

FEDERICO BUSSI

PROGETTARE IN PARTENARIATO

**Guida alla conduzione
di gruppi di lavoro
con il metodo GOPP**

FRANCOANGELI



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

FEDERICO BUSSI

**PROGETTARE
IN PARTENARIATO**

**Guida alla conduzione
di gruppi di lavoro
con il metodo GOPP**

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2001 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

| | |
|---|---------|
| Riconoscimenti | pag. 11 |
| 1. Questa Guida | » 13 |
| 1. Il facilitatore: chi è costui? | » 13 |
| 2. A chi è destinato questo libro | » 16 |
| 3. Cosa il libro è | » 17 |
| 4. Cosa il libro non è | » 17 |
| 5. Il metodo GOPP | » 17 |
| 6. Qual è il “progetto” di cui si parla in questo libro | » 18 |
| 7. Come leggere questo volume | » 19 |
| 2. PCM e GOPP: fare progetti migliori | » 21 |
| 1. Fare progetti migliori | » 21 |
| 2. La programmazione per obiettivi | » 26 |
| 3. Il metodo GOPP per la qualità dei progetti | » 27 |
| 3. La metodologia di progettazione GOPP | » 29 |
| 1. La fase di analisi | » 32 |
| 1.1. Definizione/verifica dell’entità | » 32 |
| 1.2. Analisi degli attori-chiave | » 33 |
| 1.3. Analisi dei problemi | » 35 |
| 1.4. Analisi degli obiettivi | » 36 |
| 1.5. Identificazione degli ambiti d’intervento | » 40 |
| 2. La fase di progettazione | » 40 |
| 2.1. Scelta degli ambiti d’intervento | » 40 |
| 2.2. La matrice di progettazione del Quadro Logico | » 41 |
| 2.3. Definizione della logica di intervento e analisi del rischio | » 46 |

| | |
|--|---------|
| 2.4. Definizione degli indicatori | pag. 48 |
| 2.5. Programmazione temporale delle attività | » 50 |
| 4. La figura del facilitatore | » 52 |
| 1. I valori del facilitatore | » 52 |
| 2. Le caratteristiche dell'opera del facilitatore | » 53 |
| 5. I diversi tipi di workshop | » 56 |
| 6. Il workshop di identificazione | » 59 |
| 1. Struttura del workshop | » 60 |
| 2. Sessione 0. Sessione introduttiva | » 60 |
| 3. Sessione 1. Analisi degli attori-chiave | » 63 |
| 4. Sessione 2. Analisi dei problemi | » 67 |
| 5. Sessione 3. Analisi degli obiettivi | » 75 |
| 6. Sessione 4. Identificazione degli ambiti di intervento del progetto | » 77 |
| 7. Sessione 5. Scelta degli ambiti di intervento del progetto | » 78 |
| 8. Sessione 6. Definizione dell'idea progettuale | » 80 |
| 9. Sessione 7. Sessione conclusiva | » 85 |
| 10. Workshop di identificazione: una procedura abbreviata | » 87 |
| 7. Il workshop di definizione della fase di progettazione esecutiva | » 90 |
| 1. Struttura del workshop | » 90 |
| 2. Sessione 2. Condivisione dell'idea progetto | » 91 |
| 3. Sessione 3. Analisi degli attori-chiave del progetto | » 93 |
| 4. Sessione 4. Analisi degli ostacoli | » 96 |
| 5. Sessione 5. Definizione del piano di lavoro | » 97 |
| 8. Il workshop di valutazione intermedia | » 99 |
| 1. Struttura del workshop | » 99 |
| 2. Sessione 2. Condivisione dell'idea progetto | » 100 |
| 3. Sessione 3. Valutazione delle attività svolte | » 102 |
| 4. Sessione 4. Definizione di azioni per il miglioramento del progetto | » 103 |
| 9. Il workshop di valutazione finale | » 105 |
| 1. Struttura del workshop | » 106 |
| 2. Sessione 2. Condivisione dell'idea progetto | » 106 |

| | |
|--|----------|
| 3. Sessione 3. Valutazione delle attività svolte | pag. 108 |
| 10. Schemi e consigli per la progettazione in settori specifici | » 110 |
| 1. Progetti di formazione | » 111 |
| 2. Progetti di ricerca | » 120 |
| 3. Progetti con forte componente valoriale | » 121 |
| 11. Il monitoraggio e la valutazione | » 123 |
| 12. Consigli per la conduzione dei gruppi di lavoro | » 127 |
| 1. La posizione | » 127 |
| 2. La sala di lavoro | » 127 |
| 3. Il <i>body language</i> | » 128 |
| 4. Indicare i cartoncini | » 128 |
| 5. L'atteggiamento | » 128 |
| 6. Contenuto, dinamica, procedura: una distinzione importante | » 129 |
| 7. La tecnica del <i>parroting</i> | » 130 |
| 8. L'uso delle domande | » 132 |
| 9. La visualizzazione | » 133 |
| 13. Consigli per la preparazione di un workshop | » 134 |
| 1. Cosa chiedere e cosa chiedersi "prima" | » 134 |
| 2. Gli aspetti logistici | » 136 |
| 3. I materiali di consumo | » 136 |
| Bibliografia | » 137 |

Il messaggio è:
allargate l'area della coscienza

Allen Ginsberg

Riconoscimenti

Questo libro è dedicato a tre persone in particolare. Sono loro che mi hanno fatto conoscere e poi amare questa affascinante professione del facilitatore. Charles de Monchy è stato il primo a svelarmi i trucchi del mestiere e a tenermi a battesimo: la sua intelligenza è un piacere e una sfida per me. A Erik Kijne devo tante idee, strumenti, consigli e da lui ricevo sempre una sferzata di energia positiva. Un vero padre. A Frank Little riconosco la sua instancabile capacità di produrre e la sua generosità: la GOPP Moderators Association, i miei primi passi da facilitatore non si sarebbero materializzati se non fosse stato per la sua tenacia e concretezza.

Devo ringraziare anche: Domenico Lipari, per l'incoraggiamento e i consigli, utilissimi, sulle prime bozze; Giuseppe De Rita, per avermi insegnato a "vedere i processi dall'alto"; Ilaria Angeli, per aver creduto in questo progetto; Anna Bussi, mia madre, che si è sempre interessata alle sorti del volume.

Il libro è dedicato anche a tutte le persone che con il loro apprezzamento del mio lavoro mi hanno fatto capire che stavo facendo qualcosa che valeva la pena raccontare.

1. Questa Guida

1. Il facilitatore: chi è costui?

Certo faccio un mestiere originale, il facilitatore. Che cos'è un facilitatore? Pensate quante volte mi sono sentito fare questa domanda. Ogni volta che me lo chiedono, annuisco lentamente assumendo un'espressione a metà tra il serafico e il divertito e comincio a blaterare qualcosa del tipo: "In pratica, io aiuto i gruppi di lavoro a ragionare sulle cose che fanno". Non so che cosa questa risposta produca nei miei interlocutori. Quasi tutti assumono un'espressione interessata e divertita. Qualcuno ha la stessa faccia di Eddie Murphy in *Una poltrona per due*, quando i due vecchietti-scommettitori gli propongono un affare di borsa evidentemente assurdo. Molti dicono: "Che bello!". Altri rispondono "Eh, anch'io avrei bisogno di un facilitatore, anzi senti avrei un problema...", raccontandomi un loro specifico episodio sul quale io ovviamente non posso farci niente. Altri ancora ribattono con domande più o meno sensate, per esempio: "Ma tu ti prepari sull'argomento prima di andare a 'facilitare' un gruppo" oppure "quindi tu gli dici al gruppo cosa deve fare per migliorare". L'espressione diventa sbigottita quando io rispondo che no, che non mi preparo e che non dico ai gruppi cosa devono fare.

Allora, che cos'è un facilitatore? I miei maestri e partner Charles de Monchy e Frank Little (a cui dedico questo libro, insieme a Erik Kijne), quando una volta un consulente di marketing gli chiese quale fosse il loro business, risposero, con sinteticità nordeuropea, "ordine nel caos". Non bisogna sottovalutare la confusione, la ridondanza e il disordine con cui spesso le cose professionali (i progetti, le azioni, le riunioni) sono presentate e attuate (anche perché spesso sono molte persone a metterci le mani). Per capire meglio però cosa fa e chi è un facilitatore, ragioniamo su alcuni fatti.

La società di oggi è una società complessa e policentrica. A una tradizionale struttura socio-economica verticistica (un decisore, tanti “sudditi”) si è man mano sostituita una struttura costituita da più centri di potere che devono imparare a dialogare e a collaborare tra loro, o per lo meno a trovare un terreno comune.

Un altro fatto è che oggi, nelle organizzazioni, il lavoro lo fanno i gruppi. Ma non solo nelle organizzazioni: i gruppi, in realtà, sono il fulcro del lavoro anche in tutte quelle forme di partenariato che sono nate e stanno nascendo nei cosiddetti progetti europei o nell’ambito di alcuni progetti di sviluppo locale (patti territoriali, consorzi di sviluppo). La dimensione di partenariato è ormai un aspetto costitutivo degli interventi sostenuti dalla Commissione europea.

Sembra quindi esistere, sia a livello di struttura sociale sia a livello di singole organizzazioni, una tendenza verso una sempre maggiore partecipazione degli individui ai processi in atto.

I gruppi, tuttavia, hanno caratteristiche particolari e, anche, comportamenti perversi.

I gruppi sono centrifughi: in un gruppo ciascuno tende a vedere le cose con il proprio ordine mentale e ad avere una propria visione degli obiettivi da raggiungere. Spesso anche l’obiettivo di una riunione appare confuso e si sperimenta quella sensazione di lungaggine, di sofferenza e di perdita di tempo.

In più, la comunicazione tra individui può essere affare complicato: il punto di vista dell’altro viene spesso ignorato (perché pensiamo al nostro punto di vista) o filtrato dal nostro sistema di convincimenti, col risultato che ascoltiamo veramente pochissimo e scambiamo zero.

Inoltre, le decisioni degli incontri dei gruppi non sempre sono chiare. È normale che ripercorrendo il filo logico di una situazione di lavoro ci si domandi “Ma cosa avevamo detto quel giorno? Cosa avevamo deciso?”

Infine, i gruppi sono attraversati da poderosi conflitti personali, vuoi per contrasti tecnici, vuoi per lotte di potere o più semplicemente per incompatibilità caratteriali. L’aspetto emotivo ha quindi una grande influenza anche sull’efficienza di un gruppo di lavoro.

Cosa c’entra allora, o meglio dove entra un facilitatore in tutto questo?

Un facilitatore è in effetti un consulente che aiuta un gruppo (una organizzazione, un partenariato formato da soggetti anche diversi) a progredire, a “vedere” meglio, tutti insieme, la situazione attuale e a chiarire il percorso che porterà il gruppo a una situazione che tutti considerano migliore in futuro. Il facilitatore ribalta il meccanismo tradizionale secondo cui è il consulente il “proprietario-ideatore” dell’analisi e della soluzione. Il suo

punto di partenza è che i “depositari” della conoscenza su quella materia e i soli che possono veramente cambiare e migliorare le cose, se lo vogliono, sono gli attori-chiave di quella situazione e quindi il facilitatore mette in atto un processo in cui lui è neutro rispetto ai contenuti ma regista del meccanismo logico che porta gli attori (se volete i clienti) a ragionare su quello che fanno e ad apportare i miglioramenti possibili.

È una grande lezione di umiltà, di rispetto e di interesse verso l’altro in generale.

Come avviene concretamente l’intervento di un facilitatore? Il “prodotto” o servizio di un facilitatore è la conduzione di un incontro di lavoro (workshop) con particolari caratteristiche. Certamente egli svolge anche altre attività prima e dopo il workshop ma è nel workshop che tutti vedono la sua “arte”. Quali sono allora queste caratteristiche?

La prima, che si avverte sin dalle battute iniziali, è il senso di uguaglianza, di parità: tutti devono avere, in una discussione seria, uguali opportunità di dire la loro. Possono esistere differenze di ruolo tra i partecipanti, nel senso che alcuni possono avere una conoscenza più approfondita di alcuni temi ma questa differenza è messa in campo in modo chiaro sin dall’inizio e comunque non comporta differenze in caso di una decisione, che sarà la decisione di un gruppo.

Un’altra caratteristica è la concretezza, la tensione al risultato. Un facilitatore prima di condurre un workshop idea una procedura di lavoro ben strutturata che dovrebbe portare il gruppo, in quel lasso di tempo, a conseguire un determinato risultato, che spesso è un “prodotto” concreto, tipo uno schema di intervento progettuale o un programma di lavoro.

La concretezza, la “fisicità” dei risultati di un workshop condotto da un facilitatore è resa possibile da un’altra caratteristica distintiva del suo lavoro: la visualizzazione. Usando pannelli, cartoncini, pennarelli ecc. il facilitatore fa costruire al gruppo, mano a mano che il processo va avanti, una mappa visiva tangibile del percorso logico che il gruppo segue. L’effetto della visualizzazione ai fini della chiarezza e della concretezza in un lavoro di gruppo è impressionante, tanto che lavorare senza di essa sembrerebbe come giocare a scacchi senza una scacchiera.

Un’altra caratteristica è la logica. In fondo, un gruppo di persone, specie se diverse tra loro, cosa condividono veramente? Non gli interessi, non il punto di vista, non il background culturale, non il linguaggio: possono condividere la logica, l’elemento che più di altri li porta a creare quel terreno comune che è il primo passo verso il “fare insieme”.

Non ultima: la trasparenza. Non finirò mai di sorprendermi di quanto poco siamo abituati alla trasparenza. In una riunione i veri “registri” sono le

hidden agendas e cioè gli scopi, non sempre nobili, che ciascun partecipante ha in quella riunione. Il facilitatore fa in modo che questi scopi o elementi nascosti ma importanti vengano il più possibile resi espliciti, messi sul tavolo. Certo, ciò può provocare disagio, disorientamento, tensioni anche forti: ma è meglio che, se si vuole dar luogo a un processo serio, tali conflitti emergano subito invece che in un secondo momento. Ed è anche importante che il facilitatore renda l'atmosfera di lavoro tale che i partecipanti si sentano fiduciosi al punto di tirarle veramente fuori, queste *hidden agendas*.

Per fare questo il facilitatore deve veramente operare come un garante, dando a tutti la possibilità di far sentire la loro voce ed esigendo il rispetto reciproco. Solo così quei partecipanti che magari si trovano in una situazione psicologica o aziendale difficile o delicata si sentiranno sufficientemente "protetti" per potersi esprimere.

E poi il divertimento. Perché le riunioni di lavoro devono essere noiose? Un'atmosfera di lavoro in cui ci sia spazio anche per il riso fa lavorare meglio tutti e anche i risultati concreti sono più facilmente raggiungibili.

Ah, dimenticavo, lo spirito di gruppo. La sensazione più frequente che ho (confermatami anche dai partecipanti) è la seguente: trovo degli individui (all'inizio del workshop), lascio un gruppo (alla fine). La creazione di uno spirito di gruppo è spesso un elisir miracoloso dentro le organizzazioni.

2. A chi è destinato questo libro

In questi ultimi anni i programmi sostenuti dalla Commissione europea hanno rappresentato la principale fonte di accesso ai finanziamenti pubblici per molti enti e organizzazioni in diversi settori. La maggior parte dei progetti finanziati dalla Commissione europea e di quelli promossi a livello dei singoli Stati membri prevede che l'intervento progettuale sia costantemente seguito, anche nelle fasi iniziali, da quegli enti e soggetti protagonisti di una determinata situazione o, per dirla con un termine in uso tra gli addetti ai lavori, gli attori-chiave (*stakeholders*¹). È ciò che si chiama progetto in partenariato.

Questo libro è rivolto a tutte quelle persone che si trovano a dover progettare e gestire progetti in partenariato.

¹ Il termine *stakeholders* significa letteralmente "chi ha interesse in gioco" e indica i soggetti collettivi che sono coinvolti o interessati allo sviluppo di una determinata situazione.

3. Cosa il libro è

La prima e unica Guida in italiano alla facilitazione di gruppi di lavoro (*group facilitation*).

Una Guida pratica per chi vuole condurre, in qualità di facilitatore, incontri di lavoro (workshop) in cui gli attori-chiave di un progetto o di una determinata situazione intervengono in maniera partecipativa nelle diverse fasi del ciclo di vita del progetto stesso.

Un tentativo di fare ordine e chiarezza sui concetti e le pratiche della progettazione e della programmazione, proponendo definizioni e chiarendo quali sono i ruoli dei diversi attori nelle fasi della vita di un programma o di un progetto.

Uno strumento a disposizione degli operatori per impostare una proposta progettuale con più chiarezza e coerenza logica.

Un modo per saperne di più sulle tecniche di gestione di un gruppo di lavoro.

Uno strumento per far partecipare un gruppo di lavoro all'impostazione di un progetto.

4. Cosa il libro non è

Un manuale per redigere i testi delle proposte progettuali utilizzando le parole-chiave di ogni singolo programma.

Un manuale che elenca e illustra le finalità e le priorità dei diversi programmi sostenuti o co-finanziati della Commissione europea.

Un manuale per accedere tout court ai finanziamenti europei.

5. Il metodo GOPP

Le tecniche di conduzione descritte in questo Manuale si basano soprattutto sul metodo GOPP (*Goal Oriented Project Planning*).

GOPP è un metodo di lavoro di gruppo con cui un facilitatore neutrale conduce incontri di lavoro (workshop) in cui gli attori-chiave di un progetto intervengono in maniera partecipativa nei diversi momenti del suo ciclo di vita. Il facilitatore applica una procedura di lavoro strutturata e utilizza tecniche efficaci e innovative comunicazione interpersonale e di visualizzazione. GOPP è un metodo non protetto da copyright, liberamente utilizzabile.

Il metodo GOPP utilizza strumenti di impostazione progettuale (Quadro Logico) che sono divenuti standard di fatto per l'impostazione e la valutazione di programmi e progetti in ambito internazionale e quindi anche presso la Commissione europea.

Questo libro scaturisce dalla mia esperienza pratica di facilitatore GOPP² che ha gestito in questi ultimi 4 anni incontri di progettazione partecipativa (workshop) in cui i gruppi di persone responsabili dei progetti sono stati invitati a riflettere insieme sulla situazione progettuale e a prendere decisioni per lo sviluppo delle loro azioni.

Molte delle tecniche di conduzione e delle indicazioni contenute in questo volume sono utili anche per gestire workshop non direttamente riconducibili al metodo GOPP (semplici riunioni “facilitate”, *focus group* ecc.). Ciò che contraddistingue il metodo GOPP è che esso si applica in modo specifico alla gestione di progetti a più attori.

La semplice lettura di questo manuale non è sufficiente tuttavia per poter cominciare a operare come facilitatore GOPP a livello professionale. Per far ciò, è necessario seguire un corso di formazione presso strutture accreditate o essere già in possesso di una rilevante esperienza di facilitazione di gruppi di lavoro.

6. Qual è il “progetto” di cui si parla in questo libro

Il termine “progetto” in italiano può significare sia la proposta progettuale (ciò che in inglese si chiama *project design* o *project plan*) sia la realizzazione delle azioni descritte nella proposta. In questo libro useremo il termine progetto per indicare l'intervento progettuale in generale in tutte le sue fasi mentre useremo proposta progettuale per definire quello stadio in cui il progetto esiste ancora solo “a tavolino” (*project design* o *project plan*, appunto).

Ciò che si chiama comunemente “progettazione” (*project planning*) si riferisce all'insieme di azioni che una o più persone compiono per predisporre o perfezionare la proposta progettuale.

Inoltre, il termine “progetto” è comunemente usato per designare tipi di intervento con portata e caratteristiche molto diverse tra loro: è un “progetto” la ristrutturazione di un edificio fatiscente di un centro storico urba-

² Dal 1999 esiste la GOPP Moderators Association (GMA, www.gopp.org), una associazione internazionale senza fini di lucro che raggruppa i facilitatori GOPP che operano a livello professionale.

no così come è un “progetto” un intervento di sviluppo locale multisettoriale in un’area geografica vasta.

In questo libro il termine progetto sarà utilizzato per indicare interventi con le seguenti caratteristiche:

- ❑ ideati e portati avanti, seppur in diversa maniera, da un gruppo di enti e soggetti diversi (progetti “a più attori” o in partenariato),
- ❑ destinati a ottenere dei risultati positivi per determinate categorie di soggetti (beneficiari) anche oltre il termine dell’azione stessa,
- ❑ composti da azioni di natura diversa (progetti integrati o multisettoriali),
- ❑ seguiti costantemente nel loro procedere,
- ❑ verificati nella loro capacità di raggiungere i risultati previsti.

7. Come leggere questo volume

Questo libro ha un taglio molto pratico. Non si dilunga su aspetti teorici ma fornisce indicazioni concrete a chi vuole gestire gruppi “multiattore” in un lavoro per progetti.

È utilizzabile in modo modulare, nel senso che possono essere lette le parti che più interessano senza necessariamente leggerlo dall’inizio alla fine.

Nel cap. 2 (PCM e GOPP: fare progetti migliori), vengono presentati i principi generali che ispirano il GOPP e soprattutto l’approccio del *Project Cycle Management* (PCM), nel quale il GOPP si inserisce e di cui costituisce uno degli strumenti fondamentali.

Il cap. 3 (La metodologia di progettazione GOPP) descrive passo a passo e nei dettagli la metodologia GOPP di progettazione. Per essere più precisi è illustrata la procedura GOPP di identificazione di un progetto. In questo capitolo la metodologia è presentata a prescindere dalle tecniche di conduzione con cui il facilitatore la utilizza nella progettazione di gruppo, questo perché la metodologia di progettazione GOPP in quanto tale può essere di interesse anche per quelle persone che non intendono utilizzarla da facilitatori ma solamente come strumento personale per la loro attività professionale di progettazione.

Nel cap. 4 (La figura del facilitatore) viene presentata la storia e le caratteristiche della figura, piuttosto nuova per la cultura professionale italiana, del facilitatore.

Il cap. 5 (I diversi tipi di workshop) riepiloga le caratteristiche fondamentali dei principali tipi di workshop GOPP le cui tecniche di conduzione