



MEMORIE DI PANDEMIA

**USCIRE MIGLIORI
DALLE SITUAZIONI PEGGIORI**

Flavio Sangalli

Flavio Sangalli

ha svolto un'attività quarantennale nelle organizzazioni di rappresentanza, cooperative e pubbliche dove ha ricoperto le posizioni di presidente e amministratore delegato. Contemporaneamente ha operato come consulente di direzione e formatore manageriale.

Ha insegnato al Master di Economia della Cooperazione presso l'Università di Bologna e al Corso di Laurea in Scienze del Turismo e Comunità Locale dell'Università di Milano Bicocca, dove attualmente è docente di Leadership e Comportamento Organizzativo al Corso di Laurea in Scienze della Organizzazione e al Master di Sport Management.

Sui temi dell'organizzazione e del management ha pubblicato ventitré libri con FrancoAngeli, il Sole24ore, Edizioni Lavoro e Edizioni Apogeo.

È in corso di pubblicazione il nuovo libro: *Alta prestazione*, Mursia, 2020

(flavio@sangalliprofessional.it)

Introduzione

Sentiamo in queste settimane una miriade di affermazioni sui media da parte dei politici, degli intellettuali, degli esponenti del mondo produttivo e degli esperti sanitari che spesso non sono frutto di una riflessione ponderata, ma più orientata a un protagonismo mediatico che può generare disorientamento tra i cittadini.

I politici, ben allenati a gestire la contingenza, spesso senza prospettiva ma con spregiudicato opportunismo, in genere riflettono in modo insufficiente.

Gli intellettuali pensano molto, ma frequentemente hanno una posizione privilegiata che li allontana dai problemi quotidiani di tanta gente.

Gli operatori economici e sociali viceversa sono costretti a confrontarsi con le emergenze della produzione, del mercato, delle crisi occupazionali e della tutela dei redditi soprattutto dei ceti popolari, avendo meno attenzione agli approfondimenti necessari.

Abbiamo invece l'occasione di unire pensiero ed azione in una logica di *cultura realizzativa* e di *azione pensata* che forse ci pone nella corretta modalità di risposta alla situazione di fatto drammatica, ma non imbattibile, che stiamo vivendo. In questo scritto faremo un passo in questa direzione.

Come ho appena definito la situazione è drammatica e del tutto nuova nella storia della nostra generazione dei *baby boomers*, che in occidente non hanno vissuto le tragedie belliche dei nostri padri e dei nostri nonni.

Si tratta di sperimentare una risposta per molti versi originale ma, ed è questa una prima lezione, utile anche per il futuro perché sarebbe inconsapevole pensare che momenti simili non si ripresenteranno e di fronte ai quali speriamo di essere più preparati di quanto non lo siamo stati in questa occasione.

Del resto, il nostro potere risiede più nella risposta che negli eventi, intendendosi la responsabilità nel suo significato letterale di abilità nel responso.

Abbiamo due elementi da considerare, uno positivo e uno negativo, ma superabile a nostro giudizio.

L'*elemento di vantaggio* è che non dobbiamo cercare soluzioni inedite e avere nuove conoscenze. A livello di quanto possono fare le organizzazioni e il management dobbiamo lavorare su approcci noti cognitivamente circa i prodotti / servizi, i processi gestionali, i comportamenti dirigenziali e operativi le grandi scelte su cui agire.

La vera novità è appunto nell'azione perché "valgono le cose che si fanno e non solo che si sanno". Si tratta così di operare la vera risposta a questa situazione eccezionale ma non ingestibile e prevedibilmente ripetibile nel futuro.

Questa via si percorre con i miglioramenti incrementali in tutti i contesti politici, economici e sociali realizzati in modo graduale, accelerato o totalmente innovativo secondo le situazioni.

Di conseguenza esprimiamo la nostra opzione per un “riformismo realizzativo” fondato su una visione condivisa, valori forti e azioni concrete in grado di generare valore aggiunto percepito nei contesti politici, economici e sociali in cui si opera. Non c’è più tempo e spazio per le illusioni rivoluzionarie di cambiare tutto né per un peroso conservatorismo.

L’*elemento di svantaggio* vero che può inibire il valore della nostra risposta globale alla situazione in cui viviamo è, invece, la resistenza al cambiamento delle organizzazioni e delle persone.

Una resistenza che si combatte innanzitutto con la consapevolezza della sua presenza nelle scelte di produzione di prodotti / servizi / decisioni politiche che attuiamo, nei processi gestionali messi in atto, nei comportamenti personali e organizzativi che adottiamo quotidianamente.

La nostra attenzione sarà su questi temi che riguardano tutte le organizzazioni pubbliche, private e sociali, dalla cui qualità prestazionale dipende la risposta alla crisi attuale e alla nostra qualità della vita di oggi e di domani.

Sottolineiamo che la valenza effettiva della nostra risposta è proprio nell’*agire sulla base delle conoscenze più utili* che nei campi citati già abbiamo, ma che sono state attuate in modo insufficiente e poco diffuso, dimenticando che il cambiamento non è sapere soltanto, ma *fare meglio* in modo costante e generalizzato.

Per finire, lo scopo di questo saggio è quello di dare un contributo per le organizzazioni e per i comportamenti organizzativi in grado di migliorare la risposta alla situazione presente, perché come risponderemo farà la differenza e sarà una lezione per essere più pronti agli eventi futuri.

Nuovi prodotti / servizi / decisioni politiche

Per attivare l'approccio presentato nell'introduzione dobbiamo considerare le tendenze che vanno accentuate per la definizione dei prodotti / servizi e anche decisioni a tutti i livelli pubblici / amministrativi. Consideriamo queste tendenze a nostro parere prioritarie e certamente integrabili.

Le tendenze evidenziate sono da considerarsi delle *linee guida* da declinare opportunamente nei diversi contesti con quella concretezza che abbiamo richiamato come il vero cambiamento, oggi essenziale contro la crisi.

- La prima è la crescente *prevalenza dell'immateriale rispetto al materiale* nella produzione.

In sostanza i decisori e gli attuatori pubblici, privati e sociali dovranno dare *più spazio ai beni comuni* che caratterizzeranno sempre di più la qualità della vita (sanità, istruzione, ambiente, protezione sociale servizi pubblici e di socializzazione). Le risorse dedicate dovranno essere maggiori, ma soprattutto molto meglio utilizzate senza sprechi, corruzione, ritardi e incompetenza.

Avremo, quindi, *più servizi e meno merci consumistiche*, dando più spazio all'essere che all'avere e all'apparire.

Si è poi vista la necessità di operare filiere produttive più corte e gestibili per garantirci la flessibilità nei momenti di emergenza, come è successo per i materiali di protezione sanitaria, ad esempio, le mascherine.

- La seconda tendenza di produzione è *la personalizzazione di prodotti / servizi / decisioni politiche*; perché “il tempo della massa” è finito, se lo intendiamo come uniformità di aspettative e bisogni generalizzati in grandi categorie di persone.

La diversificazione della “personalizzazione di massa” sarà una costante da cui non prescindere.

In questa ottica per le organizzazioni di ogni tipo sarà dirimente la qualità del servizio da loro erogato grazie alla maggiore affidabilità, capacità di risposta e rassicurazione, all'empatia e agli aspetti tangibili innovati.

Anche in questo caso si tratta di applicare quanto prima sottolineato, e cioè che contano le conoscenze usate e non solo sapute.

I consumi personalizzati saranno anche sempre più disponibili in modo individuale attraverso l'*e-commerce* (Amazon sta assumendo decine di migliaia di persone).

Ci sarà, infatti, una necessaria e ben maggiore diffusione delle tecnologie informatiche per le quali, come sistema Italia, non siamo certamente ai primi posti. Sarà

pertanto strategico rafforzare la infrastruttura informatica per renderla diffusa e meglio fruibile.

La diffusione ampia richiederà anche una *tecnologia friendly* adatta a nuovi strati della popolazione (famiglie, anziani, scuole di ogni ordine e grado, ceti più popolari).

- Infine, si dovrà promuovere una nuova e più diffusa consapevolezza che *l'innovazione è reale e crea valore solo se è contemporaneamente tecnologica, organizzativa e comportamentale*, perché, senza una di queste componenti, si riduce l'efficacia dell'azione pubblica, produttiva e sociale.

Nell'area del prodotto / servizio / decisioni politiche diventa, quindi, utile attivare queste linee guida integrabili da ulteriori contributi di chi è interessato ai temi organizzativi e comportamentali, con le opportune declinazioni nei vari settori e contesti.

Nuovi processi gestionali

Nella prassi manageriale innovativa le decisioni relative al *cosa produrre* sono direttamente correlate al *come produrre*. L'importanza assegnata ai processi gestionali si rivela nell'attuale situazione di emergenza un dato essenziale per la qualità della risposta organizzativa e gestionale che deve essere messa in campo. Si tratta di un approccio cruciale per usare al meglio le risorse da non sprecare in questo periodo di difficoltà, che non

comprende solo l'emergenza sanitaria, ma anche una difficile ripresa economica e occupazionale.

Anche per quanto riguarda i processi gestionali cercheremo di coglierne le caratteristiche che vanno accentuate e soprattutto attivate nella fase attuale.

Ne abbiamo individuate cinque che dovrebbero essere particolarmente importanti da attuare per i dirigenti e gli operatori di ogni tipo di organizzazione, sia essa pubblica, privata e sociale diventando, quindi, delle linee guida utili e da declinare nei vari contesti.

1. La prima caratteristica dei processi gestionali, quindi decisionali e operativi, che ci serve nella risposta all'emergenza è *la velocità e la tempestività dei processi*.

Essa presuppone un tempo decisamente ridotto sia per le decisioni che per le operazioni perché fare domani quello che serviva oggi è comunque sbagliato. Ritardi, indecisioni, lentezze possono vanificare i benefici e, pensiamo oggi alla situazione sanitaria, rischiano di essere pagati a caro prezzo.

Nelle organizzazioni pubbliche o private non autoritarie la tempestiva efficacia presuppone, da un lato, l'unicità delle disposizioni di comando e, dall'altro, la integrazione tra i vari livelli decisionali.

Negare il valore del pluralismo vorrebbe dire rinunciare alla ricchezza dei contributi istituzionali e organizzativi. Occorre, tuttavia, avere un processo di formazione delle decisioni fondato sull'integrazione a priori dei poteri e dei centri decisionali per poi emanare indicazioni non

più oggetto di discrezionalità e di contraddizione, che finirebbero per inficiare il valore della risposta generando incertezza e confusione. Tempestività e unicità sono, quindi, gli elementi della prima caratteristica da accentuare nei nuovi processi gestionali.

2. La seconda caratteristica si concentra sulla *efficacia dei processi operativi* per ottenere concreti risultati in qualsiasi azione organizzativa.

Ci capita spesso di affermare che una buona gestione richiede di “far bene le cose giuste”, superando la concezione diffusa che basta decidere positivamente. Invece, dobbiamo ritenere valida l’ espressione nell’insieme perché, se “è inutile far bene le cose sbagliate, è un peccato far male le cose giuste”, potremmo dire.

Dobbiamo, quindi, riconoscere appieno il valore dei processi operativi per ottenere i risultati attesi. Ciò comporta una considerazione paritaria tra dirigenti e operatori delle organizzazioni che si realizza con il maggior coinvolgimento possibile di questi ultimi, potendo loro dare un contributo per formulare le migliori decisioni e avere così una forte motivazione nella fase attuativa.

Naturalmente il coinvolgimento degli operatori sarà ancora più valido se supportato da attività diffuse nell’organizzazione di apprendimento continuo fondato sulla formazione e sulla valorizzazione dell’ esperienza pratica.

3. La terza caratteristica da sviluppare nei processi gestionali è *l’orientamento al risultato*, elimi-

nando atti decisionali e operativi inutili per la creazione di valore nei beni / servizi realizzati.

Questo orientamento consente di focalizzare le energie e il tempo di tutti su ciò che serve senza distrazioni o sprechi e permette, inoltre, di sviluppare la capacità realizzativa che consiste nel trasformare giusti obiettivi in concreti risultati attraverso validi processi gestionali con un lavoro collettivo di qualità; con ciò facendoci “completare il compito”, portando cioè a termine i processi gestionali fino a ottenere il prodotto / servizio desiderato.

L’orientamento al risultato si ottiene anche grazie alla capacità di preparare e di implementare un piano realizzativo caratterizzato da evidenti e condivisi scopi e visioni che consentono la selezione di obiettivi prioritari e di correlate azioni realizzative. La disponibilità del piano realizzativo consente direzione e flessibilità mettendoci nelle condizioni migliori per rispondere all’emergenza attuale e alla ripresa futura.

Questa logica di piano permette di lavorare contemporaneamente sul breve e sul medio / lungo periodo e di usare appieno le risorse disponibili, come spesso non succede anche nella situazione attuale di emergenza.

4. La quarta caratteristica dei nuovi processi gestionali oggi sempre più necessaria è la *qualità inter-organizzativa*.

A questo proposito occorre riconoscere che la creazione del valore dei beni / servizi / decisioni prodotte si genera con una efficace *collaborazione tra organizzazioni*

che è possibile ottenere disponendo di un *management* in grado di coordinare e integrare il lavoro tra organizzazioni tenendo conto degli obiettivi comuni, ma anche delle pratiche e delle culture organizzative diverse.

Il riconoscimento di un bene comune nella società e tra le organizzazioni su cui concentrarsi diventa possibile superando i protagonismi organizzativi e personali.

5. Infine, la quinta caratteristica dei nuovi processi gestionali è *il superamento delle logiche burocratiche*.

Anche nella situazione attuale l'affermazione della lotta alla burocrazia è diventata la consueta giaculatoria che tutti recitano e a cui pochi danno seguito con decisioni e operazioni concrete.

Spesso la risposta è semplicemente la nomina di commissari che, se va bene, velocizzano i processi decisionali, ma non riescono in pari grado a snellire operatività e procedure ritardando nei fatti la trasformazione delle risorse e delle decisioni in benefici concreti e velocemente fruibili per i destinatari.

Lo si vede anche oggi quando i fondi stanziati non vengono tempestivamente utilizzati, con una forte riduzione dei vantaggi e degli aiuti che devono realizzare.

Questo succede perché il problema vero sono i processi operativi e le procedure che non si risolvono con i commissariamenti soltanto, ma con un lavoro di miglioramento e di snellimento per il quale bisogna solo recuperare velocemente tutto il tempo perduto.

Anche nell'area dei processi gestionali si verifica quanto abbiamo scritto all'inizio di questo testo e cioè che per rispondere all'emergenza e alla prospettiva che ci attende, occorre concentrarsi sulla pratica di teorie manageriali che ci sono già note, ma che acquistano valore solo nell'implementazione.

Ripetiamo, quindi, che le cose acquistano valore solo se si fanno e non solo si sanno. Da qui la necessità di dare grande considerazione, attenzione e riconoscimento ai processi operativi e a chi li realizza.

Nuovi comportamenti organizzativi

Siamo ora all'ultima area che consideriamo in questo scritto per cercare di uscire migliori dalla peggior crisi sanitaria ed economica / occupazionale che la nostra generazione in occidente abbia mai conosciuto.

Realizzare nuovi prodotti / servizi e attivare nuovi processi gestionali diventa possibile solo se si generano *nuovi comportamenti tra dirigenti e operatori delle organizzazioni*.

Il tema del comportamento organizzativo e della *leadership* ha ormai una centralità riconosciuta nelle organizzazioni, che spesso a loro spese si sono rese conto che le attività hanno successo solo con determinati modi di sentire, di pensare e di agire. È proprio sulla *leadership* e sul comportamento organizzativo che ho concentrato da vari anni la mia attività di docenza e di consulenza di direzione.

Nella situazione attuale e nel lavoro futuro per la ripresa economica / occupazionale e anche sociale / psicologica, si tratta, ancor più che per prodotti e processi, di attivare le migliori conoscenze che abbiamo in merito. Dobbiamo ad esempio riferirci ai migliori modelli di comportamento organizzativo e di *leadership* disponibili e usarli per il *mirroring* necessario al nostro miglioramento, e quindi confrontarci con essi per vedere le principali aree di carenza su cui implementare le azioni migliorative.

Lavorare sul comportamento organizzativo è l'approccio possibile nelle scienze gestionali, nella consapevolezza della correlazione che quest'ultimo ha con la struttura della personalità, per molti aspetti terreno di competenza della psicologia.

La situazione attuale ha almeno il vantaggio di aver messo in crisi il prevalere di superficialità e approssimazione che tanto ha pesato sul nostro sviluppo ed anche sulla preparazione per fronteggiare difficoltà come le attuali.

Finalmente *la competenza vera riacquista il suo riconoscimento e primato*. Non è altro che una buona notizia da confermare la consapevolezza di dover incrementare un livello di competenza diffusa a tutti i livelli e in tutte le realtà organizzative.

La competenza va intesa in senso globale; in proposito io utilizzo nel *coaching* e nella docenza un modello che ho messo a punto per cercare di aver presente le componenti che la esprimono nel miglior grado. L'ho defini-

to *Il modello delle 7C*: perché ho identificate sette componenti da utilizzare per l'autovalutazione e il relativo miglioramento.

Le componenti di una competenza globale sono

- la Conoscenza di base, specialistica e generale;
- la Capacità relazionale, organizzativa e di miglioramento,
- la Comprensione, intesa come intelligenza emotiva che esprime disponibilità, empatia ed equilibrio;
- il Carattere, del quale va considerata la base valoriale, il senso di direzione esistenziale e il livello di energia che si possiede;
- il Coraggio, che nelle organizzazioni significa spirito di innovazione, accettazione del rischio e ricerca dell'ignoto da sperimentare per migliorarsi e competere.
- Seguono poi la Concretezza, orientata al risultato personale, di gruppo e generale per l'organizzazione;
- infine, la Consapevolezza, che si compone di autodiagnosi ed elaborazione delle proprie esperienze e di percezione dei dati e delle dinamiche che caratterizzano il contesto organizzativo in cui si opera.

Non è difficile rilevare come un comportamento organizzativo di dirigenti ed operatori con una visione così globale della competenza da acquisire e incrementare sia il modo migliore per affrontare la situazione attuale e le difficoltà future.

La *leadership* va intesa sempre più in modo estensivo, come da tempo sosteniamo. Occorre, quindi, incentivare l'intraprendenza a tutti i livelli per aver la forza di non mollare, di cercare nuove opportunità e di coglierle sviluppando le competenze necessarie.

L'intraprendenza presuppone apprendimento continuo soprattutto dalle proprie ad altrui esperienze, oltre che aggiornamento conoscitivo e miglioramento di sé.

L'atteggiamento proattivo generalizzato richiede l'impegno per l'alta prestazione delle persone e delle organizzazioni (a questo ho dedicato il mio ultimo libro terminato appena prima della crisi e di prossima pubblicazione, *Alta prestazione*, Mursia, 2020). Nel testo presente gli approcci per l'alta prestazione individuati nella pratica manageriale, nelle arti marziali e nei corpi speciali, tutte aree dove è indispensabile lavorare alla preparazione del massimo risultato possibile.

Dopo una lettura trasversale, che ha rivelato tratti comuni di comportamento e di preparazione, ho definito sette metodi e un modello per l'alta prestazione che possono essere applicati con le opportune declinazioni in una varietà di contesti pubblici, privati e sociali.

Per concludere, i modelli di comportamento organizzativo, la competenza globale e la preparazione generalizzata per l'alta prestazione sono essenziali condizioni per far fronte alla crisi attuale e prepararci a gestire una complessa ripresa economica, occupazionale e sociale anche attivando le opportune produzioni e processi di cui abbiamo scritto.

Le grandi scelte

La centralità del comportamento organizzativo di dirigenti e operatori è sottolineata anche dal fatto che avremo bisogno di *fare grandi scelte* nel prossimo futuro per almeno utilizzare la crisi per migliorare e non aver sopportato invano questa dura esperienza.

Si possono indicare, con questo testo, quattro grandi scelte che riteniamo prioritarie, anche se da integrare e approfondire.

- La prima scelta è verso una *sostenibilità globale* che esalti l'ecosistema da attivare a livello delle persone, delle organizzazioni e delle comunità.

L'equilibrio nelle scelte personali consentirà uno sviluppo migliore e il superamento del consumismo sostituito da beni immateriali, da pratiche sociali, culturali ed anche spirituali.

Nelle organizzazioni la sostenibilità e l'equilibrio si realizzano con la distribuzione equa dei redditi generati, con l'attenzione alla durevolezza dell'impresa e alla responsabilità sociale.

Nelle comunità l'ecosistema si realizza con le relazioni ambientali, l'equilibrio strutturale / produttivo / sociale e la ricerca della prosperità globale, intesa come capacità di avere una prospettiva di sviluppo globale e non solo di crescita quantitativa della produzione.

- La seconda scelta consiste nel considerare e nel promuovere *la prevalenza dei beni comuni e so-*

ciali nella consapevolezza che da essi dipende molta parte della nostra vera qualità della vita.

In modo crescente avremo bisogno di un *cambio di paradigma* per considerare che la dimensione quantitativa dei consumi privati non debba più essere considerata un indicatore prioritario. Senza radicalismi, ma con determinazione e consapevolezza sarà necessario riprogrammare gli investimenti e le spese magari sapendo discernere i consumi utili da quelli superflui.

La stessa spesa pubblica necessaria a costruire beni comuni dovrà partire dalla convinzione che *su alcuni di essi non potranno generare profitti privati* che li possano allontanare dagli scopi originari come per la *sanità, la scuola, la previdenza e l'assistenza*.

Ciò non significa statalizzazione esclusiva, ma anche *valorizzazione del privato/sociale* vero; soprattutto la necessità non solo di disporre di più risorse, ma soprattutto di saperle impiegare bene, usando gli approcci gestionali collaudati della qualità totale che riescono ad utilizzare al meglio le risorse disponibili, a cominciare dalle persone.

- La terza scelta si riferisce non tanto al cosa, ma al *come produrre valore* con un passaggio diffuso e concreto alla gestione per miglioramento e innovazione.

Non servono conoscenze manageriali nuove; anche in questo caso, il vero cambiamento è nell'applicazione delle conoscenze con la modifica dei comportamenti organizzativi di dirigenti e operatori, sempre nella convin-

zione che sono i comportamenti e non solo le conoscenze a creare valore.

La gestione per miglioramento e innovazione deve *privilegiare il metodo della verifica migliorativa* più del controllo giudicativo, e ciò per consentire di focalizzarsi sulle soluzioni prima che sulle colpevolizzazioni.

Questo approccio faciliterà un clima organizzativo che incentiverà il gusto e il dovere dell'apprendimento continuo e del coinvolgimento.

- La quarta scelta dovrà essere *una visione globale del cambiamento*, a cominciare da quello personale e professionale.

In questo caso occorre prendere piena consapevolezza che cambiare come persone è la premessa indispensabile per attuare veri miglioramenti organizzativi. Se le logiche della Qualità Totale hanno trovato ostacoli nella loro ampia diffusione, la difficoltà non è consistita nelle conoscenze del metodo, ma nella resistenza personale al cambiamento soprattutto delle classi dirigenti delle organizzazioni.

Occorre prendere consapevolezza del *“panta rei”* eracleo, perché la vita scorre continuamente e la mutazione è fisiologica e, detto più semplicemente, dovremmo sostituire l'affermazione *“così va bene”* con un *“come posso cambiare in meglio il mio lavoro e la mia organizzazione”*.

Molto spesso migliorare e cambiare significa poter attivare dei potenziali personali e organizzativi finora rimasti inutilizzati, tenendo presente che una stabile e posi-

tiva mutazione nasce da un piano realizzativo da preparare consapevolmente e implementare concretamente.

Infine, nel cambiamento personale e organizzativo si può trovare l'occasione per affermare con ben maggior vigore la *“logica del noi rispetto a quella dell'io”* che ha ormai assunto effetti distorsivi.

A questo proposito occorre dar luogo a processi di miglioramento personale che vedono lo sviluppo nel passaggio da stati di dipendenza a livelli maggiori di indipendenza sapendo che il più alto grado di crescita consiste nell'affermazione e nella pratica della interdipendenza, che concretizza la logica del noi.

Conclusioni

Concludiamo questa riflessione con una sottolineatura e una indicazione pratica.

In primo luogo, sottolineiamo quanto sia necessario *un cambio di paradigma personale e organizzativo*, un mutamento che potrà essere progressivo ma costante e determinato.

Innanzitutto, occorre centrarsi sul valore di fare le cose che si sanno già, cioè applicare approcci e metodi noti ma non adeguatamente considerati.

In secondo luogo, dobbiamo concentrarci per affrontare il presente e il futuro con la *crescita della capacità realizzativa delle organizzazioni e delle persone*. Abbiamo accennato ai nuovi giusti obiettivi da trasformare in

concreti risultati, usando efficaci processi decisionali e operativi, come abbiamo ricordato nella parte dedicata ai processi gestionali.

Nella nostra definizione di capacità realizzativa viene sottolineata l'importanza del *lavoro di squadra tra le persone e le organizzazioni di ogni tipo*, come richiede la logica del noi e dell'insieme.

Si tratta pertanto di scoprire *la dimensione della comunità* che determina obiettivi comuni, impegni univoci e naturalmente la distribuzione equa del valore creato nelle organizzazioni e nei contesti civili locali, nazionali e anche internazionali.

Sottolineiamo infine la necessità del passaggio paradigmatico *dal conflitto alla cooperazione*, come prassi ordinaria.

Anche in questo caso dovremmo porci la domanda “come posso fare *meglio cooperando* quello che faccio anche *bene da solo*” Un approccio simile richiede il passaggio tendenziale dal conflitto al contrasto e poi al confronto, per concludersi appunto con il prevalere della cooperazione.

L'indicazione pratica si riferisce alla possibile applicazione di quanto sinora scritto, a partire dalla convinzione espressa più volte che *la vera innovazione consiste nel realizzare le innovazioni gestionali* di cui già abbiamo conoscenza teorica, ripetendo ancora che il cambiamento reale nasce da migliori comportamenti, anche possibili con le conoscenze innovative già disponibili.

- Il primo suggerimento si riferisce all'opportunità di utilizzare le informazioni di questo testo con un *effetto mirroring*, cioè di *rispecchiamento*, per definire lo stato dell'organizzazione considerata e delle persone considerate.

Il *mirroring* consentirà di individuare le aree prioritarie personali e organizzative di miglioramento, a cominciare proprio dai comportamenti che sono, lo abbiamo scritto, la premessa indispensabile ai miglioramenti più generali.

- Il secondo suggerimento è di conseguenza la necessità di scelta delle priorità di miglioramento da attivare, sempre riconoscendo che *conta l'azione e non solo la conoscenza*.

Come appena scritto occorre dare precedenza al lavoro innovativo sui comportamenti personali e organizzativi.

- Il terzo suggerimento si riferisce alla totale *rivalorizzazione della professionalità e della qualità personale* mettendo fine alla perniciosa epoca dell'apparenza, della superficialità e della approssimazione che tanti danni ha creato in tutti i contesti organizzativi.

Come mi capita spesso di ripetere, "l'alta prestazione nasce dalla grande preparazione" e a questo tema ho appunto dedicato il mio libro di prossima pubblicazione.

- Il quarto suggerimento, per concludere, ci deve portare a valorizzare di nuovo l'esperienza

Ciò diventa una prospettiva nodale quando essa è una modalità da attivare con la riflessione e la verifica mi-

glierativa e un percorso per l'antico "*cursus honorum*", più attuale che mai, se contribuisce a portare dirigenti adeguati ai vari livelli di responsabilità con grande vantaggio per le organizzazioni e le comunità.

f.s. aprile 2020

MEMORIE DI PANDEMIA

Questa collana di piccoli quaderni non è una iniziativa editoriale, ma uno strumento per dare voce a coloro che, a partire dal loro ambito di lavoro sociale, vogliono dare voce a sensazioni, riflessioni, prime elaborazioni provocate dalla estesa e drammatica situazione prodotta dalla pandemia da Covid-19, non solo in un tempo breve, ma di lungo periodo.

In questa prospettiva si è ritenuto di condividere quanto viene messo a disposizione di tutti, nel contesto della rete di comunicazione e di cooperazione che si sta sviluppando con il *LAB di sociologia applicata pratica clinica*.



www.sociologiaclinica.it

