

## La Formazione Intervento per l'Organizzazione Territoriale

Di Renato Di Gregorio<sup>1</sup>



L'Organizzazione Territoriale è un modello organizzativo messo a punto in Sardegna, premiato al Forum P.A. del 2002, e poi applicato in diverse parti d'Italia, a partire dal 2004. Esempi applicativi si trovano nel Lazio, in Toscana, in Puglia e in Campania, Ora si va applicando anche in Sicilia per conto del Consorzio trapanese sulla legalità e lo sviluppo.

Esso si basa sul presupposto che un territorio, circoscritto da un certo numero di Comuni, caratterizzato da una specifica distintività geografica, storica e sociale, può assumere una sua soggettività, interpretare un ruolo e perseguire una strategia di sviluppo, al pari di qualsiasi altra organizzazione che si rispetti.

In questa ottica il territorio non è più un oggetto da sfruttare, un luogo da promuovere, un'area geografica da descrivere, ma diventa un soggetto capace di assumere decisioni, dotarsi di una struttura, occuparsi delle proprie risorse, fare alleanze e competere a livello mondiale.

Se si analizza un territorio che ha una sua distintività, riconosciamo però, purtroppo, che gli esseri viventi che esso racchiude si sono organizzati "funzionalmente" sia all'interno della propria specie (esseri umani) e sia tra specie diverse (flora e fauna).

Gli esseri umani, in particolare, hanno costruito delle organizzazioni funzionali: la Pubblica Amministrazione Locale, le imprese, le banche, la scuola, le associazioni,

---

<sup>1</sup> Presidente dell'Istituto di Ricerca sulla formazione-intervento e Amministratore di Impresa Insieme Srl. Ha strutturato la metodologia di "Formazione-intervento" che è utilizzata in diverse regioni italiane e insegnata in alcune Università, Master e Scuole.

ecc., come avrebbe fatto il buon Taylor. Essi hanno sostanzialmente suddiviso il ruolo articolandolo in settori e compiti. Si sono però dimenticati di costituire i sistemi di management, sia operativo che strategico, come suggerisce Mintzberg. Essi non si sono tantomeno preoccupati di preservare il *know how* identitario e di regolare il sistema di interdipendenza con l'esterno del proprio perimetro come suggerisce Thompson. Probabilmente il territorio conserva, almeno nelle persone più anziane, un po' della cultura identitaria, ma diversamente da quanto sostiene Schein, queste persone non sono in grado di insegnarla alle nuove generazioni perché non hanno il potere che nelle organizzazioni hanno quelli di maggiore anzianità.

L'Organizzazione Territoriale tenta di raccordare le Organizzazioni Funzionali presenti su un Territorio/Organizzazione, ma non potendo contare su un *management* integratore trova altri sistemi e strumenti che surrogano questa funzione trasversale.

Essa, infatti, cerca di mettere in campo "meccanismi soft" di integrazione organizzativa: accordi, protocolli, progetti, comunicazione, formazione, cultura, finanziamenti, sperando di governarli con una *leadership* stabile e autorevole.

Mintzberg suggerisce che oltre ai due tipi di *management* necessari, quello strategico e quello operativo, sia necessario disporre di *staff* da utilizzare per funzioni specifiche da internalizzare o esternalizzare all'uopo. Così come suggerisce di avvalersi di una struttura tecnocratica che conservi il *know how* dell'Organizzazione, ne stimoli e ne supporti la vita e lo sviluppo e sostenga, al tempo stesso, le *leaderships* che si riescono a schierare in campo.

### **Il passaggio da una organizzazione funzionale ad una territoriale**

È chiaro che passare da una organizzazione di tipo funzionale ad una di tipo territoriale richiede l'attivazione di un processo di cambiamento che coinvolga tutte le organizzazioni e tutti i ruoli in essa presenti e possibilmente anche tutti i cittadini che vivono sul territorio o hanno legami con esso.

Per attivare tale processo bisogna ricorrere ad una metodologia, come quella della formazione-intervento®, che consenta di attivare progetti di cambiamento utilizzando il processo progettuale come un'opportunità di apprendimento e che conta sull'apprendimento per favorire la gestione dei progetti e il raggiungimento di risultati concreti.

Essa, peraltro, favorisce la costituzione di relazioni che rinforzano le reti su cui si poggia la struttura dell'Organizzazione Territoriale, la trama che la tiene.

Tutti i meccanismi *soft* che vanno attivati richiedono infatti una progettualità che coinvolga diversi attori in campo e una metodologia comune che li renda partecipi del risultato conseguito.

## Le tre fasi del processo

La metodologia prevede lo svolgimento di un processo articolato in tre prime fasi che si susseguono temporalmente e in particolare la fase di:

- formulazione strategica, che serve a definire obiettivi, valori e metodo
- condivisione strategica, che serve a convenire con gli attori significativi del contesto d'azione gli obiettivi da perseguire, la composizione del gruppo di intervento, la pianificazione dell'itinerario progettuale
- progettazione partecipata che serve per perseguire gli obiettivi condivisi attraverso la individuazione di soluzioni praticabili e condivise.

Trasversalmente alle suddette tre fasi “verticali” vanno attivate le altre due fasi “orizzontali”, fasi cioè che si nutrono dei contenuti delle altre, le alimentano, e ne fruiscono. Infatti ciascuna delle tre fasi verticali vanno “comunicate” e producono apprendimento e, viceversa, alimentano entrambe lo sviluppo di progettualità di una rosa progressivamente sempre più ampia di attori.

Un esempio: il Consorzio trapanese per la legalità e lo sviluppo!

Esso comprende undici Comuni della provincia di Trapani e ha come *mission* quella di occuparsi della gestione dei beni confiscati alla Mafia e di svolgere tale funzione anche al fine di favorire lo sviluppo locale, la cultura della legalità, la cooperazione intercomunale in una logica di economia di scala.

La nuova struttura di *management* di cui si è dotato il Consorzio nel 2018, composta da CDA, Presidente e Direttore Generale, ha convenuto di aderire al modello dell'Organizzazione Territoriale e ha votato una risoluzione formale (Delibera) per approvare l'uso della metodologia della formazione intervento® per poterne applicare i principi.

## Formulazione, condivisione, progettazione e comunicazione

Il frutto del processo di formulazione strategica è contenuto nel documento programmatico che sancisce la volontà di perseguire gli obiettivi strategici del Consorzio mediante l'uso della suddetta metodologia e operando sulla cultura della legalità attraverso iniziative che possano contenere i disagi occupazionali dei cittadini riducendo così “l'acqua” da cui attinge la delinquenza mafiosa.

La condivisione strategica è stata attuata con un *workshop* aperto a tutti gli attori della provincia di Trapani, con particolare riguardo agli Amministratori degli undici Comuni aderenti al Consorzio, agli Ordini professionali principali e a quello dei giornalisti in modo specifico.

La progettazione partecipata è in corso e punta a stringere accordi di collaborazione tra il Consorzio e tutte le Organizzazioni del territorio e a costruire Reti professionali

che uniscano i cosiddetti “nodi di Rete” interni agli undici Comuni e tra essi e gli altri Enti della P.A..

La comunicazione è partita per raccontare il progetto e il programma utilizzando sia gli strumenti istituzionali (sito web) del Consorzio che i media locali (Stampa e *social*).

L' apprendimento si comincia a registrare sia all'interno della piccola struttura di cui è dotato il Consorzio, ma anche presso gli attori chiamati a partecipare al *workshop* iniziale di condivisione strategica. Esso si sviluppa sulle due direttrici (contenuto e metodo) indicate nel documento di formulazione strategica.

### **Contenuto e metodo**

Relativamente al “**contenuto**” comincia a passare il concetto che la legalità non è una filosofia da imporre ma è un “*modus vivendi*” di una comunità sana che guarda con fiducia i suoi organismi istituzionali, anche perché essi si assumono la responsabilità del benessere di cui devono godere i cittadini del territorio. Essi apprendono che i risultati si ottengono lavorando con gli altri organismi del territorio e assieme a tutti i cittadini con tenacia, continuità e determinazione. Altra acquisizione significativa che si comincia ad apprezzare è che i due obiettivi da perseguire: “legalità e sviluppo”, non sono indipendenti e vadano perseguiti da organismi diversi, ma sono facce della stessa medaglia perché non c'è sviluppo senza legalità e viceversa, ma soprattutto che le responsabilità non sono separabili né confinabili.

Relativamente al “**metodo**” si comincia a considerare che per raggiungere risultati concreti e condivisi bisogna dotarsi di una metodologia e che la metodologia non va solo dichiarata, ma va agita.

Ciò sfata un altro dei pregiudizi che molti hanno circa il lavoro dei consulenti, in generale, e dei formatori, in particolare, quello che sono persone o prezzolate da qualche potentato o capaci solo di dire quello che bisognerebbe fare e pensare.

Con la formazione intervento® questo pericolo è sventato perché “l'intervento” costituisce la caratteristica peculiare del metodo; esso chiama sul campo formatori e formandi in un processo interattivo che unisce gli uni agli altri e ne determina la progressiva integrazione dove lo scambio dei ruoli è perseguito intenzionalmente.

È proprio il lavorare assieme su un intervento che produce apprendimento ed è proprio l'apprendimento, così maturato, che garantisce un risultato concreto all'intervento.

Va infine sottolineato che non si tratta di “imparare facendo”, che presuppone che uno sappia e l'altro impari, ma di “progettare per apprendere”, che indica un “cammino” da fare assieme verso una meta che si definisce “lungo il cammino” con compagni di viaggio con cui si conta di condividere valori di fondo e obiettivi strategici da perseguire.



## Bibliografia

1. DI GREGORIO R., *Progettare per apprendere nella Pubblica Amministrazione*, Guerini & Ass., Milano, 2002
2. DI GREGORIO R., *l'Organizzazione Territoriale*, Guerini & Ass. Milano 2010
3. DI GREGORIO R., *la Progettazione partecipata*, Impresa Insieme S.r.l. 2018
4. MINTZBERG H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, il Mulino, Bologna 1985
5. SHEIN E., H., *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini & Ass., 1991
6. TAYLOR F.W. *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas Kompass 1952 (ed. originale 1947)
7. THOMPSON J.D., *L'azione organizzativa*, ISEDI-Petrini, Torino 1987