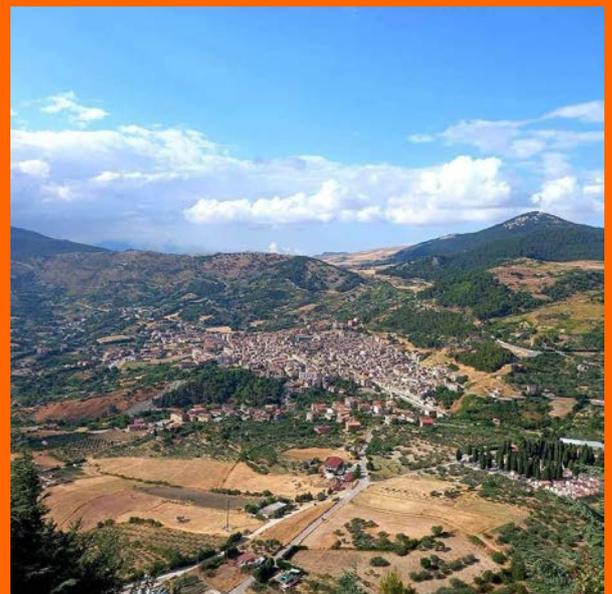


LO SVILUPPO LOCALE: UN APPROCCIO SISTEMICO E GENERATIVO CON LA LEADERSHIP ORIZZONTALE

Erica Rizziato

con contributi di Giuseppe Vetrano ed Erika Nemmo



CNR - Consiglio Nazionale delle Ricerche

IRCrES - Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile

ISSN (online) 2499-6661

Quaderni IRCrES
Temi e problemi di sostenibilità sociale, economica, ambientale

Direttore Emanuela Reale

Direzione CNR-IRCRES
Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile
Via Real Collegio 30, 10024 Moncalieri (Torino), Italy
Tel. +39 011 6824911 / Fax +39 011 6824966
segreteria@ircres.cnr.it
www.ircres.cnr.it

Sede di Roma Via dei Taurini 19, 00185 Roma, Italy
Tel. +39 06 49937809 / Fax +39 06 49937808

Sede di Milano Via Corti 12, 20121 Milano, Italy
Tel. +39 02 23699501 / Fax +39 02 23699530

Sede di Genova Corso Ferdinando Maria Perrone 24, 16152 Genova, Italy
Tel. +39 010 6598798

Comitato Scientifico

Emanuela Reale, Barbara Bonciani, Giuseppe Giulio Calabrese, Antonella Emina, Serena Fabrizio, Enrico Filippi, Roberto Gabriele, Luca Lo Basso, Lucio Morettini, Mario Nosvelli, Eleonora Pierucci, Elena Ragazzi, Secondo Rolfo, Maria Cristina Rossi, Giovanna Segre, Giampaolo Vitali, Roberto Zoboli, Isabella Maria Zoppi

Redazione

Emanuela Reale, Antonella Emina, Serena Fabrizio, Anna Perin, Isabella Maria Zoppi



redazione@ircres.cnr.it



www.ircres.cnr.it/index.php/it/produzione-scientifica/pubblicazioni1

Quaderni IRCrES 15



maggio 2022 by CNR-IRCRES
ISBN: 978-88-98193-28-8

Lo sviluppo locale: un approccio sistemico e generativo con la leadership orizzontale

Local development: a systemic and generative approach with horizontal leadership

ERICA RIZZIATO*

con contributi di Giuseppe Vetrano ed Erika Nemmo

*CNR-IRCrES, Consiglio Nazionale delle Ricerche - Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile, Italia

corresponding author: erica.rizziato@ircres.cnr.it

ABSTRACT

This volume is divided in three parts. The first part proposes some reflections on local development strategies and the analyses of the critical points in the framework of EU policies, with the contribution of an expert, who had experimented concrete applications for over 30 years. He presents how was possible for him to overcome the difficult implementation of the EU LEADER approach thanks to the methodology of horizontal leadership for integrated organizations and territories (LOOI), developed in a CNR-IRCrES project.

The second part describes the basics of the LOOI methodology, which proposes a systemic approach and generate new process and competences, briefly described as systemic competences and meta competences framework for a local development expert.

The third part describes two application cases of the methodology: one is about a cooperation projects among 4 territories in Sicily, the other is about placement, after university, considered as a particular type of local development, connecting within a specific territory Universities, young people and organizations.

KEYWORDS: complexity, leadership, organization and local development, horizontal leadership, competences, placement.

DOI: 10.23760/2499-6661.2022.15

ISBN: 978-88-98193-28-8

HOW TO CITE THIS BOOK

Rizziato, E. (2022). *Lo sviluppo locale: un approccio sistemico e generativo con la leadership orizzontale*. Quaderni IRCrES 15. Moncalieri: CNR-IRCrES. <http://dx.doi.org/10.23760/2499-6661.2022.15>

Indice

1. INTRODUZIONE.....	5
2. CRITICITÀ VECCHIE E NUOVE DELLO SVILUPPO LOCALE: LEADERSHIP E <i>GOVERNANCE</i>	7
2.1. Considerazioni di contesto.....	7
2.2. Dall’approccio LEADER dell’Unione Europea alla LEADERSHIP ORIZZONTALE: un percorso di lavoro, sperimentazione e integrazione sul campo tra due approcci, che può portare a risultati concreti nel difficile percorso dello sviluppo locale (Giuseppe Vetrano)..	11
3. LA METODOLOGIA LOOI PER LA LEADERSHIP ORIZZONTALE E LE ORGANIZZAZIONI E TERRITORI INTEGRATI	21
3.1. La visione sistemico evolutiva della persona e dell’organizzazione.....	21
3.2. La visione sistemico evolutiva dell’organizzazione.....	25
3.3. La visione sistemico evolutiva del territorio	29
3.4. Sviluppo e generatività: come passare dalla seconda alla terza fase della vita organizzativa e locale.....	33
3.4.1. I fondamenti della generatività	
3.4.2. Generare le connessioni sistemiche	
3.5. Il quadro delle competenze e meta competenze di leadership orizzontale per lo sviluppo sistemico ed evolutivo.....	57
4. CASI DI APPLICAZIONE	63
4.1. Premessa.....	63
4.2. Un progetto di cooperazione tra quattro GAL in Sicilia per lo sviluppo locale.....	63
4.2.1. La realizzazione del progetto e l’azione trasversale	
4.2.2. Risultati	
4.2.3. Testimonianze	
4.3. Transizione Scuola/Università verso il lavoro: il placement come sviluppo locale (Erika Nemmo)	81
4.3.1. Criticità e esigenze di sviluppo degli attori del territorio	
4.3.2. Nuovi principi ispiratori per una nuova visione della transizione dalla scuola/università verso il lavoro	
4.3.3. Casi di progettazione innovativa	
4.3.4. Esperienze e risultati	
5. CONCLUSIONI.....	93
6. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	96

A Giuseppe Vetrano

1. INTRODUZIONE

Questo volume propone una riflessione sulle criticità dello sviluppo locale e una metodologia, derivata da un progetto di ricerca azione di CNR-IRCrES¹, che mostra alcune vie possibili per superare tali criticità. La metodologia presentata è stata delineata nel 2007², in forma prototipale ed è stata poi definita in modo compiuto, dopo vari anni di ricerca e sperimentazione. Si tratta della *metodologia per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate (LOOI)*, che si concentra sugli aspetti sistemici ed evolutivi del cambiamento, come connessione tra le competenze delle persone, la motivazione e lo sviluppo dei processi organizzativi e locali (Rizziato, 2020).

Il capitolo 2 propone una riflessione di contesto sulle criticità dello sviluppo locale approfondita dal contributo di Giuseppe Vetrano³, che ha fortemente voluto la sperimentazione della metodologia LOOI in un progetto di cooperazione tra quattro GAL (Gruppi di Azione Locale) siciliani, a fronte della sua partecipazione alle attività di ricerca azione dell'IRCrES, che hanno preso luogo a partire dal 2008 e delle sue ampie esperienze di sviluppo locale. Vetrano vedeva nella proposta metodologica LOOI il superamento di molte criticità di base da lui riscontrate nelle politiche comunitarie che stimolavano gli approcci partecipati, quali l'approccio LEADER. La riflessione di Vetrano riporta anche come abbia applicato la metodologia al territorio dei Sicani, riuscendo a realizzare il Distretto rurale di Qualità, frutto di un'ampia azione di rete e connessione tra attori locali⁴.

Purtroppo Giuseppe Vetrano è mancato per COVID 19 nel novembre 2020, proprio mentre stavamo scrivendo questo lavoro e progettando un ampliamento dell'uso della metodologia nel suo territorio. Per questo motivo e per la stima nei confronti della sua alta professionalità e capacità di visione, oltre che della sua dedizione alla ricerca di sempre migliori pratiche di sviluppo territoriale, questo volume è dedicato a lui. La progettazione nel territorio dei Sicani sta continuando grazie al lavoro dei suoi collaboratori ed è mirata a sostenere la generazione di reti locali per il turismo e la valorizzazione dei prodotti agro alimentari. In quel contesto la metodologia LOOI, utilizzata nella programmazione 2007-2013, è stata ulteriormente applicata nella progettazione del nuovo Piano d'Azione Locale 2014-2020 tuttora in atto, in quanto sono state prorogate le scadenze per la situazione pandemica. L'Università di Catania, Facoltà di Scienze Politiche, ha dedicato alla memoria del lavoro di Giuseppe Vetrano una borsa di studio nell'ambito del Master Universitario di II livello in "Management pubblico dello sviluppo locale" a.a. 2020/2021⁵, su richiesta di tutti i GAL siciliani uniti nella consapevolezza che "...Pippo

¹ Avviato nel 2000 il progetto aveva la finalità di elaborare una metodologia innovativa per lo sviluppo organizzativo e la motivazione delle persone, a partire da una analisi delle criticità degli approcci correnti rispetto ai temi del cambiamento. Per approfondimenti si vedano Rizziato (2020) e Rizziato (2010). Verranno avviati nel 2022 altri incontri di ricerca azione per approfondire gli elementi transdisciplinari della metodologia elaborata (<http://retelse.ceris.cnr.it/>).

² *Sviluppo locale e leadership, una proposta metodologica* (Rizziato et al., 2007). Il working paper documenta il lavoro di ricerca azione promossa dal Ceris (ora IRCrES) nell'ambito del quale si stava elaborando la nuova metodologia in quella fase definita *Formazione-Sviluppo*, successivamente rinominata come *LOOI (Leadership orizzontale e organizzazioni integrate)*.

³ Ha ricoperto vari ruoli nelle politiche e azioni di sviluppo locale in Sicilia, tra cui quelli di Coordinatore GAL Terre del Sosio, programma Leader +, responsabile finanziario e dell'animazione territoriale del GAL Sicani e responsabile amministrativo e finanziario del GAL Rocca di Cecere.

⁴ Il progetto è stato avviato tra fine 2014 e inizio 2015.

⁵ La borsa di studio, a copertura totale della quota di partecipazione, viene attribuita ogni anno ad un/una allievo/a al master in posizione utile nella graduatoria degli ammessi che presenti, quale titolo preferenziale, la tesi di laurea e/o pubblicazioni a carattere scientifico sui temi dello "Sviluppo locale di tipo partecipativo".

Vetrano si è speso nel corso della sua carriera con tutto se stesso scrivendo un pezzo di storia dello Sviluppo Locale nelle aree interne della Sicilia”⁶.

Nel capitolo 3, il lavoro riprende sinteticamente gli elementi chiave della metodologia LOOI, già presentata in Rizziato (2020), con un approfondimento nella declinazione allo sviluppo locale.

Infine, nel capitolo 4 si riportano due casi di applicazione della metodologia.

Il primo caso si riferisce al sopracitato progetto di cooperazione tra quattro GAL. Purtroppo, per problemi burocratici di slittamento dei tempi di attuazione operativa e di rendicontazione, il progetto non si è potuto svolgere, come previsto, nell’arco di due anni, ma è stato necessario comprimerlo nell’arco di 8 mesi, non riuscendo così a portare a regime molti dei processi avviati sperimentalmente, fortemente interconnessi tra i territori. Viene comunque presentato il percorso che ha avviato le sperimentazioni, molte delle quali hanno avuto sviluppi significativi. Maggiori ricadute nel tempo si sono avute in uno dei quattro territori, quello delle Madonie, grazie al fatto che erano già stati avviati processi di sviluppo con la *leadership orizzontale* in un progetto PIT precedente, i cui risultati positivi hanno portato all’inserimento del progetto nel “Catalogo nazionale delle Buone Pratiche del Fondo Sociale Europeo e dei Programmi e iniziative comunitarie realizzate in Italia 2000-2006”. Lo sviluppo del progetto PIT e le sue successive evoluzioni, sono ampiamente documentati (Rizziato, 2020; Rizziato & Melone, 2008a). Si riporta nel presente documento la testimonianza del Presidente dell’agenzia di sviluppo locale riguardo gli impatti principali del lavoro svolto, gli sviluppi successivi, nel progetto di cooperazione e le sue ricadute. La testimonianza evidenzia la creazione di un vero e proprio “capitale sociale” locale, che ha portato a significative ricadute socio-economiche.

Il secondo caso di applicazione propone la declinazione della metodologia LOOI in alcuni progetti di placement che hanno visto l’avviarsi di connessioni virtuose tra Università e organizzazioni locali. In tal senso vengono considerate progettazioni di sviluppo locale (§4.3).

Si ritiene utile proporre oggi i contenuti espressi nel documento, viste le sfide delle nuove progettazioni in essere, a continuazione dei percorsi già avviati nel territorio siciliano, oltre che nell’ambito del PNRR per lo sviluppo dei territori, anche nel quadro degli obiettivi dell’agenda 2030 dell’ONU. Tali progettazioni potranno trovare valore aggiunto considerando i risultati del lavoro pregresso e potranno ricevere spunti importanti nell’ottica sfidante dello sviluppo sostenibile in contesti sempre più complessi, che richiede specifiche competenze necessarie a supportarlo.

⁶ Si vedano <http://www.galsicani.eu/pippo-vevano-una-borsa-di-studio-alla-memoria-aperti-i-termini-di-partecipazione-al-bando/> e <http://www.dsps.unict.it/it/Dipartimento/Tutti%20gli%20avvisi%20del%20Dipartimento/bando-il-master-II-livello-management-pubblico-dello>

2. CRITICITÀ VECCHIE E NUOVE DELLO SVILUPPO LOCALE: LEADERSHIP E *GOVERNANCE*

2.1. Considerazioni di contesto

Da anni il dibattito sullo sviluppo locale, composito e in continua evoluzione, si focalizza su strategie di intervento mirate al decentramento amministrativo e alla costituzione della *governance* territoriale, come già espresso dal Consiglio Europeo di Lisbona del 2005 per rilanciare la strategia di Lisbona, richiamando a partecipare alla realizzazione degli obiettivi di sviluppo le autorità regionali e locali, le parti sociali e la società civile.

Il nuovo modello di *governance* faceva leva sulle istituzioni intermedie, chiamate a coordinare tutti i soggetti pubblici e privati. Già dall'inizio del 2000, la Commissione Europea affermava l'impossibilità di garantire l'efficacia delle politiche dell'Unione senza un maggior coinvolgimento di tutti i soggetti territoriali nella loro elaborazione, applicazione e attuazione, superando il modello lineare, secondo il quale le politiche sono adottate e imposte dall'alto, per attuare un circolo virtuoso basato sul *feedback*, sulle reti e su una partecipazione a tutti i livelli, dalla definizione delle politiche, fino alla loro attuazione. In tal senso, è stata importante la formula del partenariato, ampiamente utilizzata nei programmi integrati, in particolare nei Patti Territoriali.

Sono state molte le questioni aperte e le criticità presenti nel percorso proposto dall'Unione Europea, specie in Italia. Tra queste, è emerso prevalentemente che il processo di realizzazione della *governance* e le modalità di dialogo tra gli attori locali, al fine di evitare conflittualità e promuovere iniziative che portassero al beneficio comune, necessitava di alte professionalità con competenze complesse, spesso assenti nei territori. Di fatto, da tempo, il processo di creazione della *governance* propone un'attenzione particolare al concetto di *leadership* territoriale, basata su capacità di creare rete sociale e dotata di competenze specifiche a tal fine, che abilitino a una visione e prassi di tipo sistemico, integrando la dimensione verticale di chi ha il governo del territorio, con quella orizzontale, delle relazioni virtuose (§nota 2). Per promuovere lo sviluppo locale serve la capacità di generare uno sviluppo organico di cultura immateriale e di cultura materiale agendo sui comportamenti dei residenti del sistema locale, stimolandone l'apertura mentale, le capacità di apprendimento e quindi la propensione a produrre e recepire il cambiamento (Sacco et al., 2015). Sul tema delle competenze particolare rilievo è stato dato al ruolo delle agenzie di sviluppo locale (Clark et al., 2010). Una recente ricerca sulla *governance* multilivello e inter-istituzionale (OECD, 2017) sottolinea:

There is not universal consensus on the optimal structure of multi-level governance and decentralization. There is a strong mutual dependence across levels of government. Decentralisation outcomes will depend to a large extent on how the complex relationships between levels of government are managed, and on how different challenges (vertical or horizontal “gaps”) between levels of government are bridged. In this perspective, co-ordination across and within levels of government is key. OECD experience illustrates the crucial need to set up formal and informal mechanisms to reinforce multi-level dialogue and foster effective and efficient co-ordination, such as dedicated structures or contractual arrangements (pp. 98-99).

In questa riflessione sulla *governance* multilivello si inserisce la visione dello sviluppo locale come connessione tra aree urbane e rurali. Un caso interessante, esempio concreto dell'evoluzione degli approcci allo sviluppo locale, è offerto dalla Politica rurale 3.0 proposta dall'OCSE (OECD, 2016). Si tratta di una riflessione sul nuovo paradigma di sviluppo che discende da un approccio più differenziato al concetto di sviluppo rurale, approccio fondato sulla connessione tra il modo rurale e il mondo urbano.

Tra le riflessioni sul primo decennio di attuazione delle politiche di sviluppo locale è da considerare l'impatto della globalizzazione crescente, che ha rappresentato e rappresenta una vera e propria sfida allo sviluppo dei territori. Molti si sono domandati se lo sviluppo locale non fosse destinato a morire, piegato dal capitalismo globale e dalle logiche delle multinazionali, disperso nella delocalizzazione produttiva delle nostre stesse imprese, in cerca, nei paesi emergenti, di nuovi mercati di sbocco e di risparmio sui costi di produzione (Carboni, 2009).

È anche da osservare però che la globalizzazione ha portato elementi di stimolo per lo sviluppo nei territori, con la sfida di fondo di non snaturare l'identità locale in relazione a processi economici vantaggiosi, ma omologanti e anonimi. La sfida consiste nell'elaborare una visione sistemica che permetta ai sistemi territoriali di trasformare il valore culturale della loro identità anche in un valore socio economico, connettendo le organizzazioni locali di rappresentanza con la società civile e ritessendo lo sfaldamento denunciato da Bauman (2001) che ha portato alla "società liquida" dovuta al fatto che i processi socio-economici sono stati "escarnati" dai territori.

Prevale oggi la considerazione di dover investire maggiormente in sperimentazioni innovative per promuovere forme efficaci di sviluppo locale cercando di recuperare le criticità emerse e i ritardi accumulati nel rinnovare il rapporto tradizionale fra impresa e contesto socio-territoriale, richiamando il tema urgente dell'economia reale e della *governance*.

Ciò emerge con forza negli scenari proposti dalla Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile⁷ dell'ONU che interconnette vari temi critici del nostro tempo richiamando la necessità di una visione d'insieme dello sviluppo e la sua sostenibilità dal punto di vista ambientale, economico e sociale. Le sfide della globalizzazione, della pandemia, del cambiamento climatico e demografico, della digitalizzazione pongono a molte città e regioni le questioni su come preservare l'inclusione sociale, promuovere la crescita economica e la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio. I 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (*SDG Sustainable Development Goals* nell'acronimo inglese) dell'Agenda 2030 definiscono l'agenda globale per il prossimo decennio per porre fine alla povertà, proteggere il pianeta e garantire la prosperità per tutti.

Nelle indicazioni dell'OCSE (OECD, 2020) l'approccio territoriale agli obiettivi di sviluppo sostenibile appare imprescindibile: città e regioni svolgono un ruolo fondamentale in questo cambiamento di paradigma e devono abbracciare il pieno potenziale degli SDG come strumento politico per migliorare la vita delle persone. Si stima che almeno 105 dei 169 obiettivi SDG non saranno raggiunti senza un adeguato coinvolgimento dei governi subnazionali per cui le città e le regioni sono chiamate ad utilizzare sempre più gli SDG per progettare e attuare le proprie strategie, politiche e piani, promuovere sinergie tra domini settoriali e coinvolgere le parti interessate nella definizione delle politiche.

In tale quadro, il Rapporto sui territori dell'ASVIS (2020)⁸ evidenzia la necessità di concentrarsi su due obiettivi principali, tra loro interconnessi:

1. individuare alcune delle maggiori disuguaglianze territoriali rispetto alle diverse dimensioni dell'Agenda 2030;
2. analizzare i principali tratti delle politiche in atto, ossia Piano per il Sud, Strategia nazionale per le aree interne, Programma straordinario per le periferie, miranti a contrastare le disuguaglianze.

⁷ È un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità, sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 paesi membri dell'ONU. Si articola in 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile in un ampio programma d'azione per il raggiungimento di 169 'target'. Sono stati avviati vari progetti sulla direttrice dello Sviluppo Sostenibile tracciando la strada da percorrere nell'arco dei prossimi 15 anni.

⁸ Offrendo una vasta base informativa, il Rapporto sui territori intende stimolare quel processo di "territorializzazione dell'Agenda 2030" suggerito dall'ONU, dall'OCSE e dalla Commissione europea, anche a supporto dell'azione del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare che negli anni scorsi ha stimolato le Regioni, le Province autonome e le Città metropolitane a predisporre Strategie di sviluppo sostenibile in linea con quella nazionale approvata a dicembre 2017 dal CIPE.

Nel rapporto viene riconosciuto che i territori, in ogni loro articolazione istituzionale, svolgono un ruolo essenziale nell'attuazione dell'Agenda 2030, in quanto rappresentano le istanze complessive dei cittadini e sono responsabili dei servizi fondamentali offerti alle loro comunità.

Nella ricerca di uno sviluppo sostenibile, le regioni, le città metropolitane, le province, i comuni e le aree interne sono viste come potenziali infrastrutture di cooperazione per favorire processi decisionali condivisi, mettere a sistema risorse economiche e competenze, incentivare forme di collaborazione.

Una delle partite fondamentali per l'attuazione dell'Agenda 2030 si gioca quindi a livello territoriale. Il rapporto evidenzia che senza un coinvolgimento dei diversi territori (regioni, province, città e aree interne) la trasformazione necessaria per portare il Paese su un sentiero di sviluppo sostenibile rischia di restare astratta e poco coinvolgente, incapace di incidere sui comportamenti concreti della società e del mondo economico. Non a caso, a livello internazionale si dà molta importanza alla "territorializzazione" degli Obiettivi di sviluppo sostenibile, basti pensare alla promozione di *Voluntary local review* (VLR) da parte dell'ONU⁹, analoghe a quelle realizzate a livello nazionale e al Manuale della Commissione europea per coinvolgere le forze economiche e sociali a livello locale nell'attuazione dell'Agenda 2030.

Le tre principali politiche in atto che si propongono di ridurre i divari territoriali tra quelle sopra menzionate sono:

1. il Piano per il Sud 2030, articolato in cinque Missioni, che ha avuto diversi interventi di attuazione nei provvedimenti assunti durante la crisi da COVID-19;
2. la Strategia nazionale per le aree interne (SNAI), concentrata su 72 aree pilota, per un investimento complessivo pari a due miliardi di euro;
3. il Programma straordinario per le periferie del 2015 (2,1 miliardi di euro), che vede il 63% dei 1.700 interventi in fase di realizzazione, ma con un costo realizzato pari a solo il 30% del finanziamento concesso.

La drammatica crisi da COVID-19, legata anche alla distruzione degli habitat naturali, e le sue cause spingono ad accelerare l'attuazione dell'Agenda 2030 in una logica di resilienza trasformativa, cioè a non tornare indietro alla situazione ante-crisi, ma ad imprimere un deciso cambiamento al modello di sviluppo verso la sostenibilità. Nei documenti ufficiali, localizzazione e prossimità sono viste come il cuore dell'accelerazione.

L'adattamento degli Obiettivi a livello locale e il coinvolgimento attivo della società civile costituiscono i pilastri del processo di territorializzazione degli SDG e hanno il potere di contribuire significativamente allo sviluppo sostenibile globale.

Ispirandosi ad alcune esperienze virtuose già avviate in Europa e nel mondo, il Rapporto dell'ASVIS propone quattro passi fondamentali per intraprendere la territorializzazione degli SDG:

1. avviare un processo inclusivo che coinvolga tutti gli stakeholder interessati;
2. stabilire un'agenda locale;
3. pianificare l'implementazione degli SDG a livello locale con indicatori e Target;
4. monitorare l'andamento degli Obiettivi.

La complessità realizzativa che questi scenari di sviluppo locale propongono è notevole ed evidenzia l'urgenza di lavorare sulle competenze di chi tale complessità dovrà gestirla concretamente generando reti che portino a cambiamenti permanenti.

Lo sviluppo di un territorio è caratterizzato da una serie di variabili eterogenee (di tipo amministrativo, tecnologico, relazionale, sociale, demografico, personale, politico, economico,

⁹ La *Voluntary Local Review* è un documento che consiste nell'analisi diagnostica del posizionamento e stato di avanzamento di un territorio rispetto agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Principalmente, la VLR consente di mostrare l'impegno e le aspirazioni di un territorio rispetto ad una visione di sviluppo sostenibile, al fine di accelerare e rendere più coerenti le strategie e le azioni.

culturale ecc.) che si manifestano e trasformano nel loro interagire, in funzione del miglioramento della qualità di vita della comunità locale.

L'avvio di processi inclusivi e partecipati è da tempo uno degli aspetti chiave dello sviluppo locale, ma anche un elemento di forte criticità, difficile da concretizzare e sostenere nel tempo.

Si ritiene utile in tale contesto riportare le riflessioni sul tema elaborate all'interno dei gruppi di ricerca azione del CNR-IRCrES, focalizzati sulla definizione di approcci innovativi allo sviluppo organizzativo e locale, cui hanno partecipato imprenditori, consulenti, formatori, manager, funzionari Pubblici, tra cui due afferenti l'ICE, Responsabili di Distretti industriali italiani, Responsabili di agenzie di sviluppo locale e GAL.

Rispetto alle esperienze di sviluppo locale si sono focalizzate tre criticità principali:

- la scarsa continuità delle attività avviate nei progetti, dovuta probabilmente al fatto di averne circoscritto l'orizzonte temporale secondo le esigenze della burocrazia progettuale più che considerando le necessità reali degli attori locali;
- la difficoltà a realizzare nella pratica gli obiettivi fissati in fase di progettazione, caratterizzata da alta complessità e condizionata spesso da articolate logiche burocratiche, che nulla hanno a che vedere con la realtà dei processi socio economici e culturali dei territori: è stato scarsamente considerato quanto la progettualità scritta, per quanto sofisticata, sia ben diversa dalla progettualità agita;
- la carenza di competenze e forme di *governance/leadership* locale in grado di favorire le giuste connessioni e un dialogo sistematico nei territori, nonché di focalizzare gli obiettivi strategici per la comunità locale.

I tre punti sono confluiti nella considerazione che si sarebbe dovuto lavorare a generare una *leadership* territoriale di tipo orizzontale, intesa quale *leadership* sistemica, in grado di connettere le varie dimensioni del cambiamento: antropologica, sociale, economica, organizzativa, culturale, territoriale. Nello specifico, una *leadership* rispondente alle esigenze di fare rete e sistema locale, integrando i livelli istituzionali con quelli sociali grazie a nuove competenze di tipo sistemico, che permettano di avviare processi co-evolutivi delle parti in gioco.

Nel lavoro di ricerca azione si è quindi avviata la declinazione della metodologia LOOI, in specifiche progettualità di sviluppo locale relative a vari distretti produttivi e aree svantaggiate, oltre che progetti di inserimento lavorativo, connettendo imprese e università (Rizziato et al. 2007a; b; Rizziato & Melone 2008a; 2010; Rizziato & Nemmo, 2013; Rizziato et al. 2014; Rizziato, 2008a; 2020).

Si riporta nel §4.3 la descrizione di come la metodologia sia stata declinata per collegare efficacemente il mondo delle università con quello delle organizzazioni di un territorio.

Per quanto riguarda i progetti di sviluppo locale in aree svantaggiate, in Sicilia si sono realizzati e positivamente conclusi due progetti: uno nel distretto delle Madonie, nella provincia di Palermo ed un secondo che ne rappresenta in un certo senso l'evoluzione, comprendente, oltre le Madonie, altri 3 territori siciliani, come già accennato nell'introduzione.

Prima di passare alla descrizione della metodologia utilizzata e dell'applicazione progettuale è interessante vedere le criticità riscontrate nei primi decenni di applicazione delle politiche europee di sviluppo locale, con gli occhi di chi le ha vissute in prima persona.

Si riportano quindi di seguito le considerazioni di Giuseppe Vetrano, che è stato protagonista attivo per oltre trent'anni dello sviluppo locale sul territorio siciliano nelle aree rurali, ricoprendo vari ruoli di responsabilità, esplorando e sperimentando modalità applicative delle proposte provenienti dai programmi europei, per poi approdare alla *leadership orizzontale* che, come si evince dalla sua testimonianza, gli ha permesso di superare delle criticità ricorrenti e creare, con i colleghi del GAL Sicani, il Distretto rurale di Qualità, avviando sviluppi sinergici virtuosi.

- 2.2. Dall'approccio LEADER dell'Unione Europea alla LEADERSHIP ORIZZONTALE: un percorso di lavoro, sperimentazione e integrazione sul campo tra due approcci, che può portare a risultati concreti nel difficile percorso dello sviluppo locale (Giuseppe Vetrano)

L'iniziativa comunitaria LEADER

Nella programmazione dei fondi strutturali dell'U.E. 1990-1993, la Commissione propone, tra gli altri, un programma di Iniziativa Comunitaria finalizzato a sperimentare azioni di sviluppo nell'ambito dei territori rurali dell'Unione Europea. L'iniziativa prende il nome di LEADER dall'acronimo della frase francese "Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale" (Collegamento tra azioni di sviluppo dell'economia rurale).

A partire dalla programmazione dei fondi UE 2007-2013, LEADER, da programma di iniziativa comunitaria, diventa misura ordinaria dei piani di sviluppo rurali (PSR).

Gli articoli dal 32 al 35 del Regolamento 1303 del 2013 definiscono il ruolo e i compiti minimi che vengono attribuiti a un GAL (Gruppo di Azione Locale), costituito da un partenariato locale, pubblico e/o privato. Di seguito si riportano gli aspetti più significativi che danno il senso della portata attribuita dall'U.E. a tale programma.

Articolo 32

Sviluppo locale di tipo partecipativo

[...]

2. Lo sviluppo locale di tipo partecipativo è:

- a) concentrato su territori subregionali specifici;
- b) gestito da gruppi d'azione locali composti da rappresentanti degli interessi socio-economici locali sia pubblici che privati, nei quali, a livello decisionale, né le autorità pubbliche, quali definite conformemente alle norme nazionali, né alcun singolo gruppo di interesse rappresentano più del 49 % degli aventi diritto al voto;
- c) attuato attraverso strategie territoriali di sviluppo locale integrate e multisettoriali;
- d) concepito tenendo conto dei bisogni e delle potenzialità locali, e comprende elementi innovativi nel contesto locale, attività di creazione di reti e, se del caso, di cooperazione.

Articolo 33

Strategie di sviluppo locale di tipo partecipativo

1. Una strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo contiene almeno i seguenti elementi:

- a) la definizione del territorio e della popolazione interessati dalla strategia;
- b) un'analisi delle esigenze di sviluppo e delle potenzialità del territorio, compresa un'analisi dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce;
- c) una descrizione della strategia e dei suoi obiettivi, un'illustrazione delle caratteristiche integrate e innovative della strategia e una gerarchia di obiettivi, con indicazione di target misurabili per le realizzazioni e i risultati. In relazione ai risultati, i target possono essere espressi in termini qualitativi o quantitativi. La strategia è coerente con i programmi pertinenti di tutti i fondi SIE interessati;
- d) una descrizione del processo di associazione della comunità locale all'elaborazione della strategia;
- e) un piano d'azione che traduca gli obiettivi in azioni concrete;
- f) una descrizione delle modalità di gestione e sorveglianza della strategia, che dimostri la capacità del gruppo di azione locale di attuarla, e una descrizione delle modalità specifiche di valutazione;
- g) il piano di finanziamento per la strategia, compresa la dotazione prevista da ciascun fondo SIE interessato.

[...]

6. La popolazione del territorio, non è inferiore a 10.000 abitanti né superiore a 150.000 abitanti.

Articolo 34

Gruppi di azione locale

1. I gruppi di azione locale elaborano e attuano le strategie di sviluppo locale di tipo partecipativo.

2. [...]

3. I gruppi di azione locale hanno i seguenti compiti:

- a) rafforzare la capacità dei soggetti locali di elaborare e attuare operazioni, anche stimolandone le capacità di gestione dei progetti;
- b) elaborare una procedura di selezione trasparente e non discriminatoria e criteri oggettivi di selezione delle operazioni che evitino conflitti di interessi, che garantiscano che almeno il 50 % dei voti espressi nelle decisioni di selezione provenga da partner che sono autorità non pubbliche e che consentano la selezione mediante procedura scritta;
- c) garantire la coerenza con la strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo nella selezione delle operazioni, stabilendo l'ordine di priorità di tali operazioni in funzione del loro contributo al conseguimento degli obiettivi e dei target di tale strategia;
- d) preparare e pubblicare gli inviti a presentare proposte o un bando permanente per la presentazione di progetti, compresa la definizione dei criteri di selezione;
- e) ricevere e valutare le domande di sostegno;
- f) selezionare le operazioni e fissare l'importo del sostegno e, se pertinente, presentare le proposte all'organismo responsabile della verifica finale dell'ammissibilità prima dell'approvazione;
- g) verificare l'attuazione della strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo e delle operazioni finanziate e condurre attività di valutazione specifiche legate a tale strategia.

4. Fatto salvo il paragrafo 3, lettera b), i gruppi di azione locale possono essere beneficiari e attuare operazioni conformemente alla strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo.

5. Nel caso delle attività di cooperazione dei gruppi di azione locale di cui all'articolo 35, paragrafo 1, lettera c), i compiti di cui al paragrafo 3, lettera f), del presente articolo possono essere svolti dall'autorità di gestione responsabile.

Il periodo 2014-2020 rappresenta il quinto ciclo di programmazione di tale approccio e il livello di definizione e articolazione cui l'U.E. è giunta, come traspare dalla normativa, è abbastanza approfondito e articolato. Il suo percorso di maturazione è stato organizzato e differenziato nei diversi territori dell'UE, sia a livello nazionale che regionale. Di seguito, si riporta una breve sintesi delle diverse programmazioni e dell'esperienza maturata da chi, come il sottoscritto, ha vissuto questo approccio sin dai primi passi nelle sue applicazioni concrete, confrontandosi con le istituzioni locali, nazionali ed europee.

LEADER I

L'iniziativa LEADER inizia con la programmazione 1990-1993. In tutta l'UE si sono costituiti poco più di duecento gruppi. In Italia sono trentadue e in Sicilia solo tre. Uno dei tre è il GAL Terre del Sosio. Nasce nel 1991 ed è costituito da due organizzazioni di categoria (CIA Confederazione italiana agricoltori, ass. prov. Palermo, CNA Comitato regionale siciliano) e dal CRESM (Centro di ricerche economiche e sociali). Ognuna delle tre organizzazioni è portatrice della propria cultura e del proprio know-how e le persone impegnate nell'attuazione del progetto ne sono la diretta emanazione.

Le linee di pensiero e di comportamento sono due: una politico-sindacale, di cui sono portatrici le due organizzazioni di categoria, e una sociologica, di cui è portatore il CRESM.

Negli organi sociali (CdA e Assemblea Soci), nell'attuazione del progetto le due linee anziché integrarsi spesso entrano in conflitto. Nel gruppo di lavoro prevale l'entusiasmo, ma nel corso dell'attuazione nascono delle incomprensioni. Il gruppo di fatto si divide sulle modalità di attuazione del PAL (Piano d'azione locale) e sulle modalità di coinvolgimento della popolazione locale. Lorenzo Barbera, presidente del CRESM, con una lunga esperienza nel campo dello sviluppo locale, dove è stato uno dei principali collaboratori di Danilo Dolci, come coordinatore dell'animazione socioeconomica del progetto propone di organizzare dei Comitati cittadini in ognuno dei nove comuni su cui agisce il PAL. Lo strumento del Comitato cittadino è condiviso da tutti, ma gli vengono dati diversi significati. Per Barbera, i CC, estremizzando il ragionamento, sono strumenti alternativi agli organi amministrativi territoriali; per me, invece, devono essere strumenti di controllo e stimolo degli organi politico-amministrativi locali: siamo in uno stato democratico e dobbiamo lavorare perché le istituzioni funzionino correttamente. Se poi i CC diventano anche strumenti di animazione e crescita della cultura politica locale, meglio.

Abbiamo iniziato le attività progettuali con una parte di noi che attribuiva allo sviluppo una natura prevalentemente economica e l'altra parte che gli attribuiva invece una natura prevalentemente sociale. Concludiamo questa esperienza dopo circa quattro anni dal suo avvio e siamo pienamente convinti che i due aspetti sono strettamente collegati tra di loro. A tali aspetti è necessario aggiungere la dimensione politica. Naturalmente, rimangono con tutta la loro pesante responsabilità gli ostacoli classici allo sviluppo di un territorio come la Sicilia e cioè: la burocrazia, le clientele politiche, il sistema bancario e la cultura mafiosa.

LEADER II

Il periodo di programmazione 1994-2000 è il primo periodo di durata settennale di programmazione dei fondi strutturali dell'U.E. Come di consueto, in Sicilia l'iniziativa parte con notevole ritardo, nel 1999, quasi allo scadere del periodo utile per l'assunzione degli impegni di spesa. Nell'iniziativa LEADER II portiamo tutta l'esperienza maturata nel primo programma e a questa aggiungiamo la voglia e, anche l'illusione, che questa volta ce la faremo.

Nell'elaborare la strategia del piano di sviluppo affrontiamo le tre dimensioni dell'organizzazione della società, la dimensione economica, quella politica e quella sociale. Cominciamo anche a ragionare in termini di processi ciclici dello sviluppo socioeconomico. Naturalmente, un conto è la teorizzazione e il tentativo di applicare taluni concetti ad un piano di sviluppo, altro conto è riuscire ad operare per processi ciclici. Tuttavia l'iniziativa LEADER II si rivela una interessante esperienza: entriamo in piena sintonia con il gruppo di funzionari della regione che si occupano del programma LEADER e si avvia la creazione di una rete regionale tra i GAL. Riusciamo ad attivare delle azioni che innescano dei piccoli processi di sviluppo. Purtroppo, non appena finisce il programma LEADER II e quindi il supporto degli operatori del GAL, crolla tutto, compreso un consorzio di produttori che eravamo riusciti a far nascere attraverso l'attività di animazione socio-economica. Senza il sostegno del finanziamento pubblico, non riusciamo più a garantire il nostro supporto tecnico ai diversi beneficiari che, dal canto loro, hanno una dimensione troppo piccola per potersi permettere di sostenere gli operatori del GAL. Ci rendiamo inoltre conto che lo sviluppo è innanzi tutto una questione culturale e cominciamo a capire che vi è anche una dimensione individuale.

I Cantieri dello sviluppo

Chiusa la seconda iniziativa LEADER, Lorenzo Barbera, con il CRESM, coinvolge un piccolo gruppo degli operatori del GAL in un progetto finanziato nell'ambito del PON - FSE gestito dal Ministero del Lavoro, "I cantieri dello sviluppo locale", che si definiscono in 10 gruppi. Uno dei dieci coincide con il territorio del GAL Terre del Sosio. Il progetto prevede un'attività di studio e approfondimento delle diverse iniziative di sviluppo realizzate sui dieci territori coinvolti, l'elaborazione di una strategia di sviluppo e un piano d'azione condiviso a livello locale.

Sostanzialmente si tratta di applicare l'approccio LEADER a dieci gruppi di lavoro, strettamente collegati tra di loro.

Alla realizzazione delle attività progettuali del nostro gruppo partecipa una giovane psicologa, socia di una associazione che si occupa di empowerment sociale. Entriamo subito in sintonia e tra le azioni da prevedere, in quello che poi sarà il nuovo PSL LEADER, inseriamo una apposita azione che si occuperà degli ostacoli sociali e culturali allo sviluppo locale. In quel periodo in Italia è forte l'attenzione nei confronti della concertazione, vista come strumento per diminuire il livello di conflittualità sia in campo sociale che nelle relazioni industriali. Dai lavori dei diversi "cantieri" emerge che nei dieci territori non vi è un problema di elevata conflittualità, anzi vi è un eccesso di appiattimento verso lo status quo.

LEADER+ e la decisione di abbandonare lo sviluppo locale

Nell'iniziativa LEADER + 2000-2006, ampliamo il territorio di intervento del GAL e assieme al GAL Terre Sicane, diamo vita al GAL Terre del Gattopardo, con una popolazione di circa 50.000 abitanti e 13 comuni, posizionati ai confini tra le province di Palermo e Agrigento.

Dall'azione di empowerment, prevista nel PSL, emerge che all'interno del GAL le relazioni tra gli operatori sono caratterizzate da atteggiamenti prevalentemente di tipo amicale e parentale. Emerge inoltre che non svolgiamo un concreto ruolo di collegamento tra i diversi attori locali ma di sostituzione, in particolare in quelle che sono le istituzioni di rappresentanza politica. Il PSL è stato ampiamente condiviso, grazie anche al progetto "Cantieri dello sviluppo locale", ci siamo dati una struttura organizzativa che non può non funzionare (almeno di questo eravamo convinti) e in effetti nel primo anno di attività tutto va abbastanza bene. Le divergenze cominciano a nascere quando dall'attività di autovalutazione (ma era evidente anche senza bisogno di attività di valutazione) emerge che ci limitiamo a lavorare per obiettivi operativi, abbiamo perso di vista gli obiettivi specifici delle singole misure e l'obiettivo generale del PSL. Stiamo facendo delle attività interessanti nella valorizzazione delle risorse umane, grazie anche alla specifica azione di formazione e sviluppo prevista nel PSL. Sottoscriviamo un protocollo d'intesa tra GAL, Università, vari centri di ricerca e formazione, il Formez e il MIUR, ma qualcosa non funziona come dovrebbe. Le distanze tra componenti l'ufficio di piano e animatori aumentano sempre di più. Ci limitiamo a portare avanti le attività previste dal piano finanziario del PSL, ma non vi è condivisione sul come fare. Cerco allora di approfondire le tecniche di organizzazione per processi. Comincio a studiare il metodo Toyota e qualche esperienza di applicazione in Italia. Ma più cerco di approfondire il metodo Toyota e la riorganizzazione per processi, più aumenta la conflittualità tra ufficio di piano e responsabili dell'attività di animazione socioeconomica. A questo conflitto segue quello all'interno dell'ufficio di piano.

Nel 2008, ormai a conclusione del periodo di programmazione, su richiesta di un assessore del comune di Prizzi, Nino Greco, e solo perché richiestoci da lui, organizziamo un incontro con un gruppo di giovani di Prizzi che vogliono impegnarsi per il loro comune. Al primo incontro ne seguono altri due o tre, poi l'assessore ci chiede di incontrare Roberto Caggia, che faceva parte del gruppo di ricerca azione del progetto CNR-IRCrES. Ne avrei fatto volentieri a meno ma l'assessore Greco ha lavorato con quel gruppo di giovani, ci ha dato fiducia e assieme a lui anche i suoi giovani collaboratori. Organizziamo un seminario su tematiche relative alla creazione di impresa. Caggia parla di organizzazione, di processi di sviluppo. Stento a credere a quello che sento. Finalmente un marziano come me. Poi conosciamo Erica Rizziato del CNR-IRCrES e dopo qualche settimana Adrian Bekman della Fondazione IMO International. Quando cominciai a incontrare i giovani di Prizzi, avevo già deciso che non mi sarei più occupato di sviluppo locale. Questa decisione rendeva la mia partecipazione agli incontri difficilissima. Dovevo fingere di credere ancora alle cose che dicevo. Non è stato facile. L'incontro con Erica Rizziato e Adrian Bekman in un primo momento ha rappresentato un modo per chiudere la mia esperienza nel campo dello sviluppo locale senza troppa delusione e senza troppa amarezza. Erica Rizziato ci aveva proposto di concludere l'incontro con una mezza giornata di lavoro dedicata solo ai componenti l'ufficio di piano, o meglio con quello che ne era rimasto dopo 15 anni di applicazione dell'approccio LEADER nel Corleonese. In quella mezza giornata, la certezza che non mi sarei

più occupato di sviluppo locale è andata distrutta. Qualche giorno dopo Margherita e Maria (due delle collaboratrici rimaste ancora a lavorare nel GAL), in preda ad una forte emotività e con qualche lacrima, mi convincono che dobbiamo riprovarci.

Approccio LEADER 2007-2013 e la LEADERSHIP ORIZZONTALE

Con la programmazione 2007-2013, l'approccio LEADER da P.I.C. entra a far parte delle politiche ordinarie di sviluppo dell'UE e diventa parte integrante dei PSR 2007-2013. In ogni PSR è previsto un apposito asse, Asse 4 LEADER. Il GAL Terre del Gattopardo assieme al GAL Platani Quisquina danno vita ad un partenariato comune comprendente 32 comuni e una popolazione di circa 148.000 abitanti. Al nuovo GAL diamo il nome di GAL Sicani, visto che il territorio dei 32 comuni coincide in gran parte con il territorio abitato dall'antica popolazione dei Sicani. La gestazione dura parecchi mesi, durante i quali la componente politica dei due precedenti GAL non crede che si arriverà ad un accordo o comunque ci crede poco. Gli organismi dei due GAL danno ampia delega a quattro componenti dei due uffici di piano, due per ognuno dei precedenti GAL. Il tentativo di integrazione dei due partenariati si avvia, in maniera serrata, nei due giorni in cui entrambi i gruppi partecipano alla fiera di Ravenna nel 2009. Il percorso che ci porta all'accordo presenta diverse difficoltà. Nei due giorni di serrati ragionamenti, il gruppo Terre del Gattopardo utilizza al meglio gli insegnamenti appresi lavorando nelle attività di ricerca azione CNR-IRCrES con la Fondazione IMO, cercando di avviare dialoghi di sviluppo in una visione sistemica.

Abbiamo chiaro che è necessario mettere in risalto i punti che rendono conveniente, ad entrambi i gruppi, dare vita ad un GAL che opererà su un contesto territoriale più ampio dei due attuali. Alcuni vincoli stabiliti dall'applicazione dell'approccio LEADER ci forniscono la soluzione, semplice ed efficace: la dotazione finanziaria attribuita ad ogni GAL è strettamente proporzionata alla dimensione della popolazione del territorio interessato, €50 per ogni abitante. Le somme destinate a funzionamento e spese di gestione sono il 20% dell'importo totale del piano. Se uniamo i due territori abbiamo una dotazione finanziaria pari alla somma dei due territori ma, soprattutto, possiamo dare vita ad un ufficio di piano più efficiente, all'interno del quale ognuno può portare la propria esperienza e le proprie competenze. Altro punto di forza è il fatto che unire i due precedenti GAL rende praticamente certa l'approvazione del nuovo partenariato e del relativo PAL.

Il processo di stesura del nuovo piano 2007-2013, come è normale che sia, è a fasi alterne: il GAL Terre del Gattopardo ha un approccio prevalentemente socioeconomico, mentre il GAL Platani Quisquina è più legato al mondo dell'agricoltura. Ciò porta a un dilemma: azioni di sistema o azioni a favore di singole imprese? L'esperienza e le competenze di cui il nuovo gruppo è portatore ampliano e arricchiscono di contenuti la strategia e la visione di sviluppo. Le differenze/divergenze all'interno del gruppo di progettazione si superano con facilità. Ciò che diventa sempre più difficile è il confronto con l'amministrazione regionale. Il passaggio da programma di iniziativa comunitaria a intervento ordinario, anziché dare un apporto innovativo e condizionare l'attuazione complessiva del PSR, determina il contrario di quanto auspicato a livello comunitario.

È l'impostazione tradizionale delle misure del PSR che condiziona in maniera pesante l'attuazione dell'Asse 4 LEADER. L'attuazione dell'asse leader si riduce alla gestione di alcune misure dell'asse 3 da parte dei GAL, ai quali viene lasciato solo un 20% delle risorse da gestire liberamente. I bandi vengono imposti dall'amministrazione regionale e le strategie con le quali sono stati selezionati i GAL diventano carta straccia. Ad aggravare il tutto ci sono anche i bandi che la regione approva per l'asse 3 e che impongono ai GAL, in violazione di quanto stabilito dall'asse 3 del PSR e dal buon senso, la non possibilità di creare reti di imprese. La misura 421 cooperazione in fase di attuazione viene trasformata in azione con beneficiario il solo capofila.

Nonostante tutto è però grazie all'attuazione della misura 421 che attiviamo un partenariato tra quattro GAL e presentiamo tre progetti di cooperazione: uno sul turismo, l'altro sui prodotti tipici e dieta mediterranea; il terzo su un processo di industrializzazione degli scarti di lavorazione delle arance. Con il coinvolgimento dell'istituto CNR-IRCrES e dei consulenti IMO, in tutti e tre

i progetti è prevista un'azione trasversale con la quale applichiamo concretamente l'approccio della *leadership orizzontale*.

Per l'attuazione dei tre progetti di cooperazione creiamo un apposito ufficio unico di cooperazione tra i quattro GAL. Al GAL Sicani viene affidato il coordinamento dell'azione trasversale con la metodologia della *leadership orizzontale per le organizzazioni e i territori integrati*. Anche al suo interno tale GAL applicherà la metodologia proposta adottando una organizzazione non gerarchica, ma per processi, fino poi ad usare l'approccio di *leadership orizzontale* anche per l'attuazione del proprio piano di sviluppo locale.

L'azione sulla quale l'approccio della *leadership orizzontale per le organizzazioni e i territori integrati* si applicherà maggiormente è la 313 "Incentivazione di attività turistiche". L'attività di animazione socioeconomica e di coinvolgimento del partenariato locale è la principale attività di un GAL ed in tale ottica i bandi, finalizzati al sostegno finanziario ai diversi attori locali, sono uno strumento per l'attuazione della strategia di sviluppo locale e non il fine. Errore che troppo spesso commettono non solo l'amministrazione regionale, ma anche diversi operatori dei GAL.

Nell'attuazione della misura 313 applichiamo vari elementi della metodologia LOOI appresa con l'azione trasversale di cooperazione. In particolare: l'esercizio sulla *domanda di sviluppo*, sulla generazione di nuovi processi, sulle competenze degli sviluppatori (quali futuri leader orizzontali), su come creare un nuovo modello organizzativo basato sui principi della *leadership orizzontale*. Si fanno i primi tentativi di lavoro sulle guide nascoste, ossia i principi che ispirano comportamenti critici ricorrenti per ri-orientarli. Il lavoro con questo esercizio è stato uno dei più difficili e allo stesso tempo dei più interessanti. Avevamo cominciato a lavorare su noi stessi, sul modo con il quale ci relazionavamo tra di noi e tra noi e l'esterno. Piano piano siamo passati da una modalità relazionale basata prevalentemente sull'approccio "io vinco tu perdi", a quello "io vinco tu vinci", facilitando la costruzione delle connessioni tra i diversi attori locali.

Il *quadrifoglio dello sviluppo locale* è stato uno strumento utilissimo a definire il ruolo dei diversi attori e in particolare il ruolo del GAL quale agenzia di sviluppo. Si sono individuati i processi di sviluppo da attuare e i relativi *sviluppatori* responsabili di processo. Abbiamo realizzato workshop sul territorio con lo stesso format usato nel progetto di cooperazione: per esplorare la *domanda di sviluppo* e poi per definire la sperimentazione di nuovi processi con la *progettazione dinamica dei 7 fari*¹⁰.

Dopo uno dei vari workshop in cui erano emerse delle tensioni tra alcuni partecipanti, particolarmente importante è stato il lavoro sulle *guide nascoste* che ha permesso di sbloccare la situazione di tensione che impediva la collaborazione. I risultati sono stati a dir poco sorprendenti. Di seguito si riportano alcuni dei passi più significativi delle testimonianze, raccolte dal sottoscritto, di due partecipanti che hanno voluto condividere la loro esperienze il giorno successivo:

Ringrazio le persone del progetto e del GAL per quello che si è concluso con questo lavoro. Nella mia vita professionale ho preso parte, per diversi settori, a diverse tipologie di Team Focus dagli obiettivi e sistemi veramente differenti tra di loro. Ma quello di ieri è stato di sicuro uno dei momenti di crescita professionale che difficilmente dimenticherò. Non so se si è notato ma in alcuni momenti mi son pure un po' commosso. Complice anche l'oggetto dei nostri lavori, ma la pratica di ieri mi ha permesso di dire cose che non pensavo... quasi come non fossi io stesso a parlare... Siamo riusciti a superare delle conflittualità che permetteranno di allargare i processi a più persone e professionalità. Sono più che convinto che siamo in una fase storica per questo territorio e viverla da protagonista grazie al GAL mi rende veramente fiero. Grazie di Cuore. Pierfilippo Spoto (sviluppatore processo turismo relazionale).

Quando con Giuseppe Vetrano abbiamo partecipato alle attività di ricerca azione del CNR- IRCrES con la Fondazione IMO eravamo molto entusiasti, ma quando ci trovavamo a raccontarlo alle persone del nostro territorio e non riuscivamo mai a coinvolgerli, vivevamo una frustrazione. E così dopo anni di lavoro sono arrivati i progetti di cooperazione e con l'azione trasversale siamo riusciti ad applicare la metodologia LOOI. È una metodologia che si comprende applicandola e vedendo l'effetto sulle persone

¹⁰ Tutti gli elementi metodologici citati (*quadrifoglio dello sviluppo locale*, *principi ispiratori* e *guide nascoste*, lavoro sulla *domanda di sviluppo* e i *7 fari*) verranno descritti di seguito.

e i loro modi di concepire la collaborazione, che a volte devono essere rivisti con un passaggio personale interiore, che si mette a fuoco nella interazione guidata della metodologia. Sono convinta che quello che stiamo facendo sia un passo importante di crescita e anche se ci metteremo un po', la strada è quella che porterà a risultati importanti per noi e per il nostro territorio. Grazie (Margherita Gaudiano componente dell'ufficio di piano del GAL Sicani).

Il 20 dicembre 2014 il GAL Sicani, dopo una intensa fase di preparazione da parte dell'Ufficio di Piano e dei collaboratori che hanno partecipato ai progetti di cooperazione ed ai quali viene affidato il ruolo di *proprietari di processo* (futuri *leader orizzontali*), viene presentata a tutti i beneficiari dell'azione turismo la proposta di sviluppo del settore turismo per l'intero territorio del GAL.

Il format utilizzato è quello appreso nei progetti di cooperazione per la realizzazione dei workshop sul territorio: permette sia di presentare l'idea progettuale, sia al contempo di coinvolgere in modo attivo altri possibili stakeholder locali (si veda § 4.2).

Le azioni individuate sono tre: Azione 1 "Comunicazione"; Azione 2 "Applicazione marchio e regolamento"; Azione 3 "Costruire la rete dei servizi". Alle tre azioni abbiamo aggiunto "Come intendiamo operare", ritenendolo un aspetto fondamentale; si sono quindi identificati dei *gruppi di sperimentazione per la progettazione dinamica* con l'approccio dei *7 fari*.

Quando il 28 marzo 2015 il GAL Sicani, a seguito del lavoro svolto attraverso i gruppi di *sperimentazione*, presenta la costituzione del Distretto rurale di qualità dei Sicani, alla presentazione partecipano circa 80 persone, tra componenti di associazioni, imprenditori di vari settori e i sindaci del territorio, increduli di trovarsi insieme a tante persone piene di entusiasmo.

La frase ricorrente è stata: "Quando due anni e mezzo fa abbiamo iniziato questo percorso la maggior parte di noi non si conosceva. Oggi stiamo lavorando tutti insieme. Non sappiamo come è successo, ma sta succedendo". Qualcuno ha anche detto: "il merito maggiore è del GAL".

Le associazioni senza finalità di lucro, beneficiarie dell'azione, sono 21. Assieme si è lavorato per potenziarne l'identità e il senso di appartenenza.

Con l'attivazione del processo di *progettazione dinamica* con i *7 Fari*, i *gruppi di sperimentazione*, costituiti tra i soci delle 21 associazioni, hanno costruito una strategia comunicativa che ha dato vita ad un'immagine coordinata del territorio e dei suoi prodotti.

L'attività di animazione socioeconomica del territorio e il ruolo del GAL come centro di connessione tra i diversi attori locali ha portato a rafforzare l'azione di *governance/leadership* tra le istituzioni locali, ampliando la condivisione del percorso strategico di sviluppo portato avanti dal GAL. Ciò ha permesso l'istituzione, oltre che del "Distretto Rurale di Qualità dei Sicani", anche del marchio collettivo e del relativo regolamento d'uso¹¹.

Il modello di Distretto Rurale realizzato unisce tutte le componenti del territorio, ossia l'agricoltura, il turismo e l'artigianato. Fin dai primi passi assegna agli attori locali coinvolti un ruolo attivo, impostato su una strategia condivisa, finalizzata alla creazione di *governance* locali per accrescere la competitività globale dell'area, tutelando le risorse umane e valorizzando le competenze locali, generando attraverso l'approccio alla *leadership orizzontale* una visione condivisa di futuro, costruendo e realizzando con il partenariato strategie di marketing e di comunicazione unitaria.

I percorsi/itinerari proposti (ippovie, ciclovie, percorsi integrati, percorsi natura, strade del vino e percorsi enogastronomici) sin dai primi incontri di animazione socioeconomica sono stati presentati come le maglie della rete del sistema turistico locale, mentre le imprese aderenti ai diversi progetti (agriturismi, B&B, alberghi, fattorie didattiche, aziende agricole, uffici di informazione e accoglienza turistica, trattorie, ristoranti, botteghe scuola etc.) hanno rappresentato i nodi della rete. I percorsi hanno intercettato i siti di maggiore interesse culturale e ambientale di tutto il territorio, oltre che i centri storici caratteristici.

¹¹ Nell'art. 13 del D. Lgs. 228/2001 "Orientamento e modernizzazione del settore agricolo" si definiscono distretti rurali i sistemi produttivi locali caratterizzati da identità storica e territoriale omogenea derivante dall'integrazione fra attività agricole e altre attività locali, nonché dalla produzione di beni o servizi di particolare specificità, coerenti con le tradizioni e le vocazioni naturali e territoriali.

La *governance* del Distretto è stata affidata alle associazioni beneficiarie che implementano in tempo reale il sito www.visitsicani.it con manifestazioni, eventi e varie iniziative utili a fornire al turista un'offerta completa e diversificata, personalizzabile a seconda delle esigenze.

La promozione del DRQ è avvenuta, oltre che con la partecipazione ad EXPO 2015, attraverso quattro progetti operativi realizzati a regia diretta dal GAL Sicani e finanziati con la Misura 413 "Attuazione di strategie di sviluppo locale-qualità della vita-diversificazione"¹².

La metodologia LOOI messa in atto nella programmazione 2007-2013 è stata ulteriormente applicata nella progettazione del nuovo Piano d'Azione Locale.

I gruppi di esplorazione/sperimentazione nella definizione della strategia del Piano di Azione Locale 2014-2020

Nella programmazione 2014-2020 il GAL Sicani in continuazione con l'esperienza maturata nel precedente periodo di programmazione, accanto alla istituzionale attività di animazione socioeconomica attiva quattro gruppi di esplorazione/sperimentazione, applicando il modello della *leadership orizzontale*.

Ai gruppi partecipano attivamente 75 persone: 15 hanno aderito al gruppo Valorizzazione dei beni culturali e patrimonio artistico legato al territorio; 22 al gruppo Sviluppo ed innovazione delle filiere e dei sistemi produttivi locali; 25 al gruppo Turismo sostenibile; 13 al gruppo Inclusione sociale di specifici gruppi svantaggiati e/o marginali.

Dopo i primi incontri, vista la convergenza di obiettivi specifici, si unificano i gruppi afferenti al tema Turismo sostenibile e Valorizzazione di beni culturali e patrimonio artistico legato al territorio.

Il lavoro dei gruppi di esplorazione/sperimentazione si focalizza su tre ambiti tematici:

1. Sviluppo e innovazione delle filiere e dei sistemi produttivi locali (agro-alimentari, forestali, artigianali, manifatturieri);
2. Turismo sostenibile;
3. Inclusione sociale di specifici gruppi svantaggiati e/o marginali.

Dal confronto emerso all'interno dei gruppi di esplorazione/sperimentazione e dalle indicazioni acquisite, sia attraverso la piattaforma web sia tramite le proposte cartacee pervenute, il tema Inclusione sociale di specifici gruppi svantaggiati e/o marginali viene attivato quale tema trasversale agli altri due principali individuati, indicando la solidarietà e l'inclusione sociale quale cardine della strategia di sviluppo locale.

Il lavoro dei gruppi porta alla riflessione sul modello di sviluppo locale ad oggi perseguito e sulla necessità di completare il lavoro fino ad ora svolto dal partenariato e dagli attori coinvolti, puntando in maniera convinta su azioni di sistema.

La proposta di strategia di sviluppo locale, si concentra sui seguenti due ambiti tematici che vengono assunti come obiettivi di carattere generale:

1. **Turismo sostenibile**, nel quale valorizzare i principali attrattori turistici del patrimonio culturale e ambientale, promuovendo i principali percorsi tematici/relazionali ed innalzando il livello qualitativo del sistema ospitalità.
2. **Sviluppo e innovazione delle filiere e dei sistemi produttivi locali**, nel quale stimolare il concretizzarsi di condizioni favorevoli alla riqualificazione e diversificazione economica del sistema produttivo, secondo approcci innovativi e di rete.

Per il raggiungimento dell'obiettivo 1, sopra riportato, si individuano quali beneficiari, oltre alle reti di imprese, gli Enti locali, i partenariati pubblico-privato, ONG ed enti di diritto privato senza scopo di lucro, aventi come finalità statutaria lo sviluppo turistico, ricreativo e culturale.

¹² Si veda descrizione del progetto §4.1.

Si conviene che gli investimenti previsti saranno finanziati solo se rientranti in un quadro complessivo di interventi finalizzati al potenziamento del Distretto Rurale di Qualità dei Sicani.

In linea con l'accordo di partenariato, i comuni convengono di realizzare i propri interventi attraverso la costituzione delle "Unità comunali funzionali del distretto" basati su partenariati pubblico-privati locali che mettono a sistema la realizzazione di itinerari locali integrati che includono i siti di interesse comunale culturale, ambientale, le imprese di servizi al turista, le imprese agricole, le imprese agricole multifunzionali, le imprese agrituristiche, le botteghe artigiane, i laboratori di prodotti tipici locali, le trattorie e i ristoranti tipici e le altre strutture ricettive dei territori comunali.

Gli itinerari locali integrati rappresenteranno dei segmenti funzionali degli itinerari del distretto realizzati nella precedente programmazione in attuazione del PSL Sicani. Itinerari del distretto che a loro volta rappresentano la maglia della rete del sistema turistico integrato del territorio del GAL. Le imprese potranno aderire all'itinerario locale integrato solo se aderenti al Distretto Rurale di Qualità dei Sicani (acquisizione della licenza d'uso del marchio d'area), rispettandone gli standard qualitativi imposti dal partenariato all'atto della costituzione del distretto.

Per ciò che riguarda le azioni a favore delle imprese, considerato che il contesto produttivo locale è caratterizzato da un'eccessiva frammentazione e scarsa propensione sia dell'offerta turistica aggregata che di connessione con sistemi di distribuzione organizzata, si individuano, anche qui, due azioni di sistema:

- la prima finalizzata alla creazione di gruppi di cooperazione per il potenziamento della filiera turistica, con particolare riferimento al turismo relazionale;
- la seconda finalizzata ad attività di cooperazione per lo sviluppo di filiere corte nei mercati locali comprese le attività promozionali.

Le azioni puntano a sostenere la cooperazione di filiera orizzontale e verticale tra operatori impegnati nel settore turistico e nella produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli, loro associazioni e cooperative, per la creazione e lo sviluppo di filiere corte e mercati locali e la connessa attività di promozione dei relativi sistemi distributivi.

La misura della cooperazione rientra nella tipologia di misure di sistema, che contribuiscono al sostegno di iniziative "collettive" a vantaggio dei diversi soggetti partecipanti alla filiera e che ne favoriscano l'aggregazione.

Le azioni del PAL andranno quindi nella direzione di creare nuovi modelli organizzativi, funzionali al rafforzamento della capacità produttiva e commerciale delle imprese, utilizzando anche strumenti giuridici come i Contratti di rete (Legge 33/2009), ATI/ATS e associazione di produttori.

Le azioni del PAL Sicani, per ciò che riguarda la quota FEASR, si completano con l'azione formativa nella quale si prevedono una serie di workshop con la metodologia LOOI a supporto dei gruppi di cooperazione e delle "unità comunali funzionali".

Un GAL deve fare tutto questo, ma senza il supporto della metodologia per la *leadership orizzontale e l'organizzazione integrata* difficilmente saremmo arrivati a tale livello di sviluppo di azioni di sistema condivise.

In un incontro di animazione socioeconomica tenuto dal GAL Sicani nel comune di Casteltermini (AG), Pierfilippo Spoto (sviluppatore) ha voluto condividere una sua riflessione, raccolta e trascritta dall'autore dopo l'intervento:

Dobbiamo riuscire a raccontarci e a fare passare il messaggio che le persone sono più importanti dei territori. Cosa è successo in questi anni? Io mi sono avvalso di quello che ha fatto il GAL con la metodologia della *leadership orizzontale*. Siamo riusciti ad animare il territorio e là dove c'erano delle nicchie di attori in embrione che stentavano a venir fuori e a raccontarsi, siamo riusciti a farli venire fuori e diventare parte di questo racconto. Quando porto in giro i gruppi di turisti e li faccio incontrare con le persone del nostro territorio, la cosa più coinvolgente che ricevono è proprio la passione del racconto e la passione per i territori che viene trasmessa attraverso il racconto, un messaggio che non

può essere finanziato da nessuna misura del PSR e neanche dal GAL, ma che può venire fuori dalla passione che abbiamo per il nostro territorio, per la nostra storia, per quello che siamo.

Vediamo di seguito descritta la *metodologia per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate*, e la sua declinazione nello sviluppo locale. Verranno ripresi e approfonditi alcuni elementi metodologici evidenziati da Giuseppe Vetrano nelle sue sperimentazioni nel territorio dei Sicani, che hanno portato alla definizione del Distretto rurale di qualità, quali il lavoro di *progettazione dinamica* con i 7 Fari, l'esercizio delle *guide nascoste*, la definizione delle *domande di sviluppo* focalizzate sui beneficiari, la creazione dei *gruppi di sperimentazione*, in modo che il *leader orizzontale* possa generare processi con la comunità locale e al contempo competenze per agire nella complessità.

3. LA METODOLOGIA LOOI PER LA LEADERSHIP ORIZZONTALE E LE ORGANIZZAZIONI E TERRITORI INTEGRATI

La metodologia si fonda su un approccio transdisciplinare. Propone una visione della persona, dell'organizzazione e del territorio come realtà sistemiche in continua evoluzione sinergica. Trova una base teorica nella teoria dei sistemi sociali e dell'*apprendimento trasformativo* di stampo costruttivista e un adeguato strumento di indagine nella ricerca-azione, sposando una logica esplorativa e sperimentale.

È da considerare che i sistemi sociali si differenziano dai sistemi biologici, con cui del resto sono interrelati, in quanto sono costituiti e organizzati sulla base del senso e delle loro esigenze interne e sono tenuti insieme da processi simbolici, capaci di fornire indicazioni decisionali e criteri di orientamento reciproco (Parsons, 1991). Fondamentale nell'approccio sistemico moderno la posizione di Maturana e Varela (2001) che evidenziano che ogni osservazione viene espressa secondo la prospettiva dell'osservatore e quindi non esisterebbe osservazione oggettiva. La loro posizione si pone come una critica radicale di ogni positivista dualità tra osservatore e realtà introducendo l'osservatore stesso nell'osservato, ponendo con ciò le basi per una impostazione costruttivista della conoscenza. Distinguere e quindi delimitare sistemi significa rendere il mondo disponibile sia conoscitivamente sia operativamente grazie al senso che noi stessi gli attribuiamo. Ma l'osservatore, l'individuo, a sua volta va inteso come sistema, che osserva in base alla sua personale conformazione cognitiva. Per tale ragione non vi è differenza tra osservazione ed auto-osservazione.

Si parla quindi di circolarità di ogni osservazione, la quale può uscire da sé stessa, dalla propria organizzazione, soltanto mediante l'autoreferenza, che contraddistingue la teoria dei sistemi sociali, ossia la necessità di tener conto dell'osservatore nel corso stesso dell'osservazione, evidenziando che ogni rimando al mondo esterno è connesso a un rimando dell'osservatore a se stesso e al suo modo di osservare. Grazie all'autoreferenza sarà possibile l'etero referenza, quindi l'interazione tra sistemi diversi (Luhman, 2001; Parsons, 1991; Maturana & Varela, 2001; Baetson, 1993, 1984; Von Foster, 1991; Morin, 1993; Mezirow, 2003; Siegel, 2001, 2010; Damasio, 1995; Doidge, 2007; Novara, 2004; Lievegoed, 1973; Bekman, 2010).

Nei percorsi di cambiamento la metodologia propone quindi il doppio livello di osservazione, apprendimento e intervento: personale e organizzativo/locale. L'azione viene vista come elemento chiave per trasformare la situazione, in quanto rende manifeste molte realtà implicite, sia a livello personale che organizzativo/locale.

Senza voler entrare nel dettaglio delle basi teoriche a fondamento della proposta, per le quali si rimanda al testo generale di presentazione della metodologia e della ricerca alla base (Rizziato, 2020), si riportano di seguito in sintesi gli elementi chiave.

3.1. La visione sistemico evolutiva della persona e dell'organizzazione

L'aspetto sistemico nella concezione della persona si riferisce ai tre modi in cui ci connettiamo alla realtà: cognitivo (il pensare), emotivo (il sentire) e volitivo (le azioni), che rappresentano una dimensione psichica/animica. In particolare:

- cognitivo, la dimensione del pensare: le idee/concetti che ci siamo fatti su una situazione in base a precedenti esperienze e nuove idee/concetti che possiamo generare immaginando nuovi scenari e a seguito di nuove esperienze;

- emotivo, la dimensione del sentire: le emozioni e sentimenti che la percezione di un certo contesto o le nostre stesse idee e sensazioni ci stimolano, o ci hanno stimolato in passato;
- volitivo, la dimensione del volere agito: le azioni che mettiamo in atto spinti da una idea, una emozione o da un bisogno.

Le tre dimensioni, pur influenzandosi reciprocamente, sono collegate prevalentemente ad alcune specifiche zone del corpo. Il sistema neurosensoriale è legato al pensare, quello della zona del torace, con un ruolo di mediazione tra gli altri due, chiamato sistema ritmico (per il battito del cuore e il respiro dei polmoni) è legato alla parte del sentire, mentre il sistema metabolico, degli arti inferiori, che genera energia è legato alla sfera dell'azione.

Sulla natura delle interconnessioni tra i tre livelli si stanno sviluppando molte ricerche e sperimentazioni. Le neuroscienze hanno scoperto una rete neuronale che collega i tre livelli, identificando tre "cervelli": quello della testa, del cuore e dell'intestino, con una propria autonomia, ma anche in costante connessione¹³.

I tre livelli si rapportano con la nostra necessità di autorealizzazione, e ne sono orientati. Si connettono verso la definizione del nostro nucleo identitario che si vuole esprimere, quello che Platone chiamava Daimon, che permette di attribuire senso alle cose e scegliere nuovi percorsi verso la definizione della propria individualità, visione assonante con quella personalista comunitaria di Mounier e Maritain che ispirò le logiche organizzative nella Olivetti di Adriano, per cui la *persona* si caratterizza per la presenza dello spirito e non si esaurisce nel soggetto individuale, ma tende a una trascendenza che le permette di non ridursi al contesto e alla situazione in cui si trova. Il mondo e tutte le cose acquistano senso e valore proprio in virtù di questo "tendere", senza il quale non vi sarebbero né senso, né valore.

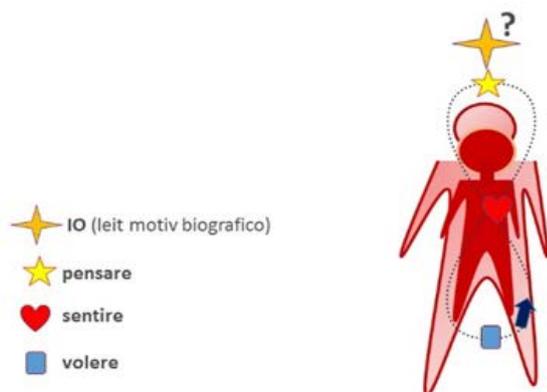


Figura 1. La visione sistemico evolutiva della persona.

Lo abbiamo denominato "Io". Attiene in realtà a una ricerca, appare a volte in mezzo al mutare delle esperienze di dolore e piacere, come qualcosa che permane: è questa percezione di sé nel tempo che differenzia l'essere umano dagli animali e che consente di guidare le proprie conoscenze, svincolandosi dal contesto presente della percezione.

L'io rappresenta una forza che solo il genere umano possiede, che gli permette di superare i confini del tempo, attivando un pensiero che rifletta sul passato e immagini il futuro, cercando così di essere attore di nuove creazioni e quindi anche della propria biografia. Si può dire che l'io si rintraccia in un "leit motiv biografico" al quale si rapporta e vuole portare a compimento quale "autorealizzazione". Si tratta della sfera di attribuzione di senso che ognuno definisce in modo

¹³ L'Heart Math Institute, in California, studia queste connessioni concentrando sulla centralità del cervello del cuore rispetto agli altri due. Interessanti in tal senso gli studi di Rohen (2007) sulla tripartizione e connessione dei tre livelli e gli studi di Swedeler (2019).

estremamente personale. Come sostiene Novara (2004), la produzione di significato appare emergere da capacità di comprensione che sono radicate nelle strutture della nostra corporeità biologica, ma sono vissute e sperimentate in un ambito di azione consensuale e di storia culturale. Maslow (1978) e gli psicologi umanisti americani, così come anche Assaggioli (1977) e Lievegoed (1979), definiscono il concetto di “salute dell’individuo” la condizione di “autorealizzazione”, il pieno sviluppo delle proprie potenzialità. L’individuo sano è colui che diventa ciò che è, e non un semplice “adattato”.

Come evidenzia il pensiero costruttivista (Weik, 1997; Kelly, 2004), è da osservare che non sempre siamo consapevoli dei costrutti, quali *principi ispiratori* (idee, giudizi, convinzioni) che ispirano i comportamenti che ci guidano, e delle emozioni e dei sentimenti che la percezione di un contesto ci stimola, e spesso nemmeno di come le due cose siano connesse. Ne deriva che molte volte le azioni sono esterne alla nostra sfera di consapevolezza. Possiamo dire che spesso ci muoviamo in modo per lo più inconsapevole e reattivo, con una modalità spontaneistica.

È possibile però attivare nella persona una specifica intenzione di osservazione di queste dinamiche, risvegliando la percezione della propria sfera di significati, sviluppando uno spazio di consapevolezza per trasformarle, prendendone coscienza. Ciò è possibile creando spazi di riflessione sulle azioni personali nel contesto socio-organizzativo.

L’intenzione organizza in maniera sincronistica una serie di attività notevolmente variabili, a prima vista caotiche e non legate fra loro, dando vita a un sistema dinamico ben ordinato e capace di congegnarsi da solo. In tal modo, l’intenzione permette di generare nuovi contesti, basati su paradigmi sempre più consapevoli.

Le neuroscienze hanno dimostrato che il potere dell’intenzione nelle interazioni è di natura trasformativa¹⁴. Studiando la percezione, Merleau-Ponty (1965) definiva la persona come “un tessuto di intenzioni” argomentando che, se cessa di definirsi con l’atto di significare, ricade nella condizione di “cosa”, la cosa essendo appunto ciò che non conosce, ciò che riposa in una assoluta ignoranza di sé e del mondo. Le intenzioni sono sempre mosse da una finalità a cui attribuiamo senso e significato.

In ambito organizzativo e in generale nei contesti socio economici, le nostre intenzioni personali necessitano di trovare una connessione di senso con la realtà in cui operiamo, diversamente si creano situazioni di malessere personale che ricadono negativamente sul contesto. Si evidenzia quindi la responsabilità di chi imprime la direzione ad una realtà organizzativa, il cui senso deve poter essere percepito e progressivamente condiviso da chi lavora, in modo da poter attivamente contribuire al suo sviluppo. Si crea una importante connessione tra l’identità sociale personale e quella organizzativa. Ciò vale a maggior ragione nei più complessi processi di sviluppo locale.

Tale connessione si alimenta della possibilità di contribuire con le proprie azioni al processo di costruzione collettiva, in un percorso di generazione di sé e del contesto, che vedrà una progressiva trasformazione consapevole dei propri *principi ispiratori* e di quelli in base ai quali si lavora nel contesto organizzativo e sociale, trasformandone così la cultura.

Mentre i personali *principi ispiratori* andranno letti in relazione al processo di definizione della propria identità, quelli del contesto di lavoro andranno evidenziati in relazione all’identità organizzativa, definita dal processo del cliente/beneficiario, che ne rappresenta la ragion d’essere.

¹⁴ Nei recenti studi neuroscientifici, si è visto che l’intenzione determina l’eccitazione dei neuroni, i quali a loro volta possono portare all’attivazione dei geni rendendo possibile il verificarsi di trasformazioni a livello di struttura, oltre che avere influssi positivi sulle altre connessioni neuronali. Inoltre è emerso che le nostre intenzioni, intese come finalità, condizionano non solo l’attenzione-percezione, ma anche la catena processuale dei pensieri, sentimenti e atti di volontà. È stato dimostrato inoltre che il sistema di neuroni specchio degli umani risponde in modo diverso a seconda, ad esempio, che si afferri una tazza per bere o per spostarla da una posizione ad un’altra. Il sistema umano di neuroni specchio è dunque sensibile alle diverse intenzioni di chi sta compiendo un’azione. Sono una classe di neuroni “motori” che si attiva involontariamente sia quando un individuo esegue un’azione finalizzata, sia quando lo stesso individuo osserva la medesima azione finalizzata compiuta da un altro soggetto qualunque (Rizzolati & Sinigaglia, 2006).

La possibilità di percezione delle intenzioni nostre e degli altri ci permette di considerarci come esseri in evoluzione, degli agenti intenzionali, verso una prospettiva di autorealizzazione che si compie dando vita ad una sorta di infrastruttura psicologica di intenzionalità condivisa, base della vita sociale e cooperativa (Tommasello, 2005).

Poiché i nostri modelli mentali derivano dalle nostre esperienze, per crearne di nuovi dobbiamo sperimentarci in nuove realtà. La metodologia LOOI lavora in questa direzione: elemento determinante sarà la definizione di un “prossimo passo” per entrare in una esperienza nuova, che possa mettere in movimento il nostro mondo interiore e rinnovarlo, in un percorso di conoscenza e definizione di sé e dell’organizzazione/territorio e di sé come co-creatori dell’organizzazione/territorio. La metodologia LOOI propone a tal fine un’alternanza tra riflessione, prospezione e azione, come verrà descritto di seguito. Nella prospezione si cerca di prefigurare l’azione con presupposti diversi da quelli che hanno generato le criticità che si vogliono superare.

Basandoci sull’immagine proposta, con il percorso della *metodologia per la leadership orizzontale e l’organizzazione integrata*, riusciamo a lavorare in modo da rendere man mano consapevoli le persone di come poter diventare leader del processo di connessione tra sé e la realtà di lavoro. Gestire sempre più consapevolmente questa connessione è un aspetto chiave della *leadership orizzontale*. È un cammino di possibile libertà e creatività che abbiamo esplorato negli anni, in vari contesti organizzativi e locali, con risultati molto positivi. Si tratta di promuovere l’attivazione delle persone in azioni trasformative di sé e del contesto, rendendoli consapevoli di essere co-creatori del contesto.

Sviluppo e fasi della vita

Le connessioni tra le parti costitutive della persona hanno delle dinamiche che dipendono dalle fasi della vita (Lievegoed, 1979).

Le persone, oltre ad avere un’evoluzione fisica, hanno anche un’evoluzione della psiche (che abbiamo inteso nei tre livelli del pensare sentire e volere) e dell’individualità che si va definendo nel tempo. Sviluppo psichico e biologico non sono reversibili, procedono per fasi e per gradini da strato a strato. Non si descrive in questo documento il dettaglio delle varie fasi della vita e delle possibili interconnessioni tra i quattro elementi¹⁵, ma si riportano alcune riflessioni riguardanti la vita lavorativa che è bene considerare quando si innescano processi di sviluppo e si deve dare corpo a gruppi di lavoro.

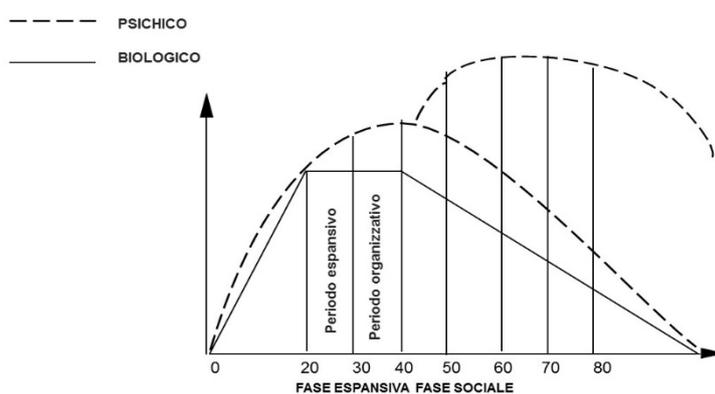


Figura 2. Fasi della vita lavorativa, biologica e psichica.

Considerando in dettaglio le fasi della vita in relazione alle dinamiche lavorative, come indicato nella figura, si possono definire le seguenti: la fase espansiva (dai 20 ai 40), a sua volta

¹⁵ Per approfondimenti si veda Rizziato (2020).

suddivisa in periodo di espansione (dai 20 ai 30 anni) e periodo organizzativo (dai 30 ai 40 anni), e la fase sociale (dai 40 alla metà dei 60).

Il periodo dal ventesimo anno al trentesimo è contrassegnato da una forte tensione vitale-psichica e l'atteggiamento dell'animo è di espansione verso il mondo. Il giovane di questa età esprime una grossa creatività sociale: egli deve far sì che i capi e i colleghi lo accettino per le sue prestazioni e per il modo di relazionarsi agli altri ed anche al di fuori del lavoro creerà un suo peculiare ambiente e stile di vita.

Intorno al trentesimo anno inizia un cambiamento, molti lo vivono come un addio definitivo alla giovinezza; la labilità emotiva diminuisce, si tende a diventare più obiettivi, osservando le cose con maggior distacco e pacatezza, l'elemento razionale prende il sopravvento.

Il periodo fra i 30 ed i 40 anni è un periodo di consolidamento, in cui la carriera sta al centro, si giudica in modo disincantato e si agisce dopo aver riflettuto: i problemi della vita in genere, il lavoro e la pianificazione del futuro vengono affrontati in maniera razionale. In tale fase la persona dovrà imparare ad organizzare il contesto e sé stesso ed a prendersi delle responsabilità per poter agire a partire da un proprio sistema di principi. A 35 anni la persona si trova al centro della vita, le forze vitali lo sorreggono ancora, l'intelletto raggiunge il massimo livello di sviluppo, la volontà è diretta a fatti di contenuto concreto ed i problemi di contenuto sociale vengono risolti a livello razionale-organizzativo. Intorno ai 40 anni nasce, prima occasionalmente, poi sempre più spesso, una crisi di valori. Si è raggiunto ciò per cui si è lottato e ci si chiede se ha senso proseguire in quella direzione con un sentimento di insicurezza ed inquietudine. È il momento in cui si verificano le proprie rappresentazioni e valori.

In tutta la fase di espansione dai 20 ai 40 anni l'individuo viene sorretto dalle forze vitali che sperimenta e si vede al centro del mondo che lo circonda: l'enfasi è sull'io (io ho successo, io dirigo bene la sezione, a me gli affari vanno bene). La crisi che sopraggiunge, se superata positivamente, porta dall'io al noi; ci si domanderà spesso non più "come posso io risolvere il problema?", bensì "come posso delegare questo compito in modo che un altro possa imparare qualche cosa di nuovo?" Si inizia a vedere sé stessi come uno dei fattori di un tutto più grande, la pienezza di vita viene raggiunta nell'assumersi compiti che si adattino a questo più ampio contesto e contemporaneamente diano agli altri la possibilità di evolvere.

Nella vita di uomini con grande responsabilità e lavoro creativo la seconda metà degli anni cinquanta è il periodo qualitativamente migliore come creatività. Per alcuni però dubitare delle proprie rappresentazioni di valori di un tempo e delle proprie capacità rappresenta uno shock e un segno di debolezza. Ne consegue irrigidimento e difficoltà nei rapporti, in quanto si cerca di dimostrare continuamente di essere ancora all'altezza della situazione, come negli anni precedenti, arroccandosi nel proprio modo di affrontare e risolvere le situazioni.

È una grossa responsabilità di chi guida lo sviluppo nelle aziende, così come per chi avvia progetti di sviluppo locale creare le opportunità per cui questo non si verifichi valutando per tempo chi può prendere la leadership per lo sviluppo di iniziative intervenendo con colloqui, valutazione degli scenari personali e motivazionali, realizzando una politica consapevole, per evitare situazione stagnanti e conflittuali. A sua volta chi prende delle responsabilità quale sviluppatore/*leader orizzontale* dovrà osservare le criticità che insorgono esercitando l'osservazione dei *principi ispiratori* propri e delle persone con cui collabora, oltre che valutare la dimensione biografica e le sue caratteristiche. Molte criticità si risolvono potenziando l'osservazione del piano biografico come aiuto alla presa di decisioni.

3.2. La visione sistemico evolutiva dell'organizzazione

Anche le organizzazioni, come le persone vanno considerate come sistemi in evoluzione. Importante distinguerle rispetto al concetto di evoluzione biologica, che si sviluppa dalla forma globale più semplice, fino a una meta finale preconstituita, alla forma adulta della specie che è

presente come informazione fin dall'inizio. Anche l'organizzazione sociale può essere considerata al pari di un organismo naturale biologico, a patto che si sia consapevoli della grossa differenza, cioè che i membri delle organizzazioni sociali sono individui autonomi e non cellule di un organismo biologico. Lievegoed (1973) considera che nelle moderne lotte sociali e politiche all'interno delle organizzazioni umane, la posta in gioco è rappresentata dalle forme di organizzazione dette "adulte". Nell'oggetto biologico la meta dell'evoluzione è la forma adulta della specie, nell'organizzazione sociale la forma di organizzazione "adulta" è presupposto e mezzo per raggiungere un obiettivo fuori del sistema, che la pervade nel corso delle varie fasi, ossia il prodotto o servizio offerto alla società, espresso in quello che possiamo definire il "processo del cliente". Quest'ultimo, va inteso come l'esperienza che il cliente fa quando entra in contatto con le varie parti dell'organizzazione, quindi taglia trasversalmente i processi di lavoro, di tipo funzionale/verticale.

Secondo Morin (1989), l'organizzazione è un sistema di connessioni tra elementi differenti e costituisce una unità e nello stesso tempo anche una molteplicità.

Il senso del suo agire si correla alla percezione del significato sociale di ciò che l'organizzazione produce, che l'identifica come attore sociale, ma al contempo la rende parte di un contesto più ampio.

Per Novara (2004), che ha sperimentato le idee di Morin nella Olivetti di Adriano, l'organizzazione è un sistema complesso, composto da variabili di natura diversa (individuali, sociali, tecnologiche, finanziarie, amministrative, commerciali, giuridiche ecc.) che danno luogo a un ordine dinamico e non si "guarisce l'organizzazione" stando chiusi al suo interno:

L'organizzazione è uno strumento a servizio della società, dalla quale trae le sue risorse e per la quale esiste: l'assolvimento di questo compito è la condizione della sua salute.

L'organizzazione sana è un sistema di responsabilità che fa operare in una interazione dinamica – *concordia discors o discordia concors* – individui e gruppi di competenze diverse e interessi differenti: il che crea l'ordine mentale, funzionale, morale ed emozionale dell'organizzazione (p. 59).

Le organizzazioni quali sistemi umani sono caratterizzate da fasi di sviluppo (Lievegoed, 1973).

Si possono identificare tre fasi tipiche di sviluppo organizzativo: la fase pionieristica, quella della differenziazione e quella dell'integrazione. La metodologia LOOI si caratterizza per tendere verso quest'ultima fase.

Le fasi vanno lette in relazione al cambiamento delle interazioni delle persone nell'organizzazione in connessione all'elemento esterno, il cliente (in generale il beneficiario), che delinea l'orizzonte di senso e significato del loro interagire organizzativo. L'esperienza che il cliente fa quando entra in rapporto con l'organizzazione chiede un'attenzione continua per essere migliorata e ne rappresenta l'identità: questo rapporto proattivo contribuisce alla generazione dell'identità sociale delle persone attive nei processi organizzativi.

Vediamo le tre fasi dal punto di vista di come cambia la leadership, come cambia il rapporto con il cliente e come cambiano i rapporti interni e quindi la cultura organizzativa.

Le fasi presentate non vanno intese in modo schematico, ma servono come punto di osservazione per orientare lo sviluppo nelle situazioni di criticità ricorrenti che richiedono un cambiamento di ampio raggio nell'organizzazione. Ogni fase rappresenta uno stile di lavoro e dei *principi ispiratori* diversi (essi costituiscono la "cultura organizzativa").

La struttura che l'organizzazione decide di darsi influenza la costruzione dei processi e dei comportamenti che la animano. Osservare l'organizzazione nella prospettiva delle fasi di sviluppo consente uno sguardo sistemico ed evolutivo permettendo di cogliere il corpo organizzativo come una realtà unitaria, di cui la peculiarità storica e l'identità attuale sono irriducibili (Novara in Rizziato, 2010a).

La Fase pionieristica

Rappresenta la fase iniziale, nella quale l'imprenditore¹⁶ coglie la possibilità di risolvere dei problemi pratici e propone le sue soluzioni agli altri, creando un flusso economico. Lui ha le redini delle varie attività, i processi fluiscono velocemente e la comunicazione è diretta, "tutti sanno tutto". Si ha una forma piramidale non molto differenziata con una direzione autoritaria e stile di leadership gerarchico e fortemente incentrato sul carattere del pioniere-leader. C'è scarsa formalizzazione delle funzioni, gli incarichi interni non sono mai suddivisi in maniera ufficiale. In questo contesto la comunicazione interna è informale e molto diretta fra le persone; lo stile lavorativo è incentrato sull'improvvisazione e questo determina per l'impresa una grande capacità di adattamento alle turbolente variazioni del contesto esterno. Il fattore lavoro è inteso come grande famiglia, c'è disponibilità al servizio da parte delle persone, forte motivazione e ogni collaboratore fa propri gli obiettivi dell'azienda, che sono semplici e chiari.



Figura 3. La prima fase della vita organizzativa.

Nel mercato, l'azienda pionieristica mostra un forte legame con il cliente, gestito tramite contatti personali del pioniere, il quale però il più delle volte non consente che si sviluppi una gestione interna qualificata. Di conseguenza, quando crescono le attività di lavoro emergono disfunzionalità ricorrenti che richiedono un ripensamento generale della forma e della cultura organizzativa.

La Fase della differenziazione

Per svilupparsi ulteriormente, l'organizzazione ha bisogno di differenziare le attività e si vengono a creare delle forme tipiche dell'organizzazione piramidale-gerarchica: ci si specializza per funzioni articolando la struttura organizzativa in uffici, dipartimenti, livelli gerarchici, con lo sviluppo di figure di carattere manageriale. Si riesce così a realizzare un salto produttivo e inizialmente maggior efficienza. La gestione "scientifica" dell'organizzazione porta ordine e chiarezza nella situazione pionieristica ormai caotica e ingestibile.

In tale fase spesso i rapporti individuali, prima fluidi e vitali, si perdono nell'anonimato delle funzioni, la direzione si allontana dal processo del cliente e si crea una nuova tipologia di disfunzioni organizzative dovute alla difficoltà di percepire l'organizzazione come un'unica realtà, orientata al soddisfacimento di un bisogno esterno.

Sempre più spesso la direzione perde la connessione chiave con il cliente e propone soluzioni organizzative in maniera astratta dal contesto, focalizzata sull'ottimizzazione delle funzioni. L'identificazione nei valori dell'organizzazione si allenta e si riscontrano spesso disinteresse e

¹⁶ Ma con le dovute specifiche ciò vale anche per enti pubblici e no profit.

demotivazione, problemi di comunicazione, irrigidimento e perdita di controllo del senso dei processi. Sono caratterizzati da più passaggi formali connessi all'esistenza di una maggiore articolazione verticale, cosa che determina frequenti criticità e colli di bottiglia decisionali.

Ne consegue che spesso il lavoro, al di là degli accordi presi e delle procedure scritte, nelle prassi quotidiane prende forme diverse cercando di affrontare i problemi che emergono e quindi la struttura organizzativa dichiarata non rappresenta pienamente l'organizzazione vissuta. Il limite della seconda fase è che viene trascurato il sottosistema sociale dell'impresa, mentre si sviluppano bene quello economico e tecnico. Le persone iniziano a impiegare le proprie forze creative fuori dal lavoro ed emerge la necessità di un altro cambio di fase.

Le criticità ricorrenti, legate al fatto che si risponde male e in modo frammentato alle esigenze del cliente, rendono necessaria una ristrutturazione e indicano l'inizio di un nuovo stadio di sviluppo e la definizione di una nuova cultura organizzativa.

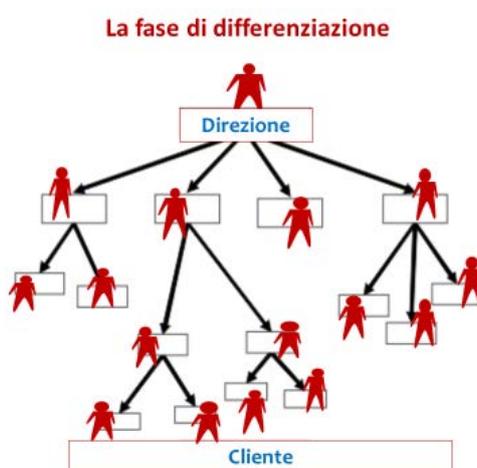


Figura 4. La seconda fase della vita organizzativa.

La Fase dell'integrazione

Si tratta ora di ricreare un senso di comunità, come nella prima fase, ma su un piano meno spontaneistico e gregario rispetto al "capo". Si tratta di motivare le persone verso un fine comune percepito collettivamente offrendo spazi di iniziativa per il cambiamento. Si tratta quindi di reintegrare il sistema sociale in quello tecnico ed economico. Il passaggio dalla fase di differenziazione alla fase di integrazione può avvenire solo attraverso un ripensamento complessivo dell'organizzazione e della sua cultura.

Da organizzazione basata sulla specializzazione delle competenze e delle funzioni, focalizzata sulla ottimizzazione dei suoi processi interni, a organizzazione focalizzata sulle esigenze del cliente, in cui le persone e non le strutture diventano centrali per ripensare i processi.

La domanda che dovrà muovere il cambiamento riguarda le criticità vissute dal cliente, visto come elemento ordinatore della complessità. Sarà necessario promuovere una visione trasversale alle funzioni, a partire dal vertice, coinvolgendo i vari livelli organizzativi. Questo può essere effettuato attraverso un'attivazione dello spirito imprenditoriale individuale, al servizio dell'organizzazione, generando quella "organizzazione integrata" che connota la terza fase, nella quale ogni lavoratore dovrà essere messo in grado di operare individualmente in maniera intelligente, al fine di definire e raggiungere obiettivi comuni.

L'organizzazione integrata affianca a una dimensione verticale, caratterizzata dalla definizione di obiettivi e finalità della proprietà (o delle figure istituzionali nel caso di un ente pubblico) e dalla definizione di macro risultati, una dimensione orizzontale, per connettere questi obiettivi e

risultati a nuovi processi adeguati alla creazione di valore aggiunto per il cliente e le persone, in termini di apprendimento e sviluppo personale, con positive ricadute in termini di fatturato.

Si tratta di promuovere una cultura sistemica e co-evolutiva delle parti che porti a vedere i processi interni in modo interconnesso con l'esterno, oltre ai clienti anche ai fornitori e al territorio. È bene che la proprietà (o l'indirizzo politico nel caso di pubbliche istituzioni) si allontani dalla gestione con la quale interagirà in base a specifici processi e modalità di lavoro disegnati allo scopo. Passare dalla seconda alla terza fase non è una questione semplice: significa trasformare comportamenti, prassi e stili di lavoro, visioni, percezioni del contesto e di sé nel contesto, come vedremo di seguito.

Il profilo della terza fase dipende da grandezza e caratteristiche dell'organizzazione. Quello proposto non è un modello rigido, ma una immagine di riferimento per orientare il futuro¹⁷. L'asse verticale e quello orizzontale non sono indipendenti, ma si definiscono in processi di interazione che vedono al centro una comunità orizzontale di leader, in grado di gestire in modo generativo le quattro dimensioni definite nella figura, come verrà specificato di seguito.



Figura 5. La terza fase della vita organizzativa.

3.3. La visione sistemico evolutiva del territorio

Anche il territorio, così come l'organizzazione, è caratterizzato da fasi evolutive. Anche se sono di carattere più complesso ed eterogeneo, possiamo identificare, nel crescere sconnesso e autoreferenziale delle organizzazioni nei territori dal dopo guerra ai giorni nostri, una "seconda fase" che ha portato a varie criticità oggi di difficile gestione, come sottolineato nel cap. 2.

La sfida attuale è ricreare delle comunità locali su un piano diverso da quelle di un tempo, in cui la cultura locale possa essere valorizzata su un piano socio economico, così fronteggiando l'appiattimento indotto dai processi di globalizzazione.

Si è potuto osservare il moltiplicarsi di organizzazioni che, per far fronte alle problematiche indotte dalle spinte della globalizzazione e della tecnologia, sono sempre più centrate sulla propria crescita, perdendo così di vista le sinergie con gli altri attori operanti nella stessa area e l'impatto sulla qualità della vita della comunità locale, creando frammentazione e poca percezione del valore e senso sociale delle interazioni.

Lo sviluppo di un territorio è un processo ad alta complessità, in cui una serie di variabili eterogenee (di tipo organizzativo, amministrativo, tecnologico, relazionale, sociale, demografico,

¹⁷ La terza fase è stata realizzata in piccole aziende familiari, medie aziende, multinazionali, enti pubblici di varie dimensioni (comuni, province, enti ministeriali), nonché organizzazioni no profit di varie tipologie e dimensioni, come verrà di seguito descritto.

personale, politico, economico, culturale, storico) si manifestano e trasformano nel loro interagire, che deve essere orientato al miglioramento della qualità di vita della comunità locale.

Si tratta di promuovere, così come per le persone e le organizzazioni, una visione sistemico evolutiva anche per il territorio, considerandola presupposto e “mappa” per avviare percorsi sistemici e sostenibili nel tempo, che portino all’integrazione degli elementi economici, sociali e culturali locali, mantenendo però uno sguardo globale.

È importante considerare che quando si lavora a livello di sviluppo locale si incontrano organizzazioni a diversi stadi evolutivi e quindi con differenti necessità di sviluppo: si dovranno quindi trovare i fili rossi che legano queste necessità tra di loro e alla crescita della comunità locale, considerando però un orizzonte globale, secondo il noto motto *think globally, act locally* che accompagna da tempo i percorsi della sostenibilità. Ciò potrà portare all’evoluzione di una terza fase del territorio, una fase progredita, che integri esigenze di sviluppo a vari livelli.

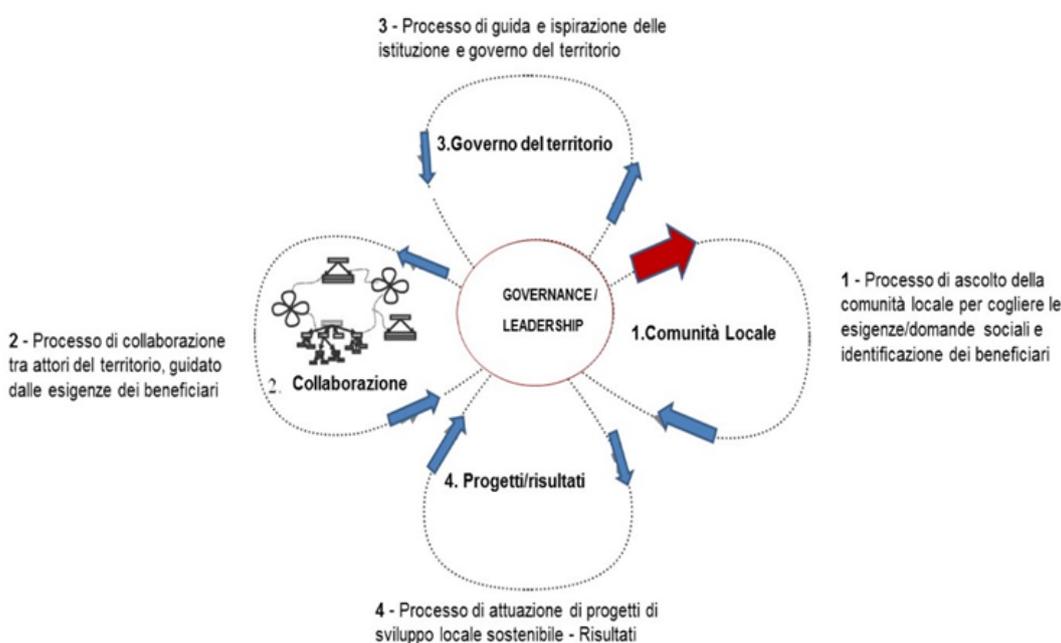


Figura 6. La fase di integrazione nel territorio e il quadrifoglio dello sviluppo locale.

L’immagine del territorio integrato, che abbiamo chiamato *quadrifoglio dello sviluppo locale*, rappresenta il quadro di riferimento per l’applicazione della metodologia LOOI.

Considera elemento ordinatore della complessità il valore aggiunto che nei vari progetti deve essere portato alla comunità locale e chi ha la *leadership/governance* del territorio (l’*infrastruttura di sviluppo* al centro del quadrifoglio) come elemento di sintesi della complessità stessa, nelle azioni di sistema che verranno intraprese, similmente all’immagine dell’organizzazione integrata.

L’immagine del quadrifoglio permette di visualizzare il fluire di un processo nell’altro, come una realtà organica e sistemica, che mette in collegamento le varie dimensioni del territorio avviando nuove iniziative di sviluppo socio organizzativo tra loro connesse.

Il punto essenziale da definire è il profilo della professionalità al centro della figura, che rappresenta chi ha la *leadership* del territorio e può quindi gestire una *governance* di tipo sistemico. Tale professionalità, per lo più assente nei territori, come evidenziato nel cap.2, dovrà essere in grado di leggere la dinamicità complessa della realtà sociale, del territorio e delle

organizzazioni, le quali esprimono ricorrenti *domande di sviluppo* che andranno tra loro interconnesse per dar vita a processi sostenibili.

In relazione alla specifica biografia del territorio si troveranno condizioni diverse per dar vita ad una *governance* efficace, da cui risulta impossibile ottenere modelli ottimali validi in qualsiasi tempo e contesto. L'aiuto di un consulente che possieda le competenze di *leader orizzontale* può aiutare in una prima fase a definire le coordinate ottimali per lo specifico territorio, cercando di creare le condizioni da tempo richieste dalla Commissione Europea nel *White Paper on European Governance* del 2001, per rendere concreti i cinque principi di "apertura, trasparenza, partecipazione, efficacia e coerenza".

Vediamo più in dettaglio i processi rappresentati nell'immagine, di seguito si specificherà la forma possibile della *governance/leadership* al centro.

1. Processo di ascolto delle esigenze/domande della comunità locale ed identificazione dei beneficiari

Per superare le visioni pianificate a tavolino da parte di chi ha il governo dei territori, che interpretano secondo logiche riduzionistiche (spesso basate solo su numeri e rilevazioni astratte) le esigenze delle comunità locali, occorre stimolare l'emersione del cambiamento avviando processi di interazione su basi completamente nuove. Anche nel caso degli obiettivi fissati dall'agenda 2030 dell'ONU, riportati al §2.1, visto il livello di complessità, la realizzazione pratica non potrà avvenire se non secondo logiche e prassi che superino le logiche di "implementazione" delle nuove prospettive e sposino invece logiche di "generazione" delle stesse in modo partecipato da parte dei vari *stakeholder*.

Le esigenze di una comunità si possono manifestare in molteplici modalità. Ad esempio come necessità che le aziende non inquinino l'ambiente, che le comunità immigrate non creino tensioni, ma diventino risorse culturali e sociali, che si erogino migliori servizi sanitari, che ci sia un collegamento tra strutture formative e modo produttivo. In tutti questi casi, possiamo osservare nuove realtà emergenti, da focalizzare in concrete *domande di sviluppo*¹⁸ che guidino nella ricerca di nuovi equilibri dinamici, derivanti da processi condivisi e partecipati.

A tal fine, al di là delle facili generalizzazioni che vedono come obiettivo del cambiamento l'esigenza di migliorare le condizioni di vita locale, è importante focalizzare uno specifico beneficiario, o un gruppo di beneficiari, che daranno corpo ad uno specifico processo di sviluppo, di cui si dovranno osservare le connessioni sistemiche. Della riqualificazione del sistema scolastico di un'area beneficeranno in primis gli alunni e le famiglie, anche se si avrà una ricaduta in termini indiretti sul livello culturale dell'intero territorio. Sembra una considerazione ovvia, ma è molto importante focalizzare il beneficiario perché il processo si dovrà orientare per il soddisfacimento delle sue richieste, in modo "osmotico" con il contesto.

Sarà il beneficiario specifico a far capire come migliorare i processi relativi ai prodotti e/o servizi da lui richiesti, se adeguatamente attivato da chi ha la *leadership/governance* dello sviluppo. Si ricorda che, come per l'organizzazione il senso ultimo è produrre/offrire un prodotto/servizio destinato a qualcuno, lo stesso vale anche per il sistema organizzativo territoriale nel suo insieme, che dovrà considerare il benessere della comunità locale in tutti gli aspetti che la caratterizzano.

Sarà quindi importante per chi agisce come promotore di innovazione nei territori saper riconoscere la presenza di più *domande di sviluppo* e definirne l'interconnessione in relazione ai beneficiari. A tal fine chi è al centro del quadrifoglio, quale *leader orizzontale*, dovrà attivare delle azioni interattive, come di seguito descritto, per ascoltare il territorio rispetto alle criticità che si devono affrontare avviando un coinvolgimento co-evolutivo con i soggetti chiave.

¹⁸ Vedremo nel §3.4 l'importanza della *domanda di sviluppo* come domanda sistemica.

2. Processo di collaborazione guidato dalle esigenze dei beneficiari

Una *domanda di sviluppo* territoriale potrà in prima battuta essere legata a varie strategie e visioni di cambiamento: ai parametri definiti dall'Agenda 2030, ai programmi di mandato dei sindaci o alle criticità prevalenti vissute da uno specifico territorio. Avere la leadership di una *domanda di sviluppo* non vuol dire solo individuare chi la pone (i futuri beneficiari), ma soprattutto identificare tutti quegli attori (organizzazioni) del territorio che potenzialmente sono coinvolti nel percorso che, a partire da quella domanda, dovrebbe generare un processo innovativo o una innovazione di processo. Possiamo definirli i portatori di interesse (stakeholder), perché coinvolti a vario titolo nel processo.

Per chi ha la *leadership/governance* locale sarà molto importante aiutare ogni attore locale ad individuare innanzitutto la necessità di sviluppo della propria organizzazione rispetto al proprio specifico cliente e a rivolgere poi lo sguardo alle necessità più ampie di sviluppo locale, riconoscendo il proprio ruolo entro il sistema organizzativo territoriale nella sua dinamica evolutiva.

Cogliere i fili rossi delle *domande di sviluppo* che si vengono a creare con questa impostazione è il ruolo di chi ha la *leadership/governance* locale. A partire da questi fili rossi dovrà derivare la vera domanda del territorio, dove ogni soggetto riuscirà a cogliere le ricadute socio-economiche per lo sviluppo della propria organizzazione rispetto ai processi di sviluppo territoriale. Per esempio, la necessità da parte di alcune strutture ricettive di un territorio di diventare potenziali componenti di un polo turistico richiede la messa a disposizione di professionalità in loco, capaci di promuovere al turista l'offerta locale (che spazia dai prodotti tipici alle visite culturali e religiose, ecc.). Tale necessità può essere collegata a quella di riqualificare gli istituti turistico-alberghieri, ma anche all'esigenza del comune di creare nuovi posti di lavoro per i giovani, o alla domanda di alcune associazioni culturali di promuovere i propri servizi. È responsabilità di chi ha la *leadership/governance* dello sviluppo saper cogliere questi nessi e generare processi sostenibili che si arricchiscano in modo sinergico, attivando la comunità locale.

Mettere in piedi processi di questo livello di complessità implica acquisire un modo di vedere "per connessioni", un pensare sistemico, come descritto di seguito riguardo alle meta competenze.

3. Processo di guida e ispirazione di chi ha il governo del territorio

Nel lavoro di tessitura tra rinnovamento di visioni e processi da avviare, accompagnando i vari attori a generare nuovi processi di sviluppo, chi ha la *leadership/governance* dovrà tener conto dei valori e principi che guidano le linee strategiche definite dalle istituzioni di governo del territorio stesso e, in senso ampio, di quelle dettate dalle istituzioni nazionali e internazionali.

Le recenti indicazioni applicative dell'Agenda 2030 e le politiche di decentramento, oltre che gli strumenti di programmazione e consultazione territoriale precedentemente menzionati, evidenziano la necessità espressa dalle istituzioni di governo nazionali e sopranazionali, come l'Unione Europea, di adattare le politiche imposte dall'alto (top down) alle necessità delle realtà locali. Da tempo, infatti, è stata riconosciuta l'importanza di declinare linee strategiche generali, secondo le caratteristiche particolari dei contesti locali per favorire la sostenibilità dei processi di sviluppo a livello ambientale, economico e sociale.

Sarà compito di chi ha la *leadership/governance* territoriale, in interazione con chi ne ha il governo, trasmettere al territorio gli indirizzi delle più ampie strategie nazionali e permetterne, attraverso l'interazione con gli attori locali, una loro concretizzazione.

Per fare questo la prospettiva sistemico evolutiva delle persone, delle organizzazioni e del territorio proposta dalla metodologia LOOI rappresenta un riferimento di grande efficacia.

4. Processo di attuazione di progetti di sviluppo locale sostenibile/risultati

Per superare le logiche di pianificazione razionalistica dei progetti, che non hanno portato i risultati sperati, come evidenziato nel cap.2, sarà *necessario* cambiare le logiche della ideazione e realizzazione. Dall'identificazione della *domanda* di sviluppo del territorio si passerà ad ipotizzare processi di sviluppo locale che dovranno passare una fase sperimentale, per verificare

la fattibilità in termini di risorse e coinvolgimento concreto degli attori locali, prima di essere portati a regime.

Nell'ottica della sostenibilità è infatti essenziale valutare gli effetti concreti delle ricadute di un cambiamento che dovranno avvenire prima su piccola scala, facendo una verifica e un eventuale ri-orientamento con il coinvolgimento dei soggetti interessati. Non si può più pensare di fare progetti a tavolino, anche dopo un primo accordo con i soggetti locali, ma è necessario proporre passi concreti su piccola scala e poi verificare possibilità, disponibilità e interessi reali, facendo co-evolvere il sistema nel suo insieme attraverso azioni sistemiche reali.

Lo sviluppo locale è un processo partecipato e chi ha la leadership del territorio ha il compito di guidare il passaggio dalla *domanda di sviluppo* a un processo sperimentale, con i relativi ri-orientamenti legati a un approccio generativo e partecipato, come di seguito descritto.

Sarà così possibile giungere infine alla proposta di progetti di sviluppo compiuti e condivisi in termini di risultati desiderati e risorse necessarie. L'aspetto generativo dei progetti di trasformazione locale favorirà la creazione di comunità di sviluppo.

3.4. Sviluppo e generatività: come passare dalla seconda alla terza fase della vita organizzativa e locale

3.4.1. I fondamenti della generatività

Ogni fase evolutiva delle organizzazioni e dei territori presenta delle criticità, da leggere come momento di transizione verso una fase successiva. Vedremo come saper leggere queste fasi sia fondamentale per delineare percorsi di sviluppo tra le organizzazioni e quindi generare forme di sviluppo locali sostenibili nel tempo.

Sappiamo dalla psicologia sociale quanto sia forte il legame di co-creazione tra l'individualità umana e la qualità dei processi organizzativi (Hosking & Morley, 1991).

Non c'è conoscenza delle dinamiche sociali se non in un processo di interazione che coinvolge il soggetto, animato da una finalità di cambiamento, come dimostrato dalle pratiche di action research e action learning (Lewin, 1972, 2005; Dewey, 1933; Kolb, 1984; Argyris & Schoen, 1998).

Queste ultime hanno evidenziato che la conoscenza implicata nell'azione si esplicita nella riflessione e in tal modo si "apprende ad apprendere", concetto ripreso anche dalle pratiche di *apprendimento trasformativo* di Mezirow (2003), di base costruttivista. Nella riflessione sarà possibile l'attribuzione di senso al proprio agire e ai contesti che lo rendono possibile, integrandolo e valutandolo rispetto al proprio leit motiv, alla direzione del proprio Io, la cui percezione apparirà progressivamente più chiara. Concetti già proposti nelle posizioni di Wittgenstein (1974) che, nel suo focalizzare l'azione come elemento che precede l'apprendimento, (§3.1) definisce il fondamento epistemologico della ricerca azione.

Nella complessità che caratterizza il nostro tempo è particolarmente importante essere consapevoli di questa dinamica, in quanto la tecnologia tende ad inibire il pensiero, soprattutto quello riflessivo. Lavorare in tale direzione non è un processo spontaneo, ma rappresenta una possibilità che implica una responsabilità, dalla cui eventuale assunzione dipende l'esito di molte delle cose che vogliamo realizzare a livello personale e organizzativo.

Chi agisce come facilitatore dei processi di cambiamento deve convenire che il futuro non può essere previsto, per cui è importante fare interventi nei quali la natura dei cambiamenti e le difficoltà vengano investigate e discusse dai soggetti coinvolti, in modo che divengano coscienti degli ostacoli e creino spazi di comunicazione e azione, raggiungendo livelli crescenti di consapevolezza, sui quali si può basare lo sviluppo delle organizzazioni e dei territori.

Mentre si parla di *crescita e maturazione* per i vari sistemi biologici, per l'essere umano, caratterizzato rispetto agli altri dalla coscienza di sé e per i sistemi sociali da lui creati (Boulding, 1956), termini più adeguati sono quindi *cambiamento e sviluppo*.

Lo sviluppo dell'identità umana, come tensione alla autorealizzazione e lo sviluppo dell'identità organizzativa come contributo alla società, in termini di prodotti/servizi vanno visti quindi come due realtà fortemente interconnesse. È quanto sottolineato anche da Luhman (2001) e Parson (1991), per i quali i sistemi sociali si differenziano dai sistemi biologici in quanto sono costituiti e organizzati sulla base del senso e sono tenuti insieme da processi simbolici, capaci di fornire indicazioni decisionali e criteri di orientamento reciproco nella consapevolezza che ogni osservazione è frutto dei costrutti personali e non rappresenta la realtà (Maturana & Varela 1993). Essendo quelli organizzativi e locali contesti ad alta complessità, per rendere concreto lo sviluppo vanno evitate metodologie astratte che scompongono la realtà della persona al lavoro e quella dell'organizzazione che contiene il suo lavoro smarrendo così il "lavoro vivente" (Novara, 2004). A tal fine, sarà fondamentale attivare le persone adottando un approccio di tipo esplorativo e sperimentale.

Il nuovo convince, come avveniva in Olivetti, se si sviluppa in una sperimentazione attenta, contenuta in un ambito appropriato (un reparto, un piccolo gruppo) prima di venir estesa ad altri ambiti, guidata da ipotesi evolutive, scandita dalle verifiche dei progressivi risultati: queste verifiche fanno vivere esperienze di "successo a breve termine", necessarie a motivare e a far continuare l'azione verso un esito conclusivo non prossimo (che non può essere perseguito serenamente se non si hanno conferme della validità dello sforzo).

Partecipando alla sperimentazione, le persone vivono all'interno del sistema il doppio ruolo di parti funzionali e controllabili e di sperimentatori. Del resto, le iniziative di action learning hanno provato che "acting, reflecting and learning are inseparable", che l'innovazione è "learning by doing in interaction". È necessario quindi attivare e coinvolgere le persone per esplorare e sperimentare possibili soluzioni e avviare un percorso di conoscenza e sviluppo individuale.

Si tratta di utilizzare logiche e metodi multi e trans disciplinari che vedano convergere una dimensione analitica, formale, quantitativa ed una descrittiva, fenomenologica, qualitativa.

Chi promuove il cambiamento si dovrà quindi coinvolgere nel percorso, accompagnandolo concretamente passo dopo passo e nella riflessione, attivando e aiutando le persone nell'esplorare in profondità gli assunti impliciti ed espliciti del nuovo che vanno generando. Il che ha implicazioni personali oltre che organizzative/locali. Si tratta di favorire una sorta di "autopoiesi" del sistema attraverso la co-evoluzione dei processi e delle competenze delle persone coinvolte, abbandonando definitivamente le logiche del *planned change*, che vede il consulente quale osservatore distaccato, esperto che pensa di "risolvere" la criticità. Questo approccio, frutto di una cultura razionalistica e riduttiva, ha portato a forte demotivazione nel lavoro.

Si può osservare che percepire il senso del lavoro e quindi l'identità organizzativa non è un fatto scontato. Rappresenta un elemento chiave della motivazione lavorativa, così come anche il poter dare un contributo personale allo sviluppo dei processi di lavoro. Se si vuole avviare uno sviluppo efficace e quindi sostenibile, sia per gli stakeholder esterni sia per quelli interni è quindi fondamentale avviare percorsi che valorizzino l'attribuzione di senso della vita organizzativa per favorire nuovi e migliori relazionali. Ciò può avvenire in modo retrospettivo, con pratiche di riflessività (Weik, 1997; Kolb, 1984; Argyris & Schon, 1998; Schön & Mortari, 2004; Knowles, 1996; Formenti, 1998), ma anche in modo orientato al futuro e al presente, come verrà proposto dalla metodologia LOOI, che combina in modo ritmico le due dimensioni del tempo, proponendo un apprendimento su tre livelli: dalla riflessione, dalla prospezione e dalla azione.

L'apprendimento si basa sulla presa di consapevolezza delle connessioni sistemiche evolutive tra:

- i *principi ispiratori* delle criticità e i nuovi processi organizzativi/locali, considerando le ricadute sul cliente/cittadino;
- i *principi ispiratori* delle nostre azioni e i loro effetti concreti, considerando come osserviamo e percepiamo la realtà, come la rappresentiamo con il nostro linguaggio,

come costruiamo le nostre opinioni e giudizi, come attribuiamo senso alle cose e definiamo le nostre azioni¹⁹.

Un modo efficace sarà iniziare a osservare le disconnessioni che creano problemi all'esperienza che il cliente/cittadino fa in relazione all'organizzazione/territorio e imparare a leggerle non in ottica di "problema da risolvere" ma in termini di *domanda di sviluppo*. Formulare la giusta *domanda di sviluppo* ci porta a lavorare su un meta-livello uscendo dalle dinamiche soggettive di giudizio sulle criticità osservate, spesso limitanti. È la via per aprire a un percorso partecipato, dinamico e generativo di processi che porteranno a superare le criticità emerse e a sviluppare le persone che hanno lavorato in tal senso.

La metodologia LOOI propone su questo punto delle prassi innovative ed efficaci, come verrà di seguito descritto.

Fondamentale è la direzione, il senso del cambiamento. Preoccuparsi solo del raggiungimento di obiettivi immediati non crea alcuna partecipazione, motivazione e moralità.

Le aziende che sono interessate al profitto a breve termine per interessi finanziari/speculativi, invece di fare del valore aggiunto al cliente e del miglioramento del prodotto/servizio un punto di orientamento, usano le persone togliendo senso e prospettiva al loro lavoro nonché possibilità di sviluppo, creando dunque relazioni patologiche in ambito organizzativo e territoriale. Si distruggono così di fatto sia la sostanza dell'organizzazione e che l'identità dei territori, per interessi che non ricadono su di essi. Senza una direzione sensata è impossibile muovere in senso evolutivo e sostenibile la complessità organizzativa e tanto meno quella locale.

I sistemi organizzativi e i processi territoriali creati dall'essere umano hanno bisogno di moralità. Nei sistemi naturali possiamo osservare una moralità implicita, un "senso in sé". Nei sistemi sociali creati da noi, questa moralità dobbiamo generarla insieme: fornitori, clienti colleghi, direttori, cittadini, siamo tutti coinvolti in interazioni alle quali dobbiamo dare un senso comune.

3.4.2. Generare le connessioni sistemiche

Nella visione sistemica e complessa della realtà organizzativa/locale la persona diventa l'elemento di sintesi della complessità, mentre il cliente/beneficiario ne è elemento ordinatore e di senso collettivo.

L'organizzazione ci conforma rispetto alla nostra identità sociale, ma anche noi conformiamo l'organizzazione/territorio tramite i processi nei quali agiamo e nei quali si imprime i nostri costrutti mentali e modalità relazionali.

Creare quindi le giuste connessioni vuol dire lavorare su entrambi i piani, per generare l'identità organizzativa/locale in modo consapevole, in parallelo alla propria identità sociale. Le persone, ai vari livelli, dovranno intraprendere un percorso di sviluppo personale intrecciato a quello organizzativo per focalizzare quali connessioni avviare e come farlo.

Ad esempio, la *vision* aziendale e la strategia devono essere connesse alla progettazione delle attività che le realizzano coinvolgendo le persone; la valutazione delle performance deve essere connessa al raggiungimento di obiettivi di sviluppo concordati e alla definizione delle condizioni di realizzabilità; la creazione di valore aggiunto al cliente deve essere in collegamento sistematico

¹⁹ Sull'interrelazione tra linguaggio e pensiero si apre uno spazio interessante di autosviluppo, legato allo sviluppo organizzativo. Esercitare la consapevolezza di questa interdipendenza è un elemento importante di coscienza di sé. Vygotskji (1962) ha indagato per primo come il linguaggio esprima il "discorso esterno", ma esista anche un "discorso interno", e nella relazione tra i due si sviluppano nuovi concetti. Il discorso interno è qualitativamente diverso da quello esterno. Nella forma matura il discorso interno non verbale è incomprensibile a chiunque tranne al soggetto stesso e non assomiglia al discorso verbale, essendo composto di verbi e molto compresso. Il discorso con sé stesso, da attività infantile, diviene gradualmente strumento di regolazione del comportamento. Il bambino comincia parlando ad alta voce da solo, e poi interiorizza il discorso. I pensieri sono mediati dalla semiotica del discorso interno. Il pensiero può esistere senza lingua, ma con la mediazione della lingua si sviluppa a un livello di sofisticazione più elevato.

con la capacità di chi ne è a contatto di osservare le aree di miglioramento e di riportarle come input per lo sviluppo dei processi organizzativi; la definizione del budget deve generarsi dal vertice in modo trasversale alle funzioni, focalizzando le attività future sul valore aggiunto per il cliente. L'obiettivo generale dovrà essere realizzare uno sviluppo armonico tra fatturato, clienti e persone con ricadute positive sul territorio. In un territorio gli obiettivi degli enti di governo devono vivere nei processi di chi ne dovrebbe beneficiare e gli obiettivi stessi devono essere formulati in modo coerente con le reali esigenze degli stakeholder. Spesso accade però che manchino le connessioni adeguate per cui questo possa avvenire. Si investono molti fondi per progetti che non rispondono ad esigenze reali (delle imprese, scuole, associazioni), e questo è lo specchio della mancanza di competenze e modalità di lavoro sistemiche, del permanere di una cultura del *planned change* supportata da una visione razionalistica e riduttiva della complessità del sistema sociale.

Per realizzare un cambiamento sistemico saranno necessari due passaggi:

1. **definire lo spazio per le connessioni sistemiche:** si dovrà lavorare con la dirigenza per disegnare uno "spazio orizzontale" quale *infrastruttura di sviluppo* per le connessioni sistemiche, all'interno del quale definire le macro esigenze di cambiamento;
2. **realizzare il percorso generativo dello sviluppo per le organizzazioni e il territorio:** si dovrà accompagnare *l'infrastruttura di sviluppo* in un percorso ciclico per la *leadership orizzontale e l'organizzazione e i territori integrati (TRASE –training sistemico evolutivo)*: ciò permetterà di allenare le abilità che porteranno a nuovi processi e competenze rinnovando la cultura organizzativa e locale.

3.4.2.1. Definire lo spazio per le connessioni sistemiche: l'infrastruttura di sviluppo

Abbiamo visto come le organizzazioni verticali non permettano forme di lavoro che prevedano connessioni tra reparti, ma solo a livello funzionale, smarrendo la percezione del processo del cliente, che di fatto nessuno governa pienamente²⁰. Anche per i territori l'agire individualizzato e autoreferenziale delle varie organizzazioni non è più sostenibile, in quanto fa perdere totalmente il focus sulla qualità della vita degli attori locali.

Accade, anche in contesti pionieristici e poco strutturati, che la dimensione verticale, che sia data da responsabilità formali, talenti specifici o ruoli acquisiti, crei processi e modalità di lavoro che presentano delle criticità.

Il primo passo da fare con la dirigenza sarà quello di aiutarla a riflettere sulle criticità ricorrenti e la loro ricaduta sul processo del cliente. Per quanto riguarda lo sviluppo locale si è proposta una specifica declinazione della metodologia, descritta nel § 3.4.2.3, pur mantenendo le caratteristiche generali descritte per le realtà organizzative.

Si dovranno poi estrapolare delle *domande di sviluppo*, aiutando l'interlocutore ad uscire dalle proprie rappresentazioni, cercando di ancorarlo a fatti e esempi concreti. La modalità di dialogo con l'interlocutore non sarà di tipo *problem solving*, ma di tipo maieutico: non si tratta di proporre soluzioni immediate, ma di mettere a fuoco le connessioni vitali mancanti nell'organizzazione.

Per evitare l'autoreferenzialità e il riduttivismo rispetto alle criticità ricorrenti, verrà poi creato un adeguato *spazio orizzontale*, trasversale alle funzioni e alle gerarchie, nel quale si esploreranno le domande con i soggetti toccati dalle criticità per definire adeguati processi di rinnovamento.

Si tratta dell'*infrastruttura di sviluppo*, costituita da una prima comunità a livello dirigenziale, trasversale alle funzioni e da una seconda, composta da figure scelte (gli *sviluppatore*), trasversalmente ai settori e ai livelli gerarchici, che coinvolgeranno man mano la comunità lavorativa. Le due comunità lavoreranno insieme, secondo un ritmo stabilito, su temi del

²⁰ Ma anche altre forme di lavoro quali ad esempio la matrice a progetti e la Lean, il Total quality management inseriti in una mentalità razionalistica della vita organizzativa non hanno portato ai risultati sperati o si sono bloccati (si veda Rizziato, 2018, 2020; Novara, 2004, Novara in Rizziato, 2010a).

cambiamento in una dimensione nuova di responsabilità, quali leader orizzontali, per avviare processi in cui il cliente sia elemento ordinatore delle attività, allenando competenze di tipo sistemico.

In particolare gli *sviluppatori* si dovranno attivare per esplorare le *domande di sviluppo* coinvolgendo i colleghi toccati dalla criticità, mentre i responsabili focalizzeranno le *domande di sviluppo* più su base strategica. Le due tipologie di domande verranno incrociate per definirne priorità e rilevanza.

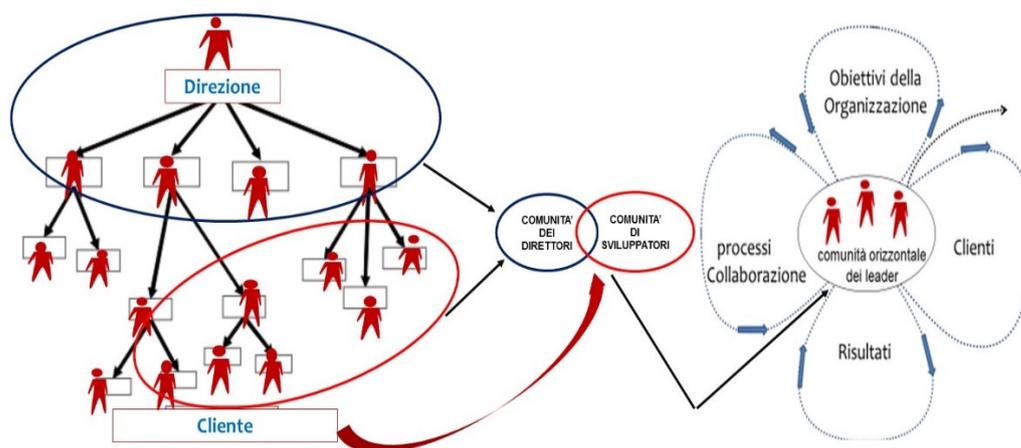


Figura 7. Dalla seconda alla terza fase della vita organizzativa costruendo l'*infrastruttura di sviluppo*.

I criteri per la definizione della *comunità degli sviluppatori* non saranno secondo le logiche gerarchiche o di particolare expertise in un certo settore legato alla domanda, ma si focalizzeranno sul tipo di personalità e biografia professionale adatta in quel momento a cogliere la “sfida del cambiamento”. Si tratta di persone con talenti idonei a orientarsi nel nuovo, a creare percorsi diversi, a confrontarsi creativamente con le criticità e con vari interlocutori, traendone delle opportunità di sviluppo per il cliente, i risultati aziendali e i colleghi. Queste caratteristiche di base verranno poi sviluppate lavorando nel percorso di cambiamento per generare competenze di tipo sistemico.

Dopo aver creato le due comunità sarà necessario stabilire un tempo e un ritmo di lavoro, per dar vita all'*infrastruttura di sviluppo*, in cui si lavorerà con le due comunità sia separatamente, per proporre la visione e la prassi sistemico evolutiva dell'organizzazione e delle persone, concentrandosi sulle esigenze peculiari di ogni gruppo, sia in connessione, per sostenere il cambiamento in modo esplorativo e sperimentale prima di andare a regime.

L'*infrastruttura di sviluppo* si può definire quindi un processo di spazio, tempo e ritmo trans-gerarchico e trans-funzionale costituito da sistematici *incontri di connessione*. Sarà così possibile lavorare al di fuori delle logiche dell'ordinario, che spesso sono alla base delle criticità ricorrenti e della cultura organizzativa che le ha generate.

Nell'*infrastruttura di sviluppo* si potranno valutare di volta in volta le necessità dei cambiamenti in ottica sistemico evolutiva, avendo sempre come focus la creazione del valore aggiunto in modo armonico per: persone, cliente, fatturato, contesto territoriale. Nella figura si vede un esempio del tempo e del ritmo dell'*infrastruttura di sviluppo* per quattro mesi di percorso.

Infrastruttura di sviluppo: interconnessione tra le due comunità

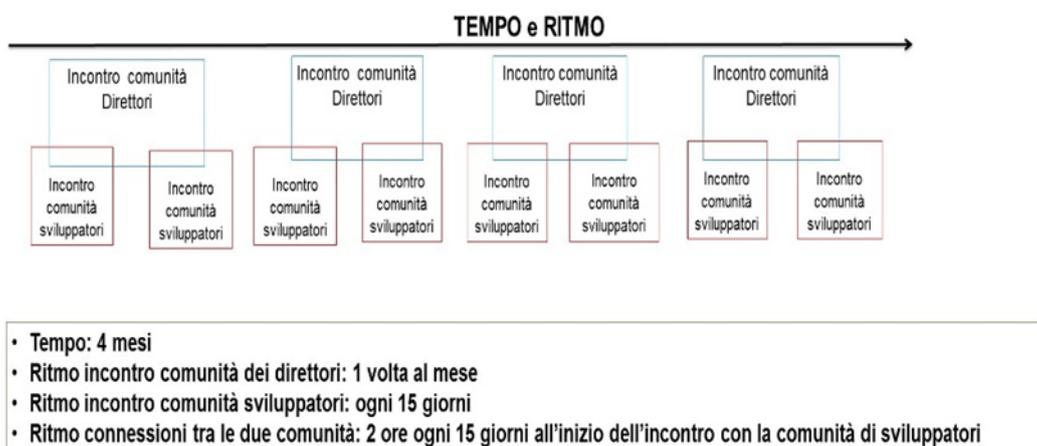


Figura 8. Esempio di tempo e ritmo degli incontri nell'infrastruttura di sviluppo.

Ovviamente la definizione di tempo e ritmo dipende dalla specificità della realtà organizzativa e andrà impostata con i responsabili in relazione alle specifiche esigenze. Si danno qui delle linee generali, non un modello rigido e definito. Si tratta di una “arte del cambiamento”, non di una tecnica.

Particolare cura verrà posta negli *incontri di connessione*: inizialmente affiancati dal consulente, dovranno poi venir gestiti a rotazione dai partecipanti al percorso, per apprendere come rendere efficaci le riunioni, stimolando una presenza attiva e consapevole per arrivare in modo produttivo alla definizione dei prossimi passi. L'incontro dovrà considerare in modo equilibrato tre elementi:

- contenuti;
- interazioni;
- definizione dei prossimi passi.

Il dialogo dovrà essere mirato a sostenere il collega con feedback concreti e mirati perché possa realizzare un “prossimo passo” nel processo di cui ha la leadership. Non ci sarà spazio per discussioni, ma solo per dialoghi essenziali mirati allo sviluppo sistemico, per i quali ognuno dovrà lavorare alla propria autodisciplina.

Due sono gli elementi che caratterizzeranno *l'infrastruttura di sviluppo*:

- la cultura dello sviluppo sistemico evolutivo e nuovi *principi ispiratori*;
- le *domande di sviluppo* quali domande sistemiche.

• ***La cultura dello sviluppo sistemico evolutivo e i nuovi principi ispiratori***

Si definisce in modo molto diverso da quella della gestione ordinaria, che ha determinato le criticità da affrontare, caratterizzata da una cultura razionalistica e riduttiva della complessità, che vede nelle logiche dell'ottimizzazione delle proprie funzioni/attività il *principio ispiratore* di base, pur, a volte, dichiarando altro. Sarà quindi importante definire nuovi *principi ispiratori* per generare un approccio sistemico ed evolutivo. Nella formulazione più generale, saranno i seguenti:

- il cliente è elemento identitario e di senso dell'organizzazione;

- si ripensano i processi di lavoro a partire dalle esigenze del cliente, in modo orizzontale, trasversale alle funzioni;
- si lavora per creare valore aggiunto su quattro livelli: clienti, persone, capitale, territorio;
- si lavora in modo generativo del cambiamento con un approccio esplorativo e sperimentale prima di andare a regime, definendo un ritmo;
- si esplorano le esigenze di cambiamento nei processi, riflettendo step by step sulle aree di sviluppo personale per focalizzare i *principi ispiratori* inconsapevoli dei propri comportamenti e trasformarli;
- ognuno è *leader orizzontale* e in quanto tale genera nuovi processi, nuovi comportamenti e modalità relazionali.

Ogni *leader orizzontale*, durante l'esplorazione della *domanda di sviluppo*, sarà poi chiamato ad identificare i *principi ispiratori* dei processi non più compatibili con gli sviluppi necessari, per evidenziarli e trasformarli con i colleghi: i nuovi *principi ispiratori*, che verranno condivisi con la comunità lavorativa, evidenzieranno il cambio di paradigma e la nuova cultura organizzativa che si va generando. Se si vuole tendere a un'organizzazione integrata della terza fase, il nuovo principio portante sarà la creazione di processi orizzontali, in cui il cliente sia presente in tutti i passaggi come elemento a cui dare valore aggiunto. Si tratta di cambiare logica da "processo di lavoro" a "processo del cliente".

Per chiarezza, riassumiamo di seguito le definizioni.

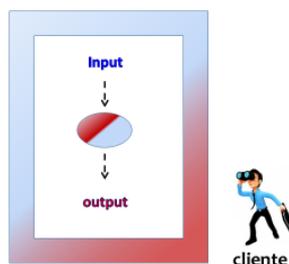
Processo di lavoro: l'insieme di attività interrelate che creano valore trasformando le risorse (input) in un prodotto/servizio (output); è di natura funzionale/verticale.

Processo del cliente: l'esperienza che il cliente fa quando entra in contatto con le varie parti dell'organizzazione; taglia trasversalmente più processi di lavoro.

Processo di sviluppo: ha come finalità l'evoluzione dell'organizzazione ed è la modalità con la quale si cambiano i processi di lavoro e i comportamenti abitudinari che li caratterizzano, affinché assicurino la creazione di valore nell'ambito del processo del cliente.

Di seguito, le caratteristiche tipiche del processo di lavoro e del processo del cliente rispetto ai principi ispiratori che li animano. Questi rappresentano il "senso implicito" di come si lavora. È bene renderlo esplicito se si vuole che a mano a mano la comunità lavorativa cambi il vecchio principio in uno nuovo.

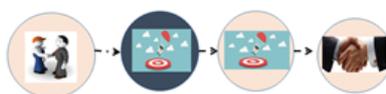
Il processo di lavoro nella organizzazione differenziata



Principio ispiratore: RAZIONALIZZARE LA MIA FUNZIONE

25

Il processo del cliente nella organizzazione integrata



Principio ispiratore: CREARE VALORE AGGIUNTO PER IL CLIENTE

Figura 9. Principi ispiratori del processo di lavoro e del processo del cliente.

I *principi ispiratori* vanno a definire quella che comunemente si intende per *cultura organizzativa*, che è rappresentata da un insieme di assunti di base, spesso non esplicitati, che regolano l'azione dei membri della organizzazione (Schein, 1985).

Ad esempio, nella cultura autoritaria il *principio ispiratore* è *solo il capo decide*, mentre in una cultura burocratica il *principio ispiratore* è “io non decido, decidono le norme”.

Non sempre le persone sono consapevoli dei *principi ispiratori* organizzativi in base ai quali agiscono e a volte si pensa di poter avviare il cambiamento senza esplicitare i vecchi principi, incarnati in comportamenti e visibili nella forma dei processi. Questo è invece un passaggio imprescindibile per generare nuove modalità di lavoro.

Anche i comportamenti individuali sono guidati da *principi ispiratori* personali a volte per noi positivi, a volte forieri di criticità ricorrenti. I *principi ispiratori* organizzativi e personali determinano la cultura dell'organizzazione, vissuta nella pratica.

Spesso si avviano percorsi di cambiamento senza osservare il livello dei *principi ispiratori* che hanno portato alle criticità da cambiare. Capita anche che si enuncino nuovi *principi ispiratori* per un cambio di cultura, ma poi non si lavori concretamente alla loro realizzazione nella pratica dei comportamenti lavorativi. Questo è un aspetto chiave in cui si può osservare come le persone siano l'elemento di sintesi della complessità: saranno gli *sviluppatori* a evidenziare come nei processi e nei comportamenti vivano principi da cambiare attivando sé stessi e i colleghi nel generare una nuova cultura vissuta nella pratica.

- ***Le domande di sviluppo quali domande sistemiche***

Per avviare cambiamenti sostenibili sarà fondamentale il passaggio dalla lettura della criticità come problema a quello che la vede come una *domanda di sviluppo* che deve vivere in modo sistemico nella comunità di lavoro. Le *domande di sviluppo* sono intese come lettura aperta e

dinamica delle criticità che presenta il rapporto con il cliente e le strategie di cambiamento dell'organizzazione. Queste stimolano interazioni creative che ne permettono la riformulazione in modo da arrivare a una percezione condivisa del cambiamento da avviare con la comunità lavorativa.

Per caratterizzarle proviamo a guardare i tipi di domande che si possono incontrare in ambito organizzativo di fronte a una criticità: le domande di conoscenza, di *problem solving* e di sviluppo.

Domande di conoscenza: perché accade che...?

Una criticità può essere letta cercando di capire le cause che l'hanno determinata, portando alla classica analisi delle cause, che mira a definire un quadro dettagliato della situazione di tipo razionale ed "oggettivo". *Es. Perché c'è poca partecipazione dei colleghi dei vari settori alla definizione delle attività formative?* Si tratta di domande orientate al passato. Normalmente seguono percorsi analitici per trovare una "risposta-soluzione" per cui si raccolgono informazioni, spesso dati "astratti" rispetto alle persone e ai processi reali che li hanno generati e si elaborano altrettante "astratte" proposte con improbabile realizzazione nella realtà.

Quanto pianificato con le analisi difficilmente è applicabile nella pratica, in quanto manca la percezione delle dinamiche e delle connessioni che nessuna analisi può mostrare. Ciò determina che la criticità permane o si sposta da un punto all'altro in base a dove la percezione di chi analizza si va a focalizzare. Non c'è co-evoluzione, i soggetti implicati nella criticità rimangono con i propri *principi ispiratori*, spesso inconsapevolmente.

Domande di problem solving: come si risolve il problema intercorso?

Una criticità può anche essere letta come un problema da risolvere in modo immediato. Molte organizzazioni si focalizzano sul *problem solving*, che può andar bene in problematiche semplici, in cui le variabili sono note e non occorre agire su cambiamenti di cultura e di stile di lavoro. Sono orientate al presente, si tratta del mantenimento dell'ordinario, qualora sia soddisfacente. *Es. Come trovare la migliore piattaforma per le nostre necessità di connessione in smart working?* La conseguenza sarà un'analisi tecnica alla quale seguirà una scelta tecnica.

Spesso però l'approccio *problem solving* viene usato per risolvere criticità nelle quali invece sono implicate anche variabili non tecniche, ossia relazionali e/o di disegno dei processi di lavoro e di modalità di viverli. In tal caso la riduzione della complessità implica che, invece di risolvere i problemi, questi vengano solo spostati da un luogo all'altro, determinando situazioni di criticità ricorrenti. Sarà quindi utile passare dal *problem solving* al *problem setting*, a una coscienza dello scenario, che permetta di avviare poi azioni adeguate.

Ad esempio, a fronte della criticità del rapporto tra le persone dei vari reparti spesso si formula la domanda: *Quale intervento con il personale attivare per migliorare il rapporto tra i reparti?* Questa domanda in realtà ha già in sé una soluzione, che riduce la complessità, pensando che lavorare sulle persone possa cambiare le relazioni. Molti corsi sulla motivazione, la collaborazione e la comunicazione sono stati fatti per questo, trascurando il fatto che le relazioni avvengono in una tipologia di processi il cui disegno e *principio ispiratore* personale e organizzativo, rappresenta spesso la principale causa delle difficoltà vissute.

Anche qui si può riscontrare una visione riduttiva della vita organizzativa basata unicamente su modalità relazionali, perdendo di vista la realtà dei processi in cui le relazioni si svolgono. I soggetti in gioco continueranno a lavorare con i propri *principi ispiratori* rendendo il cambiamento il più delle volte illusorio, con la conseguente riproposizione delle criticità di partenza, spesso amplificate.

Domande di sviluppo: come posso agire per trasformare una situazione critica ricorrente?

Una criticità può essere anche letta come sintomo di criticità su altri piani. Si può osservare la biografia e la ricorrenza della criticità e si cerca di formulare una domanda che contemperi diversi piani di complessità. Questo tipo di domande si riferisce alle situazioni in cui si presenta in modo ricorrente una criticità che non si è risolta fino ad ora e che chiede un ripensamento generale dei processi di lavoro e delle modalità di relazione e di connessione. Sono quindi domande orientate

al futuro. Si possono definire “sistemiche” perché richiamano una serie di connessioni, sono aperte e necessitano di essere ridefinite con le persone che vivono le criticità nel lavoro.

Spesso le *domande di sviluppo* si presentano infatti in modo ampio e generico e sono legate al livello di consapevolezza di chi le formula. Vanno quindi orientate alla concretezza ripartendo dalle situazioni reali che le hanno generate, così che chi le formula non si ancori a un contesto astratto, ma abbia di fronte un’immagine concreta di ciò che va trasformato.

Per lavorare in modo adeguato con le *domande di sviluppo* sarà necessario aiutare l’interlocutore a “vedere meglio” la criticità che vuole affrontare, in modo che sia lui stesso a riformulare la domanda e intravedere le possibili evoluzioni e connessioni, diversamente da come normalmente si fa, cercando di dare noi una risposta. Dopo un primo lavoro di formulazione e riformulazione, che permette di intravedere dei passi esplorativi, sarà necessario investigare la domanda con chi è toccato dalla criticità e verificarla, se è il caso ri-orientarla, raccogliere dati e fatti che la riguardano, focalizzando eventuali *principi ispiratori* da cambiare. La domanda inizia così a connettersi man mano agli elementi che hanno generato la criticità di partenza.

Nell’esplorare la domanda, la persona potrà anche osservare i *principi ispiratori* personali in base ai quali l’ha formulata e come poi sono evoluti. Grazie alle interazioni guidate si può arrivare a una formulazione concreta e condivisa da cui poter far partire dei possibili processi migliorativi.

È quindi importante essere consapevoli di quale domanda si formula quando si è di fronte a una criticità nel lavoro e degli occhiali con i quali la si sta guardando, evitando di ridurre la complessità del contesto.

3.4.2.2. Il percorso generativo dello sviluppo per le organizzazioni integrate

Le due comunità che costituiscono l’*infrastruttura di sviluppo* lavoreranno esplorando le domande messe a fuoco per poi sperimentare il cambiamento prima di portarlo a regime.

Si tratterà di valutare le strade percorribili step by step, delineando e testando nuovi paradigmi e possibilità. Le domande identificate verranno prima esplorate, condividendole con i soggetti toccati dalle criticità, e poi trasformate in processi, coinvolgendo parti ridotte dell’organizzazione in sperimentazioni ad hoc. Questo tipo di percorso è condizione imprescindibile di gestione della complessità.

Il percorso sarà caratterizzato dall’esercizio di specifiche abilità alla base della *leadership orizzontale*, grazie a una modalità di *apprendimento trasformativo*, che si caratterizza per avere la doppia valenza di self leadership e leadership di processi in cui le persone si possano attivare responsabilmente per un progetto comune.

Il percorso proposto, denominato TRASE, *Training sistemico evolutivo* (fig. 10) sottolinea proprio il concetto di “allenamento”, che permette di trasformare costrutti mentali e comportamenti mentre si generano i nuovi processi.

Nel percorso TRASE si tratta di realizzare nella pratica quanto deciso e pre-impostato come modalità di lavoro e direzione dello sviluppo.

Le due comunità inizieranno il percorso generativo di cambiamento, che prenderà in considerazione contestualmente lo sviluppo dei processi organizzativi, focalizzati sulla identità data dal cliente, e lo sviluppo dell’identità professionale di chi lavora, allenandosi ad essere *leader orizzontali*.

Vediamo la specificità del percorso in ambito di sviluppo organizzativo e a seguire la declinazione nello sviluppo locale. È da considerare che chi si occupa di sviluppo locale in ottica sistemica ed evolutiva deve conoscere e saper attivare le logiche dello sviluppo organizzativo, che si dovranno connettere a un maggior livello di complessità per lo sviluppo territoriale.

Il percorso si svolgerà in due macro fasi, durante le quali le due comunità si conetteranno secondo un ritmo stabilito:

- la macro fase esplorativa
- la macro fase di rinnovamento.

Trasversalmente alle due fasi si promuove un *apprendimento trasformativo*, che si caratterizza nel promuovere le connessioni sistemiche tra lo sviluppo personale e quello dei processi organizzativi. Questo sarà facilitato dalle tipologie di esercizi descritti nel testo che presenta compiutamente la metodologia Rizziato (2020).

TRASE avrà carattere ciclico sia all'interno della macro fase esplorativa, che in generale: partirà dalle *domande di sviluppo* identificate che, dopo essere state esplorate, porteranno a nuovi processi, prima sperimentali e poi a regime. Si compirà così un primo ciclo e si potrà lavorare allo stesso modo al sorgere di nuove domande, avviando cicli successivi, generando una *cultura dello sviluppo sistemico-evolutivo* sempre più estesa e vissuta nell'organizzazione.

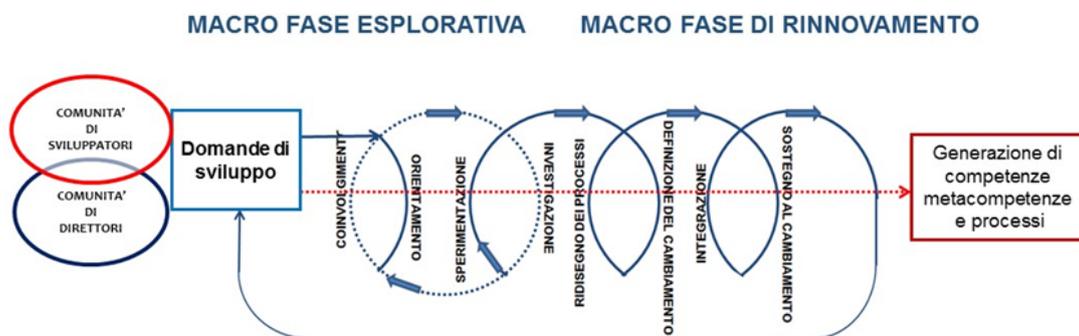


Figura 10. Il percorso ciclico per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate (TRASE-Training sistemico evolutivo).

Le due fasi e il processo di *apprendimento trasformativo* si svolgeranno alternando incontri in aula e momenti esperienziali sul posto di lavoro (fig. 11). Gli incontri d’aula saranno di due tipi:

- incontri finalizzati a definire un prossimo passo organizzativo;
- incontri finalizzati a definire un prossimo passo individuale.

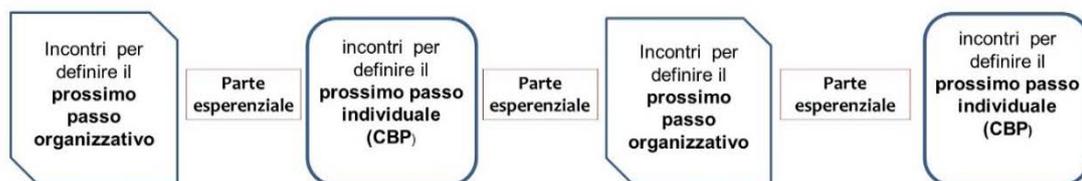


Figura 11. La struttura generativa del percorso ciclico TRASE.

Nel primo caso si condivideranno la visione sistemico-evolutiva della persona e dell'organizzazione e le relative sinergie, che divengono possibili se ognuno si attiva ed esercita quale *leader orizzontale*. Gli input proposti verranno poi calati nella situazione concreta di ognuno grazie al lavoro in gruppi con esercizi specifici adatti al contesto e con l'obiettivo di definire un

“prossimo passo concreto“ da fare nella organizzazione per definire le coordinate del cambiamento.

Nei momenti esperienziali sul luogo di lavoro verrà realizzato il passo stabilito negli incontri d’aula. Il suo esito sarà fondamentale per l’incontro successivo e la generatività del cambiamento.

Nel secondo tipo di incontri si potrà riflettere sull’esito del passo realizzato, anche in relazione alle proprie aree di miglioramento, arrivando a definire un “prossimo passo concreto di sviluppo personale”. Verranno esplorate le dimensioni biografiche e le caratteristiche dei propri costrutti mentali, emotivi e di azione, oltre alla dimensione del proprio *leit motiv*. Con gli esercizi proposti, le persone apprenderanno ad aiutarsi reciprocamente esercitando quello che abbiamo definito *coaching biografico professionale* (CBP), che consiste nella combinazione di alcune tipologie di esercizi descritte in Rizziato (2020).

Vediamo in dettaglio le due macrofasi e l’*apprendimento trasformativo*.

La **Macro fase esplorativa** è suddivisa in:

- fase di orientamento delle *domande di sviluppo* e coinvolgimento degli attori chiave;
- fase di investigazione e condivisione dei cambiamenti possibili e sperimentazione.

Sarà necessario esplorare le *domande di sviluppo* per arrivare a una formulazione condivisa e concreta coinvolgendo le persone toccate dalle criticità che ne sono alla base o, nel caso di nuovi processi, interessate a farne parte. Questo varrà sia per la comunità dei direttori, con le *domande di sviluppo* strategico, sia per la comunità degli *sviluppatori*, con le *domande di sviluppo* operative. Le domande verranno quindi ri-orientate coinvolgendo soggetti adatti, con i quali si investigheranno anche le idee per nuovi processi. Sarà fondamentale aiutare le persone a riferirsi a situazioni concrete e a non lavorare sulle proprie rappresentazioni attivandosi, nella fase esperienziale, a interagire con colleghi, capi, fornitori, clienti.

Nel corso delle fasi di orientamento e coinvolgimento sarà importante condividere i *principi ispiratori* della nuova cultura organizzativa e identificare quelli personali sottesi alle criticità riscontrate, che vivono nei comportamenti e nelle prassi di lavoro consolidate. Condividere con le persone coinvolte nelle criticità questi principi e la necessità di crearne di nuovi più efficaci è una via generativa di cambiamento che le attiva e le motiva nello sviluppo. Sarà così possibile “orientare” la domanda in modo che sia concretizzata dalle varie prospettive dell’organizzazione.

Ciascun partecipante definirà, in ogni incontro, quale sarà il passo concreto che intende realizzare prima dell’incontro successivo (ad es. contattare un referente, un cliente, parlare con dei colleghi per verificare la percezione del problema e la definizione iniziale della *domanda di sviluppo*, coinvolgere un responsabile nella messa a fuoco di possibili miglioramenti, raccogliere informazioni, dati, casistiche, osservare i sintomi di malfunzionamento dei flussi di lavoro, ecc.).

Dopo le fasi di orientamento e coinvolgimento, si investigheranno le idee di rinnovamento e si definiranno dei processi di sviluppo (innovazione di processo o processo innovativo) che verranno sperimentati.

Si proporrà di lavorare con un approccio di *progettazione dinamica*, prospettando scenari futuri, con immagini dei risultati prefissati che possono essere modificate nel corso delle sperimentazioni. Uno strumento utile è quello di usare sette elementi chiave che orientano un processo di rinnovamento e si connettono tra loro. Li abbiamo definiti *7 Fari*, di seguito brevemente descritti²¹.

1. La domanda nella sua formulazione dopo l’esplorazione e le idee raccolte come espressione condivisa della comunità locale.
2. I risultati desiderati (per chi?): chi è il beneficiario/cliente? Quale immagine abbiamo dei risultati desiderati? Quali parametri di valutazione ci diamo? Cosa NON vogliamo.

²¹ Per approfondimenti si veda Rizziato (2020).

3. Tempo e ritmo: quando inizia e finisce il processo da sperimentare? Che ritmo diamo agli incontri di monitoraggio?
4. Persone/responsabilità (con chi?): chi ha quale ruolo (responsabile finale, chi dà il mandato, chi è esperto), quali persone è il caso di coinvolgere?
5. Principi ispiratori: quali principi guideranno lo sviluppo concreto del processo?
6. Quali fasi avrà il processo, qual è il prossimo passo da fare nella fase?
7. Risorse: cosa serve per il processo (tempo, soldi, spazi...)?

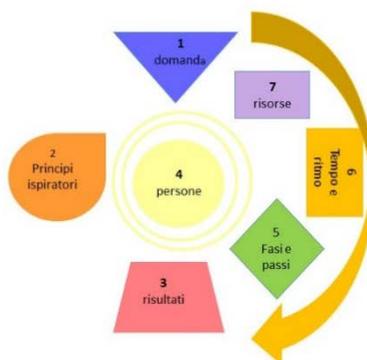


Figura 12. 7 fari per la progettazione dinamica di processi di sviluppo.

Si passerà quindi da una *domanda di sviluppo* alla definizione di un processo sperimentale.

Le persone delle due comunità dell'*infrastruttura di sviluppo* (quali *leader orizzontali*) verranno quindi aiutate a definire i criteri della sperimentazione e del monitoraggio della stessa: essenziale sarà stabilire un ritmo che permetterà di sostenere il nuovo percorso al di fuori degli impegni funzionali nell'organizzazione. Mantenere il ritmo di monitoraggio (che prevederà incontri con colleghi e responsabili) è una delle cose più importanti per permettere di realizzare il cambiamento.

La macro fase esplorativa si sviluppa quindi come un micro ciclo che riprenderà momenti di orientamento sulla *domanda di sviluppo*, momenti di coinvolgimento e investigazione, nonché di sperimentazione, fino a raggiungere un esito soddisfacente e condiviso con i responsabili ed il personale.

La **Macro fase di rinnovamento** è suddivisa in:

- fase di definizione del cambiamento e ridisegno dei processi;
- fase di sostegno al cambiamento ed integrazione.

Dopo le sperimentazioni, i nuovi processi verranno estesi ai vari livelli organizzativi.

A tal fine nell'ambito dell'*infrastruttura di sviluppo* sarà definito il contesto di estensione del cambiamento (dimensione, persone, responsabilità, tempi) e di conseguenza verranno ridisegnati i processi basandosi sulle esperienze della sperimentazione.

I membri delle due comunità saranno affiancati nel disegnare un adeguato percorso per progettare i nuovi processi su larga scala e definire le condizioni del cambiamento a regime.

Nella realizzazione pratica, si dovrà prevedere il sostegno al cambiamento in termini di trasformazioni di ruolo tramite interventi di formazione e supporto allo sviluppo individuale dei colleghi che non avevano preso parte alle sperimentazioni.

Quanto risultato dalle sperimentazioni sarà integrato nella struttura esistente in termini di abilità acquisite, diventate *competenze e meta competenze di leadership orizzontale*, descritte in sintesi al § 3.5.

Per sostenere la cultura dello sviluppo sistemico evolutivo si dovranno prevedere incontri mirati di riorganizzazione e condivisione delle modalità di lavoro, affiancando i nuovi colleghi nell' esercitare le abilità e competenze necessarie. Anche qui, definire il ritmo della trasformazione con gli attori chiave giocherà un ruolo fondamentale.

L'apprendimento trasformativo nell'organizzazione

Trasversalmente alle due macrofasi si snodano sia il percorso di generazione di nuovi processi sia quello di generazione di nuove competenze delle persone coinvolte, quest'ultimo a seguito dell'esercizio sistematico di nuove abilità, come indicato negli esercizi che vengono proposti (Rizziato 2020). Queste abilità potranno svilupparsi dopo un primo ciclo, in competenze e meta competenze per lo sviluppo sistemico evolutivo, permettendo l'esercizio compiuto della *leadership orizzontale*.

Come mostra la figura 13, i due percorsi si articoleranno su tre livelli, riflessione, prospezione e azione:

- *riflessione e prospezione* avverranno nell'ambito degli incontri d'aula, riflessione sulle criticità organizzative e personali e prospezione del cambiamento con la definizione del passo concreto da realizzare;
- *l'azione* avverrà nel contesto concreto di lavoro e sarà la realizzazione del passo stabilito.

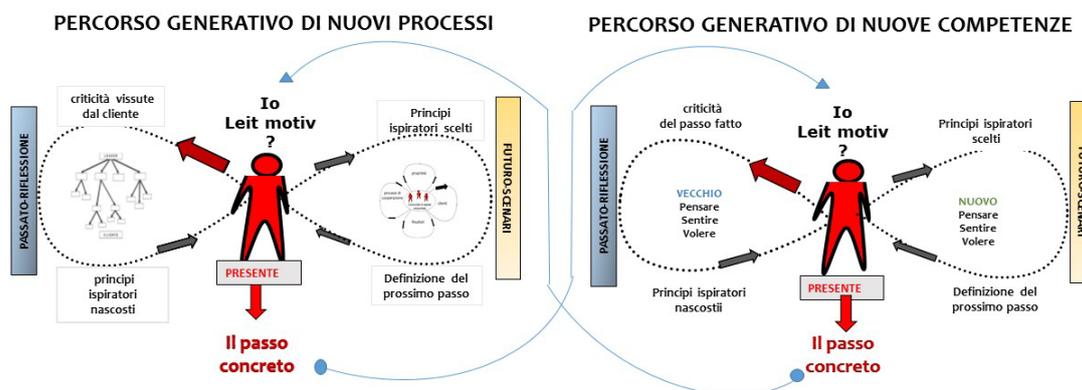


Figura 13. Il processo di apprendimento trasformativo per lo sviluppo sistemico evolutivo.

Il ritmo alternato tra riflessione, prospezione e azione permetterà la generatività del cambiamento.

Il passo che viene intrapreso per trasformare il processo si focalizza nell'identificare le criticità e i *principi ispiratori* organizzativi che le hanno generate, nello sceglierne di nuovi e progettare un passo concreto per condividerli con la comunità lavorativa. I *principi ispiratori* organizzativi possono essere percepiti in modo diverso dalle persone che si incontrano nell'esplorazione, quindi è importante esplicitarli, ripensarli e condividerli. La riflessione sull'esito del passo nel processo apre lo spazio per la riflessione sulle criticità personali, che il soggetto muoversi nell'organizzazione mette in rilievo. È possibile quindi "vedere" i propri *principi ispiratori* inconsapevoli, che chiamiamo "guide nascoste", prendendo coscienza dei personali modelli/costrutti mentali, emotivi e di azione che rendono ricorrenti dei comportamenti critici, per poi sceglierne di nuovi. Per sperimentarsi in un comportamento più consapevole si dovrà poi

progettare un “prossimo passo concreto”, che andrà a migliorare il passo che si farà nel trasformare il processo organizzativo.

La combinazione ritmica dei due percorsi innesca un *processo di apprendimento trasformativo* finalizzato allo sviluppo sistemico-evolutivo dell’organizzazione. Questo processo prevede l’utilizzo delle tipologie di esercizi descritti in Rizziato (2020), che verranno proposti in modalità adatte alle situazioni specifiche.

L’immagine riportata nella figura rappresenta schematicamente l’interconnessione tra la generazione dell’identità organizzativa e quella personale.

Fondamentale a tal fine è la realizzazione del prossimo passo concreto, sia per il livello dei processi che per quello dei comportamenti. Nell’azione sarà possibile osservare i propri costrutti impliciti e quindi trasformarli, dando nuova forma e prospettiva al processo di cui si ha la leadership.

Un punto fondamentale degli esercizi utilizzati nel percorso è la definizione di questo passo concreto in modo che sia realmente fattibile, non una “intenzione auspicabile”.

La metodologia proposta si caratterizza per essere una via dell’azione che permette di conoscere la realtà trasformandola, come nella ispirazione e pratica delle action science che ne rappresentano una delle basi teoriche.

Così man mano verranno trasformati i processi funzionali, che spesso sono stati pensati per razionalizzazioni e ottimizzazioni interne senza considerare le ricadute sul cliente, in processi che a partire dalle criticità da lui vissute, cercano di migliorare il suo rapporto con l’organizzazione attraverso l’attivazione e sviluppo della comunità lavorativa.

Nei momenti riflessivi e prospettivi si vanno ad esplorare elementi biografici dal punto di vista della storia dei costrutti cognitivi, emotivi e di azione attivando il soggetto nella presa di consapevolezza del proprio *leit motiv* e stimolando azioni trasformative verso gli scenari desiderati, nel contesto della biografia organizzativa. Ogni sessione terminerà con la definizione del passo concreto da sperimentare.

Il processo di *apprendimento trasformativo* aiuterà quindi a superare le criticità personali portando a:

- ancorarsi ai fatti concreti richiamati quanto più oggettivamente possibile riportando elementi di immagine (chi, cosa, quando, come...);
- focalizzare le proprie modalità di percezione in collegamento con la concettualizzazione, le modalità di giudizio e i *principi ispiratori* che portano alle consuete modalità di azione;
- connettere i primi due punti al proprio percorso biografico e allo sviluppo individuale nel contesto di lavoro;
- stabilire dei passi di sviluppo rispetto alla propria biografia professionale in connessione con la fase evolutiva dell’organizzazione, definendo degli scenari di proattività.

Durante il percorso sarà fondamentale tenere il ritmo degli incontri a sostegno del cambiamento. Il ritmo permetterà di allenare nuove abilità per percepire le connessioni tra sé stessi e le criticità organizzative, evidenziando i possibili spazi di intervento e di trasformazione sistemica.

Sia la *comunità dei responsabili* che quella degli *sviluppatori* verranno sostenute nel nuovo ruolo focalizzando il parallelo sviluppo delle proprie dinamiche interiori e di quelle esteriori, visibili in un nuovo modo di progettare e comportarsi nei processi organizzativi e locali.

Diventare *leader orizzontale* è un punto di arrivo. È da tenere in considerazione il fatto che i *direttori* iniziano il percorso con spiccate competenze manageriali/funzionali e che gli *sviluppatori* partono con un atteggiamento di fondo “esecutivo” e poco proattivo, anche se sono persone con potenziale spirito di iniziativa.

Il percorso TRASE si muove con presupposti e condizioni adatti al cambiamento, ma vanno costantemente esercitate nuove abilità, i *principi ispiratori* nella pratica e le nuove modalità di visione e azione.

All'inizio del percorso verranno presentate le quattro competenze chiave della *leadership orizzontale*:

1. ispirare verso nuovi scenari;
2. accompagnare i colleghi che fanno parte del proprio processo ad attivarsi nelle personali aree di sviluppo;
3. disegnare e guidare processi sistemico evolutivi;
4. intervenire quando il processo non fluisce nel modo opportuno e danneggia le connessioni con gli altri.

Solo lavorando alle abilità proposte negli esercizi e secondo il ritmo del percorso TRASE queste competenze chiave acquisiranno sostanza e diventeranno *modus operandi* nell'organizzazione, trasformandone la cultura.

La dirigenza dovrà esercitare in parallelo le abilità alla base della propria *leadership orizzontale* e nel contempo sostenere quella degli *sviluppatori*, dando consigli, ma non sostituendosi nelle decisioni del disegno e nella realizzazione del loro processo di sviluppo, accompagnandoli invece nelle loro aree di miglioramento, che nei percorsi di cambiamento si evidenziano molto più rispetto al lavoro ordinario. Dovrà inoltre ispirare le connessioni tra la visione del cambiamento e la strategia con la quale si intende perseguirlo, facendo cogliere la necessità dell'attivazione creativa di tutti verso un obiettivo di crescita che riguarda l'intera comunità di lavoro.

Mentre l'*infrastruttura di sviluppo* ed il percorso ciclico TRASE sono il quadro di riferimento per connessioni sistemico evolutive, gli esercizi proposti rappresentano il "cuore" del percorso proposto dalla Metodologia LOOI: sono stati sperimentati per molto tempo in varie situazioni e più volte rielaborati per contestualizzarli al meglio nel percorso LOOI.

Si caratterizzano per permettere la doppia connessione tra sviluppo personale e organizzativo. Nel farlo si dovranno esercitare specifiche abilità che sono fuori dall'ordinario modo di relazionarsi e che richiedono una forte attivazione individuale, focalizzando l'intenzione sulle dinamiche sistemico evolutive. Terminano infatti tutti con la definizione di un "prossimo passo concreto" che permetterà di sperimentare quanto deciso e di verificarlo. Questo non sarà la definizione di un'intenzionalità generica, ma avrà delle caratteristiche molto pratiche (cosa quando, dove, chi...).

Il ritmo del percorso TRASE permetterà poi di riflettere sugli esiti e di riprogettare i passi, se necessario.

L'allenamento nell'esercitare nuove abilità, stimolato in ogni esercizio al fine di uscire dallo spontaneismo comportamentale, al termine del percorso TRASE porterà all'acquisizione di un quadro di competenze e meta competenze che sostanziano le competenze chiave della *leadership orizzontale*²².

Le abilità che verranno esercitate consentiranno di leggere e agire sulle connessioni esistenti:

- "tra" i diversi fattori organizzativi;
- "tra" la propria dimensione sistemica personale²³ e la realtà organizzativa;
- "tra" la propria dimensione sistemica personale e quella degli altri, in relazione al contesto organizzativo.

Gli esercizi hanno come finalità:

- l'allargamento della percezione, tramite l'osservazione, l'azione e la riflessione, per guardare le criticità organizzative e personali in relazione alle connessioni che le determinano;

²² Descritte in sintesi nel §3.5.

²³ Si veda l'immagine sistemico evolutiva della persona al §3.1.

- la focalizzazione sulla propria realtà di lavoro in termini fattuali, evidenziando la differenza tra fatti reali e loro interpretazioni;
- la consapevolezza dei *principi ispiratori* e degli effetti delle proprie azioni;
- lo sviluppo del pensiero sistemico, che colga le evoluzioni possibili;
- l'orientamento all'azione con modalità esplorative e sperimentali attraverso la definizione di prossimi passi concreti;
- lo stimolo di comportamenti sociali responsabili, consapevoli e creativi;
- la percezione di sé come soggetti in evoluzione e co-evoluzione con l'organizzazione, quali leader orizzontali.

In relazione allo sviluppo del pensiero sistemico, è importante evidenziare che non è considerato, nella metodologia proposta, solo come l'abilità di connettere le parti correlate a un determinato evento (come concepito normalmente), ma anche come meta competenza di superamento dello spontaneismo comportamentale attraverso la connessione delle diverse parti costitutive della persona²⁴. Come evidenziato, le basi teoriche della metodologia LOOI considerano la complessità non unicamente nel mondo esterno, ma anche in quello interiore della percezione di sé e del contesto e soprattutto nella loro interconnessione.

Lo sforzo di connettere il mondo interno a quello esterno è un elemento importante per la generazione delle competenze di *leadership orizzontale*. Come evidenziato precedentemente, non possiamo certo pensare che le percezioni siano in sé oggettive, così come tutti i concetti che ci appartengono. Questi sono frutto di esperienze e non ne abbiamo necessariamente consapevolezza, sono i nostri “occhiali di lettura della realtà”, non rappresentano la realtà stessa.

Gli esercizi proposti nel percorso TRASE sono di due tipi:

- esercizi focalizzati sullo sviluppo del processo, che consentono di sperimentare le competenze utili alla sua realizzazione;
- esercizi focalizzati sullo sviluppo di proprie abilità e di modifiche percettivo/comportamentali, che consentono di definire passi utili allo sviluppo del processo.

Si dividono in tre tipologie (Rizziato, 2020):

1) esercizi dialogici: da svolgere in gruppi, in cui si sperimenta come trasformare le criticità organizzative in nuovi possibili processi di sviluppo; lavorano su tre elementi: il processo in cui ci si trova, la biografia personale e organizzativa in cui prendono senso i cambiamenti, le modalità di osservazione e racconto dei fatti tra ascolto e dialogo;

2) esercizi di osservazione/percezione: da svolgere singolarmente osservando, con l'uso di “dodici sensi” le situazioni organizzative da alcuni punti di vista che normalmente sfuggono o si danno per scontati, ma che sono molto importanti nelle logiche dello sviluppo. Oltre ai sensi fisici (vista, udito, gusto tatto, odorato), vengono esercitate altre modalità di percezione, sia in ambito organizzativo che personale, ossia:

- i “sensi del processo”, si articolano in: in senso del movimento, della vita, dell'equilibrio;
- i “sensi dell'atmosfera tra le persone”: si articolano in senso del gesto, della parola, del pensiero;
- il “senso dell'identità organizzativa e personale”, ciò che è unico e peculiare di quella organizzazione e/o individualità.

3) esercizi di movimento: da svolgere in gruppo per la percezione e sperimentazione della complessità delle connessioni lavorative con il movimento, (esercizi Movcore: movimenti per la consapevolezza organizzativa ispirati alla euritmia); permettono di aprire nuove prospettive di

²⁴ Si veda la descrizione della metacompetenza del pensare sistemico evolutivo al § 3.5.

lettura del rapporto tra la realtà organizzativa e il proprio sistema personale di connessione con la dimensione cognitiva, emotiva e volitiva e soprattutto l'intenzionalità, collegata alla dimensione dell'Io; possono anche essere realizzati singolarmente a seguito di sessioni di *coaching biografico professionale* in cui emerge la necessità di fare alcuni passaggi individuali rispetto alla percezione di sé e delle proprie dinamiche che bloccano lo sviluppo. La loro formalizzazione deriva da attività di ricerca e sperimentazione svolta nel corso del progetto.

3.4.2.3. Il percorso generativo dello sviluppo per i territori integrati

Anche per lo sviluppo dei territori la metodologia LOOI propone il percorso ciclico descritto, con alcune particolarità relative alla interazione con la comunità locale, che porta un maggior livello di complessità.

Al centro del quadrifoglio dello sviluppo locale viene creata un'*infrastruttura di sviluppo* costituita da due comunità: una di figure mandatarie del progetto (responsabili) e una di figure operative (*sviluppatori*). Queste ultime potranno emergere a seguito di alcuni workshop di presentazione progettuale ai quali invitare gli attori locali. In generale, chi siano i soggetti che compongono le due comunità che dovranno garantire la *governance* dipende molto dalla realtà territoriale. Tipicamente, dovrebbero essere persone appartenenti alle agenzie di sviluppo locale, tra cui i GAL, ma dalle sperimentazioni effettuate è emerso che per dare continuità ai processi avviati sarebbe opportuna la presenza anche di persone dei livelli istituzionali comunali (livello 1) e/o regionali (livello 2), in modo da creare sul territorio le competenze di esperti di sviluppo locale, quali leader orizzontali che possano generare e sostenere iniziative di sviluppo sistemico nel tempo.

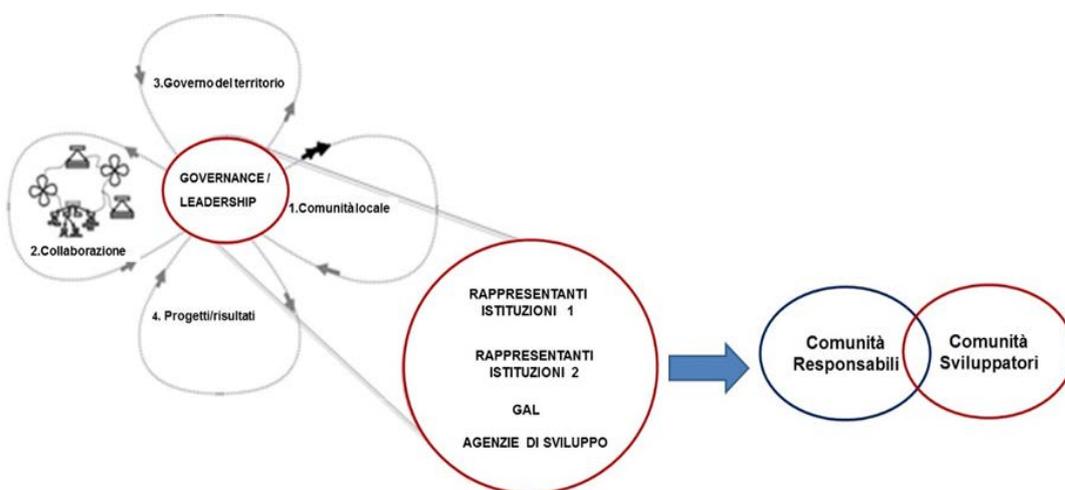


Figura 14. La *governance/leadership* locale.

Le persone che costituiranno le due comunità al centro del quadrifoglio saranno elemento di connessione tra gli input di chi ha il governo del territorio e le istanze della comunità locale e delle organizzazioni per garantire i risultati auspicati. Agiranno quali *leader orizzontali*.

Riprendendo l'immagine della fase di integrazione del territorio, descritta al §3.3, il primo passo da intraprendere sarà l'identificazione delle esigenze locali, dei relativi beneficiari del cambiamento desiderato e delle organizzazioni che sono toccate da quel cambiamento (processo

1); successivamente si individueranno i “fili rossi” che legano le *domande di sviluppo* delle singole organizzazioni ad un processo comune di collaborazione per lo sviluppo territoriale (processo 2); contemporaneamente si tratteranno i legami con i principi e le norme che ispirano la politica locale da parte di chi ne ha il governo (processo 3). Da questa triplice interazione si definiranno le *domande di sviluppo* del territorio, dalle quali potranno scaturire processi di sviluppo sostenibili, che porteranno a risultati concreti prima in modo sperimentale e poi a regime (processo 4).

In relazione alla tipologia di progetto prevista si creeranno quindi le due comunità e un’*infrastruttura di sviluppo* definendo tempi e ritmi degli incontri, così come descritto per le organizzazioni.

Per mettere in movimento il processo di sviluppo locale secondo l’immagine del quadrifoglio proposta, si seguirà un percorso ciclico simile a quello descritto per l’organizzazione, ma con un maggior livello di complessità.

Il consulente che affiancherà lo sviluppo locale promuoverà momenti di incontro specifici e di connessione con le due comunità per condividere la visione di sviluppo del territorio nonché i presupposti dell’approccio esplorativo e sperimentale esercitando la *leadership orizzontale* e aiuterà a focalizzare dei passi da realizzare, con riguardo sia ai processi sia alle competenze del gruppo.

Nel caso dello sviluppo locale, la struttura generativa del percorso ciclico TRASE nella parte esperienziale riguarderà, oltre che la realizzazione dei passi stabiliti nel contesto specifico da sviluppare, anche la realizzazione di workshop con gli attori chiave del territorio. Questi workshop accompagneranno il percorso ciclico e daranno la possibilità di generare processi condivisi con la comunità locale, sia per la parte di esplorazione della *domanda di sviluppo*, sia per la raccolta di nuove idee e la sperimentazione di processi di sviluppo locale sostenibili e sistemici.

È molto importante lo stile di conduzione dei *workshop*: si dovrà evitare la discussione arbitraria, concentrandosi invece sull’approfondimento della domanda tramite esempi concreti e l’orientamento al cliente/beneficiario finale.

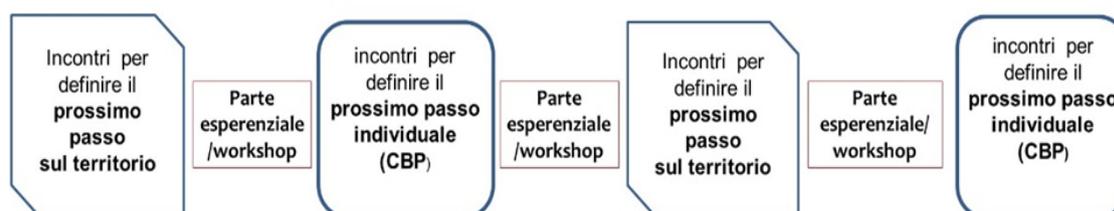


Figura 15. La struttura generativa del percorso ciclico TRASE nel territorio.

Come per lo sviluppo organizzativo, anche per quello locale il primo ciclo sarà facilitato da esperti che sosterranno sia la *comunità dei responsabili* che la *comunità degli sviluppatori* (l’*infrastruttura di sviluppo* della specifica progettualità), i quali saranno poi in grado di generare autonomamente altri cambiamenti.

Ciò sarà possibile grazie alla loro acquisizione delle competenze di leader orizzontali, che rappresenterà un vero e proprio “capitale sociale” sul territorio. Alla fine di un primo ciclo di sviluppo si sarà generato un nucleo di *governance* del territorio, caratterizzata da competenze di *leadership orizzontale*.

Come per le organizzazioni, anche per lo sviluppo locale il percorso proposto si articola in due macro fasi che trasversalmente prevedono il percorso di *apprendimento trasformativo* di nuovi processi e competenze.

Vediamo in dettaglio le particolarità delle due Macrofasi del Training sistemico evolutivo (TRASE) nel caso dello sviluppo locale.

La Macro fase esplorativa

- La fase di orientamento e coinvolgimento.

Le domande emerse ad un primo livello di definizione progettuale verranno orientate e ridefinite in incontri con la comunità locale, dai quali si possono identificare altri *sviluppatori* adatti al progetto.

Punti da focalizzare per orientare le *domande di sviluppo locale* sono i seguenti:

- le criticità che si vogliono affrontare e i processi chiave del territorio connessi;
- chi manifesta l'esigenza di cambiamento;
- a quali organizzazioni appartengono i processi chiave connessi alla criticità e quali sono i "fili rossi" che li connettono;
- cercare di cogliere di chi è la *domanda di sviluppo* ed i vari eventuali livelli di proprietà della domanda;
- ciclicità e modalità varie in cui la domanda si presenta valutando se si è già presentata nella biografia della comunità territoriale;
- collegamento a fatti concreti (esempi): parti di processi reali delle organizzazioni nei quali la domanda si manifesta, dati utili a dettagliare la domanda (statistiche, dati empirici, ecc.);
- come la domanda vive nella percezione delle persone, opinioni ed interpretazioni dei problemi collegati, anche raccogliendo storie, aneddoti, racconti;
- cercare di identificare le "guide nascoste" ossia i *principi ispiratori* che sono a monte delle criticità da affrontare in modo da renderli evidenti e quindi ri-orientabili.

L'orientamento delle domande porta idee e tracce per i passi successivi e induce a formare reti di persone interessate a lavorarci. Si tratta, quindi, di confrontare la loro formulazione iniziale con il punto di vista dei vari attori del territorio in modo da poterle riformulare, considerando come si vive nelle varie realtà: si faranno interviste, workshop, incontri mirati anche con gruppi settoriali cercando di proporre situazioni di interattività costruttiva mirata a delle azioni possibili, cercando di evitare giudizi sommari, che creano chiusure, o situazioni di "sfogo sociale". Qui è molto importante l'atteggiamento degli *sviluppatori* che, in qualità di leader orizzontali, devono esercitare un atteggiamento di apertura, scevro da pregiudizi, e facilitare lo stesso atteggiamento negli interlocutori.

- La fase di investigazione e sperimentazione.

Una volta definite le *domande di sviluppo* "mature", dopo la fase di orientamento e coinvolgimento, queste dovranno essere investigate per identificare i nuovi processi e definire possibili ambiti di sperimentazione. Si tratta ora di attivare un processo di interazione con la comunità locale, in modo più circoscritto, per portare poi i risultati ottenuti nell'ambito dei workshop, che rappresentano una vera e propria "cassa di risonanza" sul territorio, per verificare progressivamente la sostenibilità dei nuovi processi.

Il territorio sul quale si intende avviare lo sviluppo è una realtà complessa che va analizzata in modo poliedrico in tutte le sue componenti fondamentali – morfologia territoriale, realtà socioeconomica, aspetto culturale – come sintesi dei vari elementi che ne costituiscono l'identità.

Il motivo (la domanda) per il quale si investiga un territorio è importante per determinare il modo nel quale il territorio verrà investigato.

Per promuovere lo sviluppo di un territorio sarà utile quindi fare una lettura che ne colga le potenzialità: sarà una lettura dinamica, dove il dinamismo è dato dalla domanda per la quale si farà la rilevazione. La *domanda di sviluppo* aiuta per orientarsi nel mare di informazioni che una ormai diffusa "cultura delle risposte" propone in modo spesso sovrabbondante rispetto alla reale possibilità di efficace utilizzo.

Un territorio è espressione di una realtà geografica e di una realtà umana, che insieme hanno determinato delle realtà sociali, economiche e culturali.

È bene quindi considerare i seguenti livelli:

1. livello fisico (dati geografici ed anagrafici, statistiche);
2. livello delle relazioni socio economiche (imprese, mondo del lavoro, associazionismo, scuole, sindacati, dinamiche sociali varie);
3. livello culturale (storia, tradizioni, cultura sociale, biografia e identità del territorio).

Per investigare i suddetti livelli si utilizzeranno le metodologie tipiche dei differenti approcci scientifici:

1. scienze fisico/naturali: metodo empirico e fenomenologico;
2. scienze sociali: metodo biografico, longitudinale ed interattivo;
3. scienze della cultura e/o dello spirito: metodo narrativo/etnografico e sintomatologico.

Per avviare un processo di sviluppo, l'investigazione di un territorio deve prevedere un'osservazione globale, capace di prendere in considerazione i diversi livelli che lo caratterizzano, integrandoli.

Non si entra qui in dettaglio rispetto alle modalità di investigazione, ma si vuole evidenziare la necessità di considerare i tre livelli per tendere ad avere un quadro sistemico-evolutivo di una realtà locale. L'integrazione dei tre livelli è molto importante, perché permette di indagare in modo ampio ed esaustivo le idee di cambiamento legate alla domanda, coinvolgendo i vari soggetti locali.

Altrettanto importante è riportare sempre il concetto astratto di "territorio" alla realtà organizzata con cui si entra in contatto. In questo senso, si devono indagare i tre livelli con le organizzazioni che fanno parte del processo di collaborazione (foglia sinistra del quadrifoglio): il comune, le imprese private, le cooperative sociali, le aziende sanitarie, ecc. È l'interagire tenendo presente le proprie finalità identitarie, ma considerando il bene comune, che rende possibile avviare un reale processo di sviluppo sostenibile.

Non si propone quindi un modo di investigare il territorio cercando dati che permettano di programmare a tavolino il cambiamento, ma un approccio che cerca di contestualizzare e svelare le sue dinamiche coinvolgendo le varie organizzazioni ed gli individui toccati dalla criticità che si vuole migliorare. La finalità sarà quella di identificare i passi necessari per avviare il cambiamento e, al contempo, generare il suo senso sociale.

Nella sperimentazione viene fatto su piccola scala uno sforzo per provare le nuove idee raccolte. Nella complessità dei sistemi locali le variabili implicite nei nuovi processi si potranno verificare solo nel loro interagire, che rivelerà l'eventuale sostenibilità delle idee scaturite dall'investigazione. La piccola scala deve rivelare il potenziale per la grande scala. Nella sperimentazione sarà importante tenere presenti le connessioni rilevanti al fine dello sviluppo di un processo di cambiamento sostenibile.

Considerando che in questa fase si parte da una domanda già abbastanza elaborata e concreta in relazione ad una o più categorie di beneficiari, si tratta ora di mettere a punto dei processi di sperimentazione di idee e percorsi di sviluppo sorti nell'ambito delle investigazioni e dei confronti con la comunità locale. Come già per lo sviluppo organizzativo, anche per quello locale gli *sviluppatori* utilizzeranno i 7 *fari* descritti al § 3.4.2.2, quale metodo di *progettazione dinamica* per definire i processi da sperimentare. La progettazione potrà quindi mutare durante le attività e i confronti con la realtà locale, che verrà ri-orientata se necessario.

È importante sottolineare che i leader dei processi e le persone attive nella sperimentazione sono al tempo stesso attori e sperimentatori del processo stesso, in quanto sono chiamati a generare le competenze adatte a sostenere nuovi ruoli. Costoro si vedranno come "parti" del processo da sperimentare e quindi responsabili degli esiti dipendenti dalle loro modalità comportamentali e dalle loro iniziative.

La Macrofase di rinnovamento

- La fase di definizione del cambiamento e ridisegno dei processi.

In tale fase, dopo la sperimentazione dei processi di sviluppo, vengono definiti i cambiamenti/progetti finali condivisi a livello territoriale ed estendibili, sia entro le organizzazioni, sia trasversalmente a più organizzazioni.

Per sostenere questo percorso, i membri delle due comunità dell'*infrastruttura di sviluppo* dovranno affiancare le organizzazioni territoriali per definire e progettare il nuovo assetto interno ed il relativo sostegno alle persone che lo dovranno realizzare, ridisegnando i processi su scala normale.

Come sempre saranno centrali gli *sviluppatori*, quali leader orizzontali, che sapranno sostenere concretamente i responsabili delle varie organizzazioni territoriali, al fine di promuovere una nuova impostazione di attività, orientata ai beneficiari identificati nei progetti finali. Di concerto con i responsabili delle varie strutture, chi ha la *leadership/governance* del territorio alla fine del percorso dovrà, quindi, progettare attività di cambiamento organizzativo, di formazione e di sostegno allo sviluppo individuale per chi dovrà realizzare il cambiamento attraverso trasformazioni del comportamento e creazione di nuovi processi e sistemi.

- La fase di sostegno al cambiamento e integrazione.

Si tratta ora di integrare concretamente i processi nelle varie strutture connesse al nuovo progetto sostenendo le persone. Anche qui avranno un ruolo chiave gli *sviluppatori*, unitamente alle persone delle varie organizzazioni che hanno preso parte alle sperimentazioni.

Questa fase non sarà un momento del tutto estraneo alle organizzazioni, in quanto l'approccio proposto prevede un ampio coinvolgimento della rete sociale legata al cambiamento già in momenti precedenti, quindi molte persone saranno già state coinvolte in *workshop* o incontri mirati sui temi dei processi di sviluppo. Si sottolinea perciò che durante l'intero percorso, fin dalle prime fasi, ci saranno risultati che possono venire integrati nelle organizzazioni dalle persone coinvolte nel cambiamento.

Così come nella fase di investigazione è stato necessario estrapolare dalle varie realtà connesse alla domanda delle idee nuove, prendendo atto dei *principi ispiratori* che avevano portato alla criticità da affrontare, anche nell'attività di sostegno al cambiamento si dovrà porre attenzione a far prendere consapevolezza alle persone coinvolte che dovranno ri-orientare i *principi ispiratori passati*, in base ai quali ci si relaziona nell'ottica di una nuova visione più consapevole dei processi che si vogliono porre in essere. Questo non può prescindere da una riflessione sui propri *principi ispiratori* e criticità: si tratta quindi di aiutare lo sviluppo personale dei partecipanti nei nuovi processi.

L'apprendimento trasformativo nel territorio

Così come descritto per le organizzazioni, anche per i territori, in modo trasversale alle due macro-fasi di cui sopra, si realizza il percorso di *apprendimento trasformativo* per i responsabili e gli *sviluppatori* verso una professionalità di esperti di sviluppo locale con la *leadership orizzontale*.

Il primo ciclo TRASE dovrà essere facilitato da operatori esterni in grado di trasferire le caratteristiche dell'approccio proposto, rendendo man mano autonomi gli *sviluppatori* e i responsabili nel gestire e monitorare il cambiamento. Dopo un primo ciclo, le competenze che sostanziano la *leadership orizzontale* verranno capitalizzate come cultura locale, dando vita a un nucleo di "capitale sociale locale", nella definizione di Putnam (1993), permettendo così forme di *governance* sistemiche, in grado di promuovere una crescita partecipata a vari livelli: personale, socio-economico e culturale.

Oltre alle competenze e meta-competenze di *leadership orizzontale* acquisite nel percorso ciclico, di seguito descritte in sintesi, l'operatore di sviluppo locale avrà appreso anche a gestire i workshop sul territorio e quindi a promuovere una cultura efficace dell'interattività in situazioni con un livello di complessità superiore a quello organizzativo. Per questo sarà fondamentale

utilizzare una disciplina sui tempi, sollecitare la sintesi negli interventi in cui poter evidenziare i passi realizzati e i punti critici e in cui poter proporre consigli per i passi successivi, evitando discussioni.

Chi coordina gli incontri dovrà dare attenzione in particolare a tre elementi:

- *la chiarezza di contenuto*, ossia fare in modo che sinteticamente emergano i temi chiave;
- *l'equilibrio del livello di interazione tra i partecipanti*, ossia dare a tutti la possibilità di esprimersi in relazione agli altri evitando sopraffazioni o discussioni poco produttive;
- *il processo derivante dall'incontro*, ossia esplicitare cosa è stato deciso, chi fa cosa, quando e come sarà organizzato l'incontro successivo.

Guidare un processo di sviluppo partecipato significa creare quadri di possibili risultati e costruire politiche condivise, che possano aiutare le persone a capire senso e significato del processo. L'interazione tra i partecipanti è necessaria per rettificare differenze di visione, punti di vista, osservazioni. Sono fondamentali la trasparenza e la chiarezza sul ruolo di ognuno nel processo: decisore, sviluppatore, esperto. La chiarezza delle responsabilità di chi dovrà agire aiuta la cultura del suggerimento per promuovere l'azione e non consentire il proliferare di discussioni.

Molto utile nel gestire i workshop si è rivelato lo strumento di *progettazione dinamica* con i 7 *fari* prima descritti.

Visto che nel §2.2 Giuseppe Vetrano ha fatto riferimento a come *l'esercizio delle guide nascoste (principi ispiratori inconsapevoli)* (Rizziato, 2020) abbia sbloccato una criticità in un'attività dei *gruppi di sperimentazione*, si riporta questo esercizio in sintesi, a titolo di esempio.

ESERCIZIO DI EMERSIONE DEI PRINCIPI ISPIRATORI INDIVIDUALI

I nostri comportamenti sono guidati da principi e idee di cui possiamo essere più o meno coscienti. Possono derivare da aspetti valoriali o culturali che si sono sedimentati in noi, così come da prassi ripetute, acquisite nel corso del tempo (scuola, famiglia, rapporti affettivi, esperienze lavorative precedenti ecc.). Il più delle volte li abbiamo interiorizzati perché utili in date circostanze, o derivanti da esperienze per noi significative. Non tutti i principi che guidano i comportamenti appartengono al nostro pensare consapevole. Ad esempio, un manager può essere convinto di avere un ottimo dialogo con i suoi collaboratori e di essere sempre disponibile, mentre la loro percezione rilevata dai questionari interni mostra che non c'è ascolto da parte sua. Quello che noi pensiamo non sempre è quello che incarniamo nei comportamenti.

Riflettendo però su alcuni fatti critici ricorrenti che ci riguardano, possiamo "estrarre" dalla realtà alcuni principi a noi inconsapevoli che guidano le nostre azioni senza che noi ce ne rendiamo conto (es. *non sei un bravo leader, devi prendere da solo le decisioni...*). Parliamo in tal caso di "guide nascoste". Si tratta di quelle convinzioni e automatismi che muovono le nostre azioni e che hanno come effetto delle criticità ricorrenti, malgrado i tentativi razionali che possiamo mettere in campo per cambiare. Quando si vuole operare un cambiamento, spesso queste guide inconsapevoli sono di ostacolo rispetto alle nostre intenzioni di rinnovamento personale e organizzativo: ci rendono ripetitivi nei comportamenti e, al di là delle buone intenzioni, non riusciamo a generare davvero qualcosa di nuovo. È importante quindi identificarle per poi poterle cambiare con altre più consapevoli e scelte in relazione ai miglioramenti che si vogliono realizzare.

Quando ci sono delle criticità, imparare ad osservare comportamenti e processi in base ai principi che li ispirano, e ridefinirli in modo scelto, aiuta a relazionarsi in modo consapevole e quindi a generare cambiamenti sostenibili nel tempo.

Svolgimento

In un gruppo di quattro persone (A, B, C, D), per una durata di max 40 minuti a sessione, ognuno fa il ruolo A e il ruolo degli interlocutori. Tempo totale: 2 ore e 40 minuti

Fase 1 (10 min)

Una persona (A) descrive come immagine un episodio concreto che rappresenta una criticità personale. Il gruppo può fare domande per chiarire l'immagine (dove, chi, cosa, quando). Descrive anche i "fatti interni" ossia cosa ha provato nella situazione.

B ascolta la parte del contenuto, C quella emotiva, D l'impulso di volontà; tutti e tre cercano di cogliere l'intenzionalità di A e possono fare delle domande per chiarire l'immagine proposta, che deve emergere come fosse il pezzo di un film.

Fase 2 (5 min)

Il gruppo riflette e caratterizza evitando spiegazioni, giudizi, interpretazioni, ma riportando quanto vissuto soggettivamente nell'ascolto, cosa è arrivato loro come elemento peculiare (ad es. "mi è arrivata rabbia", "ti ho percepito disinteressato"). A evidenzia se una delle caratterizzazioni lo colpisce particolarmente, senza discutere nel caso non siano gradite: si tratta di un percepito personale, che ha in sé parte della realtà ma non la rappresenta compiutamente. Non dobbiamo necessariamente concordare con quanto gli altri percepiscono di noi, ma prenderne atto.

Fase 3 (10 min)

Il gruppo e A ricercano il principio guida che può aver stimolato la situazione critica e lo esprimono in poche parole; A riflette e sceglie il principio guida nascosto che sente rispondergli.

Fase 4 (10 min)

A con il gruppo esplora come ri-orientare il suo principio guida. Ognuno fa una proposta e A decide quale nuovo principio guida (*principio ispiratore*) vuole scegliere per il futuro.

Fase 5 (5 min)

A con il gruppo definisce un prossimo passo concreto per sperimentare nella pratica il nuovo principio guida.

Abilità da esercitare

A:

- descrivere per immagini cercando di render parte i colleghi di un fatto reale superando le proprie rappresentazioni;
- accogliere le caratterizzazioni proposte dai colleghi come una verità soggettiva sulla quale non ha senso discutere; può essere utile quale "spicchio" restituito della realtà generata dal racconto; ricercare la propria "guida nascosta";
- definire un nuovo e consapevole *principio ispiratore*;
- disegnare un prossimo passo concreto nel quale sperimentare il nuovo principio.

B, C, D:

- caratterizzare per aiutare A in un processo di sviluppo individuale: non giudicano ma restituiscono il vissuto personale del fatto ascoltato in modo da poter aiutare l'interlocutore ad «osservarsi con gli occhi degli altri». Non si esprimono giudizi quindi, ma solo il vissuto personale di un racconto, ciò che è «arrivato», si tratta di una verità soggettiva, non oggettiva. Essere consapevoli di questo aiuta a evitare chiarimenti e discussioni. Ad esempio, una caratterizzazione potrebbe essere: "mi è arrivata ansia nel tuo racconto". Ciò non vuol dire che "tu sei ansioso" ma che io ho percepito ansia. Questo può essere utile ad A, che magari pensava di raccontare un fatto a cui si riteneva indifferente. Viceversa, può essere che una dimensione interiore di B abbia amplificato un aspetto emotivo di A. Come detto in precedenza, nelle interazioni sociali non c'è una verità "oggettiva", la possiamo osservare solo

nei fatti concreti empiricamente osservabili. I “fatti interiori” che danno vita alle dinamiche sociali vanno esplorati a partire dai fatti esterni, che ci mostrano e rispecchiano parti della nostra interiorità. La caratterizzazione va vista quindi non come un giudizio, ma come un dono, che può essere utile o meno ad A, libero di accoglierla o rigettarla;

- ascoltare attivamente su quattro livelli;
- ascoltare al di là del racconto fattuale anche i principi ispiratori nascosti, possiamo dire l'essenza del racconto, la causa primigenia che non è riscontrabile nel proprio personale giudizio, ma nei fatti che A racconta. Bisogna quindi esercitare un ascolto molto attento e semmai investigare i fatti non perdendo la concentrazione su A. Il rischio, come nell'esercizio dell'ascolto attivo, è quello di decentrare l'attenzione da A al proprio vissuto personale. Si richiede quindi molta consapevolezza rispetto a i dove si pone la propria intenzione;
- aiutare A nel definire nuovi e più adatti principi ispiratori;
- dialogare con A per definire un prossimo passo concreto nel quale sperimentare il nuovo principio.

3.5. Il quadro delle competenze e meta competenze di leadership orizzontale per lo sviluppo sistemico ed evolutivo

Il percorso proposto con la metodologia della *leadership orizzontale* per le *organizzazioni integrate* mira ad uno sviluppo congiunto delle competenze e dei processi organizzativi e locali, supportando una sorta di autopoiesi del sistema, ossia la sua capacità di evolvere mantenendo la propria unità attraverso le reciproche interazioni dei suoi elementi: clienti, processi, persone, territorio (inteso come comunità locale).

Come esposto in precedenza, per sostanziare la *leadership orizzontale* durante il percorso TRASE vengono allenate varie abilità e competenze chiave. Le persone che compiono un ciclo di sviluppo acquisiscono in modo più o meno approfondito, in relazione alla durata del percorso, delle competenze e meta competenze, che sono una sintesi delle varie abilità esercitate. Si tratta di competenze aperte, che possono migliorare sempre nel tempo, ma si ritiene che dopo un ciclo siano state sviluppate in modo sufficiente da poter qualificare i partecipanti come *leader orizzontali*, ossia persone in grado di focalizzarsi sia sul macro contesto sia sul “prossimo passo”, generando processi di sviluppo personale e organizzativo. In tal senso, si può dire che si tratta di competenze e meta-competenze per *agire* nella complessità.

Le competenze della *leadership orizzontale* si articolano in un quadro che abbiamo denominato *quadro delle competenze e meta-competenze della leadership orizzontale per lo sviluppo sistemico evolutivo* e che si caratterizza per essere strutturato su diversi livelli²⁵, descritti di seguito.

²⁵ Il quadro delle competenze e meta competenze per la leadership orizzontale deriva dalle sperimentazioni della metodologia LOOI che si sono articolate in un arco di 17 anni su oltre 1000 persone, in progetti di ricerca azione del CNR con la fondazione Imo International in settori profit, no profit, pubblici e locali. Si vedano anche Riziato & Nemmo (2018) e Riziato (2020), cap.5 Competenze di Leadership orizzontale per la complessità (con contributo di Erika Nemmo).

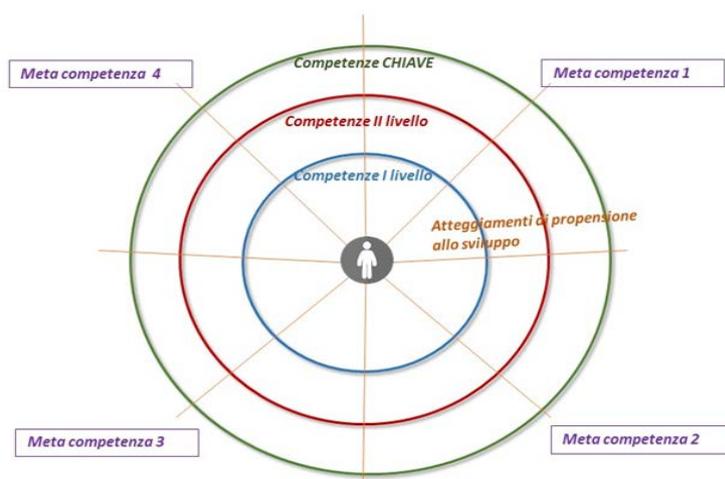


Figura 16. Il quadro delle competenze e meta-competenze della *leadership orizzontale* e gli atteggiamenti di propensione allo sviluppo.

Il carattere sistemico delle competenze ha tre valenze:

1. connettere i processi dell'organizzazione/territorio alla finalità identitaria, rappresentata dal creare valore aggiunto per il proprio cliente/cittadino;
2. connettere i livelli con i quali ci rapportiamo alla realtà (cognitivo, emotivo e volitivo) allo sviluppo della propria identità sociale, aprendo alla possibilità, nel contesto della propria biografia, dell'auto realizzazione come individui;
3. connettere lo sviluppo del sistema personale e del sistema organizzativo/locale in un percorso di *apprendimento trasformativo*.

La *leadership orizzontale* si caratterizza quindi come la capacità di dare una direzione evolutiva al collegamento tra gli effetti delle proprie azioni e le proprie dinamiche interiori, mentre si esplorano gli effetti dell'azione organizzativa/locale sul cliente/cittadino, per migliorare il servizio/prodotto a lui offerto. Capacità che viene stimolata in chi prende parte ai percorsi TRASE e la cui padronanza è essenziale per coloro che ne supportano l'attuazione (consulenti e formatori). Dopo un primo ciclo TRASE le persone, quali leader orizzontali, potranno dar vita ad altri cicli di sviluppo senza l'affiancamento di un esperto.

Il carattere sistemico ed evolutivo si ravvisa, quindi in un tipo di leadership basata sulla connessione sinergica tra sviluppo individuale e organizzativo/locale, che consente di generare processi in cui ognuno si attiva per una finalità comune.

Il carattere evolutivo delle competenze è dato dal fatto che le connessioni avvengono con una finalità di sviluppo, ossia con un orientamento alla realizzazione del potenziale individuale e organizzativo attraverso una continua co-creazione di "senso".

Il quadro delle competenze della *leadership orizzontale* si compone di tre livelli tra loro interconnessi. Uno sviluppo significativo dei tre livelli porta a generare delle meta competenze. Ciò non ha a che fare solo con le "technicalità" proposte negli esercizi, ma richiede il coinvolgimento attivo del soggetto che viene chiamato, nel suo ambito di responsabilità, a superare lo spontaneismo comportamentale. In tal senso, lo sviluppo sistemico evolutivo rappresenta una libera scelta: quanto più le persone si metteranno onestamente in gioco nel percorso, con l'intenzione di sviluppare sé e il contesto, tanto più le competenze e le meta-competenze raggiungeranno un livello di completezza. Si tratta di rispondere alle sfide tecnologiche della realtà aumentata con una "intelligenza umana aumentata", in modo da poter

gestire al meglio la tecnologia per forme sostenibili di sviluppo e non venirne gestiti inibendo le risorse creative delle persone.

A seconda dei ruoli e in maniera proporzionale al livello di responsabilità nel percorso di sviluppo, il *leader orizzontale* lavorerà sia con gli esercizi specifici, sia in sessioni di riflessione con il *coaching biografico professionale* per acquisire i diversi livelli di competenza.

Alcuni individui possono avere come caratteristiche personali degli “atteggiamenti di propensione allo sviluppo”, che favoriscono una veloce acquisizione delle competenze e meta-competenze. È sulla base di questi atteggiamenti che solitamente vengono scelti gli *sviluppatori*, ossia coloro che per primi avviano il processo di cambiamento. Questi atteggiamenti, che vengono comunque stimolati nel percorso TRASE a prescindere dal livello di partenza, si possono così sintetizzare:

- visione morale: vedere l’organizzazione/territorio non solo come una realtà che produce beni e servizi da vendere, ma come una comunità vivente con una sua identità che gioca un ruolo importante nella vita delle persone, nel suo senso e significato;
- interesse al cambiamento personale e organizzativo/locale: avere voglia di cambiare, una spinta che non si ferma al primo ostacolo e rispetta il senso del lavoro altrui;
- disciplina interiore: prendere sul serio il proprio sviluppo sperimentando la modalità di lavoro proposta e dando il proprio contributo personale;
- integrità: focalizzarsi sugli elementi positivi evitando di distorcere i fatti a proprio favore.

Vediamo in sintesi i tre livelli di competenze e le meta-competenze. Per la descrizione approfondita si veda Rizziato (2020).

Le competenze di I livello

Dopo aver acquisito alcune conoscenze chiave di lettura dell’organizzazione/territorio e dell’individuo al lavoro, in una prospettiva sistemico-complessa ed evolutiva, il primo passo per “muovere la complessità” è utilizzare molto di più l’ascolto e l’osservazione che la parola, evitando di soffermarsi eccessivamente sulle analisi, focalizzandosi piuttosto sul “prossimo passo” per esplorare e sperimentare il contesto. Nel primo livello del quadro, queste sono le competenze:

1. Osservare il piano dei fatti e delle azioni /comportamenti.
2. Osservare e definire il processo del cliente e le criticità.
3. Ascoltare in modo attivo su quattro livelli.
4. Descrivere per immagini.
5. Costruire “il prossimo passo concreto”.

Le competenze di II livello

Le competenze del secondo livello sono immediatamente connesse a quelle del primo, ma presentano una complessità maggiore. Si tratta di:

1. Caratterizzare senza giudicare.
2. Definire e orientare una *domanda di sviluppo* a partire dalle criticità osservate.
3. Riconoscere e trasformare i *principi ispiratori* nascosti dei processi e dei comportamenti.
4. Leggere la propria biografia e quella dell’organizzazione in senso evolutivo.
5. Dialogare in ottica di sviluppo.
6. Trasformare la *domanda di sviluppo* in un processo di sviluppo sperimentale.

Le competenze chiave

Le competenze di terzo livello possono essere definite “chiave”, perché sono necessarie ad innescare e favorire uno sviluppo partecipato e sostenibile. Per lavorare nel framework dello sviluppo sistemico, tali competenze vengono presentate ai partecipanti dei percorsi TRASE sin

dai primi incontri e ci si focalizza in modo ricorrente su come possano essere agite nella pratica durante il percorso di cambiamento. Le competenze chiave sono:

1. Ispirare verso scenari futuri.
2. Accompagnare le persone nello sviluppo.
3. Disegnare e guidare processi sistemico evolutivi.
4. Intervenire sui blocchi al cambiamento.

Caratteristiche

Caratteristica comune alle competenze di tutti e tre i livelli è che sono orientate all'agire: permettono di osservare e decodificare il contesto con l'ottica del "prossimo passo", di stimolare gli altri alla concretezza e, soprattutto, di abbandonare la logica del *problem solving*, basata sulla ricerca di "soluzioni". Promuovono invece processi guidati da domande che rappresentano, in ottica evolutiva, le necessità di uno sviluppo sistemico. Si tratta di un agire che deriva dal respiro tra riflessione e prospezione.

Le competenze di primo e secondo livello sono la base di quelle che definiamo le competenze chiave della *leadership orizzontale*. Vengono esercitate nel percorso ciclico TRASE e dopo un primo ciclo vengono acquisite, in buona parte, dai partecipanti.

Le meta competenze

Quanto più a fondo si lavora alle competenze sopra riportate, tanto più si potranno acquisire delle specifiche meta-competenze che sono da considerarsi come il motore di un "work in progress esistenziale". Le meta competenze di seguito indicate, infatti, hanno a che fare con la trasformazione sistemico evolutiva delle proprie modalità di connessione alla realtà e di conseguenza di percezione di sé. In tal senso, dovrebbero essere sviluppate ed esercitate in modo costante, perché consentono di vivere consapevolmente il proprio percorso di autorealizzazione attraverso una progressiva connessione con il proprio *leit motiv* biografico.

Le meta competenze sono:

1. Pensare in modo sistemico evolutivo
2. Percepire in modo sistemico evolutivo
3. Agire in modo sistemico evolutivo
4. Percezione di sé sistemico evolutiva.

Rispetto alla concezione diffusa su ciò che si debba intendere per "pensiero sistemico"²⁶, riteniamo che il concetto sotteso alla meta-competenza del pensare sistemico evolutivo, così come la stiamo presentando, abbia elementi di originalità, in quanto si concentra sulle connessioni tra il "sistema umano" e il "sistema organizzativo/locale" rispetto al loro potenziale di sviluppo sinergico. Non si pensa solo considerando vari aspetti del sistema organizzativo o delle persone con cui entriamo in contatto, ma in questo pensare alle varie parti dei sistemi a noi esterni attiviamo una riflessione sulla nostra stessa modalità di pensiero. Il "sistema persona" viene pensato in co-evoluzione con il "sistema organizzazione/territorio".

Da un nuovo processo di pensiero si può aprire lo spazio per nuove percezioni e per una gestione della propria componente emotiva che ha forti impatti sulle scelte pratiche e concorre alla definizione di sé come soggetto in divenire, rispetto alla propria biografia e al *leit motiv* che la caratterizza.

²⁶ Il pensiero sistemico è inteso come un approccio di osservazione dei contesti che porta a considerare l'intero sistema emergente piuttosto che le sue parti, in base alle loro relazioni e interazioni, contrariamente all'approccio riduzionista, che si concentra sulle parti e non prevede e gestisce modelli di alto livello. Esistono moltissime metodologie di pensiero sistemico che si concentrano prevalentemente sul vedere le interazioni piuttosto che i singoli elementi, contemplando campi diversi, come le scienze fisiche, sociali, la biologia, ecc. Si veda Senge et al. (2005); Scharmer, 2017; Bordman & Sanser (2008, 2013); Richmond (2000); Senge & Goleman (2016).

Caratteristica delle meta competenze è quella di rappresentare un cambiamento radicale nei propri processi cognitivi, emotivo-percettivi e di azione, concorrendo a un percorso di individualizzazione personale nel lavoro, che apre la possibilità dell'autorealizzazione, intesa come sviluppo del proprio potenziale sociale, personale e di creazione consapevole della propria biografia futura. L'acquisizione delle meta competenze è un processo che ovviamente continua in tutto l'arco della vita, ma può mettere buone basi durante il percorso ciclico TRASE, sempre in relazione all'atteggiamento di ricerca della persona coinvolta, in quanto lo sviluppo è un libero atto di volontà che non può essere visto come mera tecnica.

Vediamole più in dettaglio.

Pensare in modo sistemico evolutivo

Si tratta di essere in grado di rivitalizzare la propria attività di pensiero. Consiste nell'essere agili nel riflettere su "come si pensa" e su come il proprio mondo interiore si specchia su quello esterno e viceversa, considerando i diversi fattori di una situazione. Si inizia a vedere in modo sistematico quanto si è sedimentato in concetti come "oggetto" del proprio soggettivo pensare, potendo così iniziare a liberarsi da schemi mentali poco produttivi, provenienti dalle esperienze passate. Si saprà quindi sperimentare il processo stesso del pensare come un pensare "vivente", che ha carattere molto diverso dall'usuale pensiero spontaneistico, muovendolo con una intenzionalità legata al bene comune. Si potranno così distinguere i fatti dalle interpretazioni, cosa che permette di osservare la realtà stessa evitando di appiattirla con soggettive modalità reattive e rende possibile osservarla attraverso gli occhiali della *domanda di sviluppo* implicita nella situazione.

Possedere questa competenza significa essere consapevoli della responsabilità dei propri pensieri e intenzioni e della loro influenza sulla realtà, diventando cauti nell'espressione del giudizio su di sé, sugli altri e sulle situazioni in cui si interagisce.

Attraverso questa modalità di pensiero si può lavorare sistemicamente prospettando scenari, lavorando in modo immaginativo e raccogliendo nuove ispirazioni, prima impensate, che permettono di intuire quali passi è opportuno intraprendere. Possiamo quindi dire che il pensiero sistemico evolutivo si caratterizza per tre elementi: immaginazione, ispirazione e intuizione.

Percepire sistemico evolutivo

Quando il pensiero si dinamizza uscendo dai suoi schemi si aprono spazi nuovi di percezione della realtà. Si inizia a percepire con visioni e prospettive più ampie, cogliendo così elementi fondamentali dei processi e delle loro finalità. Si colgono ad esempio, la loro vitalità, il loro equilibrio, i pensieri che vi sono incarnati nonché l'interlocutore come individuo, al di là del ruolo.

Queste percezioni hanno un portato informativo molto importante nei processi di sviluppo sistemico. Attraverso questo tipo di percezione è possibile cogliere la realtà in modo meno disaggregato, come delle immagini in cui tutto è interconnesso – è la nostra rappresentazione che tende a dividere. Si iniziano, quindi, a percepire processi e relazioni come un'unica realtà nell'organizzazione.

Dalle nuove percezioni possiamo attivare dei processi di apprendimento personali, ma anche raccogliere ispirazione per creare nuovi scenari che portino valore aggiunto all'organizzazione nelle sue parti fondamentali: clienti/cittadini, persone, capitale, territorio.

Agire sistemico evolutivo

Quando riusciamo ad avere nuove ispirazioni rispetto alla vita organizzativa, allora si aprono anche nuovi spazi per intuire quale può essere l'azione migliore nel contesto, quale azione sistemica mettere in atto che abbia carattere evolutivo per i fattori chiave e per il futuro dell'organizzazione come comunità vivente.

L'azione sistemica consiste nell'essere in grado di connettere immediatamente l'agire e il suo effetto, in una prospettiva che non scinde la riflessione dall'azione e la considera parte fondante del senso dell'agire sistemico e del suo carattere evolutivo.

Saper valutare l'effetto e le conseguenze delle azioni, in connessione con l'intenzione iniziale, è fondamentale per realizzare percorsi generativi di cambiamento sostenibile.

Individualizzarsi in modo sistemico evolutivo

Il processo di individualizzazione è un processo che rende vitale la nostra esistenza in tutti gli aspetti: personale, lavorativa, familiare. Si tratta della generazione della propria identità.

In ambito lavorativo, la propria identità è legata al senso del proprio lavoro e al contributo personale che si fornisce al miglioramento del rapporto con il cliente. Ciò ha a che fare con la possibilità di poter prendere iniziative e decisioni. La percezione di sé ha a che fare con la scelta: fare un passo o non farlo, prendere una direzione oppure un'altra, creare degli spazi per la crescita degli altri oppure mantenerli in un ruolo esecutivo.

Questa competenza consiste nell'aver chiaro che la salute del proprio processo di individualizzazione è fortemente interrelata a quella del processo di individualizzazione delle persone con cui si entra in contatto nella vita di lavoro: clienti, fornitori, colleghi, capi.

Quando si dialoga e/o si prendono decisioni è quindi fondamentale considerare, oltre a sé, anche l'altro come un individuo in un processo di individualizzazione. Interagire su questo piano porta valore e sostanza all'autorealizzazione personale, a quella degli altri e dell'organizzazione/territorio come creazione umana, alla quale il lavoro collettivo finalizzato al servizio alla società che si offre con un prodotto/servizio attribuisce una chiara identità.

I tre livelli delle competenze e le meta-competenze non vanno intesi in sequenza, ma piuttosto parallelamente: non è necessario padroneggiare al massimo tutti gli aspetti compresi in un livello per passare a quello successivo. I diversi aspetti, afferenti ai diversi livelli, vengono stimolati con accenti diversi a seconda delle particolarità dell'organizzazione e delle tipologie di criticità da cui ha preso avvio il percorso di LOOI, oltre che di quanto il soggetto investe nel proprio sviluppo.

Le competenze e le meta-competenze che compongono il quadro sono di carattere trasversale, ossia possono essere utilizzate in diversi contesti e situazioni e, a prescindere dalle conoscenze di carattere tecnico, permettono di guardare i processi organizzativi/locali e le interazioni tra persone in modo consapevole e costruttivo.

Sintetizzando possiamo dire, quindi, che *le competenze e le meta-competenze della leadership orizzontale per lo sviluppo sistemico evolutivo* consentono un'evoluzione dell'individuo in quanto tale, ossia in relazione sia alla sua identità professionale sia a quella sociale e di attore economico. Inoltre, consentono un'evoluzione dell'organizzazione e del territorio che, attraverso le persone che ne fanno parte, diventa in grado di auto-gestire il proprio cambiamento e quindi di guidare la complessità del sistema socio economico.

4. CASI DI APPLICAZIONE

4.1. Premessa

Di seguito vengono descritti due casi di applicazioni della metodologia LOOI a contesti di sviluppo locale.

Il primo riguarda il progetto di cooperazione tra quattro GAL, avviato in Sicilia nel 2014, di cui si è accennato nell'introduzione e che è stato citato da Vetrano nella sua testimonianza al §2.2. Le difficoltà gestionali nei rapporti con l'ente che ha emanato ed approvato il bando, ossia la regione Sicilia, hanno impedito il pieno svolgimento del progetto. Come detto, il progetto non ha avuto un andamento lineare: per difficoltà burocratiche di slittamento dei tempi di attuazione operativa e di rendicontazione, non si è potuto svolgere nell'arco di due anni, come previsto, ma è stato invece necessario comprimerlo in otto mesi, non riuscendo così a portare a regime molti dei processi avviati sperimentalmente, fortemente interconnessi tra i territori. Di seguito viene presentato il percorso che ha avviato le sperimentazioni, che hanno comunque avuto ricadute significative. Maggiori ricadute nel tempo si sono avute in uno dei quattro territori, quello delle Madonie, grazie al fatto che erano già stati avviati processi di sviluppo con la *leadership orizzontale* in un progetto PIT precedente, i cui risultati positivi hanno portato all'inserimento del progetto nel "Catalogo nazionale delle Buone Pratiche del Fondo Sociale Europeo e dei Programmi e iniziative comunitarie realizzate in Italia 2000-2006". Lo sviluppo del progetto PIT e le sue successive evoluzioni sono già stati ampiamente documentati (Rizziato, 2020; Rizziato & Melone, 2008a). Si riporta nel presente scritto la testimonianza del Presidente dell'agenzia di sviluppo locale riguardo gli impatti principali nel tempo del lavoro svolto nel progetto PIT e gli sviluppi ulteriori nel progetto di cooperazione, oltre che le sue ricadute. La testimonianza evidenzia la creazione di un vero e proprio "capitale sociale" locale, che ha portato significativi sviluppi socio-economici.

Il secondo caso riportato²⁷ si riferisce alla declinazione della metodologia LOOI in una serie di progetti di transizione Università-lavoro (successivamente definiti anche progetti di placement), che hanno mostrato risultati molto soddisfacenti a livello di sistema territoriale e di fatto rappresentano un aspetto dello sviluppo locale. Infatti hanno connesso in modo sistemico vari attori locali – università, organizzazioni, giovani – avviando dinamiche virtuose, che sono state ulteriormente sviluppate per valorizzare l'alternanza scuola lavoro nelle scuole superiori e per rinnovare i tirocini universitari (§nota 34).

4.2. Un progetto di cooperazione tra quattro GAL in Sicilia per lo sviluppo locale²⁸

Alle attività di ricerca azione del CNR-IRCrES (all'epoca CNR-Ceris) avviate nel 2001 e proseguite fino al 2017, di cui si è accennato nel par. 2.1, hanno preso parte varie figure professionali: ricercatori, formatori, consulenti, manager, imprenditori e responsabili di agenzie di sviluppo locale, tra cui, dal 2007 Giuseppe Vetrano (§nota 3), Margherita Gaudio, esperta di animazione socio economica dell'ufficio di piano del GAL Sicani e alcuni loro colleghi. Vetrano ha fortemente voluto l'applicazione della metodologia LOOI in un progetto di cooperazione territoriale, avendone visto i validi risultati oltre che nel progetto PIT delle Madonie, anche in

²⁷ Contributo di Erika Nemmo.

²⁸ Per la documentazione del progetto e i risultati si veda <https://www.youtube.com/watch?v=aLGPn-5tyX0>

altre progettualità. Essendosi occupato per circa trent'anni di sviluppo locale, ha visto nella metodologia proposta una possibilità di superare delle criticità ricorrenti.

La *metodologia per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate* è stata quindi proposta per un progetto di cooperazione in quattro aree: l'area Bagheria, (zona rurale ad est di Palermo), l'area Madonie, (zona interna della provincia di Palermo), l'area Iblei (zona montuosa della provincia di Siracusa), l'area Sicani, (zona rurale tra la provincia di Palermo e quella di Agrigento).

Negli incontri di ricerca azione al CNR-IRCrES, la *domanda di sviluppo* espressa da Vetrano è stata: *come realizzare progettualità di sviluppo locale connettendo varie aree territoriali, che abbiano continuità nel tempo superando la frammentazione legata alla periodica erogazione dei finanziamenti?*

Nei primi incontri con i partner del progetto e il gruppo CNR-IRCrES si sono identificati tre progetti di cooperazione in aree di interesse dei primi tre GAL:

- il primo per migliorare la qualità e l'attrattività di alcune esperienze di turismo locale;
- il secondo per sostenere la produzione di prodotti tipici e della dieta mediterranea promuovendo forme di consumo etico e responsabile;
- il terzo per avviare un processo di industrializzazione degli scarti di lavorazione delle filiere agrumicolo-zootecniche.

Si è stabilito che i progetti avrebbero seguito lo stesso approccio metodologico LOOI attraverso un'azione trasversale, coordinata dal GAL Sicani e da CNR-IRCrES. A tal fine, si è stabilito un partenariato tra i quattro GAL ed una convenzione con CNR-IRCrES, che avrebbe permesso di connettere le tre progettualità e stimolare la ricaduta dei risultati di ogni progetto sugli altri territori generando un comune know-how. L'idea era quella di generare un "capitale sociale" fondato su competenze e visioni condivise, su cui basare una continuità progettuale per il futuro.

Vediamo in dettaglio i tre progetti e le azioni previste, a valere sulla Misura 421 P.S.R. SICILIA 2007-2013, oltre che l'azione trasversale.

1- PROGETTO PRODOTTI TIPICI E DIETE MEDITERRANEA (GAL Madonie)

Il progetto, mirante alla promozione dei prodotti tipici e della dieta mediterranea, si è articolato in tre azioni:

Azione 1 – Diffondere e valorizzare la percezione della Dieta Mediterranea come dieta sana e salutare ed in grado di rafforzare l'identità rurale dei territori.

Azione 2 – Realizzare e rafforzare piccole piattaforme logistiche.

Azione 3 – Costruire nuovi mercati interni per gli alimenti tradizionali legati alla Dieta Mediterranea.

2- PROGETTO O.R.I DEL MEDITERRANEO (GAL Metropoli est)

Il progetto aveva come obiettivo la promozione del territorio da un punto di vista dei beni culturali e si è articolato in tre azioni:

Azione 1 – Realizzare una mappatura territoriale dell'esistente di interesse per i quattro GAL cooperanti.

Azione 2 –Strutturare l'offerta così mappata, aggregandola per club di prodotto/territorio (offerta interterritoriale settoriale) e creare la "carta di valorizzazione territoriale e settoriale"; predisporre delle attività propedeutiche alla creazione di un "marchio d'area" e relativo uso tramite azioni di promo-commercializzazione.

Azione 3 – Realizzare un URT (Unità di Ricerca Territoriale) come supporto alla *governance* locale.

3- PROGETTO PILOTA DI SCALE-UP ARTIGIANO INDUSTRIALE (GAL Natiblei)

Il progetto si è prefisso lo studio di fattibilità di una rete regionale e transnazionale per la valorizzazione delle filiere agrumicolo-zootecniche e si è articolato in due azioni:

Azione 1 – Definizione di nuovi modelli organizzativi di tipo partecipativo.

Azione 2 – Prime azioni dimostrative in aziende pilota zootecniche, in particolare per l'individuazione di nuove metodologie programmatico-operative integrate di livello regionale utilizzando pacchetti di finanziamento integrati.

4- AZIONE TRASVERSALE (CNR-IRCrES, GAL Sicani)

Il ruolo del CNR-IRCrES si è definito in un'attività di affiancamento al GAL Sicani per assistenza/consulenza negli interventi di *governance* e sviluppo delle specifiche azioni previste nei progetti, stimolando la loro concretizzazione con una visione sistemica ed evolutiva che generasse il cambiamento attraverso dei *gruppi di sperimentazione*, in continua interazione con le comunità locali. L'azione ha previsto la realizzazione dei progetti in modo sinergico e integrato, utilizzando la *metodologia della leadership orizzontale per le organizzazioni integrate*, con la finalità di sviluppare una *governance* locale dotata di competenze di sviluppo sistemico (*leadership orizzontale*), generate sul campo, per permettere forme di interazione e connessione concrete entro e tra i territori. A tal fine si è creata la *comunità dei responsabili* costituita dai referenti dei progetti e quella degli *sviluppatori* per dar vita concreta alle azioni dei progetti. I due gruppi avrebbero lavorato esercitando le *competenze di sviluppo sistemico evolutivo* alla base della *leadership orizzontale*, che sarebbe diventata patrimonio e know-how per lavorare allo sviluppo locale con logiche innovative, che tengano conto della complessità.

Vediamo più in dettaglio come si è svolta l'azione trasversale.

4.2.1. La realizzazione del progetto e l'azione trasversale

Per l'attuazione dei tre progetti di cooperazione si è seguita la traccia metodologica descritta nel capitolo 3.

È stato creato un apposito ufficio unico di cooperazione tra i quattro GAL. Il GAL Sicani avrebbe coordinato l'azione trasversale quale elemento di connessione metodologica per la realizzazione del progetto. Su tale base è stata definita la *comunità dei responsabili* e si è identificata la *comunità di sviluppatori* che avrebbero preso la responsabilità di trasformare le azioni previste dai progetti in *domande di sviluppo* per poi concretizzarle e generare processi partecipati sul territorio. Si è condiviso il fatto che le azioni previste dal progetto rappresentassero il COSA si doveva fare in termini generali, ma che il COME realizzare quanto previsto avrebbe richiesto una progressiva interazione con il territorio guidata dalla *leadership* di chi si sarebbe fatto carico delle rispettive azioni.

Si è quindi condivisa la necessità di lavorare in modo esplorativo e sperimentale alla realizzazione del progetto, con il focus sui beneficiari, quali ancoraggio concreto al senso delle azioni da sviluppare.

Si è disegnata *l'infrastruttura di sviluppo*, definendo il ritmo degli *incontri di connessione* e affiancamento ai responsabili e agli sviluppatori seguendo le fasi del percorso ciclico della metodologia LOOI e la necessità di interazione con il territorio con workshop dedicati, come proposto dal percorso TRASE.

Le due comunità, *responsabili* e *sviluppatori*, si sarebbero incontrate con un ritmo mensile, con l'affiancamento di CNR-IRCrES e con il supporto di alcuni consulenti della Fondazione IMO International²⁹, per definire i passi da intraprendere e lavorare alle competenze di sviluppo sistemico per la *leadership orizzontale*. Vediamo i passaggi chiave del percorso.

²⁹ Partner del progetto di ricerca azione CNR-IRCrES.

Dalle azioni di progetto scritte alle domande di sviluppo orientate dai beneficiari

Nella fase di avvio, si è definita una comune visione dello sviluppo dei tre progetti operando con la *comunità dei responsabili* e con quella degli *sviluppatori* sui seguenti punti:

- come passare dalla definizione delle azioni/attività di progetto a quella di processi specifici, orientati dall'identificazione del beneficiario e della sua *domanda di sviluppo*;
- come esplorare la *domanda di sviluppo* dei beneficiari, nel contesto delle comunità locali con incontri specifici miranti a identificare e connettere gli stakeholder collegati alla domanda, oltre che raccogliere idee per generare processi di sviluppo che realizzassero le azioni progettuali.

Con le modalità di lavoro espresse nel cap.3 si sono identificati i beneficiari relativi ad ogni azione progettuale, definendo un piano di esplorazione dei suoi bisogni da avviare in modo interattivo. In preparazione a questo lavoro si sono fatti specifici esercizi a gruppi, come previsto dalla metodologia LOOI, per cogliere le connessioni sistemiche e esercitare l'ascolto attivo, oltre che l'osservazione dei costrutti automatici (*principi ispiratori*) nei dialoghi usuali di lavoro, lavorando nella logica dell'*apprendimento trasformativo*.

Dopo le prime esplorazioni, in base ai risultati raggiunti e condivisi, si è lavorato alla definizione finale dei beneficiari e delle relative *domande di sviluppo*. Esse sono state ridefinite in modo più concreto identificando persone specifiche entro le categorie di possibili stakeholder interessati e possibili idee progettuali.

Dalle domande di sviluppo maturate nella esplorazione alla definizione di una idea progettuale e di un format di progettazione dinamica per presentare alle comunità locali i processi da sviluppare al fine di coinvolgerle

Grazie alla prima fase esplorativa le idee concrete raccolte hanno permesso di mettere a punto un format embrionale dei processi che avrebbero concretizzato le azioni progettuali.

Un primo format è stato definito con l'approccio della *progettazione dinamica*, utilizzando alcuni dei 7 *fari* (si veda §3.4.2.2).

In particolare ogni sviluppatore ha impostato il suo processo focalizzandosi su:

-l'idea progettuale emersa e la definizione di un'immagine del risultato desiderato e del beneficiario finale (per CHI): questa modalità di presentazione, pur definendo la direzione del processo non irrigidisce subito la finalità in obiettivi chiusi, rispetto ai quali alcuni stakeholder potrebbero non sentirsi coinvolti, ma crea uno spazio di generazione di idee che arricchiscono in modo co-generativo l'immagine finale proposta; aggiungendo delle particolarità alla immagine è possibile co-definire poi insieme i risultati da raggiungere;

-le tipologie di partner da invitare per dare vita ai processi (con CHI): i partner emersi dalla prima esplorazione della *domanda di sviluppo*, da invitare ai workshop in modo che potessero esprimersi rispetto al senso che poteva avere per loro prendere parte al processo progettuale, apportandovi ulteriore sostanza;

-le macro fasi di lavoro previste: nello specifico del primo incontro si intendeva identificare dei gruppi di lavoro per generare e sperimentare i processi di realizzazione delle azioni; in base ai primi feedback ricevuti, gli *sviluppatori* avrebbero restituito all'aula quanto raccolto e fissato la data per iniziare il percorso di sperimentazione partecipato da parte di chi avrebbe espresso interesse al percorso. L'idea di fondo da trasmettere era quella che la realizzazione del progetto sarebbe stata il risultato di un percorso partecipato, generativo oltre che dei nuovi processi, anche di un nuovo stile di relazionalità, foriera di un "capitale sociale locale".

La definizione di un format per i workshop di avvio nei territori per attivare la comunità locale nei processi di realizzazione del progetto

Per dare concretezza agli intenti espressi, negli *incontri di connessione* si è lavorato alla definizione del format per i workshop di lancio dei progetti nei territori, che non potevano tenersi con le modalità usuali, ossia con speakers da un lato del tavolo e pubblico che ascolta dall'altro, ma secondo una metodologia partecipata e attivante.

L'incontro doveva essere interattivo, con un setting che permettesse alle persone di fornire il loro contributo, secondo una modalità definita e guidata dai relativi *sviluppatori*.

Si è quindi lavorato per:

- definire cosa comunicare da parte dei *responsabili* e degli *sviluppatori*, rendendo essenziale e breve la parte di contenuto;
- definire come realizzare le attività interattive con i partecipanti al workshop, al fine di ottenere consigli e osservazioni sui processi, oltre che definire le modalità per partecipare alla realizzazione dei progetti;
- fornire indicazioni su come capitalizzare il contributo dei partecipanti ai workshop e creare *gruppi di sperimentazione* per realizzare le azioni previste dai progetti.

Si è deciso di fare prima una breve presentazione del progetto da parte della *comunità dei responsabili* e poi di far presentare agli *sviluppatori* il loro processo secondo il format stabilito, per poi attivare i partecipanti rispetto ai punti presentati e alla loro possibile concretizzazione. La parte interattiva avrebbe occupato la maggior parte del tempo del workshop.

Dopo la sintetica presentazione delle azioni progettuali e dei relativi format di processo, infatti, si è prevista la costituzione di tavoli di lavoro coordinati dagli *sviluppatori* miranti a raccogliere spunti e suggerimenti, secondo una specifica disciplina: dare consigli concreti evitando discussioni sui consigli degli altri, non parlare di questioni astratte o problemi e difficoltà generiche, gestire il proprio intervento in 3/4 minuti, quindi prepararlo prima, cosa per cui si sono dati alcuni minuti per focalizzarlo, in modo da evitare lo spontaneismo relazionale, che spesso risulta in inutili dispendi di energia e tempo. Portare la coscienza prima della azione e del parlare è una delle competenze della *leadership orizzontale*, così come essere consapevoli del tempo e del ritmo nelle relazioni, come anche della importanza del passo concreto da proporre. Esso non va inteso come "soluzione" ma come elemento esplorativo e/o sperimentale da mettere in atto prima di arrivare a una definizione finale del progetto.

In tal senso si è proposto nella pratica un approccio sistemico alla complessità e generatività progettuale, che non possono prescindere dalla logica esplorativa e sperimentale: mentre esploriamo e sperimentiamo dei processi socio-economici, le nostre e altrui modalità relazionali sono parte del contesto da trasformare, non ci sono processi senza le persone.

È stato previsto che ogni partecipante potesse scegliere il tavolo di lavoro a cui unirsi ed esprimere le sue idee, oltre che l'eventuale interesse a far parte del costituendo *gruppo di sperimentazione* del processo.

Alla fine del tempo stabilito i singoli *sviluppatori* avrebbero condiviso come si era arricchito il processo in base ai contributi del gruppo e fissato una serie di appuntamenti per chi desiderava aderire concretamente alla proposta di generazione del progetto, condividendo l'orizzonte di lavoro. I *gruppi di sperimentazione*, oltre a lavorare al loro interno secondo un ritmo stabilito, avrebbero incontrato sistematicamente la comunità locale in workshop intermedi mirati.

Nel progettare in questo modo il percorso di realizzazione del progetto di cooperazione, gli *sviluppatori* hanno iniziato a vedere nella pratica la metodologia LOOI, e gli interlocutori istituzionali, oltre che i soggetti collegati al progetto, hanno apprezzato la logica orizzontale partecipativa al posto di quella verticale, declamatoria di intenzioni e propositiva di azioni dall'alto (si veda a tal fine il video di documentazione del progetto, nota 28).

I primi workshop che hanno presentato le iniziative progettuali nei territori si sono svolti tra novembre e dicembre 2014. Le presentazioni sono avvenute alla presenza di un'ampia parte della popolazione del territorio (scuole, aziende, associazioni culturali, politici, ecc.), che si è aggregata alle proposte dei vari *sviluppatori* per poi costituire i *gruppi di sperimentazione* dei nuovi processi da avviare.

Si riportano a titolo di esempio le slide del lancio del progetto del Gal Natiblei relativamente all'Azione 1, con le indicazioni della modalità di gestione dei tavoli di lavoro proposta del CNR-IRCrES, responsabile della azione trasversale.

Questa impostazione di base è stata seguita da tutti e tre i progetti per il workshop di lancio (con le rispettive azioni previste).

“Coltiviamo sviluppo...”
Sicilia, la terra del tuo futuro

Programma
**Sviluppo
 Rurale**
 2007-2013

MISURA 421 “Cooperazione interterritoriale,
 interregionale, transnazionale”

Workshop di lancio
Progetto Pilota di scalaggio artigiano-industriale
GAL Natiblei
 Cannicattini Bagni 15/12/2014

**TRE PROGETTI INTER-TERRITORIALI
 COORDINATI E COMPLEMENTARI:**

- 1) O.R.I. del Mediterraneo (capofila GAL Metropoli-est, Responsabile S.Tosi)
 per la materiale messa a sistema e disponibilità dei 4 prodotti/territorio
- 2) Prodotti tipici e Dieta Mediterranea (capofila GAL Madonie,
 Responsabile D.Costanzo)
 per la valorizzazione, in loco e fuori ambito, dei nostri prodotti salutistici
- 3) **Scale-up artigiano industriale** (capofila GAL Natiblei, Responsabile S.
 Di Mauro)
 per ri-scoprire gli infiniti valori del nostro Territorio regionale ...
 ...che regala “eccellenze” anche trattando scarti di lavorazione

❖ Azione trasversale (Responsabile P.Vetrano, GAL Sicani)

Perché questo progetto:

Il progetto SCALE – UP ha i seguenti OBIETTIVI:

Economico: difendere ed elevare il livello di competitività del “prodotto di sistema regionale”
 ⇒ **Pastazzo da Costo a Ricavo**

Ambientale: trasformare gli attuali problemi di smaltimento in opportunità di alimento sano per l’ambiente
 ⇒ **Pastazzo da scarto a rispetto per l’ambiente**

Sociale: promuovere il lavoro responsabile e il consumo etico
 ⇒ **Pastazzo da problema a valore**

Sanitario: migliorare la qualità degli alimenti per animali e persone
 ⇒ **Pastazzo da scarto a integratore e inibitore batterico naturale**

Chi collabora con noi

1. UNI Messina - Consorzio Ricerca Filiera Carni di Sicilia
2. Laboratorio sperimentale Bolzani
3. Gruppo progettazione industriale Acheia
4. GAL – Agenzia di Sviluppo Val d’ Anapo (oggi Iblei)
5. GAT – Gruppo Azione Transnazionale EuroMed
6. SCE – Società di Cooperazione Europea EuroMed
7. FAGRAL – Mangimificio
8. CONAD Sicilia
9. CNR Centro Nazionale Ricerche – CERIS
 (...e quanti altri condivideranno il processo di rete attivato)

Cosa abbiamo avviato:

Azione 1 Sperimentazione del ciclo di trasformazione del pastazzo (e di altre tipologie di biomasse)

Azione 2 Creazione di filiere integrate agro-zootecniche per la produzione di carni certificate

Cosa abbiamo avviato:

Azione 1 Sperimentazione del ciclo di trasformazione del pastazzo (e di altre tipologie di biomasse)

Azione 2 Creazione di filiere integrate agro-zootecniche per la produzione di carni certificate

Azione trasversale

L’azione trasversale CNR-IRCrES

Perché:

- Per accompagnare la realizzazione dei progetti con una metodologia innovativa;
- Per stimolare la cultura della co-creazione e della Leadership del territorio

Azione 1 Sperimentazione del ciclo di trasformazione del pastazzo (e di altre tipologie di biomasse)

Sviluppatore: Michele Gugliotta

Una **IMMAGINE** del risultato desiderato:

+€ DAL RIFIUTO, la formazione di NUOVO REDDITO per le imprese

SCARTI

Prodotti di ri-uso

- Vitamine
- sostanze medicinali
- sostituti di antibiotici nei processi di rapido accrescimento
- Acqua distillata aromatizzata

Azione 1 Sperimentazione del ciclo di trasformazione del pastazzo (e di altre tipologie di biomasse)

Sviluppatore: Michele Gugliotta

Per Chi :

Per una moltitudine di Soggetti di filiera; ad esempio:

- ✓ Aziende agrumicole
- ✓ Industrie di spremitura di agrumi
- ✓ Aziende di smaltimento scarti di lavorazione
- ✓ Investitori artigiano industriali per l’innovazione di nuovi prodotti locali
- ✓ Consumatori e cittadini
- ✓ Soggetti di filiere cointeressate (zootecnia, farmaceutica, alimentaristi, ecc)

Azione 1 Sperimentazione del ciclo di trasformazione del pastazzo (e di altre tipologie di biomasse)
Sviluppatore: Michele Gugliotta

Chi coopera con noi nell'azione:

- Laboratorio di ricerca Bolzani
- Gruppo progettazioni artigiano-industriali Acheia srl
- CE.RI.S.- C.N.R.
- Aziende agricole
- Aziende trasformazione primaria
- Agenzia di Sviluppo Val d'Anapo, oggi degli Iblei

Azione 1 Sperimentazione del ciclo di trasformazione del pastazzo (e di altre tipologie di biomasse)
Sviluppatore: Michele Gugliotta

Chi vorremmo partecipasse:

- Organizzazioni di produttori
- Singoli produttori
- Industrie di trasformazione
- Investitori esterni
- Asp
- Amministratori pubblici locali

.....E chi ha idee e volontà di dare il suo contributo

Azione Trasversale: Accompagnamento metodologico per lo sviluppo partecipato Responsabile: Erica Rizziato (CNR-IRCrES)

- Avete ascoltato i format iniziali di presentazione dei 2 processi che porteranno alla realizzazione delle 2 azioni del progetto *Scalaggio artigiano-industriale* del GAL Natibei
- Le presentazioni hanno seguito un approccio di *progettazione dinamica* condividendo con voi:
 - Immagine del risultato desiderato
 - PER CHI, il beneficiario finale
 - CON CHI la rete locale per realizzare il processo



• ora ne potete diventare parte attiva: verranno creati due gruppi di lavoro e sceglierete a quali partecipare per dare il vostro contributo

IRCrES

Azione Trasversale: Accompagnamento metodologico per lo sviluppo partecipato Responsabile: Erica Rizziato (CNR-IRCrES)

La **Progettazione Dinamica** prevede di lavorare con gli elementi di base presentati per poi arricchirli in interazione con i possibili soggetti interessati:

Dialogo creativo e generativo di passi concreti
 

Dai passi concreti a nuove sperimentazioni
 

MA...

Il lavoro nei gruppi, per essere generativo e creativo chiede una disciplina

IRCrES

Azione Trasversale: Accompagnamento metodologico per lo sviluppo partecipato Responsabile: Erica Rizziato (CNR-IRCrES)

Per costruire insieme il «Cosa» dobbiamo condividere il «Come»

- ✓ Ognuno decide a quale Azione vuole dare il suo contributo;
- ✓ In ogni gruppo è presente:
 - Lo sviluppatore responsabile della specifica Azione
 - Un facilitatore del CNR-IRCrES
- ✓ In ogni gruppo ciascuno di voi darà consigli concreti allo sviluppatore su:
 - Come meglio definire l'immagine del risultato desiderato
 - Le persone che potrebbero essere significative come beneficiari e/ partner (CON CHI e PER CHI)
 - Possibili attività utili allo sviluppo del processo

IRCrES

Azione Trasversale: Accompagnamento metodologico per lo sviluppo partecipato Responsabile: Erica Rizziato (CNR-IRCrES)

Lavori in gruppo: le regole per come dare il proprio contributo

- ✓ Dare consigli **concreti**, evitare di parlare di questioni astratte o problemi generici
- ✓ Il consiglio è un **dono** non un argomento di discussione. Non è necessario che tutti siate d'accordo su un determinato consiglio, ne fa sintesi lo sviluppatore
- ✓ E' necessario **gestire il tempo**: ognuno avrà non più di 3 minuti per esprimersi su ciascun punto. Avrete qualche minuto per concentrarvi sull'essenza di quanto volete trasmettere; ci saranno alla fine 20 minuti per le interazioni.

E dopo

Ogni sviluppatore condividerà quali saranno i suoi prossimi passi sulla base degli spunti ricevuti dal gruppo

IRCrES

La gestione dei gruppi di sperimentazione e la definizione di un format per workshop di coinvolgimento sistematico dei territori (workshop intermedi)

Dopo i workshop di presentazione, si sono creati dei *gruppi di sperimentazione* per le azioni dei progetti. Negli *incontri di connessione* è stato condiviso come gestire i lavori dei gruppi, secondo una disciplina di tempi e ritmi simile a quella usata nel workshop di lancio, con particolare attenzione a:

-da parte dello sviluppatore cercare di esercitare una visione sistemica seguendo le logiche dell'*apprendimento trasformativo* e della *leadership orizzontale*; quindi evitare discussioni ma focalizzarsi sui fatti e i passi da intraprendere stimolando un ascolto attivo e l'osservazione dei fenomeni critici rispetto al beneficiario;

-definire il tempo per ogni partecipante per intervenire sulle criticità e le idee da proporre;

-definire il tempo di interazione tra i membri del gruppo, per generare nuove idee di intervento e arrivare alla immagine dei risultati condivisi;

-definire i prossimi passi concreti alla fine dell'incontro, il cui esito sarà il punto di partenza per l'incontro successivo.

Ogni *sviluppatore* ha definito un percorso generativo dei progetti alternando il lavoro con il gruppo di sperimentazione a momenti di workshop intermedi sui singoli progetti nel territorio e tra i territori del progetto di cooperazione, per condividere, approfondire e arricchire con le comunità locali i processi innovativi che si stavano generando.

È stato definito un format per i workshop intermedi di ogni progettualità che sono stati condotti in tutti i territori del progetto, ottenendo così un allargamento delle sperimentazioni.

Tra un incontro e l'altro, su base mensile si sono tenuti gli *incontri di connessione* tra la *comunità dei responsabili* e la *comunità degli sviluppatori* con gli esperti CNR-IRCrES e IMO Italia, per riflettere sull'esito delle sperimentazioni avviate, sulle criticità incontrate e sulle competenze necessarie per affrontarle. Dopo i primi mesi si sono delineati concreti processi di sviluppo partecipati lavorando sempre più consapevolmente con le modalità della *leadership orizzontale*.

Si riporta a titolo di esempio il format di un workshop intermedio del Gal Madonie, riguardo al progetto Dieta Mediterranea. Si fa riferimento, come esempio, all'Azione 1 e 4. Come si vedrà viene ripreso lo stile e le modalità di attivazione della platea già usate per i workshop di lancio.

Azione 1: Promozione della Dieta Mediterranea nella comunità scolastica

Sviluppatore: Francesca Cerami

Un'immagine dei risultati:

la dieta mediterranea per la comunità scolastica, come processo culturale continuo da inserire nei format della didattica



QUELLO CHE C'E'
Il cibo come somministrazione



QUELLO CHE VORREI
Il cibo come cultura da generare insieme

Azione 1: Promozione della Dieta Mediterranea nella comunità scolastica

Sviluppatore: Francesca Cerami

Progettazione dinamica e processi sperimentali avviati

Definizione di un format didattico per promuovere la cultura della dieta mediterranea nella comunità scolastica

Passi fatti:

- **Incontri aperti con due scuole delle Madonie:** per proporre di lavorare sulla cultura della dieta mediterranea nella scuola e raccogliere adesioni di persone interessate al progetto
- **Con chi:** Istituto G.B. Cinà di Campofelice di Roccella e 13 febbraio Istituto Comprensivo Gangi F.P. Polizzano plesso G. Vazzano
- **Tempi e ritmi:** 3 febbraio e 13 febbraio e successivi incontri ogni 15 giorni
- **Incontri mirati:** per definire le caratteristiche possibili di un format didattico per la dieta mediterranea
- **con chi:** docenti, alunni, genitori che hanno espresso interesse
- **Tempi e ritmi:** successivi incontri ogni 15 giorni

Azione 1: Promozione della Dieta Mediterranea nella comunità scolastica

Sviluppatore: Francesca Cerami

In particolare:

1-Lavoro con i docenti :

- Incontri di approfondimento su aspetti salutistici, agroalimentari e psico-educativi e momenti conviviali/culturali di degustazione dei prodotti tipici da promuovere nelle scuole
- definizione di bozza del format didattico e operativo

2-Incontro con gli alunni :

- laboratorio dei sensi (7 classi) (VEDO il cibo, ODORO il cibo, GUSTO il cibo, TOCCO il cibo, SENTO il cibo, CONOSCO il cibo)
- verifica del format didattico e operativo

3-Incontro con i genitori :

- laboratorio con attività teorico/pratiche sulla dieta mediterranea (a scelta tra: dolci, il pesce azzurro, le verdure della salute e tradizione nella Dieta Mediterranea)
- raccolta di idee e criticità sul format didattico

Azione 1: Promozione della Dieta Mediterranea nella comunità scolastica

Sviluppatore: Francesca Cerami

Passi da fare:

- Incontro in plenaria con le scuole per proposta finale del format didattico messo a punto dal gruppo di sperimentazione per promuovere la cultura della dieta mediterranea. **Tempi e ritmi:** entro maggio 2015 con incontri del gruppo di sperimentazione ogni 15 giorni
- programmazione della sperimentazione progettuale per l'annualità futura. **Tempi e ritmi:** entro giugno 2015 con incontri mirati tra docenti ogni 15 giorni
- ampliamento ad altre scuole e ad altri territori del progetto di cooperazione. **Tempi e ritmi:** entro giugno 2015, con incontri ogni 15 giorni per prendere parte alle sperimentazioni in atto e mensili per affiancare e sostenere le sperimentazioni che si vorranno avviare

Azione 1: Promozione della Dieta Mediterranea nella comunità scolastica

Sviluppatore: Francesca Cerami

CON CHI ?

- ✓ Genitori
- ✓ Insegnanti
- ✓ Produttori
- ✓ Amministratori attenti e responsabili
- ✓ Privato sociale
- ✓ Operatori dei servizi del territorio

Echi ha idee e volontà di dare il suo contributo

Azione 4: Promozione di nuovi mercati interni a sostegno della Dieta Mediterranea

Sviluppatore: Alessandro Ficile

Un'immagine dei risultati:

definire norme e regolamenti in modo generativo per promuovere la dieta mediterranea nella comunità locale



QUELLO CHE C'E'
Norme e regolamenti come processo autoreferenziale



QUELLO CHE VORREI
Norme e regolamenti come processo generato dalla comunità

Azione 4: Promozione di nuovi mercati interni a sostegno della Dieta Mediterranea

Sviluppatore: Alessandro Ficile

Progettazione dinamica e processi sperimentali avviati

- **Modifica del Regolamento Comunale dei mercatini settimanali**
 - **Passi fatti** : è stato predisposta la bozza del nuovo regolamento
 - **Con chi**: Amministratori Comunali, Confcommercio, Confesercenti, produttori locali
 - **Passi da fare**: individuare alcuni comuni che vogliono applicarlo
 - **Tempi e ritmi del processo sperimentale**: tempi marzo-aprile 2015, individuazione di alcuni comuni sui quali sperimentare l'applicazione del nuovo regolamento ed attivare il coinvolgimento dei produttori locali; ritmo, tre incontri (uno per ogni area) ad un intervallo di 15 gg.

Azione 4: Promozione di nuovi mercati interni a sostegno della Dieta Mediterranea

Sviluppatore: Alessandro Ficile

- **Modifica del Bando di gara e del relativo Capitolato Speciale d'Appalto per l'affidamento delle Mense scolastiche**
 - **Passi fatti** : è stato predisposto la bozza del nuovo Bando, del Capitolato e del Disciplinare di gara;
 - **Con chi**: Amministratori Comunali, Dirigenti Scolastici, ASP, Docenti, Famiglie degli alunni
 - **Passi da fare**: individuare alcuni comuni che vogliono applicarlo
 - **Tempi e ritmi del processo sperimentale**: tempi aprile - maggio 2015, individuazione di alcuni comuni ai quali trasferire il processo già sperimentato sulle Madonie; ritmo, tre incontri, uno per ogni area (Iblei, Metropoli Est e Sicani) ad un intervallo di 15-20 gg

Azione 4: Promozione di nuovi mercati interni a sostegno della Dieta Mediterranea

Sviluppatore: Alessandro Ficile

- **Elaborazione di una proposta di legge su "Educazione alimentare, orientamento dei consumi e qualificazione dei servizi di ristorazione collettiva"**
 - **Passi fatti** : è stata predisposta una prima bozza del testo di legge
 - **Con chi**: Parlamentari regionali, Amministratori Comunali, Aziende Sanitarie Provinciali, Organizzazioni Sindacali, Università, Esperti di settore, professionisti e tecnici, cittadini
 - **Passi da fare**: completare ed arricchire il testo di base
 - **Tempi e ritmi del processo sperimentale**: tempi aprile - maggio 2015; ritmo, tre incontri, uno per ogni area (Iblei, Metropoli Est e Sicani) ad un intervallo di 15-20 gg.

Azione 4: Promozione di nuovi mercati interni a sostegno della Dieta Mediterranea

Sviluppatore: Alessandro Ficile

Passi da fare:

- Proporre la sperimentazione ad altri territori
- Identificare i soggetti interessati a prendere la leadership del processo
- Avviare nuove sperimentazioni

Azione 4: Promozione di nuovi mercati interni a sostegno della Dieta Mediterranea

Sviluppatore: Alessandro Ficile

CON CHI ?

- ✓ comuni
- ✓ scuole, ospedali, carceri e altre comunità locali
- ✓ produttori
- ✓ gestori di mense pubbliche

Azione Trasversale: Accompagnamento metodologico per lo sviluppo partecipato

Responsabile: Erica Rizziato (CNR-IRCrES)

Attivazione della Platea

Come potete dare un contributo ai processi sperimentali illustrati ?

Opzioni:

- possibilità di entrare in uno dei gruppi di sperimentazione già avviati sul territorio delle Madonie
- avviare una o più delle sperimentazioni nel vostro contesto
- dare dei suggerimenti sui processi avviati

IRCrES

Azione Trasversale: Accompagnamento metodologico per lo sviluppo partecipato
Responsabile: Erica Rizziato (CNR-IRCFES)

La **Progettazione Dinamica** prevede di lavorare con gli elementi di base presentati per poi arricchirli in interazione con i possibili soggetti interessati:

Dialogo creativo e generativo di passi concreti

Dai passi concreti a nuove sperimentazioni





MA...

Il lavoro nei gruppi, per essere generativo e creativo chiede una disciplina

IRCFES

Azione Trasversale: Accompagnamento metodologico per lo sviluppo partecipato
Responsabile: Erica Rizziato (CNR-IRCFES)

Per costruire insieme il «Cosa» dobbiamo condividere il «Come»

- ✓ Ognuno decide a quale Azione vuole dare il suo contributo;
- ✓ In ogni gruppo è presente:
 - Lo sviluppatore responsabile della specifica Azione
 - Un facilitatore del CNR-IRCFES
- ✓ In ogni gruppo ciascuno di voi darà consigli concreti allo sviluppatore su:
 - Come meglio definire l'immagine del risultato desiderato
 - Le persone che potrebbero essere significative come beneficiari e/ partner (CON CHI e PER CHI)
 - Possibili attività utili allo sviluppo del processo

IRCFES

Azione Trasversale: Accompagnamento metodologico per lo sviluppo partecipato
Responsabile: Erica Rizziato (CNR-IRCFES)

Lavori in gruppo: le regole per come dare il proprio contributo

- ✓ Dare consigli **concreti**, evitare di parlare di questioni astratte o problemi generici
- ✓ Il consiglio è un **dono** non un argomento di discussione. Non è necessario che tutti siate d'accordo su un determinato consiglio, ne fa sintesi lo sviluppatore
- ✓ E' necessario **gestire il tempo**: ognuno avrà non più di 3 minuti per esprimersi su ciascun punto. Avrete qualche minuto per concentrarvi sull'essenza di quanto volete trasmettere; ci saranno alla fine 20 minuti per le interazioni.

E dopo

Ogni sviluppatore condividerà quali saranno i suoi prossimi passi sulla base degli spunti ricevuti dal gruppo

IRCFES

4.2.2. Risultati

Il progetto ha avviato i processi che hanno permesso la realizzazione delle azioni previste dal progetto di cooperazione, processi che hanno concluso la fase di sperimentazione sia nei singoli territori, sia a livello di interconnessione tra alcuni i territori. Come precedentemente spiegato, la conclusione prematura dei lavori non ha consentito che tutti i processi avviati si stabilizzassero, ma si sono raggiunti comunque risultati significativi come documentato nel video di documentazione progettuale (§nota 28).

Gli esiti sono stati positivi sia rispetto ai risultati desiderati, sia dal punto di vista dell'acquisizione di una metodologia di lavoro e di nuove competenze.

Particolarmente significativo è stato il progetto congiunto tra i quattro territori riguardo al turismo relazionale, presentato a Milano Expo 2015, come anche il progetto Dieta Mediterranea. Entrambi hanno riscosso molto interesse nei vari operatori italiani e stranieri presenti all'evento. Questi processi sono continuati e si stanno tutt'ora sviluppando in varie aree.

Altro elemento di ricaduta del progetto di Cooperazione è stata la creazione del Distretto Rurale di Qualità nel territorio del GAL Sicani e la programmazione del settennio successivo per lo sviluppo del territorio con la *metodologia della leadership orizzontale per le organizzazioni e territori integrati*. Ciò è stato possibile grazie alla creazione di quel "capitale sociale" auspicato all'inizio delle attività e generato al termine del progetto di cooperazione.

Si riportano di seguito le slide presentate a Expo 2015 sia del progetto Dieta Mediterranea sia del turismo relazionale, che, come si può evincere, hanno seguito la logica dell'approccio sperimentale e di interazione con il territorio.



ESISTE ANCORA LA DIETA MEDITERRANEA?

L'EDUCAZIONE ALIMENTARE NELLE SCUOLE



PRINCIPIO ISPIRATORE

Dal cibo come erogazione alla comunità scolastica ad un processo di attivazione culturale della comunità scolastica per integrare la dieta mediterranea nelle prassi didattiche quotidiane



ESISTE ANCORA LA DIETA MEDITERRANEA?

LE PIATTAFORME LOGISTICHE PER I PRODOTTI LOCALI



PRINCIPIO ISPIRATORE

Piattaforma logistica: da luogo funzionale a luogo culturale e simbolico.

Il contatto con il territorio ha fatto emergere idee ed esigenze prima non pianificate: utilizzando un'ottica esplorativa si possono generare processi co-creativi.



4.2.3. Testimonianze

Si riportano le testimonianze³⁰ di alcuni partecipanti al progetto, tra cui quella di Giuseppe Vetrano, quale responsabile con CNR-IRCrES della azione trasversale.

A seguire la testimonianza di Alessandro Ficile, Presidente della società di sviluppo delle Madonie (SO.SVi.MA s.p.a.), che descrive il percorso di sviluppo avviato con la *leadership orizzontale*, a partire dal progetto PIT del 2006 che, come detto in premessa, ha visto continuare i processi avviati negli anni a seguire e svilupparsi ulteriormente con il progetto di Cooperazione tra i quattro GAL³¹.

Dario Costanzo direttore GAL Madonie

Abbiamo appreso un approccio nuovo, fino dagli incontri di presentazione dei progetti che non sono stati la solita passerella informativa, ma hanno coinvolto i partecipanti in modo attivo dando loro la possibilità di contribuire creativamente. Per noi è stato importante, perché abbiamo avuto nuove idee creative e supporto concreto. Questo ha mostrato quanto, al di là di cosa viene scritto nei progetti ufficiali, sia importante considerare il processo che li rende reali: non può che essere un processo partecipato, ma non solo, bisogna anche sapere come far partecipare le persone. È un piano di lavoro nuovo che nessun progettista può saper come realizzare. Abbiamo trovato un approccio efficace, ora bisogna convincere i decisori pubblici ad adottarlo.

Antonella Italia (sviluppatrice) GAL Madonie

Quello che mi ha colpito di più, durante il lavoro di gruppo svolto con il metodo della leadership orizzontale, è stata l'enorme spinta nel "mettersi in gioco" in prima persona attraverso "il fare". Creare il prodotto costruendolo insieme e diventandone protagonisti. Comunicare emozioni e viverle insieme ha consolidato il gruppo, la metodologia utilizzata ha infranto le barriere e le rigidità psicologiche che spesso minano i risultati dei progetti.

Francesca Cerami (sviluppatrice) GAL Madonie

Abbiamo scoperto che c'è un substrato competente sul territorio, nelle scuole, nelle associazioni e nelle istituzioni, che però ha bisogno di essere organizzato, interconnesso, e questo è accaduto nel progetto di cooperazione grazie alla metodologia della leadership orizzontale, partecipativa, che abbiamo

³⁰ Le testimonianze sono state tratte dal video di documentazione del progetto, riviste dagli autori e alcune integrate (Spoto, Vetrano e Palamenghi). La testimonianza di Ficile sugli esiti del progetto PIT è stata pubblicata in Rizziato (2020). Lo sviluppo delle attività nel successivo progetto di Cooperazione è tratto dalla documentazione di progetto rivista dall'autore.

³¹ Per la descrizione del progetto PIT si veda Rizziato (2020) e Rizziato & Melone (2008a).

utilizzato. Le cose sono andate bene perché non abbiamo pensato alle scuole e alle amministrazioni comunali come luoghi in cui riversare nuove conoscenze, ma come luoghi in cui avviare insieme nuovi processi.

Gaetano Sardina (sviluppatore) GAL Metropoli Est

Quello che mi ha colpito di più è stata la dinamica di “atterraggio” da quanto scritto nei progetti come attività e risultati al piano pratico, iniziata con il lavoro sulla domanda di sviluppo, che ci ha connesso a persone e dinamiche concrete da iniziare ad attivare. La gestione del progetto di cooperazione per processi, invece che per attività, ha portato una nuova ispirazione per lo sviluppo. Personalmente, ho acquisito un modo di realizzare progettualità e pianificare interventi futuri secondo un’ottica nuova.

Pierfilippo Spoto (sviluppatore) GAL Sicani

Penso che in venti anni di attività una delle novità che ha caratterizzato e migliorato notevolmente la nostra azione sia stata proprio l’aver capito e sperimentato che in un contesto così piccolo, quale il territorio in cui ho iniziato a lavorare, dove ci si conosce tutti e dove si vive di dinamiche che vanno ben oltre il profitto, gli attori dell’azione andavano coinvolti responsabilmente, dando loro il dovuto spazio. Questo è avvenuto nel percorso che io ho fatto nel progetto di cooperazione con il GAL, che ha permesso anche di allargare la cooperazione grazie all’approccio della leadership orizzontale.

Ho imparato che un leader nel mio contesto non deve stare sopra, ma accanto al gruppo, a volte anche dietro nel backstage.

Ogni attore partecipante al processo ne deve essere anche il protagonista responsabile e trasmettere al destinatario del servizio o prodotto quello che ha maturato nella sua esperienza (mestiere), quello che sente sia importante trasferire (know-how), quello che pensa sia importante raccontare (passione).

Il risultato, sorprendente, è stato triplice:

- nei feedback che provengono dall’esterno, che sono di gran lunga migliorati e che hanno spostato l’attenzione e il gradimento degli avventori dai luoghi alle persone;
- nei rapporti interni agli attori del processo, che si sentono attori di un palco unico (la loro amata terra);
- nei rapporti con il leader di processo, in quanto grati per essere diventati parte attiva e protagonista del processo.

Giuseppe Vetrano coordinatore azione trasversale GAL Sicani

La visione del quadrifoglio dello sviluppo locale è stata molto utile per ragionare in modo ampio e innescare progetti che ora stanno in piedi da soli.

In particolare, il metodo della progettazione dinamica con i 7 fari mi ha fatto capire che le difficoltà che trovo nella realizzazione dei progetti aveva un suo perché: non si può realizzare quanto scritto a tavolino, ma bisogna renderlo reale interagendo con la comunità concreta. Questo ha portato ad evidenza anche su quali aspetti relazionali lavorare e quali competenze sono necessarie per promuovere forme di sviluppo locale che abbiano continuità nel tempo.

Nel percorso, i workshop di animazione locale per esplorare la domanda di sviluppo e poi per condividere le sperimentazioni dei nuovi processi da realizzare sono stati di fondamentale importanza. È necessario tenere presente che lo sviluppo di tali processi non avviene in contesti organizzativi di governo ma di *governance*. È quindi necessario generare una *comunità di sviluppatori/leader orizzontali* e responsabili di questi processi di *governance*. Durante il lavoro con i tre progetti di cooperazione, si sono creati dei gruppi di sperimentazione in ognuno dei territori dei GAL cooperanti che, nei momenti di incontro trasversali, hanno potuto comporre le criticità riscontrate.

Angelo Palamenghi Direttore GAL Sicani

La metodologia della leadership orizzontale, mediante l’approccio sperimentale per processi, partecipato e co-creativo, ci ha consentito di realizzare l’ambizioso progetto di cooperazione tra quattro territori e successivamente di creare una visione strategica condivisa che ha portato alla definizione del Distretto Rurale di Qualità dei Sicani.

Nell’attuale programmazione 2014-2020 i percorsi turistici (ciclovie, percorsi relazionali, ippovie, strade del gusto), con il continuo utilizzo della metodologia della leadership orizzontale, ci stanno consentendo di costruire dei tasselli/percorsi comunali funzionali con un’incessante attività di coinvolgimento di nuovo capitale umano.

Si è innescato in tal modo un processo di “contaminazione” culturale e sociale che ci sta consentendo di trasformare gli itinerari turistici innovandoli. Ciò ha richiamato in maniera naturale l’attenzione dei

portatori di interesse locali pubblici e privati, che inevitabilmente hanno condiviso la visione strategica identitaria comune, facendo in tal modo convergere gli altri strumenti di programmazione territoriale (Distretti Turistici, Area Interna Sicani – SNAI), verso l'unico obiettivo di rafforzamento del Distretto Rurale di Qualità dei Sicani.

Modello di distretto, il nostro, che alla definizione normata di distretto rurale, inteso come sistema produttivo locale caratterizzato da identità storica e territoriale comune, nonché dalla produzione di beni e servizi di particolare specificità e coerenti con le vocazioni naturali del territorio e con le tradizioni locali, ha aggiunto l'accezione "di qualità" come rafforzativo per qualificare i prodotti /servizi offerti, differenziandosi rispetto agli altri e facendo da apripista e da esempio per una nuova tipologia di sistema distrettuale.

È dal lavoro di generazione di connessioni tra le diverse strutture di sviluppo locale operanti sul territorio del GAL che nasce il DRQ (Distretto Rurale di Qualità) e si è avviata una fattiva collaborazione nell'azione di promozione del territorio. L'esempio più evidente è nell'uso di un unico marchio.



4.2.3.1. Lo sviluppo nell'area delle Madonie: da un progetto PIT ad un progetto di Cooperazione tra 4 GAL

Alessandro Ficile (Presidente So.Svi.Ma)

Il progetto PIT, della durata di due anni e conclusosi nel 2006, al quale è stata applicata la metodologia della *leadership orizzontale* ha consentito al territorio madonita di sviluppare ed ampliare notevolmente il suo Capitale Sociale Territoriale.

La metodologia applicata ha facilitato, anche negli anni a seguire, la diffusione di un processo di apprendimento istituzionale, un approccio comparativo e competitivo ed il diffondersi sull'intero territorio (amministrativamente definito dall'adesione di 22 comuni e dell'Ente Parco delle Madonie) di una *vision* strategica e di un glossario comune, tutti elementi utili ai fini di una *governance* partecipata. Ad ulteriore e concreta dimostrazione dell'ottimo lavoro svolto, il progetto è stato proposto ed accettato come buona pratica al Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale nell'ambito della realizzazione del "Catalogo nazionale delle Buone pratiche del Fondo Sociale Europeo e dei Programmi ed Iniziative Comunitarie realizzate in Italia 2000-2006".

Il progetto ha consentito inoltre di:

- realizzare importanti innovazioni nel funzionamento delle singole amministrazioni;
- registrare significativi livelli di avanzamento nell'attribuzione di funzioni associate sia sul fronte pubblico, sia su quello degli operatori privati;
- attuare nuove e migliori modalità nella capacità di programmare, monitorare, sorvegliare e valutare processi e progetti;
- rivisitare e/o riorientare i processi di sviluppo in corso e di costruirne di nuovi quale quello appunto relativo all'uso nelle mense scolastiche di cibi provenienti esclusivamente dal territorio madonita;
- produrre un diffuso sviluppo della cultura del management pubblico.

Grazie a quanto sviluppato nei due anni di intensa attività, siamo stati in grado – nella qualità di Agenzia di Sviluppo locale del territorio madonita – di porre le basi per avviare la "costruzione" di una nuova città-territorio policentrica e diffusa: la città a rete Madonie-Termini, in grado di:

- garantire standard di servizi collettivi per la popolazione e per le imprese di rango urbano;
- attrarre nuove imprese e nuove risorse umane qualificate e quindi porre un freno all'emigrazione;
- migliorare l'accesso ai servizi esistenti e attivarne di nuovi in un contesto territoriale allargato;
- promuovere un nuovo sistema di mobilità "interna" ed "esterna".

Una "nuova" Città siciliana, la quinta per popolazione e la prima per superficie interessata (oltre 2.350 Km²), una "nuova" Città che si vuole sviluppare in perfetta omogeneità con l'ambito territoriale che ha portato avanti esperienze di programmazione negoziata, di progettazione integrata e di pianificazione strategica ed in piena continuità funzionale con la *governance* territoriale e le linee di sviluppo perseguite in quasi tre lustri.

In particolare, il processo delle mense scolastiche ha avuto come ricaduta l'attivazione di eternalità collettive positive quali:

- accessibilità per tutti ai cibi di qualità
- riduzione dei trasporti e delle conseguenti emissioni inquinanti
- minor uso di fitofarmaci per la conservazione ed il trasporto
- incremento della capacità dell'ambiente di ricostituire le proprie riserve
- stimolo ad uno sviluppo locale sostenibile (che contempera la componente economica, sociale e culturale).

Per rispondere alle esigenze del beneficiario "mense scolastiche" si è avviato un processo di connessione tra produttori e distributori determinando la costruzione di una nuova Filiera che ha permesso:

- il riavvicinamento spaziale, culturale e sociale fra chi produce e chi consuma;
- un sistema di innovazione che vede nella ricerca di sistemi alimentari maggiormente sostenibili il suo obiettivo;
- un altro modo di pensare e vivere la produzione ed il consumo.

L'iniziativa ha consentito ad alcune decine di aziende di recuperare nuovi spazi di mercato alle loro produzioni di qualità ed al contempo di incrementare la dotazione di beni pubblici (il controllo dell'erosione e dei deflussi idrici, la tutela della biodiversità, il mantenimento del paesaggio rurale etc.), nella logica dei servizi ecosistemici.

Grazie a quanto sviluppato nel progetto si è quindi potuto incardinare il **nuovo processo di pianificazione alimentare del territorio madonita** (ovvero l'insieme degli strumenti – in forma di piani, norme incentivi, campagne di comunicazione o educazione – che, nell'ambito delle attività economiche, sociali e ambientali, indirizzano e armonizzano le attività di produzione, trasformazione, distribuzione, acquisto, consumo e smaltimento del cibo, curando i rapporti tra i sistemi agroalimentari e la comunità) che l'Area Interna Madonie ha portato avanti in quanto area prototipale per la sperimentazione della SNAI (Strategia Nazionale Area Interna).

Per dare ulteriore continuità alle azioni avviate, nel 2014 abbiamo intrapreso il progetto di cooperazione tra quattro GAL Siciliani, supportato nella azione trasversale da CNR-IRCrES con la metodologia della *leadership orizzontale per le organizzazioni e territori integrati*, per rafforzare ed estendere il know-how metodologico acquisito nel progetto PIT, sviluppando molti dei processi già avviati, potenziandoli con il supporto delle azioni previste dal progetto:

Azione 1 – Diffondere e valorizzare la percezione della Dieta Mediterranea come dieta sana e salutare ed in grado di rafforzare l'identità rurale dei territori.

Azione 2 – Realizzare e rafforzare piccole piattaforme logistiche.

Azione 3 – Costruire nuovi mercati interni per gli alimenti tradizionali legati alla Dieta Mediterranea.

Il progetto, grazie al crescente valore internazionale riconosciuto alla Dieta Mediterranea, ha avviato la costruzione di nuovi e migliori spazi di mercato per le produzioni agricole ed agroalimentari di qualità, sia sul fronte interno (regionale) che su quello extraregionale ed internazionale.

Ciò è stato realizzato attraverso la promozione e la valorizzazione della Dieta Mediterranea come stile di alimentazione sano e come fattore identitario e culturale delle popolazioni coinvolte e quindi inducendo il consumo dei prodotti tipici reperibili presso i produttori locali, sia per quanto riguarda le comunità locali attraverso la modifica delle tabelle dietologiche poste a fondamento delle mense scolastiche che, relativamente al comparto ristorativo e ricettivo alberghiero ed extralberghiero intervenendo con una marcata tipicizzazione dell'offerta gastronomica ed orientandola sempre più al territorio di origine.

Grazie al coinvolgimento dei quattro GAL siciliani che hanno promosso il progetto ed al ricco e qualificato partenariato mobilitato, si è proceduto a strutturare l'organizzazione dell'offerta sui diversi territori, trasferendo il modello di promozione e valorizzazione della Dieta Mediterranea (Tipicizzazione, Ri-educazione alimentare, Mercato locale e filiera corta, Grande distribuzione).

Gli obiettivi che il progetto si è dato ed ha raggiunto risultano del tutto coerenti con le strategie regionali, in quanto hanno concretamente avviato un netto recupero della competitività delle aziende, recupero che si è determinato agendo non solo sui fattori interni delle aziende, ma anche su quelli esterni e quindi recuperando e riaffermando il ruolo e la dimensione sociale dell'impresa agroalimentare.

Il tutto in linea con le macro tendenze che vanno sempre più affermandosi a livello comunitario, nella crescente convinzione che “il valore sociale della produzione agroalimentare” assume un carattere strategico, rispetto alle scelte organizzative delle imprese e della rilevanza delle stesse nelle cosiddette variabili di contesto, e quindi nella crescente consapevolezza di dover recuperare la dimensione comunitaria e sociale del territorio, il sapere locale, le interdipendenze non mercantili fra attori sociali, attori economici e istituzioni pubbliche coinvolte nel processo di cooperazione, come elemento fondante sul quale costruire un modello di sviluppo socio-economico che punti a rafforzare l'identità del territorio, creare nuove attività, migliorare la competitività ed accedere ai mercati.

Particolare rilievo nel progetto ha assunto il ruolo attribuito alla ristorazione scolastica, già oggetto di innovazioni nell'ambito del progetto PIT. Il processo della ristorazione è andato maturando con l'acquisizione di una maggiore e sempre più diffusa consapevolezza della centralità del suo ruolo, specie per quanto concerne il momento di educazione e di promozione di stili nutrizionali sani ed equilibrati. Al maturare di questa consapevolezza in tutti gli attori che sono direttamente interessati dal processo (alunni, docenti e famiglie), è seguita la necessità di ricercare un nuovo equilibrio tra logiche meramente economiche e principi salutistici.

A partire dai quattro obiettivi cardine sui quali il progetto si è snodato, ovvero obiettivi di natura economica, ambientale, sociale e sanitaria, abbiamo dimostrato il come ed il perché i quattro obiettivi, fino ad ora apparentemente confliggenti, possono e devono diventare invece sinergici ed armonici. E come su questi sia possibile costruire un nuovo modello di *governance* multilivello, ovvero una nuova capacità di governo e di gestione di politiche multisettoriali che coinvolgono e che chiamano in campo organismi ed enti pubblici e privati che agiscono su livelli e dimensioni diverse (locale, provinciale e regionale).

Le attività progettuali, con il sostegno della azione trasversale di CNR-IRCrES, ci hanno consentito di innestare sul lavoro e sulle sperimentazioni che da qualche anno l'Agenzia di sviluppo delle Madonie, SO.SVI.MA. Spa, ha portato avanti sul proprio territorio, un processo di ulteriore maturazione di quanto già elaborato e quindi trasferire ai comuni dei quattro GAL Siciliani aderenti al progetto *Prodotti tipici e Dieta Mediterranea* il necessario approccio metodologico oltre che contenutistico.

4.3. Transizione Scuola/Università verso il lavoro: il placement come sviluppo locale (Erika Nemmo)³²

4.3.1. Criticità e esigenze di sviluppo degli attori del territorio

Una declinazione specifica del lavoro dei gruppi di ricerca azione di CNR-IRCrES, menzionati al §2.1, si è avuto nel caso dei percorsi di inserimento lavorativo, come transizione dalla Scuola/Università al mondo del lavoro, considerando questo tipo di processi come delle forme di sviluppo locale che chiedono di avviare nuove logiche di connessione sistemica tra gli attori in gioco per poter assumere la forma di cambiamenti strutturali delle politiche di un territorio, riuscendo così a portare valore aggiunto alla comunità locale.

Il tessuto socio-economico attuale, caratterizzato da un forte dinamismo delle imprese e da una crescente flessibilità dei lavoratori, richiede sempre più persone responsabili, qualificate, con spiccate capacità di autoimprenditorialità, ossia capaci di dare forma a cambiamenti organizzativi apportando creatività, propositività, sviluppo e innovazione.

I profondi cambiamenti nel modo di produrre e la globalizzazione hanno accentuato in tutti i paesi la “flessibilità” del lavoro, i rischi e le insicurezze e le nuove opportunità.

In particolare, i tassi di disoccupazione dei giovani laureati sono allarmanti e l’Italia detiene, purtroppo, il più alto tasso in Europa di “tempo di attraversamento” dagli studi al lavoro, soprattutto per i laureati. Ciò si traduce in un forte aumento in Italia dei NEET³³ (nel 2018 attorno al 21% tra i laureati (25-29 anni), che salgono al 28% tra i diplomati e al 50% tra i non qualificati). Rispetto a quanto avviene negli altri Paesi Ocse, dove la media è circa 10%, si nota in Italia una percentuale più che doppia nei laureati, mentre per i diplomati e i non qualificati italiani il valore è molto più alto (rispettivamente 28% e 50%), seppure allineato alla media Ocse. Questo significa che i giovani senza titolo di studio (non qualificati) e, in misura minore, i diplomati sono quelli in maggiore difficoltà. Ciò non toglie che tra i laureati dei 33 Paesi più industrializzati sono soprattutto quelli italiani a maggior rischio. In sostanza, chi non si diploma è a rischio ovunque, ma chi si laurea lo è in particolare in questi paesi: Grecia, Turchia, Italia, Sud Africa, Spagna, Colombia, Messico. Ciò spiega perché i laureati italiani abbiano il più basso tasso di occupazione dopo 12 mesi tra i 33 Paesi Ocse (68%) nella fascia 25-34 anni.

Questi dati confermano l’ipotesi sorta nei gruppi di ricerca azione, che per ridurre i NEET occorra intervenire prima che gli studenti escano dal ciclo di studi. Una volta al di fuori del ciclo di studi, infatti, le spese per raggiungerli e proporre percorsi formativi o di ingresso al lavoro sono molto alte e portano scarsi risultati. Se invece si rafforza il percorso della prima transizione al lavoro e si offre un accompagnamento esperto nella fase finale degli studi, le spese si riducono di tanto e i risultati sono migliori.

Alle criticità relative alle modalità di ingresso nel mondo del lavoro si affianca una crescente attenzione per la necessità, non più derogabile, di creare uno sviluppo economico reale ed innovativo nelle organizzazioni e nei territori.

Rispetto a questo contesto, i diversi attori che intervengono nelle dinamiche dell’occupazione si trovano ad affrontare diverse criticità.

- **L’università** è chiamata ad offrire servizi di placement capaci di cogliere le domande del mercato, di offrire una reale opportunità di occupazione per i giovani ed essere, al contempo, un’opportunità di contatto con le imprese che porti valori aggiunto anche in termini di rinnovamento della didattica. Tale trasformazione è necessaria per motivi economici

³² Per diversi anni presso CNR-IRCrES, ha approfondito le tematiche del cambiamento organizzativo e individuale partecipando ai progetti di ricerca azione. Consulente di sviluppo organizzativo IMO Italia, collabora con CORIS-Università di Roma nell’ambito di ricerche di sociologia del lavoro.

³³ Neither in Employment nor in Education or Training.

(diminuzione dei fuori corso e aumento delle iscrizioni), per motivi sociali (qualità del servizio offerto soprattutto dalle università pubbliche), per motivi culturali e di ricerca (il placement e l'adeguamento della didattica sono strumenti che permettono al mondo accademico di rimanere connesso ai problemi reali della società). Tale trasformazione, però, non è attuabile con le sole forze di una struttura organizzativa e culturale che parla un linguaggio molto diverso dal mondo economico circostante. Gli uffici di placement delle università il più delle volte si limitano ad offrire stage e tirocini di carattere non formativo e con possibilità di assunzione scarse. Sono numerosi i servizi on line dedicati alla pubblicazione di offerte di stage o lavorative, ma non vi è alcun supporto reale alla transizione dallo studio al primo lavoro. Soprattutto, l'università pubblica paga il mancato collegamento con il mondo delle imprese, rispetto alle quali le università private sono notoriamente più connesse. Si pensa che l'Accademia universitaria, capace di raggiungere vette notevoli nella Ricerca e nella stessa Didattica sia, per "definizione", capace di fare qualsiasi cosa. In realtà, la transizione al lavoro è una questione complessa che implica una expertise che spesso manca alle Università più prestigiose. La transizione scuola-lavoro è, in un certo senso, una "terra di confine", il cui governo potrebbe essere migliorato dalla costruzione di partnership innovative con attori affidabili e capaci di portare metodologie innovative che consentano di raggiungere risultati apprezzabili senza disperdere le poche risorse economiche in azioni inefficaci.

- **Gli istituti tecnici e professionali**, nel panorama dell'istruzione secondaria, sono stati quelli maggiormente interessati da riforme focalizzate sulla relazione con le imprese nella fase finale dei percorsi di studio. Di fatto, la facilitazione nell'ingresso del mondo del lavoro risulta ancora problematica per motivi non troppo diversi da quelli che riguardano le strutture universitarie.
- **I servizi per l'impiego e gli altri enti parastatali** presenti sul territorio fanno i conti con la necessità di attivare iniziative di portata numerica molto ampia. Non costituiscono un sistema efficace di collegamento tra organizzazioni e giovani (soprattutto per i laureati). I servizi offerti sono di carattere quantitativo più che qualitativo.
- **Le società di consulenza** dedicate all'orientamento lavorativo e alla consulenza individuale con metodologie di counselling e coaching sono molto diffuse. La loro azione, non sempre efficace, dipende dal carattere elitario di questi servizi ma, ancora di più, dall'utilizzo di metodologie che lavorano sulla professionalità e le capacità dell'individuo senza, però, creare una congiunzione con lo sviluppo organizzativo e, di conseguenza, con i contesti reali in cui tali competenze dovrebbe essere utilizzate.
- **Le organizzazioni**, siano pubbliche o private, a fatica riescono a valorizzare i talenti e le capacità innovative dei giovani. Tendono a sminuire l'apporto che un giovane può dare all'organizzazione e lo vivono come un "peso" da gestire e formare più che come una risorsa. La gestione delle emergenze quotidiane impedisce di individuare ambiti di sviluppo da proporre a un giovane e, qualora ciò fosse possibile, non saprebbero come accompagnarlo. Anche nella scelta dei giovani da inserire in organico le organizzazioni spesso utilizzano logiche di vecchio stampo, basate sui profili accademici e non sulle competenze organizzative e di sviluppo.
- **I giovani diplomati in istituti tecnici** fanno spesso i conti con una discrasia tra ciò che hanno studiato nelle aule e la realtà delle imprese. Le attività di stage/tirocinio tradizionalmente concepite spesso non sono sufficienti a dare un reale orientamento al mondo del lavoro.
- **I laureati** affrontano attività di tirocinio e stage mediate da uffici di placement che, in particolare nelle università pubbliche, si limitano a gestire aspetti amministrativi e a svolgere un "allocazione" in cui non c'è alcun incontro (o tantomeno reciproca scelta) tra studente e impresa. In tal modo, le esperienze efficaci si riducono di molto.

Se si considera che nei paesi del Nord Europa, a causa del calo demografico, sono sempre più ricercati i giovani laureati, si evidenzia il paradosso per il quale le tante competenze dei giovani italiani, non trovando sbocco occupazionale, emigrano all'estero. Tale aspetto, in mancanza di interventi, fa prospettare un accentuarsi della "fuga dei cervelli".

La possibilità di occupazione dei giovani costituisce un indicatore importantissimo dello sviluppo di un territorio. Fenomeni come la migrazione giovanile connessa all'occupazione (sia tra regioni della stessa nazione come tra diverse nazioni) possono essere affrontati solo con un approccio sistemico che trasformi le criticità dei diversi attori in *domande di sviluppo* che possano essere la base di una visione sistemica ed olistica.

Con tali presupposti, nell'ambito delle attività di ricerca azione CNR-IRCrES sono stati progettati e attuati dei percorsi innovativi basati sulla *metodologia della leadership orizzontale per le organizzazioni integrate*, denominati "placement per lo sviluppo", che sono stati applicati sia a livello universitario che di scuola secondaria.

Tali progetti hanno mostrato la loro efficacia in relazione a tre macro-obiettivi:

- a - fare dell'esperienza di stage/tirocinio/lavoro una realtà che possa portare un contributo alle imprese in termini di sviluppo organizzativo;
- b - affiancare i giovani laureati nella generazione di competenze di promozione e nella gestione di processi di sviluppo organizzativo, diventando così importanti per l'organizzazione ospitante e favorendo quindi un'assunzione alla fine dello stage/tirocinio;
- c - favorire lo sviluppo locale in termini di collegamento sinergico tra le organizzazioni (Università, imprese, enti pubblici, e giovani) e le esigenze di creazione di nuovi posti di lavoro.

La denominazione di tali progettualità come "placement per lo sviluppo" sta proprio ad indicare che queste costituiscono, in un certo senso, l'infrastruttura entro cui i singoli attori, perseguendo il proprio sviluppo (come individui o come organizzazioni), generano uno sviluppo di più ampia portata in termini di ricadute a livello di territorio.

Tale visione trova conferma in diverse testimonianze di imprenditori, manager, rappresentanti delle istituzioni universitarie e scolastiche, oltre che nella realizzazione concreta di progettualità di sviluppo da parte dei giovani nonché nella trasformazione degli stage in proposte di lavoro.

Rimandando alla documentazione pubblicata per il dettaglio dei progetti e i feedback degli attori coinvolti³⁴, di seguito si illustrano brevemente i caratteri peculiari delle progettualità, in termini di declinazione metodologica.

4.3.2. Nuovi principi ispiratori per una nuova visione della transizione dalla scuola/università verso il lavoro

Inizialmente, maggiore è il numero di attori coinvolti in un processo, maggiore è il livello di complessità che si può raggiungere. Partendo da questo presupposto, i progetti denominati di

³⁴ I progetti sono stati concepiti connettendo la metodologia LOOI con alcune parti delle innovazioni realizzate alla Università di Ferrara con la pratica PIL (Percorsi di Inserimento Lavorativo) promosse dal Prof. Gandini con il CDS (Centro documentazione e Studi). I progetti sono documentati nei seguenti scritti e video: Rizziato & Melone (2010) <https://youtu.be/d0q7T69WBkY>; Rizziato & Nemmo (2013) <https://www.youtube.com/watch?v=fMcAWGM12lc>; Rizziato, Nemmo & Giachi(2014) <https://youtu.be/fMcAWGM12lc>. Altre sperimentazioni sono state realizzate in un percorso di dottorato per la qualificazione dei tirocini presso l'Università di Bari, Di Bari (2016) *Proposta di un modello formativo di alternanza università-lavoro. Il tirocinio curriculare e la formazione di esperti di sviluppo organizzativo* <http://retelse.ceris.cnr.it/wp-content/uploads/2018/11/TESI-UNICA-DOTT.pdf>. e in una tesi di laurea presso l'Università del Foro Italico, cattedra di Management dello sport, Leoni (2017) *Leadership Orizzontale per il Manager dello Sport. Ricerca-azione per gli Eventi Sportivi Sostenibili secondo la norma ISO 20121* <https://www.tesionline.it/tesi/autore/valentina-leoni/52232>

“placement per lo sviluppo” sono stati ideati e realizzati partendo dalla necessità di rivedere alcune “convinzioni” di base dei principali attori. La strutturazione dei diversi partenariati che hanno permesso la loro realizzazione, infatti, è stata preceduta da incontri in cui, a fronte delle criticità tipiche di ciascun soggetto, sono stati proposti dei nuovi principi guida che avrebbero guidato uno sviluppo sistemico evolutivo:

- **Dal giovane che deve imparare al giovane che può contribuire**

Tanto le organizzazioni che ospitano i giovani quanto i giovani stessi vedono le attività di stage/tirocinio unicamente come un’opportunità di apprendimento di competenze tecnico-professionali. Ciò comporta la creazione di due aspettative complementari: il giovane si aspetta di imparare come svolgere praticamente una mansione; l’organizzazione si aspetta di ospitare un giovane a cui deve insegnare qualcosa e che potrà, per un periodo di tempo limitato, affiancare al personale della struttura nello svolgimento delle attività di routine. Tali aspettative assegnano in modo molto chiaro la funzione di soggetto attivo all’organizzazione e di soggetto passivo al giovane, secondo l’idea che chi non ha mai lavorato e, soprattutto, non lo ha mai fatto in quella organizzazione non sia in grado di dare un apporto al miglioramento della stessa.

Le progettualità proposte partono, invece, dai seguenti assunti:

- lo sviluppo di una organizzazione è legato alla capacità dei soggetti di vedere la complessità organizzativa in termini di sviluppo sistemico e tale capacità può essere acquisita tramite un percorso di learning-by-doing;
- i giovani sono portatori di grandi energie costruttive e creative. Se correttamente affiancati sono in grado di dare un contributo fattivo allo sviluppo dell’organizzazione perché più capaci di uscire dagli schemi che la cultura di una data organizzazione ha sedimentato.

- **Dallo stage come supporto allo stage come occasione di sviluppo**

La maggior parte delle organizzazioni vede i giovani in stage come una risorsa temporanea che può essere valorizzata solo in relazione alle attività di routine rispetto alle quali si è in maggiore affanno. Spesso, infatti, i giovani vengono inseriti in attività molto operative, nell’ambito delle quali, dopo un primo periodo di affiancamento, vengono “utilizzati” per smaltire arretrati o occuparsi di attività a basso valore aggiunto. Le progettualità proposte partono, invece, dall’assunto che un giovane in un contesto organizzativo a lui nuovo può diventare un “agente di sviluppo” ossia una persona in grado di fare innovazione in funzione proprio della sua età, del suo modo di vedere il mondo, della mancanza di una visione “routinaria” dei processi organizzativi e di business, della sua attitudine a muoversi secondo i principi della *leadership orizzontale* perché non è ancora culturalmente ancorato ai processi verticistici tipici di molte organizzazioni.

- **Dalla necessità di competenze tecnico-professionali alla necessità di competenze di leadership orizzontale**

È ormai conclamata la necessità di continuo mutamento a cui sono soggette le imprese e le professionalità impiegate. A differenza di quanto accadeva nel passato, oggi una professione “non è per sempre”, perché lo sviluppo tecnologico e le dinamiche competitive globali rendono molto più rapidi e repentini i cambiamenti. Non è più sufficiente, quindi, pensare che tramite un’attività di stage si impari a svolgere una professione che rimarrà quella per tutta la vita. Nondimeno le organizzazioni sono continuamente soggette a revisione dei loro ambiti di business e della loro organizzazione interna. Ecco, allora, che diventa fondamentale che il soggetto sia in grado di:

- apprendere continuamente e rinnovare in autonomia le competenze tecnico-professionali;
- lavorare in contesti in continuo mutamento e contribuire attivamente al loro sviluppo attraverso nuove competenze che gli consentono di muoversi nella complessità organizzativa.

- **Dalla selezione basata sul profilo professionale a quella basata sulle esigenze di sviluppo**

Solitamente le organizzazioni nel selezionare i giovani adottano come principio guida le mansioni e le competenze previste da un determinato profilo professionale. In via generale, si tratta di una contraddizione, visto che chi esce dagli studi non necessariamente ha svolto altre attività lavorative che hanno concorso alla struttura del suo profilo professionale. In coerenza con l'idea che il giovane è in grado di contribuire fattivamente allo sviluppo organizzativo, i progetti realizzati hanno condiviso con le organizzazioni ospitanti l'idea che fosse necessario individuare una *domanda di sviluppo* organizzativo a fronte della quale selezionare i giovani che si mostravano più proattivi, anche se non necessariamente già dotati di tutte le competenze tecniche necessarie. Tale aspetto è fondamentale, perché individuare i giovani secondo questo principio consente non solo all'impresa di avere una occasione per riflettere sul suo sviluppo, ma anche al giovane di co-creare un nuovo processo (o una innovazione di processo) nell'ambito del quale avrà maggiori possibilità di passare da un contratto di stage ad uno di lavoro.

4.3.3. Casi di progettazione innovativa

I principi sopra definiti sono stati concretamente applicati in diverse progettualità documentate con rapporti tecnici e video (§nota 34). Rimandando a tale documentazione per un approfondimento, di seguito proponiamo una breve descrizione delle principali fasi progettuali utili a comprendere come sia fattivamente possibile stimolare uno sviluppo congiunto dell'impresa e dei giovani sia sul piano dei processi sia su quello delle competenze.

FASE 1: Esplorazione delle domande di sviluppo delle imprese

La fase consiste nell'individuare organizzazioni interessate ad accogliere giovani tramite un contratto di stage/tirocinio e nell'individuare con loro delle *domande di sviluppo*. Fermo restando la necessità di consulenti che padroneggino i principi della *leadership orizzontale*, tale esplorazione può essere effettuata con visite presso le organizzazioni o attraverso dei workshop inter-organizzativi.

L'importanza di questa fase è strategica perché, a differenza di quanto accade nei normali servizi di placement, l'organizzazione ha un'opportunità per riflettere sulle criticità che vive e per riformularle in forma di domanda. Nella esperienza dei vari progetti, questo passaggio si è sempre rivelato di grande valore aggiunto per le imprese. Le domande così estrapolate diventeranno gli ambiti di sperimentazione personale e organizzativa dei giovani che saranno selezionati dall'organizzazione per il periodo di stage. È interessante notare come in questa fase numerose organizzazioni aumentino il numero di posti inizialmente messo a disposizione per gli stage. Ciò è segno di come le organizzazioni, dal momento in cui hanno individuato una *domanda di sviluppo* rispetto alla quale ingaggiare un giovane, hanno accantonato l'idea che ospitare un giovane all'interno dell'organizzazione costituisca più un peso che una opportunità. L'emersione della *domanda di sviluppo* permette di allargare le prospettive dell'organizzazione e di creare, di conseguenza, una maggiore domanda di lavoro.

FASE 2: Abbinamento giovane-organizzazione

Per fare in modo che tra i giovani partecipanti al progetto e le organizzazioni ci sia una scelta reciproca di collaborazione, l'abbinamento giovani-organizzazione è strutturato in cinque passaggi:

1. Presentazione delle aziende ai giovani presso l'università/scuola

Le organizzazioni vengono contattate dai consulenti, o in specifici workshop vengono aiutate a mettere a fuoco una *domanda di sviluppo* da proporre a un giovane. Sono poi chiamate a fare una presentazione della propria realtà ai ragazzi, con un particolare focus sugli aspetti biografici e sulla domanda. L'obiettivo di questa fase è permettere ai ragazzi di conoscere le *domande di sviluppo* e, al contempo, di farsi un'idea dell'identità e della cultura dell'organizzazione. La presenza di una *domanda di sviluppo* che richiede lo sviluppo di un processo o la creazione di un processo nuovo fa sì che l'incontro tra organizzazioni e giovani non avvenga sulla base di profili professionali astratti. A differenza di quanto avviene normalmente sul mercato del lavoro, infatti, in questi progetti le organizzazioni esprimono le loro esigenze non solo in termini di requisiti curriculari o di precedenti esperienze lavorative, bensì di capacità necessarie ad affrontare le domande di sviluppo individuate nella prima fase progettuale. Allo stesso tempo, i giovani valutano le diverse offerte di stage non solo in base al tipo di organizzazione, alle sue dimensioni o al suo core business, ma anche in relazione al contributo che viene richiesto loro, agli spazi di libertà che vengono loro concessi, alle successive opportunità lavorative legate allo sviluppo di un determinato processo.

2. Scelta affiancata da parte dei giovani delle organizzazioni a cui candidarsi per un colloquio

A seguito delle presentazioni delle organizzazioni, i giovani definiscono con quali realtà vogliono sostenere il colloquio selettivo e indicano l'ordine di preferenza. Considerando che ciascun giovane può esprimere solo un numero limitato di preferenze e che non è detto che l'organizzazione accolga tutte le candidature, si tratta di una scelta strategica che richiede al giovane una prima presa di responsabilità, nonché la definizione dei propri criteri personali di scelta. Lo staff di progetto in questa fase, così come nella precedente, per aiutare la valutazione dei giovani ha cercato di rendere evidenti gli aspetti peculiari di ciascuna offerta.

3. Svolgimento assistito dei colloqui

Ciascuna organizzazione effettua i colloqui con i possibili candidati. L'assistenza degli esperti del progetto è fondamentale per evitare che l'organizzazione cada nella logica del "profilo professionale". L'idea di base è quella di mettere l'organizzazione in condizione di conoscere le capacità e il livello di intraprendenza del candidato rispetto alla domanda di sviluppo espressa, senza fermarsi al titolo di laurea o al tipo di specializzazione.

4. Graduatoria delle aziende rispetto ai candidati e scelta finale

Ciascuna organizzazione stila una graduatoria in ordine di preferenza dei candidati che ha incontrato, salvo la scelta di non inserire affatto in graduatoria chi non ritiene per nulla idoneo. Le graduatorie vengono presentate ai giovani in un apposito workshop, che abbiamo chiamato "mercato del placement". I giovani che arrivano al primo posto in più organizzazioni dovranno scegliere dove svolgere il proprio stage e, di conseguenza, lasceranno il posto libero al secondo in graduatoria. Questo meccanismo fa sì che siano i ragazzi a scegliere in definitiva dove fare lo stage e in base alle scelte di ognuno si modificano le possibilità di chi è più basso in graduatoria. Questo sistema di abbinamento stagista-organizzazione permette di creare un sistema di domanda/offerta in cui i giovani hanno a più riprese la possibilità di scegliere e valutare (sia nella fase in cui indicano con chi vorrebbero sostenere il colloquio, sia nel decidere dove collocarsi in base alle graduatorie delle aziende), diventando una parte attiva e determinante del processo di selezione e scelta.

FASE 3: Accompagnamento con il percorso ciclico TRASE

Una volta effettuato l'abbinamento organizzazione-giovane sulla base di una *domanda di sviluppo*, si avvia una fase di accompagnamento allo stage che ha l'obiettivo di affiancare il giovane nell'agire il ruolo di *sviluppatore (futuro leader orizzontale)*, così come definito per le organizzazioni (§3.4.2.1). Ogni stagista, entrando nell'organizzazione, prende in carico la *domanda di sviluppo* e diventa responsabile della sua esplorazione nell'organizzazione e nello sviluppo in processi innovativi. Perché i giovani siano in grado di essere degli agenti di cambiamento è necessario che abbiano un duplice supporto:

- un accompagnamento nella comprensione dell'organizzazione da un punto di vista sistemico-evolutivo e delle modalità tramite cui vi possono intervenire per stimolare uno sviluppo;
- un accompagnamento al proprio sviluppo personale connesso alle nuove competenze che devono mettere in campo per sostenere l'organizzazione nel processo di sviluppo.

A differenza di quanto accade nel sistema universitario di formazione, tale accompagnamento può concretizzarsi solo se lo stagista viene messo in condizione di imparare dall'esperienza, di prendere iniziative attuando strategie di apprendimento e sviluppo personale in relazione ad una realtà lavorativa.

Ad un processo cognitivo basato sull'astrattezza si contrappone la possibilità di generare apprendimento e miglioramento secondo il principio andragogico di ancoramento alla realtà e di utilità. La logica di lavoro e apprendimento è stata quella già descritta per il percorso ciclico TRASE con il *processo di apprendimento trasformativo*: riflessione, prospezione, azione (§3.4.2.1). Proprio per questi motivi l'accompagnamento in questi tipi di progetto è realizzato secondo una modalità ritmica, che alterna ai momenti di immersione nella realtà organizzativa momenti di riflessione e capitalizzazione delle esperienze, secondo le modalità tipiche della metodologia LOOI e dei percorsi ciclici TRASE.

Il periodo di affiancamento, che solitamente va dai sei mesi ad un anno, accompagna tanto l'organizzazione quanto il giovane nelle macro-fasi esplorative di TRASE (§3.4.2.1).

1. Fase di orientamento e di coinvolgimento: i giovani sono supportati ad orientarsi rispetto alla realtà dell'organizzazione, alla sua biografia, all'identificazione del core business e dei processi di supporto. L'obiettivo della fase di coinvolgimento è la messa a fuoco della *domanda di sviluppo* proposta loro cercando di circoscriverne l'ambito ma, soprattutto, di approfondirla e condividerla tramite una modalità dialogica di coinvolgimento di colleghi, clienti, fornitori.
2. Fase di investigazione e di sperimentazione: vengono investigate possibili idee di cambiamento rispetto alle criticità che la domanda ha evidenziato per definire i processi di sviluppo (innovazione di processo o processo innovativo) che vengono poi sperimentati. Sono il frutto di una fase di confronto con gli attori chiave dell'organizzazione mirata a far emergere idee concrete per generare dei processi di cambiamento sulla base della *domanda di sviluppo*. I giovani sono, quindi, supportati nel passare da una *domanda di sviluppo* a un processo sperimentale di cambiamento. Solitamente, in tale fase si creano anche delle occasioni di incontro con l'organizzazione ospitante tramite visite o workshop.

Durante l'accompagnamento, il giovane è chiamato a lavorare attivamente in tre tipologie di momenti: incontri d'aula, momenti esperienziali, *coaching biografico professionale*.

I momenti d'aula sono stati dedicati alla condivisione di alcuni aspetti chiave del paradigma della leadership orizzontale per le organizzazioni integrate, nonché ad attività in sottogruppi, gestite con appositi esercizi (§3.4.2.1) finalizzati anche alla definizione di passi concreti da attuare nell'organizzazione. La parte esperienziale, coincidente con le attività che vengono svolte all'interno dell'organizzazione, è il momento in cui ciò che è maturato negli incontri di aula trova una diretta applicazione nella realtà. Il ritorno ritmico in aula consente poi di riflettere

sull'esperienza fatta e di valutare i passi successivi. Tra l'aula e la parte esperienziale sono previste delle sessioni di *coaching biografico professionale*, ossia degli incontri in sottogruppi formati da quattro o cinque persone sotto la guida di un consulente che hanno l'obiettivo di accompagnare lo sviluppo individuale dei partecipanti con riferimento alle proprie criticità caratteriali e comportamentali. Coerentemente alla visione antropologica della metodologia LOOI, l'accompagnamento è pensato, sia nell'alternanza tra i diversi momenti sia nelle modalità di gestione dell'aula, per stimolare il giovane ad attivare il proprio livello di leadership personale ed organizzativa, considerando i tre livelli di interazione con la realtà:

- il livello cognitivo, che porta a riflettere sulle esperienze vissute generando idee, valutazioni, significati (pensare);
- il livello emotivo, dove si determinano le reazioni soggettive agli eventi concreti (sentire);
- il livello fattuale, volitivo che si determina in azioni concrete (volere).

L'elemento cognitivo viene stimolato con la condivisione di alcuni riferimenti teorici; tramite specifici esercizi viene sviluppato il livello fattuale con l'individuazione di passi concreti. Tramite il CBP viene stimolata una maggiore consapevolezza dei propri livelli di connessione alla realtà per aumentare la capacità di controllare gli automatismi comportamentali disfunzionali. Vengono così generate nei partecipanti le competenze per lo sviluppo sistemico evolutivo alla base della *leadership orizzontale*, descritte nel §3.5. Queste rispondono a quanto sollecitato dall'Unione Europea, che chiede alle istituzioni di lavorare ad alcune competenze chiave tra cui l'“imparare ad imparare” e lo “spirito di iniziativa e imprenditorialità”³⁵.

4.3.4. Esperienze e risultati

Come precedentemente accennato, i progetti di placement per lo sviluppo sono stati attuati sia in realtà universitarie sia di scuola secondaria con ottimi risultati. Il successo delle iniziative è stato valutato rispetto a tre aspetti:

- i feedback dati dai giovani in relazione all'utilità dei progetti e allo sviluppo di specifiche competenze personali;
- il numero di processi innovativi che le imprese, grazie ai giovani, hanno implementato con un conseguente valore aggiunto sul tessuto economico e territoriale;
- il numero di casi in cui il rapporto di stage si è trasformato in un rapporto di lavoro retribuito³⁶.

Di seguito proponiamo un case study estrapolato dall'esperienza SAPIL (Rizziato & Nemmo, 2013). Si tratta di un progetto realizzato in collaborazione tra il CNR-IRCrES e il Dipartimento di comunicazione e ricerca sociale dell'Università La Sapienza, nonché alcuni stralci di interviste ai giovani che hanno partecipato all'esperienza.

L'Hotel X è un albergo sul lungo mare di Ostia. È una piccola realtà imprenditoriale che il signor. B. gestisce, assieme ad un altro albergo posto nelle vicinanze, dagli anni '80. La crisi economica ha avuto la sua ricaduta sul giro d'affari dell'albergo, ma i danni sono stati limitati grazie al supporto del figlio del Sig. B che si è adoperato per aumentare la visibilità dell'albergo tramite i siti internet dedicati alle vacanze e alle prenotazioni.

Il Sig. B è il tipico imprenditore self made man, che gestisce una realtà nella fase pionieristica: pochi dipendenti, una organizzazione in cui “tutti fanno tutto”, una sua forte presenza nelle

³⁵ Per approfondimenti Rizziato (2020) e Rizziato & Nemmo (2018).

³⁶ A tal proposito si rimanda a Rizziato & Nemmo (2013), dove sono pubblicati i risultati in termini assoluti e percentuali rispetto a tre esperienze di placement per lo sviluppo (EPI, SAPIL, ORMA).

attività di tutti i giorni che lo coinvolgono non solo nel contatto con il cliente ma anche nelle attività di back office.

Nonostante il numero limitato di dipendenti è proprio la gestione del personale che il Sig. B ritiene difficile tanto che in un primo momento propone come domanda di sviluppo per lo stage: *Come trovare qualcuno che mi sostituisca e che, non avendo un rapporto amichevole come il mio con i dipendenti, sia in grado di gestirli?*

Così posta, la domanda non contiene una vera e propria dimensione di sviluppo: di fronte alle difficoltà che vive con i dipendenti più che pensare ad una dimensione di sviluppo organizzativo il Sig. B. pensa ad una sorta di alter ego che sia in grado di fare le sue veci in modo più efficace. Affinché il Sig. B. potesse offrire un processo di stage che fosse coerente con dinamica di sviluppo, il personale del progetto ha stimolato il proprietario ad esaminare alcuni casi critici realmente accaduti negli ultimi tempi che avessero avuto una ricaduta diretta sul servizio al cliente.

Il Sig. B. ha quindi cominciato ad evidenziare come il personale (uno staff di 5-6 persone) aveva costantemente delle mancanze che ricadevano sulla qualità del servizio: “non capisco diceva il pioniere- come non gli possa venire in mente che se finisce il burro devono segnalarlo altrimenti la mattina dopo le colazioni non possono essere preparate o, ancora, come sia possibile che non gestiscano bene le chiamate di prenotazione. Non ci vuole molto a capire che bisogna aggiornare le disponibilità di stanze sui portali internet...”. Proprio chiedendogli di pensare alle criticità del suo albergo partendo dal punto di vista del cliente il Sig. B ha gradualmente rielaborato la sua domanda già nel primo incontro concordando con i consulenti che il processo di stage si sarebbe focalizzato su:

Come migliore la gestione del personale per erogare un servizio di maggiore qualità?

Sicuramente la domanda di sviluppo così formulato segna un passo in avanti rispetto al primo intento dell'imprenditore: si è passati da una dimensione di *problem solving*, in cui lo stagista avrebbe svolto una mansione, ad una di sviluppo in cui il giovane è chiamato a co-generare un nuovo processo. D'altro canto la domanda così formulata doveva certamente essere esplorata e approfondita.

Ilaria, la stagista che venne introdotta nell'organizzazione (fase 2 del progetto), aveva scelto di sostenere il colloquio con il sig. B. perché fiduciosa del fatto che una piccola realtà con problemi organizzativi gli avrebbe consentito di avere una autonomia maggiore che in grandi aziende strutturate.

Il primo periodo di stage, per Ilaria come per tutti gli altri, è stata dedicata, alla “macro-fase esplorativa”. Ilaria ha cercato, tramite “l'orientamento e il coinvolgimento degli attori chiave”, di approfondire la domanda di sviluppo affiancando il pioniere nel suo lavoro giornaliero e cercando di cogliere tutte le criticità organizzative, cosa che non le è risultato sempre facile. In un primo momento Ilaria decide che lo strumento per migliorare la situazione è il mansionario.

Durante l'affiancamento da parte del personale del progetto, però, viene posta davanti alle seguenti domande: perché credi sia proprio il mansionario? Come ti è nata l'idea del mansionario? Ilaria, in modo forse meno visibile che per gli altri stagisti, era rimasta incastrata proprio nel processo routinario. Era il pioniere a ritenere che mettere per iscritto tutto quello che ogni dipendente avrebbe dovuto fare fosse il modo migliore per risolvere il problema e Ilaria si era limitata ad “ubbidire” alla richiesta fatta dal capo.

Durante l'incontro in aula lo staff di progetto ha cercato di stimolare Ilaria a guardare la situazione dal punto di vista del processo del cliente riportando l'attenzione su come era stata formulata la domanda dall'imprenditore.

Nonostante la domanda di sviluppo fosse stata già stata riformulata per portare l'attenzione sulla qualità del servizio offerto (come migliore la gestione del personale per erogare un servizio di maggiore qualità?), infatti, il Sig. B aveva guidato Ilaria in un'ottica funzionale in cui le azioni da intraprendere non miravano alla creazione di un processo di sviluppo rispondevano alla sola esigenza di essere maggiormente direttivi nei confronti del personale.

Negli incontri in aula Ilaria raggiunge la consapevolezza che il percorso che sta intraprendendo non è quello giusto ed è necessario riportare il focus sul processo del cliente, ma non è facile contrariare il pioniere che a parole si mostra disponibile alle nuove proposte ma, nei fatti, ritiene che il suo modo di agire, forte dei tanti anni di esperienza, non possa essere messo in dubbio.

Tuttavia, con l'affiancamento del personale di progetto, il Sig. B viene guidato a guardare la sua azienda secondo il processo del cliente, vengono individuati i vari servizi offerti e i processi che vi sono a monte.

Per ogni processo il pioniere designa un suo dipendente come "responsabile" con il compito di identificare le criticità di quel processo e fare proposte per il miglioramento. Si è passati, così, da una analisi impostata dal pioniere sul processo di lavoro (a cui è collegata l'idea di un mansionario) ad una basata sul processo del cliente che taglia trasversalmente i processi di lavoro di più persone.

Un approccio basato sul processo di lavoro rende ogni dipendente responsabile del solo rispetto del suo ruolo organizzativo, un approccio basato sul processo del cliente pone ciascuno nell'ottica di essere responsabile del buon servizio offerto e quindi consente un ruolo più proattivo del personale. In questo modo si giunge ad una terza ri-formulazione della domanda di sviluppo

Come attivare i dipendenti affinché siano responsabili dello sviluppo di specifici servizi/processi del cliente?

Ilaria, in relazione alla domanda di sviluppo riformulata, diventa "proprietaria del processo" di cambiamento (futura leader orizzontale) con il compito di presentare il progetto ai dipendenti e di guidarli nell'individuazione delle criticità e nella sperimentazione di azioni risolutive.

Si entra, in questo modo, nella fase di investigazione e sperimentazione nella quale Ilaria affianca i dipendenti dell'albergo, attraverso incontri periodici, in un percorso simile a quello che lei stessa aveva attuato: effettuare una fase di esplorazione tramite cui individuare le criticità di quel processo (la domanda di sviluppo di ogni processo) e individuare possibili azioni migliorative da sperimentare.

Ilaria ha affiancato questa investigazione con riunioni periodiche e ha guidato il personale nella fase successiva: individuare delle proposte di cambiamento e sperimentarle per un breve periodo.

Il lavoro svolto dalla stagista è stato molto apprezzato dal proprietario che pure, inizialmente, era scettico sulla metodologia che si stava utilizzando. Nondimeno durante il percorso la stagista ha avuto la possibilità di guardarsi allo specchio e di fare i conti non solo con l'organizzazione in cui era stata inserita ma anche con sé stessa e le proprie aree di miglioramento. Un confronto, però, mai slegato dalla realtà e dalle situazioni concrete che di volta in volta è necessario affrontare.

Di seguito proponiamo alcuni stralci di una intervista ad Ilaria per chiarire la natura dello sviluppo personale e per rendere visibile al lettore il collegamento esistente tra lo sviluppo di capacità individuali e l'azione pratica all'interno dell'organizzazione.

INTERVISTA ALLA STAGISTA DELL'HOTEL X AL TERMINE DEL PROGETTO

D: Ilaria, ti ritieni soddisfatta del lavoro che hai portato a termine e credi che gli obiettivi che ti eri prefissata siano stati raggiunti?

R: Sono molto soddisfatta di come sono andate le cose. Inizialmente non mi aspettavo una esperienza tanto coinvolgente e soprattutto una possibilità tanto concreta di mettere in pratica quello che si è rivelato per me un vero e proprio intervento di consulenza in cui sono stata responsabile di un percorso di cambiamento. Le criticità che erano presenti nel processo del cliente oggi sono per la maggior parte risolte e il proprietario è particolarmente soddisfatto del lavoro. Anche i dipendenti sono contenti di questa esperienza. Inizialmente temevo che si mostrassero poco collaborativi e motivati ma nella realtà si è realizzato tutto quello che nella teoria avevamo visto in aula: quando le persone sono chiamate a ricoprire un ruolo di responsabilità e diventano consapevoli dell'importanza del loro contributo si attivano concretamente e, per migliorare l'organizzazione, sono disposte a cambiare superando le loro resistenze.

D: Per te la metodologia utilizzata era qualcosa di totalmente nuovo. Lo sviluppo organizzativo si è concluso con successo, cosa puoi dire, invece, del tuo sviluppo personale?

R: Il progetto SAPIL mi ha dato una enorme occasione per conoscere meglio me stessa ma, soprattutto, per sradicare delle convinzioni che limitavano la mia capacità di agire nelle situazioni concrete. Il lavoro in aula e il processo di sviluppo individuale per prima cosa mi

hanno reso chiaro come spesso mi autolimitassi. La paura di affrontare situazioni nuove e quella di non essere all'altezza mi impediva di "mettermi in gioco" e di tirare fuori le mie idee su come affrontare i problemi. Il supporto del personale del progetto, che ha agito un ruolo consulenziale e dell'aula, mi ha aiutato a sfidare me stessa e a superare delle paure che non erano concrete ma solo frutto di una immagine di me stessa non corrispondente alla realtà.

Quando ho deciso di "giocare la partita" ho scoperto le mie capacità e lati di me che non conoscevo. Sono una persona energica ma anche molto cauta e la paura che questo mio lato impedisse di vedere la mia professionalità mi rendeva rigida nei rapporti. Ho imparato a dosare gli aspetti della mia personalità senza snaturarmi, permettendo agli altri di vedere quanto valgo. Conoscendo molto bene il mio lato impulsivo ed emotivo credevo di non essere in grado di sopportare situazioni conflittuali anche se latenti. Il proprietario dell'albergo era chiaramente poco convinto di quello che stavo facendo e non perdeva occasione, con frecciate e battute, di farmelo notare. È stato sorprendente, per me, vedere come, grazie al lavoro in aula, non solo non mi sono scoraggiata ma sono riuscita, a dispetto della mia impulsività, ad essere costante nel mio lavoro ed estremamente calma e paziente.

Dal punto di vista della formazione che abbiamo avuto in aula è stata importante la sensazione di avere "le spalle coperte". Lo staff di progetto e gli altri stagisti sono stati una comunità sempre presente e capace di rispondere alle mie preoccupazioni e perplessità con suggerimenti concreti. Da aggiungere, in particolare, che per la prima volta ho visto come la parte teorica sviluppata in un'aula si sia concretizzata nella realtà: teoria e pratica sono state tutt'una.

In questo piccolo stralcio di intervista Ilaria evidenzia quale sia stato il suo processo di sviluppo individuale. Ha gradualmente individuato i *principi ispiratori* che ostacolavano la sua azione nel contesto organizzativo come quella di "non essere all'altezza" e gradualmente le ha modificate cambiando la percezione di sé stessa. In questo percorso di crescita personale ha contemporaneamente sviluppato le sue capacità professionali, sperimentando il difficile passaggio da un'ottica funzionale (testimoniata dall'intento di creare un mansionario) a un'ottica di sviluppo basata sulla co-creazione di processi attenti al cliente e che portassero ad un ruolo più attivo dei dipendenti.

Come è corretto che sia, l'apprendimento di ciascun partecipante si misura in relazione alle sfide che lo specifico contesto gli mette di fronte; tuttavia è possibile rintracciare il filo rosso delle competenze per la *leadership orizzontale* di cui, in diversa veste, ciascun partecipante ha fatto diretta esperienza misurandosi con il tema del cambiamento organizzativo.

A tal proposito, di seguito si propone lo stralcio di una intervista a due partecipanti del progetto OrMa, che ha effettuato la sua esperienza di stage presso un Ipab³⁷.

INTERVISTA ALLE STAGISTE DELL'IPAB AL TERMINE DEL PROGETTO

D: Angela, come mai hai deciso di partecipare a questo progetto e come hai scelto le aziende con cui sostenere il colloquio?

Sono venuta a conoscenza del progetto Orma grazie ad alcune locandine distribuite nella mia facoltà.

Ciò che mi ha colpito è che il progetto proponeva di entrare in contatto con un network di imprese grazie all'intermediazione di esperti che proponevano una metodologia innovativa.

Ho pensato che, a differenza di quanto avviene in un normale stage, nel progetto Orma ci sarebbe stata la possibilità di fare un'esperienza realmente formativa grazie all'affiancamento di professionisti nello staff di progetto. Le organizzazioni che hanno presentato i processi di stage sono state numerose ma non è stato difficile per me scegliere quelle con cui sostenere un colloquio. Durante la presentazione era possibile capire non solo il processo di stage proposto, ma anche i valori delle organizzazioni, lo stile, la cultura. Io ho scelto di sostenere i colloqui con le imprese i cui responsabili mi avevano trasmesso più passione per il loro lavoro; sicuramente l'Ipab era tra queste, vista anche la missione sociale dell'ente.

³⁷ Si rimanda a Rizziato & Nemmo (2013) per il dettaglio del case study dell'Ipab.

D: Angela, rispetto alla tua esperienza nell'organizzazione, c'è stato qualche momento particolarmente formativo?

Ce ne sono stati diversi ma, sicuramente, è quando si sbaglia che si ha la possibilità di imparare di più. Nel mio caso, un momento critico è stata la raccolta di informazioni sulle criticità esistenti nel processo di gestione delle risorse umane.

Inizialmente avevo pensato di rilevare i problemi che i lavoratori affrontavano durante la loro giornata lavorativa tramite un questionario. Mi sembrava uno strumento che assicurava l'anonimato e che mi avrebbe fornito dei dati facilmente riassumibili. In realtà, la scelta di utilizzare il questionario è stata piuttosto fallimentare. Non solo non mi ha fornito i dati che mi aspettavo ma, addirittura, chi doveva compilarlo si è mostrato piuttosto ostile. Negli incontri d'aula mi è stato quindi suggerito di effettuare delle interviste aperte, coinvolgendo le persone nel possibile percorso di sviluppo. Il risultato è stato sorprendente. Le persone si sono aperte molto di più. Chiedevo a ciascuno quali elementi problematici incontrava nella gestione del suo lavoro e gli proponevo, al contempo, di farmi presenti delle possibili idee di miglioramento. Le persone si sono sentite coinvolte e ascoltate e, soprattutto, sono state in grado di dare dei suggerimenti semplici e validi per migliorare il processo di lavoro. Effettuare le interviste mi ha anche aiutato a gestire meglio una comunicazione basata sui fatti. Gli intervistati, infatti, tendevano più a lamentarsi che a descrivere oggettivamente la situazione ma, se riportati sulla giusta strada erano pronti a dare il loro contributo. È stato un momento molto costruttivo per me.

D: Daniela, ci hai detto che in passato hai già fatto altri stage. Rispetto alle precedenti esperienze cosa ha distinto il progetto Orma?

Sicuramente rispetto ad altre esperienze questa ha richiesto un mio maggior impegno, maggiore iniziativa. Il mio referente all'interno dell'organizzazione, infatti, è stato cambiato poco dopo l'inizio dello stage e il processo di stage che dovevo seguire non era più molto chiaro. Ho dovuto investire delle energie per capire in quale processo di sviluppo avrei potuto dare il mio contributo. Quando ho iniziato a lavorare, poi, ho notato subito che la mia opinione veniva realmente presa in considerazione e questo è stato molto importante. Ho avuto la possibilità all'interno dell'organizzazione di mettere in pratica ciò che ci veniva suggerito nei rientri in aula: adottare l'ottica del cambiamento senza necessariamente credere che il nostro compito sia semplicemente imparare qualcosa. Ho dato il mio contributo e questo è stato apprezzato, tant'è che mi hanno offerto di continuare con una collaborazione retribuita.

D: Daniela, cosa ti ha colpito dell'accompagnamento dato dallo staff di progetto?

Per me è stato molto importante riuscire a mettere in pratica il suggerimento, dato negli incontri mensili in aula, di porci come degli osservatori prima di interagire. Ho riscontrato inoltre quanto fosse utile nella realtà analizzare il piano dei fatti senza farsi influenzare dalle dinamiche emotive che scattano frequentemente nei contesti organizzativi. Ho apprezzato molto anche gli esercizi in sottogruppo perché tramite la rotazione nei diversi ruoli era possibile prendere consapevolezza dei propri punti di forza e delle proprie aree di miglioramento. Gli esercizi richiedevano l'utilizzo di abilità specifiche e nel farli ho avuto la possibilità di prendere consapevolezza di aspetti di me di cui non ero consapevole e di cui sottovalutavo la portata.

In sintesi, i progetti sopra descritti si basano sull'idea che un'esperienza di stage è efficace solo se consente al giovane di crescere e, al contempo, all'impresa di migliorarsi ed innovarsi.

Perché questo possa accadere sono necessarie delle professionalità intermedie che siano capaci, da un lato, di comprendere il mondo organizzativo e le esigenze delle organizzazioni (con un occhio particolare al loro sviluppo) e, dall'altro, di accompagnare i giovani offrendo loro gli strumenti necessari per rapportarsi alla realtà lasciando loro, però, uno spazio di esperienza, libertà, iniziativa.

Chi affianca tali tipologie di progetti è, a tutti gli effetti, un operatore dello sviluppo locale in quanto:

- mette in relazione in modo sinergico le esigenze di diversi attori del territorio (giovani, istituzioni deputate alla formazione; organizzazioni pubbliche; aziende private);
- agevola un processo di sviluppo endogeno del territorio grazie alla capacità di capitalizzare il contributo dei giovani per l'innovazione dei processi organizzativi e di business.

5. CONCLUSIONI

La creatività non si trasmette. Ma ognuno incontrando l'occasione di poterla sperimentare, può accendersene.
(Danilo Dolci)

Nelle varie sperimentazioni progettuali della metodologia LOOI sui territori è stato possibile superare in gran parte le criticità dello sviluppo locale emerse dalle attività di ricerca azione del CNR-IRCrES descritte nel §2.1., ma anche quelle rilevate dalle analisi proposte da Giuseppe Vetrano al §2.2.

Riassumiamo dunque qui le criticità:

- la scarsa continuità delle attività avviate nei progetti, dovuta probabilmente al fatto di averne circoscritto l'orizzonte temporale secondo le esigenze della burocrazia progettuale più che considerando le necessità reali degli attori locali;
- la difficoltà a realizzare nella pratica gli obiettivi fissati in fase di progettazione, caratterizzata da alta complessità e condizionata spesso da articolate logiche burocratiche, che nulla hanno a che vedere con la realtà dei processi socio economici e culturali dei territori: è stato scarsamente considerato quanto la progettualità scritta, per quanto sofisticata, sia ben diversa dalla progettualità agita;
- la carenza di competenze e forme di *governance/leadership* locale in grado di favorire le giuste connessioni e un dialogo sistematico nei territori, nonché di focalizzare gli obiettivi strategici per la comunità locale;
- le difficoltà di connettere le criticità personali, culturali, organizzative e locali in percorsi di sviluppo che vadano oltre l'orizzonte progettuale.

Possiamo così vedere come le progettualità che hanno utilizzato la *metodologia della leadership orizzontale per le organizzazioni e i territori integrati* abbiano rappresentato una buona pratica, estendibile rispetto alle sfide che pongono oggi le nuove progettualità per lo sviluppo sostenibile con la creazione di reti locali da affrontare con il PNRR, considerando anche il contesto degli obiettivi dell'agenzia 2030 dell'ONU.

Pensando alle criticità analizzate da Vetrano e più in generale alle criticità degli approcci partecipati proposti dall'Unione Europea, quale l'approccio LEADER, nei suoi vari sviluppi, si può concludere che sono frutto di una cultura che tende ad intervenire *o* sui processi *o* sulle relazioni, basandosi ancora su posizioni positiviste, che considerano persone e processi come due realtà indipendenti. È evidente che la complessità dei percorsi di sviluppo locale non permette pianificazioni a tavolino, ma richiede un ampio coinvolgimento di tutti soggetti che possano avviare processi di integrazione della propria individualità sociale, favorendo lo sviluppo di organizzazioni e territori integrati

Sposando quindi la cultura della complessità, la proposta metodologica qui descritta ha cercato una via sistemica e generativa del cambiamento che, con la modalità dell'*apprendimento trasformativo*, ha portato a nuovi processi locali e organizzativi *mentre* si generavano nuove competenze per lo sviluppo locale.

Il quadro proposto di *competenze e metacompetenze per lo sviluppo sistemico ed evolutivo* rappresenta un risultato, che si può considerare una forma rinnovata del "capitale sociale" del territorio, come descritto da Putnam (1993), quale valore relazionale che risiede *tra* i soggetti

chiave del territorio; si tratta del valore intangibile che si trova *nelle* relazioni sociali, e si concretizza in processi che producono effetti tangibili su un piano socio-economico.

La metodologia ha permesso di collegare i livelli istituzionali con quelli socio-economici, ossia gli elementi più strutturati, verticali, con quelli più dinamici, relazionali, orizzontali, aprendo a nuove visioni e prassi della progettazione per lo sviluppo locale.

Si è riscontrato inoltre che, grazie allo sviluppo di una nuova consapevolezza e delle competenze sistemico evolutive caratterizzanti la *leadership orizzontale*, è stato possibile iniziare la generazione di una “terza fase” del territorio, una fase “adulta” in cui emerge una crescente coscienza del tutto e delle parti, la fase appunto di integrazione del territorio, raggiungibile attivando forme di creatività sociale.

Le varie applicazioni della metodologia LOOI allo sviluppo locale hanno dimostrato quanto sostenuto da Putnam, che evidenzia non solo la compatibilità, ma addirittura l’efficacia del combinare l’interesse individuale con la ricerca del bene comune, promuovendo le relazioni fiduciarie, i valori condivisi, le reti sociali che creano il vero valore di una comunità, quale ambito di sviluppo delle persone, delle organizzazioni e dei territori.

Già Adriano Olivetti aveva lavorato in tal senso con il suo progetto politico delle Comunità locali, le quali trovavano elemento di connessione non “nelle costrizioni, o nel conformismo, ma attraverso la lenta formazione di una coscienza personalista e comunitaria”³⁸. Egli riteneva che solo nelle Comunità l’intelligenza sarebbe potuta essere realmente al “servizio del cuore”.

Olivetti vedeva centrale per i centri comunitari il tema del lavoro, non solo come questione dell’economia e del mercato, ma come problema politico delle istituzioni. La “Comunità Concreta” da lui teorizzata aveva come riferimenti teorici e concettuali il pensiero socialista, l’ideale cristiano e il personalismo di Mounier, riformulati sulla base della realtà locale e delle contingenze storiche. Per Olivetti, l’azione politica doveva rappresentare lo sforzo di creare istituzioni che rendessero operante la possibilità dell’uomo di armonizzare e sintetizzare esigenze e vocazioni diverse, esprimendo già allora una visione globalizzata fatta di interconnessioni.

Dal senso delle Comunità locali espresso nel suo *Manifesto Programmatico del Movimento Comunità* emerge infatti una visione che oggi possiamo considerare pionieristica, considerando che fu scritta nel 1953:

Oggi crediamo appaia finalmente evidente che il progresso occidentale è legato ad una visione unitaria del mondo: la sorte del contadino persiano, cinese o indiano è legata alla sorte dell’operaio urbano europeo e americano. E ciò per ragioni di comune benessere e di giustizia, di stabilità economica e di ordine internazionale.

Possiamo osservare che la globalizzazione non si è sviluppata certo con questa visione, ma riteniamo che si possa ripartire dai territori per innescare meccanismi virtuosi che possano influenzare le logiche globali.

La metodologia LOOI, nella sua peculiarità di saper tessere le connessioni tra sviluppo personale, organizzativo e locale, lavorando su quella che Adriano Olivetti ha definito una *coscienza personalistica e comunitaria*, può offrire un supporto significativo, anche nelle prospettive dell’Agenda 2030 dell’ONU (§nota 7), che traccia i criteri per la crescita futura e richiama la necessità di interconnettere le varie criticità che stiamo vivendo, in una prospettiva di sostenibilità economica, sociale ed ambientale. Per la parte politica, sarebbe utile riprendere alcuni elementi dell’esperienza comunitaria che possono offrire spunti alla creazione di nuove forme di comunità locali in grado di affrontare le criticità della globalizzazione selvaggia, della quale a vari livelli stiamo subendo le conseguenze su diversi piani.

La sfida a cui la proposta metodologica riportata vuole cercare di rispondere è quella di favorire una trasformazione sistemica e sostenibile delle comunità locali, che oggi devono venir

³⁸ Per approfondimenti si veda Rizziato & Melone (2008b).

considerate, al contempo, un sistema chiuso e aperto. Un sistema chiuso, perché in grado di riappropriarsi della propria identità e capace di ricreare reti fiduciarie localizzate; un sistema aperto, in quanto il processo di riappropriazione deve avvenire in una prospettiva orientata al futuro, con la consapevolezza e la conoscenza delle sfide globali e, soprattutto, sulla base di reali processi di interazione produttiva.

Per promuovere un percorso di sviluppo dei territori efficace e sistematico sarà necessario stimolare una nuova *leadership* territoriale, legata al processo di creazione della *governance*, che faciliti il cambiamento, assumendo compiti molteplici: cogliere gli input provenienti dalla comunità locale, ispirare chi ha il governo del territorio e, contemporaneamente, recepire da questo le norme ed i valori atti ad avviare processi di collaborazione tali da portare a risultati concreti e soddisfacenti, come frutto di progetti sostenibili.

In parallelo da una parte si dovrà promuovere l'orientamento al cliente/beneficiario per lo sviluppo delle singole organizzazioni che operano in un dato territorio; dall'altra, si dovrà incoraggiare lo sviluppo *tra* le organizzazioni, quali comunità lavorative che si adoperano per un fine condiviso. Trovare tale nesso rappresenta una delle sfide più importanti per lo sviluppo nei territori. Per questo è necessario stimolare nuove competenze, quali quelle proposte alla base di una *leadership orizzontale*, quale *leadership sistemica*, che portino a una nuova consapevolezza di sé, del contesto e di sé come co-creatori del contesto.

Si auspica di poter applicare le innovazioni metodologiche raccolte in questo volume nelle prossime sfide dello sviluppo post pandemico, per rinnovare la cultura dello sviluppo e portare innovazioni sociali, economiche e culturali, in una prospettiva di co-costruzione e generazione sistemica del bene comune.

6. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Argyris, C., & Schön, D. (1998). *Apprendimento organizzativo*. Milano: Guerini e Associati.
- Assaggioli, R. (1977). *L'atto di volontà*. Roma: Astrolabio.
- Bateson, G. (1984). *Mente e natura. Un'unità necessaria*. Milano: Adelphi.
- Bateson, G. (1993). *Verso un'Ecologia della Mente*. Milano: Adelphi.
- Bauman Z. (2001). *Voglia di Comunità*. Bari: Laterza.
- Bekman, A. (2010). *The horizontal leadership book*. Berlin: Alertverlag.
- Boardman, J., & Sanser, B. (2008). *Systems Thinking: Coping with 21st Century Problems*. Boca Rato, FL: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Boulding, K. (1956). General System Theory. The Skeleton of Science. *Management Science*, 2, pp. 197-208. doi:10.1287/mnsc.2.3.197
- Carboni, C. (2009). *La governance dello sviluppo locale: città e territori in Italia all'epoca della globalizzazione*. Bologna: Il Mulino.
- Clark, G., Huxley, J., & Mountford, D. (2010). *Organising Local Economic Development: The Role of Development Agencies and Companies*. Paris: OECD Publishing.
- Commissione Europea (2001). *Libro Bianco sulla governance*. Bruxelles. <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/11c3e337-9cf5-4603-a518-cacb77207e3b/language-en>
- Damasio, A. (1995). *L'errore di Cartesio. Emozione, ragione e cervello umano*. Milano: Adelphi.
- Dewey, J. (1961). *Come pensiamo*. Firenze: La Nuova Italia.
- Doidge, N. (2007). *The brain who change itself*, New York: Penguin Book.
- Formenti, L. (1998). *La formazione autobiografica. Confronti tra modelli e riflessioni tra teoria e prassi*. Milano: Guerini e Associati.
- Hosking, D.M., & Morley, I.E. (1991). *A Social Psychology of Organizing*. Harlow: Prentice Hall.
- Kelly, G. (2004). *La psicologia dei costrutti personali*. Milano: Raffaello Cortina.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the source of Learning and Development*. New York, NY: Prentice-Hall.
- Knowles, M.S. (1973). *Quando l'adulto impara. Pedagogia e andragogia*. Milano: Franco Angeli.
- Jung, C.G. (1935). *Coscienza, Inconscio e Individuazione*. Torino: Bollati e Boringhieri.
- Lewin, K. (1972). *I conflitti sociali*. Milano: Franco Angeli.
- Lewin, K. (2005). *La teoria, la ricerca, l'intervento* (a cura di P. Colucci). Bologna: Il Mulino.
- Lievegoed, B.C.J. (2001). *Verso nuove strutture organizzative. Una guida pratica ai sistemi sociali del futuro*. Alassio: Natura e Cultura.
- Lievegoed, B.C.J. (1998). *Crisi biografiche, l'evoluzione dell'uomo tra giovinezza ed anzianità*. Alassio: Natura e cultura.
- Luhmann, T. (2001). *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*. Bologna: Il Mulino.
- Maslow, A. (1973). *Motivazione e personalità*. Roma: Armando.
- Maturana, H., & Varela, F. (1987). *L'albero della conoscenza*. Milano: Garzanti.
- Maturana, H., & Varela, F. (2001). *Autopoiesi e cognizione*. Venezia: Marsilio.
- Merleau-Ponty, M. (1965). *Fenomenologia della percezione*. Milano: il Saggiatore.
- Mezirow, J. (2003). *Apprendimento e trasformazione*. Milano: Raffaello Cortina.
- Morin, E. (1989). *La conoscenza della conoscenza*, Milano: Feltrinelli.
- Morin, E. (2002). *Il metodo 5: L'identità umana*. Milano: Raffaello Cortina.
- Mortari, L. (2004). *Il pensare riflessivo nella formazione*. Carocci: Roma.
- Mounier, E. (1955). *Rivoluzione personalista e comunitaria*. Milano: Edizioni di Comunità.
- Novara, F. (2004). *Si può guarire l'organizzazione? Itinerari d'impresa: management diritto formazione*. Soveria Mannelli: Rubbettino. <http://www.aislonline.org/Portals/0/Download/Novara-1.pdf>

- OECD. (2016). *OECD Regional Outlook 2016: Productive Regions for Inclusive Societies*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2017). *Multi-level Governance Reforms: Overview of OECD Country Experiences*. Paris: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264272866-en>
- OECD. (2020). *A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals*. Paris: OECD Publishing.
- Parsons, T. (1991). *The Social System*. Londra: Routledge.
- Putnam, R. (1993). *La tradizione civica delle Regioni italiane*. Mondadori: Milano.
- Richmond, B. (2000). *The "Thinking" in Systems Thinking: Seven Essential Skills*. Waltham, MA: Pegasus Communications.
- Rizziato, E. (2008a). Favorire lo sviluppo delle persone e delle organizzazioni: un'esperienza nel Mezzogiorno. In *Communitas 2002. La realtà dell'utopia. L'attualità di Adriano Olivetti* (pp. 48-50). Milano: Franco Angeli.
- Rizziato, E. (2008b). Motivazione e sviluppo organizzativo. In *Communitas 2002. La realtà dell'utopia. L'attualità di Adriano Olivetti* (pp. 74-82). Milano: Franco Angeli.
- Rizziato, E. (2010a). *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro. Verso la definizione di un approccio europeo*. Milano: Franco Angeli.
- Rizziato, E. (2010b). *La Formazione-sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative* (Working Paper 3/2010). Torino: CERIS-CNR.
http://www.ceris.cnr.it/ceris/workingpaper/2010/WP_3_10_RIZZIATO.pdf
- Rizziato, E. (2018). *Organizzazioni e leadership orizzontali: il percorso di training sistemico evolutivo (TRASE)*. (CNR-IRCrES Working Paper 12/2018). Torino: CNR-IRCrES.
<http://dx.doi.org/10.23760/2421-7158.2018.012>
- Rizziato, E. (2020). *Verso un umanesimo della vita organizzativa: generare sviluppo nella complessità con la leadership orizzontale*. Milano: Franco Angeli.
- Rizziato, E., Marziali, B. & Melone, P. (2007a). *Sviluppo locale e leadership. Una proposta metodologica* (Working Paper Ceris-CNR 8/2007). Torino: Ceris-CNR.
http://www.ceris.cnr.it/ceris/workingpaper/2007/WP_08_07_RIZZIATO.pdf
- Rizziato, E., Marziali, B., Fantuzzi, F., & Hodapp, J. (2007b). *Progetto speciale logistica dell'Ice per il distretto della sedia di Manzano. Come coagulare l'interesse di un gruppo di aziende per formare un nucleo di sviluppo nel distretto: un approccio innovativo per focalizzare i temi chiave e le criticità* (Rapporto Tecnico N.10 Ceris-CNR). Torino: Ceris-CNR,
<http://www.byterfly.eu/islandora/object/librib:378468#mode/2up>
- Rizziato, E., & Melone, P. (2008a). *Documentazione di sintesi dei processi di sviluppo locale avviati e sviluppati dal progetto Pit Promos Area siciliana delle Madonie* (Rapporto Tecnico CNR-Ceris 22/2008). Torino: CNR-Ceris.
<http://www.byterfly.eu/islandora/object/librib:378721#mode/2up>
- Rizziato, E., & Melone, P. (2008b). *L'approccio allo sviluppo locale di Adriano Olivetti I Centri Comunitari* (Rapporto Tecnico CNR-Ceris 23/2008). Torino: CNR-Ceris.
- Rizziato E., & Melone P (2010). *Progetto E.P.I. per la formazione di Esperti in Processi Innovativi delle Organizzazioni e del Territorio: Sperimentazione di un modello efficiente di transizione Università-Imprese. Progetto FIXO Azione 3 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*. (Rapporto Tecnico CNR-Ceris 32). Torino: CNR-Ceris.
<http://www.byterfly.eu/islandora/object/librib:379629#mode/2up>
- Rizziato, E., & Nemmo, E. (2013). *Progetti Orma e Sapol: la formazione-sviluppo per un placement universitario innovativo e la generazione di nuove competenze* (Rapporto Tecnico CNR-Ceris 50). Torino: CNR-Ceris. http://www.ceris.cnr.it/ceris/rt/RT_50.pdf
- Rizziato, E., Giachi, L., & Nemmo, E. (2014). *Progetto second chance school: una proposta di innovazione nei tirocini per la scuola superiore* (Rapporto Tecnico CNR-Ceris 54). Torino: CNR-Ceris. http://www.ceris.cnr.it/ceris/rt/rt_54.pdf
- Rizziato, E. & Nemmo, E. (2018). *Competenze di sviluppo sistemico evolutivo per la leadership e le organizzazioni orizzontali* (Working Paper CNR-IRCrES, 13/2018). Torino: CNR-IRCrES. http://www.ircres.cnr.it/images/wp/WP_13_2018.pdf

- Rizzolatti, G., & Sinigaglia, C. (2006). *So quel che fai. Il cervello che agisce e i neuroni specchio*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Rohen, J.W. (2007). *Functional Morphology: The Dynamic Wholeness of the Human Organism*. New York: Adonis Press.
- Sacco, P.L., Ferilli, G., & Tavano Blessi, G. (2015). *Cultura e sviluppo locale. Verso il distretto culturale evoluto*. Bologna: Il Mulino.
- Scharmer, O. (2017). *Teoria U. I fondamentali*. Milano: Guerini Next.
- Schön, D.A., Striano, M., & Capperucci, D. (2006). *Formare il professionista riflessivo: per una nuova prospettiva della formazione e dell'apprendimento nelle professioni*. Milano: Franco Angeli.
- Senge, P. (1992). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Senge, P.M., Jaworski, J., Scharmer, O., & Flowers, B.S. (2005). *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations and Society*. Londra: Nicholas Brealey Publishing.
- Senge, P., & Goleman, D. (2016). *A scuola di futuro: manifesto per una nuova educazione*. Bologna: Rizzoli.
- Siegel, D.J. (2001). *La mente relazionale. Neurobiologia dell'esperienza interpersonale*. Milano: Raffaello Cortina.
- Siegel, J. (2010). *Mindsight*. Milano: Raffaello Cortina.
- Swedeler, A. (2019). *Fully Human*. Stoccarda: Schneider Editionen.
- Steiner, R. (1997). *La filosofia della libertà*. Milano: Fratelli Bocca Editori.
- Tomasello, M. (2005). *Le origini culturali della cognizione umana*. Bologna: Il Mulino.
- Varela, F. (1992). *Un know-how per l'etica*. Milano: Laterza.
- Von Foster, H. (1991). Through the Eyes of the Other. In F. Steier (a cura di). *Research and Reflectivity* (pp. 63-75). Londra: Sage.
- Vygotskji, L.S. (1962). *Pensiero e linguaggio*. Firenze: Giunti Barbera.
- Weick, K.E. (1997). *Senso e significato dell'organizzazione*. Milano: Raffaello Cortina.
- Wittgenstein, L. (1974). *Ricerche filosofiche*. Torino: Einaudi.

Quaderni IRCrES
Temi e problemi di sostenibilità sociale, economica, ambientale

2022

- 14 [Agile working in Public Research Organizations during the COVID-19 pandemic. Organizational factors and individual attitudes in knowledge production.](#) A cura di Emanuela Reale.
ISBN (online): 978-88-98193-26-4 // ISBN (print): 978-88-98193-27-1

2020

- (5)3 [Macchिंगegno: lavoro, scienza, energia tra il XVI e il XIX secolo. Dispensa per gli animatori scientifici dell'Ecomuseo del Freidano.](#) A cura di Grazia Biorci. ISBN: 978-88-98193-20-2
- (5)2 [L'efficacia degli incentivi agli investimenti in sicurezza.](#) A cura di Elena Ragazzi.
ISBN. 978-88-98193-19-6
- [\(5\)1](#)

2019

- [\(4\)2](#)
- [\(4\)1](#)

2018

- [\(3\)5](#)
- [\(3\)4](#)
- (3)3 [Narrazioni dal Secolo Breve. Ripensare il Mediterraneo.](#) A cura di Antonella Emina.
ISBN: 978-88-98193-13-4
- (3)2 [Territori e Scenari. Ripensare il Mediterraneo.](#) A cura di Antonella Emina.
ISBN: 978-88-98193-12-7
- [\(3\)1](#)

2017

- (2)2 [The relation between public manager compensation and members of parliament's salary across OECD countries: explorative analysis and possible determinants with public policy implications.](#) Igor Benati, Mario Coccia. DOI: <http://dx.doi.org/10.23760/2499-6661.2017.001>
- (2)1 [What is the relation between public manager compensation and government effectiveness? An explorative analysis with public management implications.](#) Mario Coccia, Igor Benati.
DOI: <http://dx.doi.org/10.23760/2499-6661.2017.002>

2016

- (1)1 [Emerging costs deriving from blackouts for individual firms: evidence from an Italian case study.](#) Clementina Bruno, Ugo Finardi, Azahara Lorite-Espejo, Elena Ragazzi

Erica Rizziato propone una riflessione sulle criticità dello sviluppo locale e una metodologia che mostra alcune soluzioni possibili. La metodologia presentata è stata delineata nel 2007 ed è stata poi definita in modo compiuto, dopo vari anni di ricerca e sperimentazione. Si tratta della metodologia per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate (LOOI), descritta in *Verso un umanesimo della vita organizzativa: generare sviluppo nella complessità con la leadership orizzontale* (Franco Angeli, 2020), che si concentra sugli aspetti sistemici ed evolutivi del cambiamento, come connessione tra le competenze delle persone, la motivazione e lo sviluppo dei processi organizzativi e locali. Alcuni punti critici dello sviluppo locale nel quadro delle politiche dell'UE sono analizzati dal punto di vista di un esperto che ha sperimentato applicazioni concrete per oltre trent'anni. Poi, presenta il passaggio dalla visione teorica dell'approccio LEADER dell'UE alla sua buona attuazione con l'approccio di leadership orizzontale, utilizzato dal CNR-IRCrES. Seguono la descrizione delle basi di questo tipo di approccio con la metodologia della leadership orizzontale per le organizzazioni integrate, applicate allo sviluppo locale e la presentazione di due casi di studio.

