



Via Maggio 1 – 50125 Firenze * 055-2645451

C.F. e P. IVA: 05450490486

www.arpafirenze.it

arpafi@arpafirenze.it ; consiglio@arpafirenze.it



LA NOSTRA IDENTITA'

ARPA-Firenze è un'associazione senza fini di lucro che fornisce consulenza e formazione e attua interventi nel campo del comportamento organizzativo.

Le idee di fondo attorno alle quali si è aggregata sono:

- ❑ *Il lavoro organizzato e il pensiero su di esso evolvono rapidamente in un contesto di rapidi e profondi cambiamenti sociali che si sono ripercossi sulle persone come sulle aziende.*
- ❑ *La complessità nelle aziende aumenta e ciò, dal lato di chi lavora, rende particolarmente impegnativa e critica l'esperienza soggettiva del lavorare; allo stesso tempo, dal lato dell'Azienda, rende il comportamento organizzativo e il "clima" interno dei veri e propri fattori produttivi.*
- ❑ *L'evoluzione in atto nella cultura organizzativa e nell'organizzazione del lavoro pongono sfide nuove: non si tratta semplicemente di assorbire qualche novità ma è tutta l'idea di "lavoro / lavorare" che va pensata in modo diverso allo scopo di sviluppare una qualità sostanziale e sostenere la competitività dell'Azienda. A tal fine la formazione e la consulenza, in particolare quando sono mirate su specifici problemi, si rivelano strumenti-chiave.*
- ❑ *La necessità di sviluppare sinergie: ARPA – Firenze, da sola o insieme a selezionati partner, è in grado di rispondere a tutte le necessità formative di un'azienda come anche di singole persone che devono affrontare inserimenti, riqualificazioni o, comunque, cambiamenti di rilievo nel loro lavoro.*
- ❑ *La ricerca scientifica e metodologica: nei suoi interventi ARPA-Firenze impiega metodi innovativi e introduce conoscenze avanzate, grazie anche all'attività di A.L.B.E.R.T., gruppo interno che svolge attività originale di ricerca.*

L'azione di ARPA-Firenze si sviluppa mantenendo un riferimento costante a queste idee portanti, con la finalità di sostenere lavoratori e organizzazioni nello stimolante, ma anche impegnativo e critico, rapporto con la complessità dei sistemi organizzati e con il cambiamento.



LA NOSTRA STORIA

ARPA-Firenze è stata fondata nel 2004 da persone di diverse età che operano però, praticamente da sempre, nel campo della formazione e/o della consulenza sulle competenze trasversali. Il suo Statuto è stato registrato in data 27-7-2004 al n° 100344 (un ampio estratto è reperibile nel website dell'Associazione).

Ciò che accomuna i fondatori sono l'interesse per l'area di criticità della cultura e del comportamento organizzativo e la ricerca di un impianto metodologico che garantisca una qualità "di sostanza" al personale e alle Aziende. La storia del percorso ideale e operativo dell'Associazione, a partire dalla sua fondazione, è riconducibile a tre fasi fondamentali:

- ❑ Nella prima fase l'impostazione è basata sull'esperienza delle potenzialità applicative che, nei contesti organizzati, presenta l'approccio pragmatico alla comunicazione umana (Watzlawick e coll., Università di California a Palo Alto, anni '60 del Novecento). L'attenzione è sulle interazioni tra persone (transazioni), in particolare nei gruppi di lavoro, e l'azione è mirata a sviluppare la qualità delle transazioni soprattutto attraverso la diffusione di tecniche professionali (individuali) per la loro gestione.
- ❑ Nella seconda fase, avviata tra il 2006 e il 2007, la riflessione si estende al *sistema organizzato* come entità complessa e sviluppa attenzione anche nei confronti del rapporto fra le persone / i gruppi e l'organizzazione. L'azione integra l'intervento sulle *soft skills* individuali con l'analisi della cultura organizzativa e la consulenza sugli interventi di change management.
- ❑ La terza fase si è avviata nel 2009, è attualmente in pieno corso ed è centrata sugli ultimi sviluppi della riflessione, che hanno integrato il *background* comune con le acquisizioni più recenti della ricerca sul comportamento. Il concetto di riferimento è l'organizzazione come Sistema adattivo complesso (CAS = Complex Adaptive System) e gli interventi integrano sempre più consulenza e formazione al fine di supportare l'impegno cruciale dell'Azienda nel cambiamento.



COME INTERVENIAMO

All'interno della cornice costituita dalla nostra identità stiamo, attualmente, operando lungo cinque linee di intervento:

- **LA FORMAZIONE** - Ideiamo, **progettiamo** ed **eroghiamo** corsi di formazione mirati a sviluppare *soft skills*, a sostenere l'evoluzione funzionale del comportamento organizzativo e a favorire il diffondersi di una moderna cultura organizzativa. I contesti tipici di erogazione sono quelli delle **organizzazioni** di ogni tipo, sia private (aziende) che pubbliche (enti e istituzioni). Le modalità tipiche di intervento recepiscono gli aspetti più funzionali ed efficaci della ricerca avanzata:
 - Dall'idea di "corso di formazione" a quella di **percorso formativo**.
 - Dall'idea di "processi di apprendimento" a quella di **esperienze cognitive**.
 - Alta **personalizzazione** degli interventi, con specializzazione in formazione e consulenza in modalità 1:1 (in particolare coaching).
- **LA CONSULENZA** - Ideiamo, **progettiamo** ed **attuiamo** interventi di sostegno al cambiamento centrati sulle persone che lavorano nelle organizzazioni, basati sugli stessi principi dei nostri interventi formativi ma sviluppati con strumenti mirati come:
 - Analisi del sistema delle relazioni.
 - Affiancamento sul lavoro.
 - Attivazione e conduzione di gruppi di miglioramento.
 - Integrazione di ruoli e profili diversi.
- **LA FORMAZIONE A DISTANZA** - Abbiamo al nostro interno competenze specifiche sull'*e-learning*, anche nelle sue forme più avanzate come i gruppi collaborativi online. Tra i soci annoveriamo specialisti che hanno svolto ricerche mirate sulle relazioni online e hanno collaborato con l'Università di Firenze.
- **LA FORMAZIONE dei formatori** - I formatori che operano per conto di ARPA-Firenze seguono un **percorso formativo** preliminare che integra la condivisione e lo studio congiunto di competenze teoriche e metodologiche mirate con l'osservazione, l'esperienza assistita e la supervisione sistematica. Organizziamo **seminari** rivolti all'esterno allo scopo di stimolare la crescita di situazioni di confronto e scambio di esperienze con colleghi di diversa provenienza.
- **LA RICERCA** - E' attivo in ARPA-Firenze un gruppo interno (A.L.B.E.R.T.) che sviluppa ricerca sociologica sul campo i cui risultati vengono sistematicamente riversati nelle attività di consulenza e formazione. Il gruppo ha iniziato a pubblicare lavori scientifici e ad esso è dedicata un'apposita sezione del sito.



Principali ATTIVITÀ SVOLTE

Nell'arco della sua vita, ARPA-Firenze ha avuto modo di effettuare diversi interventi particolarmente significativi, da sola o in sinergia con partner selezionati. Una breve rassegna delle principali attività svolte è riportata qui sotto.

□ ATTIVITÀ VERSO i CLIENTI

- ❖ Dal 2005, in corso, attività annuale di formazione sulle competenze relazionali rivolta al personale addetto al call-centre regionale e a quello addetto all'assistenza fiscale di Sindacato nazionale. Temi principali: orientamento al servizio e customer care nel front-office telefonico e “faccia-a-faccia”.
- ❖ Dal 2004 al 2010, in partnership con altra Associazione, diverse attività di formazione e consulenza (supporto all'innovazione e al cambiamento) per i Servizi alla Prima Infanzia del Comune di Firenze:
 - Formazione triennale di tutto il personale di Nidi e Centri di servizio collegati sul tema “Comunicazione e team-work”.
 - Formazione del personale degli uffici centrali sul tema “Comportamento organizzativo efficace e comunicazione interna”.
 - Rilevazione dei bisogni formativi e analisi della cultura organizzativa corrente effettuate su tutto il personale dei Nidi e dei Centri di servizio collegati. Stesura delle linee strategiche e operative per il successivo piano formativo triennale.
 - Cura del libro “Le professionalità educative nel cambiamento” (Edizioni Junior, Azzano S. Paolo, BG, 2009), che sintetizza i significati, i risultati e le prospettive della formazione triennale.
 - Cura della pubblicazione interna del Comune di Firenze / Assessorato all'Educazione “Un racconto al futuro” (2010). La pubblicazione sintetizza i significati e i risultati della rilevazione dei bisogni formativi dell'anno precedente.

(segue)



(segue)

- ❖ Analisi del clima interno (2010), con rilevazione sul campo (questionario appositamente progettato) presso personale docente (oltre 50 persone) di un Istituto Comprensivo della Provincia di Prato.
 - ❖ Assistenza (2012) all'avvio di una cooperativa di servizi, fondata da giovani, con analisi organizzativa sul sistema delle relazioni e sull'impostazione strategica dell'iniziativa.
- **MANTENIMENTO e SVILUPPO del KNOW-HOW** - Queste attività sono orientate in quattro direzioni principali:
- ❖ Formazione dei formatori, soprattutto giovani emergenti: uno degli ambiti privilegiati di realizzazione della *mission* sociale.
 - ❖ Ricerca scientifica, curata dal gruppo interno di ricerca A.L.B.E.R.T.. Il gruppo scrive i suoi lavori direttamente in inglese e li propone per la pubblicazione; un primo lavoro è stato presentato in un convegno internazionale nel 2008. Nel 2012 è arrivata a completamento una complessa ricerca, durata circa 3 anni, sui processi fondamentali della comunicazione umana.
 - ❖ Convenzione con l'Università di Firenze per lo svolgimento di tirocini da parte di studenti e laureati.
 - ❖ Consulenza professionale ai soci: il confronto continuo e la diffusione interna delle competenze come garanzia di qualità.



II NOSTRO KNOW-HOW

Il bagaglio di conoscenze, di esperienze e di competenze accumulato nel corso degli anni da ARPA-Firenze supera il know-how classico legato alla docenza in generale, alla conduzione dell'aula e dei gruppi di apprendimento / lavoro. In modo del tutto analogo, tale bagaglio va oltre gli interventi di consulenza focalizzati su singoli problemi di organizzazione o di gestione. Il nostro know-how è caratterizzato da modalità nuove di lettura dei contesti e di intervento su di essi in funzione del cambiamento perché è ormai noto che le organizzazioni non sono sistemi meccanici (deterministici) ma complessi, e l'orientarsi in questa complessità è ancora difficile e richiede conoscenze teoriche, esperienze pratiche e competenze mirate.

Una sommaria sintesi di questi nuovi approcci è la seguente:

- Analisi di *clima*, di *contesto* e della *cultura organizzativa* di un'organizzazione con rilevazione sul campo (questionari / interviste progettati specificamente e usati in modo altamente personalizzato), elaborazione dei dati e reporting finale contenente le indicazioni di intervento.
- Interpretazione di situazioni complesse / sistemi complessi, con osservazione diretta, affiancamenti sul lavoro e analisi mirate per supportare i livelli direzionali negli interventi di cambiamento organizzativo.
- Coaching individuale su singole posizioni / singoli ruoli per sviluppare il potenziale individuale e mantenerlo integrato nel sistema.
- Reporting / technical writing, perché la scrittura è un mezzo di comunicazione difficile anche (e soprattutto) nell'epoca di Internet. Noi dominiamo questo mezzo perché non solo lo pratichiamo con successo da lungo tempo ma perché ne abbiamo fatto anche oggetto di ricerche scientifiche specifiche; siamo perciò in grado di guidare / affiancare i committenti nella composizione di comunicazioni scritte di ogni tipo.
- Ricerca sociale e metodo della ricerca scientifica, con analisi di casi e documentazione, verifica della rispondenza agli standard correnti della comunità scientifica, sia in termini di correttezza metodologica dei lavori sperimentali che di coerenza formale della rendicontazione, fino a supportare la stesura di testi scientifici.



IL GRUPPO di RICERCA

Il gruppo di ricerca interno è denominato **A.L.B.E.R.T.**, acronimo che sta per *ARPA-Firenze Landmarks on human Behaviour Experimental Research Team* (Gruppo ARPA-Firenze per la ricerca sperimentale sui riferimenti relativi al comportamento umano). Il gruppo è nato nel 2007 ed ha sviluppato alcuni studi originali che, fino a questo momento, si sono focalizzati principalmente sull'analisi del comportamento umano in ambito "comunicazione".

La prima ricerca con la firma di *ALBERT* (*The effects of the message*, di Maffei, Cavari, Gasperini e Selvaggi) è stata presentata a Sfax (Tunisia) in occasione del Convegno Internazionale TICE- Med 2008. In essa si dimostra come gli effetti che un messaggio può produrre sono largamente indipendenti dai contenuti e legati, piuttosto, a fattori strutturali della comunicazione umana (documento scaricabile dal website dell'Associazione).

Questo lavoro è stato preceduto da due pubblicazioni che possono, a tutti gli effetti, essere considerate lavori preparatori:

- *Questioni di stile* (2006), di Roberto Maffei, studio sul campo delle interazioni coordinatore/componenti in 24 gruppi collaborativi online (disponibile all'URL http://isd.m.univ-tln.fr/PDF/isd.m25/Maffei_TICE2006.pdf).
- *L'altra faccia del cambiamento* (2007), di Maffei, Cavari e Ranieri, su costanti e strutture nelle dinamiche di gruppo rilevate nei gruppi collaborativi online (disponibile all'URL <http://isd.m.univ-tln.fr/PDF/isd.m29/MAFFEI.pdf>).

Attualmente il lavoro si concentra sul problema teorico-pratico di consolidare un approccio OPERATIVO alla comunicazione interumana che abbia le seguenti caratteristiche:

- Sia rigoroso in termini scientifici (coerente con le evidenze sperimentali delle quali disponiamo).
- Sia operativo (cioè in grado di fornire indicazioni pratiche per la gestione efficace delle interazioni).
- Sia avanzato (superi alcune difficoltà che i modelli attualmente più usati presentano).

Nel 2012 è arrivata a completamento una complessa ricerca, durata circa 3 anni, sui processi fondamentali della comunicazione umana. La ricerca, che è stata proposta per la pubblicazione, propone un modello operativo relativo alle modalità generali di funzionamento della comunicazione interumana, in particolare per quanto riguarda l'interpretazione dei messaggi (come fanno le persone a dare un significato consapevole a ciò che leggono / ascoltano); inoltre fornisce indicazioni sulle "leggi" che regolano il passaggio dall'interpretazione di una situazione alle decisioni che vengono assunte rispetto ad essa.



Lo STAFF

Dr. Roberto MAFFEI

Presidente, Responsabile operativo, Responsabile del gruppo di ricerca A.L.B.E.R.T.

Esperienza ultraventennale come formatore e consulente libero professionista. Specialista di comunicazione umana, lavoro di gruppo e comportamento organizzativo. Ha lavorato in organizzazioni di ogni tipo e dimensione (dalla multinazionale alla micro-impresa), ad ogni livello: ha progettato, coordinato, realizzato e monitorato interventi piccoli e grandi, dalle singole unità organizzative a intere aziende, compreso un intero ospedale.

Ha due lauree, entrambe con il massimo dei voti e lode; la prima (1972) in Scienze Naturali, indirizzo biologico; la seconda (2004, vecchio ordinamento) in Scienze della Formazione, indirizzo aziendale. Ha scritto due libri, ne ha curati altri due; ha scritto diversi articoli su riviste, ha presentato relazioni a convegni e ha prodotto materiali multimediali a fini didattici e informativi. Profilo LinkedIn: http://www.linkedin.com/profile/view?id=16459761&trk=tab_pro.

Dr. Leonardo CAVARI

Vicepresidente, Responsabile della formazione online, membro del gruppo di ricerca A.L.B.E.R.T.

Docente di Musica nella scuola pubblica, specialista della formazione degli adulti con particolare riferimento alle competenze relazionali, al comportamento organizzativo e alla leadership. Tutor nei corsi e-learning organizzati dall' Agenzia Nazionale di Supporto all'Autonomia Scolastica, rivolti al personale della scuola.

I Collaboratori

Docenti e consulenti di livello senior (con alcuni “expert” particolarmente qualificati), sia interni che esterni all'Associazione, che realizzano gli interventi organizzati in équipe operative. Tutte le équipe sono coordinate da un Responsabile che effettua il monitoraggio e la supervisione sulle attività svolte.

I Ricercatori

Coordinati da Annalisa VELASCO (la Tesoriera dell'Associazione) sette soci studiano, progettano e fanno ricerca, sia teorica che sul campo, sui fondamenti del comportamento umano, sia in termini generali che con particolare riguardo al comportamento organizzativo e alle applicazioni pratiche dei modelli teorici.