

ACTION PLANNING (ToP Facilitation)

L'Action Planning è una metodologia che consente di guidare un gruppo nella definizione di obiettivi a medio e lungo termine e delle azioni necessarie a realizzarli. E' basata su una serie incrementale di fasi di lavoro che, a partire dallo sviluppo di una visione futura, guidano i partecipanti fino alla programmazione esecutiva delle attività da intraprendere. Si distingue dagli altri metodi di progettazione partecipata perché:

1. a differenza di molte altre tecniche, che partono dall'analisi del contesto e dei problemi che lo caratterizzano, con questa tecnica come nello Scenario Workshop (EASW) il lavoro di un gruppo comincia con lo sviluppo di una visione futura positiva. Ciò perché, secondo questo metodo, è possibile analizzare un contesto solo avendone una chiave di lettura, costruita partendo da una possibile visione della sua evoluzione. In questo modo diventano visibili le contraddizioni e gli ostacoli che oggi ostacolano la crescita ed evoluzione del sistema, e che si frappongono alla sua realizzazione della visione. Conoscendoli è possibile identificare le strategie migliori per realizzarle e progettare le azioni necessarie a dargli in concreto attuazione;
2. si raggiunge un dettaglio nella progettazione quasi *esecutivo*, spingendo il lavoro del gruppo fino alla definizione operativa delle azioni, l'identificazione dei soggetti responsabili, la programmazione di tempi, luoghi e modalità di realizzazione.

L'Action Planning è costruito su cinque diverse fasi di lavoro:

- Sviluppo di una visione futura comune;
- Analisi degli ostacoli e delle contraddizioni che si frappongono alla sua realizzazione;
- Definizione delle strategie di intervento;
- Progettazione del sistema di azioni necessarie a svilupparle;
- Programmazione esecutiva delle attività.

La prima fase consiste nella creazione di una visione futura (di solito a cinque anni) comune. Lo sviluppo della visione consente al gruppo di *rappresentare* il cambiamento che si vuole realizzare, definendo una serie di obiettivi di medio-lungo periodo che ne consentano la realizzazione. La visione deve essere concreta e specifica, chiara, entusiasmante, motivante e realizzabile. Maggiore sarà il grado di definizione della visione, più elevata l'operatività che il gruppo riuscirà a dare al proprio lavoro. Più interessanti e realizzabili gli obiettivi da raggiungere, maggiore sarà la motivazione all'azione degli attori coinvolti.

Una volta definita la visione comune è possibile passare ad analizzare quali ostacoli e contraddizioni ne frenano la realizzazione. In questo modo, di fatto, il gruppo analizza ciò che oggi blocca l'evoluzione del sistema verso la direzione auspicata. Una volta identificati ed approfonditi i diversi ostacoli, e valutato il peso di ciascuno di essi

sull'evoluzione del sistema, i partecipanti possono cominciare a ragionare, sulle diverse possibili strategie da seguire per superarli e/o rimuoverli.

A questo punto è possibile per il gruppo definire le scelte strategiche necessarie a realizzare la visione. E' questo uno dei passaggi centrali dell'Action Planning, perché dalle scelte strategiche dipenderanno le azioni che il gruppo in concreto svilupperà. Si comincia con una identificazione ed analisi delle strategie che è possibile attuare. In linea generale le strategie potranno essere di due tipi:

- strategie che si propongono di rimuovere gli ostacoli e le contraddizioni che impediscono la realizzazione della visione comune;
- strategie finalizzate ad aggirare gli ostacoli e le contraddizioni identificate.

Sulla base dei risultati di questo lavoro il gruppo definisce le strategie che è necessario sviluppare prioritariamente.

Una volta definita la strategia di intervento occorre mettere a punto il sistema di azioni necessarie a dargli concretezza. Per far ciò si parte dall'identificazione e dall'analisi delle singole azioni che, messe a sistema tra loro, possono andare a comporre la strategia. Ciascuna azione identificata viene analizzata per comprenderne la fattibilità nel breve/medio termine. Se ne valuta inoltre il grado di autonomia, per comprendere se ed in che modo la sua realizzazione possa essere influenzata da altre attività/condizioni esterne. Ad esempio, una strategia finalizzata al miglioramento della comunicazione aziendale può essere realizzata sviluppando un sistema di attività tra cui una newsletter aziendale, delle riunioni periodiche di staff, l'uso di una mailing list interna. Ciascuna di queste azioni ha una propria autonomia e può essere realizzata indipendentemente dalle altre. Se nessuna di esse, presa singolarmente, è in grado di realizzare la strategia aziendale, messe a sistema esse consentono di migliorare la comunicazione interna aziendale.

Una volta definite le azioni da sviluppare, l'ultima attività dell'Action Planning è dedicata alla progettazione di ciascuna singola attività. Si parte assegnando un grado di priorità a ciascuna azione. Una volta fatto questo si passa a definirle in dettaglio, indicando per ciascuna di esse **cosa** in concreto si debba realizzare, **chi** ne sia responsabile, **come** debba essere realizzata, **perché** sia importante, **dove** si debba realizzare e **quando**, cioè in quanto tempo ed a partire da quale momento.

L'Action Planning è uno strumento particolarmente utile per la progettazione operativa - cioè per guidare un insieme di soggetti diversi nel definire e condividere un percorso di sviluppo di un'iniziativa. Perché funzioni è importante che i partecipanti condividano un interesse comune verso gli obiettivi da raggiungere. E' stata utilizzata con successo sia nel settore pubblico che privato per la gestione partecipata di numerosissime iniziative diverse: dalla progettazione dello sviluppo urbano a quello economico, dalla pianificazione strategica delle aziende alla progettazione del cambiamento organizzativo, ed in tutti i casi dove è necessario innanzitutto identificare un sistema comune di obiettivi da raggiungere e pianificare le attività necessarie a realizzarli.

L'Action Planning è un sistema che consente ad un facilitatore di:

- coinvolgere attivamente i diversi attori;
- massimizzare il coinvolgimento e la partecipazione individuale;

- creare gruppi di lavoro duraturi
- raggiungere il consenso sulle iniziative da intraprendere
- articolare una visione comune
- progettare iniziative di successo.

Funziona in una molteplicità di casi diversi e con gruppi di persone estremamente variabili - da pochi partecipanti a gruppi anche abbastanza numerosi. A seconda dell'oggetto della discussione, degli obiettivi e dei risultati che ci si propone di ottenere, del numero di persone coinvolte un workshop, può durare dalle otto ore alle due giornate e mezzo di lavoro. Ovviamente maggiore sarà il tempo a disposizione migliore sarà il prodotto del lavoro del gruppo. Si sviluppa alternando fasi di lavoro individuali, di gruppo e sessioni plenarie. Al di là della conoscenza delle procedure tipiche di questo metodo, per facilitare un Action Planning occorrono le normali abilità del lavoro di un facilitatore: conoscere le procedure, visualizzare il lavoro svolto, aiutare il gruppo a migliorare la qualità di ciò che produce ponendo domande e tirando le fila del ragionamento.

In linea generale ciascuna delle fasi di lavoro tipiche della Technology of Participation può essere ispirata da delle semplici domande guida.

FASE	DOMANDA
Sviluppo di una visione futura	Come sarà la nostra organizzazione/contesto fra cinque anni?
Analisi degli ostacoli e delle contraddizioni di fondo	Cosa impedisce/rallenta la realizzazione della visione?
Definizione delle strategie d'intervento	Quali strategie si possono mettere in atto per realizzare la visione? E quale in concreto è opportuno scegliere?
Progettazione del sistema di azioni	Quali azioni specifiche si devono compiere per realizzare la strategia prescelta?
Programmazione temporale delle attività	Cosa è necessario fare per portare a compimento le azioni?

Qui è l'elemento visionario e creativo ad essere al centro del lavoro. I partecipanti devono proiettarsi cinque anni nel futuro e descrivere ciò che vedono. Devono farlo come se fossero dei giornalisti e stessero scrivendo un articolo, dettagliando il più possibile quello che stanno vedendo. Le immagini devono essere descritte in maniera chiara, concreta e sintetica. Ciò è importante perché più specifico sarà il prodotto di questa attività, migliori saranno i contenuti di tutte le altre. Si lavora con un sistema di selezione progressiva che, a partire dai singoli contributi individuali, porta il gruppo a condividere una serie di elementi caratterizzanti la visione comune. Una volta sviluppata la visione, essa viene discussa in plenaria e riassunta in modo analitico in un documento distribuito a ciascun partecipante, e sintetizzata in un poster da utilizzare come riferimento durante le successive fasi di lavoro.

Ostacoli e contraddizioni non vanno confusi con i problemi. Le *scarse competenze* sono un fatto, non un problema. Le *competenze non in linea con le cose da fare* sono una

contraddizione evidenziata dalla visione comune. Le contraddizioni diventano visibili una volta definita la visione comune ed indicano ad un gruppo la direzione in cui lavorare per realizzare la visione comune. A ciascun partecipante viene chiesto, a partire dalla presentazione analitica della visione, di individuare per ogni sua componente principale almeno un ostacolo o contraddizione che ne frena la realizzazione. Il gruppo seleziona progressivamente, a partire da una serie di contributi individuali, una lista di ostacoli e contraddizioni, condivisa dal gruppo. Ostacoli e contraddizioni vengono poi ordinati in categorie con relativo ordine di priorità. Ad ogni categoria viene associata una denominazione specifica. Si provvede inoltre ad evidenziare i collegamenti esistenti tra i singoli ostacoli e/o le diverse categorie. I risultati di tutto questo lavoro vengono presentati e discussi in plenaria fino a condividere una lettura comune a tutti i partecipanti di ostacoli e barriere. I risultati della discussione vengono raccolti in un documento finale e sintetizzati in un poster da utilizzare durante il prosieguo dei lavori.

A partire dai documenti prodotti nelle sessioni precedenti, ciascun partecipante, lavorando individualmente, propone strategie che consentano di rimuovere gli ostacoli identificati. Lavorando in gruppo, i partecipanti analizzano e discutono le singole proposte, selezionando, per ciascun ostacolo o barriera, quelle ritenute più valide. Nel corso di una sessione plenaria le proposte di ciascun gruppo vengono presentate e discusse, arrivando a definire le strategie che tutti i partecipanti intendono seguire. I risultati di tutto questo lavoro vengono raccolti in un documento finale e sintetizzati in un poster da utilizzare durante il prosieguo dei lavori.

Ad ogni gruppo vengono assegnate delle strategie. Ogni partecipante propone azioni che possano realizzare tali strategie. Le diverse proposte vengono presentate e discusse dal gruppo, fino ad identificare quelle ritenute più efficaci. Ciascuna proposta viene selezionata sulla base dei seguenti criteri:

- Praticità
- Realizzabilità
- Realismo

Il sistema di proposte viene poi analizzato dal gruppo nel suo complesso per comprendere se complessivamente essere siano in grado di sviluppare la strategia identificata. Nella plenaria successiva ciascun gruppo presenta, tra quelli discussi, i due sistemi di azioni ritenuti più significativi. L'insieme delle proposte così raccolte viene discusso ed integrato, fino ad identificare l'insieme di azioni rispetto a cui il gruppo è più pronto ad impegnarsi ed a valutarne l'efficacia. Tutti i risultati di questa sessione vengono raccolti in un documento che presenterà l'insieme delle azioni proposte e quelle su cui il gruppo ha deciso di continuare a lavorare. Il tutto andrà poi a comporre il report finale. Come sempre i risultati della sessione vengono sinteticamente esposti su un poster.

Nell'ultima fase di lavoro il gruppo sviluppa la programmazione esecutiva delle singole azioni da intraprendere. Per cominciare si ragiona sul grado di priorità delle singole proposte, identificando quelle che dovranno essere realizzate immediatamente e quelle la cui realizzazione deve avvenire in un secondo momento (in genere entro l'anno). Per far ciò si utilizzano delle domande guida:

1. Quali azioni sono più urgenti?

2. Quali sono le più semplici da compiere? E quali hanno la capacità di motivare all'azione il gruppo?
3. Quali azioni, se compiute, apriranno la strada o faciliteranno il compimento delle altre?

Si passa poi a identificare i soggetti responsabili delle singole azioni. Ciascun soggetto responsabile deve poi preparare un breve documento in cui descrive, per ogni singola azione, come, dove e con chi la porterà a termine. L'insieme di queste azioni viene infine rappresentato, durante una sessione plenaria, in un cronoprogramma che rappresenta lo sviluppo delle singole azioni nel prossimo anno. L'insieme di questi contributi, così come di tutti gli altri fin qui sviluppati, viene infine integrato nel report finale sui lavori svolti.