

Fabrizio Giorgilli – ulteriori riflessioni.

Marzo 2021

Ringraziando il **dott. Giuseppe Beato** ed il **Prof. Guido Capaldo** per i loro interventi, mi propongo di definire qualche altra riflessione, sempre avendo nello sfondo il mio lavoro.

Questo il percorso che ho in mente:

- perché la dimensione etica?;
- dare centralità ai comportamenti;
- le consapevolezza necessarie per la costruzione di una nuova riflessione;
- attraverso la virtù: il cammino che ci aspetta.

Perché la dimensione etica?

Se è vero che non dobbiamo mai dimenticarci che la vita delle persone è strettamente connessa all'azione della PA, alcuni elementi vengono inevitabilmente in evidenza.

• La bassa capacità trasformativa negli esiti delle diverse riforme delle PPAA. Probabilmente questo è stato determinato dalla scelta dei drive:

- ✓ tecnico-normativi;
- ✓ di mero carattere premio-punizione;
- ✓ non sistemici, ossia non riferibili a reali filiere operative delle prestazioni (filiere che coinvolgono, appunto, diverse PPAA).

• L'utilità di un esperimento mentale. Chi ha fatto, nel suo percorso, esperienza di "sportello", sa che in questo setting non ha rilevanza l'eventuale risposta negativa al cittadino rispetto alla sua valutazione del servizio stesso. Gioca un ruolo determinante il profilo etico-"vocazionale" (ricordato da **Beato**), da solo capace di dare corpo concreto alla dimensione qualitativa del servizio (v. **Capaldo**) vissuta dal cittadino.

• Carattere naturale, fisiologico del tema etico nella dimensione del lavoro pubblico e sociale. Questo, diversamente dall'ambito privato (escludendo le espressioni della cd. economia sociale, di comunità, civica, del terzo settore), dove deve essere faticosamente ricercato e conquistato, mettendo in discussione il totem quasi religioso dell'homo oeconomicus. Ciò non ostacola, naturalmente, il fatto che le due realtà, pubblica/sociale e privata, debbano mantenere uno sguardo reciproco attento e trovare possibili spazi di collaborazione/contaminazione, pur se nel rispetto delle proprie autonome nature organizzative. Di fatto, quindi, il lavoro pubblico e/o sociale ha la possibilità di ancorarsi costitutivamente a norme primarie dell'ordinamento giuridico (v. Costituzione Italiana) ed a conseguenti diverse idee-forti, come ad esempio quelle di "bene comune" o di "beni pubblici". C'è in questa fisiologia, insomma, una evidente irriducibilità a modelli come quello del NPM e, di contro, una possibilità per riaprire uno spazio alla ricongiunzione tra le etiche dei principi e della responsabilità di weberiana memoria. Aspetti del ragionamento del grande sociologo tedesco che, sono d'accordo con gli stimoli critici proposti da **Beato**, mantengono un

valore attuale, soprattutto se collegati alla sensibilità sistemico-razionale fortemente espressa dal pensatore.

Dare centralità ai comportamenti

Al centro vanno posti allora con urgenza, a mio parere strategica, i comportamenti. Anche in questo caso, proporrò alcuni elementi di riflessione.

- Sottovalutazione, se non assoluta mancanza di considerazione, della dimensione dei poteri nelle diverse PPAA.
 - ✓ Questa non è stata infatti mai aggredita sul piano del cambiamento di mentalità, perdendo di vista la sua vicinanza alle forme di applicazione concreta della norma e determinando l'allontanamento dal criterio costituzionale generale che vede “cittadini al servizio di altri cittadini”.
 - ✓ Di fatto è, a mio parere, la variabile fondamentale presente in particolare negli spazi non strutturati dell'organizzazione (il potere, quasi sempre, si sente, si vive, ma non si vede con chiarezza), ossia quegli spazi strategici per l'azione concreta ed il risultato prestazionale conclusivo: spazi tra norma/regola e caso concreto; spazi tra norma /regola e contesto socio-antropologico.
 - ✓ Una corretta lettura dei poteri agiti si collega direttamente, non andrebbe mai dimenticato, alla qualità dei profili di responsabilizzazione, di trasparenza, di equità

- Conseguentemente appare particolarmente utile l'approccio concreto offerto dall'etica delle virtù (EdV). Questa lettura dei comportamenti etici consente:
 - ✓ una incidenza nell'agire quotidiano nelle organizzazioni;
 - ✓ una nuova centralità assegnata al “movere”, alla motivazione intrinseca, probabilmente recuperando lo spirito originario e simbolico del “giuramento”, in passato previsto al momento dell'assunzione¹;
 - ✓ un percorso di crescita posto oltre la sola competenza tecnica (v. drive sopra indicato) e la mera efficienza comportamentale (tipica dei pur utili approcci classici del comportamento organizzativo);
 - ✓ investire sulle capacità trasversali.

Le consapevolezza necessarie per la costruzione di una nuova riflessione

Andrò per suggestioni sintetiche, ripercorrendo quanto proposto nel mio lavoro, in un ordine non casuale.

- Non siamo soli!
Nella storia del pensiero sull'etica troviamo tutte le spinte necessarie e le visioni utili. Possiamo così acquisire strumenti e conforto per sdoganare il tema

¹ A tal proposito, mi limito a citare due approcci alla motivazione che ritengo funzionali e positivi rispetto al piano dell'etica comportamentale: la proposta di McClelland (anni 70/80 del secolo scorso); la teoria dell'Equità organizzativa di Adams (1965)

etico e renderlo vivo per l'organizzazione. Nello stesso tempo questa storia ci conferma che nessun cammino solipsistico ha un senso: ogni cammino di cambiamento è faticoso, complesso e non esente da errori; nessun cammino di cambiamento richiede visioni eroiche, ma sicuramente chiama tutti ad essere "santi nell'organizzazione". Nella storia del pensiero possiamo incontrare figure che, in forme diverse (dirette, indirette, di spunto generale), hanno proposto considerazioni d'ispirazione concreta per il nostro tema. Molti di loro, inoltre, furono anche funzionari pubblici o, comunque, al servizio della comunità. Infine, non siamo soli anche perché alle nostre spalle ed affianco a noi c'è lo straordinario testo Costituzionale, in particolare i suoi Titoli II e III. E' la Costituzione a non aver paura del tema etico ed a porlo anzi in evidenza proprio con la declaratoria del Titolo II (Rapporti etico-sociali).

- Valorizziamo le risorse!
Dobbiamo ricostruire una visione ed una concezione di sviluppo sul tema etico-comportamentale. Dobbiamo farlo avendo chiari gli strumenti in campo (normativi, progettuali, esperenziali, ecc.) ed i contesti (nazionale ed europeo).
- Agiamo per un reale cambiamento!
Un vero cambiamento, come abbiamo sin qui detto, non potrà che realizzarsi sul piano motivazionale e delle personalità agite, dei loro riferimenti etici e vocazionali. Le virtù saranno inevitabilmente al centro di questa nuova pedagogia professionale nel lavoro pubblico e sociale.

Attraverso la virtù: il cammino che ci aspetta

Utilizzando la forza dell'EdV, si apre un percorso ulteriore e parallelo che, pur nei vincoli di tempo e risorse, richiede l'attenzione verso alcuni aspetti rilevanti.

- Riforma dei contenuti e nei metodi della formazione. Le virtù, come ormai sappiamo, rappresentano un drive motivazionale naturale e la loro "insegnabilità", da Protagora ai giorni nostri, è oramai fuor di dubbio. Un'insegnabilità realizzata attraverso il fare grupppale e la **logica esperenziale tipica del mentoring**. Un processo di apprendimento che deve poggiarsi sul vissuto organizzativo, attraverso il potenziamento del dialogo, della capacità argomentativa, del rispetto dell'altro e della centralità dell'esemplarità. Fare questo vorrà dire assegnare una minore responsabilità taumaturgica alle formazioni tecniche classiche, sempre importanti ma presupposto già implicito, sostrato competenziale implicito quanto riconosciuto nella sua naturale ciclicità. Le stesse formazioni tecniche che, quindi, senza l'habitat etico-esistenziale, risulterebbero strumenti vuoti e persino adatti a dare efficienza, al contrario, a comportamenti non etici (od addirittura corrotti). Ce lo ricorda molto bene, nel suo intervento, **Guido Capaldo**, quando cita una sua ricerca di qualche anno fa sui servizi delle Università italiane. Target prioritari, inevitabilmente, le dirigenze ed i quadri intermedi (funzionariato direttivo).
- Riforma culturale del concetto di carriera. La carriera, anche nel pubblico, è stata incentivata negli ultimi anni come "carrierismo", alimentandosi così con

una concezione di potere ispirata da criteri di dominio, possesso, destino personale e lontana da ogni idea di servizio. Serve invece, diversamente, ancorarsi a diverse visioni, più coerenti con lo spirito delle norme Costituzionali dedicate alla Pubblica Amministrazione.

- ✓ Acquisizione fondativa dell'idea di sviluppo professionale, come costruzione di competenze e qualità comportamentali utili ad agire i diversi ruoli di servizio nell'ottica generale del civil servant. Centralità delle funzioni del ruolo pubblico e non delle ambizioni del funzionario pubblico.
 - ✓ Sviluppo professionale come cammino bottom-up, capace di valorizzare la fioritura personale attraverso lo scambio interpersonale ed il lavoro cooperativo. Dal personalismo di ruolo (cerco le occasioni utili per me e prendo quello che posso ora!) al ruolo della progettualità come funzione sociale (do, insieme ad altri, quello che posso alla Comunità ed al suo patto sociale). Si giunge al ruolo con la saggezza adeguata. Di conseguenza, si deve dare valore al tempo (di crescita), senza fughe giovanilistiche od immobilismo di età: carriere veloci generalmente equivalgono a virtù deboli.
 - ✓ Necessario, quindi, trovare nuove politiche di sviluppo organizzativo che valorizzino l'aging, lo scambio intergenerazionale e le modalità dell'"entrare nelle organizzazioni". Si tratta di dare spazio reale ad una etnografia generazionale dei valori diacronica (tramandare luoghi e storie rilevanti) e sincronica (trasferimento curato delle capacità)
 - ✓ Realizzazione strutturata della funzione di mentoring: nelle sue diverse metodologie, ma comunque principalmente ispirato alla bidirezionalità (reverse mentoring); centrato sul ruolo del gruppo e della comunità di pratiche; centrato sull'esemplarità.
- Sviluppo delle forme di organizzazione per processi, dove al posto del soggettivismo/individualismo si punta all'individualità nella gruppalità. Su questo tema, le riflessioni proposte dal **Prof. Guido Capaldo** mi sembrano quanto mai essenziali. Egli ha colto, tra le pieghe del flusso operativo per processi, quei micro-comportamenti che propongono un significato etico al principio di efficacia ed a quello di efficienza: il saper lavorare con gli altri colleghi, considerandoli risorse e non fastidi; la proattività in termini di problem solving, con la consapevolezza non solo della specifica azione operativa ma del suo più ampio "senso" di cura della comunità ("missione da compiere", secondo Capaldo). Insomma, e di nuovo mi riferisco al contributo di Capaldo, le virtù etiche le ritroviamo tutte nelle logiche dell'organizzazione per processi, ossia su quella "barca a vela" che mette in gioco, soprattutto "in mare aperto e burrascoso", tutte le cinque virtù che ho proposto nel mio lavoro. Su quella barca, dove "o si vince o si perde tutti", la vela principale è nella consapevolezza, anch'essa a tratto etico, dell'interdipendenza tra le persone

coinvolte, dove non c'è indipendenza (autonomia solipsistica) e tantomeno dipendenza.

- Arricchimento delle dimensioni valutative. Le concezioni valutative della prestazione devono essere attente ad almeno tre diverse dimensioni architettoniche:
 - ✓ accentuata diversità operativa tra le PPAA;
 - ✓ polarizzazione individuo-gruppo;
 - ✓ considerazione della diversità dei ruoli (dirigenti, quadri, funzionariato senza posizioni di responsabilità, ecc.).

In conclusione, credo che oggi serva una rivoluzione nel modo di vedere il cambiamento delle PPAA. Una rivoluzione, però, che paradossalmente ci indica la strada del ritorno a casa, allo spazio etico e vocazionale indicato mirabilmente dalla nostra bella Costituzione.

Grazie