

I Progetti territoriali complessi e la formazione alla Complessità progettuale

di Giovanna Beccalli*

*...nessun individuo agisce mai da solo
come creatore di senso...*

[K. E. Weick, 1993]

La Società della Conoscenza ha preso il posto della *mera* Società dell'Informazione e non è detto che non ceda a breve il passo alla Società della Formazione alla Complessità.

Lungi l'idea di una visione complicata delle cose ma piuttosto complessa, ovvero, consapevole della presenza attiva di più soggetti che più fortemente agiscono e interagiscono negli scenari dello sviluppo umano, provenendo da mondi attoriali diversi, spesso diametralmente opposti. Il che implica *a fortiori* la necessità di acquisire metodi adatti per l'agire e, dunque, l'apprendere comune, per mettere in comune saperi, competenze, ruoli e azioni da intraprendere.

Ciò si rivela in tutta la sua importanza, ma anche impellenza, soprattutto in occasione delle progettualità territoriali integrate, delle iniziative promosse attraverso i vari Avvisi pubblici, di cui il contesto socioeconomico e istituzionale comunitario si è ormai dotato, in termini di prassi consolidata, per dare attuazione alle Politiche di sviluppo locale, regionale, nazionale, internazionale, ponendo l'accento su alcune priorità di crescita umana, sociale ed economica e imponendo quasi un risveglio simultaneo delle energie creative e attive di più soggetti, pubblici e privati - per lo più aziende, enti e organizzazioni - che, variamente, vengono chiamati a *completarsi* nell'azione, a stringersi intorno ad obiettivi comuni da perseguire, all'interno di territori definiti che divengono confine, limite ma anche *elemento unificante e aggregante di per sé*, nelle dinamiche di necessaria integrazione progettuale e di finalizzazione delle conoscenze e degli apporti.

Un coacervo di organizzazioni, da regimentare a loro volta, all'interno di una dinamica di sviluppo progettuale che, pertanto, si rivela in tutta la

* Vice presidente di AIF Sicilia, formatrice, da circa 20 anni opera nel settore della Comunicazione istituzionale ed è progettista di sviluppo territoriale, risorse umane ed eGov, per enti pubblici e privati. Contatti: gbeccalli@hotmail.it

sua complessità e che oggi rappresenta senza dubbio la sfida lanciata dalle istituzioni, specie sopranazionali, in modo spontaneo, sul tavolo della formazione più evoluta e alimentata dall'uso diffuso e imprescindibile delle nuove tecnologie, dalla globalizzazione, dalle mutate identità degli attori sociali ed economici e dalle attese e potenzialità dei singoli individui, chiamati a partecipare alla progettazione e costruzione del contesto in cui vivono, in cui operano.

Da qui si parte per guardare all'esperienza (e soprattutto al futuro) dei Programmi complessi e della programmazione negoziata, dei Progetti integrati territoriali o settoriali (dai PIT, ai Patti, agli Accordi di Programma, ai progetti Leader, alle Reti partenariali internazionali, ai Prusst, alle partnership per lo sviluppo di progetti rurali o settoriali, etc.), come a un'enorme istanza emergente di *formazione alla complessità* che viene *dalla* complessità di attori delle nuove aggregazioni di cooperazione interistituzionale e investe i formatori, i *project manager*, i *knowledge agents* potenzialmente in grado di mettere in ciclo la conoscenza, generando valore e ridefinendo i ruoli e le competenze *core* per dare corpo alla *vision* dei contesti di appartenenza, per confluire, poi, in un senso di comune condivisione dell'appartenere, dell'identificarsi, muovendosi sui binari degli obbiettivi da raggiungere, spinti da motivazioni sottostanti diverse.

Il problema si è rilevato, sino ad oggi, solo per chi è chiamato a occuparsi del *knowledge management* connesso alla progettazione complessa. In realtà, potrebbe presto rivelarsi un aspetto debole dell'intera economia emergente. Ed è, in un certo senso, la consegna riflessiva che si lascia agli 'addetti ai lavori', osservando gli elementi e le dinamiche di maggiore pregnanza anche in occasione della stagione appena conclusa di progettazione dei Piani di Sviluppo Locale, per l'attuazione dell'approccio Leader (di tipo *bottom-up*) promosso dalle programmazioni regionali dello Sviluppo Rurale, nella stagione 2007-13 dei Fondi Strutturali UE.

Formazione complessa per formare alla Complessità dello (e per lo) Sviluppo socioeconomico dei territori. Le premesse dell'azione.

L'agire progettuale è tale qualunque sia il campo di azione. Sicché anche un progetto complesso, com'è prassi, si struttura intorno ad un obiettivo generale da declinare in obiettivi specifici e relative azioni da intraprendere per soddisfare le esigenze sottese all'iniziativa e che emergono dal tessuto sociale, economico, culturale.

In genere si tratta di finalità mirate che tendono ad attuare Politiche di sviluppo, *integrate* in termini soggettivi ma anche settoriali o territoriali. Sono così le Politiche attive del Governo, dell'UE, degli Enti locali, delle

grandi organizzazioni legate a *lobbies* economiche o culturali, rivolte a mettere insieme soggetti che rappresentano la totalità dei generi che popolano e 'dissodano' e conformano il territorio alle proprie esigenze, nel rispetto delle vocazioni prevalenti dello stesso, il quale assurge a teatro massimo e oggetto di osservazione e, al contempo, *azione*.

Potenziati attori protagonisti e 'comparse' di tale percorso progettuale sono, quindi, i soggetti: individui ed organizzazioni, in massima parte amministrazioni pubbliche, enti locali ma anche imprese (piccole, medie o grandi), enti di ricerca, associazioni, *ong*, etc. Ovvero, un universo formato da mondi spesso distanti anni luce l'uno dall'altro, in termini di dinamiche interne e di percorsi e obiettivi, che si incontrano solo in occasione delle vicende progettuali o di aspetti comuni che li toccano in modo diverso e che, per di più, sono chiamati ad 'integrarsi', a 'mettere in comune', a sentirsi 'unica entità', in modo estemporaneo e, in genere, con un tempo 'definito' e, spesso, molto 'stretto'.

Punti critici dell'agire progettuale comune e 'prove tecniche' di Gruppo

Il primo aspetto che in genere si coglie è **il disagio nell'interazione**, la sfiducia e la difficoltà di comprendere le ragioni comuni e di cooperare, di leggere l'importanza della complementarità e dell'agire complesso in modo organizzato. I dubbi che imperano sono a forma di "io cosa ci guadagno?" o "chi vince?" o peggio "e se volessero scottarsi ...le dita della *mia* mano?".

Eppure, in massima parte, si paga solo lo scotto dell'effetto 'sorpresa', dell'impreparazione, dell'effetto 'domino' nel desiderio di fuga o di caccia all'untore nella potenziale compagine.

In realtà, basterebbe lavorare 'per tempo' e non 'tempestivamente' ovvero emergenzialmente, ma accuratamente e con criterio obbiettivo e soggettivo, 'tagliato' sulle singole organizzazioni/enti/soggetti, preparando gli *attori locali* al cambiamento, accompagnandoli alla costruzione della comune *vision*, passando dai singoli bisogni e dalle potenziali risorse da poter attivare, giungendo alla conformazione delle Azioni possibili, intorno ad obbiettivi comuni che soddisfino tutte le istanze espresse (e non) della *partnership* in divenire.

Basterebbe, cioè, partire dalla *formazione alla complessità* proprio dell'essere parte integrante di un contesto e portatori di bisogni caratterizzati, con relativi obbiettivi, ma altresì di risorse esistenti e potenziali, di saperi, conoscenze, ricchezze culturali ed esperienziali il

cui effetto risolutivo delle criticità troverebbe un formidabile effetto moltiplicatore nello 'stare insieme *organizzato*'.

Peraltro, l'attuale configurazione della Società che evolve ulteriormente il concetto di *Conoscenza*, fa sì che i bisogni sociali, economici, identitari, ambientali non siano più trattabili solo in dimensioni locali o globali poiché le *tendenze* e le *interdipendenze* obbligano ad affrontare, culturalmente ed operativamente, la complessità e, al contempo, a lavorare insieme, a co-progettare e co-gestire processi radicati e mutevoli, su tanti livelli e tra tanti soggetti diversi, individuali e collettivi.

L'aspetto critico è quindi innanzitutto legato alla possibilità/capacità di trasferire e condividere i saperi, le competenze e le abilità utili collettivamente ma, ancora prima, quello di passare dal concetto di *Aggregazione* pura e semplice di soggetti simili o diversi, uniti intorno ad obiettivi comuni e motivazioni individuali, a quello di vero e proprio *Gruppo* e, ancor più, di *Gruppo di lavoro*.

I nodi da sciogliere, così, appaiono innanzitutto quelli legati alle capacità di ciascuno di posizionarsi nel contesto e di agire, sicché, in un contesto ambiguo, instabile, confuso, affollato o troppo generico, una gran parte del lavoro cognitivo del soggetto sarà dedicato a "costruire senso", a decodificare e specificare il contesto per poter orientare l'azione.

Tutte le situazioni complesse sono di questo tipo, ovvero, *contesti ambigui*, in cui, 'correre ai ripari' significa: *identificarsi* rispetto all'obiettivo comune; *narrare* le esperienze e *narrarsi*, descrivendo i propri punti fondanti e 'dichiarandosi' in termini di utilità rispetto all'azione comune; *individuare e calibrare le dinamiche di gruppo* che connoteranno il funzionamento del gruppo; *definire la leadership e attuarla* in modo efficace ed efficiente, rispetto agli obiettivi individuali e collettivi.

All'interno di una dimensione aggregativa di tipo settoriale o territoriale, infatti, interagiscono e si influenzano vicendevolmente più elementi del contesto:

- Soggetti, con ruoli determinati, saperi o esigenze precise
- Obiettivi comuni e motivazioni individuali
- Interessi e bisogni nuovi, dettati dalle mutazioni sociali
- Nuovi strumenti e metodologie possibili di interazione
- Norme precise da rispettare e Regole *ad hoc* da definire
- L'esperienza e i *feed back* di azioni pregresse e/o in itinere
- L'emergenzialità (o le opportunità occasionali)

In tale contesto di gruppo territoriale complesso, la formazione appare come l'unico strumento di cucitura degli aspetti obiettivi, agendo sui soggetti, puntando sul carattere di relazionalità della condivisione e di reciproca dazione dei saperi, come pure della negozialità delle esigenze

e delle istanze di leadership o di azione, riferite ad un territorio oggetto di sviluppo socioeconomico in costante mutamento.

Sicché, in quest'ottica, **le dinamiche di trasmissione dei saperi e delle competenze** assumono innanzitutto due direzioni tra le tante possibili: *temporale*, ovvero, quasi "verticale", intergenerazionale ed esperienziale (ieri → oggi → domani); e *soggettiva*, ovvero, concomitante e 'orizzontale' tra i diversi attori delle progettualità integrate, soggetti potenziali di una contaminazione vicendevole.

Il problema è dunque saper pianificare e *contestualizzare* le azioni di sviluppo e, per questo, abituare tutti gli attori socioeconomici del territorio ad agire opportunamente per il perseguimento degli obiettivi di sviluppo comune. Per questo la ricetta è legata alla presa di coscienza che proprio l'*aggregazione* finalizzata alla costruzione di un Progetto integrato territoriale di sviluppo locale, è un *Gruppo* che, in quanto tale, è di per sé un formidabile *strumento di formazione* e di arricchimento globale e individuale oltretutto lo *strumento di perseguimento di obiettivi* comuni.

Ma in realtà, anche dal punto di vista soggettivo, *sono gli individui che apprendono* (amministratori, tecnici e funzionari, dirigenti, operatori, etc. di enti pubblici e privati, associazioni, imprese, ecc.), e attraverso l'apprendimento e la modificazione delle rappresentazioni degli individui che compongono un'organizzazione, anche le organizzazioni cambiano. E così i contesti. E le aggregazioni progettuali territoriali integrate.

Su quali elementi puntare, per garantire un'efficace svolgimento della vicenda progettuale complessa?

Ecco alcuni aspetti focali, tra loro interconnessi, quasi presupposto l'uno dell'altro:

- 1) la *consapevolezza* dell'*indipendenza* ma al contempo dell'*interdipendenza* di ciascun componente rispetto al Gruppo, in quanto 'diverso' e per questo 'portatore di valori speciali' da mettere a sistema
- 2) l'*efficace comunicazione integrata*, ovvero, il meccanismo di informazione e comunicazione tra soggetti, la discussione equilibrata, lo scambio di idee o conoscenze
- 3) la *socializzazione* del sé e il *confronto*
- 4) la *condivisione* dei saperi, dei diversi punti di vista e delle scelte
- 5) la *negoiazione* dei significati sostenibili, dei saperi e delle competenze
- 6) l'*adozione consapevole delle migliori prassi* poste in comune

7) la “*co-labor-azione*”, ovvero l’evoluzione ulteriore dell’identificazione di ciascun singolo nell’interesse comune, nel riconoscimento di problemi condivisi e nella scelta delle azioni da intraprendere, secondo una logica del ‘mettere insieme’ e non dell’escludere, del conciliare e non del cassare, per ‘costruire’ e sviluppare valore aggiunto territoriale

Quanto alle ‘risposte’ di contenuto, infine, alcuni percorsi tematici potrebbero ben riguardare:

- la previsione, nei progetti di sviluppo, della partecipazione attiva di tutti i soggetti interessati a percorsi di formazione mirata, al *team building* e alle dinamiche progettuali oltre che all’acquisizione di contenuti tecnici e di informazioni sul contesto in cui agire;
- gli strumenti e i metodi per realizzare interventi e produrre il cambiamento, passando dalla formazione per lo sviluppo alla formazione allo sviluppo:
- la promozione della capacità di analisi e operativa nei contesti caratterizzanti il territorio e i problemi più rilevanti di esso;
- l’importanza dell’ambiente operativo di ciascun soggetto quale ‘laboratorio formativo’ utile al contesto che beneficerà degli interventi progettuali
- la partecipazione di tutti i soggetti dell’aggregazione e lo sviluppo di comportamenti e metodi auto-formativi (la capacità di analisi già evidenziata, la comunicazione integrata, la negoziazione, l’interazione in contesti di gruppo, di valutazione, di scelta, di partecipazione, etc.) e la facilitazione di auto-trasformazioni funzionalizzate
- l’importanza del linguaggio (del riuscire a *dare parole* alle esperienze, alle emozioni, ai processi, fino a promuovere processi di modellizzazione per la fluidità delle relazioni)
- la costruzione di quadri condivisi, attraverso *apprendimento riparativo* e integrazione di progetti di ciascuno dei soggetti aggregati
- favorire la fiducia a diversi livelli: in sé stessi, negli altri, nelle possibilità di costruire qualcosa di utile e durevole e relazioni/alleanze operative sulla base di riconoscimento reciproco.

Formare alla complessità significa dare valore alle differenze e renderle complementari

E ciò implica un serio e concreto lavoro sul campo, su ciascun individuo, sui suoi orizzonti e sull’identità più tipica e creativa, sulle organizzazioni

e i loro universi di individualità in crescita, pensando, come A. Maalouf, che ciascun *IO* è unico e prezioso per questo, irripetibile portatore di *Valori* arricchenti per sé e per gli altri che desiderassero o sapessero scorgere: “...*la mia identità fa sì che io non sia identico a nessun'altra persona...*” - rifletteva l'Autore ne *L'identità* (Bompiani, 1999) - *ogni persona che cercasse di fare il proprio esame d'identità non tarderebbe a scoprire di essere, al pari di me, un caso particolare. L'intera umanità non è fatta d'altro che di casi particolari, la vita è creatrice di differenze, e se c'è riproduzione, non è mai in maniera identica...*”

E l'invito a crescere, a completarsi nell'aggregazione sembra un perfetto corollario dell'idea di sviluppo personale, soggettivo, sociale, dunque economico. Sicché il miglior *terreno* in cui progettare lo sviluppo, incontrando l'altro e abbattendo la frontiera della diversità, per arricchirsi di essa nella complessità, possono ben considerarsi la costruzione comune, il progresso culturale, la formazione integrata, strumentale alla *Complementarietà* assurta a concetto e metodo per lo sviluppo socioeconomico locale oltre che a dato e 'patrimonio' da far fruttare insieme.

Il che rende più chiara, forse, l'immagine offerta da M.M. Bathkin (*in The dialogic imagination, Austin, the University of Texas Press*) per cui “...*la cultura non è uno spazio con delle frontiere ed un territorio al suo interno. – bensì un concetto più complesso e dal taglio relazionale: - Il regno della cultura è interamente distribuito lungo le frontiere...*”; là dove ciascuno incontra l'altro, agendo.