

Formazione Intervento in sintesi

a. La concezione di fondo

La formazione intervento® è un processo che consente ad una persona o a un gruppo di persone di progettare un cambiamento per sé, per l'organizzazione in cui le persone operano o vorrebbero operare e per il territorio in cui esse vivono e di cogliere questa occasione come un percorso di apprendimento per sé, per l'organizzazione e per il territorio di riferimento.

La formazione intervento® è anche una metodologia didattica che serve a quelle persone che intendono apprendere a esercitare un nuovo ruolo, oppure per un insieme di persone che coprono dei ruoli preordinati in un'Organizzazione che ha motivi per cambiare, oppure per un insieme di persone che operano in organizzazioni diverse, facenti parte di uno stesso Territorio che hanno motivo di migliorare la vivibilità e la sua attrattività



La metodologia si poggia sulla convinzione che gli esseri viventi sono creature che devono poter provare felicità nella loro vita. Pertanto le organizzazioni che esse costruiscono per vivere bene e perseguire la felicità devono essere rispettose delle loro peculiarità e devono aiutare le loro potenzialità a emergere così da consentire anche alle altre creature di goderne. Le autorità che le organizzazioni costruiscono, per dividere le attività che vanno espletate e che servono alla collettività per suddividere la fatica e che vanno raccordate e integrate per perseguire obiettivi condivisi, svolgono un ruolo benemerito, ma solo se la loro finalità non compromette la dignità e le potenzialità di chi viene coordinato.

Altro aspetto significativo della metodologia è quello di vedere l'essere umano nella sua interezza e non segmentato nelle organizzazioni entro cui circola, vive e lavora. Allo stesso modo essa presuppone che anche le Organizzazioni debbano considerarsi sempre una parte di un insieme, solo strumentalmente specializzate, ma certamente unite per dare benessere a coloro con cui essere hanno un rapporto.

Ulteriore aspetto distintivo è che essa considera tutte le creature capaci di apprendere ed evolvere quando c'è intorno ad esse amore e non paura, fiducia e non sospetto, generosità e non egoismo, pace e non guerra, cooperazione e non competizione, quando i processi di cambiamento hanno "senso", un senso per la collettività di appartenenza, ma più in generale per la vita in generale.

Essa punta pertanto fortemente a sviluppare un processo di apprendimento in tutti coloro che riesce a coinvolgere, ma un apprendimento che serva a riconsiderare la situazione in cui spesso ci si adegua a rimanere ed accettare, arrecando svantaggi a sé stessi e all'organizzazione stessa a cui si appartiene e quindi alla collettività che da quella organizzazione affida il soddisfacimento di alcuni dei bisogni che consentono la propria vita dentro una collettività organizzata.

Essa cioè punta a sviluppare la consapevolezza che il cambiamento non è proprio impossibile, che spesso è utile e che, dotandosi di strumenti un po' più efficaci, si può migliorare la situazione per la collettività a partire dalla volontà e dalla capacità di migliorare ciò che è più prossimo, all'insegna dello slogan "insieme si può".

b. I livelli d'intervento

L'intervento può riguardare:

- o una o più **persone** che intendano assumere le conoscenze e le competenze di un **ruolo** a cui ambiscono (lo specialista di formazione, l'esperto di turismo,) o al quale l'organizzazione a cui appartengono ritiene di assegnarle (il capo di produzione, il venditori della rete commerciale, il program manager, il responsabile dell'ufficio tecnico di un Comune, ecc...)
- o più persone di una stessa **organizzazione**, che ricoprono quindi già specifici ruoli e che, nel loro insieme, devono far fronte ad un cambiamento che riguardi l'intera organizzazione o una parte di essa (un nuovo mercato da acquisire, un nuovo sistema di pianificazione e controllo, l'introduzione di un sistema di qualità, la trasparenza in un ente pubblico, ecc...),
- o persone di più organizzazioni di uno stesso **territorio** che intendano lavorare assieme per sviluppare nuove iniziative comuni o per migliorare le condizioni di reciproca interrelazione ai fini di offrire prodotti o servizi diversi, ottimizzare processi, ridurre i costi, migliorare le condizioni di sviluppo locale (Rete di imprese, Rete di Scuole, Associazioni di Comuni).

c. Le parti della metodologia

La formazione intervento si compone di cinque parti:

1. la formulazione strategica,
2. la condivisione strategica,
3. la progettazione partecipata,
4. la comunicazione integrata,
5. l'apprendimento

Trattandosi di un processo che ha come obiettivo un cambiamento, dovremo infatti necessariamente identificare le finalità e i caratteri del cambiamento che si intende perseguire verificandone la validità e formalizzandone i contenuti (**formulazione strategica**).

Se le persone devono partecipare al cambiamento e contribuire a progettare soluzioni che ne consentano la concretizzazione devono essere certamente poste a conoscenza di tali contenuti e devono acquisirli come punti di riferimento del loro agire (**condivisione strategica**).

Coloro che condividono le finalità da perseguire, i metodi che si intendono utilizzare e si rendono disponibili a partecipare alla progettazione di soluzioni che riguardino il proprio ruolo, la propria organizzazione o il proprio territorio, devono poi essere posti nella condizione di esercitare questa funzione. La loro progettazione deve essere supportata, organizzata, finalizzata e pianificata (**progettazione partecipata**).

La progettazione deve coinvolgere progressivamente tutto il contesto circostante al processo di cambiamento che la metodologia attiva perché ogni cambiamento modifica comunque i rapporti precedentemente stabiliti. Va pertanto sviluppato un complesso sistema di comunicazione che faciliti la comprensione del cambiamento in atto e attivi processi di cooperazione e contribuzione tra chi è coinvolto più direttamente nel progetto e chi sarà più coinvolto dalle conseguenze della progettazione e del successivo cambiamento (**comunicazione integrata**).

I processi che coinvolgono le persone sono il motivo e il frutto di un processo di apprendimento che sviluppano gli individui, le organizzazioni, i territori che assieme ad esse vengono coinvolte. La riflessività sui

processi di apprendimento che si generano, se opportunamente consapevolizzati diventano importanti occasioni di reale apprendimento (**apprendimento**).

Il processo di formulazione e condivisione strategica e il percorso della progettualità partecipata diventano gli strumenti per riconoscere l'integrità dell'individuo e i mezzi per sviluppare un processo di apprendimento, sia sul tema su cui si progetta che sulla modalità con cui si progetta.

d. la progettazione partecipata, un approfondimento

La progettazione partecipata è un processo che viene sviluppato lungo un itinerario composto di più subprocessi:

1. lo **scenario**, ovvero il subprocesso di formalizzazione delle condizioni che giustificano l'attivazione di un progetto e ne delimitano lo spazio operativo,
2. l'**obiettivo**, ovvero il subprocesso per la definizione di ciò che si conta di ottenere con il tempo e le risorse a disposizione del progetto,
3. l'**analisi**, ovvero il subprocesso necessario alla rilevazione della situazione di partenza,
4. il **benchmarking** ovvero il subprocesso per la ricerca di idee e spunti creativi ricavabili dalle esperienze altrui e utili per la progettazione delle soluzioni progettuali,
5. la **preprogettazione** ovvero il subprocesso per la individuazione e la formulazione delle prime ipotesi progettuali,
6. la **progettazione** ovvero il subprocesso per la formalizzazione delle soluzioni finali,
7. la **presentazione** ovvero il subprocesso per la negoziazione con la committenza delle soluzioni individuate,
8. l'**apprendimento** ovvero il subprocesso che consente quella riflessività che è alla base della conoscenza e della conoscenza del modo stesso di apprendere.

Il percorso che così viene seguito serve dunque a progettare soluzioni che risolvono problemi presenti nelle situazioni di , a livello di ruolo, organizzazione o territorio, e a dare risposte convincenti alla committenza formale o sostanziale che si prende a riferimento.. Esso è anche un tragitto di accrescimento della conoscenza sul tema relativo e di condivisione, allo stesso tempo, dei cambiamenti necessari.

Come avanza il percorso del progetto così si sviluppa il tragitto della conoscenza e la consapevolezza del modo con cui la persona reagisce e gestisce i cambiamenti.

Lo **scenario** consente di esplorare le condizioni che hanno dato motivo di sviluppare un progetto di cambiamento e/o di apprendimento e di registrare lo spazio entro cui collocare il percorso progettuale e le sue soluzioni, ma serve anche ad assumere una visione di sistema entro cui collocare l'azione..

La definizione dell'**obiettivo** consente di verificare e negoziare con il committente del progetto di apprendimento o di cambiamento la finalità del proprio lavoro progettuale nell'ambito dei limiti di riferimento, ma serve anche strumentalmente ad esercitare una capacità negoziale che è rafforzata dall'aver prima assunto una visione di sistema.

Nel corso dell'**analisi** è possibile approfondire le caratteristiche del contesto entro cui si manifesta il problema e delle sue stesse caratteristiche, ma è anche un modo per arricchire la propria conoscenza sul tema in questione. Un aspetto rilevante dell'analisi è quello relativo allo studio delle relazioni preesistenti nel contesto d'analisi in quanto ogni cambiamento si inserisce in un contesto che comunque ha trovato un suo equilibrio che il cambiamento tende a cambiare.

Con il **benchmarking** si possono raccogliere esperienze significative e di successo maturate altrove al riguardo. La ricerca che viene effettuata serve anche per allargare la propria conoscenza grazie al confronto

con le conoscenze altrui aumentando l'autonomia nel trovare fonti alternative di trasmissione di conoscenza. Esso serve anche a stabilire nuove relazioni e a prendere il coraggio necessario per lo sviluppo del cambiamento.

Nel corso della **preprogettazione** si possono individuare le prime ipotesi di soluzione del problema di partenza. L'esplorazione che viene effettuata consente di comprendere se abbiamo la sufficiente conoscenza del tema, tanto da permetterci di esprimere dei suggerimenti per migliorare lo status quo. È un momento di verifica che può suggerirci di tornare indietro e approfondire l'obiettivo, oppure l'analisi o il benchmarking.

La **progettazione** è infine il momento conclusivo del lavoro, ma è anche il momento in cui il nostro livello di conoscenza è al punto più alto, tanto da consentirci di esprimere indicazioni precise per come cambiare e migliorare le condizioni che hanno dato origine alla progettazione.

Quando il progetto è stato messo a punto si predispose la **presentazione** per la committenza perché sia discusso e approvato. Questa fase consente di apprendere metodi di comunicazione efficaci e l'uso degli strumenti necessari a renderla tale.

Il momento di **negoziazione** delle soluzioni progettuali con la committenza si consuma, in parte, durante la fase di presentazione ufficiale, ma solitamente viene anticipata per mettere in condizione il committente di non arrivare impreparato all'appuntamento e trovarsi in difficoltà nel prendere una decisione in merito. In realtà in un processo di progettazione partecipata c'è sempre un doppio committente, il committente della soluzione progettuale e il committente che è interessato all'apprendimento maturato

Il processo di **apprendimento** corre lungo tutto il progetto, ma è bene che il progettista, che sviluppa tutte le fasi della progettazione partecipata, formalizzi quello che conta di aver appreso, Questo esercizio consente disviluppare la riflessività necessaria per maturare il vero apprendimento.

L'apprendimento consentirà di esprimere un buon progetto, il buon progetto sarà al tempo stesso la dimostrazione di un buon apprendimento.

Siccome il progetto va condiviso dalla committenza presa a riferimento, la quale esprime la sua valutazione circa la bontà del progetto che gli viene presentato, è chiaro che anche essa dovrà sviluppare un percorso di apprendimento assieme a colui o coloro che sviluppano il progetto. Se infatti essa avesse già conosciuto come risolvere il problema non avrebbe acconsentito allo sviluppo di un progetto, ma se non accresce la sua conoscenza parallelamente a colui che lo persegue sarà ben difficile che riesca ad accettare le soluzioni finali che le verranno sottoposte. Infatti la scelta di una soluzione innovativa è comunque fatta a seguito di una nuova consapevolezza che è niente altro che il frutto di una accresciuta conoscenza.

Così come la fissazione dell'obiettivo iniziale è il frutto di una negoziazione che si basa sulla conoscenza delle due parti (committente e progettista), così la riuscita della negoziazione finale per la valutazione del progetto ai fini della sua realizzazione è il frutto del confronto tra le conoscenze a quel momento delle medesime due parti. È dunque del tutto evidente che il percorso di apprendimento che segue il "progettista" deve essere almeno in parte anche un percorso che segue la committenza. E' quindi "buona regola" che lungo le fasi di sviluppo del progetto, quando il progettista ha maturato una significativa conoscenza, organizzare dei momenti di confronto con la committenza per condividere questa conoscenza e consentire un parallelo percorso di apprendimento per entrambi.

Al termine della fase di analisi è dunque importante fermarsi, formalizzare ciò che si è appreso e confrontarsi con colui o coloro con cui abbiamo fissato l'obiettivo progettuale iniziale e anche con coloro che avranno un'influenza sulla valutazione del progetto finale. La stessa cosa vale per il benchmarking e la preprogettazione.

In sostanza, è fondamentale che il processo di apprendimento riguardi tutto il contesto che si muove intorno al progetto. In altre parole questo significa che l'apprendimento si sviluppa se è reciproco, se c'è confronto, perché il confronto genera scambio di conoscenze e fa marciare la progettazione e la progettazione, eccitando il confronto e lo scambio, alimenta l'accrescimento della conoscenza e crea nuove conoscenze.

Va ricordato però che quello della conoscenza è un risultato minimale. La vera importanza della metodologia sta nel fatto che tutto il processo posto in essere è uno strumento potentissimo per comprendere e per conoscere come comprendiamo, come memorizziamo, come ci rapportiamo, come sentiamo, come interpretiamo il mondo che ci circonda, come ci predisponiamo ad essere attori in un mondo complesso e anch'esso in continuo cambiamento

Il Marchio

La formazione intervento è anche un marchio. Esso è registrato come opera di ingegno da Impresa Insieme s.r.l. perché risulta essere il frutto di un percorso di ricerche che è iniziato nel 1972 in Italia sulla scorta delle necessità di individuare processi di apprendimento partecipati che portassero ad assumere nuove conoscenze, nuovi comportamenti e a suggerire nuove soluzioni organizzative per rispondere ai bisogni delle organizzazioni e della collettività.

A presiedere lo sviluppo delle ricerche, che ancora continuano a confortare lo sviluppo della metodologia e la sua costante attualizzazione, c'è l'Istituto di Ricerca sulla Formazione intervento (www.formazioneintervento.it) che è un'associazione senza fini di lucro formata dai cultori della materia e aperta a coloro che risultano interessati e capaci di utilizzare la metodologia.

Impresa Insieme S.r.l. è la società che maggiormente adotta tale metodologia in Italia e riporta i casi più significativi di applicazione della metodologia sul proprio sito web (www.impresainsieme.com) ai fini della loro diffusione. Essa cura anche la realizzazione di testi sulla di metodologia e pubblicazioni riferite ai casi oppure al risultato dei convegni che vengono ricorrentemente realizzati per riflettere sulle esperienze maturate e sui miglioramenti da apportare alla metodologia.