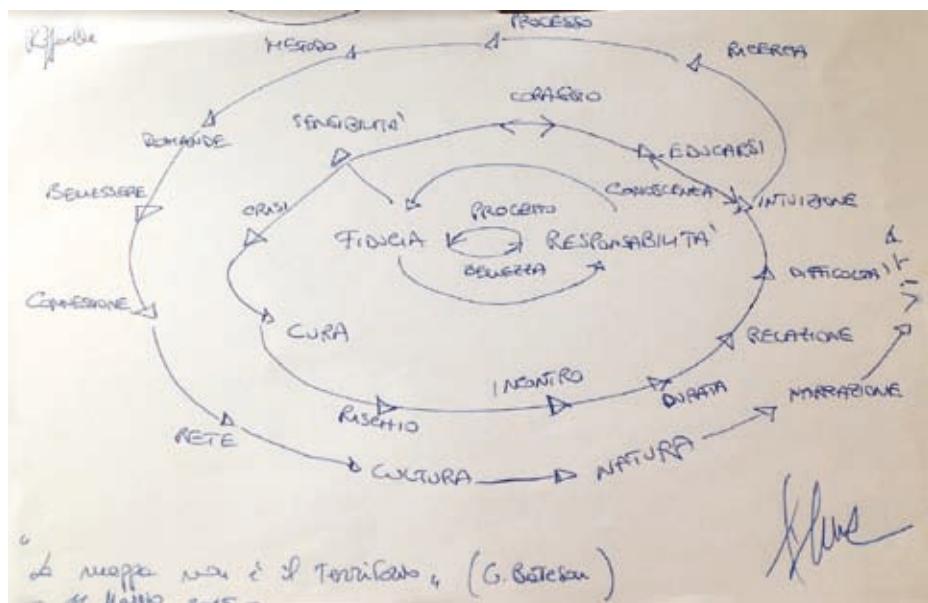
all'autentica dinamica dello sviluppo umano e motore per qualsiasi rapporto che diventa educazione viva.

La straordinarietà di questa esperienza sta anche nel fatto che questo testo continuava a mutare nel tempo in cui lo stendevamo. E che ci ha guidato attraverso momenti relazionali, quasi come fossero una cartina di tornasole e una dilatazione di sentimenti, emozioni e valori. L'aspetto più significativo sul quale abbiamo lavorato, in ricerca di un valore nobilitante, è stato il campo aziendale. Il mondo del lavoro è in questo momento storico il luogo nel quale è più indispensabile produrre sostanziali cambiamenti relazionali. Il termine **“educandosi-educare”** è infatti così poco conosciuto e considerato come strategico nelle attività di qualsiasi genere, da diventare per noi **centrale**. Il lavoro è infatti una relazione fondamentale per l'espressione armonica di tutto l'individuo, nella quale vi è una grande possibilità di sviluppi interdisciplinari, umani e professionali. “Educandosi-educare” è un'attitudine da coltivare e una competenza da costruire per tutti coloro che hanno un ruolo di responsabilità, perché la loro leadership sia autentica e possa generare mondi vitali, di cui la realtà attuale ha un profondo bisogno.

Facendo scorrere la memoria, ispirata e sostenuta dalla metafora del miracolo che la natura può far succedere in un parco, abbiamo inoltre potuto far riemergere esperienze passate apparentemente assopite. Le abbiamo rigenerate e rese così intense da rifocalizzare il pensiero e l'azione, per meglio affrontare la complessità della nostra società.

In questo lavoro di studio e di ricerca abbiamo infine individuato come fondamentali legami e riferimenti le vite dei maestri della storia e anche di alcuni personaggi più vicini a noi, che ci hanno passato il loro testimone. Si incontreranno in questo percorso nomi come Cristoforo Colombo, Maria Montessori, Adriano Olivetti, Bruno Munari, Edgar Morin e così via. Mi auguro che questo tipo di lettura possa generare un effetto maieutico, grazie al quale ognuno si riscopra attivo e intraprendente per partecipare alla realizzazione del nuovo secolo che stiamo insieme a fatica costruendo.

Buona lettura



Mappe disegnata da Luisella e Raffaella (11/05/2015)



## INTRODUZIONE

### **Raccontando, raccontarsi**

*Raffaella Trigona*<sup>2</sup>

Questo progetto editoriale nel suo complesso si articola in due fasi di un unico processo di ricerca, la prima dedicata alla testimonianza e la seconda alla sperimentazione.

La prima fase del *testimoniare* si sviluppa nella forma narrativa di un diario a due voci, supporto indispensabile per quegli esploratori che percorrono Vie ancora inesplorate e che lì vi appuntano le varie tappe delle loro ricerche e delle loro scoperte.

Il diario si apre con una mappa, in cui gli elementi sono stati tratteggiati a penna a comporre attraverso le loro connessioni un puzzle, e in cui vi è spazio per nuovi possibili collegamenti, stimolati dall'intuizione, dalla memoria e dall'immaginazione di ognuno.

Nelle pagine che seguono si trovano, attraverso un dialogo serrato, osservazioni, annotazioni, commenti, che traggono spunto da esempi concreti e da un'esperienza diretta, quella della “comunità di lavoro” Robur. Un'esperienza che Luisella ha coltivato per anni e che ora, guardandosi alle spalle in modo retrospettivo, ha riletto con uno sguardo più consapevole e con la convinzione che tutto questo possa rappresentare un'importante testimonianza da condividere e una mappa significativa per le generazioni future. Al suo racconto di vita fanno da specchio le mie riflessioni, che vogliono reinterpretarlo alla luce delle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro. Solo in questo modo la testimonianza si trasforma concretamente in cambiamento.

Nel diario i racconti sono scanditi da un tempo e da un luogo speciali: i lunedì in Cascina Alta. Il luogo è quello dello spazio ristrutturato di un antico e malandato casale immerso nel verde, situato nel centro della città di Bergamo. Il territorio, trasformato in uno splendido parco, è diventato un

---

<sup>2</sup> Di Raffaella Trigona, d'ora in poi R.T.

luogo di accoglienza, che permette di calarsi in atmosfere speciali a stretto contatto con l’ambiente, riappropriandosi dei ritmi della natura.

Il tempo è quello dello scorrere delle settimane, ma anche quello del ciclo stagionale. Ogni *incipit*, infatti, è un’esperienza reale, uno sguardo sulla natura che dà il ritmo alla giornata. Ma anche una metafora che tende a stabilire uno stretto nesso tra le forze della natura e la vita umana, tenendoci allenati a coltivare la dimensione corpo-mente e anima-spirito come unità. Le metafore che aprono ogni lunedì non sono, dunque, una semplice forma di “abbellimento” o una licenza estetica e linguistica, ma vere e proprie “miscele”, in cui si mescolano le relazioni possibili del linguaggio con la nostra esperienza concreta.

In questo luogo rigenerato, dunque, nascono osservazioni, riflessioni, storie e memorie in un dialogo continuo tra me e Luisella, terreno comune di echi, di risonanze ma anche di spunti autocritici e critici. Il diario assume una forma complessa, dalla quale emergono le nostre differenze: generazionale, di formazione, di esperienze personali e professionali, ma anche le nostre affinità di sensibilità, di interessi e di passioni.

Tra le righe vi sono caratteri non scritti che alimentano continuamente il processo di scrittura: ascolto reciproco, decentramento di punti di vista, trasversalità degli interventi, condivisione delle conoscenze e delle esperienze, compresenza di diversi linguaggi, filosofico, pedagogico, imprenditoriale, artistico.

Da questa forma nasce anche un’idea di creatività non come un oggetto di studio, non come un modello definito, non come “colpo di genio”, ma come una possibilità di intessere relazioni inattese e atipiche e di stabilire connessioni dinamiche e flessibili, che generano novità. In coerenza con questa idea si è cercato il più possibile di creare un contesto ricco di stimoli significativi e autentici.

Durante i nostri incontri abbiamo avuto modo di scambiarci idee, di confrontarci, di condividere tappe importanti delle nostre vite, permettendo l’emergere di una conoscenza nuova, qualitativamente diversa, che non appartiene a più solo alla singola persona, ma che viene distribuita in un percorso creativo profondamente “incarnato”.

È comprendendo la relazione tra noi e tale contesto che si può capire più a fondo come mai i “lunedì in Cascina” abbiano rappresentato spesso, ma non per forza, uno “spazio creativo”. La Cascina, con le sue atmosfere naturali e suggestive, ha contribuito per cura e accoglienza a creare condizioni favorevoli e positive.

Oltre al contesto spazio-temporale è stata determinante la cadenza settima-

nale, che ha dato qualità e continuità nel tempo. La memoria ha giocato un ruolo di particolare rilievo, perché il ricordo non è emerso come una semplice registrazione di quanto avvenuto, ma come una possibile ricostruzione del passato vissuto, una ristrutturazione delle situazioni presenti, fornendo un commento significativo e una proiezione di senso verso il futuro.

I lunedì hanno scandito un ritmo nella quotidianità e il ritmo ha significato alternanza di pieni e di vuoti, scansione di sentimenti e di ragionamenti, è stato lentezza e velocità, intuizione e condivisione. Infine c'è stato il tempo della sperimentazione, da un lato come partecipazione attiva, impegno e passione, dall'altro come rispetto delle regole, supervisione, organizzazione.

La seconda fase è dedicata allo *sperimentare* e si sviluppa nel racconto delle iniziative messe in campo durante il percorso.

Viene così messo in rilievo lo stretto legame che esiste tra i nostri dialoghi e le azioni compiute, in quel circolo ricorsivo in cui le esperienze producono le riflessioni che modificano a loro volta le esperienze.

In questa parte le metafore di storie ascoltate o inventate si avvicendano al pari di quelle naturali nell'esprimere il nesso imprescindibile tra natura e cultura, mentre al dialogo si sostituisce il resoconto delle sperimentazioni ideate e progettate, tentate, compiute o incompiute.

Tutto ciò a mostrare, ancora una volta, come i processi creativi non nascano dal nulla ma abbiano una genesi spesso lunga, emergano in un tempo e in uno spazio definiti, ma non del tutto. È così che sono stati attivati numerosi progetti, alcuni conclusi, altri ancora in atto o in via trasformazione. Si parlerà di workshop creativi, di laboratori educativi, di percorsi di auto-formazione. Come sarebbe stata, dunque, la nostra ricerca in circostanze diverse, in un altro luogo e in un altro tempo?

Senza il prato che ci accoglie ogni volta, senza la cura di Luisella nel predisporre lo spazio dell'incontro con fiori freschi e una bella tazza di caffè, ma anche senza gli umori, i sentimenti e i vissuti che ci portiamo con noi?

Si sarebbero potuti sviluppare idee e progetti, al di fuori di un rapporto diretto e vivo, continuamente alimentato dal dialogo e dalla ricerca consapevole su di sé? Lascio aperti questi e altri interrogativi perché ciascuno possa trovare, magari tra le righe di questo libro, qualche stimolo di riflessione. O perché possa nascere il desiderio di andare alla scoperta e in esplorazione di nuove possibili vie.

# *L'azienda non è solo un luogo di produzione, ma un luogo di vita*



Raffaella Trigona, laureata in Filosofia estetica, dopo aver conseguito il Dottorato di ricerca, è stata ricercatore alla Scuola di dottorato in Antropologia ed Epistemologia della Complessità dell'Università di Bergamo. Attualmente svolge attività di formazione aziendale. Collabora con l'Università di Bergamo e, tra le recenti pubblicazioni, si segnala il volume *Aver cura della bellezza. Immagini dalla mente estetica* (Moretti e Vitali, 2012) e il saggio *Strategie creative e pratiche di formazione. Creatività, innovazione, complessità* (Guerini e Associati, 2013).



Luisella Traversi Guerra per trent'anni ha gestito la direzione e la valorizzazione delle potenzialità umane e collabora con il marito nella conduzione dell'azienda di famiglia Robur. Attenta ai processi storici come mezzo di conoscenza delle dinamiche umane, ha sostenuto e sperimentato in azienda gli orientamenti della formazione più avanzata. Si è specializzata nella Filosofia della Qualità Totale. Consulente professionale di formazione e motivazione, è anche animatrice di gruppi di auto-formazione ed esperta di problem solving sia tecnico sia relativo ai conflitti interpersonali. Autrice di testi in ambito manageriale e documenti specialistici su Arte, Impresa e Creatività.

€ 20,00



9 788898 053148