

9 / 2018

ISSN: 2465-175

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

RIVISTA
DELL'ASSOCIAZIONE
ITALIANA DI
ORGANIZZAZIONE
AZIENDALE

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

PROSPETTIVEINORGANIZZAZIONE.ASSIOA.IT
RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

DIRETTORE

Marcello Martinez - Full Professor - Università della Campania Luigi Vanvitelli

COMITATO SCIENTIFICO

Paola Adinolfi - Full Professor - Università degli studi di Salerno
Domenico Bodega - Full Professor - Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano
Filomena Buonocore - Full Professor - Università di Napoli Parthenope
Rossella Cappetta - Associate Professor - Università Bocconi di Milano
Maurizio De Castri - Full Professor - Università di Roma Tor Vergata
Giuseppe Delmestri - Full Professor - Università di Bergamo
Maria Chiara di Guardo - Full Professor - Università di Cagliari
Massimo Franco - Full Professor - Università del Molise
Paolo Gubitta - Full Professor - Università degli Studi di Padova
Michela Iannotta - Assistant Professor - Università di Roma "La Sapienza"
Alessandra Lazazzara - Assistant Professor - Università di Milano UNIMI
Chiara Morelli - Associate Professor - Università del Piemonte Orientale
Caterina Muzzi - Associate Professor - Università degli Studi di Brescia
Teresina Torre - Associate Professor - Università di Genova
Francesca Visintin - Full Professor - Università di Brescia

COMITATO EDITORIALE

COORDINATORE

Filomena Buonocore - Full Professor - Università di Napoli Parthenope

COMPONENTI

Nunzio Casalino - Full Professor - Università degli Studi Guglielmo Marconi
Luca Giustiniano - Full Professor - Università LUISS Guido Carli, Roma
Mario Pezzillo Iacono - Associate Professor - Università della Campania L. Vanvitelli
Francesco Virili - Associate Professor - Università degli Studi di Sassari

ISSN

2465-1753

Editore

ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale
Università Cattolica del Sacro Cuore
Largo A. Gemelli, 1
20123 Milano
info@assioa.it

NATURA EDITORIALE DELLA RIVISTA ED OBIETTIVI

Prospettive in Organizzazione è promossa dall'Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale (ASSIOA), che si propone di contribuire allo sviluppo e alla diffusione delle conoscenze di Organizzazione aziendale in ogni ambito scientifico ed applicativo. E' una rivista digitale il cui obiettivo è partecipare al dibattito politico, sociale ed economico su temi rilevanti per il nostro Paese fornendo un punto di vista di analisi organizzativa. L'auditorio è quindi costituito non solo da accademici e ricercatori, ma anche da manager, imprenditori, giornalisti, politici di varie branche, oltre che da gente comune. La rivista ha periodicità trimestrale con quattro uscite all'anno, a cui si aggiunge un numero monografico, che ospita una selezione dei paper più interessanti presentati al Workshop Annuale di Organizzazione Aziendale.

Prospettive in Organizzazione presenta una struttura articolata in aree tematiche, ciascuna relativa ad un tema rilevante per gli obiettivi di cui sopra:

- Tecnologia ed Innovazione Organizzativa;
- Gestione delle Risorse Umane;
- Comportamento Organizzativo;
- Organizzazione: Teorie e Progettazione.

La rivista accetta qualsiasi contributo che applichi una prospettiva di analisi organizzativa a tematiche di interesse per le aziende o per la società più ampia in cui le aziende operano. I contributi saranno prevalentemente raccolti in due sezioni:

- Prospettive di ricerca, che include sintesi critiche di lavori di ricerca pubblicati sulle principali riviste internazionali che sintetizzano e traducono la ricerca teorica ed empirica in pratica manageriale, con l'obiettivo di renderne fruibili i contenuti ad un'audience non accademica.
- Punti di vista, che include contributi che offrono opinioni e commenti su temi di attualità o su casi aziendali, nei quali la conoscenza empirica offre lo spunto per un testo argomentativo di cui il punto di vista organizzativo deve essere esplicito e ben sviluppato.

NORME REDAZIONALI PER LA PUBBLICAZIONE

I contributi devono essere inviati per la pubblicazione alla Redazione di *Prospettive in Organizzazione* al seguente indirizzo: prospettiveinorganizzazione@assioa.it. La redazione valuterà la coerenza con la linea editoriale, può chiedere eventuali revisioni e deciderà infine per la pubblicazione.

Suggerimenti per gli autori

1. La lunghezza complessiva del contributo non potrà superare le 3.000 parole.
2. Gli autori sono invitati a proporre un titolo accattivante e creativo tale da stimolare l'interesse del lettore, ad utilizzare un linguaggio semplice ed una struttura lineare tale da consentire una facile comprensione ad un'audience non accademica.
3. Il contributo deve essere sintetizzato da un abstract di un massimo di 50 parole, capace di catturare l'attenzione e veicolare il lettore verso l'articolo.
4. Le "implicazioni" manageriali o professionali rappresentano la parte più importante dei contributi accettati da *Prospettive in Organizzazione*. Anche qualora questi aspetti siano trascurati nel/i paper originale/i da cui il contributo prende spunto, gli autori sono vivamente incoraggiati a sviluppare questa parte, anche con eventuali contestualizzazioni rispetto al mondo imprenditoriale e manageriale italiano.
5. Nel presentare le proprie idee gli autori sono incoraggiati ad esprimersi in prima persona (es. "Riteniamo che l'articolo si distingua...").
6. Il paper originale può essere definito e richiamato come "il lavoro", "l'articolo" o "la ricerca"; stesso discorso vale per quelli a corredo riportati nel contributo. L'importante è evitare la parola "paper" che può creare confusione in audience non accademiche.
7. I contributi vanno de-strutturati il più possibile dai tradizionali format accademici. In particolare, quelle che nei paper di partenza vengono identificate come ipotesi o proposizioni di ricerca devono essere parafrasate e rese comprensibili ad un'audience non accademica.
8. I metodi di ricerca possono essere accennati (es. un campione di 56 imprese metalmeccaniche, interviste rivolte ai manager di produzione) ma non riportati in termini di variabili, scale di misure, etc. (vale sia per i lavori quantitativi che qualitativi). Ove possibile, tali aspetti possono essere "diluiti" nel testo del contributo o isolati in un box a parte.
9. Le citazioni vanno ridotte al minimo e presentate nella maniera più discorsiva possibile. Es. anziché "Rossi e Bianchi sostengono che..." è preferibile indicare "il gruppo di ricerca dell'Università X" o "altri autori, tra cui Mario Rossi dell'Università di ... e Luigi Bianchi ...".

Indice

TECNOLOGIA ED INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	6
Il ruolo del locus nell'implementazione dell'innovazione nella pubblica amministrazione Primiano DI NAUTA, Cristina SIMONE.....	7
Da 'e-government' a 'we-government'. Il rapporto tra cittadini e istituzioni ai tempi dei social media Rocco AGRIFOGLIO, Alessandro ZARDINI, Ludovico BULLINI ORLANDI.....	14
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	21
Politiche e Pratiche Motivazionali: Quali Differenze tra Pubblico e Privato? Caterina GALDIERO, Mario PEZZILLO IACONO.....	22
Perché ringraziare pubblicamente? Il ruolo degli incentivi intrinseci nella gestione delle persone delle pubbliche amministrazioni Gilda ANTONELLI.....	27
COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	34
Valori e competenze manageriali del settore pubblico e privato Federico CESCHEL, Ernesto DE NITO	35
Discontinuità politica e comportamenti organizzativi. Un'analisi del management pubblico in Italia Filomena BUONOCORE, Davide DE GENNARO	41
ORGANIZZAZIONE: TEORIE E PROGETTAZIONE	48
Verso la leadership etica nelle amministrazioni pubbliche che cambiano Mauro ROMANELLI	49
A caval donato... Aspetti relazionali nel crowdfunding di progetti culturali Lucia MARCHEGIANI	54
PUNTI DI VISTA.....	59
Mind the gap: pratiche manageriali e competenze organizzative dei manager pubblici Gianluigi MANGIA	60
Un percorso pratico di analisi, verifica e rafforzamento delle competenze manageriali nella PA Maurizio DECASTRI.....	64

TECNOLOGIA ED INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

Il ruolo del locus nell'implementazione dell'innovazione nella pubblica amministrazione

Primiano DI NAUTA, Cristina SIMONE

Il lavoro recensisce e riassume una interessante ricerca volta a discutere il "successo" delle innovazioni adottate nelle organizzazioni pubbliche in funzione della fonte dalla quale esse provengono, e della loro prossimità alla stessa fonte. Ai fini dell'analisi e della predicibilità dell'esito del processo di innovazione, gli autori sottolineano e forniscono evidenza dell'importanza di considerare, accanto alla dimensione verticale (top-down e bottom-up), anche quella orizzontale (organizzazione, confini organizzativi e contesto esterno di riferimento).

Introduzione

Lo studio indaga la relazione esistente tra le fonti di innovazione ed il *locus* organizzativo al quale sono diretti gli effetti dell'innovazione, ritenendo tale relazione essenziale per il successo percepito dell'innovazione stessa. Il riconoscimento di questo rapporto consente ai *policy maker* di identificare *ex ante*, nel contesto organizzativo, eventuali difficoltà d'implementazione o di introduzione dell'innovazione. La letteratura organizzativa prevalente appare concorde nel ritenere che la decisione di innovare è funzione di un set ampio ed eterogeneo di variabili, quali: fattori istituzionali, disponibilità di risorse, qualità della gestione, orientamenti individuali, aspettative, esigenze interne all'organizzazione, esigenze dell'ambiente esterno, caratteristiche dell'innovazione (Frendreis, 1978; Downs and Mohr, 1979; Marcus e Weber, 1989; Berry, 1994; Walker, 2006; Damanpour e Schneider, 2008). Tuttavia, alle organizzazioni pubbliche è spesso richiesto di adottare innovazioni senza alcuna possibilità di agire sulle variabili ora menzionate (Boyne et al., 2005). In tali circostanze, e con siffatti vincoli, il successo dell'innovazione dipende in larga misura sia dalla adeguatezza del modello gestionale, sia dal contesto organizzativo sul quale l'innovazione è destinata ad incidere. Di conseguenza, la fonte e il luogo d'impatto, nonché la loro distanza relativa, sono determinanti per il successo dell'innovazione.

Posto che non tutte le innovazioni sono suscettibili di successo in seguito alla fase di introduzione (Rogers, 1983; Klein e Sorra, 1996; Choi et al., 2011; Baer, 2012), di cruciale rilevanza appare comprendere come ed in quali circostanze le innovazioni che vantano un'introduzione lontana nel tempo – in modo da mostrare risultati consolidati – siano positivamente percepite dai membri dell'organizzazione (Borins (2000). Le ipotesi formulate dagli autori dell'articolo sono testate su un campione di dipendenti pubblici australiani, nel cui gruppo di lavoro è stata introdotta un'innovazione nei dodici mesi antecedenti la ricerca (sotto-campione della più ampia indagine SOSR 2011). Attraverso un *set* di domande, sono state indagate le relazioni tra il *locus* di introduzione dell'innovazione, gli effetti vis-à-vis con l'organizzazione e il successo percepito nell'implementazione. I risultati sono classificati in base alla loro relazione nei confronti di processi e risultati intrinseci, estrinseci-interni ed estrinseci-esterni.

Lo studio contribuisce alla comprensione dei processi di adozione e di implementazione dell'innovazione, poiché offre evidenze interessanti circa il fatto che gli attori che introducono innovazioni tendono a riconoscere un maggior successo nell'implementazione di alcune di esse rispetto ad altre in funzione della prossimità al luogo di operatività dell'innovazione stessa.

Origine dell'innovazione e *locus* organizzativo

L'adozione dell'innovazione è un processo che si compone di due fasi principali (Damanpour e Schneider, 2008): l'avvio e l'implementazione. La seconda, in particolare, si concentra sulle attività decisionali di *post-adoption* del processo, e comprende tutti quegli eventi, azioni e decisioni tese a dare attuazione all'innovazione (Rogers 1983). L'approccio della teoria dei sistemi all'analisi organizzativa suggerisce l'esistenza di correlazione tra tali attività decisionali e il *locus* dal quale l'innovazione trae origine.. In particolare, se l'origine dell'innovazione non è prossima al luogo del suo impatto (dove l'innovatore può meglio comprenderne i potenziali ostacoli e le opportunità), allora il suo successo può essere relativamente attenuato rispetto ad innovazioni che, invece, originano da una più vantaggiosa (e più prossima) posizione organizzativa. Peraltro, le caratteristiche individuali dell'innovatore sono state a lungo ritenute fattore critico nell'adozione dell'innovazione (Peters e Waterman, 1982). Tuttavia, senza considerare il "sistema sociale in cui avviene l'adozione" (Jun e Weare, 2011), i ricercatori rischiano di perdere elementi critici di analisi. Tra questi proprio il *locus* organizzativo, dal quale si origina l'innovazione e al quale è collegato il rischio di

insuccesso (Osbourne e Brown, 2011). Sul tema, la letteratura consolidata è stata principalmente influenzata dalla teoria dei sistemi aperti e dalla teoria della contingenza strutturale, nelle quali sono ampiamente argomentate le interrelazioni tra l'organizzazione e il suo ambiente (Slappendel, 1996).

Innovazioni dall'alto o dal basso?

Nell'ambito della struttura gerarchica di un'organizzazione possono essere considerati parte del nucleo tecnico il personale e le tecnologie espressamente sviluppate per svolgere le principali funzioni (Scott, 2003). Il nucleo tecnico è stato concettualizzato come distinto dal nucleo amministrativo, il quale è rappresentato dai vertici decisionali dell'organizzazione (Damanpour, 1991).

Orbene, per quanto concerne l'innovazione, occorre rilevare che essa può provenire da entrambi i nuclei e risente della loro interazione. In particolare, la relazione (forte o debole) tra il nucleo amministrativo e quello tecnico dipende dal grado di professionalizzazione nell'ambito del nucleo tecnico: maggiore è il grado di competenza professionale dei dipendenti, più debole il legame del nucleo tecnico col nucleo amministrativo; minore è il grado di professionalizzazione dei dipendenti, più stretto il legame del nucleo tecnico col nucleo amministrativo. Una (classica) premessa generalmente accettata è che il *top management* svolga primariamente funzioni di indirizzo strategico, volte a definire il 'quadro generale' (rapporti con gli *stakeholder* esterni, allocazione delle risorse, comunicazione degli obiettivi organizzativi, etc.). In questa prospettiva, al *top management* è quindi riservato un ruolo privilegiato nel promuovere innovazioni che impattino sulle dimensioni strutturali e procedurali dell'organizzazione, e/o che promuovano l'adattamento organizzativo coerentemente alle sollecitazioni del contesto esterno (Daft, 1978). Il modello classico di determinazione strategica, tuttavia, è insoddisfacente e appare lontano dal catturare l'intero processo innovativo che si svolge localmente (Andersen, 2008). Infatti, in molte organizzazioni pubbliche i dirigenti intermedi e lo *staff* assumono collettivamente decisioni che influenzano direttamente il livello complessivo delle performance organizzative (Lipsky, 1980). Occorrerebbe inoltre tenere conto nell'analisi il fenomeno del conflitto, che rende lo scenario ancora più complesso: quando nuovi dirigenti impongono nuove e innovative idee al personale in servizio, quest'ultimo manifesta spesso una sistematica (talvolta latente) recalcitranza a discostarsi dallo *status quo*, la quale spesso configura un serio rischio per il successo dell'innovazione immaginata dai livelli gerarchici superiori (Marcus e Weber, 1989).

Innovazioni dall'interno o dall'esterno?

Nelle organizzazioni pubbliche, i membri del nucleo tecnico e di quello amministrativo entrano in contatto con quelli di altre organizzazioni e istituzioni (O'Toole e Meier, 1999). Può accadere quindi che gli attori organizzativi siano talmente coinvolti in transazioni esterne da "allontanarsi" relazionalmente dal contesto interno al punto da non essere più in grado di comprendere in che modo le soluzioni amministrative e/o tecniche siano correlate l'una con l'altra, o come possano essere implementate in modo efficace (Scott, 2003). Altre volte, invece, attori esterni possono essere cooptati o integrati nel nucleo tecnico dell'organizzazione attraverso transazioni economiche o relazionali basate sulla dipendenza dalle risorse o dal capitale sociale (Perry e Rainey, 1988; Andersen, 2008). Ne consegue che appare limitante concentrare la ricerca sull'innovazione unicamente sul nucleo tecnico o sulla sola organizzazione, essendo invece necessario ricomprendere nel quadro di analisi anche il contesto istituzionale (Osbourne e Brown, 2011). Allo stesso tempo, sottolineano gli autori, le prospettive degli attori organizzativi e le loro percezioni circa i successi e i fallimenti sono (almeno in parte) plasmate dai loro orientamenti organizzativi, professionali e personali, e dal modo in cui questi orientamenti sono compatibili (e quindi accettabili) rispetto all'origine di una data innovazione nell'ambiente organizzativo.

Combinare le dimensioni verticali e orizzontali del locus organizzativo

Gli attori organizzativi non connessi alle funzioni tecniche fondamentali di un'organizzazione si collocano essenzialmente alla periferia del nucleo tecnico (Figura 1). Ibridando questo approccio con la teoria dei sistemi, è possibile argomentare che i confini organizzativi non sono propriamente fissi. Gli autori rilevano quindi che la ricerca sulle innovazioni del settore pubblico deve accogliere l'idea di organizzazione come

sistema aperto e riconoscere la rilevanza del contesto istituzionale, delle reti e delle interazioni nei pubblici servizi (Osbourne e Brown, 2011).

In Figura 1, il nucleo tecnico è rappresentato dalle aree grigio scuro, le quali si collocano prevalentemente nel polo 'organizzativo' della dimensione orizzontale. Gli attori esterni all'organizzazione sono rappresentati lungo il *continuum* orizzontale della rappresentazione (tipicamente *partner* e *stakeholder*). Si può presumere che i *contractor*, ad esempio, siano più strettamente legati al nucleo tecnico di un'organizzazione rispetto ai clienti (Isett e Provan, 2005), sebbene questo possa variare a seconda dell'organizzazione e della natura dell'interazione.

Nella prospettiva di Thompson (1967), gli autori ipotizzano, inoltre che gli attori di *front office* e *middle management* siano i membri organizzativi più rappresentativi del nucleo tecnico. Gli altri attori variano lungo un *continuum* bidimensionale di prossimità verticale-orizzontale al nucleo tecnico. In termini di verticalità, gli autori ipotizzano che gli attori siano dotati di più o meno potere (espresso questo in termini di gerarchia, prestigio, ricchezza, potere di voto) (Schneider e Ingram, 1993). Se da una parte la dimensione della verticalità è stata il *focus* principale degli studi sull'innovazione (Borins, 2000; Klein e Sorra, 1996; O'Toole, 1986; Sabatier, 1986), dall'altra la dimensione orizzontale ha ricevuto minore attenzione dalla letteratura manageriale (Marcus e Weber 1989). Il lavoro propone una prospettiva sistemica che tiene conto congiuntamente di entrambe le dimensioni verticale ed orizzontale e che osserva quindi la localizzazione organizzativa (ossia la prossimità al nucleo tecnico) sia rispetto alla dimensione verticale che a quella orizzontale.



Figura 1 – Combinazione delle dimensioni verticali e orizzontali della posizione organizzativa – Fonte: Moldogaziev e Resh (2016)

Locus d'origine dell'innovazione vs locus dei risultati dell'innovazione

La nozione di 'sede organizzativa' assume un ruolo rilevante nello studio delle innovazioni (Ferlie et al., 1989; Baldock ed Evers, 1991). Gli attori politici sono suscettibili di indurre innovazioni che mirano a risultati lungo i confini organizzativi o l'ambiente esterno, adottando regole e direttive da una prospettiva tipicamente verticale, più elevata sebbene esterna (Marcus e Weber, 1989; Borins, 2000).

Ciò non significa che, ove le innovazioni *top-down* siano introdotte, esse tendano a ignorare il nucleo tecnico dell'organizzazione a scapito di affrontare crisi percepite esternamente. Piuttosto, è possibile che un'organizzazione cerchi di preservare il proprio nucleo tecnico da 'disturbi' ambientali (Thompson, 1967), e che gli attori distali, sia lungo la dimensione verticale sia lungo quella orizzontale, siano ostacolati nella loro capacità di produrre cambiamenti nel nucleo tecnico. La maggior parte dei cambiamenti ambientali, tuttavia, è emergente ed intrecciata con l'azione dell'organizzazione stessa (Lynn, 2005). Pertanto, l'interazione dei membri organizzativi con l'ambiente esterno è costante e diretta (Zimmerman e Hurst, 1992). A tal fine, interessanti sono i percorsi d'indagine che legano i risultati dell'innovazione al luogo dal quale l'innovazione trae origine (Jun e Weare, 2011). Gli attori del nucleo tecnico, ad esempio, hanno maggiori probabilità di successo in risposta a problemi interni, presentano una correlazione positiva con il supporto di supervisori e una correlazione negativa con il sostegno di legislatura o *lobby* economiche (Borins, 2000). Le innovazioni avviate da funzionari di livello più alto, invece, ricevono maggior sostegno dagli attori più periferici dell'ambiente organizzativo rispetto agli attori del nucleo tecnico.

Risultati e processi estrinseci vs risultati e processi intrinseci

Adottando la prospettiva della teoria dei sistemi, i risultati dell'innovazione (siano essi intenzionali o non intenzionali) possono essere variamente localizzati rispetto all'ambiente organizzativo. Gli autori sostengono che è probabile che la prossimità delle fonti di innovazione alle sedi alle quali il risultato dell'innovazione è destinato abbia un ruolo dirimente se gli effetti delle innovazioni sono percepiti come significativi. Pertanto, è ragionevole aspettarsi che il luogo della fonte dell'innovazione sia positivamente associato alla sede alla quale l'innovazione è destinata. Ad esempio, i membri del nucleo tecnico saranno meglio attrezzati per identificare punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce, per l'implementazione di una data innovazione se questa è interna all'ambiente organizzativo.

Tali mutamenti possono essere estrinsecamente o intrinsecamente correlati alle mansioni degli individui (Brief e Aldag, 1977): l'effetto estrinseco di un processo o risultato spinge il comportamento degli individui al di fuori delle loro motivazioni intrinseche. I risultati e i processi intrinseci sono legati a vantaggi meno tangibili, come l'autorealizzazione, l'*empowerment* e la soddisfazione sul lavoro. Nella Tabella 1, i risultati estrinseci dell'innovazione sono classificati rispetto alla loro provenienza (interna o esterna) e rispetto alla distanza dal nucleo organizzativo. I risultati intrinseci dell'innovazione, essendo interni ai singoli dipendenti, sono privi di un equivalente esterno.

Tabella 1 – Classificazione dei risultati dell'innovazione in funzione della provenienza e rispetto alla distanza dal nucleo organizzativo

Fonte: Moldogaziev e Resh (2016)

Di seguito sono schematicamente enunciate le ipotesi circa le relazioni tra le fonti di innovazione ed i loci dei processi a cui si rivolgono:

Ipotesi	Fonte d'innovazione	Associazione
1	"Organizzativa", verticalità medio-bassa	Positiva con processi di tipo intrinseco (INT), estrinseco-interno (IRP) ed estrinseco-esterno (ERP)
2	"Partner", bassa verticalità	Positiva con processi e risultati di tipo estrinseco-interno (IRP)
3	"Stakeholder", per ogni livello di verticalità	Positiva con processi e risultati di tipo estrinseco-esterno (ERP)
4	"Stakeholder", per ogni livello di verticalità	Minima o inesistente con processi e risultati di tipo intrinseco (INT) ed estrinseco-interno (IRP)
5	"Partner", verticalità medio-bassa	A due code (positiva o negativa) con processi e risultati di tipo intrinseco (INT)
6	"Partner", verticalità bassa e media	Positiva con processi e risultati di tipo estrinseco-esterno (ERP)
7	"Organizzativa", alta verticalità	A due code (positiva o negativa) con processi e risultati di tipo interno-estrinseco (IRP), estrinseco (ERP) e intrinseco (INT)
8	"Partner", alta verticalità	A due code (positiva o negativa) con processi e risultati di tipo estrinseco-interno (IRP), estrinseco esterno (ERP) e intrinseco (INT)

Il campione di riferimento e la metodologia di analisi

I dati utilizzati per le elaborazioni sono stati forniti dall'Assessorato ai Servizi Pubblici australiano (APS). L'obiettivo dello studio assumeva la prospettiva del governo centrale del Commonwealth australiano, non includendo quindi funzionari pubblici a livello statale, territoriale o locale. Il set di dati è caratterizzato da oltre dieci mila osservazioni in riscontro a specifiche domande, tra cui un insieme unico di domande inerenti l'innovazione (focus dello studio). Inoltre, considerati gli obiettivi di ricerca relativi alla relazione tra le fonti dell'innovazione e il successo nell'implementazione, è stato esaminato il solo sotto campione degli intervistati che riportano l'implementazione dell'innovazione nei rispettivi gruppi di lavoro negli ultimi dodici mesi. In termini di metodologia di analisi, tenuto conto della natura delle variabili e delle loro proprietà, sono stati utilizzate principalmente regressioni ordinarie dei minimi quadrati.

Considerazioni conclusive e implicazioni manageriali

I risultati dello studio appaiono confermare gli orientamenti della letteratura prevalente in ordine alle prospettive di interpretazione della adozione e attuazione dell'innovazione dal punto di vista della verticalità del potere nelle organizzazioni e delle fonti della stessa innovazione. Appare interessante la proposta inerente l'integrazione della prospettiva orizzontale a quella verticale, al fine di favorire una più ampia interpretazione del rapporto tra i *loci* delle fonti di innovazione e i *loci* dei risultati e processi in relazione al nucleo tecnico dell'organizzazione.

Il successo percepito della implementazione appare quindi essere funzione della interazione tra la fonte dell'innovazione e i risultati e processi, il tutto orientato verso differenti dimensioni del contesto organizzativo e dei suoi *stakeholder*. In particolare, il successo percepito è prevalentemente dipendente dalle fonti di innovazione dal basso verso l'alto. Per certi versi, quindi, si può ritenere esista un senso "locale", e le innovazioni di successo possono contribuire a stimolare numerosi ritocchi e adeguamenti su piccola scala da parte dei funzionari del nucleo tecnico.

Inoltre, con riferimento ai risultati e processi estrinseci interni, i risultati percepiti sono associati, oltre che ai dipendenti, anche ai *contractor* e ai consulenti. Allo stesso tempo, il successo percepito dei risultati e processi estrinseci esterni sembrano essere associati, oltre agli effetti dei singoli dipendenti, con le parti interessate del settore. Infine, il successo percepito dei risultati e processi intrinseci, in aggiunta a singoli dipendenti e gruppi di lavoro, sembra essere legato alle innovazioni originate da altre entità. Ancora, nella prospettiva *bottom up* non tutte le fonti di innovazioni sono percepite come influenti per il successo delle innovazioni, e tra queste quelle introdotte dalla componente politica.

Forse l'evidenza più intrigante che emerge dalla analisi è che il *locus* della innovazione lungo la verticalità della organizzazione (ad esempio i dirigenti senior o il nucleo amministrativo) è percepito come inversamente associato al successo delle stesse innovazioni. Questo aspetto pare quindi confermare quanto argomentato nella letteratura prevalente, secondo la quale le innovazioni dal basso possono introdurre conseguenze di vasta portata, mentre le innovazioni dall'alto rischiano spesso di essere in gran parte inefficaci.

È il caso di menzionare anche alcuni limiti dello studio, legati soprattutto, per via dei dati trattati, alla impossibilità di distinguere le tipologie e caratteristiche delle innovazioni, dove la letteratura di riferimento argomenta sulla loro importanza in termini di processi decisionali per l'implementazione delle innovazioni.

Appare infine rilevante sottolineare che lo studio proposto si concentra sulle percezioni di attori organizzativi in un contesto organizzativo, e quindi ciò che può essere percepito come un successo non necessariamente equivale al successo generale di una politica.

Bibliografia

- Andersen, Ole Johan. 2008. A bottom-up perspective on innovations: Mobilizing knowledge and social capital through innovative processes of bricolage. *Administration and Society* 40:54–78.
- Baer, Markus. 2012. Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal* 55:1102–19.
- Baldock, John, Adalbert Evers. 1991. On social innovation – an introduction. In *Care for the elderly. Significant innovations in three European countries*, eds. Robert J. Kraan, et al., 87–92. Vienna, Austria: Campus/ Westview Press Inc.
- Berry, Frances Stokes. 1994. Innovation in public management: The adoption of strategic planning. *Public Administration Review* 54:322–30.
- Borins, Sanford F. 2000. Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review* 60:498–507.
- Boyne, George A., Julian S. Gould-Williams, Jennifer Law, Richard M. Walker. 2005. Explaining the adoption of innovations: An empirical analysis of public management reform. *Environment and Planning C: Government and Policy* 23:419–35.
- Brief, Arthur P., Ramon J. Aldag. 1977. The intrinsic-extrinsic dichotomy: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review* 2:496–500.
- Choi, Jin Nam, Sun Young Sung, Kyungmook Lee, Dong-Sung Cho. 2011. Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior* 32:107–24.
- Daft, Richard L. 1978. A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal* 21:193–210.
- Damanpour, Fariborz, Marguerite Schneider. 2008. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19:495–522.
- Damanpour, Fariborz. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34:555–90.
- Downs, George W., Lawrence B. Mohr. 1979. Toward a theory of innovation. *Administration and Society* 10:379–408.
- Ferlie, Ewan, David Challis, Bleddyn Davies. 1989. *Efficiency-improving innovations in the social care of the elderly*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Frendreis, John P. 1978. Innovation characteristics as correlates of innovation adoption in American cities. *The American Review of Public Administration* 12:67–86.
- Isett, Kimberly R., Keith G. Provan. 2005. The evolution of dyadic interorganizational relationships in a network of publicly funded nonprofit agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15:149–65.
- Jun, Kyu-Nahm, Christopher Weare. 2011. Institutional motivations in the adoption of innovations: The case of e-government. *Journal of Public Administration Research and Theory* 21:495–519.
- Klein, Katherine J., Joann Speer Sorra. 1996. The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review* 21:1055–80.
- Lipsky, Michael. 1980. *Street-level bureaucracy*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Lynn, Monty L. 2005. Organizational buffering: Managing boundaries and cores. *Organization Studies* 26:37–61.
- Marcus, Alfred A., Mark J. Weber. 1989. Externally-induced innovation. In *Research on the management of innovation*, ed. Andrew H. Van De Ven, 537–59. Cary, NC: Oxford University Press.
- Moldogaziev, Tima T., William G. Resh. 2016. “A systems theory approach to innovation implementation: Why organizational location matters.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 26.4: 677–692.
- O’Toole, Laurence J. 1986. Policy recommendations for multi-actor implementation: An assessment of the eld. *Journal of Public Policy* 6:181–210.
- O’Toole, Laurence J., Kenneth J. Meier. 1999. Modeling the impact of public management: Implications of structural context. *Journal of Public Administration Research and Theory* 9:505–26.
- Osbourne, Stephen P., Louise Brown. 2011. Innovation, public policy and public services delivery in the UK: The word that would be king? *Public Administration* 89:1335–50.
- Perry, James L., Hal G. Rainey. 1988. The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review* 32:182–201.
- Peters, Thomas J., Robert H. Waterman. 1982. *In search of excellence: Lessons from America’s best run companies*. New York, NY: Harper & Row.

Prospettive in Organizzazione n. 9/2018

Rogers, Everett M. 1983. Diffusion of innovations. New York, NY: The Free Press.

Sabatier, Paul A. 1986. Top-down and bottom-up approaches to implementation research: A critical analysis and suggested synthesis. *Journal of Public Policy* 6:21–48.

Schneider, Ann, Helen Ingram. 1993. Social construction of target populations: Implications for politics and policy. *American Political Science Review* 87:334–47.

Scott, W. Richard. 2003. Organizations: Rational, natural, and open systems. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International.

Slappendel, Carol. 1996. Perspectives on innovation in organizations. *Organization Studies* 17:107–29.

Thompson, James D. 1967. Organizations in action: Social science bases of administrative theory. New York, NY: McGraw-Hill College.

Walker, Richard M. 2006. Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public Administration* 84:311–35.

Zimmerman, Brenda, David K. Hurst. 1992. Breaking the boundaries: The fractal organization. *Journal of Management Inquiry* 2:334–55.

Da 'e-government' a 'we-government'. Il rapporto tra cittadini e istituzioni ai tempi dei social media

Rocco AGRIFOGLIO, Alessandro ZARDINI, Ludovico BULLINI ORLANDI

I social media hanno generato nuove modalità di interazione e coinvolgimento dei cittadini e delle organizzazioni nella produzione dei servizi pubblici. Esse vengono qui analizzate e classificate, mostrando come l'amministrazione pubblica possa assumere nuovi ruoli e funzioni con una partecipazione dei cittadini sempre più attiva e rilevante.

Introduzione

Negli ultimi anni si è assistito ad una profonda e costante riflessione su come le istituzioni possano continuare a creare valore per i cittadini e le imprese. I recenti mutamenti nei bisogni e nelle aspettative dei cittadini e delle organizzazioni hanno accresciuto il bisogno di innovazione nella pubblica amministrazione che, sempre più limitata dai tagli alla spesa pubblica, ha individuato nei social media una possibile modalità per fronteggiare i numerosi cambiamenti in atto nel contesto socio-economico e per creare valore pubblico. La diffusione dei social media e l'impiego di tecnologie ubiquie ed immersive ha infatti favorito non solo la diffusione massiva di informazioni, ma ha anche generato nuove modalità di interazione e collaborazione che consentono il coinvolgimento dei cittadini e delle organizzazioni nella produzione di servizi pubblici (co-produzione di servizi pubblici o *citizen coproduction*). Ne discende, dunque, che i social media sono divenuti in breve tempo sempre più pervasivi nelle amministrazioni pubbliche connotandosi come un elemento centrale del processo di e-government.

L'impiego dei social media nel settore pubblico ha anche attirato l'attenzione del mondo accademico che ha intravisto nelle nuove modalità di comunicazione ed interazione via Internet la possibilità di ripensare ai confini tradizionali tra individui, organizzazioni, comunità ed i diversi livelli della pubblica amministrazione [Bertot et al., 2010]. Si sta assistendo, difatti, ad una evoluzione significativa del rapporto tra i diversi attori del settore pubblico in cui i cittadini non sono più dei clienti, ma dei partner delle amministrazioni per la definizione di politiche e per la produzione di servizi pubblici. La co-produzione è dunque un processo che consente ai cittadini di contribuire maggiormente alla produzione di servizi pubblici apportando le proprie risorse in termini di tempo, competenze e impegno. Tale coinvolgimento è giustificato dalla possibilità di aumentare la qualità dei servizi pubblici non solo attraverso una maggiore partecipazione dei cittadini al processo decisionale, ma anche attraverso maggior controllo sulle risorse e sui risultati.

Il presente contributo presenta una ricerca condotta da Linders, pubblicata nel 2012 dalla rivista *Government Information Quarterly*, una delle più autorevoli riviste scientifiche internazionali sul tema dei sistemi informativi per la pubblica amministrazione. Tale studio analizza le evoluzioni dei rapporti di co-produzione dei servizi tra cittadini e istituzioni nell'era del web 2.0, dei social media e della connettività ubiqua. Nello specifico, la ricerca, dopo aver analizzato la letteratura sul tema delle relazioni tra cittadini e istituzioni nell'era dei social media, propone uno schema di classificazione delle *Information and Communication Technologies* (ICT) che agevolano le iniziative di co-produzione (*ICT-facilitated citizen coproduction*) ed evidenzia le principali implicazioni per la pubblica amministrazione.

La co-produzione di servizi pubblici nell'era digitale

Il coinvolgimento dei cittadini nella produzione di servizi pubblici non è un tema nuovo nella letteratura sulla pubblica amministrazione. In passato le amministrazioni pubbliche hanno sviluppato diverse iniziative finalizzate ad aumentare il coinvolgimento dei cittadini per meglio rispondere ai loro bisogni e creare valore pubblico. Tali iniziative sono spesso risultate occasionali e poco partecipate per diverse ragioni quali, ad esempio, le distanze spaziali e temporali che rappresentano delle barriere per la comunicazione e l'interazione tra i cittadini e le amministrazioni. I social media e le piattaforme di collaborazione on-line hanno offerto alle amministrazioni pubbliche dei nuovi canali per comunicare ed interagire con i cittadini agevolando così quelle iniziative di co-produzione dei servizi che in passato stentavano a decollare. Il tema

dei social media che agevolano le iniziative di co-produzione dei cittadini ha assunto un'importanza crescente non solo nei diversi settori e livelli della pubblica amministrazione, ma anche nella letteratura economico-aziendale e sui sistemi informativi. Numerose ricerche si sono infatti focalizzate sull'evoluzione del rapporto tra cittadini e istituzioni nell'era digitale proponendo diverse concettualizzazioni e modelli esplicativi delle iniziative di co-produzione.

La ricerca condotta da Linders (2012) propone un interessante schema di classificazione delle ICT che agevolano le iniziative di co-produzione. Tale schema classifica le iniziative di co-produzione dei cittadini sulla base di due variabili: (a) le relazioni tra cittadini e istituzioni (*provider versus beneficiary*) e (b) gli stadi di produzione congiunta dei servizi pubblici (*stages of service delivery*). Le relazioni tra cittadini e istituzioni si articolano in tre tipologie:

- *Citizen sourcing (Citizens to Government -C2G-)*: i cittadini aiutano le pubbliche amministrazioni ad essere più reattive ed efficaci. I cittadini contribuiscono a definire le scelte delle amministrazioni e collaborando nell'erogazione dei servizi giornalieri di base.
- *Government as a platform (Government to Citizen -G2C-)*: le istituzioni utilizzano le piattaforme digitali per condividere con i cittadini e le organizzazioni informazioni utili per lo svolgimento delle loro attività. In tal senso, le amministrazioni pubbliche utilizzano le piattaforme digitali per fornire servizi di pubblica utilità e per la creazione di valore.
- *Do it yourself government (Citizen to Citizen -C2C-)*: i cittadini e le organizzazioni utilizzano le piattaforme digitali per scambiarsi informazioni e collaborare nella produzione di servizi di pubblica utilità. Questa modalità di organizzazione informale è spesso utilizzata dai cittadini per sopperire a delle carenze nei servizi della pubblica amministrazione.

La produzione congiunta di servizi pubblici si articola invece in tre stadi:

- *Design (Planning)*: è la fase di pianificazione e progettazione delle attività. In tale fase, le amministrazioni definiscono i programmi e i servizi e ne predispongono l'esecuzione.
- *Day-to-day execution (Delivery)*: è la fase esecutiva di svolgimento delle attività. Tale fase si caratterizza non solo per le operazioni che si svolgono quotidianamente, ma anche per le possibilità di collaborazione e negoziazione nella produzione di servizi pubblici.
- *Monitoring*: è la fase controllo e valutazione delle attività. Tale fase è cruciale per l'individuazione delle inefficienze e per la valutazione delle attività espletate e dei programmi definiti in precedenza.

Una classificazione delle co-produzione di servizi pubblici nell'era digitale

Utilizzando come variabili la categorizzazione delle possibili relazioni cittadini-istituzioni e i tre stadi della co-produzione dei servizi pubblici, Linders (2012) propone una tabella che può essere di interesse per il manager pubblico e per chi svolge attività di consulenza nella riorganizzazione dei servizi pubblici. La tabella 1 ha, infatti, lo scopo di fornire una classificazione esaustiva delle possibili iniziative di co-produzione nei differenti stadi e può essere utilizzata per mappare le differenti attività progettate o sviluppate.

Inoltre Linders (2012) suggerisce di confrontare i metodi "tradizionali" che tipicamente vengono impiegati per gestire le differenti tipologie di rapporti cittadini-istituzioni nelle tre differenti fasi, con le nuove iniziative facilitate dall'ICT e in particolare dalle piattaforme social media e Web 2.0.

Tabella 1. Classificazione delle iniziative di co-produzione dei servizi pubblici

STADIO	C2G (CITIZEN-TO- GOVERNMENT)	G2C (GOVERNMENT-TO- CITIZEN)	C2C (CITIZEN-TO-CITIZEN)
PLANNING	Consultazione e ideazione La consultazione dei cittadini è fondamentale per raccogliere idee, aumentare	Informazione e indirizzo Il governo ha necessità di fornire dati e informazioni ai cittadini perché prendano	Auto-organizzazione I cittadini possono supportare i governi attraverso forme di auto-

	<p>la capacità di rispondere ai bisogni dei cittadini e far percepire loro di essere adeguatamente rappresentati.</p> <p>Metodi tradizionali: incontri, lettere, commissioni elettorali</p> <p>Metodi facilitati dall'ICT: piattaforme digitali di raccolta di commenti dei cittadini, piattaforme di e-democracy di proposte o modifica delle leggi.</p>	<p>decisioni informate, ma allo stesso tempo deve attuare politiche di indirizzo e di incentivo affinché i cittadini attuino i comportamenti ottimali a livello sociali.</p> <p>Metodi tradizionali: pubblicità progresso, brochure informative, certificazioni.</p> <p>Metodi facilitati dall'ICT: attività di data mining e reporting su dati fondamentali per i cittadini quali: informazioni in tempo reale e mappatura della criminalità locale o dei consumi energetici, valutazione online dei servizi pubblici o della sanità.</p>	<p>governo e auto-gestione delle risorse pubbliche senza l'intervento del governo.</p> <p>Metodi tradizionali: associazioni di cittadinanza, consigli di vicinato.</p> <p>Metodi facilitati dall'ICT: comunità online di cittadini, pagine sui social media per la gestione delle questioni di vicinato.</p>
DELIVERY	<p>Crowd-sourcing e co-produzione</p> <p>Il governo cerca la collaborazione dei cittadini nella creazione e produzione dei servizi pubblici. Così facendo può fare affidamento alle competenze, talenti e conoscenze dei singoli cittadini e questi allo stesso tempo possono indirizzare la produzione del servizio secondo i propri bisogni.</p> <p>Metodi tradizionali: volontari per gli attraversamenti alle scuole, guardie ecologiche volontarie.</p> <p>Metodi facilitati dall'ICT: piattaforme online che agevolano il supporto dei cittadini alla realizzazione di servizi pubblici.</p>	<p>Supporto all'ecosistema sociale</p> <p>Il governo difficilmente può essere co-creatore di servizi per i singoli ma può cercare di immettere, nell'ecosistema sociale orientato alla co-produzione, le proprie risorse e competenze per supportare la produzione individuale e tra pari (peer). Questo può essere concretamente attuato attraverso la condivisione delle infrastrutture, delle conoscenze e delle risorse proprie del governo.</p> <p>Metodi tradizionali: accordi università-industria, permettere l'accesso alle informazioni statistiche del governo.</p> <p>Metodi facilitati dall'ICT: GPS per scopi privati e commerciali, risorse governative open source sul Web.</p>	<p>Auto-produzione dei servizi</p> <p>In questo caso i cittadini, spesso supportati dal governo, devono essere loro a produrre direttamente il servizio pubblico.</p> <p>Metodi tradizionali: sicurezza di vicinato, condivisione dei mezzi privati di trasporto, scuole private.</p> <p>Metodi facilitati dall'ICT: piattaforme online che agevolino i cittadini nell'auto-produzione del servizio pubblico come ad esempio piattaforme online per il car-sharing.</p>
MONITORING	<p>Reporting da parte dei cittadini</p> <p>I cittadini svolgono un ruolo centrale nel riportare</p>	<p>Governo "open book"</p> <p>I governi si stanno sempre più muovendo verso una trasparenza pro-attiva,</p>	<p>Auto-monitoraggio</p> <p>I cittadini stessi svolgono reciprocamente un ruolo di monitoraggio della qualità</p>

	<p>informazioni al governo, come ad esempio la valutazione dei servizi pubblici, o le segnalazioni di atti criminali.</p> <p>Metodi tradizionali: segnalazioni ai numeri di soccorso e sicurezza, questionari, segnalazione presso gli uffici pubblici.</p> <p>Metodi facilitati dall'ICT: siti, piattaforme e App per segnalare in tempo reale problemi relativi alla sicurezza, alla manutenzione delle strade, alla pulizia ambientale.</p>	<p>quindi non solo rendono disponibili le loro informazioni, ma cercano di diffonderle il più possibile.</p> <p>Metodi tradizionali: bilanci pubblici, gazzetta ufficiale, bollettini</p> <p>Metodi facilitati dall'ICT: siti e piattaforme online dove i dati e le informazioni del governo vengono condivise in tempo reale e rese accessibili a tutti i cittadini sul Web e sui social media.</p>	<p>dei servizi sia pubblici che privati, aiutandosi a vicenda attraverso lo scambio di informazioni utili per prendere decisioni. Questo monitoraggio e reporting tra pari va in parte a sostituire le forme di monitoraggio dei servizi pubblici dall'alto.</p> <p>Metodi tradizionali: passaparola tra cittadini</p> <p>Metodi facilitati dall'ICT: piattaforme online di valutazione dei servizi pubblici (ospedali, scuole...) o privati (ristoranti, hotel...) da parte dei cittadini.</p>
--	--	--	---

Come si può vedere dalla tabella adattata dall'articolo di Linders (2012) le tecnologie ICT possono supportare tutti gli stadi della produzione di un servizio pubblico, qualsiasi configurazione di rapporto cittadino-istituzione preveda.

Le funzionalità dei social media, ma più in generale del Web 2.0, permettono di facilitare la comunicazione tra cittadini e tra quest'ultimi e le istituzioni, permettendo di ripensare e di riconfigurare le tradizionali metodologie di gestione della relazione tra governo e cittadini.

Il contributo di Linders (2012) è, certamente, anche quello di ricordare al manager pubblico che non è sufficiente considerare solo quanto valore possono i cittadini apportare al governo attraverso le tecnologie social media e Web 2.0 in un'ottica C2G. È, infatti, necessario considerare e sviluppare iniziative anche nelle altre due tipologie di relazioni, G2C e C2C, per trasmettere ai cittadini un senso di equità e di creazione di valore comune attraverso lo sviluppo di soluzioni e servizi pubblici *ICT-facilitated*.

Applicazione della classificazione a iniziative esistenti

Lo schema di classificazione proposto da Linders (2012) è stato anche utilizzato per classificare alcune rilevanti iniziative di *open government* (*sample 1*: White House's Open Government Innovation Gallery) e per meglio comprendere come le ICT agevolano la co-produzione dei cittadini nella produzione di servizi pubblici (*sample 2*: ChicagoShovels.org).

Nel primo caso, Linders (2012) classifica le iniziative di *coproduction* promosse da alcune agenzie governative americane e presenti in un elenco del portale di *open government* della Casa Bianca. Siccome tali iniziative contemplano esclusivamente i programmi di *government*, le iniziative di co-produzione tra i soli cittadini (*Citizen to Citizen*) non risultano rilevate. La tabella 2 fornisce una classificazione delle iniziative di co-produzione presenti nell'elenco della Casa Bianca distinguendole per categorie.

Tabella 2. Classificazione delle iniziative di *open government*

	CITIZEN SOURCING (C2G)	GOVERNMENT AS A PLATFORM (G2C)
PLANNING	Consultazione e creazione <ul style="list-style-type: none"> ■ GSA OpenGov Dialogs ■ HHS HealthReform.gov ■ NARA Federal Register 2.0 ■ NCLB Listening & Learning Tour ■ NRC Web Conferencing for Meetings ■ OIRA/EPA Regulations.gov 	Diffusione delle informazioni <ul style="list-style-type: none"> ■ Open Energy Information (Energy) ■ SBA Business.gov ■ VA Blue Button
DELIVERY	Crowdsourcing e co-delivery <ul style="list-style-type: none"> ■ DODTechipedia ■ GSA Challenge.gov ■ HHS Flu Prevention PSA Contest ■ NASA Open Innovation Service Providers ■ PTO Peer-to-Patent ■ USAID Development 2.0 Challenge 	Ecosistemi di servizi per il cittadino <ul style="list-style-type: none"> ■ Community Health Data Initiative ■ Data.gov (OMB and CIO Council) ■ NARA Collaborate: A Virtual Community for Educators ■ NARA Our Archives Wiki ■ Nat'l Lab Day (NIH, NSF, Energy) ■ ScienceEducation.gov (Energy)
MONITORING	Segnalazioni dei cittadini <Nessuna>	Accesso ad atti e documenti <ul style="list-style-type: none"> ■ IT Dashboard (Federal CIO, OMB) ■ MCC Results Online ■ Open for Questions (White House)

Un'analisi più approfondita delle ICT che agevolano la co-produzione ha evidenziato che le iniziative di consultazione si basano su piattaforme digitali di discussione che consentono l'interazione tra i cittadini e le amministrazioni per la co-creazione di servizi. Al contrario, la diffusione delle informazioni e l'accesso ad atti e documenti della pubblica amministrazione avviene tramite siti web ufficiali. Le iniziative di crowdsourcing e gli ecosistemi, invece, consentono la co-produzione di servizi attraverso l'utilizzo di piattaforme competitive e strumenti di groupware come, ad esempio, wikis e piattaforme collaborative.

Nel secondo caso, invece, la ricerca condotta da Linders (2012) applica lo schema di classificazione per comprendere come la piattaforma ChicagoShovels (*snow portal*) facilita l'interazione tra i cittadini e le istituzioni per la definizione, la produzione ed il monitoraggio di servizi pubblici. La piattaforma consente alle persone, alle organizzazioni e alle istituzioni di collaborare per fronteggiare con maggiore prontezza, reattività ed efficacia le sfide e le avversità che caratterizzano la città di Chicago in inverno. La tabella 3 evidenzia come la piattaforma digitale consente l'interazione tra i cittadini e le istituzioni per la co-produzione di servizi di pubblica utilità.

Tabella 3. Utilizzo della piattaforma ChicagoShovels per la co-produzione di servizi pubblici

CITIZEN SOURCING (C2G)

GOVERNMENT AS A PLATFORM (G2C)

PLANNING	Consultazione e creazione I cittadini possono fornire suggerimenti ed idee tramite i propri account Facebook e Twitter.	Diffusione delle informazioni I cittadini possono controllare le previsioni meteo, iscriversi agli avvisi via SMS ed essere informati in tempo reale sull'avanzamento dei lavori di rimozione della neve per pianificare il loro tragitto giornaliero.
DELIVERY	Crowdsourcing e co-delivery I cittadini possono offrirsi volontari per aiutare le persone in difficoltà per la pulizia delle strade.	Ecosistemi di servizi per il cittadino La piattaforma consente ai cittadini di condividere pale e altre attrezzature per la neve.
MONITORING	Segnalazioni dei cittadini I cittadini possono inviare un messaggio al 311 o un Tweet per informare in tempo reale le amministrazioni e gli altri cittadini sul loro stato di salute e sulle condizioni delle strade.	Accesso ad atti e documenti I cittadini possono monitorare l'avanzamento dei lavori che consentono la pulizia delle strade e il benessere dei cittadini.

Conclusioni e implicazioni: nuovi ruoli per la pubblica amministrazione

L'articolo proposto da Linders (2012) pone diversi interrogativi interessanti sul nuovo ruolo delle istituzioni pubbliche nella creazione del valore per le imprese e per i singoli cittadini. In particolare, riprendendo i principi identificati nella teoria del New Public Management (Hood, 1995), ha identificato alcune tecniche e/o prassi di co-produzione presenti nel settore privato, cercando di introdurle anche nel mondo pubblico.

Analizzando le piattaforme social media e più in generale gli strumenti del Web 2.0, l'autore ha cercato di categorizzare i potenziali strumenti per migliorare il processo di co-produzione dei servizi tra la pubblica amministrazione ed il cittadino. Si parte quindi dai più basilari strumenti di "citizen sourcing" in cui si sviluppano gli accordi tra il cittadino e la PA (scambio informativo), sino al "governo fai da te", in cui attraverso il Web, il cittadino interagisce con i servizi della PA, sostituendosi parzialmente o totalmente alla stessa. In tal modo, il cittadino o l'impresa utilizzando i dati presenti all'interno di uno o più enti pubblici, attraverso l'aggregazione e/o trasformazione dei dati, andrà a creare delle informazioni utili a sé ma anche alla pubblica amministrazione che potrà utilizzare le nuove info per i processi interni o per erogare nuovi servizi a terzi.

Come ben evidenziato da Linders (2012), la dicotomia tra pubblico-privato è obsoleta, pertanto bisogna in qualche modo cambiare il paradigma, andando a capire meglio chi si deve assumere la responsabilità del servizio o come la stessa deve essere ripartita tra le due parti. La sfida sarà quella di portare nella realtà quotidiana i modelli individuati nella teoria tradizionale sulla governance collaborativa e co-produzione. Nell'articolo viene sottolineato il nuovo ruolo assunto dalle strutture pubbliche, nonché le azioni principali che le stesse devono svolgere. Nello specifico vengono evidenziate cinque macro azioni:

1. *Frame*. In questo caso la PA deve definire le linee guida nel processo di co-produzione definendo a priori le regole di azione per i privati. Non solo, il pubblico dovrà anche sostenere le campagne e le attività di promozione e di sviluppo dei servizi e dovrà monitorare il comportamento dell'azienda e/o del cittadino per evitare le azioni fraudolente. In tal modo, l'autorità pubblica cercherà di migliorare il coordinamento, ridurre i costi di transazione, impiegando al meglio i contributi dei partecipanti.
2. *Sponsor*. Il pubblico sponsorizza finanziariamente o aiuta i privati ad ottenere delle sponsorizzazioni da terzi. In tal modo, ci possono essere degli investimenti monetari o tecnologici per fornire ai privati l'infrastruttura più idonea per gestire al meglio il progetto. L'ente pubblico risulta essere il garante che controlla e certifica il progetto e le imprese/cittadini coinvolti.
3. *Mobilizer*. Quando il processo di co-produzione non può essere guidato, come nel primo punto (Frame), né sponsorizzato (secondo punto), per ottenere dei risultati, si dovranno in qualche modo motivare i partecipanti, poiché questi ultimi non sono dipendenti pubblici. Per far ciò, all'interno dei gruppi di lavoro vengono inseriti dei dipendenti pubblici che in qualche modo indirizzano e sostengono i partecipanti.
4. *Monitor*. La pubblica amministrazione controlla e verifica i progetti ed i partecipanti, pertanto non si identifica solo il valore aggiunto per i partecipanti, ma ci deve essere una ricaduta positiva anche sulla collettività. Il benessere della collettività è anteposto al benessere del singolo.
5. *Provider of last resort*. Per le iniziative in cui non esiste un reale interesse del privato, o dove si susseguono insuccessi o inefficienze del privato, il pubblico si dovrà sostituire parzialmente o totalmente allo stesso per garantire i servizi alla collettività. Questa azione deve essere ben progettata, poiché il privato non si dovrà sentire un "escluso", bensì prenderà atto della situazione e si sentirà in dovere di cedere parte o tutta l'attività al pubblico.

Il problema principale è che la maggior parte dei casi di co-produzione di servizi non rientra solo in una delle categorie sopra esposte, e per di più non è statica ma solitamente muta nel tempo, pertanto si la PA può iniziare un'azione come sponsor, per poi passare a quella di "mobilizer" o "frame".

Per di più lo sviluppo delle nuove tecnologie, ha mutato non solo gli strumenti di interfacciamento tra il pubblico ed il privato, ma ha anche modificato le aspettative dei cittadini rispetto alla qualità ed alle tempistiche di erogazione dei servizi. Si passa quindi dal concetto di 'e-government', in cui il cittadino era il consumatore finale, a 'we-government' in cui lo stesso diventa un partner nella produzione dei servizi pubblici. Il cambiamento del contesto, farà cambiare le azioni del servizio pubblico, il quale continuerà a fornire le regole, il supporto e le piattaforme per la partecipazione dei cittadini alle decisioni, però allo stesso modo si dovrà assistere anche ad una maggior responsabilizzazione della cittadinanza e delle imprese. In altre parole, la società si assume maggiori responsabilità per poter partecipare in modo più attivo al processo decisionale. Tutto questo non sarà certo semplice ed indolore, poiché aumentando i decision-maker aumenta anche la complessità e l'entropia del sistema. Anche il concetto di Stato dovrà inevitabilmente cambiare, passando da ente che garantisce i diritti fondamentali a istituzione che responsabilizza il cittadino, favorendo anche il processo di solidarietà tra le parti.

Bibliografia

- Bertot, J., Jaeger, P., Munson, S., & Glaisyer, T. (2010). Engaging the public in open government: Social media technology and policy for government transparency. *Computer*, 43(11), 53–59.
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446-454.

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Politiche e Pratiche Motivazionali: Quali Differenze tra Pubblico e Privato?

Caterina GALDIERO, Mario PEZZILLO IACONO

Il contributo affronta il tema della motivazione del personale nelle organizzazioni pubbliche, focalizzandosi sull'approccio della Public Service Motivation. Questo filone di studi rileva l'efficacia di alcune politiche e pratiche motivazionali rispetto alla loro capacità di impattare sulla motivazione intrinseca dei dipendenti pubblici. In particolare, gli interventi di change management orientati ai processi, le relazioni di feedback tra "beneficiari" dei servizi pubblici e dipendenti, l'introduzione di sistemi di valutazione basati su obiettivi individuali e organizzativi chiari e specifici, un'organizzazione del lavoro tesa a de-burocratizzare le attività e valorizzare la significatività dei compiti, sono individuate come leve fondamentali per lo sviluppo della motivazione nel pubblico impiego.

Introduzione

Lo studio delle teorie motivazionali ha una rilevanza, per certi aspetti, accostabile alla ricerca del "Santo Graal" da parte del management, ossia come l'elemento capace di "sbloccare" lo sviluppo del circolo virtuoso produttività-soddisfazione. Le più importanti questioni che sono state tipicamente affrontate negli studi organizzativi sul tema sono sintetizzabili come segue: § Cosa motiva una persona? La risposta a questo interrogativo va cercata "dentro" il soggetto, nei bisogni di denaro, status sociale o potere che lo spingono ad agire? Oppure nell'alveo delle dinamiche organizzative e relazionali? § Dove è opportuno orientare lo sguardo nell'analisi della motivazione al lavoro? Verso le caratteristiche del lavoro svolto e/o verso le modalità di gestione dei lavoratori? § Esiste una "verità universale" da scoprire oppure la motivazione è un fattore contingente, strettamente dipendente dalle caratteristiche del soggetto e del contesto di riferimento? § Le spinte alla motivazione sono le medesime nel pubblico e nel privato? Nelle SMEs e nelle grandi multinazionali? § Come cambia la motivazione nel tempo? I fattori che incidono sulla motivazione coincidono con quelli che creano demotivazione? § Un manager può motivare i propri collaboratori, oppure la motivazione è sempre un problema individuale, che cioè solo il singolo individuo è in grado di affrontare e di risolvere? § Quali sono le condizioni che rendono possibile lo sviluppo di auto-motivazione? La teoria della *Public Service Motivation* (PSM) affronta la questione dell'efficacia delle politiche e delle pratiche di sviluppo della motivazione nelle organizzazioni da un punto di vista originale, ponendosi nell'ambito di un approccio contingente e individuando come variabile di riferimento – cui le politiche organizzative devono adattarsi – l'ambito (Pubblico vs Privato) in cui l'organizzazione opera. In particolare, il concetto di PSM, diffuso nella letteratura manageriale a partire dall'inizio degli anni '90, si fonda sull'idea che i motivi che spingono le persone ad agire, impegnarsi, orientare le scelte, gli sforzi e i comportamenti organizzativi siano differenti a seconda del settore in cui tali soggetti si trovano ad operare, differenziando tra settore pubblico e settore privato. Il concetto di PSM, come sarà meglio esplicitato più avanti, è definibile come la predisposizione individuale a rispondere a scopi e motivazioni presenti principalmente nelle organizzazioni pubbliche (Perry e Wise, 1990). Questa teoria ha rilevanti implicazioni pratiche, in quanto, stressando la relazione tra processi motivazionali e "orientamento all'interesse pubblico", fornisce una pluralità di indicazioni relative alle politiche e agli strumenti da adottare per sviluppare la motivazione dei dipendenti pubblici. Si tratta di una questione, come noto, di grande rilievo, dibattuta non solo in ambito accademico e tra i *praticioners*, ma anche oggetto di analisi e di discussione nell'arena politica, sui media, nei social network, ecc. Come accennato, l'ipotesi di base di questo approccio è che il desiderio di aiutare gli altri e realizzare il bene comune sono leve motivazionali più forti nel settore pubblico rispetto al settore privato. Detto in altri termini, i fattori che muovono l'interesse personale e costituiscono il motore dell'agire organizzativo nel pubblico sono più orientati alla motivazione intrinseca; mentre i dipendenti privati sono più motivati da fattori estrinseci. In altri termini, nel pubblico costituirebbe un fattore motivazionale essenziale la soddisfazione insita nello svolgere attività che hanno un interesse collettivo e un valore sociale. La capacità da parte di una organizzazione pubblica di incidere – ad esempio – sulla qualità della vita dei cittadini e di restituire correlati feedback positivi ai suoi dipendenti, può costituire un elemento importante dal punto di vista delle spinte motivazionale del personale. Diversamente, sempre secondo tale approccio, l'introduzione di incentivi monetari nell'ambito, ad esempio, di un sistema di *performance management*, avrebbe un impatto meno significativo nel pubblico rispetto al privato, dove invece è più forte la componente motivazionale estrinseca. Sembra chiaro, anche solo da questi brevi cenni, che le implicazioni manageriali della teoria della PSM possono essere molto importanti sia dal punto di vista del management pubblico sia dal punto di

vista del *policy maker*. Negli ultimi anni, questo approccio teorico è stato gradualmente supportato da alcune analisi empiriche (vedi ad esempio, Alonso e Lewis, 2001). Nel presente lavoro, dopo aver sinteticamente chiarito i fondamenti della PMS che emergono da alcuni rilevanti contributi della letteratura organizzativa, ci focalizzeremo sulla relazione tra PSM e performance e sulle principali implicazioni manageriali collegate a questo filone di studi. Questo contributo si basa, in particolare, su una recente *review* della letteratura sul tema sviluppata da Ritz e colleghi (2016) sulla rivista *Public Administration Review*.

Comprendere il concetto di Public Service Motivation

Seppure il concetto di PSM è di recente sviluppo, numerosi sono gli studi e le ricerche di natura teorica ed empirica che hanno adottato questo *framework* teorico. Di seguito sono riportate alcune tra le principali definizioni che sono state associate al concetto di PSM.

Perry e Wise (1990) sono stati probabilmente i primi a formulare una definizione di PSM, concettualizzandola come “*an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations*” (1990, 368). In altri termini, il concetto fa riferimento al desiderio di agire in vista delle conseguenze future di azioni che creano benefici per gli altri. Brewer e Selden hanno riformulato il concetto come “*the motivational force that induces individuals to perform meaningful ... in public, community, and social service*” (1998, 417). Sulla stessa linea, Rainey e Steinbauer hanno fatto riferimento alla PSM come “*general, altruistic motivation to serve the interests of a community of people, a state, a nation or humankind*” (1999, 20). Infine, una definizione più recente di PMS è suggerita da Vandenabeele nei termini che seguono: “*belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity*” (2007, 547).

Perry, in particolare, individua quattro dimensioni che determinano la PSM: 1. *Attraction to policy-making* (attrazione per il policy-making). Questa dimensione, fondata su motivi razionali, si basa sul desiderio di soddisfare i propri bisogni personali mentre si sta servendo anche la comunità. Le persone con una più significativa “*attraction to policy-making*” sono tipicamente tese alla ricerca di accordi negoziali, del tipo dare/avere, nel processo di definizione delle politiche pubbliche e rispettano e sostengono coloro che sono in grado di trasformare una buona idea in legge. 2. *Commitment to the public interest* (dedizione per l'interesse pubblico). Tale dimensione rappresenta il desiderio altruistico di servire gli interessi pubblici, anche quando vissuto come un “obbligo sociale”. Le persone con elevato *commitment* pubblico considerano la loro professione come un dovere ad alto valore civico. 3. *Compassion* (compassione). Questa dimensione include l'amore per gli altri e il desiderio di farli sentire protetti, nonché il dovere di tutelare tutti quei diritti basilari garantiti dalla legge. 4. *Self-sacrifice* (spirito di sacrificio). Si tratta di una dimensione indipendente ed autonoma, trattandosi quasi di una conseguenza della PSM: è la propensione ad erogare dei servizi per le altre persone, rinunciando a premi personali tangibili. Quando ci si mette in gioco per la comunità, per soddisfare i bisogni sociali, necessariamente gli interessi privati vengono meno, o comunque sono messi in secondo ordine rispetto all'interesse pubblico che si intende perseguire. Secondo Perry e Wise, maggiore è il livello di PSM individuale, maggiore è la probabilità che l'individuo ricerchi un impiego nel settore pubblico. Inoltre, per i due studiosi, nelle organizzazioni pubbliche la PSM è positivamente legata ai risultati individuali. I servizi pubblici hanno di per sé una connotazione pro-sociale caratterizzata, tra l'altro, da aspetti come alta significatività del compito e centralità di valori quali la compassione, l'auto-sacrificio e l'impegno per l'interesse pubblico. In questo senso, nelle organizzazioni pubbliche, il personale con elevati livelli di PSM sarebbe meno stimolato da incentivi monetari nell'incremento quali-quantitativo del proprio lavoro. In più, gli incentivi monetari, provocherebbero, una sorta di effetto spiazzamento proprio sulla componente valoriale ed emozionale di tali dipendenti. Va messo in rilievo, che per ricompense intrinseche si intende quelle che derivano dalla soddisfazione che un individuo riceve dall'eseguire un compito (ad es. senso di realizzazione, sensazione di autostima, ecc.). Viceversa, gli incentivi estrinseci sono quelli “offerti” da qualcun altro o dall'evoluzione di una variabile endogena (ad esempio, aumento di stipendio, promozioni, status, prestigio, ecc.). Rainey, già nel 1982, rilevava che i dirigenti pubblici e i manager privati erano caratterizzati da differenze significative nella percezione dell'importanza di utilizzo di diversi tipi di ricompense. A differenza dei manager privati, i dirigenti pubblici considerano come determinante l'utilità sociale, considerando meno rilevanti la retribuzione, lo status o il prestigio (Houston 2000). Più recentemente, anche Weibel et al. (2010) hanno sottolineato che la retribuzione accessoria legata ai risultati aumenta la motivazione estrinseca (producendo una sorta di effetto prezzo) e deprime la motivazione intrinseca (effetto spiazzamento). In sostanza, gli

incentivi monetari potrebbero essere meno efficaci nel pubblico rispetto al privato. Langbein (2009), in uno studio sui dipendenti del governo federale americano, concludeva che la passione per il proprio lavoro è più importante dei premi monetari per trattenere le persone chiave nelle organizzazioni pubbliche.

L'approccio della PSM suggerisce, inoltre, che i dipendenti pubblici hanno più probabilità di avere atteggiamenti di cittadinanza organizzativa rispetto ai privati, sono più favorevoli ai valori democratici e possiedono un più alto senso di dovere civico. Brewer (2009), in particolare, ha rilevato che i dipendenti pubblici ottengono punteggi più elevati nei parametri attitudinali legati alla fiducia sociale, all'altruismo, all'uguaglianza, alla tolleranza e all'umanitarismo. Sulla base di questi risultati, Brewer conclude che i funzionari pubblici *"are motivated by a strong desire to perform public, community, and social service"* (2003, 20). Brewer e Selden (1998), infine, suggeriscono che i dipendenti pubblici federali statunitensi che denunciano le condotte illecite o pericoli di cui sono venuti a conoscenza all'interno dell'organizzazione (*whistleblower*) sono spinti da elevati valori di moralità ed altruismo e motivati dalla preoccupazione per il bene comune.

PSM e performance

La ricerca sulla PSM, fin dalla sua nascita, ha incorporato l'ipotesi (spesso non dichiarata) che la PSM potrebbe avere un effetto positivo sulle performance. Negli ultimi due decenni, l'effetto della PSM sia sul lavoro che sulle performance organizzative sono diventati argomenti di grande interesse negli studi sulla pubblica amministrazione. Tuttavia, nonostante una crescente parte della letteratura suggerisca che la PSM può aumentare le performance, tale causalità non è univocamente dimostrata.

Naff e Crum (1999) hanno individuato una correlazione positiva tra PSM e valutazione delle prestazioni individuali. Uno studio più recente di Andersen e Serritzlew (2009) indaga il legame tra impegno per l'interesse pubblico e comportamenti organizzativi in un campione di 556 fisioterapisti danesi. I fisioterapisti che si autodefinivano caratterizzati da "un maggiore impegno per l'interesse pubblico", tendevano ad avere una più alta percentuale di pazienti disabili. La percentuale di pazienti disabili era interpretata dagli autori come un elemento che misura le performance individuali – in termini di "contributo sociale" – perché i pazienti disabili sono più bisognosi ma "meno redditizi": i loro trattamenti richiedono, infatti, molto tempo rispetto ai pazienti ordinari. Kim (2005), in una analisi condotta sui dipendenti pubblici coreani appartenenti a tutti i livelli di governo, identifica la soddisfazione lavorativa, la cittadinanza organizzativa, il *commitment* organizzativo di tipo affettivo e la PSM come i fattori in grado di predire livelli (alti) di performance organizzativa.

Diversamente, Camilleri in uno studio del 2009 riscontra un impatto piuttosto ridotto della PSM sulla performance. Bellé, in un più recente contributo, ha analizzato un campione di 90 infermieri invitati ad assemblare kit chirurgici come parte di un progetto di cooperazione internazionale. L'autore individua nel contatto coi beneficiari e negli interventi di auto-persuasione i due fattori che possono stimolare la *job performance* nei lavoratori del settore pubblico. In sostanza, lo studioso dimostra che incontrare i beneficiari dei loro sforzi aumenta la persistenza, il risultato, la produttività e la vigilanza degli infermieri. La motivazione pro sociale, in questa ottica, non è considerata, dunque, un tratto stabile dell'individuo; diversamente, il livello di motivazione tra i lavoratori può essere influenzato anche attraverso processi organizzativi.

Una seconda tipologia di studi ha studiato la relazione tra il PSM e le prestazioni lavorative mediata da altre variabili. Attraverso un campione di 205 assistenti sanitari, osservati casualmente da tre organizzazioni pubbliche in tre stati americani, Bright (2007) ha trovato un'associazione positiva tra PSM e auto-valutazione delle performance. Infine, uno studio di Vandenabeele (2007) sul servizio civile in Belgio ha rilevato una relazione diretta tra PSM e performance individuale (auto-valutata) e un rapporto indiretto, mediato dalla soddisfazione sul lavoro e dal *commitment* normativo e affettivo. **Le principali implicazioni manageriali** Quello che emerge dall'analisi della letteratura sul PSM è l'idea che l'utilizzo di modelli e strumenti motivazionali non contestualizzati rispetto alle caratteristiche del settore e dell'organizzazione di riferimento, ma fondati sulla "moda" manageriale prevalente, sono in grado di impattare poco o nulla sulle performance, specialmente in ambito pubblico. La teoria dei processi di Perry (2000) e Perry e Wise (1990) aveva già messo in rilievo che i comportamenti organizzativi non sono solo frutto di razionalità: studiare la motivazione con un focus solo di tipo razionale offre una prospettiva molto parziale: è necessario, invece, comprendere anche i processi sociali, le componenti emozionali e valoriali del contesto sociale, organizzativo e delle singole persone. Le convinzioni dei dipendenti pubblici riguardo al servizio pubblico sono poi almeno in parte influenzate dalla natura e dalle caratteristiche delle organizzazioni di cui fanno parte. Perry (2000) sostiene che la PSM dipende anche dall'evoluzione dei processi di socializzazione nelle istituzioni sociali, dalle relazioni parentali, le scelte religiose, e i modelli di apprendimento adottati. In questa

prospettiva, la PSM dei dipendenti pubblici è concettualizzata come il risultato non solo del background storico-sociale delle persone, ma anche dell'ambiente organizzativo in cui i dipendenti lavorano. Perry e Wise già all'inizio degli anni '90 avevano individuato nella relazione tra dipendenti pubblici e destinatari dei servizi pubblici la chiave di volta per sviluppare la PSM. L'opportunità di comunicare con i fruitori dei servizi erogati e la consapevolezza dell'efficacia di tali servizi, si configurano come elementi importanti nello sviluppo della motivazione intrinseca dei dipendenti, motivazione legata alla soddisfazione insita nello svolgere attività che hanno un interesse collettivo e un valore sociale.

Più recentemente, Perry e Hondeghem (2008) identificano cinque livelli ai quali un'organizzazione pubblica dovrebbe intervenire per indirizzare il comportamento dei dipendenti, migliorandone potenzialmente le prestazioni. Di seguito, per ciascun livello, sono indicate a titolo esemplificativo, le pratiche che possono essere sviluppate per sostenere il rapporto virtuoso tra PSM e performance:

- Livello individuale: buone pratiche sono individuate nella selezione del personale anche sulla base della PSM. In questo senso Wright e Grant, 2010, individuano nella coscienziosità, uno dei cinque fattori della personalità della nota teoria dei *Big Five*, un fattore predittivo della correlazione tra PSM e performance. Inoltre, l'individuazione di sistemi di valutazione che includano l'osservazione di comportamenti che riflettano la PSM, si configura come un altro importante fattore in grado di influenzare l'impegno dei dipendenti pubblici;
- Organizzazione del lavoro: veicolare la significatività sociale del lavoro; stabilire obiettivi chiari e allineati con la PSM esistente sono considerate *best practices* in riferimento a questo "livello";
- Ambiente di lavoro. Le pratiche citate dagli studiosi sono le seguenti: creare un sistema di lavoro che incoraggi l'auto-regolazione; incoraggiare interazioni cooperative sul posto di lavoro; creare incentivi in grado di allineare la missione organizzativa e la PSM dei dipendenti; definire sistemi di ricompensa che enfatizzino l'attrattività di lungo periodo e non spiazino la motivazione intrinseca;
- Livello organizzativo: articolare la visione organizzativa e le azioni in modo che riflettano il *commitment* alla PSM; promuovere una leadership valoriale;
- Livello sociale: collaborare con le istituzioni della società per incorporare i valori del pubblico impiego nei programmi formativi; sostenere esperienze pre-lavorative all'interno del settore pubblico.

In linea di sintesi, la PSM sembra suggerire che in ambito pubblico, al fine di impattare sull'impegno e le prestazioni dei dipendenti, è necessario che i *policy maker* e i dirigenti orientino le scelte di regolazione e progettazione organizzativa e di HRM secondo una logica tesa ad incentivare la consapevolezza del benessere sociale prodotto attraverso l'azione organizzativa. La costruzione di un modello di organizzazione del lavoro teso a valorizzare la percezione dell'identità e soprattutto delle significatività delle mansioni, la ricerca di modelli organizzativi (sia a livello micro e sia a livello macro) orientati ai processi, agli *outcome* e alla soddisfazione del cliente finale (interno ed esterno che sia), la costruzione di un sistema di obiettivi *smart* strettamente collegati all'efficacia degli output, interventi di *change management* volti a de-burocratizzare il lavoro e snellire il numero di livelli gerarchici, l'esistenza di feedback tra "beneficiari" dei servizi pubblici e dipendenti, sono tutte pratiche che possono impattare sulla motivazione intrinseca collegata alla PSM, incidendo sulla performance organizzativa.

Bibliografia

- Alonso, P., Lewis, G.B. (2001), Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector, *American Review of Public Administration*, 31 (4), pp. 363-380.
- Andersen, B., L., Serritzlew, S. (2009), Does Public Service Motivation Affect the Behavior of Professionals? Paper presentato alla International Public Service Motivation Research Conference, Bloomington, Indiana.
- Bellè, N. (2014), Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 24(1).
- Brewer, G.A. (2009), The possibility of an Ethical Dimension of Public Service Motivation. Paper presentato alla International Public Service Motivation Research Conference, Bloomington, Indiana.
- Bright, L. (2007), Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), pp. 361-379.
- Brewer, G.A., Selden, S.C. (1998), Whistleblowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), pp.413-439.

- Brewer, G.A. (2003), Building Social Capital: Civic Attitudes and Behavior of Public Servants, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1), pp. 5-26.
- Camilleri, E. (2009), The relationship Between Personal Attributes, organizational Politics, Public Service Motivation and Public Employee Performance. Paper presentato alla International Public Service Motivation Research Conference, June 7-9, Bloomington, Indiana.
- Kim, S. (2005), Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), pp. 245-61.
- Houston, D.J. (2000), Public-Service Motivation: A Multivariate Test, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), pp. 713-727.
- Naff, K.C., Crum, J. (1999), Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19 (4), pp. 5-16.
- Langbein, L. (2009), The Impact of Love and Money on Quitting in the Federal Government: Implications for Pay for Performance. Paper presentato alla International Public Service Motivation Research Conference, Bloomington, Indiana.
- Perry, J.L. (2000), Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (2), pp. 471-488.
- Perry, J.L., Wise L.R. (1990), The Motivational Bases of Public Service, *Public Administration Review*, 50 (3), pp. 367-373.
- Perry, J.L., Hondeghem, A. (2008), Motivation in Public Management. The Call of Public Service. Oxford University Press.
- Rainey, Hal G. (1982), Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic, *American Review of Public Administration*, 16(4), pp. 288-302.
- Rainey, Hal G., Steinbauer, P. (1999), Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), pp. 1-32.
- Ritz, A., Brewer, G.A., Neumann, O. (2016), Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook, *Public Administration Review*, Volume 76(3), pp. 414-426.
- Vandenabeele, W. (2007), Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach, *Public Management Review*, 9(4): 545-556.
- Weibel, A., Rost, K., Osterloh, M. (2010), Pay for Performance in the Public Sector. Benefits and (Hidden) Costs, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), pp. 387-412.
- Wright, B. E., Grant A. M. (2010), Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing research to Address Key Issue of Emergence and Effects, *Public Administration Review*, 70(5), pp. 691-700

Perché ringraziare pubblicamente? Il ruolo degli incentivi intrinseci nella gestione delle persone delle pubbliche amministrazioni

Gilda ANTONELLI

Il cambiamento nelle pubbliche amministrazioni è un obiettivo imprescindibile. Recenti studi sulla motivazione delle persone attraverso l'utilizzo di incentivi estrinseci ed intrinseci hanno evidenziato le peculiarità e le similitudini tra le organizzazioni pubbliche e private. L'articolo evidenzia l'importanza per i manager delle pubbliche amministrazioni di assumere ruoli di leader trasformazionale.

1. L'innovazione ed il cambiamento nelle Pubbliche Amministrazioni

Il cambiamento nelle pubbliche amministrazioni è ormai un obiettivo condiviso a diversi livelli al fine di migliorare le prestazioni e garantire la competitività economica degli Stati. Tale necessità ha obbligato i manager ad adottare strategie di gestione delle persone che fossero maggiormente orientate ai risultati e alla promozione di comportamenti inclini al cambiamento. Motivare i dipendenti, soprattutto nelle pubbliche amministrazioni (PA), è un tema di grande interesse e di attualità.

Negli anni le pubbliche amministrazioni, per rimediare alla sempre maggiore burocratizzazione del lavoro, alla demotivazione dei lavoratori legata alla presenza di procedure molto standardizzate ed istituzionalizzate ed alla mancanza, spesso, di condivisione e conoscenza dei piani strategici che si sono trovati a mettere in atto, hanno puntato sull'uso di ricompense estrinseche quali aumenti di merito, premi per il raggiungimento degli obiettivi o premi una tantum.

Alcune ricerche hanno dimostrato che nel medio periodo questi incentivi collegati alla performance sono diventati poco impattanti sulla motivazione poiché dati per scontati o, in ogni caso, molto legati a fattori contingenti come, ad esempio, l'ammontare del bonus pagato, che nel pubblico impiego ha finito per costituire una misura automatica e non marginale (Gneezy and Rustichini 2000).

Gli studi che hanno considerato l'impatto degli incentivi intrinseci nelle PA sono recenti e ancora limitati come, di fatto, lo è l'uso degli stessi tra i lavoratori pubblici. Alcune ricerche condotte su variabili che aumentano il grado di soddisfazione del dipendente pubblico quali, ad esempio, la riorganizzazione o l'allargamento delle mansioni, oppure ancora la possibilità di avere autonomia decisionale sul proprio lavoro o la messa a punto di programmi di supporto alla vita lavorativa, hanno dimostrato l'esistenza di un impatto sulla diminuzione del turnover (Kim e Fernandez, 2017) o l'aumento della motivazione del lavoratore (Giauque, Anderfuhren-Biget and Varone, 2013). Nonostante ciò, non è chiaro il ritardo con il quale i risultati emersi dalle molteplici ricerche applicate al privato non siano stati esportati anche nelle organizzazioni pubbliche, pur considerando gli adattamenti necessari alle peculiarità che le contraddistinguono.

2. Incentivi intrinseci ed estrinseci

La percezione dei lavoratori della differenza tra premi verbali e materiali

In un articolo apparso su International Public Management Journal nel 2017, tre studiosi svedesi mettono in risalto i possibili effetti degli incentivi intrinseci ed estrinseci sulla motivazione dei lavoratori del pubblico impiego. La distinzione che i ricercatori fanno è tra premi verbali e materiali e si chiedono in che modo l'utilizzo da parte dei manager di diversi tipi di premi si associ alla percezione dei dipendenti delle iniziative

di gestione manageriale. Oltre alla rilevanza da un punto di vista di contributo teorico della domanda di ricerca, tale studio risulta interessante per i professionisti poiché li indirizza nella progettazione di strategie di leadership per supportare iniziative di cambiamento e miglioramento delle prestazioni.

La ricerca è stata condotta analizzando un campione di 82 dirigenti scolastici danesi e i loro 1.273 dipendenti ed ha preso in considerazione informazioni a più livelli dell'organizzazione (individuo, gruppo, organizzazione). Dallo studio emerge che l'utilizzo da parte dei dirigenti di ricompense verbali contingenti è positivamente associato alle percezioni dei dipendenti sull'iniziativa di gestione alla quale si riferisce, mentre l'associazione corrispondente tra premi materiali e percezioni dei dipendenti è debole e statisticamente non significativa quando si controllano altri tipi di comportamento manageriale.

La conclusione più interessante alla quale gli autori pervengono è che i premi verbali funzionali ad iniziative di gestione manageriale di supporto al cambiamento creano motivazione nei lavoratori pubblici. Ciò è rilevante poiché, in ultima analisi, si attesta che la percezione da parte dei lavoratori di ricevere il supporto e la stima dei colleghi e dei responsabili aumenta la loro motivazione individuale.

Secondo quanto emerge dalla ricerca, i lavoratori che hanno manager che utilizzano premi verbali si sentono meno controllati e hanno una motivazione intrinseca maggiore rispetto agli altri dipendenti. Infatti, la percezione comune è che una ricompensa costituisca un incentivo e, allo stesso tempo, anche un segnale. Il segnale potrebbe rinforzare l'effetto di incentivazione se i dipendenti pensano che l'attività sia importante, dal momento che il responsabile premia il completamento con successo di un obiettivo. Avere un compito così importante e riuscire a completarlo può far sì che i dipendenti vedano le azioni manageriali più favorevoli e in definitiva aumentino la propria motivazione intrinseca. Se i dipendenti credono che l'esistenza di una ricompensa indichi che la coercizione è necessaria per completare il compito, il segnale che si collega è che il compito è indesiderabile (spiacevole da fare, meno meritevole di riconoscimento sociale o, comunque, non intrinsecamente motivante da intraprendere): i dipendenti, infatti, avrebbero altrimenti svolto il compito senza ricompensa.

Dato che i premi materiali spesso segnalano relativamente più sfiducia, mentre l'uso di ricompense verbali segnala la fiducia, quando i manager usano i premi verbali (incentivi intrinseci), i dipendenti tendono a vedere le iniziative di sostegno al miglioramento come più di supporto a livello organizzativo, mentre quando i manager utilizzano ricompense materiali estrinseche, essi tendono a vedere le iniziative come un controllo più a livello organizzativo. Inoltre, la lode verbale invia un segnale positivo dal responsabile ai dipendenti, poiché li considera altruisti (dal momento che i puri egoisti si preoccupano solo dei beni materiali), mentre gli incentivi materiali possono segnalare che il responsabile pensi che i collaboratori siano avidi e orientati al denaro. In breve, mentre i premi verbali indicano che i dipendenti sono affidabili e importanti, i premi materiali potrebbero segnalare che le attività sono indesiderabili e che i lavoratori non sono affidabili. I risultati suggeriscono, quindi, che i premi verbali rappresentano uno strumento molto utile per i manager e dirigenti pubblici.

Gli incentivi basati sulle prestazioni sono uno strumento ampiamente utilizzato nelle organizzazioni del settore pubblico e la misura in cui i dipendenti considerano i loro premi legati alla prestazione può essere alla base dell'atteggiamento verso l'avvio di cambiamenti organizzativi

Gli incentivi estrinseci legati al raggiungimento di risultati possono portare a risultati positivi poiché mirano a colmare il divario tra gli interessi dell'individuo e gli obiettivi dell'organizzazione, incentivando quelle attività che sono coerenti con gli obiettivi organizzativi e, contemporaneamente, riducendo i costi di monitoraggio. Questi, se correttamente implementati, rendono operativa la missione dell'organizzazione a livello individuale, potenziando la significatività del lavoro del singolo e rafforzando l'allineamento tra il lavoro e il contributo alla missione. Inoltre, un fattore chiave nell'atteggiamento dei dipendenti nei confronti del cambiamento organizzativo riguarda il livello di valenza personale che un dato cambiamento ha. In questo senso, gli incentivi basati sulle prestazioni possono fornire una base materiale su cui perseguire un cambiamento orientato alla performance (Campbell 2015).

Tuttavia, diversi studi sottolineano i limiti o addirittura gli effetti dannosi degli incentivi estrinseci basati sulla prestazione. Gli studiosi infatti ritengono che indeboliscano la motivazione intrinseca associata alla fornitura di servizi pubblici, non possano, se non in casi di posizioni apicali, essere utilizzati come nelle

organizzazioni private anche in termini di quantità e, soprattutto, la valutazione della prestazione legata agli incentivi diventa difficile da stabilire poiché la fornitura del servizio pubblico è una azione intrinsecamente discrezionale e vi è scarsa abitudine da parte dei manager a fissare e quantificare obiettivi chiari (Miller e Whitford 2006). Capita spesso, infatti, che nelle pubbliche amministrazioni i lavoratori siano valutati in base ad obiettivi non chiari o addirittura fissati in corso d'opera.

Gli incentivi intrinseci: il capitale sociale ed il clima organizzativo

Gli incentivi intrinseci possono essere analizzati anche utilizzando una prospettiva collettiva, che è sempre più attuale nel panorama dell'organizzazione aziendale. Invece di considerare solo l'individuo mettendo a punto azioni che possano riguardare target ben precisi di dipendenti pubblici, diversi studiosi hanno esaminato gruppi di lavoro. A questo livello di analisi la variabile più indagata e più efficace in termini di motivazione intrinseca è, senza dubbio, il capitale sociale che lega i partecipanti. Il capitale sociale si può rappresentare come una risorsa che riflette le caratteristiche delle relazioni sociali all'interno di un gruppo (Leana and Van Buren 1999, 538) e può anche essere concettualizzato come la somma di collaborazione, fiducia e condivisione di valori tra i dipendenti (Andrews 2011; Nahapiet e Ghoshal 1998; Tantardini e Kroll, 2015). Il capitale sociale così definito facilita le persone che lavorano insieme nella condivisione delle informazioni, nel lavorare per obiettivi comuni e creare reti caratterizzate dalla condivisione di valori e da un clima organizzativo positivo.

Diversi studi condotti sugli effetti del capitale sociale nelle pubbliche amministrazioni hanno riportato effetti positivi sui risultati raggiunti dai lavoratori.

Tra questi, molto interessante è quello di Alexander Kroll, della Florida International University e Michele Tantardini, della Pennsylvania State University i quali hanno svolto uno studio su 170 agenzie governative dimostrando che il capitale sociale ha un impatto significativo sulla motivazione intrinseca che, a sua volta, ha un impatto sulla performance. In tal modo hanno elevato il capitale sociale a variabile non di secondo livello ma a vero e proprio key factor per raggiungere l'eccellenza nelle organizzazioni.

Nahapiet e Ghoshal avevano già sviluppato nel 1998 un modello che definisce il capitale sociale organizzativo come basato sulla combinazione di tre dimensioni tra loro collegate: una strutturale, una relazionale ed una cognitiva. La dimensione strutturale è legata alla configurazione dei legami presenti tra gli attori che appartengono ad una specifica rete. Tali legami strutturali permettono alle informazioni e ad altre risorse di essere condivise tra le persone.

La componente relazionale ha a che fare con la fiducia e la comunanza di valori tra gli individui. Se i colleghi sono percepiti come competenti, affidabili e corretti, diventa molto più semplice sviluppare collaborazione. In un loro studio del 2013 Chughtai e Buckley hanno dimostrato che avere fiducia nei propri superiori e nei propri colleghi aumenta l'identificazione organizzativa e il senso di sicurezza per cui ha un effetto moltiplicativo sulla motivazione e, di conseguenza, sui risultati conseguiti.

La dimensione cognitiva rappresenta il livello di condivisione degli obiettivi, del linguaggio e delle modalità attraverso cui si comunica tra i membri della rete. L'identificazione con la propria organizzazione e, quindi, la motivazione a svolgere al meglio il proprio lavoro, aumenta se si condividono valori personali ed obiettivi.

La presenza di capitale sociale favorisce la condivisione del lavoro ed aumenta la produttività delle organizzazioni.

Una ulteriore variabile che costituisce un incentivo intrinseco al miglioramento delle prestazioni è costituita dal clima organizzativo. Il clima organizzativo si riferisce al modo in cui le strutture istituzionali interne di un'organizzazione in un determinato momento influenzano i sentimenti, i pensieri e il comportamento dei suoi appartenenti. Il clima è una rappresentazione soggettiva dello spazio sociologico dell'organizzazione che fornisce una guida normativa su quali siano le azioni ed i comportamenti appropriati. Il clima organizzativo è intimamente legato alla creatività dei dipendenti e un clima per l'innovazione coglie la

misura in cui una data organizzazione è percepita come aperta a nuove idee generate dai suoi lavoratori. Un'organizzazione caratterizzata da un clima fortemente orientato all'innovazione facilita l'inclusione di comportamenti innovativi nelle aspettative legate al ruolo dei lavoratori e, quindi, aumenta la responsabilità che i dipendenti hanno nei confronti dell'attuazione del cambiamento. In questo senso, il clima di innovazione svolge un ruolo normativo nella produzione di responsabilità condivisa per il cambiamento.

Inoltre, la motivazione dei dipendenti cresce se si può contare su ambienti lavorativi caratterizzati dalla condivisione delle relazioni sociali, poiché ci si sente più coinvolti nel raggiungimento del risultato di gruppo, più sicuri grazie alla condivisione di risorse e competenze e più stimolati nel risolvere problemi complessi.

Guy, Newman e Mastracci (2008) ad esempio, hanno riportato che gli impiegati che lavorano in un gruppo caratterizzato da un ambiente emotivamente coinvolgente hanno dichiarato che svolgono al meglio il proprio lavoro soprattutto per rispetto dei propri colleghi. Moynihan e Pandey (2007), nel loro studio sulle agenzie pubbliche e non profit, hanno dimostrato che i legami sociali riducono il turnover poiché i dipendenti si sentono sostenuti dai propri colleghi.

3. Il modello *della responsabilità condivisa* (*Felt responsibility*)

Morrison and Phelps nel 1999 hanno proposto un modello di "responsabilità condivisa" del cambiamento – *felt responsibility* – tra i dipendenti delle organizzazioni private. La responsabilità condivisa è descritta come uno stato psicologico che sottende al comportamento creativo e denota l'impegno ed il coinvolgimento dei lavoratori alla generazione di cambiamento continuo verso soluzioni orientate al miglioramento dei risultati oltre a quelli richiesti dal lavoro in sé. Sentirsi responsabile del cambiamento coglie la misura in cui un determinato dipendente crede di essere "personalmente obbligato a produrre cambiamenti costruttivi" al lavoro (Morrison e Phelps 1999, pag 407). Il cambiamento dei processi organizzativi per migliorare le prestazioni è una tipologia di comportamento considerato dai lavoratori non direttamente richiesto dal proprio ruolo e, di conseguenza, i fattori che aumentano il senso di identificazione con i risultati organizzativi, come ad esempio un forte il senso di appartenenza rispetto ai risultati raggiunti, dovrebbe essere alla base dei sentimenti di responsabilità nei confronti dell'organizzazione e della volontà di esercitare uno sforzo eccezionale a suo nome. In tal senso, più un determinato lavoratore si sentirà in debito con la propria organizzazione, più forte sarà la sua responsabilità condivisa ai fini del miglioramento della stessa attraverso processi di cambiamento.

Alla base del modello proposto per il settore privato vi sono gli incentivi economici basati sul raggiungimento dei risultati, il clima organizzativo positivo e il capitale sociale particolarmente sviluppati e, soprattutto, la presenza di una leadership trasformazionale e partecipativa, con lo scopo di riconciliare ed allineare gli obiettivi ed i valori dell'organizzazione con gli interessi dell'individuo (Eisenhardt 1985; Miller and Whitford 2006).

Gli studi sulla responsabilità condivisa per il cambiamento si sono focalizzati sul settore privato anche perché nel pubblico non si è mai sufficientemente affermata l'importanza degli incentivi intrinseci come strumenti efficaci per supportare il cambiamento. L'identificazione con i valori e gli obiettivi di una organizzazione facilita la partecipazione proattiva dei lavoratori quando si tratta di cambiamenti e si deve produrre soluzioni creative e migliorative. Tuttavia, i beneficiari dei cambiamenti nelle pubbliche amministrazioni sono spesso soggetti esterni all'organizzazione (cittadini) ed il loro vantaggio normalmente non modifica il benessere interno dell'organizzazione stessa.

In un suo recente articolo apparso alla fine del 2017, Jesse Campbell cerca di articolare un modello di responsabilità sentita per il cambiamento adattato alle pubbliche amministrazioni, modificando ed incrementando il modello originale attraverso l'inclusione di obiettivi distintivi e di valori inseriti nel più ampio contesto istituzionale del settore pubblico, che possono rappresentare valori di identificazione dei lavoratori. In particolare Campbell esplora il ruolo della motivazione del servizio pubblico (MSP) come fattore di responsabilità condivisa ai fini del cambiamento. Basandosi sull'altruismo, la motivazione nel pubblico impiego è associata con una duratura ambizione di contribuire al bene comune, per cui assume

un ruolo proporzionalmente più rilevante nella misura in cui il contributo del singolo all'organizzazione comporta un sacrificio personale.

Poiché le basi motivazionali dei dipendenti del settore pubblico e privato non coincidono perfettamente, un modello pertinente di responsabilità condivisa per il cambiamento del settore pubblico dovrebbe, quindi, attingere alle fonti di motivazione presenti sia nell'ambito delle organizzazioni private, sia di quelle pubbliche.

La componente generale del modello proposto da Campbell suggerisce che la leadership trasformazionale e gli incentivi basati sulle prestazioni guidano la responsabilità del cambiamento principalmente attraverso la loro influenza sul clima per l'innovazione. Tuttavia, in un percorso con particolare rilevanza per l'impostazione organizzativa pubblica, è stato riscontrato che la leadership trasformazionale ha un'influenza aggiuntiva sulla responsabilità del cambiamento attraverso l'impatto che essa può svolgere sulla motivazione del lavoratore alla erogazione di un servizio pubblico per il bene comune.

La leadership trasformazionale è generalmente concettualizzata soprattutto con riferimento alle organizzazioni private, come una tipologia gestionale che impatta soprattutto sui bisogni di ordine superiore degli individui (quali autorealizzazione, autonomia, stima) con le stesse finalità, quindi, a cui mira l'uso degli incentivi intrinseci. In tal senso questa tipologia di leadership si esprime attraverso un comportamento pro-organizzativo che produce effetti positivi sull'identificazione del lavoratore con la propria organizzazione (Liu, Zhu e Yang 2010).

Al contrario, gli studiosi che si sono occupati di pubblica amministrazione hanno più spesso collegato la leadership a fenomeni tipici del settore pubblico come gli adempimenti legati al ruolo burocratico del dirigente o del superiore (Campbell 2017) o al suo ruolo di controllo sulle prestazioni raggiunte (Moynihan, Pandey e Wright 2012) senza evidenziare il ruolo promotore del leader nella motivazione delle persone verso obiettivi organizzativi specifici. Questa prassi purtroppo, costituisce un freno all'utilizzo degli incentivi intrinseci, poiché anche la leadership trasformazionale, in contesti organizzativi di questo tipo, rischia di minare piuttosto che migliorare le motivazioni legate allo svolgimento del servizio, mancando una chiara connessione tra missione di molte organizzazioni e finalità tipiche del servizio di pubblica utilità da realizzarsi per il bene comune.

4. Le strategie manageriali di supporto al cambiamento attraverso l'uso degli incentivi

Dal confronto tra le ricerche e le esperienze maturate all'interno delle pubbliche amministrazioni è possibile concludere che, se si vuole stimolare il cambiamento nelle organizzazioni è necessario utilizzare in maniera programmata e coerente tutte le tipologie di incentivi volte a motivare le persone che vi lavorano. Al fine di implementare processi di cambiamento ed innovazione e migliorare le prestazioni nel lungo periodo, andrà progettato un intervento sulla motivazione, che consideri gli esiti positivi di comportamenti su azioni di cambiamento non come risultati della "struttura", quanto come risultati di proprietà dei lavoratori stessi.

Mentre gli incentivi basati sulla performance mirano ad impattare sugli interessi materiali ed economici del dipendente, l'utilizzo di una leadership trasformazionale da parte dei manager pubblici si rivolge ai loro bisogni di ordine superiore, quali la realizzazione personale o il bisogno di autonomia e successo. L'utilizzo di entrambe le tipologie di incentivi estrinseci ed intrinseci può fornire un quadro valutativo in base al quale i lavoratori possono giudicare l'appropriatezza e la desiderabilità di assumere potenziali comportamenti, offrire informazioni sui valori e sugli obiettivi dell'organizzazione e incentivare a mettere in atto azioni per raggiungerli. In questo senso, entrambi possono essere considerati strumenti che i manager pubblici possono sfruttare per produrre risultati efficaci.

Gli incentivi estrinseci andranno progettati in modo da incoraggiare una condizione psicologica di assunzione del rischio, incentivando e legittimando comportamenti innovativi al fine di ottenere livelli più elevati di rendimento e, di conseguenza, ricompense. Il ruolo del manager in una realtà caratterizzata da ambienti complessi quale quella attuale, assume, pertanto, un ruolo centrale. Non è possibile, infatti,

ignorare quanto le relazioni siano importanti e necessarie per modificare l'assetto del contesto. Qualsiasi azione o non azione produce effetti sul contesto delle relazioni, che diventano difficili anche da poter valutare con precisione (De Simone, Simoncini, 2017). Avendo i manager un ruolo fondamentale nel guidare il processo di cambiamento, soprattutto nel settore pubblico è importante comprendere le competenze che ciascuno deve sviluppare per acquisire maggiore consapevolezza delle relazioni in cui è inserito e dei potenziali effetti nello spazio e nel tempo delle sue azioni.

In tal senso poiché la motivazione intrinseca normalmente non si esprime spontaneamente, diventa fondamentale il ruolo del manager nel facilitarne il processo di creazione e sviluppo. I manager dotati di una leadership trasformazionale possono migliorare l'allineamento tra il contributo al lavoro del singolo e la missione dell'organizzazione, articolando una visione positiva del futuro e valorizzando individualmente l'importanza dell'apporto di ognuno all'obiettivo organizzativo, attraverso il racconto del cambiamento non in riferimento ai singoli individui separati l'uno dall'altro, ma quale risultato delle dinamiche relazionali che si sviluppano tra di essi.

Dalle ricerche ormai consolidate di Bass (1985) ad esempio, emerge che una corretta, possibile e articolata presentazione della vision aziendale può facilitare l'allineamento dei valori percepiti dai singoli dipendenti con quelli dell'organizzazione e stimolare la cultura di assunzione del rischio. I manager che assumono il ruolo di leader trasformazionali enfatizzano il cambiamento rispetto alla stabilità, incoraggiando i collaboratori a sfruttare le proprie conoscenze e competenze per migliorare l'organizzazione (Van Der Voet, 2014). Inoltre, chiarendo gli obiettivi e riducendo la percezione di impotenza rispetto alle regole ed alla burocrazia che caratterizzano le pubbliche amministrazioni, i manager dovrebbero mirare a migliorare il clima organizzativo utilizzando incentivi intrinseci (quali riconoscimenti e premi verbali), aumentare la fiducia nell'operato dei singoli e, stimolando i dipendenti a fare affidamento sul proprio senso interno del valore e sulla loro funzione di contribuzione alla causa sociale del servizio pubblico, stimolarli ad un ruolo proattivo nell'organizzazione.

Bibliografia

- Andersen, L. B., Boye, S., & Laursen, R. (2017). Building Support? The Importance of Verbal Rewards for Employee Perceptions of Governance Initiatives. *International Public Management Journal*. <https://doi.org/10.1080/10967494.2017.1329761>
- Andrews, R. (2011). Exploring the Impact of Community and Organizational Social Capital on Government Performance: Evidence from England. *Political Research Quarterly*, 64(4), 938–949. <https://doi.org/10.1177/1065912910381649>
- Campbell, J. W. (2015). Identification and Performance Management An Assessment of Change-Oriented Behavior in Public Organizations. *Public Personnel Management*, 44(1), 46–69. <https://doi.org/10.1177/0091026014549473>
- Campbell, J. W. (2017). Red tape and transformational leadership: an organizational echelons perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 30(1), 76–90. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2016-0004>
- Campbell, J. W. (2018). Felt responsibility for change in public organizations: general and sector-specific paths. *Public Management Review*, 20(2), 232–253. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1302245>
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2013). Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement: Evidence from Irish science research centres. *Personnel Review*, 42(4), 396–421. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2011-0097>
- De Simone, M., & Simoncini, D. (2017). Il Modello delle "Intelligenze Relazionali" per il management – capacità sistemiche e generative. *"L'Impresa" Del Sole 24 Ore*.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31(2), 134–149. <https://doi.org/10.1287/mnsc.31.2.134>
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123–150. <https://doi.org/10.1177/0091026013487121>
- Guy, M., Newman, M., & Mastracci, S. (2008). *Emotional Labor. Putting the Service in Public Service*. New York, NY: Routledge. Herzberg.

- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2015). Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4–22. <https://doi.org/10.1177/0275074015583712>
- Kroll, A., & Tantardini, M. (2017). Motivating and Retaining Government Employees: The Role of Organizational Social Capital. *International Public Management Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/10967494.2017.1367341>
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202136>
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Miller, G. J., & Whitford, A. B. (2007). The Principal's Moral Hazard: Constraints on the Use of Incentives in Hierarchy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 213–233. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul004>
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge At Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419. <https://doi.org/10.2307/257011>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
- Moynihan, D. P., Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2012). Working Within Constraints: Can Transformational Leaders Alter the Experience of Red Tape? *International Public Management Journal*, 15(3), 315–336. <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.725318>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>
- Tantardini, M., & Kroll, A. (2015). The Role of Organizational Social Capital in Performance Management. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 83–99. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1071163>

COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

Valori e competenze manageriali del settore pubblico e privato

Federico CESCHEL, Ernesto DE NITO

Un recente articolo pubblicato da Darling S. D. and Cunningham B. J. (2016) ha proposto una nuova riflessione sul tema delle competenze nel settore pubblico, con particolare riferimento al collegamento con la performance. Quello che emerge dai risultati dello studio è la necessità di valorizzare le specificità della pubblica amministrazione che sia per aspetti dimensionali, culturali e di regolazione presenta proprie peculiarità.

Il modello delle competenze è sempre più diffuso nell'ambito delle politiche di gestione delle risorse umane, in quanto ritenuto uno strumento idoneo a identificare dipendenti di talento sia in organizzazioni pubbliche che private (Boyatzis, 1982; Cunningham, 2016). Una delle sfide più rilevanti nell'ambito dei contributi scientifici è cercare di approfondire la relazione con il tema della performance. I primi studi sulle competenze sono stati effettuati oltre quarant'anni fa quando la ricerca nel Dipartimento di Stato degli Stati Uniti ha cercato di prevedere l'efficacia "sul lavoro" di giovani appartenenti alla carriera diplomatica (McClelland, 1973). La relazione tra competenze e job performance è limitata negli studi empirici ma ancora meno indagata è la relazione con la performance organizzativa. Un'eccezione è rappresentata dal contributo di Russell (2001) il quale ritiene che alcune competenze possano essere collegate alla performance iniziale mentre altre faciliterebbero altre attività che un manager realizza. Le dimensioni collegate alle persone (*people oriented*, come lo *staffing*, il clima organizzativo, la comunicazione e l'interazione con i clienti) hanno bisogno di più tempo per mostrare i loro effetti (perché associate alla visione e alla cultura) mentre quelle che impattano sul controllo (amministrativo e finanziario) hanno effetti immediati sulla performance (Russell, 2001; Gunn et al. 2013).

Nonostante le limitate evidenze empiriche (Russell, 2001) molte organizzazioni hanno utilizzato il modello delle competenze, tralasciando i rischi insiti nel suo utilizzo in contesti diversi (McClelland, 1973). Il risultato è che tale modello spesso disattende le aspettative perché non è in grado di tenere conto delle specificità e delle sfumature di ciascun contesto organizzativo.

L'unicità dell'utilizzo delle competenze nel settore pubblico è da collegarsi alla complessità di un contesto che include organizzazioni dai diversi livelli amministrativi e dalle dimensioni differenti. Con il 20% della forza lavoro nel mondo, il settore pubblico offre servizi diversi, quali ad esempio sociali, di regolazione, sicurezza e trasporti.

Lo scopo di questo articolo è sviluppare una migliore comprensione delle competenze manageriali con particolare riferimento al settore pubblico e all'influenza del contesto in cui si manifestano. Oltre alla revisione della letteratura sono presentati i risultati relativi ad alcune interviste realizzate con manager che hanno esperienza sia nel settore pubblico che privato.

Revisione della letteratura

Contesto pubblico vs contesto privato

Ci sono stati cambiamenti enormi da un punto di vista socio-economico che hanno impattato in modo significativo sulle competenze manageriali. Gli studiosi del settore pubblico hanno sottolineato come i manager pubblici oltre ad essere sempre più attenti alla performance, sono condizionati dall'obbligo di rendicontare il loro operato nei confronti del soggetto pubblico e/o di differenti gruppi di interesse. I manager devono bilanciare istanze di efficienza economica con pressioni politiche.

Il contesto pubblico gode di sue specificità rispetto a quello privato anche perché affronta tematiche molto complesse e di difficile risoluzione (basti pensare al riscaldamento globale o alla povertà). Questioni irrisolvibili perché coinvolgono stakeholder diversi che interpretano e "percepiscono" il problema con

differenti sensibilità. Spesso non esistono soluzioni alternative, perché i veri nodi da affrontare non riguardano gli aspetti tecnici (Rittel e Webber, 1973).

La compresenza di numerosi stakeholder implica la capacità dei manager delle organizzazioni pubbliche di dover gestire processi complessi puntando sulla capacità di negoziazione, sul giudizio politico e sull'intelligenza, piuttosto che seguendo un approccio tecnico (Pressman e Wildavsky, 1973).

I valori di riferimento del settore pubblico vs quello privato

Le persone che lavorano nel settore privato sono preoccupate dal mercato, dal profitto e dai bisogni dei consumatori, mentre i dipendenti pubblici ritengono di possedere dei valori diversi perché affrontano questioni di natura sociale (formazione, salute, criminalità, etc). Quando è stato chiesto loro quali siano i valori di riferimento, le loro risposte hanno riguardato il contributo alla società, la realizzazione di compiti e obiettivi specifici, servire la comunità di riferimento (Perry e Wise, 1990).

Le competenze nel settore pubblico vs quello privato

Data la consistente riduzione di risorse nel settore pubblico, l'obiettivo di miglioramento della performance è una priorità. I leader nelle organizzazioni pubbliche rivestono un ruolo centrale per tentare di migliorare i risultati e le competenze che possiedono possono essere un elemento determinante per agire con successo. Il modello delle competenze è centrato su input quali le conoscenze e le abilità che il manager porta all'organizzazione. Altri modelli più tradizionali sono maggiormente orientati agli output e alle modalità necessarie per realizzare un lavoro (Cunningham, 2016). Come suggerito da Horton (2000) il modello delle competenze può essere un utile strumento da utilizzare per supportare le differenti politiche di gestione risorse umane, pianificazione, reclutamento e selezione, valutazione e retribuzione, identificando profili di competenze tra *average* e *best performer*. McClelland (1973) per predire la competenza sul lavoro adottò dei criteri determinati mediante l'osservazione e l'identificazione di comportamenti tenuti dai best performer nell'ambito dello svolgimento del loro lavoro. Collegare i criteri a dei comportamenti reali, tenuti durante l'espletamento della propria attività, aumenta la qualità dei dati raccolti rispetto a test o altri strumenti di raccolta dati. McClelland (1973) si avvale, infatti, della Behavioural Event Interview (BEI o intervista sugli episodi comportamentali), un'intervista molto focalizzata di circa 2-3 ore, che prevede di raccontare esempi di eventi, distinguendo sempre tra *average* e *best performer*. McClelland riuscì ad identificare con successo le competenze che predicavano performance superiori dei diplomatici, raggiungendo risultati superiori rispetto a quelli identificati con metodi più tradizionali (come la job analysis).

Nel famoso volume *The competent manager* del 1982 Boyatzis ha identificato la competenza come quell'insieme di caratteristiche individuali che sono causalmente collegate a prestazioni superiori nello svolgimento del lavoro.

Il metodo delle competenze è stato anche utilizzato per identificare le caratteristiche associate con carriere di successo e di fallimento di manager. Alcuni ricercatori (Leslie e Van Velsor, 1996) mediante l'utilizzo di interviste fatte ad un campione numeroso di manager hanno identificato 4 tipologie di questioni: problemi nella gestione delle relazioni interpersonali, fallimento nel raggiungere gli obiettivi, incapacità di gestire il gruppo, e inadeguatezza durante le fasi del cambiamento.

Posner e Kouzes (1988; 1993) hanno identificato cinque competenze chiave: sfidare il processo; ispirare una visione, spingere gli altri ad agire, indicare il cammino e incoraggiare il lato emotivo. In una meta-analisi su 29 studi, Bartram (2005) ha identificato 8 competenze che impattano sulla performance: condurre e decidere, supportare e coordinare, interagire ed essere generosi con gli altri, analizzare ed interpretare.

Metodo

Lo scopo principale dell'articolo è sviluppare una migliore comprensione del contesto, dei valori e delle competenze nel settore pubblico, evidenziando le differenze principali rispetto al comparto privato. A questo scopo sono state intervistate 15 persone, che ricoprono o hanno ricoperto ruoli di alta dirigenza nel

settore pubblico. Individui che hanno caratteristiche differenti in termini di anni di carriera nel pubblico (da 3 a 25 anni), di età (da 31 a 65 anni), e di precedente esperienza nel settore privato, sia in termini di tempo (da 8 a 22 anni) sia di comparto (industria manifatturiera, consulenza, turismo) e di area geografica (USA, Cina e Canada).

Le interviste sono state focalizzate su tre aree, ambiente, valori e competenze, indagando le differenze e le similarità tra settore pubblico e privato. Anche se i risultati raggiunti sono coerenti con lavori precedenti (Guest et al, 2006) è necessario riconoscere che si tratta di uno studio embrionale che merita ulteriori approfondimenti.

Risultati e discussione

Contesto pubblico vs contesto privato

Alla richiesta di esempi su come i contesti pubblici e privati possano definire i relativi valori e le competenze necessari per operarvi correttamente, gli intervistati hanno perlopiù associato il contesto di riferimento agli obiettivi perseguiti. In riferimento al settore pubblico, gli obiettivi sono stati definiti ambiziosi, confusi e più complessi rispetto a quelli del settore privato. In particolare, è stata lamentata la difficoltà di misurazione degli stessi obiettivi, visto che il loro raggiungimento dipende da una combinazione di fattori difficilmente controllabili quali, ad esempio, il grado di educazione e il coinvolgimento della comunità di riferimento. Inoltre, è stato sottolineato come le amministrazioni pubbliche debbano spesso fronteggiare diverse finalità spesso confliggenti tra loro.

I cittadini (c.d. "clients") sono stati citati in relazione al concetto di efficienza del settore pubblico. In tal senso, gli intervistati hanno identificato la causa della generalità e vaghezza degli obiettivi pubblici nella pluralità e conflittualità delle istanze proposte dai diversi gruppi di interesse: il ruolo e gli interessi specifici della politica nella definizione delle priorità di azione diventano determinanti. Il contesto interno, con particolare attenzione alle risorse umane (*internal "people" environment*), è stato riconosciuto come un fattore critico nell'orientamento del comportamento manageriale e nella definizione dei valori e delle competenze necessari per operare nel settore pubblico. I valori morali collegati al miglioramento del bene pubblico (es. rispetto e conservazione dell'ambiente, miglioramento del sistema sanitario) sono quindi in grado di indirizzare la definizione degli obiettivi dirigenziali.

Coerentemente con la letteratura di riferimento, i risultati presentati per il contesto pubblico sottolineano le problematiche affrontate dai dirigenti nel processo decisionale, spesso non supportati da informazioni sufficientemente consistenti (Rainey, 2009). La complessità del contesto esterno di riferimento si riferisce, in generale, alla eterogeneità delle condizioni in cui i soggetti pubblici si trovano ad operare e, in particolare, alla necessità di dover rispondere a portatori di interesse differenti (Dess and Beard, 1984).

Invece, per quanto riguarda il contesto interno di riferimento, i risultati sopra descritti fanno emergere una forza lavoro in cui le proprie peculiarità valoriali inevitabilmente orientano la definizione dei propri obiettivi. Ne deriva che le persone interessate a lavorare nel settore pubblico tendenzialmente risultano essere sensibili a questioni etiche, quali la responsabilità sociale, la diversità e le questioni ambientali; al contrario i soggetti attratti dal settore privato risultano più interessati alla ricerca del profitto.

I valori di riferimento del settore pubblico vs quello privato

Nelle interviste, gli autori hanno identificato i valori e le motivazioni connessi ai contesti precedentemente descritti. Per quanto concerne il settore pubblico, sono stati selezionati cinque valori riferiti a:

1. concetto di bene pubblico;
2. integrità personale;
3. correttezza ed equità;
4. knowledge;

5. agire razionalmente e con sistematicità.

Essere al servizio del bene pubblico (a.) si riferisce proprio al voler perseguire obiettivi di interesse generale. Strettamente correlato è l'agire con integrità (b.) definito come un comportamento coerente con un set personale di regole o con le indicazioni del codice etico interno di condotta. Questo primo set di valori è evidentemente in contrasto con quelli tipici del settore privato che, diversamente, sottolineano l'importanza del profitto, i livelli di produttività e la soddisfazione del cliente.

Mentre i valori relativi al concetto di bene pubblico e di integrità personale sono valori individuali considerati fondamentali dagli intervistati, i concetti di correttezza ed equità dell'agire pubblico (c.) sono valori "strumentali" nell'orientare i comportamenti degli attori organizzativi. Se i valori del settore privato si concentrano sulla produzione e sulle vendite legate ai risultati, al contrario i valori del settore pubblico enfatizzano i processi relativi ai diritti umani, all'equità e alla legislazione sulla libertà di informazione. Anche i sistemi incentivanti riflettono questa diversità: nel settore privato è infatti possibile incentivare i propri collaboratori tramite incentivi di carattere economico; nel settore pubblico, invece, si presta maggiore attenzione alla gestione equa del personale, al fatto che le decisioni riconoscano i loro bisogni, alla responsabilizzazione delle persone e al soddisfacimento dei loro bisogni.

Un altro valore centrale nel sistema decisionale è stato descritto come "focalizzato sui limiti/ostacoli" (d.), sottolineando una paura del rifiuto (dell'essere rifiutati). Evidenziando questa peculiarità del sistema decisionale nel settore pubblico, gli intervistati hanno riportato una generale "avversione al rischio dovuta alla paura di sbagliare" che, al contrario, nel settore privato era ritenuta controproducente. Nel settore privato "si valuta il rischio assumendo un atteggiamento contrario a quello adottato nel pubblico dove non ci si può permettere di irritare un Ministro, da qui la necessità di essere molto attenti nell'assumersi dei rischi". In ogni caso, altro dato essenziale è che nel pubblico il rischio non viene mai premiato o ricompensato.

Un altro valore chiave del settore pubblico è l'essere razionale e sistematico visto che l'impatto di una scelta manageriale sembra essere molto rilevante nel perseguimento di politiche pubbliche.

Mentre la complessità dell'ambiente esterno impone ulteriori oneri ai dirigenti nella progettazione di un mosaico di servizi volto a soddisfare i diversi portatori di interessi, l'ambiente interno (relativo alle risorse umane) supporta un insieme di valori atti a rispondere a questi differenti interessi.

Nello studio, i valori relativi al perseguire un interesse pubblico e all'agire con integrità sono strettamente allineati con i valori motivazionali del servizio pubblico definiti da Perry (1996) relativi all'elaborazione delle politiche pubbliche, al bene pubblico, al benessere e al servizio piuttosto che a particolari ricompense personali. Riassumendo, accanto ai valori "strumentali" appena descritti, o metodi/mezzi con cui gli obiettivi vengono perseguiti, gli obiettivi del servire il bene pubblico e lavorare con l'integrità rappresentano gli obiettivi finali che si vogliono raggiungere.

Le competenze nel settore pubblico vs quello privato

Dato il contesto e i valori espressi nel settore pubblico e privato, gli autori hanno poi indagato le competenze necessarie per poter lavorare in maniera efficace. La competenza chiave espressa nel settore pubblico è stata quella di riuscire a gestire interessi confliggenti in un contesto politicizzato. Tutte le altre competenze, gestione degli organi eletti e comunicazione a portatori di interessi diversificati, sembrano derivare da questa. Altre competenze segnalate sono la motivazione a gestire rapporti interpersonali per costruire un consenso diffuso (in un ambiente dove sono scarsi gli incentivi finanziari) e la capacità di creare valore aggiunto piuttosto che adottare un atteggiamento meramente adempitivo.

Gli intervistati hanno anche sottolineato come il loro processo decisionale richieda competenze per la valutazione sistematica dei possibili scenari futuri, le implicazioni e le ripercussioni politiche delle proprie decisioni.

Queste competenze sono in netto contrasto con quelle definite per il settore privato tra cui si segnala la capacità imprenditoriale volta a generare reddito e migliorare la qualità dei processi/prodotti. Attorno a

questa competenza base sono richieste poi competenze comunicative e di marketing, definizione e raggiungimento di obiettivi, l'uso di incentivi finanziari per la motivazione delle risorse umane, competenze legate alla implementazione di rapidi cambiamenti e competenze decisionali tempestive utili a cogliere le opportunità date dal contesto.

Le competenze emerse dalla ricerca risultano quindi uniche per il campione di dirigenti selezionato, l'evidenza che queste competenze non siano assimilabili a un modello di competenze generali supporta la proposta di McClelland (1973) secondo cui le competenze sono uniche e dovrebbero riflettere impostazioni organizzative specifiche.

In particolare, le competenze identificate come significative per il contesto privato sembravano però essere più assimilabili a quelle dei modelli di competenze generali, suggerendo che queste competenze sono più generalmente conosciute e fanno parte delle esperienze dei dirigenti intervistati.

Invece, le competenze del settore pubblico sembrano essere peculiari e rispecchiano le caratteristiche distintive del contesto di riferimento che gli intervistati descrivono come più complesso. I relativi obiettivi sono spesso definiti genericamente anche a causa del fatto che sia i politici che i dirigenti cercano di soddisfare esigenze conflittuali, espressione di portatori di interesse differenti. Ne deriva che le competenze espresse sembrano essere strettamente collegate ai valori unici identificati nelle organizzazioni del settore pubblico.

La capacità di gestire rapporti in contesti politicizzati finalizzati a ottenere una cooperazione tra diversi soggetti sono rilevanti in tutte le organizzazioni ma sono particolarmente importanti nelle organizzazioni pubbliche dove gli obiettivi sono altamente visibili e devono essere aderenti alle pressioni ed esigenze della società in generale. Le competenze relative alla gestione degli interessi confliggenti e alla valutazione dell'impatto delle diverse scelte manageriali sono strettamente collegate al fatto che le decisioni sono improntate a criteri di equità e correttezza, nonché frutto di un processo decisionale razionale e sistematico. Questi valori sottolineano che le organizzazioni pubbliche, per i vincoli in cui operano, richiedono un'attenzione particolare per i "valori etici come rispetto, onestà e integrità" nel perseguimento degli obiettivi (Kelman, 2007: 228).

Conclusioni

I risultati illustrano come le competenze identificate sia per il settore pubblico che per quello privato sono uniche rispetto a quelle identificate nei modelli di competenze generali. Ciò supporta la proposizione che i modelli delle competenze specifiche riflettono le caratteristiche uniche dei loro ambienti organizzativi.

Un messaggio chiave di questo studio è che i modelli delle competenze dovrebbero essere progettati per i loro specifici ambienti e, in particolare nelle organizzazioni pubbliche, le competenze che i dirigenti necessitano dovrebbero essere strettamente collegate alla complessità e alle caratteristiche mutevoli dei loro ambienti di riferimento. Mentre le competenze del settore privato mostrano una organizzazione basata su criteri di efficienza ed economicità evidenti, le competenze necessarie per lavorare nelle organizzazioni pubbliche richiedono criteri politici e sociali definiti da soggetti con interessi e necessità differenti.

Bibliografia

- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185-1203.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Cunningham, J.B. (2016). *Strategic Human Resource Management in the public arena: A managerial perspective*. London: Palgrave-MacMillan.
- Dess, G. & Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.

- Guest, G. Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18, 59–82.
- Gunn, E. Cunningham, J.B. & MacGregor, J.N. (2014). Developing benchmarks for guiding CAO performance. *Local Government Studies*, 40, 851–868
- Horton, S. (2000). Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector. *International Journal of Public Sector Management*. 13: 306-308.
- Kelman, S. (2007) Public administration and organizational studies. *The Academy of Management Annals* 1: 225-267.
- Leslie, J. & Van Velsor, E. (1996). *A Look at Derailment Today: North America and Europe*. Greensboro. NC: Center for Creative Leadership.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 28: 1–14.
- Perry, J. & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*. 50: 367–373.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6: 5-22.
- Posner, B. & Kouzes, J. (1988). Development and validation of the Leadership Practices Inventory. *Educational and Psychological Measurement*. 48: 483-496.
- Posner, B. & Kouzes, J. (1993). Psychometric properties of the Leadership Practices Inventory – Updated. *Educational and Psychological Measurement*. 53: 191-199.
- Pressman, J.L. and Wildavsky, A. (1973) *Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*. Berkeley: University of California.
- Rainey, H., (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey Bass. (4th Ed).
- Rittel, H.W. J. and Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4: 155-169.
- Russell, C. (2001). A longitudinal study of top-level executive performance. *Journal of Applied Psychology*. 86: 560-573.

Discontinuità politica e comportamenti organizzativi. Un'analisi del management pubblico in Italia

Filomena BUONOCORE, Davide DE GENNARO

Nel presente contributo si propone un'analisi del fenomeno della discontinuità politica considerandone le conseguenze sui comportamenti organizzativi dei manager pubblici. In particolare, le variabili considerate nello studio riguardano l'incertezza percepita, il grado di identificazione organizzativa, la motivazione all'esercizio della leadership nella gestione amministrativa e la definizione degli obiettivi nell'attività di pianificazione e programmazione delle politiche pubbliche.

Introduzione

Il sistema politico in Italia nel corso degli anni è stato caratterizzato da una forte discontinuità politica che ha reso molto breve la vita istituzionale media dei governi. L'Italia, in particolare, detiene il primato mondiale nella graduatoria dei paesi caratterizzati da maggiore instabilità politica: dal 1970 infatti le crisi di governo sono state numerosissime, con cambi di maggioranza, di primo ministro o di ministri chiave, con una media di circa 1.2 cambi in un anno. Con questo dato l'Italia si colloca ben al di sopra rispetto agli altri paesi della lista, come ad esempio il Libano, che è al secondo posto ed ha registrato la metà delle crisi di governo dell'Italia e così pure la Turchia, collocata al terzo posto (Banks e Wilson, 2017).

Un elevato turnover governativo in un Paese è associato a frequenti cambiamenti della leadership politica, per l'insediamento di nuovi partiti nella coalizione di maggioranza, e ad un cambiamento ideologico, quando la nuova coalizione di maggioranza porta con sé idee e valori sostanzialmente diversi rispetto a quelli della coalizione precedente (Horovitz, Hoff e Milanovic, 2009). Ne scaturiscono significative difficoltà nell'attuazione delle strategie politiche di governo e dei programmi di medio-lungo periodo.

Nell'ambito della letteratura di Public Management, molti studiosi si sono occupati del tema della discontinuità politica, adottando prospettive di analisi differenti. Hurwitz (1973), ad esempio, ha studiato i governi più longevi provando ad identificare le condizioni che garantiscono maggiore stabilità nel tempo, in relazione ad esempio ad un ordinamento giuridico legittimo, all'assenza di violenza o all'eterogeneità socio-culturale.

Una parte della letteratura si è focalizzata sugli effetti positivi derivanti dalla discontinuità politica, considerando l'opportunità di una selezione più meritocratica degli uomini al governo (Ferejohn, 1986), di un maggiore sviluppo di competenze e professionalità (Feiock e Strema, 1998), di una riduzione della corruzione e del clientelismo (de Mesquita, 2000). In altri studi, invece, l'attenzione è posta sugli effetti negativi della discontinuità politica sulle performance amministrative di un governo (Milio, 2008; Piattoni e Smyrl, 2002), per cui la stabilità politica rappresenterebbe un prerequisito fondamentale per una gestione più efficace dei processi amministrativi (Ongaro, Ferré, Galli e Longo, 2013).

In un recente articolo, Brady, Paparo e Rivers (2016) evidenziano l'esistenza di una relazione negativa tra instabilità politica e le performance economiche di un Paese; analogamente, Meyer-Sahling e Yesilkagit (2011) hanno dimostrato che un elevato turnover politico ostacola una efficace implementazione delle riforme amministrative.

Nel presente contributo proponiamo un'analisi del fenomeno della discontinuità politica considerandone le conseguenze sui comportamenti organizzativi dei manager pubblici. In particolare, le variabili considerate nello studio riguardano l'incertezza percepita, il grado di identificazione organizzativa, la motivazione all'esercizio della leadership nella gestione amministrativa e la definizione degli obiettivi nell'attività di pianificazione e programmazione delle politiche pubbliche.

La discontinuità politica in Italia

Dal 1946, anno di istituzione della Repubblica Italiana, nel nostro Paese si sono susseguiti 64 governi, facendo registrare un dato senza dubbio significativo che ha contribuito a caratterizzare l'Italia come un Paese politicamente instabile. In Germania, ad esempio, dal 1949 (anno di fondazione della Repubblica Federale di Germania) si sono susseguiti 29 governi, con una durata media di 2.9 anni. Un altro esempio è la Francia, dove la durata media dei 39 governi della Quinta Repubblica (dal 1958 ad oggi) è stata di 1.5 anni (1 anno e 6 mesi circa).

Analizzando la situazione italiana degli ultimi 20 anni, Mele e Ongaro (2014) hanno evidenziato come la continua alternanza di partiti di centrodestra e di centrosinistra, con brevi parentesi di stampo centrista, abbia causato conseguenze negative nell'attuazione delle riforme e nella programmazione strategica di governo. Nello studio di Quaglia e Radaelli (2007) si evidenzia una netta discontinuità nei rapporti con l'Unione Europea in seguito ai passaggi di governo tra una coalizione e l'altra. In particolare, i governi italiani di centrodestra hanno recepito le direttive dell'Unione Europea come un "problema" da gestire e da ridimensionare, mentre i governi di centrosinistra hanno alimentato i rapporti con il Parlamento Europeo al fine di ottenere consensi e l'accettazione interna di proposte di riforme.

Senza dubbio la cronica instabilità politica nel nostro Paese ha causato continue interruzioni nella programmazione ed implementazione delle politiche di governo (Cassese, 2012) che hanno ostacolato ogni iniziativa volta ad innovare la macchina amministrativa. Una delle cause va individuata nell'orientamento di breve periodo che politici ed amministratori hanno tenuto nel corso degli anni, focalizzandosi su obiettivi che fossero realizzati prima del passaggio ad un governo successivo. Ciò ovviamente ha avuto delle ricadute sul fronte riforme, molte delle quali hanno trovato difficoltà di approvazione ed attuazione, oltre che per il continuo turnover della leadership politica anche per il clima di sfiducia e dissenso nei confronti di coalizioni di maggioranza che, per la breve durata dei governi, non hanno avuto mai tempo e occasioni per legittimarsi agli occhi dell'opinione pubblica.

L'instabilità politica ha anche ricadute significative sulla organizzazione della pubblica amministrazione, per il meccanismo di rotazione che coinvolge un considerevole numero di figure apicali del management pubblico in seguito ad ogni cambio di governo. Con l'affermarsi in Italia dei sistemi elettorali maggioritari (legge Mattarella per il Parlamento e legge 25 marzo 1993 n. 81 per comuni e province), è stato introdotto nel nostro Paese il meccanismo dello *spoils system* per indicare l'insieme dei poteri che consentono agli organi politici di scegliere le figure di vertice come ad esempio segretari generali, capi di dipartimento o segretari comunali. Lo *spoils system* è regolato dalla legge 15 luglio 2002 n. 145 e dalla successiva legge 24 novembre 2006 n. 286 (di conversione del decreto legge 3 ottobre 2006 n. 262), che prevede la cessazione automatica degli incarichi di alta e media dirigenza nella pubblica amministrazione passati 90 giorni dalla fiducia al nuovo esecutivo (cioè la nomina di un nuovo governo). L'istituto ha come ratio la necessità di fiducia e armonia fra l'amministrazione e la politica quale elemento necessario per il buon andamento della pubblica amministrazione. La comunanza di intenti, garantita dal carattere fiduciario della nomina, determina quindi una maggiore coesione e sinergia di azione tra politici e dirigenti. Con il principio dello *spoils system* però i dirigenti pubblici sperimentano anche una condizione di maggiore incertezza in quanto pressati da due opposte esigenze: da un lato, essi hanno il compito di tradurre l'indirizzo politico in provvedimenti ed atti di gestione e, allo stesso tempo, sono tenuti a garantire l'imparzialità dell'azione amministrativa.

Instabilità politica e percezione di incertezza nel settore pubblico

Non sono molti in letteratura gli studi che hanno indagato gli effetti della discontinuità politica sui comportamenti dei manager pubblici (Cullen, Edwards, Casper e Gue, 2014).

Cambiamenti frequenti nella struttura organizzativa e amministrativa portano a una riduzione della soddisfazione (Nelson, Cooper e Jackson, 2005), della motivazione sul lavoro (Teo, Pick, Xerri e Newton,

2016), della produttività (Walker e Boyne, 2006), della fiducia nell'organizzazione (Schweiger e Denisi, 1991) e possono perfino causare effetti negativi sulla salute degli individui (Pollard, 2001). L'instabilità politica di un Paese, inoltre, riduce gli orizzonti decisionali dei *policy makers* che saranno orientati verso l'adozione di politiche macroeconomiche di breve termine, con scarse opportunità di intraprendere progetti concreti ed efficaci che però richiederebbero tempi troppo lunghi di implementazione (Aisen e Veiga, 2013).

C'è una crescente letteratura sull'incertezza durante il cambiamento organizzativo (Bordia, Hobman, Jones, Gallois e Callan, 2004a). L'incertezza è definita come l'impossibilità per un individuo di fare previsioni precise e puntuali sul futuro (Milliken, 1987) e spesso dipende dalla mancanza di informazioni sufficienti o dalla difficoltà di distinguere le informazioni utili da quelle irrilevanti (Gifford, Bobbitt e Slocum, 1979). Gli individui che operano in un ambiente percepito come complesso e in rapida evoluzione tendono a sperimentare un livello più elevato di incertezza a causa della difficoltà di prevedere l'impatto delle loro azioni e decisioni (Daft, 2001).

Nonostante i numerosi contributi in letteratura, la percezione di incertezza nel settore pubblico è stata poco approfondita (Andrews, 2008). Bordia, Hobman, Jones, Gallois e Callan (2004a) hanno introdotto la distinzione tra incertezza strategica, strutturale e lavorativa nella pubblica amministrazione. L'incertezza strategica fa riferimento all'incertezza riguardo la *mission*, gli obiettivi e le strategie dell'amministrazione; un esempio è la condivisione da parte dei vertici dell'amministrazione riguardo le motivazioni di un cambiamento o la direzione strategica futura dell'organizzazione. L'incertezza strutturale si riferisce ai cambiamenti nella struttura organizzativa interna dell'amministrazione; un esempio è la fusione di due diversi uffici ed il conseguente cambiamento nelle gerarchie interne. Infine, l'incertezza lavorativa si riferisce alla sicurezza del lavoro, alle opportunità di carriera e ai cambiamenti nel ruolo e nei compiti da svolgere; un esempio è l'introduzione di nuove tecnologie o il ridimensionamento di alcuni programmi e attività. Questi tre tipi di incertezza possono influenzarsi reciprocamente, nel senso che l'incertezza strategica potrebbe determinare una incertezza strutturale che, a sua volta, contribuisce a generare un'incertezza lavorativa. Gli studi sull'incertezza percepita hanno evidenziato relazioni significative con variabili di comportamento organizzativo. L'incertezza è associata positivamente allo stress (Pollard, 2001) e alle intenzioni di turnover (Johnson, Bernhagen, Miller e Allen, 1996) ed è associata negativamente alla soddisfazione sul lavoro (Rafferty e Griffin, 2006) e al benessere organizzativo (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish e DiFonzo, 2004b). Tuttavia, molti di questi studi analizzano l'impatto dell'incertezza sul comportamento dei lavoratori dipendenti senza considerare le posizioni manageriali (Arellano-Gault, Demortain, Rouillard e Thoenig, 2013).

I manager tendono a vivere il cambiamento organizzativo in modo diverso rispetto alle altre categorie di lavoratori (Karp & Helgø, 2008), dal momento che spesso sono più direttamente coinvolti nei processi decisionali del top management o, nel caso di manager pubblici, dispongono di maggiori informazioni sulle decisioni del gruppo politico di governo. L'incertezza percepita, quindi, tende ad essere più bassa essendo spesso i manager parte "attiva" del processo di cambiamento. Tuttavia, talvolta le dinamiche politiche diventano molto frenetiche e quasi irrazionali, al punto che spesso le ragioni del cambiamento non sono chiare neppure ai top manager, che si trovano quindi a sperimentare un senso di incertezza e instabilità con conseguenze rilevanti per il loro lavoro. Questo è il motivo per cui i manager pubblici potrebbero sperimentare un basso livello di identificazione organizzativa (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994): dal momento che gli individui agiscono sulla base della loro appartenenza a diversi gruppi sociali, è probabile infatti che i cambiamenti frequenti dei governi non permettano una coincidenza tra i valori politici dei manager ed i valori del politico di riferimento.

L'identificazione organizzativa prevede un riconoscimento dei propri valori in quelli dell'organizzazione e può aiutare a comprendere perché alcuni individui si impegnino per svolgere la propria attività con più abnegazione rispetto ad altri (Dukerich, Golden e Shortell, 2002). I manager che sperimentano "identità provvisorie" (Ibarra, 1999) o un'appartenenza organizzativa ambigua (Korotov, 2004) – come può essere il caso del sistema politico e amministrativo italiano, continuamente "provvisorio" e instabile – risultano infatti meno identificati con l'organizzazione e, di conseguenza, meno motivati a svolgere la propria attività.

È probabile che l'incertezza determinerà una riduzione della *motivation to lead* (MTL) per i manager pubblici (Weick & Sutcliffe, 2011). La MTL fa riferimento alla tendenza a ricoprire un ruolo apicale con dedizione e passione; è un costrutto tridimensionale basato su identità affettive, socio-normative e non-calcolative (Chan & Drasgow, 2001). Un leader motivato riesce a lavorare al servizio dei propri collaboratori trasmettendo fiducia, determinazione e coinvolgimento (Hong, Catano e Liao, 2011). I manager pubblici

potrebbero sentirsi poco motivati a svolgere il proprio lavoro perché inibiti e in parte paralizzati dal cambiamento costante dell'organizzazione politica e amministrativa del Paese (Ongaro, 2011). Infatti, nel caso di un cambiamento nelle coalizioni governative, tutti i progetti in corso diventano immediatamente obsoleti e devono essere riavviati e ripensati alla luce delle nuove direttive politiche.

Un'altra conseguenza che la discontinuità politica può generare sul comportamento dei manager pubblici è che, in una situazione di instabilità, è difficile pianificare e fissare obiettivi di medio-lungo periodo.

Secondo la teoria del *goal setting*, le prestazioni degli individui sono il risultato della loro volontà (Latham e Locke, 1991): un individuo che ha una chiara idea di ciò che vuole fare avrà una performance migliore rispetto a chi ha obiettivi e idee poco chiare. Nell'ambito di uno studio su dipendenti pubblici, Metzenbaum (2006) ha evidenziato performance migliori per i manager pubblici quando gli obiettivi dei programmi politici sono specifici e puntuali; al contrario, se un'amministrazione stabilisce obiettivi ambigui e poco chiari otterrà quindi performance peggiori (Chun e Rainey, 2005; Wright, 2004).

Secondo Ongaro (2011), i cambiamenti repentini nelle forze politiche di governo tendono a demotivare i manager e a creare un senso di disorientamento, inducendoli quindi ad evitare obiettivi di lungo periodo e a prediligere una pianificazione di breve periodo.

Implicazioni manageriali

Negli studi più recenti sul management pubblico, il nuovo profilo manageriale si basa su due variabili peculiari: (i) capacità organizzative, ovvero la capacità di attivare comportamenti manageriali per gestire efficacemente le risorse umane, professionali, tecnologiche e finanziarie a disposizione e (ii) performance, ovvero la capacità di tradurre gli obiettivi politici in risultati positivi per l'amministrazione (Azzone e Palermo, 2011).

Quando si opera in un contesto caratterizzato da continui cambiamenti nel sistema politico e di governo, come nel caso italiano, al manager pubblico è affidato il ruolo di attore fondamentale nella gestione del cambiamento. I dirigenti pubblici si ritrovano infatti ad affrontare continuamente l'imprevedibilità dell'amministrazione pubblica italiana operando "ai confini del caos" (Burnes, 2005), con l'obiettivo di raggiungere un buon equilibrio tra le varie parti politiche e di prediligere processi decisionali flessibili e "snelli". Il management pubblico ha inoltre l'obiettivo di indirizzare le politiche delle amministrazioni, per cui necessita di nuove competenze che garantiscano la possibilità di definire concretamente iniziative di miglioramento per il settore pubblico (Iacono e Marzano, 2014).

Il manager pubblico è chiamato a bilanciare le proprie attenzioni e ad investire le proprie energie in quattro ambiti manageriali, equilibrandoli in modo opportuno: occorre (i) occuparsi delle persone, (ii) gestendole all'interno di alcuni processi da progettare *a priori* e controllare *in itinere* (iii) con l'obiettivo di raggiungere obiettivi specifici (iv) all'interno di un contesto in costante cambiamento (Bandera e Kalchschmidt, 2016). Risultano quindi fondamentali nuove competenze organizzative e gestionali al fine di prendere decisioni in base alle informazioni a disposizione, al fine di fronteggiare situazioni di incertezza e di rischio e di adattarsi al cambiamento.

Innanzitutto sarebbe importante per i manager essere agenti di innovazione, ossia saper affrontare il cambiamento e non ostacolarlo: i manager pubblici possono imparare a gestire bene l'incertezza e il cambiamento attraverso la ricerca di informazioni al fine di ipotizzare una serie di relazioni causa-effetto riguardo possibili scenari futuri. È importante che i manager pubblici siano flessibili e orientati al cambiamento, in modo da poter fronteggiare cambiamenti improvvisi di leadership politica senza dover riprogettare le strategie e le politiche amministrative di volta in volta. I dirigenti dovrebbero inoltre promuovere e sviluppare processi di cambiamento orientati all'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa.

Altre caratteristiche e competenze per il management pubblico potrebbero essere la capacità di pianificazione e di gestione dei progetti anche se, in una condizione di frequente turnover politico, i manager pubblici potrebbero sperimentare una difficoltà nel pianificare e fissare obiettivi di medio-lungo termine per sé e per gli altri. Ancora, i manager devono saper fornire un supporto a colleghi e collaboratori, maturando una capacità di *coaching* per aiutarli ad affrontare e sostenere il continuo cambiamento nella pubblica amministrazione. Al manager, infatti, spetta il compito di comunicare in contesti organizzativi

complessi, con l'obiettivo di motivare i propri collaboratori e dipendenti e sollecitando, tramite la condivisione di obiettivi, strategie e processi in atto, un senso di appartenenza e di identificazione professionale ed ottenendo in questo modo il coinvolgimento dei singoli nella realizzazione dei programmi e dei progetti amministrativi.

Alla luce di queste considerazioni, emerge quindi la necessità di identificare e ricercare empiricamente nuove competenze per il management pubblico in modo da poter affrontare la turbolenta situazione politica italiana. L'orientamento agli obiettivi di lungo termine e l'orientamento ai propri collaboratori potrebbero essere le variabili chiave utili per sopperire alle inefficienze della pubblica amministrazione italiana, da troppo tempo segnata da una discontinuità che non agevola la crescita del settore pubblico.

Conclusione

In conclusione, partendo dalla considerazione che la percezione di incertezza influenza negativamente le prestazioni degli individui, è probabile che l'instabilità politica italiana sia la causa dell'inerzia generale del settore pubblico. Questo studio ha risposto all'appello degli studiosi di Public Management (ad esempio Butterfield, Edwards e Woodall 2005) nell'analizzare i comportamenti e le reazioni dei manager pubblici in una situazione di cambiamento.

I manager pubblici devono essere in grado di far fronte ai cambiamenti repentini del governo come se fossero dirigenti d'azienda e, alla luce di queste nuove competenze e abilità richieste dal loro ruolo, possono rappresentare la leva di sviluppo per la Pubblica Amministrazione.

Bibliografia

- Aisen, A., & Veiga, F. J. (2013). How does political instability affect economic growth?. *European Journal of Political Economy*, 29, 151–167. doi: 10.1016/j.ejpoleco.2012.11.001.
- Andrews, R. (2008). Perceived environmental uncertainty in public organizations: An empirical exploration. *Public Performance & Management Review*, 32(1), 25–50. doi: 10.2753/PMR1530-9576320102.
- Arellano-Gault, D., Demortain, D., Rouillard, C., & Thoenig, J. C. (2013). Bringing public organization and organizing back in. *Organization Studies*, 34(2), 145–167. doi: 10.1177/0170840612473538.
- Azzone, G., & Palermo, T. (2011). Adopting performance appraisal and reward systems: A qualitative analysis of public sector organisational change. *Journal of organizational change management*, 24(1), 90–111. doi: 10.1108/095348111111102300.
- Bandera, S., & Kalchschmidt, M. (2016). *Management pubblico e competenze nell'era dell'incertezza*. Maggioli Editore.
- Banks, A. S., & Wilson, K. A. (2017). *Cross-National Time-Series Data Archive*. Databanks International, Jerusalem, Israel.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004a). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of business and psychology*, 18(4), 507–532. doi: 10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004b). Uncertainty during organizational change: Is it all about control?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365. doi: 10.1080/13594320444000128.
- Brady, D. W., Paparo, A., & Rivers, D. (2016). Globalization and Political Instability. *The American Interest*, March.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organisational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73–90. doi: 10.1111/j.1468-2370.2005.00107.x.
- Butterfield, R., Edwards, C., & Woodall, J. (2005). The new public management and managerial roles: the case of the police sergeant. *British Journal of Management*, 16(4), 329–341. doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00466.x.
- Cassese, S. (2012). L'Italia: una società senza Stato?. *Il mulino*, 61(1), 179–192. doi: 10.1402/36355.
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481–498. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.481.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 529–557. doi: 10.1093/jopart/mui030.

- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269–280. doi: 10.1007/s10869-013-9312-y.
- Daft, R. L. (2001). *Essentials of organization theory and design*. South Western Educational Publishing.
- de Mesquita, B. B. (2000). *Political Instability as a source of growth*. Hoover Press.
- Feiock, R. C., & Stream, C. (1998). Explaining the tenure of local government managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(1), 117–130. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024370.
- Ferejohn, J. (1986). Incumbent performance and electoral control. *Public choice*, 50(1–3), 5–25. doi: 10.1007/BF00124924.
- Gifford, W. E., Bobbitt, H. R., & Slocum, J. W. (1979). Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers. *Academy of Management Journal*, 22(3), 458–481. doi: 10.2307/255738.
- Hong, Y., Catano, V. M., & Liao, H. (2011). Leader emergence: The role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 320–343. doi: 10.1108/01437731111134625.
- Horowitz, S., Hoff, K., & Milanovic, B. (2009). Government Turnover: Concepts, Measures and Applications. *European Journal of Political Research*, 48(1), 107–129. doi: 10.1111/j.1475-6765.2008.00827.x.
- Hurwitz, L. (1973). Contemporary approaches to political stability. *Comparative Politics*, 5(3), 449–463. doi: 10.2307/421273.
- Iacono, G., & Marzano, F. (2014). *Le competenze digitali del manager pubblico*. Maggioli Editore.
- Johnson, J. R., Bernhagen, M. J., Miller, V., & Allen, M. (1996). The role of communication in managing reductions in work force. *Journal of Applied Communication Research*, 24(3), 139–164. doi: 10.1080/00909889609365448.
- Karp, T., & Helgø, T. (2008). The future of leadership: the art of leading people in a “post-managerial” environment. *Foresight*, 10(2), 30–37. doi: 10.1108/14636680810869662.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212–247. doi: 10.1016/0749-5978(91)90021-K.
- Mele, V., & Ongaro, E. (2014). Public sector reform in a context of political instability: Italy 1992–2007. *International Public Management Journal*, 17(1), 111–142. doi: 10.1080/10967494.2013.849168.
- Meyer-Sahling, J. H., & Yesilkagit, K. (2011). Differential legacy effects: three propositions on the impact of administrative traditions on public administration reform in Europe East and West. *Journal of European Public Policy*, 18(2), 311–322. doi: 10.1080/13501763.2011.544515.
- Milio, S. (2008). How political stability shapes administrative performance: The Italian case. *West European Politics*, 31(5), 915–936. doi: 10.1080/01402380802234581.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143. doi: 10.5465/AMR.1987.4306502.
- Nelson, A., Cooper, C. L., & Jackson, P. R. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(1), 57–71. doi: 10.1111/j.2044-8325.1995.tb00688.x.
- Ongaro, E. (2011). The role of politics and institutions in the Italian administrative reform trajectory. *Public Administration*, 89(3), 738–755. doi: 10.1111/j.1467-9299.2010.01885.x.
- Ongaro, E., Ferré, F., Galli, D., & Longo, F. (2013). Public sector reform in Italy: views and experiences from senior executives. *Country Report as part of the COCOPS Research Project. Coordination for Cohesion in the Public Sector of the Future (COCOPS)*.
- Piattoni, S., & Smyrl, M. (2002). Building Effective Institutions: Italian Regions and the EU Structural Funds. In J. Bukowski, S. Piattoni, & M. Smyrl (Eds.), *Between Europeanization and Local Societies: The Space for Territorial Governance in Europe* (pp. 133–156). Boulder, CO: Rowman & Littlefield.
- Pollard, T. M. (2001). Changes in mental well-being, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: The impact of uncertainty. *Work & Stress*, 15(1), 14–28. doi: 10.1080/02678370110064609.
- Quaglia, L., & Radaelli, C. M. (2007). Italian politics and the European Union: A tale of two research designs. *West European Politics*, 30(4), 924–943. doi: 10.1080/01402380701500389.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162. doi: 10.1037/0021-9010.91.5.1154.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110–135. doi: 10.2307/256304.
- Teo, S. T., Pick, D., Xerri, M., & Newton, C. (2016). Person–organization fit and public service motivation in the context of change. *Public Management Review*, 18(5), 740–762. doi: 10.1080/14719037.2015.1045016.

Walker, R. M., & Boyne, G. A. (2006). Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the UK Labour government's public service improvement strategy. *Journal of Policy Analysis and Management*, 25(2), 371–393. doi: 10.1002/pam.20177.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (Vol. 8). John Wiley & Sons.

Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59–78. doi: 10.1093/jopart/muh004.

ORGANIZZAZIONE: TEORIE E PROGETTAZIONE

Verso la leadership etica nelle amministrazioni pubbliche che cambiano

Mauro ROMANELLI

Nelle amministrazioni pubbliche che cambiano è necessario riscoprire la dimensione etica per valorizzare il contributo delle persone nella transizione da un management capace di gestire risorse umane all'esercizio di una leadership etica che contribuisca alla crescita della persona sostenendo sia l'impegno nell'organizzazione che l'assunzione di comportamenti coerenti.

Introduzione

Riscoprire la dimensione etica nell'amministrazione pubblica contribuisce alla valorizzazione delle persone che, nell'assumere nuovi valori, atteggiamenti e comportamenti, dovrebbero ricoprire un ruolo costitutivo nella transizione al cambiamento. Promuovere la formazione di un management in grado di gestire risorse umane richiede dirigenti capaci di comunicare valori e significati ai dipendenti, perché si produca il cambiamento nelle strutture e nei processi verso condizioni di efficacia (Costa, 1997; Costa, 2009). Inoltre, per promuovere il cambiamento, è necessaria l'azione della leadership (Rebora, 2016) per sostenere nelle persone la creazione di significati ed alimentare la motivazione al lavoro orientando l'individuo a riconoscersi nei valori, nel ruolo e negli obiettivi dell'istituzione pubblica. In particolare, il concetto di *leadership etica* (Brown, Treviño e Harrison, 2005) assume una autonoma centralità con riferimento alla dimensione organizzativa delle amministrazioni pubbliche. Nel contributo proposto da Hassan, Wright e Yukl (2014) la *leadership etica* contribuisce a sostenere nel dipendente pubblico il *commitment* riducendo l'assenteismo ed incoraggiando la disponibilità del dipendente a riportare ed affrontare problemi e questioni eticamente rilevanti nell'assumere valori e comportamenti coerenti. Non sono molti gli studi nei quali il tema della *leadership etica* nel settore pubblico sia stato oggetto di ricerca e di analisi. Hassan, Wright e Yukl (2014) affrontano un tema rilevante fornendo elementi che permettono di comprendere le dinamiche organizzative e comportamentali nell'organizzazione pubblica colmando un *gap* esistente in letteratura. In particolare, i risultati emersi suggeriscono alcune riflessioni per le scelte di gestione delle risorse umane: politiche ed interventi per la formazione della dirigenza pubblica e la valutazione delle competenze manageriali rappresentano leve di gestione che orientano il cambiamento e favoriscono l'affermarsi di una *leadership etica* nel settore pubblico.

Nello scenario attuale, superata la stagione delle riforme e dell'innovazione organizzativa e gestionale, sono le persone a dover interpretare responsabilità e ruoli assumendo valori etici di probità, onestà, equità e giustizia, ponendo in essere comportamenti coerenti con la riscoperta della dimensione etica nelle amministrazioni pubbliche. La *leadership etica* aiuta la crescita delle persone, sostiene la motivazione al lavoro e l'impegno nell'istituzione pubblica. Regolamenti, circolari e direttive certificano diritti e doveri, aprono all'esercizio di poteri, facoltà e obblighi. Conformarsi al dettato dell'*editto* permette di attuare un cambiamento *per decreto* in una prospettiva ordinamentale diversa dall'attivazione di percorsi processuali e/o osmotici (Butera, 2007). Inoltre, è necessario che il dirigente sia un manager efficace nell'esercitare una leadership coerente con le specificità dell'organizzazione pubblica (Adinolfi, 2005), nel sostenere nel dipendente comportamenti etici e nell'alimentare il *commitment* organizzativo (Hassan, Wright e Yukl, 2014).

Riscoprire la dimensione etica nelle amministrazioni pubbliche che cambiano: da dirigenti a leaders

Nei processi di riorganizzazione istituzionale ed aziendale pubblica, che hanno configurato strutture orientate agli obiettivi e responsabilizzate sui risultati, attribuendo compiti e ruoli definiti alla dirigenza amministrativa, il management assume un ruolo chiave quale agente del cambiamento (Rebora, 1999; Rebora, 2016). Tuttavia, nell'innovazione gestionale ed organizzativa, si è spesso affermata una prospettiva orientata al cambiamento che si risolve *per decreto*. Inoltre, il *managerialismo*, dimensione *mitica* nel

percorso di modernizzazione e di innovazione nell'azienda pubblica (Adinolfi, 2005), ha influenzato il dirigente nell'assumere orientamenti non sempre coerenti con valori di giustizia e di equità, e nel tenere comportamenti *accountable* (Terry, 1998).

Soltanto in presenza e nell'affermarsi di professionalità dirigenziali *forti* è possibile attivare competenze adeguate di gestione del personale per governare i processi di cambiamento. In particolare, il dirigente si legittima in base alla sua professionalità nell'interpretare, promuovere e comunicare il valore pubblico, diffondere nei livelli operativi messaggi e significati credibili rendendo riconoscibile il risultato prodotto dalla struttura organizzativa (Rebora, 1999). Il cambiamento procede attraverso il valore della conoscenza quale obbligo etico per dirigenti alla continua ricerca di soluzioni coerenti con i bisogni espressi e in grado di interpretare le dinamiche di cambiamento in atto nella società (Borgonovi, 2004).

Il cambiamento, che procede attraverso il coinvolgimento ed il contributo attivo e volontario delle persone, dovrebbe incidere su dimensioni comportamentali (Costa, 1997), e tradursi in *task* espliciti e taciti (Solari, 2003). La dimensione organizzativa, anche nella gestione delle risorse umane, assume centralità nel contribuire a modificare comportamenti e cultura delle persone (Costa, 1997; Rebora, 1999).

Le riforme, quale risorsa importante per il cambiamento, dovrebbero guidare l'amministrazione pubblica a riscoprire la dimensione etica dell'agire al servizio del pubblico. Le riforme dovrebbero orientare le amministrazioni pubbliche a recuperare credibilità e fiducia, ad affrontare la crisi di legittimità, conseguenza di deviazione rispetto ai fini istituzionali e di incapacità nel sostenere la modernizzazione di sistemi economici e sociali, a garantire funzionalità nel miglioramento dei processi contrastando comportamenti che favoriscono iniquità, inefficienza e corruzione (Melis, 2003; Valotti, 2005; Bartoli e Longo, 2009).

Riscoprire l'etica diventa un passaggio delicato, fondamentale e necessario nella transizione al cambiamento che procede coniugando conoscenze, valori e comportamenti. Etica significa orientare i comportamenti nella volontà di operare secondo giustizia ed equità, seguendo regole e norme di condotta universalmente accettate (Pellicano e Monetta, 2004). Riscoprire la dimensione etica nell'amministrazione pubblica si traduce nel costruire organizzazioni e azioni responsabili, nel conciliare integrità morale dell'individuo ed efficienza dei servizi pubblici (Burke, 1990), nell'assumere valori etici nella cultura organizzativa orientata al benessere collettivo (Bartoli e Longo, 2009). La qualità delle persone contribuisce a garantire l'efficacia delle amministrazioni pubbliche (Borgonovi, 2004). Valorizzare la dimensione etica significa incoraggiare il dipendente a credere nel proprio potenziale e nell'assumere iniziative efficaci in quanto responsabili essendo consapevoli di agire con successo (Todres, 1994).

Il cambiamento deve tradursi in condizioni di lavoro convenienti per le persone (Ruffini, 2016) nella valorizzazione della funzione direzionale che promuova la qualità del capitale umano, attraverso politiche di gestione delle risorse umane adeguate a sostenere nel dipendente pubblico il coinvolgimento e la motivazione ad agire per il cambiamento, ad alimentare il *commitment* nell'istituzione pubblica. La leadership contribuisce a sostenere e promuovere il cambiamento (Rebora, 2016; Rebora, 1995). I dirigenti, quali *leaders*, dovrebbero influenzare, con la propria condotta, i comportamenti dei *followers* (Ruffini, 2004). Promuovere il cambiamento richiede di formare dirigenti capaci di stimolare ed attivare il bisogno e la volontà di cambiare nelle persone (Costa, 2009) ed impone di sostenere dirigenti credibili nel conferire significati alle proprie azioni per l'assunzione delle responsabilità (Costa, 1997). «Senza significati non si governano e non si cambiano le organizzazioni» (Costa, 2009, p. 171).

E' necessario investire in educazione e formazione per la dirigenza pubblica coerentemente con l'affermarsi di un sistema di valori che favorisca la motivazione al cambiamento nell'assunzione della responsabilità nella gestione secondo equità (Valotti, 2005). Valorizzare il ruolo della dirigenza richiede percorsi formativi che contribuiscano a rafforzare l'autonomia professionale (Merloni, 2006) e la costituzione di professionalità specifiche (Borgonovi, 2004).

Verso la leadership etica nelle amministrazioni pubbliche

Secondo Brown, Treviño e Harrison (2005) il *leader etico*, quale esempio di buon comportamento da tenere, promuove condotte coerenti con i valori di onestà, integrità ed altruismo per i *followers* che, nella relazione di scambio sociale che si instaura con il *leader*, imparano ad apprendere, interiorizzare, seguire e tenere comportamenti coerenti con valori etici universalmente validi. Il *leader etico* ingenera fiducia, è affidabile e promuove attivamente comportamenti orientati all'etica comunicando chiaramente quali siano

gli *standards* attesi e le aspettative, orientando i collaboratori a porre in essere condotte responsabili secondo valori eticamente sostenibili.

Il concetto di *leadership etica* assume una sua specificità con riferimento alla dimensione organizzativa delle amministrazioni pubbliche. Secondo Hassan, Wright e Yukl (2014) la *leadership etica* incoraggia il dipendente a far emergere questioni e problemi a rilevanza etica, a discuterne con il manager senza timori di sanzione o censura. L'esercizio di una *leadership etica* sostiene il *commitment* nell'organizzazione e contribuisce alla riduzione dell'assenteismo dal lavoro.

Il cambiamento procede attraverso la volontà e la motivazione delle persone disponibili ad assumere nuovi comportamenti e schemi mentali. E' necessario che il management pubblico, quale gestore di risorse umane e finanziarie critiche, debba assumere un profilo specifico di leadership nel presidiare comportamenti e azioni universalmente accettate come legittime, contribuendo alla riscoperta della dimensione etica dell'amministrazione pubblica quale organizzazione responsabile, esempio di buone pratiche, che promuova comportamenti *ethics-oriented*.

La *leadership etica* assume un ruolo fondamentale nel promuovere la sostenibilità delle amministrazioni pubbliche valorizzandone sia la dimensione organizzativa che comportamentale, alimentando nelle persone la motivazione al servizio pubblico, l'impegno e la convinzione di realizzare azioni efficaci in quanto responsabili. In particolare, gli effetti dell'azione della *leadership etica* sono positivi in termini di atteggiamenti e comportamenti del dipendente verso il lavoro e nell'impegno verso l'organizzazione.

Il *leader etico* è in grado di influire su atteggiamenti e comportamenti dei dipendenti pubblici favorendo condotte orientate a valori e principi etici.

Il *leader etico* è in grado di fornire una guida e fissare *standards* etici, preservare un clima organizzativo favorevole a dipendenti che si aspettano di poter discutere su problemi ed aspetti del lavoro che hanno una rilevanza etica senza il timore e la minaccia che siffatte iniziative possano condurre a sanzione o censura. L'esercizio e l'affermazione della *leadership etica* nei comportamenti del management aiuta il lavoratore a crescere nell'interpretazione del proprio ruolo e nell'assunzione del *task*, ed incoraggia il dipendente a far emergere problemi e questioni eticamente rilevanti per discuterli con il *leader* alla ricerca di soluzioni.

Nell'esercizio di una *leadership etica* si valorizza la relazione di scambio sociale che si instaura tra *leader* e *follower* basata su reciproca collaborazione, stima, fiducia ed equità. L'azione della *leadership etica* influisce positivamente sulla performance lavorativa, favorisce comportamenti di cittadinanza nell'organizzazione e inibisce condotte eticamente inaccettabili, sostiene nel dipendente l'impegno ed il *commitment* organizzativo riducendo i casi e la frequenza dell'assenteismo. I comportamenti osservati diventano risorsa per il cambiamento e per l'apprendimento che contribuisce alla formazione ed alla crescita psicologica degli individui. Influenzare e sostenere l'impegno ed il *commitment* del dipendente pubblico aiuta i processi di innovazione orientata al cambiamento. Sostenere il *commitment* organizzativo aiuta a contenere i casi e le forme di assenteismo producendo benefici per l'efficacia dell'amministrazione pubblica che crea valore. Secondo Brown, Treviño e Harrison (2005) i *leaders etici* influenzano positivamente il *commitment* del dipendente in termini di identificazione, coinvolgimento emotivo e condivisione nei valori e negli obiettivi dell'organizzazione. Alla dirigenza, quale agente che promuove il cambiamento, si chiede, altresì, di comunicare valori e conferire significato ad obiettivi ed azioni del dipendente pubblico (Costa, 1997; Costa, 2009) per sostenere nell'individuo lealtà e impegno nell'organizzazione.

Incoraggiare e motivare il dipendente ad apprendere nuovi valori e comportamenti significa guidare l'impiegato a riscoprire l'ufficio quale vocazione al servizio pubblico (Du Gay, 1996). E' necessario che il dirigente sia in grado di esercitare capacità di leadership orientata a sostenere nel dipendente partecipazione e impegno. Le amministrazioni pubbliche che cambiano dovrebbero valorizzare l'instaurarsi di relazioni condivise orientate al rispetto e basate sulla ricerca di fiducia per garantire prestazioni sostenibili.

L'assenteismo nelle amministrazioni pubbliche, che genera costi organizzativi e influenza negativamente sia la performance che la produttività, individuale e di gruppo, può riflettere la mancanza di soddisfazione sul posto lavoro e di *commitment* organizzativo dovuta anche al *cattivo leader* che, nel compiere scelte non eque, ingenera sfiducia, allontana la persona dalla creazione di significato nel lavoro, incoraggia comportamenti contro-produttivi, incentiva, nel breve e nel lungo periodo, l'assenteismo e sostiene il progressivo inaridirsi della relazione tra individuo e organizzazione. Il *leader etico* è in grado di ripristinare il senso di equità e di reciprocità nelle relazioni. La *leadership etica* contribuisce a ridurre l'assenteismo del dipendente, volontario e involontario. I comportamenti, di supporto positivo, del *leader etico* contribuiscono positivamente sulla soddisfazione del dipendente che sperimenta situazioni di minor stress e conflitto. La *leadership etica* incide anche nel ridurre l'utilizzo improprio delle assenze da parte del lavoratore

quale *fuga dal lavoro* che è spesso il sintomo di una relazione inefficiente tra individuo e organizzazione. In tal senso, la *leadership etica* emerge quale antidoto e cura alla patologia che, nell'investire il rapporto tra individuo e organizzazione, rende la persona insoddisfatta sul lavoro. L'individuo allontanandosi dai valori e dagli obiettivi dell'organizzazione, smarrisce significato e ruolo del proprio contributo diminuendo l'impegno e perdendo interesse nel lavoro. Il manager, che aspiri ad essere un *leader etico*, dovrà fornire buoni esempi per orientare i *followers* verso condotte responsabili e coinvolgere, sempre, le persone in una comunicazione aperta su questioni e problematiche a rilevanza etica.

Sostenere la leadership etica per il cambiamento

La *leadership etica* contribuisce all'efficacia e all'efficienza dell'amministrazioni pubbliche. Investire e credere nell'etica, quale risorsa e insieme di valori che orientano la condotta umana, diventa la nuova sfida che attende le amministrazioni pubbliche che cambiano. Superata la stagione delle riforme, è necessario sostenere valori e comportamenti *ethics-oriented* quale percorso per il cambiamento attraverso la promozione e l'esercizio di una *leadership etica* che sostenga la relazione tra *leader* e *followers* alimentando la motivazione e l'orientamento al lavoro, l'impegno nell'organizzazione e nel servizio pubblico. Il *leader etico* dovrebbe comunicare significati ed esprimere valori, attraverso il comportamento, quali determinanti per l'impegno e per la performance sia individuale che organizzativa. Riscoprire la dimensione etica nelle amministrazioni pubbliche significa valorizzare l'impegno dell'individuo.

Nel cambiamento organizzativo, riscoprire la dimensione etica nelle amministrazioni pubbliche orienta le persone a re-interpretare il proprio ruolo assumendo significati e valori coerenti con l'agire nell'interesse pubblico. In particolare, investire in capitale umano e relazionale significa contribuire alla formazione di competenze manageriali e stimolare l'orientamento alla leadership per sostenere ed alimentare il *commitment* del dipendente pubblico agendo sulle variabili comportamentali (Costa, 1997).

Nella transizione verso la *leadership etica* è necessario investire in educazione e formazione per la dirigenza pubblica orientata ai valori etici con attenzione alle caratteristiche comportamentali delle competenze dei dirigenti, per alimentare l'apprendimento individuale ed organizzativo nelle amministrazioni che cambiano quali organizzazioni *ethics-oriented*.

Riferimenti bibliografici

- Adinolfi, P. (2005). *Il mito dell'azienda. L'innovazione gestionale e organizzativa nelle amministrazioni pubbliche*. Milano: McGraw-Hill.
- Bartoli, S., & Longo, F. (2009). La corruzione nelle amministrazioni pubbliche: danni sociali e politiche di contrasto In Borgonovi, E, Fattore, G., & Longo, F. (a cura di), *Management delle istituzioni pubbliche*(pp. 183-201), Milano: Egea.
- Borgonovi, E. (2004). *Ripensare le amministrazioni pubbliche. Tendenze evolutive e percorsi di approfondimento*. Milano: Egea.
- Brown, M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Burke, J.P., & Cleary, R.E. (1989). Reconciling public administration and democracy: The role of the responsible administrator: *Public Administration Review*, 180-186.
- Butera, F. (2007). Il change management strutturale nella pubblica amministrazione: *Studi organizzativi*, 1, 1-44.
- Costa, G. (2009). Cambiamento organizzativo nelle amministrazioni pubbliche: *Risorse Umane nella pubblica amministrazione*, 4-5, 157-171.
- Costa, G. (1997). Il cambiamento nelle pubbliche amministrazioni: *Economia e diritto del terziario*, 9(2), 527-543.
- Du Gay, P. (1996). Organizing Identity: Entrepreneurial Governance and Public Management. In Hall, S., & Du Gay, P. (eds.), *Questions of Cultural Identity*(pp. 151-169), London: Sage.
- Hassan, S., Wright, B.E., & Yukl, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems: *Public Administration Review*, 74(3), 333-343.

- Melis, G. (2003). *La burocrazia. Da monsù Travet alla riforma del Titolo V: vizi e virtù della burocrazia italiana*. Bologna: Il Mulino.
- Merloni, F. (2006). *Dirigenza pubblica e amministrazione imparziale. Il modello italiano in Europa*. Bologna: Il Mulino.
- Pellicano, M., & Monetta, G. (2004). Il ruolo dell'etica nelle amministrazioni pubbliche: *Azienda Pubblica*, 18(3), 345-364.
- Rebora, G. (1995). *Organizzazione e politica del personale nelle amministrazioni pubbliche*. Milano: Guerini e Associati.
- Rebora, G. (1999). *Un decennio di riforme. Nuovi modelli organizzativi e processi di cambiamento delle amministrazioni pubbliche (1990-1999)*. Milano: Guerini e Associati.
- Rebora, G. (2016). Il cambiamento organizzativo: una visione integrata. In Rebora, G. (a cura di), *Il cambiamento organizzativo. Pratiche, competenze, politiche*(pp. 15-57). Milano: Este.
- Ruffini, R. (2004). *Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*. Roma: DeAgostini.
- Ruffini, R. (2016). Il cambiamento organizzativo nella pubblica amministrazione. In Rebora, G. (a cura di), *Il cambiamento organizzativo. Pratiche, competenze, politiche*(pp. 149-166). Milano: Este.
- Solari, L. (2003). Viaggiare nel cambiamento. In Solari, L., *Cambiamento organizzativo*(pp. 3-10). Milano: Este.
- Terry, L.D. (1998). Administrative Leadership, Neo-Managerialism, and the Public Management Movement: *Public Administration Review*, 58(3), 194-200.
- Todres, E. (1994). La dimensione etica nella pubblica amministrazione: Problemi di Amministrazione Pubblica, *XIX*(3), 379-386.
- Valotti, G. (2005). *Management pubblico. Temi per il cambiamento*. Milano: E

A caval donato... Aspetti relazionali nel crowdfunding di progetti culturali

Lucia MARCHEGIANI

Introduzione

Nell'ambito dell'ormai consolidata economia della conoscenza, un trend crescente riguarda fenomeni come il comportamento condiviso, i movimenti collettivi e l'impegno civico. Questi portano alla partecipazione di un numero crescente di attori a processi innovativi. In questo scenario si inserisce il crowdfunding, che può essere definito come l'impegno collettivo di molti individui che fanno rete e mettono a disposizione delle risorse finanziarie per sostenere gli sforzi intrapresi da altre persone o organizzazioni. In questo modo, i singoli progetti sono finanziati attraverso la raccolta di piccoli contributi da un gran numero di individui. Ciò consente agli innovatori e agli imprenditori di utilizzare le loro reti sociali per la raccolta di capitale (De Buysere, 2012). Storicamente, l'origine del crowdfunding risale alla fine degli anni '90, con i primi siti dedicati alle campagne di raccolta di fondi, soprattutto per scopi benefici, che utilizzavano la rete come strumento per espandere le campagne di raccolta fondi tradizionali. Oggi, il crowdfunding sta mostrando trend di crescita molto interessanti e offre una alternativa di finanziamento particolarmente importante per le industrie culturali e creative. Gli effetti del crowdfunding sulle organizzazioni sono importanti e vanno analizzati da una duplice prospettiva. In primo luogo, da una prospettiva volta verso l'interno delle organizzazioni interessate, un efficace utilizzo dello strumento non può prescindere dalla dotazione di competenze adeguate, che riguardano in particolar modo l'ambito digitale (Marchegiani, 2017a). In secondo luogo, secondo una prospettiva inter-organizzativa, questo metodo di raccolta di fondi può attivare relazioni che se ben gestite possono accelerare il finanziamento dei progetti aziendali, richiedendo nuovi comportamenti da parte dei diversi attori e un cambiamento importante nella relazione tra gli investitori e coloro che ricevono finanziamenti. In ogni caso, nell'ambito dei settori culturali e creativi e in particolar modo per le organizzazioni che gestiscono beni culturali, può essere necessario promuovere un vero e proprio cambiamento organizzativo.

Il crowdfunding per i progetti culturali e creativi

Il crowdfunding rappresenta una particolare forma di crowdsourcing in quanto prevede la fornitura di risorse finanziarie. Il Crowdfunding può essere definito come "uno sforzo collettivo di molti individui che riescono a collegare e raccogliere le proprie risorse per sostenere gli sforzi intrapresi da altre persone o organizzazioni. Questo è di solito fatto via o con l'aiuto di piattaforme digitali. I singoli progetti e le imprese sono finanziati con piccoli contributi da parte di un gran numero di individui, consentendo agli innovatori, agli imprenditori e ai proprietari di imprese di utilizzare le loro reti sociali per raccogliere capitali" (European Crowdfunding Network, 2013). Il crowdfunding coinvolge una molteplicità di attori e strumenti, tra cui i principali sono: a) un iniziatore, che propone un progetto e ha bisogno di fondi per realizzarla; b) una piattaforma web; c) gli investitori, che forniscono risorse finanziarie in forma di donazione o in cambio del futuro prodotto o di qualche forma di ricompensa e/o diritti di voto (Belleflamme et al., 2012).

Le parole di Anderson (2006) aiutano a comprendere l'impatto dei social media sulle relazioni economiche: "l'uso rampante degli strumenti digitali ha cambiato il rapporto tra nuove tecnologie e forme di intrattenimento, tra cui l'industria pubblica e culturale: [...] Stiamo assistendo ad una trasformazione da consumatori passivi in produttori attivi. I social media e le tecnologie digitali quindi segnano il trionfo del prosumer, il produttore-consumatore, che può sfruttare una serie di pratiche e strumenti per generare contenuti. La partecipazione è diventata la principale forma di intrattenimento del XXI secolo ed è pienamente realizzata dalla logica di Web 2.0. La partecipazione è anche alla base dei Social Media perché non esisterebbero senza la condivisione di informazioni, opinioni e emozioni. Questi elementi svolgono un ruolo chiave nell'evoluzione del crowdfunding che deve la propria esistenza allo sviluppo e alla crescente

efficienza della comunicazione, della partecipazione e della connessione tra gli utenti (Schwienbacher e Larralde, 2010).

Dato che le tecnologie digitali acquisiscono una crescente importanza in ambito artistico e culturale, l'arte digitale offre alle organizzazioni culturali nuove opportunità per sviluppare modelli sostenibili di coinvolgimento con un maggior pubblico (Wands, 2007). L'adozione di nuove tecnologie offre opportunità innovative e prospettive dinamiche manageriali per le organizzazioni culturali e per il turismo. Le nuove tecnologie consentono a diversi tipi di utenti di partecipare con risorse digitali culturali (Marchegiani, 2017b).

Il social web ha dunque aumentato la potenzialità del crowdfunding, che potrebbe essere utilizzato in ogni caso in cui ci siano idee originali, meritevoli e comunicate in maniera appropriata. Il crowdfunding può essere utilizzato in una vasta gamma di domini, a sostegno di progetti scientifici, di solidarietà e di investimenti creativi in startup innovativi (Macht e Weatherston, 2014). Anche se il crowdfunding può essere utilizzato per qualsiasi tipo di progetto, è stato ampiamente adottato negli USA e in Europa per sostenere le industrie creative, come la musica, l'arte, la moda (Carvajal, 2010). Uno dei primi esempi di questa ondata di micro-Mecenatismo è la campagna "Tous Mecenés" avviata dal Louvre che ha portato all'acquisizione di un capolavoro rinascimentale: The Three Graces, di Lucas Cranach l'anziano. L'appello per la donazione rilasciato dal Louvre ha raccolto 1 milione di euro in donazioni da 5000 privati (Carvajal, 2010). Un altro esempio è dato da Fund, un progetto creato nel febbraio 2014 su iniziativa del gruppo irlandese Business Arts che collega aziende e talenti artistici all'avanguardia proprio attraverso attività di crowdfunding promosse attraverso i social media. I canali della comunicazione sociale possono raggiungere una scala potenzialmente enorme di micro investitori.

È dunque evidente come il crowdfunding possa aiutare le organizzazioni culturali ad entrare in relazione stretta (engage) con il potenziale pubblico (Mollick, 2014). Esso può anche svolgere un ruolo importante nella valutazione del valore di un progetto culturale, offrendo un utile complemento alle opinioni degli esperti (Mollick e Nanda, 2016). In definitiva, il ricorso al crowdfunding dovrebbe essere considerato strategico per le organizzazioni culturali. In quanto tale, però, è necessario che si inserisca coerentemente nella strategia complessiva dell'organizzazione culturale in questione. Come sempre avviene, è necessario che tale strategia sia adeguatamente supportata sul piano organizzativo (Fontana e Giustiniano, 2013). Dunque, anche una strategia di engagement attraverso il crowdfunding deve trovare riscontro sul piano dell'organizzazione. Questo è, in particolare, il focus di un articolo pubblicato di recente sulla rivista *Entrepreneurship Theory and Practice*, che offre una interessante prospettiva circa il ruolo della community nel determinare il successo di una campagna di crowdfunding, e quali implicazioni organizzative devono essere considerate (Josefy et al., 2016).

Crowdfunding e relazioni con la community nei progetti culturali

Il ruolo degli stakeholder nel crowdfunding è particolarmente importante. Infatti, le caratteristiche della community in cui le attività oggetto di crowdfunding sono realizzate svolgono un ruolo fondamentale per il successo del finanziamento. La letteratura sul crowdfunding, sebbene ancora immatura, ha indagato in particolar modo le determinanti del successo di una campagna. Tuttavia, non è stato ancora chiarito quale sia l'impatto di fattori contestuali e in particolare quelli relativi alla community di riferimento. Infatti, nell'articolo cui si fa riferimento, Josefy et al. offrono una rassegna della letteratura sul crowdfunding, che rivela come le variabili generalmente utilizzate per esaminare l'esito del successo di crowdfunding varino da ricompense o rendimenti attesi dai crowdfunders ad attributi relativi al progetto oggetto di finanziamento. Tali attributi si riferiscono in particolare a: capitale umano, capitale sociale o propensione al rischio. Precedenti ricerche hanno confermato l'impatto di alcune variabili sul successo di crowdfunding, ovvero del capitale sociale esterno come la famiglia e gli amici (Agrawal, Catalini, & Goldfarb, 2015), conoscenze personali come i contatti di Facebook (Mollick, 2014), nonché del capitale sociale interno costruito all'interno della crowdfunding community (Colombo et al., 2015). Inoltre, alcune ricerche suggeriscono che l'offerta di una ricompensa è fondamentale per qualsiasi campagna di successo, indipendentemente dal fatto che si tratti di investimenti in azioni o di impegni basati sulla ricompensa. La ricerca si è anche

focalizzata sul modo in cui le narrazioni imprenditoriali influenzano il successo del finanziamento. Un orientamento imprenditoriale nel racconto del progetto di crowdfunding è più influente nel determinare il successo dei finanziamenti che non è un orientamento sociale. Al contrario, altri autori utilizzano la teoria della valutazione cognitiva (Deci & Ryan, 1985) per spiegare come i fornitori di risorse che non cercano rendimenti monetari rispondano positivamente a fattori intrinseci come ad esempio un linguaggio da cui trapeli un interesse sociale, mentre l'uso di fattori estrinseci come il profitto o un linguaggio relativo a fattori di rischio possono essere meno efficaci nel suscitare l'interesse degli potenziali crowdfunders.

Il contributo teorico introdotto dal paper in esame, invece, va nella direzione di chiarire il contesto relazionale della community all'interno del quale le campagne vengono lanciate e realizzate. Infatti, pur essendo molto ampio, il pubblico di una determinata iniziativa di crowdfunding non è indefinito. Infatti, mentre alcuni hanno sostenuto che il crowdfunding è senza limiti e che l'intero mondo diventa il pubblico di riferimento per il finanziamento di progetti, questo non è affatto il caso. Al contrario, ogni proposta di finanziamento ha un pubblico rilevante (e vincolato), una comunità di persone interessate, una comunità di persone che in un modo o nell'altro potrebbero beneficiare o identificarsi con una proposta. In alcuni casi, questa comunità è definita dalla geografia, ma in altri, rilevano gli interessi personali verso una tecnologia, una classe di prodotti o una specifica funzione. A volte la comunità è radicata in famiglia o nella rete di amicizie dei proponenti. O ancora può fondarsi su una causa comune, un problema, o una sfida sociale o ambientale. In ogni caso sembra che la natura di tale comunità sia importante per il successo di una campagna di crowdfunding e questa dinamica consente ai ricercatori di esaminare gli impatti delle caratteristiche della comunità sul successo dei progetti. Quindi, studiare tali community diventa non solo una parte importante della comprensione dei fattori di successo del finanziamento, ma anche rilevante per comprendere le conseguenze organizzative del crowdfunding, in particolare in ambito culturale e creativo.

In particolare, gli autori prendono in esame le caratteristiche degli stakeholder della community, focalizzandosi su uno specifico contesto di riferimento, ovvero un insieme di progetti di crowdfunding per "salvare il cinema locale". Tale campagna ha preso avvio dalla necessità di dotare le piccole sale cinematografiche indipendenti e storiche di proiettori di nuova generazione, in concomitanza con la decisione degli Hollywood Studios di distribuire i filmati solo in formato digitale. Almeno 176 sale hanno avviato campagne di crowdfunding per acquistare proiettori digitali. Un tale dataset consente di considerare stabili alcune variabili di contesto e gli attributi del progetto oggetto di finanziamento. Inoltre, l'interesse e i contributi per queste tipologie di progetti sono circoscritti dal punto di vista geografico e gli stakeholder in prossimità della sala che propone il progetto sono in grado di trarre il massimo vantaggio dalla sua esistenza. Ciò consente di misurare la variabile geografica nel mix di attributi relativi alla community.

Gli autori costruiscono le loro argomentazioni teoriche partendo dalla letteratura sulla cultura e dalla definizione di cultura come riferita all'insieme di assunti importanti e spesso impliciti che i membri di una comunità condividono in comune. I gruppi hanno una cultura distintiva che è formata dalla storia condivisa e dalle esperienze dei propri membri. Il concetto di compatibilità culturale è stato ampiamente ricercato nella psicologia sociale e nel comportamento organizzativo. Secondo questa ricerca, i valori condivisi all'interno di una comunità sono associati a una serie di risultati positivi quali la fiducia, l'appartenenza percepita, la cooperazione e il comportamento allineato. Inoltre, i valori sociali condivisi formano e governano le credenze individuali e collettive, i giudizi e i comportamenti. Gli psicologi sociali hanno dimostrato che tali credenze condivise sono cognitivamente più accessibili agli individui e fungono da driver dei loro giudizi e delle decisioni comportamentali. Inoltre, la presenza di questi valori condivisi può spostare le motivazioni dagli obiettivi di interesse autonomo verso gli interessi più collettivi di un gruppo o di una comunità.

Di conseguenza, Josefy et al. (2016) argomentano che le azioni proposte che vengono percepite come affini ai valori della community riceveranno con maggiore probabilità il sostegno da parte dei membri della community stessa. Quindi, è ragionevole prevedere che i crowdfunders cercheranno iniziative compatibili con le proprie credenze e preferenze collettive. Le community con una cultura creativa tendono a sostenere attività di natura creativa. Poiché i cinema indipendenti spesso offrono film e eventi con contenuti più creativi, l'articolo dimostra che le iniziative di crowdfunding per cinema indipendenti sono più efficaci nelle comunità più creative. Questa dinamica è probabilmente pertinente al di là del contesto dei cinema indipendenti, poiché molte iniziative di crowdfunding sono per i progetti ad alto contenuto di creatività. Le comunità artistiche dovrebbero comportarsi in modo simile. Un ulteriore aspetto di una cultura rilevante nel

contesto creativo è costituito dai simboli comunitari condivisi, spesso di natura tradizionale o storica. Alcune community si formano e crescono proprio per creare, salvare e conservare tali simboli condivisi.

Gli autori formulano l'ipotesi che il successo di una campagna di crowdfunding sia correlato positivamente al grado in cui i suoi obiettivi si allineano con la cultura della sua comunità focale. L'ipotesi viene testata su un dataset di 176 progetti omogenei di crowdfunding, attraverso un robusto modello di regressione che include diverse variabili di controllo. Tali progetti presentano caratteristiche omogenee nel senso che tutti avevano l'obiettivo di "salvare il cinema locale" acquistando nuove attrezzature di proiezione.

In base ai robusti risultati della ricerca qui presentata, è possibile dimostrare che il successo delle campagne di crowdfunding è in effetti notevolmente influenzato dalle community a cui appartengono. Inoltre, lo studio si focalizza sulla cultura come un attributo della community che ha dimostrato di influenzare il successo di nuove campagne. Questo si basa sull'ipotesi che mentre in apparenza i progetti di crowdfunding chiedono "semplicemente" fondi, in realtà li riceveranno solo se la community di destinazione "acquista" l'idea, ovvero se un numero sufficiente di persone nella community target vede un potenziale benefico in un esito positivo del progetto. I risultati della ricerca indicano che la cultura è un'importante variabile contestuale che influenza il comportamento dei crowd funders: è un significativo predittore del successo dei finanziamenti. Sorprendentemente, gli aspetti economici della community hanno giocato un ruolo minore: per esempio, la capacità finanziaria si è dimostrato solo un significativo predittore in uno dei 12 modelli specificati. Questo è coerente con l'ipotesi che le comunità di crowdfunding sono le comunità di interesse primarie e soprattutto, anche se queste comunità potrebbero non avere risorse sufficienti per finanziare un progetto, l'interesse generato dal progetto è principalmente determinato dalla sua capacità di incontrare i valori culturali del suo pubblico di destinazione.

In definitiva, questi risultati enfatizzano il ruolo della comunità locale o virtuale nel determinare il successo imprenditoriale. Tale ricerca apre dunque un'importante area di studio nell'ambito *entrepreneurship*. Inoltre, la ricerca è importante anche dal punto di vista organizzativo, in particolare dalla prospettiva relazionale. Infatti, è evidente che i risultati emersi indicano la necessità per le organizzazioni culturali di aprirsi agli stakeholder esterni e di considerare le community di riferimento. In definitiva, non solo le organizzazioni culturali possono beneficiare dello strumento del crowdfunding, ma emergono anche importanti implicazioni organizzative.

Implicazioni manageriali

L'articolo fornisce interessanti indicazioni per le imprese che decidono di attuare operazioni di crowdfunding. Comprendere l'importanza del pubblico di riferimento per il successo di un percorso di finanziamento può aiutare i professionisti non solo a veicolare il loro progetto nelle giuste comunità di riferimento, ma anche a includere le giuste variabili di contesto relative alla community in fase progettuale per aumentare in ultima analisi la probabilità di finanziare il successo. Inoltre, i risultati presentati nell'articolo mostrano come sia importante presentare una storia coerente con i valori della community, poiché le storie che si dimostrano allineate con gli attributi della community avranno più successo. A differenza di altre ricerche che hanno implicazioni manageriali utili in caso di crowdfunding di prodotti, il lavoro che abbiamo analizzato può essere particolarmente utile in ambito culturale e creativo, in cui i progetti generalmente hanno limitati potenziali rendimenti finanziari.

Bibliografia

- Agrawal, A., Catalini, C., & Goldfarb, A. (2015). Crowdfunding: Geography, social networks, and the timing of investment decisions. *Journal of Economics & Management Strategy*, 24(2), 253–274.
- Allison, T.H., Davis, B.C., Short, J.C., & Webb, J.W. (2015). Crowdfunding in a prosocial microlending environment: Examining the role of intrinsic versus extrinsic cues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 53–73.
- Anderson, C. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling more for less*. New York, NY: Hachette.
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585–609.

Carvajal, D. (2010). 5,000 Donors help louvre buy a painting. Retrieved from http://www.nytimes.com/2010/12/18/world/europe/18iht-louvre18.html?_r=3

Colombo, M.G., Franzoni, C., & Rossi-Lamastra, C. (2015). Internal social capital and the attraction of early contributions in crowdfunding. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 75–100.

De Buysere, K., Gajda, O., Kleverlaan, R., Marom, D., 2012. A framework for European crowdfunding. Available at: <http://www.crowdfundingframework.eu/>.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134.

European Crowdfunding Networks. (2013). The ECN review of crowdfunding regulation 2013, interpretation of existing regulation concerning crowdfunding in Europe, North America and Israel, 29 October 2013. Retrieved from <http://www.europecrowdfunding.org/2013/10/review-crowdfunding-regulation-2013/>

Fontana F., Giustiniano L. (2003), “Le condizioni organizzative per l’implementazione delle strategie”, in F. Fontana, M.G. Caroli (a cura di), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano (pp. 249-292).

Josefy, M., Dean, T. J., Albert, L. S., & Fitza, M. A. (2017). The Role of Community in Crowdfunding Success: Evidence on Cultural Attributes in Funding Campaigns to “Save the Local Theater”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(2), 161-182.

Macht, S. A., & Weatherston, J. (2014). The benefits of online crowdfunding for fund-seeking business ventures. *Strategic Change*, 23, 1–14.

Marchegiani, L. (2017a). Digital killed the video stars: Digital technologies, sustainable audience engagement and better organisation in the cultural and creative industries. *International Journal of Environmental Policy and Decision Making*, 2(2), 75–78.

Marchegiani, L. (2017b). From Mecenatism to crowdfunding: engagement and identification in cultural-creative projects. *Journal of Heritage Tourism*, 1-9.

Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1–16.

Mollick, E., & Nanda, R. (2016). Wisdom or madness? Comparing crowds with expert evaluation in funding the arts. *Management Science*, 62(6), 1533–1553.

Schwiebacher, A., & Larralde, B. (2012). Crowdfunding of entrepreneurial ventures. In D. Cumming (Ed.), *The Oxford handbook of entrepreneurial finance* (pp. 369–391). Oxford: Oxford University Press.

Wands, B. (2007). *Art of the digital age*. London: Thames & Hudson.

PUNTI DI VISTA

Mind the gap: pratiche manageriali e competenze organizzative dei manager pubblici

Gianluigi MANGIA

Il presente contributo parte da una considerazione che può considerarsi di inquadramento generale.

E' un dato di fatto che l'Italia spesso non occupi posizioni di prima fila nei ranking internazionali, che misurano e comparano la qualità dei servizi della pubblica amministrazione, sia rispetto ai cittadini che alle imprese (cfr. World Bank 2018).

Anche nei rapporti dell'Unione Europea nell'ambito delle iniziative per EUROPE2020, si misura regolarmente il livello di competitività dell'amministrazione pubblica; il nostro Paese cresce, migliora ma è ancora sotto la media europea e soprattutto occupa ancora una delle ultime posizioni (nell'ultimo rapporto disponibile precedeva solamente Grecia, Bulgaria e Romania) (Unione Europea, 2017).

Pur volendo, per formazione culturale e personale convincimento, sciogliere qualche dubbio nelle granitiche certezze di questi tentativi di classificazione e di operazionalizzazione di variabili e dimensioni che sono molto complesse e articolate, è evidente che il gap di cui la PA italiana soffre deve essere colmato.

Abbiamo sinteticamente ricordato questi elementi per segnalare che c'è un problema da risolvere, che possiamo etichettare sotto il segno della necessità di un recupero di efficacia e di efficienza dell'azione complessiva della PA italiana.

Qui il ragionamento arriva ad una biforcazione. O si decide di ragionare sulle cause di questo divario e sul modo in cui questo viene misurato, oppure si sceglie la strada che porta nella direzione di ragionare sul tipo di risposta che viene attivata per risolvere o aiutare a riequilibrare la situazione. Scegliamo di andare in questa direzione e focalizziamo la nostra attenzione su due punti. Il primo è relativo al tipo di risposta che a nostro giudizio ha caratterizzato in maniera dominante lo scenario negli ultimi anni; il secondo punto si riferisce alla possibilità di incidere positivamente sulla crescita, sullo sviluppo di competenze manageriali e comportamentali attraverso la formazione manageriale.

La spending review come strumento per un recupero di efficienza

Per quanto riguarda il primo punto, il nostro convincimento è che la risposta italiana sia stata fino a questo punto costruita su due pilastri fondamentali.

Il primo pilastro rimanda direttamente al parametro di efficienza. La crisi della pubblica amministrazione italiana, la sua difficoltà a essere competitiva rispetto alle omologhe internazionali viene spiegata come un problema di efficienza. In altri termini, la situazione è insoddisfacente perché i servizi della pubblica amministrazione, sia quelli rivolti ai cittadini, sia quelli rivolti alle imprese costano troppo.

Adottando questa lente di osservazione, la risposta non può che portare alla costruzione di uno strumento di spending review, la cui applicazione è ancora troppo recente per poter trarre conclusioni.

La debolezza del sistema pubblico, che è accusato di non aiutare la competitività del Paese e di non offrire servizi adeguati ai cittadini, viene curata con misure che puntano ad una razionalizzazione della spesa. Si tratta di misure inevitabili, e la loro inevitabilità le rende giuste.

L'elemento principale, a nostro giudizio, è il cono d'ombra che circonda un aspetto fondamentale del problema e che invece appare del tutto dimenticato. Se infatti, partendo da una assunzione ottimistica possiamo fare nostra la supposizione che grazie alle azioni di spending review si riesca ad ottenere un effettivo recupero di efficienza, nulla possiamo dire in termini di effetti sui risultati (in termini di servizi e di qualità offerta ai cittadini e alle imprese).

Ridurre le risorse può mettere un sistema organizzativo nell'impossibilità di raggiungere i propri obiettivi istituzionali. Il taglio delle risorse finanziarie messe a disposizione non produce necessariamente una riduzione proporzionale nei servizi ma può determinare la totale e completa inefficacia dell'azione amministrativa.

In secondo luogo, non si ragiona per nulla sugli effetti che i tagli alle risorse determinano sui comportamenti individuali, di chi lavora con ruoli e responsabilità differenti all'interno della pubblica amministrazione.

Il cambio delle regole

Il secondo pilastro, sul quale, a nostro giudizio, si è incentrato il tentativo italiano di invertire la tendenza e lavorare per un recupero di qualità nei servizi della pubblica amministrazione si collega alla volontà di cambiare le regole.

Il processo di ridefinizione delle regole rappresenta il passaggio fondamentale attraverso il quale l'azione politica di governo degli ultimi anni ha provato a ripristinare le condizioni di efficienza ed efficacia della pubblica amministrazione italiana.

In questa affermazione c'è una componente giusta ed una sbagliata. Metaforicamente, possiamo immaginare una scena classica dei film hollywoodiani nella quale l'eroe deve disinnescare una bomba e si trova di fronte a due fili. Il filo giusto che non deve essere tagliato è l'idea che una parte dei problemi che oggi noi sperimentiamo dipende da un quadro di regole sbagliato, non più adeguato e dall'esigenza di fare in modo che ci sia congruità e coerenza tra le regole e le esigenze del contesto esterno. Cambia il mondo esterno, cambiano le regole devono cambiare anche le burocrazie e le regole sono uno degli elementi portanti di tutte le strutture burocratiche. Le teorie organizzative, a partire dai contributi teorici degli studiosi delle contingenze strutturali, sostengono la necessità di una coerenza tra variabili di progettazione organizzativa e le caratteristiche dell'ambiente esterno.

Come affermano March, Schulz e Zhou le regole consistono in norme esplicite o implicite, in regolamentazioni e aspettative che regolano il comportamento degli individui e le interazioni tra di loro. Le regole costituiscono una realtà basilare per gli individui e per la vita sociale.

Tornando alle burocrazie, Weber considerava le regole un loro tratto distintivo (Weber, 1946). La prevalenza delle regole distingue le organizzazioni formali da quelle informali e dalle organizzazioni familiari, nelle quali l'elemento di collante è costituito dalla presenza di un tessuto di intime relazioni e interrelazioni. In effetti, delle principali caratteristiche della burocrazia elencate da Weber, almeno sette di queste sono legate alle regole ai comportamenti condizionati dall'osservanza delle regole stesse.

Quindi è giusto lavorare per migliorare le regole.

Il filo sbagliato che deve essere tagliato per disinnescare la bomba è l'idea, intrisa di una visione tipicamente positivista, che le regole, le riforme siano elementi ontologicamente sufficienti a sanare il problema.

Dietro l'enfasi, anche retorica, che accompagna le riforme in Italia, sembra nascondersi l'idea che sia solo un problema di bravura e di processo. Se il nuovo impianto è corretto, ben impostato, ben strutturato, se, in sostanza, siamo bravi, possiamo essere confidenti che riusciremo a risolvere i problemi che fino a questo momento ci hanno attanagliato.

La fiducia in questa prospettiva di palingenesi fondata su un cambio delle regole trae ispirazione, come si argomentava, da una visione razionalistica che presuppone che le situazioni di criticità, di insoddisfazione possano essere spiegate con l'incapacità pregressa nell'esame di variabili, dimensioni la cui piena comprensione è invece diventata oggi patrimonio comune ed acquisito.

È un'affermazione che molti non fanno ma che quasi tutti pensano e condividono. E questo giustifica anche l'ansia, l'attesa della riforma decisiva che finalmente sblocca il paese, fa funzionare la pubblica amministrazione, fa riprendere il Sud, competitivi i nostri imprenditori e così via.

Siamo di fronte alle riforme come in attesa del lancio di dadi che si spera sia ogni volta quello buono che consenta di mettere a posto il bilancio familiare e che consenta di vivere sereni per il futuro.

Non è questa l'occasione per ragionare sulle ripercussioni sociali di questa impostazione, ma ci sembra importante sottolineare che questa visione produce delle interessanti conseguenze in termini di percezione del senso responsabilità. Se il problema è nelle regole, per definizione, la causa di tutto finisce con l'essere messa all'esterno della propria area di controllo e di influenza. Si innesca così, a nostro giudizio, un pericoloso processo di scarico di responsabilità individuale, magari inconsapevole, che molto difficilmente può essere utile su un piano sociale, soprattutto quando si dovrebbe lavorare di più e meglio per riscattare una condizione di inferiorità, debolezza e ingiustizia. Un grande scrittore italiano diceva che nelle situazioni di grande difficoltà l'unica arma che rimane è quella che ognuno indipendentemente dagli altri e da altro decida di fare quello che può al meglio delle sue capacità. Una situazione del genere è incompatibile laddove si parta dalla premessa che il problema deriva solo da regole non adeguate.

Il comportamento organizzativo: il convitato di pietra

Cosa manca in questo quadro?

Nel panorama che si è tracciato sembra del tutto trascurato il tema della rilevanza dei comportamenti organizzativi che gli individui e i gruppi adottano all'interno delle organizzazioni. A nostro giudizio molti dei problemi che oggi si devono affrontare e che non trovano soluzione dipendono da una difficoltà a mettere a fuoco l'importanza che i comportamenti individuali e collettivi all'interno delle organizzazioni hanno per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

È forse giunto il momento di aprire finalmente la porta e far entrare il nostro invitato di pietra: i comportamenti organizzativi, i comportamenti manageriali. Il tema è molto vasto e richiede una focalizzazione molto spinta.

In sintesi, aprire il ragionamento includendo il tema dell'*organizational behaviour* è la via per prendere atto del fatto che la strada per il miglioramento nei livelli di servizio della PA dipende anche dallo sviluppo di forti competenze comportamentali e manageriali. Il cambio delle regole rappresenta un elemento sicuramente utile ma che non è da solo sufficiente a sbloccare la situazione, se parallelamente non cresce anche la qualità dei comportamenti organizzativi di chi lavora nelle diverse articolazioni della PA italiana.

Le responsabilità che ricadono sulla formazione manageriale sono evidenti, perché i contenuti, le modalità didattiche, il processo stesso di erogazione della formazione diventano uno strumento potenzialmente molto efficace per aiutare le persone che lavorano nella PA a migliorare e a portare miglioramenti concreti all'interno del contesto di lavoro.

Le azioni operative che il Dipartimento di Management Organizzazione e risorse Umane, che ha ad oggi la responsabilità di curare la formazione manageriale all'interno della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, sono andate in due direzioni precise.

La prima riguarda i contenuti dei processi formativi. La seconda il coordinamento con le amministrazioni centrali dello Stato che rappresentano gli interlocutori istituzionali principali della Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Per quanto riguarda i contenuti vi è un'implicazione diretta ed evidente: la necessità di dedicare più spazio ed attenzione ai temi propri dell'*organizational behaviour*. È una scelta che strategicamente si è fatta, ed in maniera del tutto evidente, con riferimento alla programmazione didattica a catalogo dell'area manageriale della scuola nazionale dell'amministrazione per il 2018.

Concretamente rispetto all'offerta complessiva, ben 22 corsi a catalogo presenti nelle Pagine SNA sui 120 complessivamente disponibili, sono collegati a temi di comportamento organizzativo.

Ecco quindi nell'offerta a catalogo della Scuola corsi dedicati alla gestione dei gruppi di lavoro, alla gestione dei processi di cambiamento, ai processi di negoziazione e alla risoluzione di forme di conflitto. Questi sono esempi di corsi inseriti nell'offerta a catalogo della scuola nazionale che vengono riportati per dare un'indicazione chiara del tipo di indirizzo strategico che si è deciso di seguire.

La stessa impostazione riguarda anche l'organizzazione dei contenuti dei moduli di contenuto manageriale inseriti nei grandi programmi di formazione destinati alla formazione iniziale dei neo-assunti: funzionari e dirigenti (ovviamente con diverse tonalità e sfumature).

Partendo da questa scelta fatta in termini di contenuti, la riflessione ha riguardato anche le metodologie di insegnamento. Siamo partiti dalla convinzione che lo sviluppo di competenze comportamentali e manageriali passi anche attraverso una revisione attenta delle modalità e delle metodologie di didattica. Anche su questo all'interno del Dipartimento di Management organizzazione e risorse umane (in maniera coerente alle linee di indirizzo fornite dal prof. Stefano Battini presidente della Scuola Nazionale dell'Amministrazione) si è deciso di aumentare l'attenzione rivolta agli aspetti collegati alle metodologie didattiche. I docenti sono stati chiamati a progettare i corsi prevedendo una maggiore partecipazione dei discenti attraverso metodologie didattiche che combinino la tradizionale lezione frontale con forme di didattica più interattive. Sempre in coerenza con questo obiettivo di crescita e di sviluppo di competenze, nella progettazione dei corsi si vuole provare a raggiungere una nuova forma di equilibrio tra esperienze sul campo e conoscenze teoriche adottando sistematicamente forme di co-docenza nelle quali *practitioners*, esperti e docenti accademici devono trovare forme di cooperazione necessarie per un effettivo sviluppo delle competenze comportamentali e manageriali dei discenti.

Per quanto riguarda il secondo punto relativo al coordinamento con le amministrazioni dello Stato, è estremamente interessante, dal nostro punto di vista, mettere in evidenza che le scelte ora descritte in termini di contenuti, finalità, metodologie didattiche sono state anche il risultato di una forte convergenza di opinioni con i referenti della formazione delle amministrazioni centrali (che rappresentano i destinatari principali dell'azione formativa della Scuola Nazionale dell'amministrazione).

Per incrementare il livello di allineamento e di cooperazione tra la Scuola Nazionale dell'Amministrazione e le amministrazioni centrali dello stato si è organizzato, con la regia del prof. Stefano Battini, un gruppo di lavoro denominato club dei formatori che raggruppa oltre ai referenti della formazione della SNA tutti i referenti della formazione delle 35 amministrazioni centrali dello Stato. I primi incontri di lavoro che hanno visto la partecipazione del 95% delle amministrazioni coinvolte ed invitate sono stati indirizzati specificamente a ragionare sulla coerenza dei contenuti didattici offerti dalla Scuola. In maniera convergente, i referenti hanno confermato la necessità di un forte investimento sui temi delle competenze comportamentali e manageriali.

In conclusione, l'investimento nella formazione sulle competenze di comportamento e manageriali rappresenta un elemento imprescindibile per raggiungere un obiettivo di sviluppo e di miglioramento della qualità dei servizi della PA sia quelli rivolti ai cittadini che quelli indirizzati alle imprese. Si tratta però di un processo lungo e graduale, ma che negli anni può garantire progressi incrementali crescenti.

Un percorso pratico di analisi, verifica e rafforzamento delle competenze manageriali nella PA

Maurizio DECASTRI

Gli obiettivi

Il mondo della pubblica amministrazione è oggettivamente “almeno un giro indietro” rispetto al mondo privato, con due principali conseguenze: l'organizzazione è prevalentemente basata sulle persone e sulla loro volontà di agire comportamenti utili; proprio per effetto di ciò, l'efficacia dell'amministrazione è fortemente dipendente dalle persone, dai singoli, dalle loro “curve di utilità”, dal loro personale “desiderio” di contribuire. Rendendo l'azione manageriale estremamente complessa, molto più complessa rispetto al leggendaro e luccicante mondo privato.

La scarsa efficacia è alimentata da un'infinita e contraddittoria regolamentazione (che consente di dare legittimità ex post a qualsiasi comportamento) e dalla mancanza di strumenti di razionalità organizzativa. Si discute e si litiga da anni in tema di valutazione della prestazione, non si dedica nemmeno una stilla di sudore mentale alla definizione delle responsabilità o alla necessaria coerenza tra competenze di ruolo e competenze delle persone. Ancora, la selezione dei dirigenti (dall'esterno o dall'interno) punta quasi esclusivamente sulla verifica delle conoscenze, quelle giuridiche in particolare, ignorando nel modo più forte le *soft skills*, da tutti considerate il vero fattore di successo dei ruoli manageriali. Ancora una volta, per lasciare che le persone agiscano secondo le proprie preferenze e non secondo le esigenze dell'amministrazione. Pare che la regola vigente sia “burocratizzare laddove le persone possono avvantaggiarsene, lasciare spazi vuoti laddove potrebbe essere necessario all'amministrazione”. Non male....

Ecco però una “bella storia”, un bel caso che dimostra come si possa avere fiducia e si debba sperare in una nuova PA.

Su iniziativa del Capo Dipartimento del Personale di Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM), la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e il suo Presidente hanno voluto avviare un innovativo progetto di “sistemazione degli spazi vuoti”, ossia un percorso che consentisse di:

1. Mappare i ruoli apicali (Dipartimenti e posizioni coperte da dirigenti di prima e seconda fascia) e definire le job descriptions
2. Realizzare i job profiles connessi alle posizioni mappate.
3. Valutare le competenze manageriali dei titolari delle posizioni.
4. Identificare il gap tra competenze necessarie e competenze disponibili, per disegnare un percorso di sviluppo individuale e collettivo e rafforzare le competenze “più deboli”.

Certamente obiettivi ambiziosi, non facili da raggiungere, con evidenti aspetti culturali da affrontare e risolvere. In sostanza, un vero progetto di *change management*.

Per dare al progetto qualche possibilità di riuscita, si è deciso di renderlo sperimentale e di chiedere la disponibilità “volontaria” alla partecipazione. Su circa trecento dirigenti di PCM ben cinquantadue si sono resi disponibili e hanno partecipato al percorso.

Il profilo di ruolo

Un profilo di ruolo è definito come l'insieme delle **competenze**, delle **motivazioni** e dei **valori** necessari in astratto per coprire in modo efficace una posizione. Le competenze, a loro volta, si suddividono in conoscenze tecniche (il sapere), esperienze (il saper fare) e attitudini (tratti di personalità che consentono di “essere”); tra queste componenti, le attitudini sono quella più delicata in quanto più difficilmente modificabile. Il profilo di ruolo può essere inteso anche come una sorta di “DIMA”, una forma ideale a cui occorre fare riferimento quando si seleziona e si sviluppa la persona che va a ricoprirlo. L'utilità e la

rilevanza “teoriche” del profilo di ruolo sono immediate: se il titolare reale della posizione avesse le caratteristiche indicate nel profilo, sarebbe perfettamente aderente al ruolo e avrebbe la massima possibilità di agirlo con efficacia. In pratica, le amministrazioni dovrebbero fare il meglio per definire tali profili, selezionare le persone più “prossime”, soprattutto, accompagnare i titolari delle posizioni verso un percorso di miglioramento e sviluppo.

Per giungere a definire il profilo di ruolo occorre costruire la *job description*, ossia intervistare con una metodologia strutturata il/i titolare/i della posizione. Nel corso di un colloquio che di regola può durare intorno ai 90 minuti, al titolare del ruolo sono chieste le aree omogenee di attività previste, la descrizione delle singole attività e le modalità ottimali con cui tali attività sono da svolgere. Il documento che rappresenta i contenuti del colloquio viene successivamente presentato al superiore gerarchico per verificare se tutto corrisponde alle attese istituzionali e, eventualmente, corretto.

Sulla base del documento condiviso, l’analista di organizzazione stende la job e l’esperto di psicologia organizzativa “traduce” i contenuti del ruolo in competenze, motivazioni e valori ideali. Si giunge così a due documenti:

- Un documento che contiene le aree di attività previste dal ruolo e la loro scomposizione in attività e responsabilità (la *job description*).
- Un documento che illustra *in primis* le competenze necessarie e, in particolare, le attitudini che il titolare della posizione dovrebbe avere per essere efficace. In secondo luogo, contiene le motivazioni e i valori coerenti con il ruolo nel suo complesso (il *job profile*).

Tale documento diviene la “DIMA” del ruolo, il riferimento ideale per consentire al titolare attuale e futuro di confrontarsi con le competenze, le motivazioni e i valori posseduti e avviare un percorso di apprendimento.

L’assessment delle competenze dei titolari

Una volta definito il profilo di ruolo, è necessario valutare se il titolare possiede in tutto o in parte le caratteristiche ivi indicate. Si passa così a utilizzare metodologie di *assessment* che consentono di “leggere” le competenze/attitudini espresse e latenti delle persone da valutare, nonché di evidenziare le motivazioni al lavoro e i valori sottostanti il comportamento (sono escluse dall’analisi le conoscenze tecniche e le esperienze, entrambe date per scontate).

Le metodologie disponibili, ossia quelle che hanno dimostrato in modo continuo e ripetuto risultati di elevata precisione, sono sostanzialmente due:

1. **Assessment individuale “in presenza”.** Nel corso di circa tre ore di prove, il candidato è messo a contatto con situazioni e *settings* di diverso tipo (dal *role play* all’*in basket*, dalla riunione alla negoziazione simulate) e viene osservato da uno psicologo del lavoro. In tali situazioni, non esistono e non rilevano comportamenti “giusti” o “sbagliati”. L’oggetto dell’analisi sono le modalità con cui la persona reagisce agli stimoli del contesto, mostrando – ad esempio – approcci analitici o sintetici alla raccolta dati, schemi di lettura del problema più o meno ampi, sensibilità o meno verso l’ascolto, e così via. L’osservazione del comportamento consente allo psicologo di identificare le attitudini che portano a quella tipologia di azione e a definire il profilo della persona sotto esame.
2. **Assessment tramite uno o più test *on line*.** Negli ultimi anni, sono stati sviluppati test e batterie di test *on line* che consentono, con livelli di precisione assolutamente elevati, di analizzare e definire le competenze personali. Sono test che si basano sul concetto di “uniformità relativa”: i ricercatori hanno individuato in campioni molto numerosi (fino a 300.000 persone) dei collegamenti ricorrenti tra alcune risposte ben definite e ricorrenti con la presenza di una o più caratteristiche di personalità dell’individuo. A ciò si aggiunga che le domande sono “non programmabili”, ossia non è possibile intuire l’esito e le conseguenze delle possibili risposte. Infine, è utile aggiungere che i sistemi di elaborazione risiedono al di fuori dei confini nazionali (di regola nel nord America), garantendo la totale non influenzabilità degli esiti. Tutto ciò porta a considerare tali test la forma più oggettiva di analisi e lettura delle competenze. Dall’altro lato, è opportuno sottolineare la minore attenzione al dettaglio e alle sfumature rispetto all’assessment condotto dallo psicologo. I test si dividono poi in due ulteriori categorie: i test “generali” e i test finalizzati. Nel primo caso, si prescinde dalle specificità della posizione e si punta a “capire la persona” nella sua interezza, leggendone un numero di caratteristiche molto ampio: il test più solido in questo ambito è il *Success Finder*, che ha la possibilità di individuare 85

tratti. In questi casi, l'esito tende a essere utilizzato per lo sviluppo della persona in generale e per il suo orientamento verso il futuro della carriera: quali le aree di attività più coerenti con la persona? Come orientare la persona nel futuro e quali percorsi suggerirle? Il secondo gruppo di test è invece orientato a leggere alcune specifiche caratteristiche attitudinali della persona in relazione a un determinato profilo di ruolo per giungere a un confronto diretto tra ruolo e persona. Le domande che ci si pone sono molto operative: quali le coerenze/incoerenze della persona rispetto alla posizione? Cosa devo fare, come devo muovermi per rendere la persona più efficace in quello specifico ruolo? In entrambi i casi, è previsto un colloquio in cui lo psicologo certificato procede alla restituzione ed elaborazione condivisa dei risultati. In questo ambito, due le più diffuse ed efficaci famiglie di test: Hogan (più articolati e più costosi), SHL (più semplici ed economici).

Il Capo Dipartimento – in accordo con la Scuola – ha chiesto di percorrere entrambe le strade, sia per avere le migliori possibilità di individuare con precisione il profilo di competenze, sia per sperimentare e capire in modo pragmatico la metodologia più adatta.

L'ambiente di apprendimento e di sviluppo

Una volta completata la fase di assessment, PCM ha avuto a disposizione tre *set* di documenti: le job delle posizioni mappate, i profili di ruolo e il profilo di competenze delle persone che coprono i ruoli sotto esame e che si sono offerte volontarie. Il confronto tra *job profiles* e profilo di competenze delle persone ha consentito di individuare le aree in cui è necessario intervenire per rafforzare la persona e accrescere il grado di copertura della posizione.

Dalle aree di miglioramento individuate si desume un percorso individuale e/o collettivo di formazione in senso lato. Tale percorso può includere occasioni e ambienti di apprendimento quali la formazione in aula, il *coaching* individuale, *project work* guidati, *business games* o altro che possa essere coerente con il fabbisogno segnalato.

Il piano di sviluppo non è ancora stato completato. Alcuni dati sono però già disponibili e si sta operando sulla progettazione esecutiva. A titolo di puro esempio, ecco alcuni dei temi che sono emersi e che sono oggetto di lavoro:

- La motivazione e le attitudini dei collaboratori
- I processi decisionali in ambienti politicamente complessi
- La negoziazione e la gestione dei conflitti al di fuori dei ruoli gerarchici
- La gestione del potere "informale"
- I network e la loro influenza sulle decisioni.

I risultati prodotti e i prossimi passi

In attesa di vedere il piano di sviluppo completo, è utile far luce su alcuni importanti risultati che riguardano il lato *change*.

Prima di tutto, PCM ha deciso di proseguire il progetto e di renderlo obbligatorio per tutti i dirigenti. Di fronte ai rischi paventati da molti all'avvio del percorso, questo è di per sé un brillante esito. Di più! Tale decisione è sì il frutto della managerialità e del coraggio del Capo Dipartimento (donna...), ma anche dei segnali confortanti emersi durante e alla fine del progetto "pilota". Le interviste sono state accolte con sospetto ("Ho molto da fare, vero che finiamo rapidamente?"), poi rese ampie, profonde, interessanti (i tempi effettivi sono stati quasi sempre molto più lunghi dei tempi ufficiali). La stesura delle job è stata recepita dapprima con curiosità, poi con soddisfazione ("Finalmente so che faccio e che fanno i miei colleghi"). La partecipazione agli *assessment* in presenza e via web ha suscitato qualche preoccupazione ("Ma la mia privacy? Cosa vogliono sapere di me e della mia personalità? Ma che domande fanno?"), ma – dopo le prime esperienze e le conseguenti "chiacchiere informali" – è diventata quasi normale e per nulla ostacolata. Al momento sono in corso i colloqui di feedback e le reazioni sono ampiamente positive, non abbiamo rilevato alcuna resistenza, tanto meno "incidenti".

In sintesi, il progetto ha creato un'atmosfera altamente positiva e, francamente, contro ogni previsione. Il progetto "gode di ottima stampa" e le persone coinvolte sono tutte mediamente soddisfatte dell'esperienza, ritengono il processo "faticoso, ma interessante e utile", riconoscono l'utilità delle job, dei *job profiles* e dei profili di competenze, tanto che nessuno ha negato la propria disponibilità per la

Prospettive in Organizzazione n. 9/2018

prosecuzione. Ne è testimonianza concreta la decisione di affidare alla SNA l'incarico di ampliare il progetto e coinvolgere tutti i restanti 250 Dirigenti e Capi Dipartimento.

Tutto questo è sufficiente per affermare che si è riusciti a cambiare un pezzo della PA centrale?

Assolutamente no, ovviamente. Qualche elemento positivo è indubbiamente emerso e consente di essere moderatamente ottimisti. Se è vero che i tentativi di valutare le prestazioni sono tutti miseramente falliti, parrebbe opportuno verificare l'efficacia della strada aperta: rendere coerente persone e posizioni con meccanismi di selezione e mobilità "oggettivi" e premiare i migliori con i sistemi di sviluppo e, conseguentemente, con la carriera.

prospettive**in**ORGANIZZAZIONE)))

