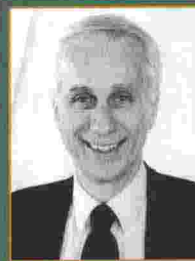


idee RECENSIONI

SENTIERI DI SPERANZA

UN'ALLEANZA TRA PASSATO E FUTURO PER UNA NUOVA
IMPRESA "ENCICLOPEDICA" VOLTA A UNA SIGNIFICATIVA
PRESENZA SUL TERRITORIO

**Giuseppe Varchetta**

giuseppe.varchetta@tiscali.it

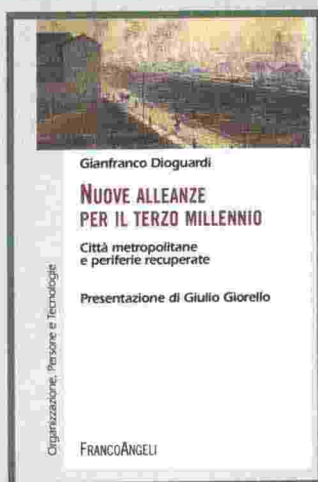
Psicosocioanalista, consulente
di formazione, sviluppo organizzativo,
direttore della rivista
Educazione sentimentale

L' autore di questo lavoro lungo tutti questi anni ha costruito, nutrito e narrato un proprio io strutturato su molteplici identità: Dioguardi è un imprenditore che ha caratterizzato la sua presenza sul mercato in una distintiva propensione all'innovazione e in una interpretazione proattiva della relazione aziendale con i contesti socio-economici di riferimento; Dioguardi è un fervido intellettuale, interprete stupito della cultura dei Lumi, cui ha dedicato innumerevoli ricerche; Dioguardi è un maestro, docente universitario di Economia e Organizzazione Aziendale di ormai numerose generazioni di studenti, contribuendo, tra l'altro, allo sviluppo della disciplina della Ingegneria Gestionale.

Tale risorsa multi-identitaria ha assistito Dioguardi nel formulare proposte "avanti", capaci di cogliere i segnali deboli del cambiamento e a testimoniare, lontano da ogni falsamente consolatoria semplificazione, l'irriducibile complessità della contemporaneità e, in particolare, di quella organizzativa.

In queste pagine – una sorta di summa del suo pensiero e una consegna vibrante alla classe dirigente – Dioguardi propone l'alleanza tra termini apparentemente lontani e irriducibili quale sguardo e metodo per poter in-

LA SCHEDA



Titolo Nuove alleanze per il terzo millennio

Autore Gianfranco Dioguardi

Anno 2014

Casa editrice Franco Angeli

Prezzo 22 euro

dicare alla contemporaneità del terzo millennio un sentiero di speranza.

Alleanza, sottolinea Dioguardi, non tanto come chiaro confine, ma come frontiera, una terra di nessuno da attraversare, nota ma non esplorata, irta di insidie, ma insieme di feconde possibilità di cogliere le chiavi per aprire le porte oltre le quali "si gioca la partita fra fortuna e virtù".

Le *alleanze* proposte sono tre. La prima tocca il rapporto tra **natura e tecnica**, prospettiva indispensabile per indicare gli sviluppi sostenibili. La seconda investe il rapporto tra **centro e periferia** nella convinzione che oggi in un mondo senza confini ogni angolo, "anche le periferie", possano essere centro e culla del cambiamento: "contrariamente a quanto si crede di solito la periferia non è il luogo in cui finisce il mondo, è proprio il luogo in cui il mondo si decanta". La terza alleanza è quella tra le generazioni, tra **giovani e vecchi**, nella prospettiva di saper, poter indicare una zona di convergenza nella quale le generazioni tutte siano sottratte a una deterministica usura del tempo e possano continuare ad affermare, giovani e vecchi, i propri singoli diritti, con ritmi imprevedibili, anziché arrendersi al predefinito, seguendo il passo ineluttabile del tempo; nell'alleanza indicata da Dioguardi gli anzia-

“I territori dell’organizzazione non sono più delineati riduttivamente da un punto di ingresso e da uno conclusivo di uscita. Sono diventati insuperabili “zone intermedie”, in sé non esistenti, da intuire, amare e costruire”

ni – quando riescano a viverci come Figli e come tali ancora quali strutture umane in sviluppo – si pongono come autentici “padri” dei giovani, figli per età, in attesa, talvolta inconsapevole, di riconoscimento e aiuto.

Attraversiamo, lungo le proposte di Dioguardi, “lo spazio intermedio” delle alleanze, nel quale gli attori diversi trovano energie e modalità per rimodellare le proprie e collettive competenze utili, necessarie per affrontare le nuove situazioni nella vita. Lungo questa prospettiva – quella delle alleanze, degli “spazi intermedi”, territori studiati da F. Florenskij e proposti alla cultura italiana da S. Tagliagambe, citato da G. Giorello nella sua prefazione – l’organizzazione diventa il complesso delle relazioni che collega gli elementi in cui essa si articola e le parti di cui si compone; elementi e parti che la prospettiva dell’alleanza, dettata da Dioguardi, rinnova di nuove consapevolezza circa le possibilità d’azione e di mutamento da parte degli attori organizzativi. È una prospettiva nuova, colma di fiducia quella delle alleanze propostaci da Dioguardi. I territori dell’organizzazione non sono più delineati riduttivamente da un punto di ingresso e da uno conclusivo di uscita. Sono diventati insuperabili “zone intermedie”, in sé non esistenti, da in-

intuire, amare e costruire. Tale sguardo propone una condizione organizzativa nella quale acquista importanza assoluta la medietà come carattere costitutivo dell’esistenza, il nostro “stare nel mezzo, da sempre in vista delle ultime cose e tuttavia nell’impossibilità di raggiungerle. Proprio da qui, dalla constatazione di un viaggio che si è concluso senza essere iniziato, un altro viaggio ha preso il sopravvento, irriducibilmente diverso, che riesce a fare meno dell’idea di progressione lineare lungo la direttrice del tempo e dello spazio”.

I soggetti organizzativi, esposti alla

sfida delle alleanze propostaci da Dioguardi, scoprono che i processi, per esempio, di integrazione interfunzionale, superano la convinzione che si debba andare incontro all’altra funzione perché tale altra funzione è strutturata con le nostre stesse modalità. I soggetti organizzativi dell’alleanza fronteggiano all’opposto una “verità vissuta” per la quale l’integrazione organizzativa proposta dall’alleanza genera in realtà una relazione radicale e costitutiva di un “terzo ordine” organizzativo. La prospettiva della relazione, registrata e rinforzata dalla prospettiva delle alleanze, ritorna a essere il luogo strategico per comprendere la modalità precipua dell’essere e del divenire di una processualità organizzativa all’altezza delle sfide presenti e attese.

Una prospettiva, superata o per lo meno sterile, suggerisce Dioguardi, è quella di entrare per esempio nei comitati di Alta Direzione, tra Holding e Divisioni Operative, convinti che le posizioni rispettive, e in sé inconciliabili, debbano essere “civilmente” rispettate, senza intuire e praticare una prospettiva alternativa, l’esistenza tutta da creare di un tramite nuovo tra le due opposte prospettive, tra le due “classi”, percorrendo sentieri che non hanno il carattere della necessità (le buone maniere organizzative), bensì quello ➤

idee RECENSIONI

PIÙ COMPETITIVITÀ A PARTIRE DALLE PERSONE

Forti della loro pluriennale esperienza manageriale ma anche di quanto sperimentato come consulenti presso numerose organizzazioni aziendali, Mandruzzato e Valentinis si cimentano sul tema – spesso abusato o comunque incompreso – dell'eccellenza.

Secondo gli autori, a giocare un ruolo fondamentale per il raggiungimento di questo imprescindibile obiettivo è il fattore umano: il fulcro dell'evoluzione positiva non può che essere la persona, nella propria consapevolezza del traguardo cui tendere e nella motivazione a impegnarsi in un percorso di miglioramento individuale, inteso come miglioramento continuo degli atteggiamenti mentali e dei comportamenti.

Di grande interesse e utilità, il testo tratta con un approccio nuovo il tema dell'eccellenza individuale e organizzativa. L'esperienza dei due autori ha portato all'ideazione di un modello di eccellenza chiamato "SAM" brevettato in Italia come "tecnica per il miglioramento delle prestazioni

del personale".

Angelo Mandruzzato e Vessillo Valentinis descrivono in modo chiaro e semplice il modello ideato che è applicabile sia all'individuo che a gruppi di persone, esplicitando fase per fase il processo di miglioramento analizzato nei termini di vincoli, tempi, responsabilità, risorse e indicatori. Il viaggio può essere lungo, ma la meta ripaga il "sacrificio": l'importante è saper dividere il viaggio in tappe e, passo dopo passo, raggiungerle. Fino a che l'orientamento al miglioramento diviene un'abitudine quotidiana positiva.

"Alla ricerca dell'eccellenza comportamentale" è un testo stimolante, arricchito da casi ed esempi tratti da applicazioni fatte in aziende di varie dimensioni - anche individuali - e che dimostra operativamente la concreta fattibilità di un percorso di miglioramento, al fine di ottenere le performance desiderate (e grandi vantaggi in termini di soddisfazione personale e lavorativa) in qualsiasi ambito professionale o privato. ■

della possibilità (un nuovo orizzonte organizzativo). Questa prospettiva può essere utile anche in teatri organizzativi più quotidiani (i gruppi di lavoro per esempio interfunzionali, le relazioni tra product holder e funzioni trasversali, ecc.), dove l'alleanza relazionale è prospettiva nuova, capace di indicare l'esistenza di una possibile terza realtà: la scoperta, metaforizzando il nostro dire, dell'alba e del tramonto al di là del confronto abitudinario con il giorno e la notte, del dormiveglia al di là dello stato di coscienza e del sonno profondo, della battaglia al di là dell'acqua del mare e della sabbia della spiaggia. Spazi ambigui, tanto indefinibili quanto contenitori di possibili contro la prescrittività di una prospettiva duale, incapace di cogliere in ciascuno di noi la sospensione tra reale e possibile, dove si impongono nuove attenzioni, nuovi ascolti, nuove riflessività e nuove responsabilità.

La Direzione del Personale quale funzione orientata allo sviluppo delle risorse umane e dell'organizzazione, in quanto tale si affaccia più di altre funzioni su questi spazi. L'auspicio è che sappia – rinforzata anche dalla lettura delle pagine di Dioguardi – trovare in sé la tensione vitale per abitare l'intermedietà, per esplorare i propri mondi e inventare relazioni tra elementi e livelli apparentemente connotati, se intravisti dalle prospettive consuete, da contrapposizioni irrisolvibili, destinate a mortificare ogni tensione verso i "possibili". ■

LA SCHEDA



Titolo Alla ricerca dell'eccellenza comportamentale

Autore Angelo Mandruzzato e Vessillo Valentinis

Anno 2014

Pagine 120

Casa editrice Franco Angeli

Prezzo 16 euro