

**Gianni Agnesa**

**MEZZO PIENO!**

**PROGRAMMARE LA FORMAZIONE PRESTANDO MOLTA  
ATTENZIONE ALLE (POCHE) COSE CHE FUNZIONANO O CHE  
PENSIAMO POSSANO FUNZIONARE. ANALISI DI  
UN'INTERESSANTE ESPERIENZA DELLA GENERALITAT DE  
CATALUNYA SULL'USO DELL'APPRECIATIVE INQUIRY.**



***Dialoghi***

**Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo**

**Anno IV, numero 1, Luglio 2013**

# Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo**

**Comitato di Redazione:** Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo

**Referente Scientifico:** Lauro Mattalucci

**Direttore Responsabile:** Elena Sarati

**Hanno contribuito a questo numero:** Gianni Agnesa, Mauro Bini, Mauro Bini (da Modena), Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Antonio Zanardo, Augusto Vino.

Si ringrazia per la testimonianza Roberta Silva

Sito della rivista:

[www.dialoghi.org](http://www.dialoghi.org)

In copertina è riprodotto un particolare tratto da una delle 23 tele appartenenti a un ciclo pittorico raffigurante il mito di Orfeo, eroe ad un tempo apollineo e dionisiaco, capace con il suono d'incantare gli animali. Le tele, databili attorno alla metà del XVII secolo, ornano le pareti della "Sala Grechetto" di Palazzo Sormani a Milano. Le ragioni della scelta del dipinto sono dovute al fatto che in questa prestigiosa sala, messa a disposizione dalla amministrazione comunale, si è tenuta in data 1 Luglio 2013 la presentazione del secondo monografico di *Dialoghi* dedicato al tema della cultura della formazione (di tale evento riferiamo sinteticamente nel presente numero della rivista).

Le tele – un tempo erroneamente attribuite al pittore genovese Giovanni Benedetto Castiglione, detto il Grechetto ed oggi assegnate ad un anonimo pittore nordico – partono dal mito di Orfeo come pretesto per la raffigurazione della straordinaria varietà di specie, familiari o esotiche, che popolano il regno animale. Si esprime in tal modo un tratto di cultura tipicamente barocca che trova eco nelle *Wunderkammern*, collezioni che mescolano tra loro – in modo spesso incoerente – curiosità scientifiche e amore per ciò che di raro e stravagante ci offre la natura.

Nel particolare prescelto la scena è dominata (oltre che da un poco realistico pinguino e da altri pennuti) da due eleganti fenicotteri che si levano in volo, mentre sullo sfondo si staglia un suggestivo paesaggio lacustre con tanto di imponente maniero posto su un'incombente altura. In qualche modo il particolare sembra richiamare il tema delle metafore e dell'immaginario all'interno di un contesto formativo, di cui si è parlato nell'evento di *Dialoghi* che ha avuto luogo nella Sala Grechetto.

## MEZZO PIENO!

**Programmare la formazione prestando molta attenzione alle (poche) cose che funzionano o che pensiamo possano funzionare.**

**Analisi di un'interessante esperienza della Generalitat de Catalunya sull'uso dell'Appreciative Inquiry.**

di Gianni Agnesa

L'idea di miglioramento che si è maggiormente diffusa dalle nostre parti è associata all'eliminazione di ciò che va male, di ciò che produce effetti negativi, piuttosto che alla introduzione di nuovi e positivi elementi.

Per questo motivo, molti approcci finalizzati al miglioramento (delle organizzazioni, dei contesti, dei sistemi) partono frequentemente dalla ricerca e dalla mappatura delle criticità verificatesi in passato, per procedere poi con l'identificazione previsiva delle contromisure atte a evitare che quei problemi (insieme ad altri collaterali) possano ripetersi in futuro.

Gli scenari di cambiamento, in chiave innovativa e migliorativa, nascono dunque da uno sfondo strutturato su elementi del passato e si delineano introducendo modifiche relazionate agli aspetti negativi, tendendo, per quanto possibile, alla loro eliminazione.

Insomma "il meglio" futuro è il presente, idealmente privo dei difetti. Ma pensare solo, o prevalentemente, ai problemi, toglie armonia all'azione, crea tensione, fa scattare difese, sottrae energia, riduce la collaborazione e soffoca la creatività.

Sia ben chiaro, essere consapevoli della criticità del momento è un'ottima strada per migliorare, ma concentrarsi solo sulle criticità esclude o emargina le prassi positive, di successo e mette in ombra le persone che con il loro valore aggiunto, con la loro tensione positiva, danno qualità ed energia ai processi e alle azioni di sviluppo.

Ma qualcosa di nuovo si è diffuso e affermato. È l'**appreciative inquiry** (in sigla AI). Si tratta, sinteticamente, di un metodo di diagnosi che privilegia l'intelligenza collettiva soffermandosi, in via preliminare, sugli ambiti di azione connotati da fattori stimolanti e da positività.

L'*appreciative inquiry* è nato in America alla fine degli anni '80 nell'ambito dello sviluppo comunitario e sociale<sup>1</sup>. David Cooperrider, uno studioso che insegna comportamento organizzativo al *Weatherhead School of Management* dell'Università di Cleveland, Ohio, è accreditato della

---

<sup>1</sup> V. Stowell and West (1990), West (1992), West and Thomas (2005), West and Braganca (2011). Tra i siti dedicati all'AI si segnala [http://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative\\_inquiry](http://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry). Uno dei migliori e più completi siti sull'argomento in italiano è <http://mariogastaldi.com/lavora-con-mario/appreciative-inquiry/>

definizione dell'espressione "*appreciative inquiry*" ed è considerato il massimo esperto mondiale del metodo, avendolo applicato con successo in numerosissimi contesti aziendali e sociali<sup>2</sup>.

L'*appreciative inquiry* nasce dalla constatazione che le persone agiscono favorevolmente nella direzione delle cose cui pensano favorevolmente. Per questo l'AI promuove un'indagine positiva, che parte da ciò che funziona in un'organizzazione e che produce esiti efficaci e gratificanti, piuttosto che dalla ricerca, a volte spasmodica, a volte pervicace, di ciò che non funziona.

Nei processi di analisi e programmazione del miglioramento, andiamo dunque a cercare il "bicchiere mezzo pieno" piuttosto che quello "mezzo vuoto". Con l'*appreciative inquiry approach* possiamo ricontestualizzare i problemi, all'interno di un quadro complessivo più ampio, più verosimile e meno scoraggiante.

Ma ciò che contraddistingue l'*appreciative inquiry* è la riflessione sulle sfide del futuro, pensando ai problemi del passato in modo:

- tendenzialmente positivo
- quanto più possibile mirato
- collaborativo
- da valorizzare davvero le potenzialità

Per questo, il nuovo orientamento viene definito anche come un approccio "apprezzativo" e "prospettivo".

L'AI si è dimostrato risolutivo in molti casi in cui i programmi di cambiamento *deficit based* avevano fallito, sottoponendo per giunta le organizzazioni a una forma di tirannia concettuale e procedurale, frustrante e avvilita per chi la praticava e per chi la subiva.

L'*appreciative inquiry* libera finalmente le organizzazioni – e le persone – dall'ortodossia restrittiva del "cambiamento espiativo" e permette la libertà di mobilitare il cambiamento strategico e creativo, per concentrarsi sui punti di forza visibili (e taciti) presenti in ogni organizzazione, che possono essere colti utilizzando però solo metodi e strumenti differenti.

L'AI, se opportunamente sostenuto, è in grado di coinvolgere, spesso nel giro di poche settimane, interi sistemi su scale incredibili – interessando centinaia o a volte migliaia di persone – per sfruttare al meglio il nucleo propositivo presente in ogni organizzazione.

Stimolare la capacità personale o collettiva di questo nucleo, positivo e propositivo, e collegarla ai programmi di cambiamento, rende possibili trasformazioni davvero significative, innovative e rapidamente attuabili perché democraticamente proposte e nate su esigenze e visioni reali.

Soffermarsi sul positivo alimenta la motivazione negli individui e favorisce l'integrazione e il senso di appartenenza. Mediante l'AI, le persone diventano felici (o meno contrarie) nel contribuire a nuove idee e azioni, mettendo in campo uno spirito più costruttivo.

L'*appreciative inquiry* può essere rivista come un'indagine che raccoglie e sviluppa "storie organizzative", combinando punti di vista e prospettive. La rilevazione consente di ricostruire, in modo più preciso e conforme, la cultura organizzativa e l'orientamento che le persone hanno verso di sé, verso gli altri e verso il loro lavoro.

Le narrazioni costituiscono il punto di partenza per visioni del futuro organizzativo e per la co-progettazione delle attività e dei processi organizzativi che conducono verso prospettive di miglioramento nate già integrate.

---

<sup>2</sup> Boeing Corporation, Fairmount Minerals, Green Mountain Coffee Roasters, McKinsey, Parker, Sherwin Williams, Wal-Mart, American Red Cross, American Hospital Association, Cleveland Clinic, World Vision and United Way of America (v. <http://weatherhead.case.edu/professional-development/instructors/david-cooperrider.cfm>)

Il nucleo fondamentale dell'*appreciative inquiry* consiste in una rilevazione partecipata e critica, suddivisibile in quattro fasi distinte<sup>3</sup>:

- **Discover**, in altre parole la comprensione del successo: i successi vengono valutati in modo da poterne determinare le caratteristiche e le cause che li hanno prodotti in passato;
- **Dream**, ovvero lo sviluppo di una visione: il passo successivo consiste nello sviluppo di prospettive future, che tengono in considerazione le esperienze esistenti relative a successi già raggiunti e quindi puntano a un pieno utilizzo del potenziale esistente;
- **Design**, ovvero l'elaborazione di una visione: la visione si concretizza in relazione ai partner necessari, alle interazioni possibili e alle condizioni esterne fondamentali;
- **Destiny**, ovvero la realizzazione: in conclusione si definiscono le finalità e le misure necessarie al raggiungimento della visione, sia quelle occorrenti a medio termine, sia i successivi passi concreti da effettuare.

Tra i campi di applicazione più diffusi dell'*appreciative inquiry* si segnalano:

- la Pianificazione Strategica
- i Progetti di Cambiamento Organizzativo
- le Fusioni tra Aziende
- la Risoluzione di conflitti tra reparti o gruppi;
- il Miglioramento della Motivazione;
- lo Sviluppo di reti di collaborazione
- la Pianificazione urbanistica e territoriale
- i Programmi di sviluppo locale
- la formazione per lo sviluppo di competenze

Tra le più significative esperienze di programmazione formativa che hanno adottato l'*appreciative inquiry* vi è quella dell'**Escola de Administraciò Pública de Catalunya** (EAPC), la più antica scuola di management pubblico d'Europa e una delle più prestigiose a livello europeo (v. <http://www.eapc.es>).

La Scuola rappresenta la tecnostuttura per la ricerca, la formazione e l'affiancamento della Generalitat de Catalogna, l'amministrazione regionale della più ricca e industrializzata regione di Spagna. L'EAPC si è ritagliata uno spazio importante nell'ambito delle istituzioni per il miglioramento della Pubblica Amministrazione europea tanto da diventare sede di un'antenna dell'EIPA (*European Institut of Pubblica Administration*).

Il presupposto dell'Analisi dei fabbisogni (AdF) sperimentata dall'EAPC è che occorre evitare di "rincorrere" le emergenze identificando le esigenze relative alle carenze del momento contingente. È invece importante preconstituire le condizioni per favorire un apprendimento delle persone che punti a un miglioramento sfruttando il potenziale (espresso o nascosto) di tutta l'organizzazione. Quest'ultimo obiettivo è perseguibile se l'AdF considera anche quelle esigenze che con un approccio classico vengono eluse o che potrebbero nascere ragionevolmente in futuro, se opportunamente considerate.

Applicato alla formazione per le organizzazioni, l'*appreciative inquiry* si traduce dunque in una particolare modalità di Analisi dei fabbisogni partecipata (come detto, secondo teoria, apprezzativa e prospettiva) che si concentra su ciò che l'organizzazione riesce a far bene, piuttosto che sull'eliminazione di ciò che va male. L'indagine mette in evidenza dunque, preliminarmente, gli

---

<sup>3</sup> V. Guide utili Formez PA "Appreciative Inquiry" (<http://db.formez.it/guideutili.nsf/1bac62e165abd03cc12570bd002a765b/9732187801bcd305c12570bc003a695a?OpenDocument>)

elementi positivi (ma non esclude anche la rassegna sistematica delle criticità) e impegna tutti i livelli di un'organizzazione (e spesso i suoi clienti e fornitori) tendendo a sviluppare le competenze in modo responsabile, condiviso e multisettoriale<sup>4</sup>.

In concreto la programmazione formativa parte da una ricognizione delle esigenze che considera:

- le competenze messe in campo specificamente da ciascun dirigente, concentrandosi su quelle competenze che hanno prodotto concreti risultati nell'ambito della sua area organizzativa;
- le competenze che il personale dell'Unità Organizzativa, a detta del dirigente, ha utilizzato efficacemente, con positivi risultati individuali e organizzativi;
- le competenze degli altri dirigenti presenti nell'organizzazione che, a detta del dirigente intervistato, si sono dimostrate più utili e vincenti;
- le competenze più innovative che occorrerebbe integrare, sistematizzare o ampliare, per se stessi e per il personale operante nell'Unità Organizzativa e poi in tutta l'organizzazione, in vista di probabili cambiamenti, connessi con progetti, nuovi assetti organizzativi, innovazioni procedurali e tecnologiche;
- le esigenze di miglioramento riferite alla soddisfazione dei "clienti" e alle attese degli *stakeholder*, anche prescindendo dal fatto che possano essere soddisfatte dalla formazione.

Solo in seconda battuta si procede a un'analoga ricognizione, in termini di deficit di competenze, dunque, di carenze, di criticità che si sono manifestate nel proprio lavoro, in quello dei collaboratori, dei colleghi dirigenti, nelle eventuali critiche dei "clienti" e/o degli *stakeholder*.

È evidente che scaturisce da questa ricognizione un quadro analitico molto ricco, multisettoriale, da sistematizzare mediante una validazione dei dirigenti intervistati, riuniti in *focus group*. Il *feed back* rappresenta un importante e immediato riconoscimento dei contributi forniti (nonché dell'utilità del tempo dedicato) e un momento di "formazione" preliminare molto importante e motivante.

L'analisi condotta mediante l'AI è, come detto, "pervasiva" e coinvolge tutta l'organizzazione mediante una capillare *survey* realizzata per mezzo di questionari proposti a tutto il personale o attraverso il coinvolgimento di rappresentanti dei diversi gruppi professionali opportunamente selezionati e responsabilizzati. Anche in questo caso i risultati intermedi vengono validati mediante *focus group* coinvolgendo gli attori della rilevazione.

Nel passaggio successivo, la programmazione formativa vera e propria, l'AI porta a identificare:

- azioni formative che si rendono utili in quanto "sostengono" punti di forza
- azioni meritevoli di essere ampliate e diffuse
- ruoli e compiti che si sono dimostrati fondamentali nei successi, grandi e piccoli, raggiunti dall'organizzazione.

Ovviamente, a queste azioni di sostegno alle "buone pratiche" e ai *best performer*, si aggiungono i percorsi formativi che, viceversa, cercano di colmare lacune, carenze, debolezze professionali e/o culturali, specialistiche e di aggiornamento.

Questo modo di affrontare la formazione ha avuto in Catalogna degli effetti positivi anche nell'attuazione e nella verifica delle attività formative, in quanto ha generato una maggiore

---

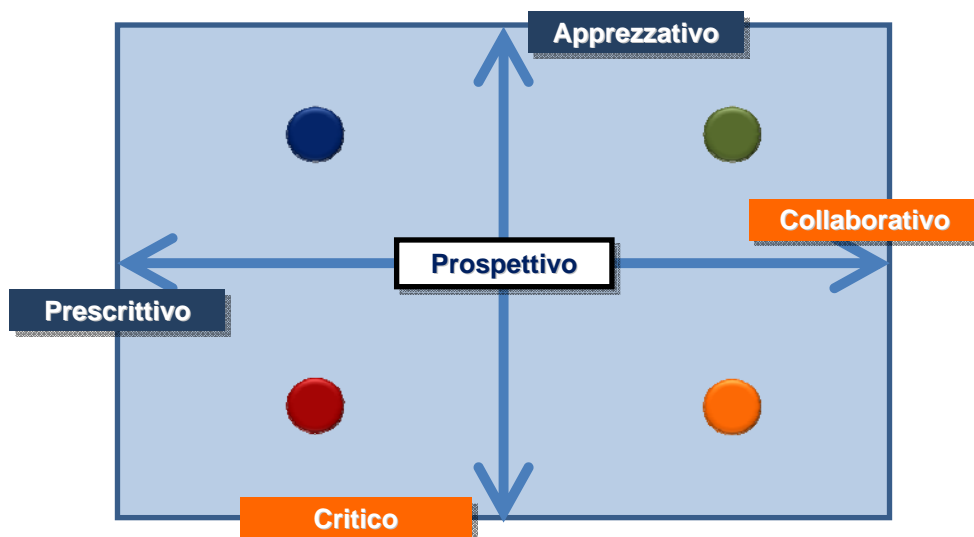
<sup>4</sup> Nelle organizzazioni sempre più reticolari e contraddistinte da persone e gruppi multi-etnici e multiculturali, l'*appreciative inquiry* favorisce l'integrazione esaltando i contributi originali di cui le diverse culture sono portatrici.

consapevolezza riguardo agli obiettivi di apprendimento, ne ha favorito la verifica e ha consentito di valutare in modo più efficiente ed efficace gli impatti prodotti sul lavoro, perché relazionati a obiettivi di miglioramento “tracciabili”, resi espliciti fin dall’origine e prodotti con il concorso attivo degli stessi dirigenti.

Vediamo in concreto come ha operato l’AdF.

Per valutare lo stato iniziale, in assenza dell’intervento formativo, come detto, si può dare maggior enfasi alle carenze delle persone e dell’organizzazione (approccio classico, seguito dall’EAPC fino a poco tempo fa) o, al contrario, si possono focalizzare soprattutto i punti di forza e i margini di miglioramento (utilizzando come hanno fatto i catalani dal 2010 l’*appreciative inquiry approach*).

Lo schema generale adottato dall’Adf e dal Piano di formazione dell’Amministrazione Catalana combina in realtà entrambi gli approcci, ed è per questo caratterizzato da uno spazio formativo ampio, in cui sono riscontrabili almeno quattro possibili percorsi di sviluppo di competenze, in funzione dell’orientamento (collaborativo o prescrittivo) e della finalità (sviluppare un aspetto che abbia fornito esiti positivi o rimediare a carenze o criticità).



Il quadrante “**Critico-Prescrittivo**” è quello tipico delle formazioni più tradizionali, con esigenze che nascono dalle carenze rilevate e si rapportano a obblighi formativi o indicazioni a priori.

Il quadrante “**Critico-Collaborativo**” è invece quello che connota i Piani di formazione di vecchio stampo, più evoluti, in cui le indicazioni nascono da una lettura partecipata e mirata delle criticità, svolta con il contributo dei diversi attori operanti nell’organizzazione.

Il quadrante “**Apprezzativo-Prescrittivo**” seleziona e gerarchizza quei fabbisogni formativi che, pur in qualche modo vincolanti, sono identificati come i più utili a promuovere un vero cambiamento, secondo progetti innovativi che sfruttino al meglio i punti di forza dell’organizzazione.

Infine il quadrante “**Apprezzativo-Collaborativo**” è quello più rappresentativo dell’*appreciative inquiry*, e prevede quelle esigenze formative che, pur opportunamente rielaborate, si originano dalla proposta migliorativa coordinata delle persone e dell’organizzazione. Sono le azioni che supportano l’eccellenza, che consolidano e diffondono le *best practices*, che nascono da una lettura integrata e “riconoscente” (è il termine coniato dai catalani) verso il merito e il valore

aggiunto. È una formazione che premia, più che correggere, che sostiene l'*empowerment* più che "raddrizzare" i comportamenti indesiderati.

L'Analisi dei Fabbisogni e il successivo Piano di formazione elaborato dalla scuola di amministrazione della Catalogna, si sono attuati secondo una ricognizione che coinvolge davvero tutte le persone operanti nell'organizzazione regionale, interpellandole sulle modalità di svolgimento del proprio lavoro e di quello degli altri, della propria unità organizzativa e di quelle contermini, esplorando le azioni e le competenze che, applicate, hanno fornito i risultati migliori o che, sviluppate, potrebbero fornirli.

Analisi documentali, interviste, questionari, *focus group*, raccolti, sistematizzati verificati, forniscono in modo "tracciabile" il senso e i contenuti del cambiamento. La ricchezza e la completezza delle informazioni raccolte costituisce una base di conoscenze preziosa non solo per la formazione, ma per la valutazione, per i nuovi progetti organizzativi, per la mobilità, per la verifica del clima e per la cura del benessere organizzativo.

Si determinano percorsi formativi brevi, medi o lunghi, connessi a esigenze specifiche o di settore; a esigenze di specifici ambiti o di compendi più ampi o filiere che riconnettono diversi dipartimenti; a esigenze di ruolo proprie dei dirigenti e/o di particolari figure; a esigenze comuni collegabili a metacompetenze o a competenze trasversali. Il piano si arricchisce, inoltre, di contributi, suggerimenti, sollecitazioni specifiche, collegabili a progetti speciali, a interventi richiesti dagli stakeholder o semplicemente frutto di esperienze precedenti o di esperienze positive maturate in altre amministrazioni.

L'esperienza della Catalogna costituisce una buona pratica in sé, nata ed elaborata all'interno di un'amministrazione regionale, già in forte crisi economico-finanziaria. Anche per questo costituisce una preziosa esperienza a disposizione di tante altre organizzazioni pubbliche perché, come i veri modelli, è efficace, osservabile, analizzabile, adattabile e ulteriormente sviluppabile<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Per una consultazione completa del manuale si rimanda al testo *Diagnosi de necessitats formatives en institucions públiques* (Barcelona, 2010, Escola d'Administració Pública de Catalunya, 60 pàg., ISBN 978-84-393-8538-7) redatto in [catalano](#) e [castigliano](#) dalla Scuola catalana. Ogni suo utilizzo deve fare riferimento alla fonte e possibilmente essere comunicato all'EAPC.