

## Prefazione del libro: La Metodologia della Formazione Intervento – Seconda Edizione

### Prefazione di Silvano Del Lungo

#### Presentazioni

Silvano Del Lungo (\*)

Sono lieto e onorato della richiesta rivoltami dall'autore di presentare ai lettori questo libro, ultimo frutto del suo pluridecennale impegno nella esposizione e nella divulgazione del metodo della formazione intervento.

Il libro è voluminoso e di qualche complessità, perché è come se contenesse, intrecciati tra loro, più fili espositivi che è richiesto al lettore di seguire contemporaneamente e dipanare.

Detti fili a me sembrano essere i seguenti:

- la storia della formazione intervento e il lento costituirsi e perfezionarsi della metodologia che la contraddistingue,
- un manuale operativo, articolato e dettagliato di applicazione del metodo in tutte le sue fasi e in tutte le sue realizzazioni.
- intrecciata alla esposizione manualistica, una interpretazione direi filosofica o almeno della vocazione ispirativa e valoriale del metodo, la quale contiene anche una attenta presentazione del ruolo dei diversi attori, dei rischi e degli accorgimenti che il consulente deve governare,
- intermessi a ispirazione e esposizione una serie veramente ricca di dettagli didattici, e situazionali, veramente interessanti, efficaci e lucidi, espressi spesso attraverso dialoghi veraci.
- infine una casistica varia e ricca che mostra lo sviluppo nella realtà viva di interventi, talora sviluppatasi attraverso anni, facendo assaggiare dal vivo i ruoli intrecciati di consulenti, committenti e attori del caso.

In una presentazione è alquanto arduo addentrarsi in una materia tanto articolata e complessa. Mi soffermerò pertanto su un solo aspetto, quello che mi sembra più nuovo rispetto alle precedenti edizioni del libro e alle altre pubblicazioni dell'autore e, per me, oramai quasi ottantenne, più interessante: la storia della metodologia della formazione intervento.

Renato Di Gregorio nel primo capitolo del libro traccia la storia della Formazione Intervento, dal suo concepimento come ricerca intervento al suo sviluppo fetale per aggregazione, differenziazione e valorizzazione di parti, fino

---

(\*) Vedi pagina 298

alla nascita come formazione intervento e infine fino al suo sviluppo per livelli successivi: persona, ruolo, organizzazione e infine territorio. Vale a dire, in quest'ultimo caso, formazione intervento che costruisce una organizzazione territoriale.

Il vigore espressivo di questa storia e la pragmatica forza con cui fa breccia nel lettore derivano dall'intreccio continuo e stretto tra biografia dell'autore e biografia del metodo della formazione intervento. Da una parte, la vita dell'autore, come talora accade agli uomini di chiesa, appare come riempita e fatta propria da una precoce chiamata che si fa, col tempo, vocazione. La chiamata simbolicamente avvenne allorché, capo di produzione in uno stabilimento siderurgico, ma nel contempo anche studente di economia e sociologia, fu coinvolto all'inizio degli anni '70, in una ricerca intervento per la riprogettazione dell'organizzazione del lavoro della sua linea di produzione. D'altra parte da quella esperienza, e forse proprio dalla difficoltà di trasformare in progetto e cambiamento, il sapere operaio già sedimentato, gradatamente vien concepita e passo dopo passo, attraverso esperienze della maturità, prende corpo quella metodologia che oggi si chiama della "formazione intervento".

Colpisce il fatto che l'autore trasformandosi nel giro di anni da capo di produzione a scopritore sviluppatore, attore e teorico della formazione intervento, pur avendo attraversato tutti gli stadi evolutivi che la formazione negli ultimi quaranta anni ha avuto in Italia, dall'insegnamento tradizionale alla formazione manageriale basata sul metodo dei casi, al training group, non si sia mai lasciato sedurre da alcuno di questi metodi esclusivi e abbia continuato a lavorare al perfezionamento del metodo inizialmente incontrato caratterizzato da accentuato sincretismo, giungendo ad un metodologia formativa, che, distinguendosi, a questa data da tutte le altre presenti, è annoverabile tra le due o tre più efficaci. La forza del suo metodo sta nell'aver assai precocemente intuito che nel cimentarsi nel progetto sta il cuore dell'apprendimento. Lo intuì nel tentativo di passare dal sapere operaio maturato sulle linee dei processi produttivi alla riprogettazione operaia, che incontrava difficoltà certo dovute agli stakeholder implicati nel processo. E ciò scoperse empiricamente negli stessi anni in cui Peter Senge teorizzava *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. L'organizzazione che apprende è qui diventata l'apprendimento attraverso il progetto. Il coronamento del lavoro di sviluppo metodologico di Renato Di Gregorio si coglie a pieno negli interventi di Organizzazione Territoriale, laddove l'organizzazione inesistente viene creata dal nulla attraverso il coinvolgimento e l'intesa tra partner territoriali.

## Prefazione di Ivetta Ivaldi

Ivetta Ivaldi ☺

Questo Manuale, di cui abbiamo una nuova edizione rivista e integrata, è un testo cui sono molto legata per vari motivi. Da quando Renato Di Gregorio ha scritto il primo libro sulla formazione intervento nel 1994 ho iniziato a mia volta un percorso di riflessione e sperimentazione su questo metodo che richiama tanto delle mie precedenti esperienze di interventi ergonomici partecipativi. Avevamo lavorato con posizioni diverse: io come consulente del Settore Ergonomia dell'IFAP, mai all'interno di un'azienda, e lui come manager e quindi all'interno di grandi aziende, ultima delle quali ENICHEM. Trovavo nel suo metodo una struttura più definita, in particolare là dove in effetti si pongono le basi di una innovazione partecipata: il rapporto iniziale con il vertice dell'organizzazione, le modalità della condivisione strategica. Ero ansiosa di verificare che i progetti fossero realmente partecipati, che rispondessero realmente alle esigenze delle persone coinvolte, che conducessero davvero a realizzazioni migliorative per il benessere e la crescita professionale. La prima possibilità che ho avuto di verificare direttamente l'efficacia del metodo si è presentata in occasione di un monitoraggio che Renato Di Gregorio ha voluto affidarmi sui risultati di un suo ampio intervento realizzato presso il Comune di Sassari nella seconda metà degli anni novanta. Mi aveva sorpreso la competenza e l'entusiasmo dimostrato dalla maggior parte delle persone intervistate. Tra l'altro pochi interventi sono così attenti alla verifica dei risultati e studiano con tanta cura le modalità di valutazione.

Nel 1999 sono stata tra i soci fondatori dell'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento che si propone di promuovere la metodologia e da allora ne ho seguito le molte applicazioni e gli sviluppi che ne sono derivati, come il concetto di organizzazione territoriale che Di Gregorio ha progressivamente elaborato e sperimentato, e la realizzazione del master RAGGI e LUCE per ottenere figure professionali capaci di lavorare con questo metodo per lo sviluppo locale.

Tra le mie riflessioni c'era ormai anche la consapevolezza che per ottenere un risultato certo fosse importante avere una sequenza dettagliata delle azioni da compiere. In effetti mi ero resa conto in passato che la metodologia elaborata dal Settore Ergonomia dell'IFAP non aveva garantito lo stesso livello di partecipazione in tutti gli interventi, che lasciava libertà di improvvisazione a chi la gestiva. Per questo motivo ho capito e apprezzato la scelta di certificare la Formazione Intervento, registrata ormai da qualche anno, per evitarne un uso diverso che non poteva garantire i medesimi risultati.

---

(\*) Vedi pagina 298

Dopo il primo libro, Renato Di Gregorio ne ha scritti altri che presentavano i principi della metodologia attraverso le molte esperienze che andava sviluppando, soprattutto nella Pubblica Amministrazione Locale. Mancava però un manuale che fosse il supporto per quanti volevano sperimentare questo percorso. Questo è stato tanto più necessario in seguito alla sua esperienza di insegnamento a Cassino e, in effetti, il Manuale deriva anche dall'impegno profuso per gli studenti, che aveva dato luogo alla pubblicazione di dispense.

Certo il Manuale non è solo un testo didattico, ha al suo interno riflessioni ed episodi che richiamano tanto di una parte vivace e innovativa della storia dell'organizzazione nelle grandi imprese in Italia, oltre che quella più recente della P.A. Ho molto amato questo libro che riprendeva i fili di un dibattito intenso tra ricercatori spericolati, studiosi attenti, manager illuminati e sindacalisti intellettuali.

La prima edizione del Manuale tuttavia è stata molto utile anche per gli studenti di ergonomia, in primo luogo per quelli della 4° edizione del Master in Ergonomia e Fattori Umani, in cui abbiamo sperimentato con Renato Di Gregorio l'uso didattico della formazione intervento per lo sviluppo dei progetti, inserendo anche alcuni progetti da realizzare per enti locali, contesti organizzativi che non avevano alcuna esperienza di ergonomia. Uno di questi progetti, RETEMARK, era stato finanziato e i giovani progettisti hanno avuto l'opportunità di iniziare a lavorare come ergonomi.

La seconda importante esperienza è quella che ho potuto fare nell'ambito del Laboratorio di Ergonomia e Territorio per la LS in Comunicazione di Impresa. Anche in questo corso ho usato la formazione intervento come metodologia didattica e il Manuale è il necessario supporto per la realizzazione dei progetti di innovazione per il miglioramento della qualità della vita e della comunicazione nei territori, con risultati che ritengo molto soddisfacenti sotto vari punti di vista, in particolare quello dell'apprendimento. Un laboratorio propone attività applicative e imparare a sviluppare progetti con un metodo rigoroso riguardo alle conoscenze, ai dati, ai contatti da prendere, ma anche al modo di entrare in un ruolo e impersonarlo per perseguire un obiettivo, è un'attività davvero concreta. Gli studenti incontrano difficoltà, inizialmente, per il fatto di entrare in un ruolo adulto, ma poi trovano le energie per mettersi in gioco, alcuni con risultati ottimi. È sorprendente come la metodologia della Formazione Intervento riesca a produrre in un tempo relativamente breve (due o tre mesi) un cambiamento rilevante nel comportamento e a lasciare come apprendimento molto più di una lettura distratta di testi.

Spero che questa nuova edizione possa ancor meglio sostenere il grande impegno di Renato Di Gregorio per risultati "veramente ergonomici" nei contesti organizzativi e didattici, e per far comprendere e apprezzare la necessità di collegare la formazione all'esperienza progettuale reale, con un metodo efficace per farlo nel rispetto delle persone e delle loro aspirazioni al benessere.

## Prefazione della Maria Ausilia Mancini

Maria A. Mancini (\*)

Ogni volta che si legge un libro, un saggio, un testo scientifico è difficile trovare elementi che portino alla luce la persona che lo ha scritto, ciò che è, i suoi perché, le sue scelte le sue aspirazioni e perché no, le sue delusioni. Questo testo che racconta di un viaggio è il viaggio di una vita vissuta, di un segreto scoperto che chi scrive vuole donare agli altri, vuole condividere, diffondere, raccontare, ma che al tempo stesso gli serve per riapprendere come lui stesso confessa riferendosi a Duccio Demetrio al suo "raccontarsi".

Scrivo nella speranza che chi apra questo volume faccia una scoperta importante per la propria vita: la voglia di progettare il cambiamento, servendosi della metodologia che viene illustrata e abbandonando resistenze e paure, ma aprendosi alla ricerca e alla scoperta continua. "Dove ogni cosa è già compiuta non c'è compimento", dice John Dewey, un autore spesso citato da Renato Di Gregorio.

Scrivo per formalizzare e testimoniare quanto essa abbia consentito a me di recuperare il passato e progettare il futuro con la certezza di avere un solido riferimento su cui poter contare e come abbia consentito a tanti insegnanti, a cui l'ho vista usare, di ripensare al proprio sistema di insegnamento vedendo nei loro studenti il segno evidente di un cambiamento di interesse e di responsabilizzazione verso il proprio contesto di studio e di vita.

Per me e credo per tanti che in fondo a sé sentono forte quel desiderio profondo e quasi "atavico" di educare, di aiutare altri, accompagnandoli nei processi di apprendimento e suggerendo la riflessione sui valori che guidano i propri comportamenti, questo libro è un compagno di viaggio prezioso.

In esso si trova il racconto di una modalità di avvicinare tempi, spazi e persone alla riflessione su di sé, all'apprendimento del proprio modo particolare ed unico di apprendere, che fa del processo progettuale stesso un elemento di potenziamento delle proprie capacità di apprendimento, ma fa dell'apprendimento un potente mezzo per cambiare l'organizzazione in cui le persone operano e l'ambiente in cui esse vivono.

Infatti la metodologia suggerita nel testo invita a cambiare contestualmente la persona, l'organizzazione e il territorio. Ciò proprio per superare il problema in cui si imbattono i formatori che constatano la difficoltà di coloro che formano nel poter usare appieno le nuove conoscenze acquisite nel contesto organizzativo preesistente e il problema degli organizzatori che si stupiscono della difficoltà con cui le persone si adattano ai cambiamenti condotti nella loro organizzazione.

---

(\*) Vedi pagina 298

Oggi per un formatore o consulente che voglia utilizzare la metodologia e assumere il ruolo di "metodologo", come lo chiama l'autore, avere in mano questo libro è una ricchezza ed una facilitazione veramente importante, perché lo aiuta a gestire i cambiamenti su entrambi i fronti, contestualmente, coinvolgendo finanche il contesto locale dove le organizzazioni operano.

Lo abbiamo scoperto con i colleghi dell'AIF (l'Associazione dei Formatori Italiani) che stanno sempre di più appassionandosi a questa metodologia, che dà loro qualche arma in più, anche fuori dall'aula e lo abbiamo verificato con i docenti delle scuole primarie e secondarie e con i docenti universitari che così possono operare assieme agli altri attori della società uscendo dalla costrizione dell'aula e dalla settorialità del loro ruolo.

Quando si dà avvio ad un programma, le persone, giovani o adulte che siano, hanno però quasi un bisogno fisico di avere in mano qualcosa che sia scritto, che illustri, che tenga il filo e che faccia fare loro qualche passo avanti nel "saperne di più".

I programmi di formazione intervento poi mettono in gioco molte variabili e spesso, quando si va a casa, di ritorno dalle giornate di formazione, i vari capitoli che illustrano, descrivono ed esemplificano le tecniche riportando esempi e casi reali, consentono ai partecipanti di seguire con maggiore precisione il percorso di progettazione.

Leggerlo e studiarlo consente di sentirsi più forti e di sostenere con continuità la propria crescita e quella di altri coinvolti nei programmi, ma è solo utilizzando nei percorsi e nei programmi che si può coglierne veramente l'articolato e sistemico contributo.

Ciò che conta comprendere in questo testo, al di là delle tecniche e degli strumenti suggeriti, sono i valori espressi ed esplicitati, ma anche quelli sottesi ed impliciti, che sono il fondamento della scelta umanistica che caratterizza questo approccio che potrebbe apparire solo scientifico e sistemico, tecnicamente rigoroso, ma che invece parte dalla volontà di "liberare l'uomo" e di potenziare ciò che ha dentro, aiutandolo a interpretare ciò che è dato, ma che può essere cambiato.

Il testo sostiene la progettazione con uno snodarsi definito ma mai ingabbiante, aiuta a guardare i contesti in cui ci si muove come partner del miglioramento di processi sempre in sviluppo e a guardarsi dentro per riconoscere e consolidare il proprio sistema di apprendimento e i propri valori.

È un testo pieno di esempi, testimonianze reali di progetti di cambiamento realizzati, ma suggerisce anche che ciò non può bastare a conoscere perché la competenza si sviluppa solo con un lungo apprendistato.

### **Premessa**

L'insegnamento all'Università di Cassino e il bisogno di aiutare gli studenti a comprendere la Sociologia dell'Organizzazione e l'Organizzazione Aziendale con il metodo della formazione intervento mi ha indotto a scrivere il Manuale sulla metodologia della formazione intervento, pubblicato nel 2005.



*Fig. 1 – Esame all'Università di Cassino*

Di grande aiuto mi è stato il lavoro che avevamo fatto per impostare i contenuti per una formazione in e-learning per la Regione Sardegna a fronte di un progetto destinato al personale delle strutture di formazione professionale della regione.

Mentre il libro usciva, il Ministero della Giustizia italiano decideva di adottare la metodologia della formazione intervento per la formazione dei suoi formatori distrettuali così da trasferirla alla dirigenza.

I dirigenti l'avrebbero poi usata per coinvolgere i loro collaboratori in progetti adeguati a realizzare quei cambiamenti organizzativi necessari per una migliore funzionalità interna e un servizio più adeguato per i cittadini.

Parallelamente le tre Province pugliesi: Lecce, Taranto e Brindisi, si attivavano per avviare il Progetto di e-Government denominato R.I.S.O. (Rete Ionico Salentina per l'Occupazione). Esso prevedeva l'uso della metodologia della formazione intervento come strumento per preparare le persone delle 90 organizzazioni coinvolte a gestire il cambiamento organizzativo indotto dall'innovazione tecnologica.

Avere un testo che consentisse anche a queste persone di disporre di una guida operativa a cui far riferimento diventava d'obbligo.