

15 / 2021

ISSN: 2465-175

prospettive**in**ORGANIZZAZIONE 

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

---

Le sfide per il management pubblico:  
nuove competenze

---

<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/>

## **PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE**

RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

### **Direttore**

M. Martinez - Seconda Università degli Studi di Napoli

### **Comitato Scientifico**

Paola Adinolfi - Università degli studi di Salerno

Domenico Bodega - Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano

Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope

Anna Comacchio - Università di Venezia Ca' Foscari

Maurizio De Castri - Università di Roma Tor Vergata

Edoardo Ezio della Torre - Università di Bergamo

Maria Chiara di Guardo - Università di Cagliari

Massimo Franco - Università del Molise

Giovanni Masino - Università di Ferrara

Chiara Morelli - Università del Piemonte Orientale

Giuseppe Soda - Università Luigi Bocconi, Milano

Paolo Spagnoletti - Università LUISS Guido Carli, Roma

### **Comitato Editoriale**

#### **Coordinatore**

Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope

#### **Membri**

Nunzio Casalino - Università LUISS Guido Carli, Roma

Luca Giustiniano - Università LUISS Guido Carli, Roma

Mario Pezzillo Iacono - Seconda Università degli Studi di Napoli

Francesco Virili - Università degli Studi di Sassari

ISSN 2465-175

**Editore**

ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Largo A. Gemelli, 1 -20123 Milano

[info@assioa.it](mailto:info@assioa.it)

<b>Age diversity: motivazione e competenze degli older workers.....</b>	<b>5</b>
<b>Alle origini dell'attitudine manageriale: uno studio empirico sul middle-management in sanità.....</b>	<b>37</b>
<b>C'era una volta la ricerca del posto fisso.....</b>	<b>61</b>
<b>Diventare un leader risonante nella pubblica amministrazione? Evidenze e riflessioni di un percorso formativo per i manager pubblici.....</b>	<b>75</b>
<b>Il coaching e la PA: un incrocio innovativo che produce cambiamento "diffuso".....</b>	<b>92</b>
<b>Lo sviluppo organizzativo nella Pubblica Amministrazione italiana.....</b>	<b>99</b>
<b>Riscoprire la leadership quale identità del manager pubblico.....</b>	<b>111</b>
<b>Mappatura organizzativa e valutazione delle competenze nella PA: nuovi sviluppi e sfide per il futuro.....</b>	<b>124</b>

## Age diversity: motivazione e competenze degli older workers

Irene PESCATORE, Vincenza ESPOSITO, Gilda ANTONELLI

*Le risorse umane sono il principale fattore critico di successo all'interno di ogni organizzazione in quanto, a differenza di tutti gli altri fattori, posseggono caratteristiche uniche come la creatività, la flessibilità, l'intuito, le capacità cognitive. Proprio per queste ragioni è rilevante per il management analizzarne il comportamento organizzativo, capire cosa muove l'individuo ad avere un determinato comportamento, individuando le motivazioni intrinseche che lo spingono nel proprio agire. Comprendere cosa incoraggia l'individuo o cosa lo rende insoddisfatto, aiuta i manager ad implementare politiche di differenziazione mirate a valorizzarne le potenzialità in termini di soddisfazione e produttività. Il fine ultimo sarà quello di rendere i lavoratori più soddisfatti, felici e in tal modo aumentarne le performance.*

### **Older workers: chi sono?**

Nonostante i numerosi studi prodotti in letteratura, non esiste una definizione condivisa di *older workers*. Con tale termine si fa riferimento ad una ampia parte di lavoratori che oscilla dai 40 anni fino ai 75 (Bourne, 1982; Warr, 2000). Studi recenti ritengono che un lavoratore possa definirsi tale dopo aver compiuto 50 o 55 anni, spostando di una decina di anni l'età iniziale mentre Ashbaugh e Fay (1987), dopo aver esaminato diversi casi, hanno rilevato che l'età media di un lavoratore *older* è circa di 53,4 anni. Secondo altri ricercatori invece il termine *older* farebbe riferimento non all'età cronologica anagrafica di un individuo ma bensì alle sue conoscenze, abilità e attitudini che possono diventare obsolete nel tempo (Muijnck e Zwinkels, 2002). In molti paesi economicamente sviluppati vi è un aumento costante di lavoratori di età pari o superiore ai 60 anni, che sono definiti dalla letteratura scientifica *older workers*. Ciò è dovuto al progressivo aumento di un fenomeno demografico noto come

l'invecchiamento della popolazione, che colpisce soprattutto i moderni paesi industrializzati. Secondo i dati del World Population Prospects 2019, la percentuale di persone anziane che supera i 65 anni di età sta aumentando considerevolmente. Si stima che entro il 2050, una persona su sei avrà più di 65 anni (16%). Per la prima volta a livello globale nel 2018, gli individui di età pari o superiore ai 65 anni hanno superato il numero di bambini di età inferiore ai 5 anni (United Nations, 2019). In Italia, dagli anni 2000, si sono susseguite diverse riforme del sistema pensionistico che hanno progressivamente innalzato l'età di pensionamento provocando inevitabilmente il prolungamento della vita lavorativa di tutti i dipendenti e rafforzando, in tal modo, la necessità di riformulare e di gestire le politiche dei lavoratori più anziani in un'ottica più innovativa rispetto al passato.

Sterns e Doverspike (1989) hanno introdotto cinque diversi approcci per concettualizzare l'età dei lavoratori:

1) Età anagrafica. Si riferisce all'età biologica di ogni individuo. Il lavoratore risulta *older* in un range che oscilla tra i 40 e 75 anni.

2) Età funzionale. Mette a confronto le prestazioni dei lavoratori più anziani e di quelli più giovani, riconoscendo una grande diversità delle capacità individuali che mutano attraverso le fasi della vita. Con l'avanzare dell'età, ogni individuo subisce cambiamenti fisici e psicologici che si riflettono sul benessere psico-fisico, sulle capacità cognitive e, dunque, anche sulla performance individuale.

3) Età psicosociale o soggettiva. Si fonda sul sé e sulla percezione sociale dell'età. L'età soggettiva (o auto-percezione) si riferisce a quanti anni un individuo si sente e/o mostra alla comunità (Kaliterna et al., 2002) e con quale fascia di età l'individuo si identifica.

4) Età organizzativa. Fa riferimento alla seniority delle persone nei luoghi di lavoro in termini di anzianità e mansione lavorativa.

5) Il concetto di durata della vita (*lifespan*), che si focalizza sui cambiamenti comportamentali di un individuo che possono manifestarsi in qualsiasi fase o momento della propria esistenza. Questi cambiamenti comportamentali possono essere influenzati da una serie di fattori: a) biologici e/o ambientali che sono profondamente legati all'età, b) influenze dovute alle esperienze vissute, c) una carriera non sempre uniforme caratterizzata da cambiamenti personali. È dunque indispensabile considerare sia le diverse fasi della vita di un individuo che la sua condizione familiare (Lange et al., 2006; Sterns and Doverspike, 1989; Sterns and Miklos, 1995).

Nel corso degli ultimi trenta anni in Europa si è assistito a profondi cambiamenti demografici e sociali che hanno posto i lavoratori "anziani" sempre più al centro delle politiche aziendali e sociali. Nell'Agenda di Lisbona la Commissione Europea ha stabilito che un lavoratore è considerato anziano in una fascia di età compresa tra i 55-64 anni (2005). Il numero di lavoratori over 60 sta aumentando progressivamente in tutti i paesi europei e in particolar modo in Italia. Nel 2018 quasi un quinto (19,7%) della popolazione dell'Unione Europea era composto da persone di età pari o superiore ai 65 anni e i giovani (0-14 anni) costituivano il 15,6 % mentre le persone considerate in età lavorativa (15-64 anni) ne rappresentavano il 64,7%.<sup>[1]</sup> Nel 2018 tra gli Stati membri dell'Unione Europea, la percentuale più alta di giovani rispetto al totale della popolazione è stata osservata in Irlanda (20,8 %), mentre quelle più basse in Italia (13,4 %) e in Germania (13,5 %). Per quanto concerne l'incidenza delle persone di età pari o superiore ai 65 anni sulla popolazione totale, l'Italia (22,6 %) e la Grecia (21,8 %) hanno registrato le percentuali più elevate mentre l'Irlanda quella più bassa (13,8 %).<sup>[2]</sup> Le stime di crescita prevedono che la percentuale di persone di età pari o superiore agli 80 anni crescerà fino a raggiungere un picco di 525 milioni entro il 2040. In tal modo, la percentuale di anziani passerà dal 5,6% nel 2018 al 14,6% nel 2100.

La presenza di un maggior numero di lavoratori definiti "older" all'interno delle organizzazioni è supportata anche da dati di natura demografica. Esaminando la cosiddetta piramide dell'età, con dati

relativi al 2018 (fig.1), si evince chiaramente come in Italia la quota di giovani rispetto al totale della popolazione sia notevolmente ridotta a vantaggio di un incremento della popolazione più anziana soprattutto nella fascia di età compresa tra i 50 e 65 anni. Le fasce di popolazioni più numerose sono quelle degli italiani che sono nati negli anni Sessanta ossia i *baby boomers*.

La popolazione italiana sta progressivamente invecchiando e le stime di crescita non sembrano invertire il trend negativo. Lo slittamento verso l'alto della piramide dell'età che si traduce in un invecchiamento della popolazione italiana è dovuto al verificarsi di fenomeni quali il calo della natalità e l'aumento della speranza di vita. L'invecchiamento progressivo della popolazione congiuntamente alla forte crisi economica che ha colpito l'Italia del 2008 ha generato come conseguenza un invecchiamento della popolazione aziendale. A fronte di un progressivo allungamento della vita lavorativa, la motivazione dei lavoratori più anziani a rimanere attivi sul mercato del lavoro diventa un tema di fondamentale importanza.



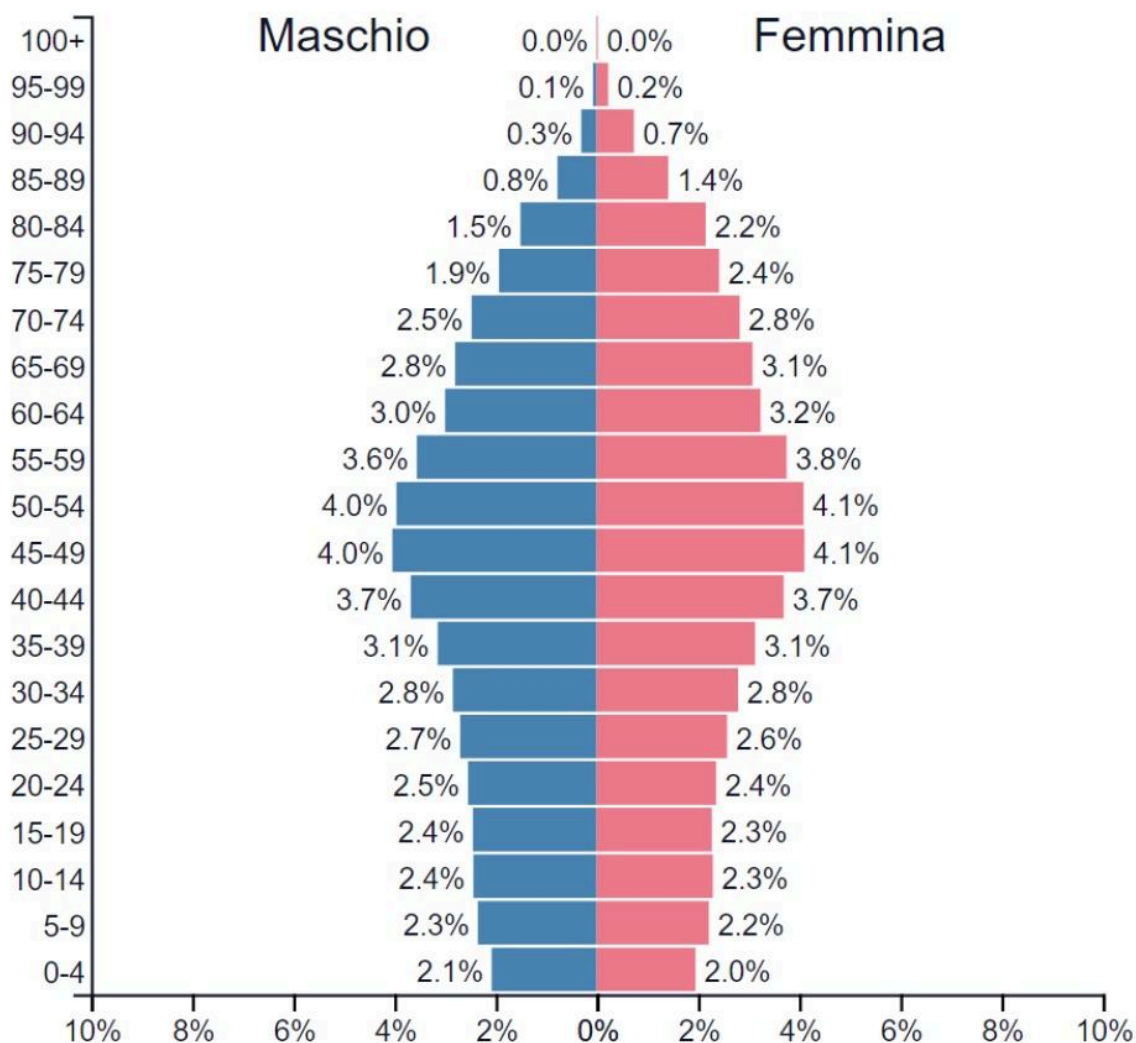


Grafico 1. La piramide della popolazione italiana 2018. Fonte: [populationpyramid.net](http://populationpyramid.net)

Inoltre, l'aumento delle aspettative di vita e il calo delle natalità mettono a rischio la stabilità e la corretta funzionalità dei sistemi di welfare, previdenza e assistenza, richiedendo necessariamente una prolungata permanenza sul mercato del lavoro.

In Italia, la Riforma Fornero varata nel 2011 ha innalzato l'età pensionistica, stabilendo i requisiti minimi per l'accesso alla così detta "pensione di vecchiaia"<sup>[3]</sup>. Ma gran parte dell'opinione pubblica sostiene che lavorare fino all'età di 67 anni sia fortemente iniquo e soprattutto non profittevole in particolar modo per tutti quei lavoratori che svolgono un lavoro definito usurante.<sup>[4]</sup>

In tutto il mondo si assiste ad un invecchiamento della popolazione attiva per cui diventa particolarmente importante utilizzare degli strumenti di gestione delle risorse umane che segmentino i lavoratori, tenendo in considerazione le loro caratteristiche, al fine di motivarli al meglio aumentando la loro soddisfazione e, di conseguenza, la loro produttività. Innovativa è la proposta di liberalizzare l'età pensionabile<sup>[5]</sup>. Questo orientamento favorirebbe le aziende che possono sfruttare l'esperienza e la conoscenza dei dipendenti più anziani. In tal modo è possibile trattenere in azienda solo i dipendenti più qualificati e motivati indipendentemente dal fattore età. Inoltre, dato che l'invecchiamento della popolazione rappresenta una minaccia per il PIL, la rimozione dell'età pensionabile potrebbe provocare effetti positivi anche sull'economia globale, anche se tale proposta dovrebbe essere presa in considerazione tenendo conto sempre dei bisogni e delle esigenze aziendali.

La nostra ricerca si focalizza sulla motivazione dei cosiddetti “*older workers*” in un particolare ambito produttivo: la pubblica amministrazione. La performance di ogni organizzazione è notevolmente influenzata da quella delle persone che vi lavorano. Le attuali inefficienze della Pubblica Amministrazione influenzano negativamente l'economia del Paese “*sia per il peso rilevante del settore pubblico in termini di forza lavoro (secondo l'OCSE, il 16% nel 2013), sia per gli effetti negativi sull'attività economica privata e sull'efficienza produttiva e allocativa del sistema*” (Giorgiantonio C. et alii, 2016, pag. 5). Nelle Pubbliche Amministrazioni l'età media dei lavoratori delle PA è molto elevata. Si nota come quasi il 45 % dei lavoratori della PA italiana abbia più di 50 anni e circa il 25% ne ha più di 55 (Report Banca d'Italia, 2016). Il trend è confermato anche da studi più recenti dove si osserva che la classe modale<sup>[6]</sup> è rappresentata dal range 55-59 anni per le donne mentre per gli uomini è di 50-54, seguita dalla classe 55-59. Si osserva inoltre, un aumento di personale considerevole nella classe 60-64 mai registrato prima (graf. 2) (Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2018).

Conseguenza ultima è lo scarso ricambio generazionale. Per questo motivo comprendere ed analizzare cosa motivi i dipendenti pubblici di età più elevata risulta essere un tema cruciale e complesso al tempo stesso.

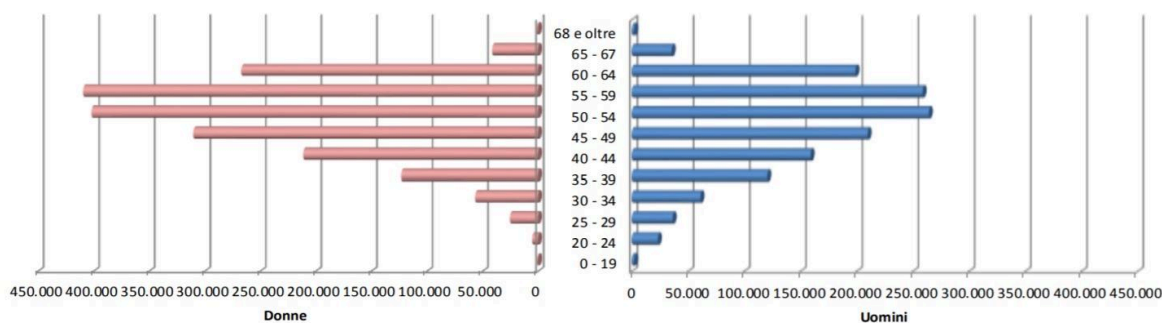


Grafico 2. Distribuzione del totale del Personale dipendente dalle pubbliche amministrazioni per età e genere 2018. Fonte: [www.contoannuale.mef.gov.it](http://www.contoannuale.mef.gov.it)

In questa ottica si inserisce il filone di studi chiamato Public Service Motivation (PSM) secondo il quale le persone che lavorano nelle pubbliche amministrazioni sono mosse da motivazioni intrinseche diverse da coloro che lavorano in altri settori. *“E’ l’orientamento di un individuo a fornire servizi alle persone allo scopo di fare del bene agli altri e alla società”* (Hondeghem e Perry, 2009, p.6). In quest’ottica molti studiosi hanno cercato di approfondire la relazione che esiste tra la motivazione all’essere impiegato nell’erogare un servizio pubblico e le performance dei dipendenti, prendendo in considerazione la soddisfazione sul lavoro, l’impegno organizzativo e le prestazioni (Cerase and Farinella, 2009; Taylor, 2008; Andersen et al., 2014). È ampiamente riconosciuto il valore strategico dell’identificazione con la azienda per la quale si lavora che funge da collante tra i valori e gli obiettivi, connotandosi in questo modo come un fattore chiave per la creazione di valore. Più i lavoratori si identificano con la propria organizzazione maggiore è la loro attitudine a mostrarsi supportivi ed impegnati in essa (Mael and Ashforth, 1992; Stuart, 2002) e le loro azioni e decisioni saranno in linea con gli obiettivi dell’organizzazione stessa (Stuart, 2002). Nel presente studio il PSM è analizzato in correlazione con l’identità organizzativa. In tal senso riteniamo che i lavoratori della PA che si identificano maggiormente con la propria organizzazione siano più motivati, mostrino un maggior impegno e, soprattutto, ottengano performance più elevate.

## La motivazione degli *older workers*

Gli studi sulla motivazione hanno origine già negli anni Cinquanta del secolo scorso ma volendo utilizzare una definizione più recente, ampia e condivisa in letteratura, possiamo considerare Westen (2002) che definisce la motivazione come forza motrice che spinge la persona a comportarsi in un modo specifico al fine di raggiungere uno scopo. Secondo Caprara (2000) il comportamento di qualsiasi soggetto trova origine nella motivazione e nella capacità che le persone hanno di stabilire i propri obiettivi, sviluppare strategie per conseguirli, regolando in maniera autonoma il proprio comportamento e i propri stati emotivi. Altri studiosi ritengono invece che *“il comportamento umano (...) è motivato da una serie di cause ed è orientato alla realizzazione di determinati scopi, nonché alla soddisfazione di specifici bisogni mediante singole azioni o una serie di attività tra loro coordinate”* (Anolli, Legrenzi. 2006 p. 201).

Pinder (1998) introduce un fattore demografico specifico: l'età anagrafica. Egli analizza la correlazione tra i fattori legati all'età e la motivazione al lavoro, in riferimento ad un particolare campione della popolazione aziendale definito dalla letteratura scientifica come *“older workers”*. Pinder sostiene che *“work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior and to determine its form, direction, intensity, and duration”* (Pinder 1998, p. 11). Questo implica un cambio necessario di prospettiva per le organizzazioni. Nella prospettiva di Pinder, i lavoratori più anziani diventano risorse cruciali e non più persone da considerare erroneamente come un peso. Infatti, nei dibattiti internazionali sempre più spesso si assiste ad una demonizzazione dei lavoratori più anziani e contestualmente ad una celebrazione delle risorse più giovani considerate spesso portatrici di innovazione ed energie.

Nonostante siano stati condotti numerosi studi sulla motivazione, la maggior parte di essi è *“senza età”* (Griffiths 1999) e solo pochi si sono soffermati sulla motivazione in relazione alle diverse fasi della vita lavorativa di una persona. Inoltre, le ricerche empiriche si sono focalizzate soprattutto sui giovani lavoratori con una conseguente minor attenzione ai lavoratori più anziani (Locke e Latham, 2002; Wegge e Haslam, 2005). Diversi autori, infatti, ritengono che l'età anagrafica sia solo una delle tante

variabili che può influenzare la motivazione al lavoro (Avolio et al.,1984, Sterns and Miklos,1995) e tale ipotesi verrebbe confermata secondo Kooij et al. (2008) dal fatto che molti lavoratori anziani ricoprono posizioni lavorative differenti pur avendo la stessa età con condizioni psicofisiche diverse.

Un ulteriore fattore è costituito dall'autoefficacia che rappresenta la percezione delle abilità e delle competenze acquisite, cioè la consapevolezza che le abilità conseguite possono far sì che si giunga a portare a termine qualcosa che ci si è prefissati. Bandura definisce la motivazione proprio tenendo in considerazione tale aspetto come *“Perceived self-efficacy refers to beliefs in one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to manage prospective situations. Efficacy beliefs influence how people think, feel, motivate themselves, and act”* (1995, p.2). Alcuni autori legano la motivazione all'autostima, definendola come l'insieme dei giudizi di valore che l'individuo dà di se stesso (Battistelli, 1994).

I diversi approcci sono strettamente correlati tra di loro e possono influenzare in modo diverso le attitudini lavorative. I lavoratori anziani di solito sono maggiormente esposti a stereotipi negativi inducendo a ritenere, senza alcuna prova empirica, che la motivazione al lavoro diminuisca con l'avanzare dell'età (vedi Nelson, 2002; Hedgeetal., 2006; Posthuma e Campion, 2009). I lavoratori anziani avrebbero maggiori difficoltà nell'apprendimento e nell'utilizzo delle nuove tecnologie e sarebbero inoltre più resistenti al cambiamento (Rosen & Jerdee, 1976). Molti autori (Warr,1994; Rhodes et alii, 1983; Stagner, 1985) hanno sottolineato che *“the common tendency to view older workers as slower, less interested in new training, less flexible, and more likely to become weary than their younger colleagues”* (p. 488). Rispetto alla giovane età, con l'avanzare degli anni si manifestano differenti comportamenti variabili da individuo a individuo (Nelson and Dannefer, 1992). Un approccio molto interessante ce lo offre Baltes per il quale l'invecchiamento è un fenomeno molto complesso, eterogeneo e non è uguale per tutti. Baltes (1990) parla di *“invecchiamento positivo” –successful ageing* – attraverso un modello con tre fasi ben distinte: Selezione- Ottimizzazione- Compensazione (SOC). Secondo questo ricercatore, la ricchezza e la quantità di abilità e di attività si riducono

inevitabilmente con il trascorrere degli anni (processo di selezione). Inoltre, le abilità e, soprattutto, le competenze che permangono, possono e devono essere potenziate (ottimizzate) al fine di raggiungere nuovi obiettivi. Infine, le abilità e le competenze ottimizzate compensano e bilanciano positivamente le inevitabili perdite causate dall'avanzare dell'età (compensazione).

La ricerca empirica sulla motivazione si è troppo spesso focalizzata sui giovani trascurando il ruolo della motivazione al lavoro nei lavoratori più anziani. Obiettivo di questo lavoro al contrario, sarà quello di contribuire al dibattito scientifico in atto su una serie di interrogativi che non ha ancora una risposta univoca: la motivazione al lavoro è indipendente dall'età anagrafica?

## **Si può essere motivati anche dopo aver superato la soglia dei 50 anni?**

Le ricerche fino ad oggi condotte hanno evidenziato che la motivazione al lavoro non può essere considerata una variabile generale che può aumentare in alcuni casi e diminuirne in altri (Stamov-Robnagel, 2015). Kanfer et al. (2013) affermano che non vi è nessuna giustificazione teorica né alcuna prova empirica a sostegno di un inevitabile e universale declino della motivazione al lavoro correlata all'età e ipotizza che condizioni socioculturali ed economiche possono portare ad una demotivazione progressiva. I cambiamenti legati all'età possono aumentare o diminuire la motivazione al lavoro in relazione al tipo di lavoro e alle differenti condizioni lavorative. Di conseguenza, le organizzazioni possono incentivare la motivazione attraverso mirate strategie organizzative e adeguate politiche di HR Management a qualsiasi età (Kanfer, 2012).

Dal nostro punto di vista, quindi, condividiamo l'idea che l'invecchiamento sia il risultato di un processo multidimensionale e multidirezionale (Baltes et. Al, 2006) che include cambiamenti sia nella sfera personale, sia in quella sociale che possono essere percepiti e valutati in modo differente da ogni individuo rispetto alla propria età anagrafica. Considerando questi ultimi approcci abbiamo definito la prima ipotesi.

*Ipotesi 1: La motivazione al lavoro non è correlata all'età anagrafica.*

Grazie alle ultime ricerche effettuate (Kanfer e Ackerman 2004, Stamo-Rossnagel e Hertel, 2010) è possibile però considerare che le differenze in termini di motivazione al lavoro sono di natura qualitativa piuttosto che di natura quantitativa. I lavoratori più anziani, dunque, non sarebbero meno motivati rispetto ai colleghi più giovani ma la differenza risiederebbe nei diversi aspetti qualitativi del lavoro. Tali differenze non sarebbero il risultato di un invecchiamento dovuto all'avanzare dell'età ma bensì ai cambiamenti nelle priorità degli obiettivi da raggiungere (Stamo-Robnagel, 2015).

In tal senso crediamo che i lavoratori più anziani siano maggiormente motivati a “svolgere compiti sociali” che comportano uno scambio di conoscenze ed esperienze mentre i lavoratori più giovani tendono ad essere maggiormente motivati a svolgere compiti che possano portare ad un miglioramento della loro carriera. Non a caso il valore della crescita professionale in termini di aumento di stipendio e avanzamenti di carriera risulta essere di primaria importanza per i lavoratori giovani, mentre non è stata rilevata nessuna differenza per quanto concerne i valori estrinseci come l'autorealizzazione legata all'età di un individuo (Grube e Hertel, 2010). Una ulteriore distinzione può essere effettuata grazie al contributo di Turek e Perek-Biales (2013) che distinguono le abilità in *soft* e *hard*. I lavoratori più anziani tenderebbero a ricevere valutazioni maggiormente positive in abilità *soft* quali quelle sociali, manageriali, di affidabilità e di lealtà, mentre i lavoratori più giovani tenderebbero a voler migliorare le abilità definite *hard*, traducibili in nuove competenze tecnologiche, conoscenza di almeno una seconda lingua straniera e continua formazione. Inoltre, i lavoratori più anziani possiedono una maggiore inclinazione ai valori della generatività e tendono ad avere maggiori livelli di emotività che implicano l'aiutare gli altri o trasferire le proprie conoscenze e competenze. Non a caso, il lavoratore più anziano in un team eterogeneo riveste il ruolo di moderatore con effetti positivi sulle diversità all'interno del gruppo (Wegge et al., 2012).

*Ipotesi 2: All'aumentare dell'età cambia la tipologia di attività che motiva i lavoratori.*

## Metodologia dello studio pilota

Le ipotesi appena descritte sono state oggetto di uno studio pilota presso una Pubblica Amministrazione Campana. Al fine di analizzare il tema della motivazione dei dipendenti pubblici in relazione all'età anagrafica ed all'anzianità di servizio, è stata utilizzata una metodologia quantitativa. Il team di ricerca era composto da quattro membri e due di essi hanno condotto alcune interviste preliminari ai due Responsabili e al Dirigente Amministrativo dell'Amministrazione presa in esame, al fine di comprendere l'opinione che essi avevano del lavoro svolto dai propri lavoratori. Per poter realizzare l'analisi si è proceduto alla progettazione e alla somministrazione a tutti i dipendenti di un questionario da compilare on-line attraverso Google Form. I dati sono stati analizzati preliminarmente utilizzando fogli di calcolo. Successivamente, è stata condotta un'ulteriore analisi di approfondimento su specifici dati raccolti utilizzando un test di verifica d'ipotesi conosciuto come test del chi quadro. Al fine di chiarirne gli obiettivi della ricerca e dividerli è stata organizzata una presentazione aperta a tutti i dipendenti e curata dai ricercatori e dai Dirigenti che avevano partecipato allo studio. I risultati sono poi stati distribuiti al personale e sono stati commentati in un incontro pubblico.

### *Il Campione*

All'indagine hanno risposto 35 dipendenti su 51 strutturati nella Amministrazione (circa il 68% della popolazione). Il campione è costituito per:

- l'11,42% da persone nella fascia tra 41-45 e nella medesima percentuale nella fascia tra 46-50;
- il 17,14 nella fascia di età 51-55;
- il 31,42% nella fascia di età 56-60;
- il 28,57 nella fascia di età 61-65.



Il 60% della forza lavoro, dunque, ha una età superiore ai 56 anni. Il campione dei rispondenti è costituito dal 60% di donne e dal 14% di uomini. Il 65% dei dipendenti intervistati è in possesso di un diploma di scuola superiore, il 25% è laureato (soprattutto in materie giuridiche) e il restante 9% possiede la licenza media. All'indagine hanno risposto soprattutto assistenti e funzionari giudiziari (circa il 47% del campione). In termini di permanenza nell'Amministrazione dei dipendenti intervistati, l'80% di essi è inserito da più di 24 mesi. Venti persone rispetto ai 35 intervistati hanno lavorato anche in altre amministrazioni prima di approdare alla Procura oggetto della ricerca e, in particolare, solo una di queste ha prestato la sua opera in una azienda privata, mentre le altre hanno lavorato sempre nel pubblico, per periodi di lavoro superiori a due anni. Questo testimonia che più della metà dei rispondenti al questionario ha sperimentato ambienti lavorativi diversi e ha, quindi, un metro di paragone della propria soddisfazione lavorativa. Inoltre, solo 7 dipendenti (il 14% dei rispondenti) non hanno mai partecipato a corsi di formazione durante la loro carriera e la metà di questi ultimi proviene da esperienze in altre Pubbliche Amministrazioni. Più del 60% dei rispondenti ha una anzianità di servizio compresa tra i 28 ed i 36 anni mentre solo 4 dipendenti sono stati assunti da meno di 8 anni. Il personale si caratterizza per un'esperienza elevata, ma anche per essere più prossimo al pensionamento e per una permanenza elevata nella stessa Istituzione.

### **Risultati del progetto pilota**

La prima parte del questionario somministrato era volta ad analizzare la relazione dell'individuo con l'organizzazione nel suo complesso, ossia il rapporto in generale che ciascun lavoratore aveva con l'Amministrazione. Dai risultati si evince la prevalenza (in valore assoluto sul numero di risposte) della soddisfazione dei lavoratori, ma allo stesso tempo si intercetta una forte espressione di disagio in termini di identificazione con la attuale organizzazione lavorativa di appartenenza (Figura 1).

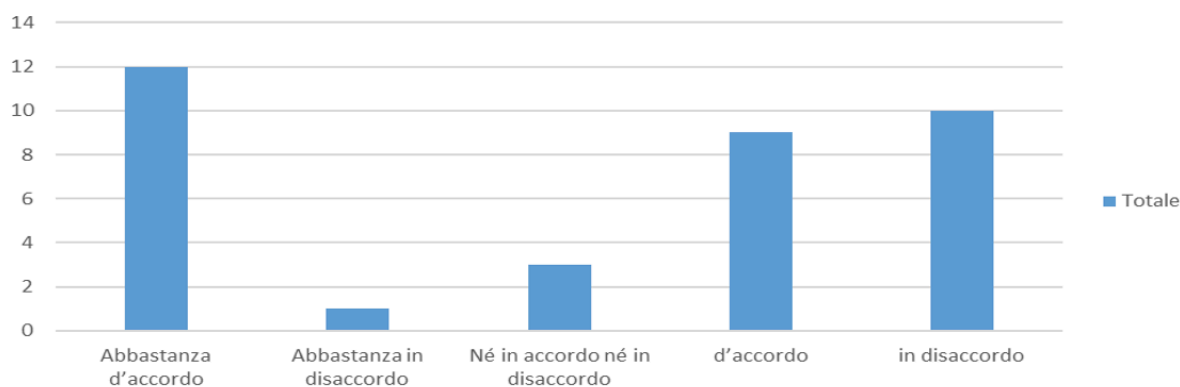


Figura 1- Mi sento legato a questa Procura

Poiché la soddisfazione generale del lavorare nell'organizzazione era alta, è stato svolto un approfondimento con l'obiettivo di valutare una eventuale relazione tra l'età anagrafica, la motivazione al lavoro e la motivazione allo svolgimento di determinate attività. L'idea, appunto, era quella di analizzare eventuali relazioni tra la soddisfazione dei lavoratori e l'età anagrafica degli stessi. A tal fine sono state analizzate, tramite il test del Chi Quadro, le relazioni esistenti tra la classe d'età ed alcune variabili quali l'allineamento tra i valori personali e quelli dell'amministrazione, la motivazione personale a svolgere il proprio lavoro e la soddisfazione al lavoro. Ove possibile, le relazioni sono state approfondite anche tramite il test di correlazione di Pearson e il test di correlazione di Spearman[7]. Questi ultimi due test hanno confermato ulteriormente i risultati riportati di seguito.

Non sono emerse relazioni significative tra l'età, la sfera motivazionale e la soddisfazione al lavoro dei dipendenti. Interessante, invece, è stato verificare l'associazione significativa tra l'età e due specifiche domande " *i miei valori personali sono molto simili a quelli condivisi nell'amministrazione dove sto lavorando*" e " *quanto è soddisfatto del Rapporto con l'Amministrazione*". Il test del Chi-quadrato in questo ultimo caso indica una relazione tra le due variabili (Statistica Test = 17.57, p-value = 0.0245) (Fig.2).

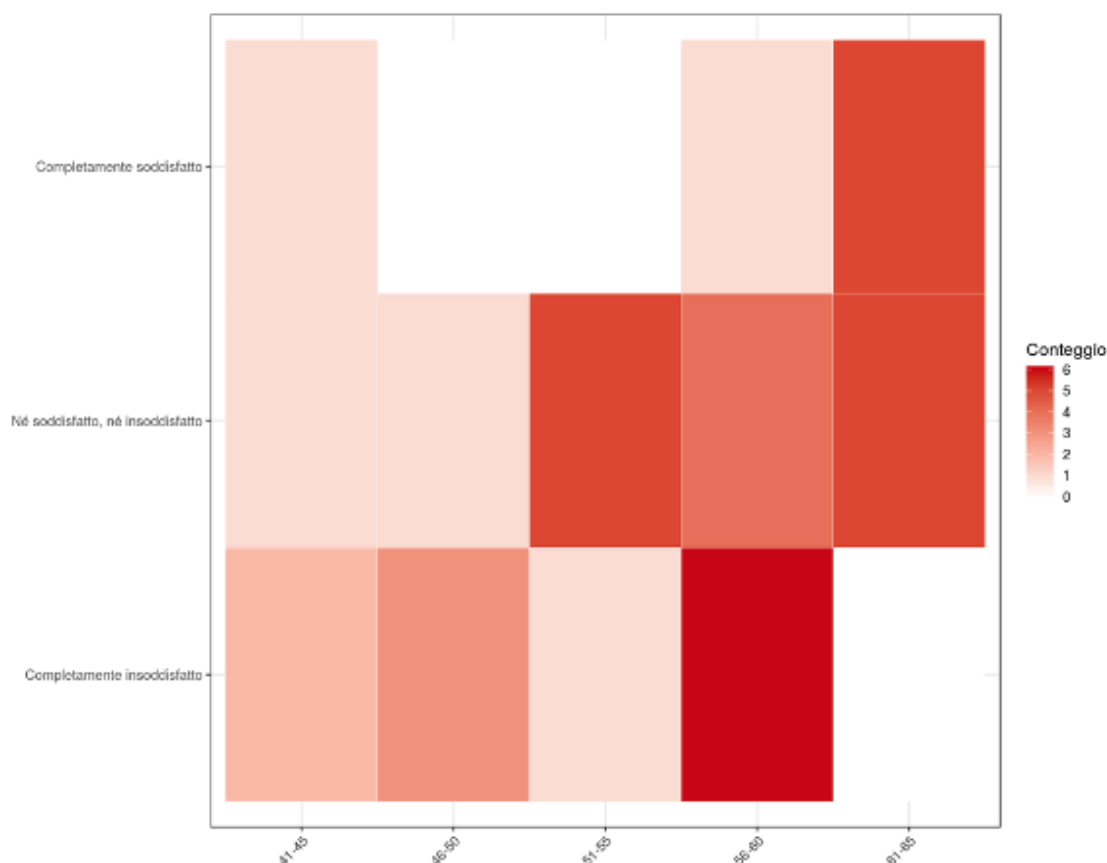


Figura 2 – Relazione tra la classe d'età e il rapporto con l'amministrazione

Analizzando i residui risulta che l'incrocio tra la classe di età 61-65 e la modalità 'Completamente Soddisfatto' si presenta in misura superiore a quanto atteso dal test del Chi Quadro (residuo = 2.12).

Nel caso della Classe d'età e la domanda volta a verificare se i valori personali fossero molto simili a quelli condivisi nell'amministrazione in cui si lavorava, il test del Chi Quadro assume valore pari a 27.5 e pvalue = 0.04 (Fig.3). Dai test e dall'analisi dei grafici si desume che la classe di età 61-65 condivide molto di più i valori della propria amministrazione e, inoltre, si evidenzia che nella classe di età 56-60, nonostante i lavoratori non si sentano soddisfatti del rapporto con la propria amministrazione, ne condividono comunque i valori.

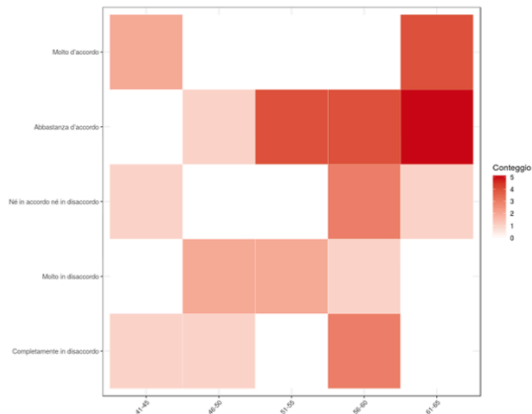
Le domande che seguono, poste per verificare l'effettivo legame con l'Amministrazione e la condivisione dei valori della stessa, presentano valori significativi rispetto alle classi di età più elevate (Tav.1).

Tavola 1 – Risultati delle analisi

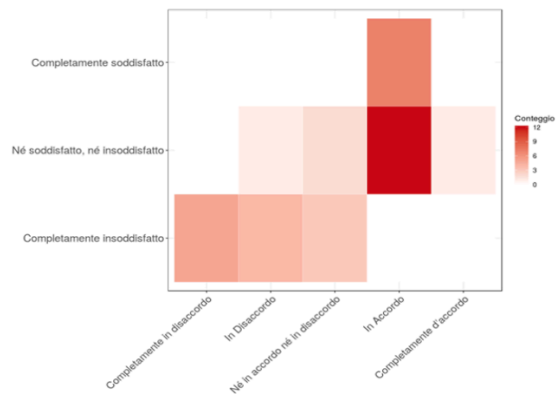
DOMANDA	Chi Quadro	p-value
<i>Mi sento emotivamente legato/a all'amministrazione dove sto lavorando</i>	29,04	0.0003
<i>I miei valori personali sono molto simili a quelli condivisi nell'amministrazione in cui sto lavorando</i>	28,01	0.00047
<i>L'amministrazione per cui sto lavorando ha un grande significato personale per me</i>	26.74	0,005

Come si evidenzia dalle figure 3, 4, 5 e 6 i lavoratori con una età anagrafica più alta sono anche quelli più legati all'organizzazione di appartenenza e ne condividono i valori.

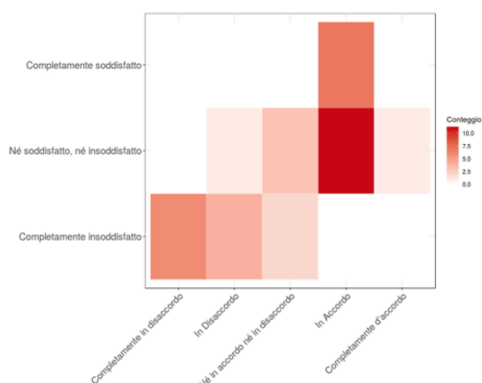
**Figura 3- Relazione tra la Classe d'età e valori condivisi**



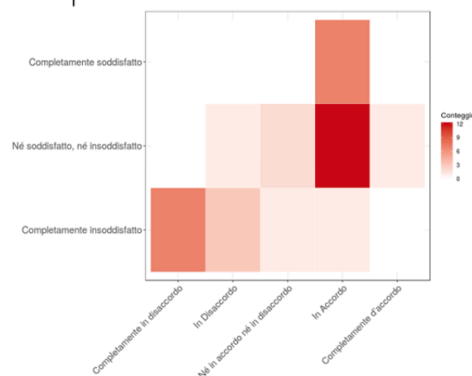
**Figura 4. I miei valori personali sono molto simili a quelli condivisi nell'amministrazione in cui sto lavorando**



**Figura 5. Mi sento emotivamente legato/a all'amministrazione dove sto lavorando**



**Figura 6- L'amministrazione per cui sto lavorando ha un grande significato personale per me**



La seconda parte del questionario somministrato era volta ad analizzare la relazione dell'individuo con il proprio ruolo o mansione. A tal fine si è innanzitutto cercato di capire quali siano le competenze ritenute importanti dai dipendenti in relazione all'età e al tipo di mansione svolta. Analizzando le risposte si è subito palesata una differenza nell'importanza di alcune competenze per specifiche classi di età. In particolare, gli intervistati della classe di età 61-65 hanno dato un peso maggiore alle competenze definite "sociali", quali il trasferimento di conoscenze e la capacità di lavorare in gruppo, penalizzando, al contrario, competenze quali l'attitudine alla direzione e l'autonomia decisionale.

I dipendenti over 60 hanno attribuito un minor peso all'attitudine alla direzione e alla capacità di saper interpretare i problemi. L'aver attribuito un peso minore è comprensibile alla luce del tipo di organizzazione adottata. L'Amministrazione oggetto di studio, infatti, è un'organizzazione fortemente burocratizzata per cui la divisione del lavoro è rigidamente determinata da norme e regolamenti, esiste una ben chiara gerarchia degli uffici, che identifica *"un'autorità di tipo gerarchico derivante dalle attività svolte e dalla posizione organizzativa ricoperta e di tipo relazionale legata alle capacità socio-relazionali dell'individuo"* (Moschera, 2007, p.166).

## Le competenze e la motivazione degli *older workers*

In letteratura esistono pochi studi che esaminano la motivazione al lavoro in relazione agli *older workers*. Rhodes (1983) ha preso in esame più di 185 studi analizzando le diverse età lavorative e la loro motivazione al lavoro. Dalla sua ricerca emergono solo pochi risultati rilevanti che mostrano una debole ma positiva correlazione tra l'età e la motivazione al lavoro. Interessante è lo studio condotto da Lord (2004) nel quale identifica la principale motivazione degli *older workers* a rimanere attivi sul mercato del lavoro. Tale condizione avviene se essi riescono a utilizzare le competenze acquisite nel tempo, ad avere l'opportunità di esprimere la propria creatività e a sentirsi pienamente realizzati grazie al lavoro che svolgono quotidianamente. Un precedente studio condotto sempre da Lord (2002) ha evidenziato che gli ingegneri con più di 55 anni e con un reddito basso di accesso al sistema pensionistico, lavorano per soddisfare il primo (bisogni fisiologici) e il secondo (bisogni di sicurezza) livello della scala dei bisogni di Maslow. Gli ingegneri che posseggono un salario più elevato invece, sono specialmente motivati dal terzo (bisogno di appartenenza) e dal quarto (bisogno di stima) livello della scala gerarchica. Secondo Higgs, Mein, Ferrie, Hyde e Nazroo (2003) gli *older workers* continuano a lavorare per ragioni meramente economiche o perché legati a un'etica professionale tradizionale. Noi sosteniamo che gli studi empirici e teorici fino ad ora prodotti non evidenziano in maniera univoca una correlazione tra l'età anagrafica e la motivazione al lavoro dei lavoratori definiti *older*. Esaminando i dati raccolti nel nostro studio, tale relazione è soprattutto associata a fattori quali la condivisione dei valori personali con l'amministrazione di appartenenza o il legame affettivo che si crea, probabilmente, anche con il passare degli anni di servizio e non è correlata all'età, a conferma della prima ipotesi posta alla base della nostra ricerca. La motivazione al lavoro sembrerebbe maggiormente dovuta ai valori personali e alla condivisione di questi con l'amministrazione che all'età anagrafica e alla tipologia del lavoro svolto. Ciò è in linea con la letteratura che afferma che la motivazione al lavoro è strettamente connessa al concetto di identificazione organizzativa. Quest'ultima è considerata come una forma particolare del *Social Identity Approach* (Tajfel e Turner, 1979; Ashforth e Mael 1989; Haslam, 2001) e può essere definita come *"uno stato relativamente duraturo che riflette la prontezza dell'individuo a definirsi come un membro di un particolare gruppo sociale"* (Haslam, 2001,

p.383). L'identificazione organizzativa può essere ritenuta come un processo di *"internalizzazione da parte dell'individuo degli obiettivi dell'organizzazione"* (Simon, 1947, p.278) e consente alla persona di conseguire *"un attaccamento e un sentimento di lealtà verso l'organizzazione"* (Simon, 1947, p.278). Nell'identificazione organizzativa sono sempre presenti due componenti: uno cognitivo e uno valutativo. Il primo è relativo alla consapevolezza di far parte di un gruppo, mentre il secondo è collegato ai valori (Tajefel, 1982).

Lieberum, Heppe e Schuler (2005) hanno progettato il paradigma del ciclo evolutivo delle competenze, identificando tre fasi della vita lavorativa di un lavoratore: 15-30, 30-45 e 45-65 anni. Gli studiosi suggeriscono, sulla base di evidenze empiriche, che i lavoratori più anziani da un lato perdono progressivamente alcuni aspetti della propria capacità lavorativa come, ad esempio la forza fisica e la capacità di apprendimento, mentre dall'altro, l'avanzare dell'età comporta il crescere di altre capacità e competenze come un miglioramento delle competenze sociali e relazionali. I lavoratori più anziani avrebbero una maggiore propensione alla disponibilità verso i colleghi, maggiore responsabilità individuale, maggiori capacità di leadership e una maggiore attitudine al coaching, all'insegnamento e al mentoring. I lavoratori più giovani, invece, manifesterebbero una maggiore attitudine alla creatività e all'innovazione, maggiore dimestichezza con apparecchiature informatiche e più alta adattabilità a lavorare in gruppi di lavoro preesistenti.

In linea con questi studi anche il nostro progetto pilota conferma che i lavoratori tra i 61 e 65 anni ritengono che le competenze principali per svolgere la propria mansione sono l'attitudine all'aggiornamento, la capacità di saper lavorare in gruppo e quella di trasferire le proprie conoscenze, per cui all'aumentare dell'età cambia la tipologia di attività che motiva i lavoratori più anziani, i quali prediligono attività di mentoring o di coaching. Inoltre, seppure il campione dello studio pilota fosse ristretto, il fatto che gli *older workers* abbiano dato un peso maggiore all'attitudine all'aggiornamento

dimostra che il tema della formazione e dell'innovazione non è una prerogativa tipica dei lavoratori più giovani, ma può essere considerata una competenza trasversale comune a tutte le classi d'età.

### Quali politiche di *diversity management* per gli *older workers*?

La tecnologia, i cambiamenti demografici e il rallentamento dell'economia hanno prodotto irreversibili modifiche all'interno delle organizzazioni. In particolar modo si sta assistendo ad un progressivo aumento della vita lavorativa con un conseguente aumento dei lavoratori senior. La tendenza all'invecchiamento della popolazione ha, dunque, un enorme impatto sulla gestione del personale con un livello di anzianità più elevato, non solo in merito alle politiche pensionistiche, ma soprattutto di *diversity management*, che in Italia è molto più attento a politiche di sostegno alla diversità di genere e solo marginalmente affronta le problematiche di gestione dei lavoratori più anziani (Lucarelli, 2016), anche se questa tendenza sta cambiando. I manager moderni e lungimiranti devono considerare questi lavoratori come risorse preziose per lo sviluppo aziendale. Le loro conoscenze e competenze costituiscono "un'autentica fonte di *capitale di saggezza*" (Vasconcelos, 2018) che merita di essere valorizzata attraverso l'utilizzo di strumenti specifici per motivarli e incentivarli. I lavoratori sviluppano molteplici profili motivazionali con diversi livelli di intensità in base alle attività da svolgere e tali profili diventano sempre più articolati e multiformi con l'avanzare dell'età (Stamov-Robnagel, 2009). Quanto detto implica che sviluppare un livello più alto di motivazione rispetto ad alcune tipologie di attività lavorative in età avanzata può compensare il declino di motivazione che sopraggiunge nei confronti di altre. Queste, che Baltes definisce "*capacità di riserva*", possono e devono essere sviluppate durante l'attività lavorativa. Esse riguardano sia le competenze tecniche conseguite negli anni (*expertise* professionali) sia l'esperienza acquisita nelle relazioni umane in termini di migliori capacità relazionali.

Sviluppare, quindi, l'intelligenza cristallizzata (cioè la capacità di utilizzare competenze, conoscenze e abilità) consente ai lavoratori più anziani di compensare il calo inevitabile dell'intelligenza fluida



(capacità di pensare logicamente e risolvere i problemi) spingendo l'individuo a compiere attività attraverso le quali conseguirà maggiori risultati in termini di performance.

In tal senso è importante tener presente che i dipendenti che si identificano maggiormente con la propria organizzazione e con il proprio lavoro mostrano una maggiore motivazione e un maggior impegno verso di essa (Ashforth e Mael, 1989). Gli individui, essendo coinvolti in prima persona, tenderanno a raggiungere risultati più soddisfacenti e in linea con gli obiettivi aziendali. Diversi ricercatori nei loro studi sono riusciti a dimostrare che una forte identificazione del lavoratore contribuisce al successo dell'organizzazione per la quale lavora (Mathieu e Zajac, 1990; van Knippenberg e van Shie, 2000) e una forte identificazione organizzativa può spingere a vivere gli interessi del gruppo come se fossero interessi personali, aumentando, in tal modo, il livello della performance (Van Leeuwen e van Knippenberg, 1999). Il principio è, dunque, trasversale e valido non solo nelle organizzazioni private ma anche e soprattutto, in quelle pubbliche: i dipendenti motivati che si identificano con l'organizzazione presso la quale lavorano conseguiranno prestazioni superiori che miglioreranno l'efficienza di tutta l'organizzazione. In altre parole, ci si può rifare alla teoria della *Public Services Motivation*, secondo la quale i dipendenti pubblici sono maggiormente mossi da una motivazione intrinseca più che estrinseca che si esplicita nello svolgere ruoli con un elevato valore sociale. Brewer (2009) ha rilevato nei suoi studi che i dipendenti pubblici raggiungono risultati più elevati nelle aree legate alla fiducia sociale, all'altruismo e all'uguaglianza. A seguito di questi risultati, Brewer conclude che i dipendenti pubblici *"are motivated by a strong desire to perform public, community, and social service"* (2003, p.20). Perry e Wise ne parlano come *"an individual predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations"* (Perry e Wise, 1990, p.368). In tempi più recenti, la motivazione è stata definita da Vandenberghe come: *"belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of larger political entity"* (2007, p.547).

Nella gestione della diversità legata all'età sarebbe quindi, utile, puntare sull'identificazione dei dipendenti pubblici con la propria amministrazione e valorizzare gli *older workers* utilizzando una strategia più efficace che miri ad assegnare loro mansioni che siano maggiormente connesse con le competenze sociali che implicino sia il trasferimento delle conoscenze che la gestione dei gruppi in cui essi sono più motivati.

Infine, i responsabili delle Risorse Umane potrebbero tradurre le inclinazioni che normalmente sono più legate agli *older workers* in programmi di *mentoring* o nell'organizzazione di team diversificati per età, che offrono ai lavoratori più anziani l'opportunità di formare i loro colleghi più giovani dal punto di vista professionale.

Niketh Sundar[8] ha dichiarato: “*In the context of the Knowledge and technology industry, age is just a number. What matters the most today is the value an employee brings to the table and how efficiently they fulfil their duties*” (Drishti Pant, 2019). In sintesi, gestire e valorizzare una popolazione aziendale più matura diventerà nei prossimi anni una sfida che ogni organizzazione dovrà affrontare attraverso l'adozione di iniziative aziendali volte a promuovere un confronto fra le diverse generazioni e a sviluppare le potenzialità che ciascun lavoratore ancora possiede per essere sempre più competitivi sul mercato. Ciò vale ancora di più se riferito alla Pubblica Amministrazione.

## Bibliografia

AAB CREMS (a cura di), (2008), La motivazione al lavoro secondo Herzberg e McGregor, *RU. Risorse Umane nella pubblica amministrazione*, Maggioli Editore, Rimini.

Andersen Lotte Bøgh, Eskil Heinesen, and Lene Holm Pedersen, (2014), “How does public service motivation among teachers affect student performance in schools?” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 651-671.

Anolli L.M., Legrenzi, P., (2006). *Psicologia generale*, Il Mulino, Bologna.

Ferreira Vasconcelos A., (2018), Older workers as a source of wisdom capital: broadening perspectives, *Revista de Gestão*, Vol. 25 Issue: 1, pp.102-118.

Ashbaugh D.L., Fay C.H., (1987), The Threshold for Aging in the Workplace, *Research On Aging*, 9(3), 417-427.

Ashforth B. E., & Mael F., (1989), Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14: 20–39.

Avolio B.J., Barrett G.V. and Sterns, H.L., (1984), Alternatives to age for assessing occupational performance capacity, *Experimental Aging Research*, Vol. 70 No. 2, pp. 101-5

Baltes P. B., & Baltes M. M., (1990), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*, Cambridge University Press.

Baltes P.B., Lindenberger U. and Staudinger U.M., (2006), Lifespan theory in developmental psychology, in Lerner, R.M. (Ed.), *Handbook of Child Psychology*, Vol. 1, 6th ed., Wiley, New York, NY, pp. 569-664.

Bandura A., (1995), *Self-efficacy in changing societies*, Cambridge University Press.

Battistelli P., (1994), “Autostima”, in S. Bonino (a cura di), *Dizionario di Psicologia dello Sviluppo*, Torino: Einaudi.

Bourne, B., (1982), Effects of aging on work satisfaction, performance and motivation, *Aging and Work*, Vol.5, n.1, pp. 37-47.

Brewer G. A., (2009), The Possibility of an Ethical Dimension of Public Service Motivation, *Paper presented at the International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, Bloomington, Indiana.

Brewer G. A., (2003), Building Social Capital: Civic Attitudes and Behavior of Public Servants, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1): 5-26

Caprara G. V., Cervone D., (2000), *Personalità*, Raffaello, Cortina.

Cerese F., Farinella D., (2009), Public Service Motivation: How Does It Relate to Management Reforms and Changes in the Working Situation of Public Organizations? A Case Study of the Italian Revenue Agency, *Public Policy and Administration*, 24(3):281-308.

Doering M., Rhodes Susan R., Schuster Michael R., (1983), *The Aging Worker*, Research and Recommendations, *Sage Publications*, Beverly Hills, 1983, 391 pp.

Galdiero C., Pezzillo Iacono M., (2018), Politiche e Pratiche Motivazionali: Quali Differenze tra Pubblico e Privato?, *Prospettive in Organizzazione*, n.9, Ottobre.

Geller L., (1982), The failure of self-actualization theory: A critique of Carl Rogers and Abraham Maslow, *Journal of Humanistic Psychology*, 22(2), 56-73.

Giorgiantonio C., Orlando T., Palumbo G., Rizzica L., (2016), Incentivi e selezione nel pubblico impiego, *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)*, n.324, luglio.

Griffiths A., (1999), Work design and management – the older worker, *Experimental Aging Research*, Vol. 25, pp. 411-20

Haslam S. A., (2001), *Psychology in organizations: The social identity approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hedge J.W., Borman W.C. and Lammlein S.E., (2006), *The Aging Workforce. Myths, Realities and Implications*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Herzberg F., Mausner B. and Snyderman B., (1959) *The Motivation to Work*, (2nd Edition), John Wiley & Sons Inc., New York, 20, 141-147. Hondeghem, A. & Perry, J. L., EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction, *International Review of Administrative Sciences* 75, 2009, 5-9.

Hyde M., Ferrie J., Paul F D Higgs, Gill Katherine Mein, Nazroo J., (2004), The effects of pre-retirement factors and retirement route on circumstances in retirement: Findings from the Whitehall II study, *Ageing and Society*, 24(2).

Kaliterna L., Larsen Z.P. and Brkljacic T., (2002), Chronological and subjective age in relation to work demands: survey of Croatian workers, *Experimental Aging Research*, Vol. 28, No. 1, pp. 39-49.

Kanfer R. and Ackerman Phillip L., (2004), Aging, Adult Development, and Work Motivation, *The Academy of Management Review*, 29(3).

Kanfer R., (2012), Work Motivation: Theory, Practice, and Future Directions, *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Publisher: Blackwell, Editors: S. W. Kozlowski, pp.455-495.

Kanfer R., Beier M. E., & Ackerman P. L., (2013), Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22,253-264.

Kooij D., de Lange A., Jansen, P., & Dijkers, J., (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.

Lange A.H. de, Taris T.W., Jansen P.G.W., Smulders P., Houtman, I.L.D. and Kompier, M.A.J. (2006), Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS study, in Houdmont, J. and McIntyre, S. (Eds), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (Vol. 1), ISMAI Publications, Maia, Portugal, pp. 21-45.

Lieberum U.B., Heppe C., Schuler A., (2005), An analysis of the career orientation and prospects of employees from various age groups within companies for the development of an age(ing)-oriented career management, *Helmut Schmidt University*, Hambourg.

Locke E. A., & Latham G. P. (2002), Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey, *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

Lord Robert L., (2002), Traditional Motivation Theories and Older Engineers, *Engineering Management Journal*, Volume 14, – Issue 3.

Lord Robert L., (2004) *Empirical evaluation of classical behavioral theories with respect to the motivation of older knowledge workers, dissertation*, University of Alabama.

Lucarelli M., (2016), *Diversity management: a che punto siamo in Italia*, ManagerItalia.

Mael F., Ashforth Blake E., (2002), Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 13, Issue 2.

Manuti A., Bosco A., (2012), Identificazione organizzativa: Un contributo alla verifica delle proprietà psicometriche di due strumenti di misura, *Giornale Italiano di Psicologia*, n. 4, dicembre.

Maslow A. H., (1954), *Motivazione e personalità*, Harper & Row, Publishers. Inc.

Mathieu J. E., & Zajac D. M., (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.

Moschera L. (2007), *Analisi di teorie dell'organizzazione*, Franco Angeli.

Nelson E. Anne, Dannefer D., (1992), Aged Heterogeneity: Fact or Fiction? The Fate of Diversity in Gerontological Research, *The Gerontologist*, 32(1):17-23.

Nelson T.D., (2002), Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons, *MIT Press, Cambridge, MA*.

Perry J.L., Wise L.R., (1990), The Motivational Bases of Public Service, *Public Administration Review*, 50 (3), pp. 367-373.

Pezzillo Iacono M., De Nito E., Martinez M., Mercurio M., (2017), Exploring the Hidden Aspects of Organizational Change: The Constellation of Controls at a Fiat-Chrysler Automotive Plant, *Studi Organizzativi*, 2: 68-89.

Pinder Craig C., (1998), *Work motivation in organizational behavior*, Upper Saddle River, NJ,

Prentice-Hall. Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009), Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions, *Journal of Management*, 35, 158–188.

Ravasi D., (2016), Organizational identity, culture and image, *in book: Oxford Handbook of Organizational Identity*, Publisher: Oxford University Press.

Rhodes S. R., (1983), Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis, *Psychological Bulletin*, 93(2), 328–367.

Ricoeur P., (1965), *Dell'interpretazione. Saggio su Freud*, Il Saggiatore.

Rosen B. and Jerdee T.H., (1976), The influence of age stereotypes on managerial decisions, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61 No. 4, pp. 428-32

Simon H. A., (1947), *Administrative behavior*, New York: Free Press.

Stagner R., (1985), Aging in industry, in Birren, J.E. and Schaie, K.W. (Eds), *Handbook of the Psychology of Aging*, Van Nostrand Reinhold Company Inc, New York, NY, pp. 789-817.

Stamov Roßnagel C., (2015), Work Motivation and Aging, *Encyclopedia of Geropsychology*, Publisher: Springer, Editors: Nancy A. Pachana.

Stamov Roßnagel C., Hertel G., (2010), Older workers' motivation: Against the myth of general decline, *Management Decision*, 48(6):894.

Stamov-Roßnagel, C., (2009), All is not decline: giving the change multiple directions, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, pp. 112-14.

Sterns H.L. and Doverspike D., (1989), Aging and the retraining and learning process in organizations, in Goldstein, I. and Katze, R. (Eds), *Training and Development in Work Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 299-332.

Sterns H.L. and Miklos S.M., (1995) The aging worker in a changing environment: organizational and Individual Issues, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 47 No. 3, pp. 248-68



Stuart H., (2002), Employee Identification with the Corporate Identity – Issues and Implications, *International Studies of Management & Organization Volume 32*, – Issue 3.

Tajfel H., (1982), Social Psychology of Intergroup Relations, *Annual Review of Psychology*, 33:1-39.

Tajfel H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Taylor J., (2008), Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study, *International Public Management Journal*. Turek K., Perek-Bialas J., (2013), The role of employers opinions about skills and productivity of older workers: Example of Poland, *Employee Relations* 35:648-664.

van Knippenberg D., & van Schie E. C. M., (2000), Foci and correlates of organizational identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137–147.

van Leeuwen E., van Knippenberg D. (1999). Social value orientations and group performance: the role of expectations of other group members' effort. (Unpublished manuscript, Leiden University).

Vandenabeele W., (2007), Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach, *Public Management Review* 9(4): 545–56

Vroom V. H., (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley.

Warr, P., (2000), Job performance and the ageing workforce, in Chmiel, N. (Ed.), *Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 407-23.

Wegge, J., Haslam S. A. (2005), Improving work motivation and performance in brainstorming groups: The effects of three group goal setting strategies, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14: 400-430.

Wegge J., Jungmann F., Liebermann Susanne C., (2012), What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research program, *in Work*, 41:5145-5151.

Westen, D., (2002), Psicologia. *La storia, i metodi, i meccanismi fisiologici e cognitivi del comportamento*, Volume 1, Zanichelli, Bologna.

## Sitografia

ec.europa.eu, *Struttura e invecchiamento della popolazione*, dati estratti a luglio 2019.

eur-lex.europa.eu, *Un nuovo slancio per la strategia di Lisbona (2005)*.

population.un.org, *World Population Prospects 2019*.

populationpyramid.net, *Piramide dell'età 2018*.

www.contoannuale.wef.gov.it

www.gazzettaufficiale.it.

www.peoplesmattersglobal.com, Drishti Pant, (2019), *Old is gold: Is it time to scrap the retirement age from HR policy?*

[1] La percentuale di anziani (di età pari o superiore ai 65 anni) si attestava al 19,7 % (la percentuale è in aumento di 0,3% rispetto al 2017 e di 2,6 punti percentuali rispetto a 10 anni prima).

eur-lex.europa.eu, *Un nuovo slancio per la strategia di Lisbona (2005)*.

[2] Struttura e invecchiamento della popolazione, Fonte Eurostat, dati estratti a luglio 2019,

ec.europa.eu

[3] È necessario aver accumulato minimo 20 anni di contribuzione e 66 anni di età sia per le donne che per gli uomini.

[4] La legge è in vigore dal gennaio 2019 (in via del tutto sperimentale fino al 2021) e permette l'uscita anticipata dal mondo del lavoro per tutti coloro che hanno accumulato almeno 38 anni di contributi con un'età anagrafica di almeno 62 anni. Per venire incontro a queste critiche la Legge di Bilancio 2019 ha introdotto una nuova misura volta a contrastare gli effetti della Riforma Fornero denominata "Quota 100" che sarà in vigore fino al 2021.

[5] La Legge 23 agosto 2004, n. 243, comma 2 lett. b prende in considerazione il concetto di liberalizzare l'età pensionabile, "*prevedendo il preventivo accordo del datore di lavoro per il proseguimento dell'attività lavorativa qualora il lavoratore abbia conseguito i requisiti per la pensione di vecchiaia (...) facendo comunque salva la facoltà per il lavoratore, il cui trattamento pensionistico sia liquidato esclusivamente secondo il sistema contributivo, di proseguire in modo automatico la propria attività lavorativa fino all'età di sessantacinque anni.*" [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it).

[6] La classe modale è quella classe caratterizzata dalla massima frequenza di un valore e che ne rappresenta la maggiore numerosità.

[7] L'indice di correlazione di Pearson è un indice che esprime un'eventuale relazione di linearità tra due variabili X e Y mentre il coefficiente di cograduazione di Spearman permette di calcolare la forza di una relazione monotona tra di esse. Entrambi gli indici vengono utilizzati per valutare l'associazione tra due variabili continue. Nel caso specifico le variabili sono state misurate con una scala Likert con più di cinque modalità assimilabili dunque a variabili continue.

[8] Niketh Sundar è il Global Head, People Function della QuEST Global, è una società leader mondiale di Servizi e Soluzioni ingegneristiche nei settori Oil and Gas, Aero Engines, Aerospace & Defense, Transportation, Medical Devices, Power e Industrials.. Nata nel 1997 negli USA la QuEST Global ha sedi in 13 Paesi tra Europa, Asia e America e conta attualmente più di 11.000 impiegati che forniscono supporto in tutto il mondo. Le fondamenta della cultura QuEST si basano su sette principi guida: lavoro di squadra, miglioramento continuo, focus sul cliente, responsabilità ed ownership, imprenditorialità, apertura e trasparenza e passione per l'ingegneria.

## **Alle origini dell'attitudine manageriale: uno studio empirico sul middle-management in sanità**

Federica MORANDI, Fausto DI VINCENZO, Amerigo CICCHETTI

*L'adozione di nuovi modelli organizzativi in sanità rende sempre più cruciale il ruolo svolto dai medici-manager. Lo scopo del presente studio è quello di identificare i microfondamenti della loro attitudine manageriale, esplorando attraverso uno studio empirico il ruolo svolto nello specifico dal narcisismo, dalla specializzazione conseguita e dai livelli di identificazione organizzativa con l'ospedale in cui i medici manager prestano la loro opera.*

### **Introduzione**

Nell'era della *accountable care* le organizzazioni si sono dotate di nuovi modelli organizzativi in grado di governare efficacemente le richieste provenienti dal sistema salute (Kirkpatrick et al., 2013). Nel contempo i professionisti sanitari hanno dovuto lavorare sull'adeguamento delle competenze cliniche, necessarie per garantire l'ottimalità delle cure, e di quelle manageriali, fondamentali quando essi sono incardinati in ruoli di management. I cosiddetti medici manager sono chiamati ad occuparsi della gestione di unità operative, svolgendo una funzione di collegamento tra il livello operativo e quello strategico dell'ospedale. Essi divengono responsabili delle attività cliniche e manageriali in capo alle unità che dirigono (Morandi et al., 2020).

Di fatto essi ricoprono un duplice ruolo rispetto al quale la letteratura testimonia molteplici difficoltà (Kippist e Fitzgerald, 2009). Spesso i medici manager sono scarsamente predisposti verso i compiti manageriali a causa di un limitato possesso di competenze specifiche su questi temi, di uno scarso

interesse per le questioni manageriali, di cui spesso non conoscono ruoli e compiti, nonché a causa dell'eccesso di pressione temporale dettata dall'aumento delle responsabilità (Kirkpatrick et al., 2013).

La letteratura suggerisce che, nonostante le competenze professionali, le conoscenze tecniche e l'esperienza giochino un ruolo fondamentale (Fulop, 2012) nell'agire efficacemente nel ruolo di medico manager, sono i tratti individuali e l'attitudine manageriale il vero traino (Vera e Hucke, 2009), rendendo alcuni medici manager più efficaci nell'anticipare, interpretare e rispondere alle sfide provenienti dai sistemi sanitari moderni.

Il tema dell'attitudine manageriale dei medici è molto dibattuto. Molti contributi evidenziano che il possesso di alcuni tratti della personalità è associato a migliori prestazioni individuali, successo nella carriera e realizzazione professionale (Judge e colleghi, 2013; Mascia e colleghi, 2015). Tuttavia, la maggior parte di questi studi si concentra sulle conseguenze dell'atteggiamento manageriale e non sugli antecedenti, ovvero quelle variabili da cui l'attitudine manageriale origina e si sviluppa (Tasselli e colleghi, 2015).

Il dibattito sull'attitudine manageriale dei middle manager in sanità origina nel sistema sanitario italiano con le riforme del 1992 (la c.d. aziendalizzazione) nell'ambito delle quali, fin dal 1997, è previsto l'obbligo del conseguimento di una idoneità manageriale per i medici con ruolo dirigenziale nelle strutture. L'attenzione, in questa prima fase, era posta sulla necessità di dare risposta ad una esigenza "formale" più che sostanziale del profilo di competenza del medico. Più recentemente, anche grazie all'iniziativa svolta dalla Federazione Italiana delle Aziende Sanitarie e Ospedaliere (FIASO), in collaborazione con l'Università Cattolica (ALTEMS), l'Università di Roma Tor Vergata (CEIS-Sanità) e l'Università di Milano (Centro di ricerche e alta formazione in Health Administration), l'attenzione si è ri-focalizzata sulla necessità di definire dei modelli di competenze professionali e comportamentali associabili a performance superiori anche sotto il profilo manageriale.

Con il presente studio intendiamo inserirci con un contributo scientifico nel dibattito sul management sanitario, offrendo una fonte di riflessione per tutti coloro i quali sono chiamati a definire i percorsi di crescita personale e professionale dei medici-manager. Nella maggior parte dei casi i percorsi formativi vengono progettati sulla base della rilevazione di carenze conoscitive o tecniche, tralasciando o comunque incamerando molto raramente il fabbisogno di potenziamento delle soft skills, la cui individuazione proviene dalla mappatura delle caratteristiche comportamentali utili per agire efficacemente nei ruoli assegnati. Con l'intento di contribuire al potenziamento dell'attitudine manageriale dei medici manager, il presente studio pone l'enfasi su alcune delle sue dimensioni più rilevanti e al contempo ancora poco esplorate quali il ruolo esercitato sull'attitudine manageriale dal narcisismo, dall'identificazione organizzativa e dalla specializzazione. I risultati dell'indagine empirica, misurati su un campione di middle-manager sanitari che lavorano presso ospedali pubblici, offrono uno spaccato realistico delle caratteristiche comportamentali da essi possedute e di come esse impattino sull'attitudine ad assumere responsabilità manageriali.

## **Narcisismo e attitudine manageriale**

La prima dimensione comportamentale considerata rilevante per l'attitudine manageriale è il tratto del narcisismo. Il narcisismo è definito quale "concetto di sé esagerato e al contempo fragile relativo alla propria importanza e influenza (Resick et al., 2009)". I narcisisti sono naturalmente attratti dai ruoli di leadership grazie al loro desiderio di cimentarsi in opere che saranno ricordate come grandiose e ammirevoli, specie se condotte in contesti complessi (Maccoby, 2000). Sebbene spesso al termine narcisismo siano associati pensieri e sentimenti negativi, tale tratto presenta anche risvolti positivi, soprattutto quando, come avviene per gli operatori sanitari, il capitale psicologico di cui sono dotati li renda in grado di utilizzarne positivamente gli effetti (Erkutlu e Chafra, 2017).

Di fatto il narcisismo è fortemente correlato al raggiungimento di alti successi organizzativi (Wales et al., 2013) nonché a compiti manageriali impegnativi. Alcuni esempi sono la relazione tra narcisismo e grado di responsabilità sociale d'impresa (Ahn et al., 2020), tra esso e le decisioni di internazionalizzazione (Oesterle et al., 2016) piuttosto che l'avvio di comportamenti orientati al successo (Lin et al., 2020). Tutti i contributi convergono su una evidenza: laddove i manager sono dotati di una certa quantità di narcisismo, essi sono in grado di manifestare un pieno atteggiamento manageriale. Da qui la nostra prima ipotesi di ricerca:

***HP 1: MAGGIORE È IL LIVELLO DI NARCISISMO NEI MEDICI MANAGER, MAGGIORE SARÀ LA LORO ATTITUDINE MANAGERIALE.***

## **Identificazione organizzativa e attitudine manageriale**

Un altro tratto psicologico individuale correlato al concetto di sé e che ha ricevuto attenzione nei tempi recenti è l'identificazione dei medici con l'organizzazione sanitaria in cui prestano servizio (Salvatore et al., 2018). L'identificazione organizzativa riguarda la misura in cui il concetto di sé di un individuo contiene attributi identici a quelli percepiti nell'organizzazione in cui lavora, rispecchiandosi in essa (Dutton et al., 1994). Quando gli individui adottano i valori e gli obiettivi dell'organizzazione, sono portati ad integrarli negli approcci decisionali che sviluppano. Sotto la prospettiva manageriale, le decisioni intraprese da manager identificati sono in linea con l'interesse dell'organizzazione, anche in assenza di supervisione (Simon, 1976).



Da un punto di vista cognitivo, gli interessi condivisi tra i dipendenti e la loro organizzazione consentono agli individui di sentirsi e di riconoscersi come parte di essa. Di conseguenza, quando gli individui si identificano fortemente con la loro organizzazione, contribuiscono positivamente al suo successo e svolgono comportamenti extra ruolo (Bergami e Bagozzi, 2000). Nell'ambito dei ruoli ricoperti dai medici manager è proprio questo il tipo di comportamento auspicato, poiché ad essi viene richiesto di essere buoni medici e buoni manager allo stesso tempo (Snape e Redman 2010; Mascia et al., 2015). Per questo motivo abbiamo considerato l'identificazione organizzativa come la seconda determinante della attitudine manageriale ipotizzando che:

## ***HP 2: I MEDICI MANAGER ALTAMENTE IDENTIFICATI CON LA PROPRIA ORGANIZZAZIONE MOSTRANO LIVELLI PIÙ ELEVATI DI ATTITUDINE MANAGERIALE.***

### **Specializzazione medica e attitudine manageriale**

Infine, la terza dimensione rilevante ai fini dell'attitudine manageriale nei medici manager è la loro specializzazione. Lo spirito imprenditoriale che caratterizza oggi le organizzazioni sanitarie, rende rilevante la competizione per le risorse e per i pazienti. Per tale motivo ai medici incardinati in ruoli ibridi è richiesto di raggiungere livelli elevati di prestazioni sia come clinici che come manager. Il medico manager nell'esercizio del proprio ruolo ritrova sia valori intrinseci (ad esempio creatività e apprendimento continuo), legati alla componente clinica, che valori estrinseci (ad esempio status e carriera), maggiormente attinenti alla sfera manageriale. La preferenza per l'una o per l'altra componente si fonda, come per tutti i lavoratori, sul background formativo e sulle caratteristiche professionali (Shapira e Griffith, 1990). In generale, osservano gli autori, esiste un certo grado di

allineamento tra i valori lavorativi e il profilo professionale. In ambito medico questa relazione è stata osservata a partire dalla scelta della specializzazione, da cui originano alcuni comportamenti lavorativi (Taber et al., 2011). Ad esempio, è stata esplorata la correlazione tra specializzazione e decisioni di carriera, interesse per status e prestigio connessi alla posizione ricoperta (Borges e Gibson, 2005), instaurazione di buoni rapporti con i colleghi e “auto-direzione” nel proprio lavoro (Bouwkamp-Memmer et al., 2013).

Le specializzazioni conseguibili dai medici possono essere classificate in due grandi categorie: orientate alla persona e orientate alla tecnica (Borges e Gibson, 2005), come riportato nella Tabella 1.

**Tabella 1:** Distribuzione delle specializzazioni mediche tra “Gruppo Persona P” e “Gruppo Tecnica T”

	Gruppo P	Gruppo T
Patologia		X
Cardiologia	X	
Chirurgia Generale		X
Endoscopia		X
Chirurgia di emergenza		X
Chirurgia Maxillofacciale		X

Chirurgia Toracica		X
Chirurgia Vascolare		X
Ematologia	X	
Endocrinologia	X	
Diabetologia e malattie del metabolismo	X	
Geriatrics	X	
Malattie infettive	X	
Medicina generale	X	
Nefrologia e dialisi		X
Neurologia		X
Oculistica		X
Ortodonzia		X
Ortopedia e traumatologia		X
Ginecologia e ostetricia	X	

Otorinolaringoiatria		X
Pediatria	X	
Urologia		X
Anestesia e Rianimazione		X
Fisiatria e medicina riabilitativa	X	
Gastroenterologia	X	
Oncologia	X	
Pneumologia		X
Radiologia		X
Radiotherapia e medicina nucleare		X
Reumatologia	X	

In termini di approccio al lavoro, le specialità orientate alla persona si concentrano sulla visione olistica del paziente e tendono a enfatizzare l'approccio relazionale ed empatico. Al contrario, le specializzazioni orientate alla tecnica sono più focalizzate sulle competenze tecniche, sugli strumenti e sulle tecnologie necessarie per fornire processi e attività sanitarie. In termini di apprezzamento del lavoro, i medici

orientati alla tecnica sono più interessati allo status, al prestigio e alla carriera, risultando così più in linea con un profilo manageriale rispetto ai medici orientati alla persona. Per questi motivi la nostra terza ipotesi di ricerca afferma che:

***HP 3: I MEDICI CON UNA SPECIALIZZAZIONE ORIENTATA ALLA TECNICA MANIFESTANO UNA ATTITUDINE MANAGERIALE PIÙ ELEVATA IN COMPARAZIONE CON I MEDICI IN POSSESSO DI UNA SPECIALIZZAZIONE ORIENTATA ALLA PERSONA.***

## **Dati e metodi**

Il presente studio mostra le evidenze empiriche prodotte a partire dall'analisi dei medici manager incardinati nel sistema sanitario pubblico della Regione Abruzzo. Ai fini della ricerca sono stati utilizzati dati provenienti da diverse fonti. L'analisi dei piani strategici aziendali e degli organigrammi degli ospedali pubblici ha permesso la rilevazione del numero di unità operative semplici e complesse costituenti i dipartimenti operanti in essi. All'interno di ciascuna unità è stato identificato il nominativo del suo Responsabile, cui è in capo l'organizzazione dei servizi sanitari, sia in termini clinici che gestionali. I singoli Responsabili sono stati intervistati attraverso un questionario semi-strutturato composto da diverse sezioni.

La prima sezione raccoglieva dati personali (età, affiliazione ospedaliera, anzianità, genere, specializzazione conseguita, titoli di formazione manageriale, percorsi di carriera prima dell'attuale incarico). La seconda sezione era finalizzata alla raccolta dei dati sul profilo motivazionale dei medici manager nonché sul loro coinvolgimento nei processi di goal-setting. La terza sezione è stata progettata per rilevare il grado di identificazione organizzativa, mentre la quarta per rilevare il tratto del narcisismo. Infine, la quinta sezione è stata utile ai fini della rilevazione dell'attitudine manageriale.

Dei 332 responsabili di unità operativa che operano nei 17 ospedali pubblici della regione, 126 hanno accettato di essere intervistati (tasso di risposta complessivo del 37,95%). Tutte le interviste sono state condotte di persona e in loco.

## Variabili

La variabile dipendente, denominata Attitudine manageriale, si basa sulla scala multi-item sviluppata da Cicchetti (2005). Essa rileva una serie di dimensioni che caratterizzano l'attitudine manageriale quali l'autonomia ("Il mio lavoro è indipendente da quello degli altri"), l'orientamento all'azione ("Sono orientato all'azione e non ho bisogno di programmare le mie attività in anticipo"), l'orientamento alla interazione sociale ("Sono incline a mantenere una serie di interazioni sociali e lavorative"). Le risposte sono state rilevate attraverso una scala Likert a 6 punti, in cui i valori elevati rappresentano una maggiore attitudine manageriale mentre valori più bassi indicano un orientamento clinico più marcato.

Tra le variabili esplicative inserite nel modello di regressione troviamo:

Identificazione organizzativa: misurata sulla base dell'approccio di Bergami e Bagozzi (2000), che consente di rilevare sette livelli di identificazione da scarsa a completa.

Narcisismo. Questa misura è costituita da un singolo item (Ames et al., 2006) derivato dal lavoro di Konrath et al. (2014). Agli intervistati è stato chiesto di esprimere il proprio grado di conformità con l'affermazione "Sono più capace di altre persone" attraverso scala Likert a 5 punti.

Specializzazione orientata alla tecnica. Variabile dicotomica in cui è stato assegnato valore di 1 ai medici con una specializzazione orientata alla tecnica e 0 ai medici con una specializzazione orientata alla persona (Borges e Gibson, 2005).

Genere. Abbiamo assegnato il valore 1 per gli intervistati di sesso maschile e 0 per gli intervistati di sesso femminile.

Esperienza accademica. Si tratta di una variabile dicotomica utilizzata per valutare l'esperienza precedente degli intervistati come docenti nell'ambito di corsi di medicina e chirurgia (Horsburgh et al., 2001). Un valore di 1 è stato assegnato se gli intervistati hanno riferito di aver avuto queste esperienze e 0 altrimenti.

Anzianità. Come variabile di controllo è stata impiegata una misura continua del tempo (in anni) relativo all'anzianità nel ruolo di Responsabile di unità operativa.

La tabella 2 presenta le statistiche descrittive per le variabili indipendenti e gli indici di correlazione.

**Tabella 2:** Statistiche descrittive e analisi di correlazione

	Mean	Std dev	1	2	3	4	5	6	7

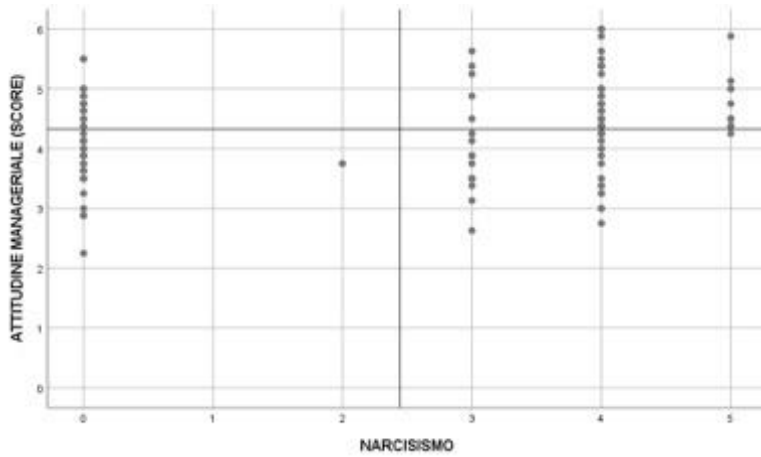
1	Attitudine manageriale	.531	.500	-						
2	Genere, maschio=1	.873	.334	-.02 3	-					
3	Esperienza accademica	.325	.470	.040	.112	-				
4	Anzinit� nel ruolo	8.38	6.85	-.071	.120	.172	-			
5	Narcisismo	.619	.487	.213 *	-.00 4	-.01 3	.144	-		
6	Identificazione organizzativa	5.71	1.37	.117	-.06 2	-.15 1	.112	-.06 8	-	
7	Orientamento alla tecnica	.595	.429	.165	.122	-.04 8	-.03 6	.08 5	-.14 8	-

## Analisi e risultati

Con la finalit  di testare le nostre ipotesi di ricerca sono stati condotti due livelli di analisi. Un primo livello, maggiormente descrittivo, mostra la relazione tra le variabili oggetto di studio. A tal fine il grafico presentato in Figura 1 permette di osservare l'andamento congiunto delle variabili Attitudine manageriale (score) e Narcisismo. Nel quadrante in alto a destra si osserva una maggiore



concentrazione di osservazioni che consente di affermare che la elevata attitudine manageriale dei medici manager è legata alla presenza di un tratto di narcisismo più marcato e viceversa. Di fatto la correlazione positiva e significativa è anche confermata dalle stime presentate in Tabella 2.



Proseguendo nell'analisi, la Figura 2 presenta l'andamento congiunto della variabile Attitudine Manageriale (score) e l'Identificazione Organizzativa (quadrante alto-destra). Le due dimensioni, come anche confermato dai risultati dell'analisi presentata in Tabella 2, risultano correlate positivamente.

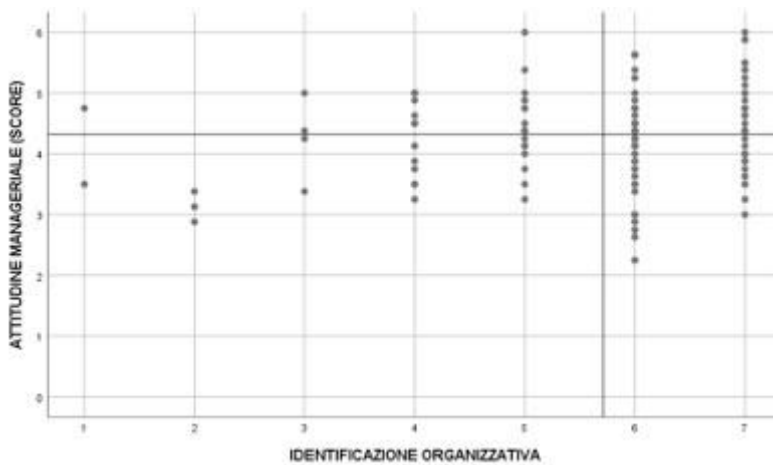


Figura 2: Andamento Attitudine

manageriale e Identificazione Organizzativa

Infine, la Figura 3 mostra la comparazione tra i medici con una specializzazione orientata alla tecnica (es. chirurghi o oculisti) a confronto con i medici con una specializzazione orientata alla persona (es. pediatri o psichiatri), rispetto ai valori di Attitudine manageriale (score).

I medici manager con specializzazione tecnica si presentano con maggiore frequenza rispetto ai colleghi con specializzazione orientata alla persona sia nei valori medio alti di attitudine manageriale, che nei valori più elevati di essa. Ciò dimostra in sintesi una attitudine manageriale più elevata per il middle management sanitario con specializzazione orientata alla tecnica.

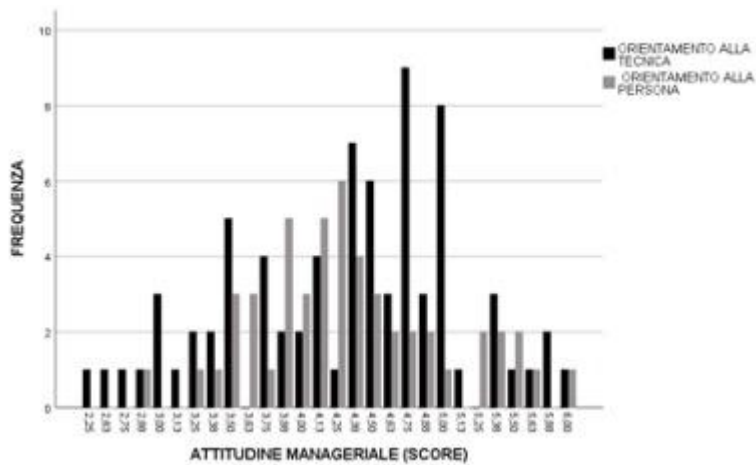


Figura 3: Attitudine manageriale

e Specializzazione

Il secondo livello di analisi condotta è di tipo inferenziale. Abbiamo analizzato due modelli di regressione logistica: il “Modello 1” che include solo le variabili di controllo e il Modello 2 che aggiunge al precedente le variabili narcisismo, identità organizzativa e specializzazione orientata alla tecnica.

La Tabella 3 mostra i risultati. Come previsto, il narcisismo impatta positivamente sulla probabilità di rilevare una attitudine manageriale maggiore nei medici manager ( $\beta = 1.06, p \leq .01$ ). L'identità organizzativa aumenta la probabilità degli intervistati di presentare una elevata attitudine manageriale

( $\beta = .325, p \leq .05$ ). Questi risultati mostrano come i medici intervistati percepiscono l'importanza delle sfide manageriali cui le organizzazioni sanitarie sono sottoposte. La probabilità di vedere accresciuta l'attitudine manageriale implica una maggiore apertura dei medici manager verso i compiti manageriali rispetto all'approccio più tradizionale che vedeva i medici concentrarsi quasi esclusivamente sugli aspetti clinici del loro lavoro. Infine, all'interno del Modello 2, il parametro della specializzazione orientata alla tecnica è positivamente correlato alla variabile dipendente ( $\beta = .807; p \leq .05$ ), indicando che chi è in possesso di questa specializzazione presenta una maggiore probabilità di manifestare elevata attitudine manageriale rispetto a chi è in possesso di una specializzazione orientata alla persona.

**Tabella 3:** Risultati della Regressione Logistica

Variabile dipendente= Attitudine manageriale=1		
	<b>Modello 1</b>	<b>Modello 2</b>
Genere, Maschio=1	-.124	-.195
	<i>(.54)</i>	<i>(.57)</i>
Esperienza accademica=1	.244	.522
	<i>(.39)</i>	<i>(.42)</i>
Anzianità nel ruolo	-.023	-.043
	<i>(.02)</i>	<i>(.02)</i>

Narcisismo	–	1.06**
		<i>(.40)</i>
Identificazione organizzativa	–	.325*
		<i>(.156)</i>
Orientamento alla tecnica= 1	–	.807*
		<i>(.39)</i>
Numero osservazioni	126	126
Nagelkerke Likelihood	.011	.154
p£ 0.001***, p£ 0.01**, and p£ 0.05*		
Standard error in parentesi		

## Discussione

Le riforme introdotte all'interno dei sistemi sanitari universalistici hanno ridefinito i compiti e l'organizzazione degli ospedali e con essi anche il sistema dei ruoli. Responsabilità molto importanti sono state delegate al middle management, cui è riconosciuta la funzione di collegamento tra il livello strategico e operativo di un'organizzazione. Negli ospedali, tali ruoli sono frequentemente ricoperti da medici cui sono affidate sia responsabilità cliniche che manageriali (Mascia et al., 2015). Nell'esercizio

di questo duplice ruolo i medici manager stanno vivendo drammatici cambiamenti nell'organizzazione del lavoro. Sebbene le conoscenze e le competenze tecniche di natura clinica siano ancora fondamentali, i medici incardinati in ruoli manageriali devono anche possedere altre abilità quali quelle manageriali, capaci di distinguere manager più o meno efficaci (Lee e Cosgrove, 2014; Morandi et al., 2020). Da qui nasce l'interesse verso lo studio dei fondamenti psicologici sottesi alla attitudine manageriale cui è legato il successo o l'insuccesso dell'azione manageriale. Di fatto ciò che sappiamo è che all'interno dei contesti sanitari i miglioramenti sono spesso dettati e guidati dagli individui e dalle loro capacità (Furnival et al., 2019).

Sulla scorta di questa prospettiva e considerando la specificità delle organizzazioni sanitarie, il presente studio si è concentrato su tre dimensioni individuali determinanti dell'attitudine manageriale quali narcisismo, identificazione organizzativa e specializzazione.

I risultati mostrano che l'attitudine manageriale dei medici-manager è positivamente influenzata dalla presenza di un tratto narcisistico, dunque i manager dotati della giusta dose di narcisismo possono aiutare la loro organizzazione a risolvere situazioni complesse e impegnative. Ciò suggerisce una (forse) nuova dimensione da considerare durante i processi di reclutamento e la definizione dei percorsi di carriera dei direttori di unità operativa all'interno delle organizzazioni sanitarie.

Anche l'identificazione con l'organizzazione è strettamente correlata con l'attitudine manageriale. Nello specifico i risultati dell'analisi di regressione mostrano che maggiore è l'identificazione organizzativa, maggiore sarà la probabilità che un individuo sviluppi elevati livelli di attitudine manageriale. Ciò estende i risultati dello studio di Salvatore et al. (2018) sull'identificazione organizzativa e sembra indicare che quando i medici manager prendono parte attivamente agli obiettivi strategici dell'organizzazione di appartenenza e hanno una forte focalizzazione sulle attività strategiche e imprenditoriali in linea con il loro doppio ruolo, anche lo sviluppo dell'aspetto manageriale del loro lavoro ne risente positivamente. L'attitudine manageriale risulta aumentata dunque quando i medici

manager comprendono, condividono e si identificano a pieno con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Infine, questo studio sottolinea come il possesso di una specializzazione orientata alla tecnica influisce positivamente sull'atteggiamento manageriale dei medici. In virtù del principio di congruenza del valore, i nostri risultati confermano che i medici, specie quando chiamati ad agire in comportamenti extra ruolo, hanno bisogno di trovare soddisfazione dei loro bisogni lavorativi (Snape e Redman, 2010). I medici orientati alla persona sono più interessati al lato clinico e agli aspetti sociali del lavoro. I loro colleghi con orientamento alla tecnica sono invece più interessati allo status, e sono più inclini ad accettare responsabilità manageriali capaci di gratificare la loro professionalità e garantire l'accesso ad investimenti in innovazioni tecnologiche strumentali all'esercizio della loro specializzazione (Borges e Gibson, 2005).

Sebbene il presente studio aggiunga una nuova prospettiva al dibattito sulla gestione del personale in sanità e fornisca nuove intuizioni su come sviluppare l'atteggiamento manageriale dei middle manager sanitari, non è esente da limitazioni che offrono opportunità per la ricerca futura. In primo luogo, abbiamo considerato i medici che lavorano nelle organizzazioni sanitarie pubbliche. Lo stesso studio condotto all'interno di un contesto privato potrebbe fornire risultati diversi. In secondo luogo, non è stato considerato il "lato oscuro" o patologico del narcisismo, e quindi non abbiamo informazioni sulle conseguenze negative legate alla presenza di questo tratto comportamentale. Terzo, il presente studio manifesta tutti i limiti dovuti ad un approccio cross-sectional. Infine, all'interno del modello statistico non sono state impiegate variabili di controllo legate alla performance delle unità organizzative o degli individui, dunque non è possibile capire se la presenza di elevati livelli di attitudine manageriale nei medici-manager possa aumentare i risultati conseguiti. Ulteriori ricerche sono incoraggiate ad esplorare tali effetti mediante modelli longitudinali che esplorino il fenomeno dell'attitudine manageriale all'interno di altri contesti sanitari. Nonostante queste limitazioni, riteniamo che il

problema affrontato rimanga di interesse generale e sia rilevante per i dirigenti ospedalieri e i responsabili delle politiche sanitarie.

## **Implicazioni manageriali**

Questo studio fornisce nuove informazioni sulla comprensione dei micro-fondamenti dell'atteggiamento manageriale e mette in evidenza una nascente strada di ricerca con diverse opportunità di sviluppo. I medici in posizioni di quadri intermedi devono occuparsi della gestione operativa delle loro unità e per svolgere al meglio i compiti assegnati, devono sviluppare un adeguato atteggiamento manageriale. Tra gli antecedenti dell'atteggiamento manageriale, alcuni tratti psicologici dell'individuo come il narcisismo, l'identificazione con l'organizzazione e il tipo di specializzazione giocano un ruolo fondamentale.

Questo studio ha una serie di implicazioni per le istituzioni del Servizio sanitario e per il vertice strategico delle organizzazioni sanitarie.

Un primo aspetto riguarda la fase di reclutamento dei medici. Le valutazioni in ingresso, infatti, tendono a privilegiare le competenze cliniche senza considerare le capacità manageriali e i tratti psicologici dei candidati quali fattori di scelta.

Inoltre, le competenze manageriali e le relative attitudini sembrerebbero molto rilevanti nel disegno del percorso di carriera del medico. Tuttavia, l'attuale modello contrattuale dei medici del Ssn vincola il percorso di carriera dei clinici all'assunzione di responsabilità gestionali. La conseguenza è che un ottimo professionista, con attitudini e competenze manageriali non adeguate, viene selezionato per una posizione di responsabilità manageriale solo perché questo è l'unico modo per riconoscergli un adeguato percorso di sviluppo.

In molti sistemi sanitari il problema è stato affrontato e risolto sdoppiando i percorsi di carriera (dual ladder) tra quelli professionali e quelli manageriali (Bohmer et al., 2014). Pur in presenza di alcuni casi certamente più rilevanti nel settore privato, questa modalità è ancora poco diffusa nel contesto nazionale.

Un'altra implicazione riguarda la possibilità di utilizzo dei risultati di questo studio nell'ottica dell'adozione di modelli di gestione del personale medico sulla base dell'approccio per competenze. Molte organizzazioni sanitarie, ancora oggi, definiscono il fabbisogno di personale sulla base di modelli tradizionali e di natura quantitativa (es. basati sulla "forza lavoro" o i carichi di lavoro") e non sulla base delle "competenze". Di conseguenza non sfruttano le potenzialità di un modello basato sulle competenze in fase di selezione, di allocazione, di valutazione e di pianificazione della formazione. Con riferimento al tema della formazione dei medici, la limitata disponibilità di risorse da parte del sistema pubblico tende a concentrare l'attenzione sulla formazione di natura tecnico professionale lasciando all'iniziativa individuale la formazione di tipo manageriale.

Alla luce delle implicazioni sopra evidenziate, il nostro lavoro supporta lo sviluppo di un approccio strategico alla gestione delle risorse umane che consenta di identificare, formare e selezionare il giusto mix di conoscenze e capacità manageriali per ricoprire un ruolo di middle management nell'ambito di organizzazioni professionali così complesse come quelle sanitarie. Appare evidente che la transizione verso questo nuovo approccio dipende dalla maggiore diffusione della cultura manageriale nel settore sanitario e da un contesto istituzionale e regolamentare adatti allo scopo.

## **Bibliografia**

Ahn JS, Assaf AG, Josiassen A, Baker MA, Lee S, Kock F, Tsionas MG. Narcissistic CEOs and Corporate Social Responsibility: Does the Role of an Outside Board of Directors Matter? *International Journal of Hospitality Management* 2020; In press.



Ames DR, Rose P, Anderson CP. The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of research in personality* 2006; 40:440-450.

Bergami M, Bagozzi RP. Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*. 2000; 39:555-577.

Bohmer, R. M.J., Beyersdorfer D., Ribera J. [Hospital Clínic de Barcelona](#). Harvard Business School Case 614-058, February 2014.

Borges NJ, Gibson DD. Personality patterns of physicians in person-oriented and technique-oriented specialties. *Journal of Vocational Behavior* 2005; 67:4-20.

Bouwkamp-Memmer J, Whiston SC, Hartung PJ. Work values and job satisfaction of family physicians. *Journal of Vocational Behavior* 2013; 82:248-255.

Cicchetti A. *La progettazione organizzativa. Principi, strumenti e applicazioni nelle organizzazioni sanitarie*. Milan, Italy: Franco Angeli 2005.

Dutton JE, Dukerich JM, Harquail CV. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 1994; 39:239-263.

Erkutlu H, Chafra J. Leaders' narcissism and organizational cynicism in healthcare organizations. *International Journal of Workplace Health Management* 2017; 10:346-363.

Fulop L. Leadership, clinician managers and a thing called "hybridity". *Journal of Health Organization and Management* 2012; 26:578-604.

Furnival J, Boaden R, Walshe K. A dynamic capabilities view of improvement capability. *Journal of Health Organization and Management* 2019; 33:821-834.

Horsburgh M, Lamdin R, Williamson E. Multiprofessional learning: the attitudes of medical, nursing and pharmacy students to shared learning. *Medical Education* 2001; 35:876-883.

Judge TA, Rodell JB, Klinger RL, Simon LS, Crawford ER. Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology* 2013; 98:875-925.

Kippist L, Fitzgerald A. Organisational professional conflict and hybrid clinician managers: The effects of dual roles in Australian health care organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 2009; 23:642–655.

Kirkpatrick I, Bullinger B, Lega F, Dent M. The translation of hospital management models in European health systems: A framework for comparison. *British Journal of Management* 2013; 24: 48-61.

Konrath S, Meier BP, Bushman BJ. Development and validation of the single item narcissism scale (SINS). *PloS One* 2014; 9:1-20.

Lee TH, Cosgrove T. Engaging doctors in the health care revolution. *Harvard Business Review* 2014; 92:104-111.

Lin F, Lin S-W, Fang WC. How CEO narcissism affects earnings management behaviors. *The North American Journal of Economics and Finance* 2020, 51:101080.

Maccoby M. Narcissistic leaders: the incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review* 2000; 78:68-77.

Mascia D, Dello Russo S, Morandi F. Exploring professionals' motivation to lead: A cross-level study in the healthcare sector. *International Journal of Human Resource Management* 2015; 26:1622-1644.

Morandi F, Angelozzi D, Di Vincenzo F. Individual and job-related determinants of bias in performance appraisal: The case of middle management in health care organizations. *Health Care Management Review* 2020; In press.

Oesterle MJ, Elosge C, Elosge L. Me, myself and I: the role of CEO narcissism in internationalization decisions. *International Business Review* 2016; 25:1114-1123.

Resick CJ, Whitman DS, Weingarden SM, Hiller N. The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology* 2009; 94:1365-1381.

Salvatore D, Numerato D, Fattore G. Physicians' professional autonomy and their organizational identification with their hospital. *BMC Health Services Research* 2018; 18:775-782.

Shapira Z, Griffith TL. Comparing work values of engineers with managers, production and clerical workers: a multivariate analysis. *Journal of Organizational Behavior* 1990; 11:281-292.

Simon HA. *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (3rd ed.). Free Press 1976.

Snape E, Redman T. HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies* 2010; 47:1219-1247.

Taber BJ, Hartung PJ, Borges NJ. Personality and values as predictors of medical specialty choice. *Journal of Vocational Behavior* 2011; 78:202-209.

Tasselli S, Kilduff M, Menges J. The microfoundations of organizational social networks: a review and an agenda for future research. *Journal of Management* 2015; 41:1361-1387.

Vera A, Hucke D. Managerial orientation and career success of physicians in hospitals. *Journal of Health Organisation and Management* 2009; 23:70-84.

Wales W, Patel PC, Lumpkin GT. In pursuit of greatness: CEO Narcissism, Entrepreneurial orientation, and firm performance variance. *Journal of Management Studies* 2013; 50:1041-1069.

## **C'era una volta la ricerca del posto fisso**

Alessandro HINNA, Fabian HOMBERG

### ***Implicazioni ed evidenze empiriche sull'attrattività del PUBBLICO IMPIEGO***

*Il dibattito politico, istituzionale e mediatico in Italia raramente annovera tra le sfide organizzative per il management delle pubbliche amministrazioni la realizzazione di efficaci politiche di reclutamento. L'articolo offre una sintesi ragionata dei primi risultati empirici in materia, nella speranza di avviare percorsi congiunti di ricerca.*

#### **Il dibattito che non c'è**

In Italia, il dibattito mai sopito in materia di qualità e riforma della pubblica amministrazione (d'ora in poi anche P.A.) raramente si confronta con il problema del reclutamento, prima ancora che della selezione, di candidati con profili professionali idonei. E' questo un tema, invece, che ha progressivamente assunto rilievo nel più ampio dibattito internazionale (NACE, 2016), ove sono ormai molte le evidenze raccolte a dimostrazione dello scarso interesse al pubblico impiego per persone con elevato grado di scolarizzazione le quali, anche in forza di una non corretta percezione della qualità e delle opportunità offerte dal comparto pubblico, tendono a privilegiare percorsi di carriera in ambito privato (Korac, Saliterer & Weigand, 2019; Marvel 2015), anche dopo aver intrapreso percorsi di studio specificatamente rivolti al settore della pubblica amministrazione (Chetkovich, 2003, Lee & Choi 2016).

Ciò pone ovviamente dei limiti strutturali nel medio, così come nel lungo periodo, agli attesi percorsi di rinnovamento delle aziende pubbliche, ostacolando il tanto auspicato "passaggio generazionale", legato

non solo ai tempi ed ai meccanismi di uscita delle risorse umane attualmente impiegate, ma anche, appunto, alla possibile integrazione della popolazione lavorativa con persone nuove e con “qualità” coerenti alle attese di ruolo.

Sul primo aspetto, i dati non sono particolarmente confortanti. L'Italia, in particolare, detiene il primato tra i paesi OCSE, per anzianità del pubblico impiego (OECD, 2017), mentre una recente analisi della Banca d'Italia evidenzia come l'età media dei dipendenti pubblici sia salita dai 43 ai 50 anni nel periodo 2001-2018 (Rizzica, 2020, p. 18). Si dirà che tutto ciò è l'ovvia conseguenza dei limiti alle assunzioni nella P.A. (c.d. blocco del turn over) imposti già dalla legge finanziaria 2008. E' vero e, in effetti, anche per questo stiamo oggi programmando una nuova stagione di assunzioni.

Cosa possiamo dire, invece, delle qualità delle nuove risorse impiegate in futuro? Per questo, evidentemente, non è sufficiente stanziare risorse pubbliche destinate all'assunzione. Né può bastare, per quanto fondamentale, la sola definizione dei fabbisogni del personale così come correttamente richiesto dalla Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso le ormai note *Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA (2018)*.

Perché ai numeri corrispondano anche qualità coerenti alle attese di ruolo è importante, infatti, conoscere il mercato del lavoro di riferimento nel quale le aziende pubbliche, con adeguate strategie non solo di selezione, ma anche di reclutamento, possano attingere per soddisfare il proprio fabbisogno prospettico di personale.

Ma allora domandiamoci: esiste un mercato del lavoro di riferimento del pubblico impiego? E', semmai, un mercato con caratteristiche proprie e dunque distintive delle quali è utile tener conto in sede di reclutamento e selezione?

Tali domande sono al momento tanto decisive quanto sottaciute al dibattito sulla riforma della Pubblica amministrazione italiana. In vero, anche sul piano internazionale, questo non è un tema ancora centrale. Ad esso però, da qualche tempo, si dedica un filone di studi ancora minoritario dei cui primi risultati empirici vorremmo appunto in questa sede trattare, nella speranza di avviare percorsi di ricerca e confronto congiunti nella comunità scientifica.

## **I contenuti della motivazione al lavoro nel pubblico impiego: alla ricerca della *public service motivation***

La ricerca organizzativa ha da tempo evidenziato come tratti della personalità, spinte interiori e valori dei singoli siano difficili da valutare e sviluppare nel contesto lavorativo. Se, quindi, le capacità possono essere allenate e le conoscenze arricchite, le motivazioni e i valori devono essere innanzitutto compresi per essere contestualizzati nel rapporto tra organizzazione e individuo (Costa, Gianecchini, 2005). Qualificare la propria popolazione aziendale in termini di motivazioni può perciò rappresentare una base informativa assolutamente necessaria alle singole organizzazioni nell'implementazione delle proprie politiche del personale.

Su queste premesse, e dunque allo scopo di valutare con maggior precisione interventi e strumenti differenziati di sviluppo delle risorse umane tra settore pubblico e privato, alcuni studiosi si sono nel tempo dedicati all'analisi delle differenze nelle strutture motivazionali tra i due comparti, indagando alcune precise leve motivazionali, quali ad esempio la "remunerazione", il "significato" di servizio pubblico, il "coinvolgimento lavorativo" e la "soddisfazione" (Rainey, 1982; Wittmer, 1991; Crewson, 1997), contribuendo così alla formazione e allo studio della così detta *public service motivation* (d'ora in poi anche PSM).

James L. Perry e Lois R. Wise, che possono oggi considerarsi i padri degli studi moderni sulla PSM, arrivano a definire la PSM come «*an individual's predisposition to respond to motives grounded*

*primarily or uniquely in public institutions and organizations»* (Perry, Wise, 1990, p.368), riconducendo le basi specifiche della motivazione individuale nell'ambito dell'impiego pubblico, a quattro dimensioni fondamentali (Perry, 1997): 1. Attrazione per il processo politico; 2. identificazione con l'interesse pubblico; 3. compassione; 4. spirito di sacrificio.

Nella tradizione degli studi di PSM sono questi quindi i “*motives*” che le aziende pubbliche debbono indagare, valutare e sostenere, in quanto esplicativi di una vasta gamma di comportamenti individuali e collettivi, con effetti potenzialmente benefici sulla qualità dell'azione amministrativa (Bellé, 2013; Warren, Chen, 2013; Palma et al, 2017; Van Loon et al., 2018; Homberg, Vogel, Weiherl, 2019).

## **Quale ruolo gioca la *public service motivation* nella ricerca di un pubblico impiego?**

Come osservato, la PSM, più recentemente definita come “*a particular form of altruism or pro-social motivation that is animated by specific dispositions and values arising from public institutions and missions*” (Perry, Hondeghem, e Wise, 2010, p.682), è stata dapprima indagata per supportare scelte di valorizzazione e sviluppo delle competenze interne alla pubblica amministrazione. Solo in tempi più recenti gli studi di PSM hanno rivolto la loro attenzione agli effetti che essa produce non solo nei comportamenti assunti nel luogo di lavoro, ma anche come spiegazione della motivazione all'entrata e, dunque, come elemento distintivo ed esplicativo di un bacino di offerta specifica del pubblico impiego.

Sono ormai diversi i contributi che ci dimostrano come l'interesse per le attività svolte dalla pubblica amministrazione e, dunque, la natura dei servizi da questa offerta giochino un ruolo di assoluto rilievo nelle scelte di avvio di percorsi di carriera in questo ambito (Bright, 2005; Carpenter, Doverspike, e Miguel, 2012; Kjeldsen, Jacobsen 2012; Pedersen 2013). Secondo questo filone di ricerca, quindi, il settore pubblico sarebbe richiesto (e privilegiato) rispetto al settore privato dalle persone che hanno



una motivazione intrinseca del tutto particolare, in quanto fortemente animati dalla volontà di contribuire alla produzione di valore pubblico e di tutela degli interessi collettivi.

Questa ipotesi ha trovato conferma non solo nelle indagini inizialmente svolte negli Stati Uniti (Lewis, Frank, 2002), dove in effetti il costrutto della PSM ha origini più remote, ma anche più recentemente in Europa, in studi condotti sia in Belgio (Vandenabeele, 2008), sia in Germania (Asseburg, Homberg, 2020). Nello specifico, le prime ricerche di natura comparativa evidenziano come gli effetti della PSM determinino una preferenza nell'adesione al mercato pubblico anziché al mercato privato, nei paesi caratterizzati da specifiche tradizioni amministrative. Il lavoro di Hinna, Homberg, Scarozza e Verdini (2019), ad esempio, indagando e confrontando la motivazione all'entrata nel pubblico impiego tra due campioni di studenti italiani ed inglesi, hanno evidenziato come in realtà le dimensioni di PSM sembrerebbero significative in contesti (Italia) dove sono ancora netti e facilmente percepibili i fattori distintivi del settore pubblico e meno, in contesti (Gran Bretagna) ove riforme tipicamente ascrivibili al New Public Management hanno nel tempo contribuito a "sfumare" assunti istituzionali e valori tipici del settore pubblico, almeno nella loro percezione collettiva.

A conferma di ciò, indagini ancor più recenti e di tipo meta-analitico su evidenze empiriche di studi condotte sul rapporto tra PSM e attrattività del settore pubblico (Asseburg, Homberg, 2020) hanno evidenziato come detta relazione sia positiva e particolarmente significativa in contesti nazionali caratterizzati da apparati pubblico-decisionali costruiti sulla razionalità legale di stampo weberiano.

## **Quanto pesano le aspettative di retribuzione e carriera nella ricerca di un pubblico impiego?**

Sicurezza dell'impiego e livello di retribuzione rappresentano notoriamente gli elementi chiave nel processo di scelta individuale di un percorso di carriera lavorativa (in particolare) di giovani neolaureati. Ebbene, tradizionalmente, proprio l'importanza assunta da questi elementi sembra

distinguere le curve di preferenza tra aspiranti candidati al settore pubblico ed al settore privato. Secondo l'opinione dominante, infatti, i primi sarebbero "ricercatori di sicurezza" e per questo pronti a convivere con le inefficienze tipiche dell'organizzazione burocratica del lavoro; i secondi, invece, sarebbero motivati prioritariamente (se non esclusivamente) da ritorni economici e, in funzione di questi, pronti a convivere con la logica (e la pressione) della ricerca continua del profitto delle imprese da cui dipendono (Tschirhart, 2008).

Ebbene, secondo studi più recenti (Asseburg, Homberg, 2020), svolti anche in Italia (Cantarelli, Belle e Longo, 2020), questa netta demarcazione settoriale tendente a identificare nella ricerca di sicurezza la principale leva all'avvio di una carriera nel settore pubblico, non troverebbe ad oggi conferma. E' quanto rilevato anche da studi di natura comparativa e condotti su vasta scala che, al momento però, non includono l'Italia. Van de Walle, Steijn e Jilke, (2015), ad esempio, svolgendo un'analisi su ben 21 diversi paesi hanno chiaramente evidenziato come alla base della scelta di intraprendere o meno un percorso di carriera nel settore pubblico, vi sono sia motivazioni di tipo intrinseco, legate appunto al desiderio dei singoli di contribuire alla produzione di valore pubblico e di tutela degli interessi collettivi (leggasi dunque PSM), sia elementi di motivazione estrinseca che, però, non possono essere ridotti alla sola opportunità di sicurezza del lavoro. In particolare, le evidenze empiriche raccolte dal lavoro di Van de Walle Steijn e Jilke, (2015) e poi in seguito confermate anche dai successivi e recentissimi lavori di Asseburg e Homberg (2020) e di Cantarelli, Belle e Longo (2020) ci dimostrano che le scelte di entrata nel pubblico impiego sono altresì influenzate da aspettative di retribuzione e di carriera.

E' questo un dato che ci pare utile sottolineare, in quanto sottaciuto nel più ampio dibattito italiano scaturito dalla introduzione del Dlg. 150 del 2009 in materia di performance organizzativa e individuale. Stando alle evidenze raccolte, infatti, l'implementazione, l'uso e la trasparenza dei sistemi di valutazione delle performance individuale quale base informativa necessaria alla valorizzazione del merito non solo rappresentano una leva di direzione e sviluppo del personale oggi impiegato, ma anche

un elemento di attrattività del settore pubblico nei confronti di nuove generazioni o di professionalità ad oggi spese in altri contesti.

## **Esiste un ruolo (o una responsabilità) della formazione universitaria nell'orientamento alla scelta del pubblico impiego?**

Nel più ampio dibattito sulla attrattività del mercato del lavoro pubblico per le nuove generazioni, parte della letteratura si è dedicata allo studio del ruolo che in questo ambito hanno le università e più in generale le scuole di formazione superiore.

In un primo tempo, il rapporto tra formazione universitaria e attrattività del mercato del lavoro pubblico è stato indagato sul piano strettamente contenutistico, valutando essenzialmente obiettivi didattici e programmi formativi erogati per l'accesso alla carriera pubblica (Lowery, Whitaker, 1994). Solo più recentemente, invece, una certa attenzione è stata risposta sulla modalità di organizzazione e, dunque, di articolazione dei percorsi curriculari (Bright, 2016).

Su questo fronte, sono divenuti oggetti specifico di indagine gli strumenti che le università posso attivare per offrire un quadro completo ed accurato del contesto lavorativo futuro migliorando la qualità delle informazioni a disposizione degli studenti – altrimenti raggiunti dalle tipiche generalizzazioni derivanti dai canali di informazione e comunicazione di massa (Rose, 2013) – anche attivando modalità specifiche di conoscenza del contesto lavorativo, già durante il percorso di formazione.

In questo quadro, alcune ricerche condotte su studenti universitari statunitensi (Bright 2018; Bright & Graham, 2015) hanno messo in evidenza come l'opportunità di avvicinare gli studenti al vissuto del settore pubblico, innestando nel percorso curriculare occasioni di natura esperienziale, oltre che occasioni di approfondimento e confronto con aziende o testimoni del settore pubblico, aumenti il

grado di attrattività dello stesso, influenzando dunque le scelte individuali conseguenti. Inoltre, stando alle prime evidenze, le occasioni di natura esperienziale fornite nel percorso di studi paiono fungere da acceleratore nella formazione di competenze funzionali al contesto lavorativo pubblico, non solo garantendo, come è ovvia che sia, l'adeguatezza delle conoscenze, ma anche la formazione di valori e spinte motivazionali ad esso coerenti (leggasi PSM).

## Considerazioni conclusive

In paesi come l'Italia, caratterizzati da un forte tradizione di diritto civile e formale, la norma è evidentemente condizione necessaria, ma (altrettanto evidentemente) non sufficiente per la riforma della pubblica amministrazione. Lo sappiamo da anni, anzi da sempre (Giannini, 1961). Sappiamo quindi che il problema del cambiamento e della innovazione della pubblica amministrazione non può essere approcciato in una prospettiva strettamente "deterministica", non esistendo una stretta correlazione causa-effetto tra fenomeni input (riforma legislativa) e fenomeni output (miglioramento dei risultati), ma semmai analizzato secondo un paradigma di "contestualità coerente" (Borgonovi, 2005, p. 193), di cui la qualità formale della norma è elemento importante ma non unico, necessitando altresì specifiche condizioni che riguardano più complessivamente il sistema di attori interni ed esterni alle singole amministrazioni.

Partendo da queste basi, molta parte della letteratura anche specialistica si è spesa per ragionare di resistenze interne al cambiamento, essenzialmente derivanti da un *commitment* di tipo continuativo, giustificato in funzione di un "antico accordo" basato sulla certezza del posto e della retribuzione (Prethus, 1978). Ma se così non fosse? In effetti, la ricerca sulla PSM ci conferma da tempo la possibilità (e gli effetti) di un contratto psicologico ad alto contenuto valoriale, basato su un *commitment* affettivo e dunque da una motivazione individuale che deriva innanzitutto dal credere nell'importanza e nell'efficacia del proprio ruolo e della propria organizzazione.

In questa logica, riformare la Pubblica amministrazione significherebbe innanzitutto ricercare-riconoscere–valorizzazione-istituzionalizzare una nuova relazione individuo-organizzazione, progettando anche a questo scopo le funzioni della gestione del personale, senza dimenticare il ruolo strategico che in questo ambito può avere l'attività di reclutamento.

La breve sintesi dei contributi raccolti ci dimostra, infatti, l'esistenza di un mercato specifico del lavoro pubblico, non più popolato da soli "ricercatori di sicurezza", ma da persone mosse dalla volontà di contribuire alla produzione di valore pubblico, ma in un quadro chiaro di prospettive di crescita e retribuzione.

Per cogliere questa opportunità, è dunque importante il percorso che l'Italia ha avviato negli anni per un definitivo abbandono di una concezione solo "amministrativa" della gestione del personale ad oggi impiegato nella PA; ma è altrettanto fondamentale l'implementazione di politiche attive di reclutamento, sulle quali, invece, poco si discute e che, invece, saranno fondamentali per garantire l'evoluzione nel tempo di competenze e comportamenti coerenti con gli obiettivi di riforma.

Nelle politiche di reclutamento per il pubblico impiego, come abbiamo visto, un ruolo importante può essere giocato dal sistema della formazione universitaria, quale possibile luogo di approfondimento e conoscenza del contesto lavorativo, quello pubblico appunto, spesso conosciuto per occasioni di inefficienza o corruzione e non per l'importanza e la complessità dei compiti che quotidianamente svolge.

Una efficace strategia di reclutamento dovrebbe in effetti ripartire proprio da un obiettivo di puntuale conoscenza ed informazione dell'operato della pubblica amministrazione. I dati, ci dicono di un bacino di nuove generazioni desiderose di contribuire al bene comune. Non perdiamoli di vista. Raccontiamo loro anche la grande bellezza del lavoro nella Pubblica Amministrazione.

## Bibliografia

Asseburg, J., & Homberg, F. (2020). Public service motivation or sector rewards? Two studies on the determinants of sector attraction. *Review of Public Personnel Administration, 40*(1), 82-111.

Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review, 143*-153.

Borgonovi, E. (2005). *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Milano: Egea

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. *Journal of Management Studies, 39*(1), 97-122.

Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation who are they, where are they, and what do they want?. *Review of Public Personnel Administration, 25*(2), 138-154.

Bright, L., & Graham Jr, C. B. (2015). Why does interest in government careers decline among public affairs graduate students? *Journal of Public Affairs Education, 21*(4), 575-594.

Bright, L. (2016). Public service motivation and socialization in graduate education. *Teaching Public Administration, 34*(3), 284-306.

Bright, L. (2018). Government career interests, perceptions of fit, and degree orientations: Exploring their relationship in public administration graduate programs. *Teaching Public Administration, 36*(1), 63-80.

Cantarelli, P., Belle, N., & Longo, F. (2020). Exploring the motivational bases of public mission-driven professions using a sequential-explanatory design. *Public Management Review, 22*(10), 1535-1559.

Carpenter, J., Doverspike, D., & Miguel, R. F. (2012). Public service motivation as a predictor of attraction to the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 509-523.

Chetkovich, C. (2003). What's in a sector? The shifting career plans of public policy students. *Public Administration Review*, 63(6), 660-674.

Crewson, P.E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499-518.

Costa, G., Gianecchini M. (2005). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. Milano: McGraw-Hill.

Dipartimento della Funzione Pubblica (2018), *Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA*. Disponibile su: <http://www.funzionepubblica.gov.it>

Giannini, M.S. (1961). Parlamento e amministrazione. *Amministrazione Civile*, 47-51, 145 ss.

Hinna, A., Homberg, F., Scarozza, D., & Verdini, V. (2019). Public service motivation and public sector employment preference: Comparing Italian and British students. *Public Money & Management*.  
Disponibile online DOI:10.1080/09540962.2019.1648003

Homberg, F., Vogel, R., & Weiherl, J. (2019). Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. *Public Administration*, 97(1), 28-47.

Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2012). Public service motivation and employment sector: attraction or socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23, 899-926.

Korac, S., Saliterer, I., & Weigand, B. (2019). Factors Affecting the Preference for Public Sector Employment at the Pre-Entry Level: A Systematic Review, *International Public Management Journal*, 22(5), 797-840.

Lee, G., & Choi, D.L. (2016). Does Public Service Motivation Influence the College Students' Intention to Work in the Public Sector? Evidence from Korea. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 145-163.

Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who Wants to Work for the Government? *Public Administration Review*, 62(4), 395-404.

Lowery, D., & Whitaker, G. P. (1994). Comparing public administration and policy analysis approaches to public service education. *The American Review of Public Administration*, 24(1), 25-42.

Marvel, J. D. (2015). Public opinion and public sector performance: Are individuals' beliefs about performance evidence-based or the product of antipublic sector bias? *International Public Management Journal*, 18(2), 209-227.

National Association of Colleges and Employers. (2016). *The class of 2016 student survey report highlights*. Disponibile su: [www.naceweb.org](http://www.naceweb.org)

OECD (2017). Government at a Glance 2017. Disponibile su: <https://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2017-italy.pdf>

Palma, R., Hinna, A., & Mangia, G. (2017). Improvement of Individual Performance in the Public Sector. Evidence-based HRM 5(3), 344-60. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2017-0040>



Pedersen, M. J. (2013). Public Service Motivation and Attraction to Public Versus Private Sector Employment: Academic Field of Study as Moderator? *International Public Management Journal*, 16(3), 357-385.

Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 (2), 181-97.

Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367-73.

Presthus, R. (1978). *The Organizational Society*. New York: Harper and Row.

Rainey, H.G. (1982) Reward Preferences among Public and Private Managers in Search of the Service Ethic. *American Review of Public Administration*, 16 (4), 288-302.

Rizzica, L. (2020). The Italian Public Sector Workforce: Recent Evolution in the Light of the Rules on Turnover (June 26, 2020). Bank of Italy Occasional Paper No. 560, Disponibile su SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3659581> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3659581>

Rose, R. P. (2013). Preferences for careers in public work: Examining the government-nonprofit divide among undergraduates through public service motivation. *The American Review of Public Administration*, 43(4), 416–438.

Tschirhart, M., Reed, K. K., Freeman, S. J., & Anker, A. L. (2008). Is the grass greener? Sector shifting and choice of sector by MPA and MBA graduates. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(4), 668-688.

Van de Walle, S., Steijn, B., & Jilke, S. (2015). Extrinsic motivation, PSM and labour market characteristics: A multilevel model of public sector employment preference in 26 countries. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 833-855.

Van Loon, N., Kjeldsen, A. M., Andersen, L. B., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2018). Only when the societal impact potential is high? A panel study of the relationship between public service motivation and perceived performance. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 139-166.

Vandenabeele, W. (2008). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 86(4), 1089-1105.

Warren, D.C., & Lt, C. (2013). Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Performance. In *Meta-Analysis for Public Management and Policy*, edited by Evan J. Ringquist, 442-74. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Wittmer, D. (1991), Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector and Business Manager. *Public Productivity and Management Review* 14 (4), pp. 369-83.

## **Diventare un leader risonante nella pubblica amministrazione? Evidenze e riflessioni di un percorso formativo per i manager pubblici**

Sara BONESSO, Laura CORTELLAZZO, Fabrizio GERLI

*Ai manager pubblici è richiesto di ripensare alle modalità attraverso le quali esercitano la loro leadership e acquisire consapevolezza su come i loro comportamenti impattano sulle prestazioni dei loro collaboratori e sulla qualità del servizio reso alla collettività. Analizzando gli studi recenti in tema di leadership nella pubblica amministrazione e adottando il modello della leadership risonante, il presente studio descrive la metodologia implementata in un percorso formativo rivolto a profili manageriali pubblici operanti nel Nord-Est. I risultati dell'apprendimento conseguito dai partecipanti permettono di trarre utili implicazioni su come progettare percorsi di sviluppo della leadership che portino a definire obiettivi di crescita desiderati con risultati duraturi nel tempo.*

### **La leadership nella pubblica amministrazione: Le sfide future richiedono leader risonanti**

La pubblica amministrazione sta affrontando nel corso degli ultimi decenni una profonda trasformazione che richiede di ripensare a modalità più efficaci per rispondere in modo proattivo e innovativo alle esigenze della collettività (Van Wart, 2013). Nelle raccomandazioni formulate dall'OCSE (OECD, 2018) emerge l'attenzione posta al tema della leadership nel settore pubblico, quale processo chiave per: i) favorire il rinnovamento delle competenze dei dipendenti, ii) adottare una prospettiva di lungo termine nella progettazione e attuazione delle politiche e dei servizi, iii) alimentare una cultura dell'apprendimento, iv) valorizzare la performance, il talento e l'iniziativa nonché v) sviluppare la capacità di attrarre e trattenere il personale.

Gli enti pubblici che basano il proprio modello organizzativo sui principi della burocrazia tendono a portare i propri leader a privilegiare un'azione rivolta più al rispetto dei processi e delle regole a discapito di un focus sulle persone, mettendo in secondo piano l'impatto di natura emotiva che i loro comportamenti possono generare sul clima organizzativo e di conseguenza sulle performance individuali e sulla qualità del servizio pubblico. A tal riguardo, Kellis e Ran (2013) evidenziano come nel campo di studi sulla pubblica amministrazione l'evoluzione della leadership e lo sviluppo di modelli volti a comprenderne l'impatto sia stato per lungo tempo considerato marginale. In un contesto come quello attuale, caratterizzato da veloci cambiamenti economici, sociali e tecnologici, assume invece importanza la riflessione su quali siano gli stili di leadership che i manager pubblici sono chiamati ad assumere per essere maggiormente efficaci nella gestione del bene comune e nell'erogazione dei servizi alla comunità.

I contributi offerti dal filone di ricerca della "new public leadership theory" evidenziano come ai responsabili pubblici venga richiesto di esercitare la leadership facendo leva su determinati comportamenti per far fronte ai crescenti livelli di complessità e influenze politiche esterne che caratterizzano i processi decisionali, all'ambiguità delle situazioni in cui operano, all'alto livello di controllo cui sono soggetti, e alle numerose relazioni che devono intrattenere all'interno e all'esterno dell'ente.

In primo luogo, vi è una crescente enfasi verso l'autenticità del leader, ossia il fatto che possieda una profonda consapevolezza dei propri valori personali e che agisca in coerenza con essi, garantendo trasparenza ed eticità nelle sue decisioni e azioni. Strettamente collegato all'integrità del leader e quindi alla promozione di un processo decisionale basato sui valori (OCSE, 2019), vi è un altro insieme di comportamenti particolarmente critici per i leader pubblici ossia quelli rivolti alla motivazione del personale. Hondeghem e Perry (2009) definiscono il concetto di "public service motivation" come quell'orientamento individuale a fornire un servizio alle persone con lo scopo di fare del bene agli altri e

alla società. Diventa pertanto fondamentale per il leader comprendere come stimolare la motivazione dei propri collaboratori attraverso una visione che generi consapevolezza della missione e dei valori organizzativi e, di conseguenza, consenta al singolo di dare significato al proprio contributo individuale. Gli studi in ambito di pubblica amministrazione confermano come la leadership trasformazionale o ispiratrice, soddisfacendo i bisogni di ordine superiore dei propri dipendenti, porti gli stessi a trascendere il proprio interesse personale per il bene dell'organizzazione e della collettività (Wright, Moynihan, e Pandey, 2012). I comportamenti riconducibili alla leadership trasformazionale non solo hanno un forte impatto nel modificare la percezione e il significato che i collaboratori attribuiscono al proprio lavoro, ma promuovono e sostengono i processi di cambiamento e di innovazione (Van der Voet et al., 2016), tema ricorrente nell'attuale dibattito nella pubblica amministrazione. Inoltre, assumono rilevanza comportamenti che favoriscono la collaborazione e l'interazione tra il leader, i propri collaboratori e l'articolato sistema di relazioni che l'ente intrattiene con una pluralità di stakeholders. Questo però richiede di trascendere l'elevato accentramento e i rapporti verticali basati unicamente sull'autorità gerarchica (Wachhaus, 2011) a favore di una leadership condivisa e distribuita, la quale richiede come promessa lo sviluppo e la crescita dei collaboratori.

Da quanto emerge dagli studi sul tema, il leader nei contesti della pubblica amministrazione è chiamato quindi ad assumere comportamenti maggiormente orientati verso le relazioni, agendo da guida emotiva dei propri collaboratori, entrando con loro in sintonia e trasmettendo positività al fine di supportarli nel conseguimento degli obiettivi organizzativi. Utilizzando le parole di Goleman, Boyatzis e McKee, il leader deve saper generare risonanza (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002; Boyatzis e McKee, 2005).

### **Gli stili risonanti: In quali circostanze risultano efficaci?**

Attingendo dai modelli di leadership relazionale (come ad esempio Bass, 1998; Conger e Kanungo, 1987) e dalle ricerche che esplorano il ruolo del contagio emotivo nell'esercizio della leadership (ad

esempio Lewis, 2000; Visser et al., 2013), il modello della leadership risonante prevede sei tipologie di stili che il leader deve saper adeguatamente implementare a seconda del contesto e della situazione che sta affrontando, anche combinandoli per massimizzare l'impatto emotivo sui propri collaboratori. La tabella 1 sintetizza i principali comportamenti associati a ciascuno stile evidenziando come i primi quattro (visionario, coach, democratico e affiliativo) favoriscono relazioni risonanti mentre gli ultimi due (battistrata e autoritario) se attivati troppo frequentemente e in modo non appropriato rischiano di innescare nel lungo periodo un clima negativo con ripercussioni sulla performance dei collaboratori.

**Tabella 1 – Profili degli stili di leadership risonante**

<b>Stili di leadership risonanti</b>	<b>Caratteristiche dello stile e ambiti di applicazione</b>
Visionario	<p><i>Crea risonanza:</i> spingendo le persone verso un ideale comune</p> <p><i>Impatto sul clima:</i> fortemente positivo</p> <p><i>Quando è opportuno adottarlo:</i> quando i cambiamenti in corso richiedono una nuova prospettiva o quando è necessario un indirizzo chiaro e definito</p>
Coach	<p><i>Crea risonanza:</i> stabilendo un collegamento fra le aspirazioni del singolo e gli obiettivi dell'organizzazione</p>

	<p><i>Impatto sul clima:</i> altamente positivo</p> <p><i>Quando è opportuno adottarlo:</i> per aiutare il dipendente a migliorare le proprie prestazioni costruendo competenze durature</p>
Affiliativo	<p><i>Crea risonanza:</i> creando armonia e favorendo relazioni interpersonali</p> <p><i>Impatto sul clima:</i> positivo</p> <p><i>Quando è opportuno adottarlo:</i> per saldare fratture in un gruppo, creare motivazione in momenti di forte tensione o rafforzare legami tra le persone.</p>
Democratico	<p><i>Crea risonanza:</i> valorizzando l'apporto dei singoli e creando coinvolgimento attraverso la partecipazione</p> <p><i>Impatto sul clima:</i> positivo</p> <p><i>Quando è opportuno adottarlo:</i> per costruire feedback o consenso o per ottenere spunti preziosi dai dipendenti</p>

<p>Battistrada</p>	<p><i>Crea risonanza:</i> ottenendo obiettivi stimolanti ed entusiasmanti</p> <p><i>Impatto sul clima:</i> poiché troppo spesso applicato in modo maldestro, sovente altamente negativo</p> <p><i>Quando è opportuno adottarlo:</i> per ottenere risultati di qualità da un gruppo motivato e competente</p>
<p>Autoritario</p>	<p><i>Crea risonanza:</i> dando direttive chiare in situazioni di emergenza e placando così eventuali timori</p> <p><i>Impatto sul clima:</i> poiché molto spesso usato a sproposito, altamente negativo</p> <p><i>Quando è opportuno adottarlo:</i> in una crisi, per dare il via a una svolta o affrontare dipendenti problematici</p>

Fonte: Goleman et al., 2002: 82-83

Ma come si può creare risonanza nella relazione tra leader e collaboratori, come il leader può acquisire i comportamenti dei diversi stili e utilizzarli in modo appropriato nelle diverse situazioni? A questi interrogativi ha cercato di dare risposta il presente studio. Nelle successive sezioni verrà illustrata la metodologia didattica implementata in un percorso formativo rivolto a un campione di profili



manageriali operanti nella pubblica amministrazione, illustrando i principali risultati in termini di apprendimento conseguito.

## **Evidenze da un percorso formativo: La metodologia adottata**

Tra febbraio e giugno 2020, 83 manager operanti in diversi enti pubblici nel Nord-Est sono stati coinvolti in un percorso formativo finalizzato a: i) accrescere la loro consapevolezza sul tema della leadership applicata nella pubblica amministrazione, ii) supportarli nella comprensione degli stili risonanti che mettono in pratica più frequentemente e nell'individuazione di quelli che necessitano uno sviluppo, iv) far loro acquisire le tecniche per mettere in pratica i diversi stili risonanti; v) favorire la sperimentazione dei nuovi comportamenti nel loro contesto organizzativo. Utilizzando come framework teorico il Processo di Cambiamento Internazionale (Boyatzis e McKee, 2006) che definisce le modalità per conseguire un cambiamento personale sostenibile nel tempo, sono state adottate strategie complementari per favorire l'acquisizione di comportamenti di leadership risonanti. In particolare, il percorso si è articolato lungo le seguenti fasi:

1. *Il leader che vorremmo essere: identificare i comportamenti di leadership necessari per essere più efficaci nella gestione dei collaboratori.*

La teoria del Cambiamento Intenzionale identifica la volontarietà dell'individuo ad aderire al processo di apprendimento quale elemento fondamentale per il successo e la persistenza nel tempo di un cambiamento personale. Una nuova o rinnovata consapevolezza del tipo di leader che si vorrebbe essere favorisce la motivazione e l'impegno nei confronti di un processo di cambiamento che non è imposto, ma autodiretto verso uno stato futuro desiderato. La riflessione rivolta all'immagine di sé

come leader aiuta ad acquisire maggior consapevolezza sullo scopo e sul senso del proprio lavoro direzionando la scelta dei comportamenti che si vorrebbero acquisire.

## *2. Valutazione dei propri attuali stili di leadership*

Per raggiungere l'immagine di leader desiderata, è necessario comprendere qual è il punto di partenza dell'individuo. Per questo motivo i partecipanti sono stati coinvolti in una auto-valutazione dei propri stili di leadership utilizzando lo strumento BELEADER (Behavioral Leadership Styles Evaluation) sviluppato e validato dagli autori, che permette di misurare la frequenza di adozione (su scala 0-6) dei sei stili di leadership risonanti sulla base di 36 indicatori comportamentali. La restituzione di un feedback personalizzato sugli stili maggiormente utilizzati in ambito organizzativo ha permesso la distinzione di punti di forza e aree di miglioramento di ciascun individuo e l'individuazione di disallineamenti tra il profilo attuale e il profilo desiderato del leader.

## *3. I comportamenti del leader risonante*

Per ciascuno stile di leadership sono state trasmesse ai partecipanti un insieme di tecniche attraverso le quali poter allenare i comportamenti del leader risonante. Nel corso dell'attività formativa, i manager sono stati accompagnati attraverso casi studio, discussione di filmati, attività in piccoli gruppi a riflettere e a sperimentare i nuovi comportamenti.

## *4. Creazione di un piano di sviluppo personale*

Sulla base dei risultati della valutazione degli stili di leadership e dell'identificazione degli stili che potrebbero promuovere una maggiore efficacia nello specifico ambito lavorativo, ai responsabili è stato richiesto di creare un proprio piano di sviluppo contenente azioni concrete da mettere in pratica nei mesi successivi all'interno della propria attività quotidiana. Anche in questo caso, la personalizzazione del piano di sviluppo sulla base dei bisogni e delle caratteristiche dell'individuo e del contesto in cui opera determina una maggior facilità di implementazione e una maggiore motivazione nella sperimentazione di nuovi comportamenti di leadership.

#### *5. Messa in pratica dei nuovi comportamenti e riflessione personale*

In questa fase, che si è articolata lungo 3 mesi, i partecipanti si sono impegnati nella messa in pratica del proprio piano di sviluppo, sperimentando comportamenti relativi agli stili di leadership oggetto di apprendimento. Ogni individuo è stato stimolato a riflettere durante questo periodo sul comportamento utilizzato a seconda della situazione, sulle possibili difficoltà riscontrate, e sull'impatto che il comportamento ha avuto sui collaboratori e sulla gestione del problema.

#### *6. Valutazione dell'efficacia dei nuovi comportamenti, analisi dei risultati raggiunti e impatto sulla squadra*

Questa fase è stata monitorata mediante un follow-up a distanza di alcuni mesi, che prevedeva la redazione da parte dei responsabili di un resoconto sulle modalità di sviluppo degli stili di leadership adottate, e sui risultati riscontrati fino a quel momento in termini di performance individuale e impatto sulla propria squadra.

## **I risultati dell'apprendimento: Tra consapevolezza e cambiamento individuale**

Il campione di 83 manager preso in esame è composto per il 71% da donne e per il 29% da uomini, con una età media di 52 anni. La grande maggioranza del campione si occupa della gestione di gruppi di lavoro di numerosità compresa tra 2 e 10 collaboratori, e svolge attività lavorativa da più di 15 anni.

Dalla valutazione degli stili di leadership emerge che gli stili democratico e affiliativo, con valori medi di adozione rispettivamente di 4.83 e 4.79, sono i più praticati. La leadership esercitata dal campione sembra essere maggiormente orientata a conseguire modalità di lavoro di tipo orizzontale e collaborativo, promuovendo un clima positivo all'interno della propria squadra.

Gli stili visionario e coach seguono nell'ordine, con un valore d'adozione medio pari rispettivamente a 4.38 e 4.18. Infine, il campione presenta un valore di adozione medio degli stili battistrada e autoritario pari rispettivamente a 4.18 e 3.67. Mentre lo stile battistrada nella sua accezione positiva, se utilizzato in associazione al visionario, al coach e all'affiliativo, può dimostrarsi efficace nel perseguimento dell'eticità all'interno delle organizzazioni pubbliche (Hassan et al., 2014), lo stile autoritario dovrebbe essere adottato con maggiore cautela nel contesto della pubblica amministrazione. Quest'ultimo risulta essere il meno praticato dal campione preso in esame, dato positivo in quanto il suo ricorso è funzionale al solo superamento di particolari circostanze critiche.

L'adozione di uno specifico stile di leadership non risulta essere influenzata in modo significativo in base all'età, alla seniority, o alla posizione gerarchica. Mentre per quanto riguarda il genere, le donne tendono ad assumere con più frequenza comportamenti relativi allo stile visionario ( $t(81)=1.70$ ,  $p\text{-value}=.09$ ) e battistrada ( $t(81)=1.90$ ,  $p\text{-value}=.06$ ) rispetto agli uomini.

Partendo dall'immagine del leader che vorrebbero diventare per il proprio ente pubblico e dalla presa di consapevolezza degli stili che vengono maggiormente attivati nel contesto organizzativo, ciascun

responsabile ha elaborato un proprio piano di sviluppo. Nella definizione del piano, nella maggior parte dei casi, i manager della pubblica amministrazione hanno identificato come oggetto di apprendimento comportamenti relativi allo stile visionario, coach, democratico e affiliativo. La scelta è stata determinata in particolar modo dalla necessità di stimolare, motivare e responsabilizzare maggiormente i propri collaboratori. Le caratteristiche burocratiche dell'organizzazione in cui operano stabiliscono particolari sfide che i manager pubblici sono chiamati ad affrontare.

Prima tra tutte quella di trasmettere ai collaboratori la visione dell'obiettivo comune da raggiungere che vada oltre il proprio interesse personale. Alcuni partecipanti hanno sottolineato infatti la necessità di trasformare l'attuale ambiente organizzativo sensibilizzando maggiormente i propri collaboratori verso un orientamento al cliente e alla qualità del servizio attraverso la definizione e la condivisione di valori e ideali.

In secondo luogo, un'esigenza che emerge frequentemente dai piani di sviluppo concerne la capacità di delega, al fine di distribuire il lavoro in modo più equilibrato e conseguentemente responsabilizzare maggiormente e quindi valorizzare le competenze dei propri collaboratori, evitando di sostituirsi ad essi per raggiungere gli obiettivi nei tempi prefissati, con il risultato di sovraccaricarsi di lavoro. In questo caso i comportamenti legati allo stile coach sono una risposta alla necessità di attribuire maggiore autonomia e responsabilità ai collaboratori ma anche di promuovere la loro crescita attraverso consigli e feedback costruttivi.

Un'altra problematica evidenziata dai partecipanti riguarda il ricorso a modalità di lavoro e presa di decisioni di gruppo all'interno di strutture ancora fortemente gerarchiche. Molti manager si trovano nella condizione di rivestire sia il ruolo di coordinatore che di membro operativo del proprio gruppo, trovandosi a volte a coordinare colleghi gerarchicamente superiori. In questo caso risulta indispensabile per i responsabili attivare uno stile democratico in grado di mediare tra una buona

gestione del team ed il necessario riconoscimento della gerarchia all'interno dell'organizzazione, attraverso un'adeguata modulazione delle relazioni con i colleghi.

Infine, una criticità frequentemente menzionata nei piani di sviluppo riguarda la scarsa coesione del proprio gruppo, all'interno del quale vi sono carenze di comunicazione o altri tipi di problemi relazionali, dovuti in alcuni casi anche alla dislocazione dei dipendenti in diverse sedi, con ripercussioni negative sulla qualità del lavoro e sul clima interno. In questa situazione, comportamenti legati allo stile affiliativo, volti quindi alla creazione di maggiore affiatamento, alla soddisfazione dei bisogni del team e anche alla risoluzione di situazioni conflittuali possono portare ad una intensificazione dei legami tra i membri del gruppo e a una maggiore condivisione di idee tra gli stessi.

La Tabella 2 riporta i principali risultati riscontrati dai manager della pubblica amministrazione a seguito della loro sperimentazione di comportamenti di leadership risonanti.

In primo luogo, si riscontra una maggiore disponibilità e serenità nell'affrontare il cambiamento da parte dei collaboratori e una maggiore proattività nel generare soluzioni e condividere idee, con impatto positivo sulla loro percezione di soddisfazione sul lavoro. La messa in pratica di comportamenti risonanti, quali riconoscere i successi e le potenzialità dei collaboratori, ha influito sulla loro fiducia in sé e sulla loro percezione di poter migliorare sia come individui che come gruppo. A livello di micro-dinamiche all'interno dei gruppi di lavoro è stato riscontrato un maggiore affiatamento e miglioramento dei rapporti interpersonali con evidenti conseguenze sul clima organizzativo. Infine, è emerso un incremento nell'orientamento al risultato e all'efficienza dei collaboratori, che ha influito significativamente sulla performance del gruppo.

## **Tabella 2 – Risultati riscontrati a seguito del processo di sviluppo**

- Maggiore partecipazione, proattività, condivisione di idee innovative e conseguente soddisfazione dei propri collaboratori
- Serenità nell'affrontare cambiamenti organizzativi
- Maggiore orientamento al risultato e considerevole risparmio di tempo nel raggiungerli
- Identificazione del leader come punto di riferimento
- Maggiore affiatamento tra i membri del team e tra membri del team e il leader
- Maggiore fiducia nelle possibilità di miglioramento individuale ed organizzativo
- Stemperamento di diverse situazioni di tensione e miglioramento dei rapporti relazionali fra colleghi
- Aumento della fiducia in sé e attaccamento al lavoro di tutti i componenti del team
- Miglioramento del benessere organizzativo e della performance

## Riflessioni conclusive

Alcune considerazioni di carattere metodologico possono essere tratte dall'esperienza formativa esposta in questo articolo. Dal confronto diretto con i partecipanti è emersa la necessità da parte dei responsabili pubblici di acquisire maggiore consapevolezza della varietà dei comportamenti che un leader efficace è chiamato ad esercitare, in particolare per affrontare le sfide attuali e future della pubblica amministrazione. Tuttavia, affinché il cambiamento personale possa essere sostenibile nel tempo, è necessario coinvolgere inizialmente i partecipanti in un processo di auto-riflessione che consenta loro di proiettare l'immagine della loro leadership nel futuro. La visualizzazione di uno stato desiderato all'interno della propria organizzazione è in grado di stimolare la motivazione necessaria per avviare in modo intenzionale e sostenere nel tempo l'apprendimento di nuovi comportamenti.

Un secondo momento cruciale nel percorso di sviluppo della propria leadership è il confronto tra la situazione attuale e quella desiderata. L'auto-valutazione ha sicuramente un valore rilevante nell'acquisizione della consapevolezza dei propri punti di forza e aree di miglioramento. A causa di motivi contingenti legati al particolare periodo in cui il corso di formazione si è tenuto, non è stato possibile attivare una valutazione a trecentosessanta gradi degli stili di leadership. La possibilità di ricevere feedback anonimi da parte dei propri collaboratori, colleghi e altri soggetti interni o esterni all'organizzazione può consentire al manager di acquisire una consapevolezza maggiore sui comportamenti adottati con maggior frequenza e su come questi comportamenti vengono percepiti. In questo caso, all'interpretazione del feedback deve essere data particolare attenzione, affinché da questa riflessione il partecipante tragga informazioni utili per il proprio sviluppo in linea con i suoi obiettivi futuri.

Un altro elemento che consente di rafforzare l'efficacia del percorso formativo è dato dall'accompagnamento dei partecipanti nella stesura del piano di sviluppo aiutandoli a declinare nel concreto le azioni da mettere in atto nel contesto organizzativo. Inoltre, stimolare l'abitudine quotidiana a riflettere e tenere traccia in un diario delle situazioni di attivazione dei diversi stili, del loro grado di



efficacia in quel particolare contesto e delle conseguenze riscontrate, rappresenta un valido strumento per orientare il comportamento del leader durante la fase di sperimentazione delle competenze apprese durante il percorso formativo. Sicuramente un follow up a distanza di mesi offre l'opportunità di formulare ulteriori riflessioni sui risultati conseguiti e su come le difficoltà incontrate durante l'apprendimento sono state affrontate.

Infine, i risultati emersi dall'analisi dei piani di apprendimento mettono in evidenza come lo sviluppo di uno stile visionario e coach nella pubblica amministrazione assuma una elevata rilevanza. La progettazione dei programmi formativi finalizzati a sviluppare le competenze dei responsabili pubblici va indirizzata verso una leadership risonante con particolare focus su quei comportamenti che possono fare la differenza nel consentire agli enti pubblici di realizzare quel cambiamento nei processi interni e nelle modalità di erogazione del servizio alla collettività da tempo auspicati.

## Bibliografia

Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Essere leader*. Milano: Rizzoli (versione originale dell'opera: *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press).

Hondeghem, A., & Perry, J. L. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction. *International Review of Administrative Sciences*, 75, 5-9.

Kellis, D. S., & Ran, B. (2013). Modern leadership principles for public administration: Time to move forward. *Journal of Public Affairs*, 13(1), 130-141.

Lewis, K.M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.

OECD (2018). Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD/LEGAL/0445.

Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553–565.

Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865.

Visser, V.A., Knippenberg, D., van Kleef, G.A., & Wisse, B. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 172-188.

Wachhaus, T. A. (2012). Anarchy as a Model for Network Governance. *Public Administration Review*, 72(1), 33–42.

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72, 206-215.



## Il coaching e la PA: un incrocio innovativo che produce cambiamento “diffuso”

Raffaella IASELLI, Maurizio DECASTRI

Dall'assessment al *coaching*

Il progetto “Mappatura organizzativa e assessment” realizzato presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM) dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione ha prodotto vari risultati, tra i quali ha particolare rilevanza la definizione e la realizzazione del piano di sviluppo delle competenze dei dirigenti che si sono resi disponibili per la definizione della *job description* e del *job profile* e hanno partecipato all'*assessment centre*. Il confronto tra le competenze necessarie presenti nei *job profile* e le competenze disponibili rilevate dagli *assessment* ha consentito di identificare il fabbisogno formativo e individuare più percorsi di sviluppo, sia individuali, sia collettivi.

Tra le numerose iniziative formative proposte, alcune sono “soggettivamente innovative” e fanno immaginare un cambiamento non marginale nei percorsi di sviluppo della PA. Iniziative “soggettivamente innovative” poiché si tratta di metodologie conosciute da parecchi anni e usate in modo a volte intenso nel mondo privato, ma mai apparse nel catalogo della SNA. Iniziative che sono pertanto nuove per la PA (perlomeno a livello centrale). Ci si riferisce, nello specifico, a tutti i corsi che hanno per oggetto le competenze manageriali e trasversali, altrimenti dette *soft skills*. La Scuola ha così progettato e messo a disposizione dei dirigenti di PCM corsi di *empowerment*, di negoziazione, di comunicazione, di gestione dei conflitti, di gestione dell'incertezza, di improvvisazione teatrale, ossia una proposta piuttosto suggestiva per possibili futuri metodologici della formazione nella PA. E – una volta lanciati – si è provato a suggerire anche percorsi di *coaching*!

La proposta complessiva è stata apprezzata, molti i partecipanti ai corsi e molto l'interesse (misto a curiosità) sul *coaching*. L'interesse e la curiosità si sono trasformati in domanda e, per la prima volta, è stato avviato un percorso di *coaching* per una popolazione ampia, complessa e sofisticata, ossia per circa 100 dirigenti (prima e seconda fascia e Capi Dipartimento) di PCM.

Vista la delicatezza del progetto, si è proceduto per gradi. In una prima fase, il *coaching* è stato proposto a un piccolo gruppo di dirigenti. La metodologia formativa era nuova, poco conosciuta e apparentemente intrusiva. Non era scontato avere la disponibilità e la partecipazione psicologica dei possibili candidati. La fase sperimentale – durata un paio di mesi – ha avuto successo, le persone si sono dichiarate soddisfatte, in alcuni casi, entusiaste, molti hanno chiesto di proseguire il percorso. E, soprattutto, nelle chiacchierate e nelle *call* si è diffusa una “buona stampa” intorno al percorso formativo. Da novembre è stato riavviato il progetto e altri 80 dirigenti – con sorpresa di tutti... – hanno chiesto di partecipare.

Questa larga accoglienza segnala un primo dato positivo che testimonia la volontà di mettersi in gioco e di sperimentare un approccio e una metodologia diversi dalla formazione tradizionale. Essa, inoltre, dimostra che l'aver impostato il piano di sviluppo personale sulla base degli esiti di un *assessment* gestito da professionisti di elevata qualità, con metodologie riconosciute a livello internazionale, è stato compreso e apprezzato, consentendo un livello di apertura che difficilmente avremmo avuto in condizioni diverse. La proposta di mettere a disposizione un professionista di valore e “certificato” per lavorare sui propri punti di forza e di debolezza – partendo da una rilevazione accurata del profilo di competenze e individuando le azioni e i comportamenti funzionali al potenziamento delle aree di miglioramento – ha avuto un'accoglienza molto positiva.

Possiamo affermare che i tempi del processo di analisi e diagnosi si sono allungati, ma l'atmosfera che si è creata, la professionalità messa in luce e la trasparenza dimostrata hanno permesso di procedere in

modo più spedito e, soprattutto, di avere una disponibilità che non sarebbe stata possibile se si fosse seguito un *iter* differente.

## Il coaching

La metodologia di *coaching*, già ampiamente diffusa e utilizzata nel mondo aziendale, si configura come una relazione collaborativa tra *coach* e *coachee* che si focalizza sullo sviluppo di potenzialità e sulla costruzione di nuovi livelli di efficacia e di crescita personale (Kilburg, 1996, Wales, 2003). Si tratta di sessioni *one to one* in cui sono affrontati in modo libero e aperto i temi di sviluppo condivisi all'avvio del percorso. L'obiettivo principale è il rafforzamento delle basi comportamentali del *coachee* per rendere più efficaci le relazioni interpersonali, l'organizzazione del tempo e la gestione dello stress, anche puntando al miglioramento del benessere psico-fisico. L'allineamento tra competenze agite, valori e obiettivi individuali della persona e quelli dell'organizzazione di appartenenza di regola produce una maggiore soddisfazione e un più forte senso di appartenenza che rende le relazioni con i collaboratori più agili e fluide. Anche gli eventuali e inevitabili conflitti sono visti come un'opportunità e un arricchimento personale grazie alla possibilità di giungere alla sintesi delle divergenze in un'ottica costruttiva. Inoltre, anche sulla base delle indicazioni che emergono dall'*assessment*, si lavora per valorizzare una o più specifiche competenze (la gestione dei collaboratori, l'intelligenza sociale, la comunicazione, ecc.) e per ridurre l'ansia e affrontare con maggiore consapevolezza un cambiamento, quale, ad esempio, il dover ricoprire un nuovo ruolo.

La relazione tra un *coach* e il suo *coachee* deve essere fondata sulla fiducia reciproca e sul rispetto personale e professionale: il *coach* aiuta il *coachee* nel raggiungere gli obiettivi desiderati e condivisi e nell'esplorare nuove prospettive rispetto a situazioni e/o persone, sperimentando nuovi approcci e rivedendo le abitudini non più funzionali. Questa ricerca implica una grande apertura psicologica e un rapporto di sostanziale fiducia tra i due: si creano le condizioni per l'apprendimento di nuovi modi di

vivere il ruolo, nascono nuove consapevolezze sulla propria percezione e sulla propria interpretazione del mondo, emergono necessità di modifica del rapporto con colleghi, collaboratori, capi e l'organizzazione nel suo complesso, si palesa una diversa "narrazione" della propria vita professionale che permette di scoprire soluzioni inaspettate e di "uscire dalla scatola".

## **Il *coaching* e il "cambiamento diffuso" nella PA**

Il percorso di *coaching* che è stato avviato dalla SNA nel novembre 2020 vede coinvolti come *coach* 15 professionisti certificati; per ogni dirigente, è previsto un totale di 8 incontri della durata di circa un'ora, di cui un incontro finale di verifica del percorso in cui può essere coinvolto il superiore gerarchico.

Al fine di dare una sostanziale omogeneità dell'esperienza formativa nel suo complesso, al di là degli stili personali dei diversi professionisti coinvolti e dei percorsi caratterizzanti i vari binomi che si vengono a creare, è stata predisposta una rigorosa metodologia *standard* e sono state programmate riunioni periodiche di monitoraggio con tutti i *coach* coinvolti e con i responsabili scientifici della formazione della SNA.

Le reazioni sono positive e confermano che la metodologia è valida ed efficace. Si è registrato un diffuso clima di soddisfazione (anche qualche piccolo moto di entusiasmo...) e un'ampia partecipazione (ancor più apprezzabile se si considera la pressione che si vive in PCM). In generale, si sta riscontrando un elevato livello di serietà e di coinvolgimento: i dirigenti stanno dedicando l'impegno e la volontà necessari per partecipare con successo a un percorso così delicato, nonostante il peso della *routine* e delle emergenze continue. Il ritmo degli appuntamenti, l'impegno nel fissare obiettivi, la concentrazione nel definire i relativi piani d'azione dimostrano che la partecipazione al percorso è stata una scelta ferma e consapevole basata sulla motivazione intrinseca e sulla passione per il proprio lavoro, alleati

preziosi che consentono di superare le fisiologiche resistenze al cambiamento, la fatica di “guardarsi dentro”, il rendere veri le modifiche comportamentali auspiccate.

Gli esiti paiono rassicuranti rispetto a quelli che potevano essere i fattori sfidanti e le maggiori incognite per la riuscita dell'esperienza: da un lato, la normale resistenza a intraprendere un processo di formazione sconosciuto e tendenzialmente più “invasivo” e coinvolgente rispetto all'ascoltare un docente in un'aula; dall'altro, il fattore tempo, sicuramente impegnativo per il tipo di lavoro ad alto tasso di imprevedibilità e di urgenze all'interno di PCM.

Al di là dei facili entusiasmi, pare che sia davvero un passo importante per giungere a creare le condizioni per un cambiamento reale nella PA. In un mondo che vive di impegno e disponibilità personali, in un mondo che deve lottare tutti i giorni con le complicazioni della normativa, dei procedimenti, delle autorità di controllo, in un mondo in cui solo le persone posso riempire i vuoti o sopravvivere ai “troppi pieni”, vedere che una metodologia formativa soggettivamente innovativa come il *coaching* funziona, è presa sul serio, è fonte di reale apprendimento e di lento, ma costante cambiamento, fa ben sperare. E fa riflettere – più in generale – sulle metodologie di formazione e di *change management*. Potrebbe essere interessante studiare in modo scientifico i percorsi di cambiamento “*people driver*”, percorsi che partono dal cambiamento delle persone collocate in posizioni con elevato potere e che toccano in modo tutto sommato silente il funzionamento dell'intera organizzazione. Percorsi certamente lenti, ma – rispetto al tanto parlare di cambiamento della PA che si è fatto negli ultimi 40 anni – forse più efficaci.

Andando oltre, è utile provare a ragionare sull'incrocio tra *coaching* e *job crafting* per dare concretezza a una nuova strada di gestione del cambiamento. Il *job crafting* consente di interpretare il lavoro o, meglio, la posizione come un'entità modificabile e interpretabile, è il “ponte” tra posizione e ruolo. In generale, può essere inteso come “la possibilità da parte dei singoli di intervenire sul proprio lavoro,



ridisegnando il contenuto dei compiti, intraprendendo o sviluppando relazioni interpersonali, rivedendo il modo in cui percepiscono il proprio lavoro” (Buonocore, Russo, Salvatore, 2019).

*Coaching* e *job crafting* potrebbero divenire un'accoppiata estremamente interessante per la conduzione di processi di trasformazione – soprattutto in organizzazioni *loosely coupled* o lasche – andando a sostituire grandi progetti di cambiamento con molti e piccoli percorsi individuali che vanno a rafforzare le competenze personali e a ridisegnare l'interpretazione dei ruoli. *Coaching* e *job crafting* potrebbero rappresentare la trama e l'ordito del “*cambiamento diffuso*”, del cambiamento che parte dalle persone e dal loro intervento sull'organizzazione tramite la crescita personale e il ridisegno dei ruoli e della loro interpretazione.

In sintesi, immaginiamo un'amministrazione che definisce le competenze rilevanti per la propria efficacia (le *core competencies*), che avvia un progetto di *assessment* dei propri dirigenti, che individua il *gap* tra competenze rilevanti e competenze disponibili, che investe in *coaching* per sia per rafforzare le aree di debolezza, sia per costruire e plasmare competenze di *job crafting*. Tale sequenza dovrebbe spingere e convincere le persone a interpretare il ruolo nelle tipiche modalità del *job crafting*. Il dirigente, ad esempio, può essere motivato a rendere il proprio lavoro più coerente con le propria personalità e dalle proprie competenze (come sviluppati nel *coaching* e, quindi, in linea con le esigenze dell'amministrazione), svolgendo il proprio ruolo “colorandolo” di valori a cui è particolarmente legato. Oppure, sulla base delle competenze di *job crafting* che acquisisce, avviando nuove attività non previste, ma utili, modificando attività che possono essere svolte diversamente, occupando spazi non previsti dall'organizzazione formale.

È appunto il cambiamento diffuso, stimolato e costruito dalle persone che occupano ruoli di potere secondo la trama (*competence crafting* e *job crafting competencies*) e l'ordito (*job crafting*).

Un processo di cambiamento così disegnato (se affidato a professionisti di qualità) consente di superare la logica cambiamento come un progetto complesso e “grande” (e costoso...), e di avviare un processo virtuoso imperniato sul continuo miglioramento delle persone e del loro modo di agire, disegnare e plasmare i ruoli (anche in base alle competenze giudicate strategiche), a vantaggio dell'intera organizzazione.

## Bibliografia

Buonocore F., Russo M., Salvatore D. (2019), *Fare Job crafting crea coinvolgimento e migliora le performance*, Prospettive

Grant, A. M. (2007), *Relational job design and the motivation to make a prosocial difference*, Academy of Management Review

Kilburg (1996), R. “*Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching.*” Consulting Psychology Journal

Rafaeli, A. (1989), *When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers*, Academy of management Journal

Wales, S. (2003), “*Why coaching?*”, Journal of change management

## Lo sviluppo organizzativo nella Pubblica

### Amministrazione italiana

Recensione di Davide de Gennaro

#### **Organizational development in public administration: The Italian way.**

Decastri, M., Battini, S., Buonocore, F., & Gagliarducci, F. (2020).

**Palgrave McMillan. ISBN: 978-3-030-43798-5.**

Questo contributo ha lo scopo di recensire il libro “*Organizational development in public administration: The Italian way*”, un testo che descrive i profondi cambiamenti che la pubblica amministrazione italiana sta attraversando negli ultimi anni proponendo un approccio innovativo di analisi basato sulle competenze manageriali.

### **Introduzione**

Questo contributo ha lo scopo di segnalare e recensire la pubblicazione della prima edizione del libro “*Organizational development in public administration: The Italian way*” (ed. Cham: Palgrave McMillan) a cura di Maurizio Decastri (Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”), Stefano Battini (Scuola Nazionale dell’Amministrazione e Università degli Studi della Tuscia), Filomena Buonocore (Università degli Studi di Napoli “Parthenope”) e Francesca Gagliarducci (Presidenza del Consiglio dei ministri e Scuola Nazionale dell’Amministrazione).

Il testo nasce da una considerazione: il contesto culturale, economico e politico globale impone continuamente nuovi modelli organizzativi e nuove competenze manageriali per la Pubblica

Amministrazione (PA). Le organizzazioni pubbliche e private si trovano dunque ad affrontare un ambiente poco prevedibile e di conseguenza devono essere in grado di rispondere rapidamente ai cambiamenti ambientali. Ne consegue che anche le tradizionali capacità amministrative non siano più sufficienti per governare la macchina pubblica; piuttosto, si avverte il bisogno di nuove conoscenze e competenze che possano rispondere alla sfida di questo periodo storico, soprattutto con riferimento al management.

Lo scopo del volume è quello di tracciare un percorso nell'evoluzione storica del concetto di competenze per la PA italiana, andando ad approfondire un caso di studio virtuoso – un progetto di *assessment* delle competenze promosso nel 2017 dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e dal Capo Dipartimento del Personale della Presidenza del Consiglio dei ministri (PCM) (Decastri, 2018) – e provando a disegnare la rotta da seguire per gli anni a venire.

Il libro è articolato in sette capitoli, idealmente declinabili in tre parti.

La prima parte analizza il contesto in cui la PA opera e le dinamiche organizzative e gestionali che ne sono alla base. In particolare, l'obiettivo è quello di analizzare le competenze manageriali nel settore pubblico ed il processo di riforma vissuto negli ultimi anni in termini di *governance*, competenze e cultura.

La seconda parte rilegge in chiave concreta le tematiche trattate, applicandole al contesto italiano. Nel dettaglio, viene descritto un progetto sperimentale promosso dalla SNA e dalla PCM dal titolo "Analisi, verifica e rafforzamento delle competenze manageriali in PCM", finalizzato a favorire un nuovo modello di competenze e di sviluppo strategico per la PA italiana.

Infine, la terza parte riassume i contenuti dei capitoli del libro e fornisce una panoramica completa delle nuove strategie di erogazione della formazione, indicando la rotta da seguire per la PA in un'ottica di miglioramento costante e offrendo prospettive di ricerca futura sul tema.

Nei prossimi paragrafi saranno approfondite queste tre sezioni in cui il testo è articolato, evidenziando inoltre la nuova idea di settore pubblico italiano che ne consegue.

## **Ripensare l'organizzazione e la gestione delle risorse umane nel settore pubblico**

La prima parte del libro è ispirata dalla constatazione che è in atto una trasformazione epocale nel settore pubblico sotto tutti i punti di vista.

Questo cambiamento ha prodotto due effetti rilevanti.

In primo luogo, la PA è diventata più complessa dal punto di vista organizzativo: si è avuto un processo di sedimentazione delle riforme, per cui le nuove direttive completano o integrano – e non sostituiscono – le vecchie logiche, generando a volte anche contraddizioni.

In secondo luogo, le organizzazioni pubbliche stanno sempre più assumendo la forma e i modelli tipici delle aziende private, superando le tradizionali differenze strutturali in termini di valori, cultura e patrimonio organizzativo.

## **Riorganizzare la PA**

Il *New Public Management* (NPM) è il punto di partenza da cui scaturiscono le riforme manageriali della PA degli ultimi 30 anni. L'ipotesi centrale di questo *corpus* di teorie è un "rifiuto" della vecchia

idea di PA – basata su controlli, regole proceduralizzate, burocrazia – a favore di un'organizzazione “orientata al mercato” – basata su decentramento, flessibilità, performance. L'obiettivo di queste riforme è duplice: aumentare l'efficienza e la produttività della PA, migliorando le prestazioni e rafforzando la motivazione dei dipendenti, nonché promuovere una maggiore responsabilità in capo ai dirigenti pubblici.

Successivamente, in risposta alle critiche al NPM, è nata una nuova stagione di riforme post-NPM: politici e lavoratori pubblici riconoscono l'importanza del coinvolgimento di cittadini e organizzazioni della società civile in sforzi collaborativi per trovare soluzioni innovative ai problemi comuni (azioni di *co-creation*).

Nell'ambito di questi processi di riforma, i manager pubblici acquisiscono anche un nuovo ruolo rispetto a quello previsto dai principi – e dai manuali – tradizionali: ci si aspetta che i manager pubblici post-NPM creino valore per la società guidando reti di collaborazione e migliorando l'efficacia complessiva delle politiche e dei programmi pubblici, assumendo maggiori responsabilità e grazie al possesso di nuove capacità e competenze. I manager pubblici hanno quindi più autonomia discrezionale rispetto al passato perché svolgono più di un ruolo di fornitura di servizi: piuttosto di conciliatore, mediatore o anche di arbitro. Questo fa sì che anche le competenze del management debbano essere completamente rivoluzionate, includendo la comunicazione, l'empatia, la risoluzione dei conflitti, il *networking*, la creatività, l'innovazione, l'*empowerment*, la costruzione della fiducia.

## Una nuova idea di competenze

Le competenze rappresentano il tema cardine del secondo capitolo del libro. Secondo Boyatzis (2008), le competenze sono le caratteristiche comportamentali di un individuo casualmente legate a prestazioni efficaci o superiori in un lavoro.

La gestione delle competenze è un concetto nato nel settore privato e trasposto al settore pubblico a partire dagli anni '90. Molti autori hanno approfondito la tematica, riconoscendo al manager pubblico di successo un'intersezione di diverse tipologie di competenze: tecniche, di leadership ed etiche.

La necessità di adottare un modello basato sulle competenze nel settore pubblico non è una novità in molti Paesi e molte PA stanno (anche molto diversamente) implementando questo *framework*. In generale, l'obiettivo principale è quello di costruire un portafoglio di competenze che possa essere applicato alle diverse pratiche di gestione delle risorse umane: selezione, formazione, valutazione, ecc. Si tratta di un modello progettato per abbracciare l'intera organizzazione, l'adozione diffusa di una pratica comportamentale che influenza le persone e, di conseguenza, come queste lavorano per il settore pubblico. In quest'ottica, la logica dello sviluppo delle competenze è orientata alla ricerca della flessibilità, dell'autonomia e dell'*empowerment* al fine di gestire nel migliore dei modi le risorse umane a propria disposizione e al fine di consentire loro di esprimere il potenziale celato delle proprie abilità.

### La gestione delle risorse umane

Grazie al proprio portafoglio di competenze, *know-how* e conoscenze, le persone rappresentano il centro dei processi di riforma nel settore pubblico. Questo assunto, base teorica del terzo capitolo del libro, è tuttavia in contrasto rispetto al modo tradizionale di gestire le risorse umane nella PA: da sempre, infatti, si tratta di un'attività periferica e trascurata. Oggi, al contrario, la flessibilità nella gestione delle risorse umane (GRU) è ritenuta funzionale alla creazione di nuove risorse (anche competenze e conoscenze) tramite cui i membri di un'organizzazione possono essere più performanti.

Il passaggio dalla prospettiva tradizionale al ruolo strategico della GRU può essere effettivo se si considera la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti pubblici, nonché tutte le pratiche di reclutamento e selezione, formazione, valutazione e sviluppo.

L'importanza della soddisfazione e della motivazione sul lavoro è cruciale per la crescita a lungo termine del settore pubblico: insieme a conoscenze e competenze, queste rappresentano infatti i fattori determinanti per prevedere le prestazioni nella PA. Appare quindi necessario utilizzare la motivazione come leva su cui lavorare per attivare circoli virtuosi di miglioramento continuo a beneficio della comunità e del contesto servito.

Con riferimento alle pratiche di GRU, già a partire dai sistemi di reclutamento e formazione è importante che la PA sia in grado di selezionare risorse valide, di talento e motivate. Inoltre, per aumentare la lealtà e l'efficacia del lavoro dei lavoratori è necessario motivarli attraverso una valutazione obiettiva e orientata allo sviluppo: il sistema di valutazione del personale pubblico è estremamente importante per trasformare le strategie istituzionali in risultati, diventando uno strumento di gestione strategica.

Le organizzazioni pubbliche devono dunque essere in grado di riorganizzarsi per rispondere alle sfide emergenti legate alla GRU. Persone diverse dovrebbero essere coinvolte in modo diverso nei processi lavorativi e amministrativi per generare valore per la loro realtà organizzativa, anche grazie all'ausilio di strumenti tecnologici (*e-GRU*) e innovativi come lo *smart working*.

## **Il caso italiano**

La riforma del settore pubblico in Italia

La seconda parte del libro applica al contesto italiano le tematiche precedentemente introdotte.

Innanzitutto la riforma della PA: si tratta di un percorso finalizzato a superare i limiti della burocrazia e del monopolio statale, abbandonando gli schemi rigidi a favore della flessibilità e ponendo il cittadino al centro delle politiche e strategie pubbliche. Storicamente la PA italiana ha dimostrato la propria



incapacità di adeguare l'organizzazione e le attività al nuovo scenario, generando una evidente rigidità dei sistemi pubblici. Le riforme degli anni Novanta hanno invece tracciato la strada per una progressiva transizione da uno Stato inteso come “ente gestore” ad uno Stato “regolatore”.

Di fronte all'urgente necessità di un'azione pubblica efficiente ed efficace nell'erogazione dei servizi al cittadino, il processo di riforma dello Stato si è basato su concetti quali il decentramento, l'autonomia differenziata, la co- creazione di valore, il pluralismo organizzativo ed il managerialismo. Da qui l'idea di una modernizzazione (senza abbandono) del vecchio modello burocratico attraverso l'introduzione di meccanismi organizzativi in grado di aumentare il grado di sofisticazione dell'organizzazione per poter meglio affrontare i diversi compiti assegnati.

A fronte di un cambiamento così profondo in termini di contenuti e di intensità, il “nuovo” modello organizzativo è chiaramente ancora in una fase di completa definizione e, soprattutto, di implementazione. Quale configurazione organizzativa può o deve rappresentare il nuovo “tipo ideale” di organizzazione pubblica? In che misura possono essere messe in discussione le caratteristiche dell'organizzazione burocratica del lavoro? E, soprattutto, una volta definiti i principi organizzativi di base, quali vincoli e quali leve condurranno verso il cambiamento organizzativo? Sulla base di queste domande, gli autori approfondiscono il ruolo strategico interpretato dalle risorse umane nelle iniziative di cambiamento organizzativo.

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) come promotore del cambiamento organizzativo e dello sviluppo delle competenze

Il quinto capitolo del libro pone la sua attenzione sulla SNA quale esempio rappresentativo di soggetto promotore del cambiamento organizzativo tramite lo sviluppo delle competenze dei lavoratori pubblici in chiave strategica.

La Scuola è un istituto di formazione e ricerca di alto livello che si propone di sostenere, promuovere e facilitare il processo di innovazione della PA italiana e lo sviluppo delle sue riforme. La sua *mission* è quella di svolgere attività di formazione di eccellenza per i dipendenti pubblici, con il supporto dell'attività di ricerca, al fine di promuovere una cultura dell'efficacia e dell'efficienza nella PA, diffondere le modalità di controllo di gestione e di contabilità economica e implementare processi tecnologici e innovativi nei servizi pubblici erogati.

La SNA lavora in collaborazione con la PA contribuendo allo sviluppo di pratiche di GRU selezionando e reclutando dirigenti e funzionari pubblici per le amministrazioni centrali, provvedendo alla formazione dei dipendenti pubblici, sviluppando programmi di ricerca e fornendo assistenza tecnica per l'attuazione di programmi di innovazione. Negli ultimi anni, la SNA ha sostenuto la PA italiana nell'affrontare con successo il cambiamento organizzativo generato dalle riforme, contribuendo allo sviluppo e alla diffusione di un approccio basato sulla formazione e su una nuova idea di competenze per i dipendenti pubblici.

La nuova concezione di formazione che la SNA promuove è un sistema finalizzato allo sviluppo di conoscenze e competenze strategiche all'interno dell'organizzazione, al fine di definire percorsi di crescita professionale individuali e organizzativi. Si tratta di un nuovo approccio che si basa sull'individuazione della misura del divario tra le competenze richieste e quelle effettivamente possedute dai lavoratori, con l'obiettivo di evidenziare i punti di forza e le aree critiche su cui è richiesto un investimento in termini di sviluppo. In sintesi, ogni lavoratore pubblico può essere valutato sulla base del *gap* tra le conoscenze e le competenze di cui ha bisogno e le conoscenze e le competenze di cui già dispone: la formazione deve quindi essere finalizzata ad aiutare il personale della PA ad acquisire le competenze mancanti e a colmare il divario identificato.

Un progetto di analisi e verifica delle competenze nella PA

Il sesto capitolo riporta un caso pratico di attività formativa innovativa promossa dalla SNA a partire dal 2017, su iniziativa del Capo Dipartimento del Personale della PCM, e finalizzata a misurare e valutare le competenze del management delle amministrazioni centrali dello Stato. Si tratta di un progetto pilota che ha coinvolto 51 dirigenti di prima e seconda fascia della PCM, di cui sono stati analizzati i ruoli, le competenze necessarie per ricoprirli e le competenze effettivamente possedute, al fine di individuare percorsi di sviluppo individuali e organizzativi mirati.

La PCM è un'importante struttura amministrativa che supporta il Presidente del Consiglio dei ministri italiano nell'esercizio delle funzioni di orientamento politico e coordinamento nei confronti delle altre amministrazioni e nella definizione e attuazione di alcune politiche pubbliche specifiche (D.Lgs 303/1999). La complessità della PCM è dovuta al suo marcato polimorfismo funzionale ed organizzativo, nonché ai frequenti mutamenti nelle competenze attribuite dalla legge. Attualmente la PCM conta circa 4500 dipendenti, di cui orientativamente 300 dirigenti.

Il progetto "Analisi, verifica e rafforzamento delle competenze manageriali in PCM" aveva cinque obiettivi principali: (i) mappare le posizioni manageriali, (ii) identificare le competenze intellettuali, professionali e umane del management pubblico, (iii) ridisegnare la struttura organizzativa, (iv) predisporre percorsi di carriera e di formazione differenziati e mirati, e (v) favorire un processo di sviluppo costante delle competenze.

Il progetto ha previsto un'analisi multi-metodo, combinando la somministrazione di interviste semi-strutturate con attività di *assessment* individuale. Le interviste hanno fornito le informazioni necessarie per formulare le descrizioni delle mansioni e definire i profili di ruolo di ciascun manager. L'*assessment* ha accertato se il titolare del posto possedesse in tutto o in parte le caratteristiche indicate nel profilo di ruolo, evidenziando competenze e atteggiamenti latenti, la motivazione e i valori.

I risultati hanno contribuito a tracciare un quadro delle esigenze formative della PCM in una prospettiva individuale e organizzativa. Dalle diverse tecniche di *assessment* sono emerse principalmente alcune aree di miglioramento per la popolazione coinvolta, relative alle seguenti aree di competenze: leadership, capacità relazionali, organizzazione del lavoro e *time management* e orientamento al risultato.

Alla luce di queste considerazioni, la fase finale di questo progetto ha comportato la formulazione di percorsi di formazione e sviluppo – e altri sono attualmente in fase di implementazione – al fine di colmare il *gap* tra le competenze esistenti e quelle desiderate per il management in PCM. Infine, definendo un ambiente di apprendimento idoneo a rafforzare le competenze “più deboli”, questo progetto vuole rappresentare un punto di partenza per un successivo intervento più ampio, finalizzato al rafforzamento delle competenze manageriali di tutte le amministrazioni centrali dello Stato – con ogni probabilità, previsto a partire dal 2021.

## Conclusioni e implicazioni per la PA in Italia

L'ultima parte del libro è dedicata alle conclusioni e ad alcune implicazioni per la PA italiana.

Gli autori invitano il lettore ad “aprire la mente” a questa nuova metodologia, stimolando un approccio basato sulle competenze in chiave strategica. Il volume fornisce quindi implicazioni teoriche e pratiche, contribuendo a migliorare un'amministrazione che troppe volte sembra ancorata a dinamiche tradizionali e burocratiche ma che allo stesso tempo vive in un contesto dinamico di cambiamento continuo.

A differenza del passato, in cui si alternavano momenti di grandi trasformazioni a periodi di stasi, oggi il contesto deve necessariamente abituare il management pubblico al fatto che non esisteranno più *comfort zone*. L'obsolescenza delle conoscenze, ma soprattutto delle competenze, è questione di mesi

ed è importante dunque investire sull'attitudine e sulla motivazione dei lavoratori, fornendo una "valigetta degli attrezzi" utile per la gestione e lo sviluppo del cambiamento. Il tema del cambiamento è attualmente molto di moda, soprattutto con riferimento alla necessità di spostare (o, più precisamente, recuperare) l'attenzione dalle regole e dalle procedure alle persone e ai problemi reali affrontati dalle PA, per cui gli autori suggeriscono un approccio comportamentale basato sulla formazione.

La formazione rappresenta uno strumento fondamentale per l'innovazione del capitale umano nel settore pubblico. In passato, la formazione offerta dalla PA era caratterizzata da un menù vasto e variegato, ricco di argomenti interessanti ma non calibrati sulla base delle effettive esigenze delle amministrazioni. Dipendenti e dirigenti pubblici frequentavano – e talvolta frequentano ancora – corsi che li interessavano ma che non avevano un rapporto di causalità con il lavoro che svolgevano.

Un processo di sviluppo delle competenze in chiave strategica, al contrario, richiede percorsi formativi efficaci e per progettarli è necessario capire di cosa abbiano bisogno le amministrazioni; questo può essere effettuato solo attraverso un'analisi delle posizioni organizzative e delle competenze necessarie per ricoprirle all'interno delle PA. Gli autori sottolineano quanto sia importante questa analisi del fabbisogno e quanto sia utile fornire le giuste capacità e competenze per affrontare il cambiamento costante dello scenario in cui ci troviamo; con una buona preparazione, infatti, il contesto può essere governato. Ben venga, dunque, la contaminazione dei saperi, la multidisciplinarietà, la possibilità delle persone di conoscere e beneficiare di esperienze di altre aziende, di co-creare valore con i cittadini.

Il prossimo passo sarà quello di generare valore attraverso i valori delle persone che lavorano nella PA. Soprattutto nella fase di reclutamento, sarebbe fondamentale saper "misurare" i valori delle persone per selezionare solo chi crede davvero nel settore pubblico: ciò renderebbe superflua la valutazione dei comportamenti e delle prestazioni degli individui, poiché questi sarebbero intrinsecamente motivati ad ottenere i migliori risultati per il settore pubblico e la collettività. "Oggi è un sogno, ma il percorso per raggiungerlo è stato tracciato" (p. 226).

## Bibliografia

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. doi: 10.1108/02621710810840730.

Decastri, M. (2018). Un percorso pratico di analisi, verifica e rafforzamento delle competenze manageriali nella PA. *Prospettive in organizzazione*.

# Riscoprire la leadership quale identità del manager pubblico

Mauro ROMANELLI, Roberta OPPENDISANO

Riscoprire la leadership nel manager pubblico come identità prevalente contribuisce all'efficacia delle amministrazioni che cambiano. Riscoprire la leadership per definire l'identità del manager pubblico sostiene la crescita professionale, l'impegno e la motivazione al lavoro. Promuovere la leadership quale identità, dimensione costitutiva nella funzione manageriale, sostiene la qualità e il ruolo del management pubblico e consente di valorizzare l'organizzazione per l'assunzione di comportamenti coerenti con il buon andamento delle amministrazioni pubbliche.

## **Introduzione**

Riscoprire la leadership quale dimensione identitaria del manager pubblico, che è agente necessario per il cambiamento (Rebora, 2016), contribuisce a promuovere quel rinnovamento culturale e non solo gestionale che procede per garantire il buon andamento e migliorare la performance dell'amministrazione pubblica sostenendo impegno e motivazione al lavoro.

Le identità conferiscono significato ai comportamenti che gli individui pongono in essere nelle relazioni e nei diversi ruoli che assumono (Kwok *et al.*, 2018). Nello svolgimento della professione le persone esprimono la propria identità (Christiansen, 1999), ma sussistono più identità al lavoro, alcune prevalenti e altre meno, ed una di queste è l'identità del leader che include schemi, esperienze di leadership, e future rappresentazioni della persona come leader (Epitropaki *et al.*, 2017). L'identità si configura quale risorsa importante per comprendere la leadership che riveste un ruolo sociale. L'identità legata alla leadership può coesistere con l'identità professionale (Ibarra *et al.*, 2014). Una

forte identità di leadership tende ad evidenziare ruoli e funzioni del leader e dei followers (Scott DeRue e Ashford, 2010).

Ricoprire responsabilità formali è condizione non sufficiente perché il manager possa anche esercitare efficacemente compiti e interpretare ruoli legati alla leadership. Nella relazione tra leadership e management si evidenziano le diverse qualità comportamentali del dirigente nella struttura organizzativa (Orazi, Turrini e Valotti, 2013). Inoltre, è necessario rilanciare l'azione della leadership nel management per guidare i processi di innovazione e cambiamento, per promuovere la motivazione al lavoro delle persone che realizzano gli obiettivi dell'istituzione pubblica per il bene comune (Rebora, 2016).

La leadership si traduce in un processo sociale di influenza reciproca che consente di perseguire e raggiungere un obiettivo collettivo. Assumere l'identità legata alla leadership contribuisce sia all'emergere dell'individuo come leader, sia all'efficacia della leadership nel tempo (Kwok *et al.*, 2018).

Non sono molti gli studi nei quali l'identità di leadership nel management emerge come tema di ricerca nelle amministrazioni pubbliche. Inoltre, benché il ruolo della leadership sia centrale, negli studi sulla gestione dei processi di cambiamento non sempre si considerano le caratteristiche distintive della leadership nel settore pubblico (Kuipers *et al.*, 2014).

Grøn, Bro e Andersen (2020) individuano le condizioni organizzative che favoriscono lo sviluppo nel management di un'identità legata alla leadership quale identità prevalente e favorevole per il buon andamento dell'azione amministrativa. In particolare, l'identità di leadership può emergere nel management come identità principale e contribuire alla valorizzazione della dimensione organizzativa delle amministrazioni pubbliche (Grøn, Bro e Andersen, 2020).

Il manager contribuisce all'efficacia e al benessere dell'organizzazione nell'assumere l'identità di leadership come identità prevalente. Promuovere la formazione alla leadership di manager pubblici contribuisce a valorizzare e motivare le persone al lavoro per innovare nei processi e cambiare nei



comportamenti. Investire in politiche per la formazione di competenze manageriali per la leadership alimenta nel manager pubblico la capacità di re-interpretare, secondo etica ed efficacia, i fini istituzionali (Borgonovi, 2020), e sostiene quell'impegno nel servizio pubblico quale vocazione per la creazione di valore (Du Gay, 1996; Moore, 1995).

Nel tradurre le riforme amministrative in innovazione organizzativa e gestionale per il cambiamento, si richiede al manager pubblico, che ricopra elevate responsabilità e ruoli formali, di adottare consapevolmente comportamenti che esprimano una identità di leadership come identità prevalente o fondamentale, che orienti decisioni ed azioni del leader per produrre i risultati desiderati e generare valore. Riscoprire l'identità di leadership quale dimensione costitutiva e centrale della funzione manageriale sostiene la crescita delle persone e l'assunzione di comportamenti coerenti per il buon andamento delle organizzazioni pubbliche, nel motivare e coinvolgere il dipendente nel contribuire alla creazione di valore pubblico per la comunità (Moore, 1995; Borgonovi, 2001).

## **Sostenere l'identità del manager pubblico promuovendo la leadership per il buon andamento delle amministrazioni**

L'identità del dirigente pubblico, pur *riprogettata* ma *ibrida*, nell'adesione a logiche manageriali che si inseriscono su una impostazione legalistico-burocratica, nel disegno delle riforme *New public management-driven* (Meyer e Hammerschmid, 2006), emerge come tema rilevante sia per comprendere le relazioni tra leadership e management (van Wart, 2003; Orazi, Turrini e Valotti, 2013), sia per apprezzare l'etica del servizio pubblico (Horton, 2006).

L'identità del dirigente pubblico si riferisce al manager quale professionista *performance-driven* che opera nel contesto della *res publica* (van Bockel e Noordegraaf, 2006), dove promuove forme di coinvolgimento della società per il bene comune (Borgonovi, 2020), riscoprendo l'ufficio quale vocazione al servizio pubblico (Du Gay, 1996) e, nell'assumere l'identità di leadership come identità centrale (Grøn, Bro e Andersen, 2020), pone in essere i comportamenti coerenti con le specificità

dell'organizzazione pubblica (Rebora, 2016) per tradurre l'innovazione in cambiamento, superando quella dimensione *mitica e retorica* che emerge dall'assunzione di una mera prospettiva *managerialista* (Adinolfi, 2005).

Nel settore pubblico la leadership, nell'allineare l'organizzazione al suo ambiente, si riferisce ad un processo che traduca i risultati in maniera efficiente, efficace e legale sostenendo la motivazione chi vi contribuisce (van Wart, 2003). L'identità di leadership, come identità prevalente rispetto alle altre, spinge il manager pubblico a comportarsi da leader efficace nel promuovere impegno e determinazione verso obiettivi e performance. Lungo la scala gerarchica, il manager deve gestire risorse ed utilizzare tecniche per realizzare la performance desiderata, laddove il leader debba fornire supporto adeguato in termini di competenze e visione per conseguire gli obiettivi organizzativi (Orazi, Turrini e Valotti, 2013).

Tuttavia, autorità formale ed esercizio di prerogative manageriali non conducono automaticamente il dirigente a comportarsi, ad agire da leader, laddove innovazione e cambiamento debbano affermarsi in presenza di un esercizio effettivo di leadership. Il manager che assuma scelte, comportamenti e iniziative da leader svolge una funzione costitutiva e determinante nel promuovere un cambiamento organizzativo di successo e reale nelle amministrazioni pubbliche (Fernandez e Rainey, 2006).

Nell'ambito dei percorsi processuali del cambiamento (Butera, 2007), le amministrazioni pubbliche migliorano la qualità delle risorse umane disponibili, valorizzando le funzioni del management e le capacità legate alla leadership per allineare i comportamenti delle persone a valori ed obiettivi dell'amministrazione pubblica, stimolando un senso di appartenenza, alimentando l'impegno, sostenendo l'identità e la motivazione del dipendente al servizio pubblico (Christensen, Paarlberg e Perry, 2017).

Negli itinerari di riprogettazione istituzionale ed organizzativa nelle amministrazioni pubbliche, il management, quale soggetto responsabile per obiettivi e risultati, è agente del cambiamento (Rebora, 2016) nell'assumere comportamenti che esprimono la leadership quale identità principale, ed interpreta efficacemente il ruolo associato alla funzione direttiva nel contribuire a formare

quell'intelligenza organizzativa che genera comportamenti proattivi e innovativi (Rebora, 2018), esercitando una leadership trasformativa che sostiene la motivazione al servizio pubblico, promuove la performance e alimenta nei collaboratori l'importanza della missione e degli obiettivi organizzativi (Grøn, Bro e Andersen, 2020; Wright, Moynihan e Pandey, 2012; Caillier, 2014).

L'emergere di un'identità principale rispetto alle altre influenza il comportamento degli attori. Nella transizione al cambiamento culturale ed organizzativo, che si traduce nella valorizzazione della dimensione comportamentale (Costa, 1997; Solari, 2003), si riscopre l'identità di leadership come identità prevalente che favorisce l'evoluzione professionale ed orienta i comportamenti direttivi del manager pubblico verso l'esercizio della leadership trasformativa (Grøn, Bro e Andersen, 2020) quale risorsa efficace ed efficiente per realizzare cambiamenti organizzativi di successo (Van der Voet, Kuipers e Groeneveld, 2016).

In particolare, l'esercizio della leadership ispira un orientamento positivo al lavoro nei comportamenti, e motiva il dipendente ad impegnarsi oltre la diligenza dovuta e richiesta dal ruolo (Albrecht, 2005). Le sfide del cambiamento esigono che il dirigente sia un manager efficace nell'esercitare una leadership credibile e coerente, stimolando ed attivando il bisogno e la volontà di cambiare nelle persone, conferendo significato ad azioni ed obiettivi nel governo delle organizzazioni (Costa, 2009).

La leadership, quale abilità che contribuisce al miglioramento delle prestazioni nelle amministrazioni pubbliche, consente al leader di esprimere, nella sua dimensione trasformativa, integrità ed etica nello svolgimento dei compiti (Orazi, Turrini e Valotti, 2013), e chiarire gli obiettivi organizzativi, sostenendo la motivazione al servizio pubblico ed alimentando l'importanza della missione (Wright, Moynihan e Pandey, 2012). Riscoprire nel management la dimensione identitaria della leadership contribuisce a valorizzare la funzione direzionale per sostenere la crescita professionale dell'amministrazione pubblica e promuovere la qualità del capitale umano, alimentando la motivazione al servizio pubblico, il commitment e la tensione al cambiamento nell'istituzione pubblica (Rebora, 2016).

Sostenere una identità di leadership come prevalente alimenta nel manager pubblico l'esercizio di una leadership trasformativa che genera coinvolgimento nella realizzazione del cambiamento organizzativo nelle amministrazioni (Van der Voet, Kuipers e Groeneveld, 2016) e contribuisce a consolidare la funzione manageriale nell'orientare i percorsi delle riforme istituzionali verso la generazione di valore pubblico (Valotti, 2018).

## **Promuovere l'identità di leadership quale identità prevalente o centrale nel management pubblico**

Una leadership orientata agli obiettivi impone che il manager debba assumere l'identità del leader come prevalente, nel riconoscere il diritto e la responsabilità di raggiungere risultati *attraverso e con* chi ne condivide la visione, comportandosi da leader nel valorizzare la dimensione organizzativa delle amministrazioni pubbliche, oltre le attribuzioni e le prerogative che l'autorità formale gli riconosce per promuovere, in maniera soddisfacente, la qualità del capitale umano e sostenere l'impegno e la motivazione al lavoro dei dipendenti verso gli obiettivi e la missione pubblica.

L'identità di leadership si riferisce sia alla misura in cui un individuo considera sé stesso come leader, sia a come i followers percepiscono un individuo come leader, poiché i processi di scambio che coinvolgono leader e follower ricoprono un ruolo significativo nel determinare il divenire delle relazioni di influenza tra leader e follower (Epitropaki *et al.*, 2017).

Le identità assumono un ruolo importante per comprendere il comportamento. Gli individui hanno più identità, alcune sono centrali o prevalenti, ed altre meno. L'identità di leadership, principale rispetto alle altre identità presenti, influenza il comportamento nell'individuo. Persone con una identità prevalente dimostrano comportamenti coerenti nel campo di azione nel quale svolgono il compito, si sentono più sicure di sé, la percepiscono come importante, si aspettano che gli altri la percepiscano come tale (Kwok *et al.*, 2018).

L'identità orienta le nostre interazioni con gli altri, e l'identità di leadership, quale identità principale nel manager pubblico, permette di comprendere i comportamenti legati, in particolare, all'esercizio della leadership trasformativa, che contribuisce al miglioramento delle performances ed è riferibile a quel comportamento che si propone di sviluppare e sostenere una visione che spinga i followers ad impegnarsi oltre quanto legittimamente esigibile o dovuto, al di là dei propri interessi, per raggiungere gli obiettivi organizzativi dell'istituzione pubblica (Jacobsen e Andersen, 2015).

La leadership si traduce nel produrre risultati operando *con* e *attraverso* gli altri. In particolare, i processi che interessano l'identità di leadership e di followership sono al cuore della comprensione delle dinamiche comportamentali legate all'esercizio della leadership nelle amministrazioni pubbliche. Poiché la leadership genera buona performance, e l'identità principale influisce sui comportamenti al lavoro, è importante comprendere quali siano i fattori organizzativi che favoriscono l'emergere di un'identità centrale o principale di leadership nel manager pubblico (Grøn, Bro e Andersen, 2020). Identità professionale e identità di leadership non sono alternative o in contrasto. Una tra le identità può emergere come prevalente o centrale rispetto alle altre. Inoltre, l'assunzione di un incarico di natura manageriale genera nel dipendente pubblico un cambiamento nella percezione della sua identità che non è più legata soltanto alla professione svolta (Grøn, Bro e Andersen, 2020).

L'identità di leader assume maggior centralità quando il manager pubblico tende a progredire nella scala gerarchica ricoprendo l'incarico per un tempo lungo. Posizione gerarchica e *span of control* sono fattori organizzativi che spingono il manager ad assumere una identità di leadership come identità prevalente.

Quanto più ampio è lo *span of control*, che si riferisce al numero di dipendenti che un manager può controllare, sussiste una minor interazione con i dipendenti ed un minor coinvolgimento nelle attività di lavoro, ed il peso dell'identità professionale si riduce. Inoltre la crescita di potere ed autorità significano prestigio e qualità per un manager disponibile ad assumere le responsabilità della leadership. Nel progredire di carriera nella posizione gerarchica, che si riferisce alla distanza di potere formale tra manager e dipendenti, nel dirigente aumenta la propensione ad assumere responsabilità di leadership,

poiché sono i manager di livello inferiore a comunicare e confrontarsi direttamente con i dipendenti nelle attività di lavoro quotidiane. Nel procedere lungo la scala gerarchica, al crescere dell'autorità formale di cui egli dispone, il manager è propenso ad assumere responsabilità che richiedono l'esercizio della leadership.

L'identità di leadership percepita incoraggia il manager pubblico ad agire, a comportarsi da leader (Grøn, Bro e Andersen, 2020), e diventa fondamentale per quel manager che, in quanto agente di cambiamento, agisca da leader trasformativa (Rebora, 2016; Van der Voet, Kuipers e Groeneveld, 2016) nel sostenere impegno e motivazione al lavoro dei collaboratori, coinvolgendo i dipendenti nel far propri e perseguire gli obiettivi organizzativi. Il management pubblico, nell'alimentare motivazione, nuovi comportamenti e valori, nel promuovere la volontà delle persone al lavoro, assume un'identità prevalente di leadership per valorizzare anche autonomia e professionalità. Investire in educazione e formazione per la dirigenza pubblica contribuisce a rafforzare la dimensione professionale e comportamentale del ruolo manageriale (Borgonovi, 2020).

Lo sviluppo della leadership quale identità assume una peculiare importanza per il buon andamento delle organizzazioni pubbliche (Grøn, Bro e Andersen, 2020). Quanto più il manager pubblico tende a comportarsi e pensare da leader, tanto più i collaboratori saranno disponibili a comportarsi da followers con un impatto favorevole per l'impegno, la motivazione al lavoro e la tensione verso gli obiettivi. La posizione gerarchica, lo *span of control*, la formazione e l'assunzione di un incarico che implica esercizio di leadership fanno emergere un'identità di leader. Manager pubblici, con una più elevata posizione gerarchica, con un più ampio *span of control*, che hanno sperimentato esperienze, momenti di formazione e confronto, ed iniziative di educazione alla leadership, tenderanno ad assumere una identità prevalente orientata alla leadership.

In particolare, l'identità di leadership è positivamente correlata sia con l'esercizio della leadership trasformativa, sia con esperienze di formazione, educazione e confronto che orientano i manager ad essere consapevoli nell'identificarsi in ruoli legati all'esercizio della leadership. Apprendere, attraverso

la formazione, comportamenti orientati alla leadership sostiene il manager nel maturare l'identità di leader coniugando identità organizzativa, professionale e leadership.

Manager che assumano una identità prevalente di leadership eserciteranno significativamente una leadership trasformazionale, laddove manager, che coniugano identità di leadership e identità professionale, attribuiscono maggior importanza alla leadership nello sviluppo professionale. Il manager tende ad esercitare minor leadership, se l'identità professionale è dominante. L'identità di leadership è positivamente correlata con l'esercizio di una leadership trasformazionale. Più elevata sarà nel manager l'identità da leadership, quanto più elevata è la posizione gerarchica, più lunghi sono l'incarico ed il mandato assunti, più ampio è lo *span of control*, e, inoltre, sussistono piani di formazione ed educazione alla leadership.

## **Formare il management per alimentare la ricerca dell'identità di leadership per il cambiamento**

La leadership contribuisce all'efficacia e al buon andamento dell'amministrazione pubblica, nella sua dimensione organizzativa e comportamentale, alimentando l'impegno e la motivazione del dipendente nel servizio pubblico. Nelle amministrazioni che cambiano, l'identità della leadership nel manager pubblico, quale agente di cambiamento, diventa una risorsa per l'innovazione nei valori, nella condotta, e nell'etica del servizio pubblico.

Il manager pubblico dovrebbe interpretare il proprio ruolo per esprimere attraverso l'esercizio della leadership una ben definita identità al lavoro. Educare i manager pubblici a sviluppare l'identità di leadership aiuta a promuovere quel cambiamento organizzativo, coerente con l'agire nell'interesse pubblico, che si traduce in una nuova generazione di dirigenti abili nel saper esercitare una leadership efficace per esprimere, consapevolmente e con convinzione, la propria identità manageriale. In particolare, investire in capitale umano e relazionale significa contribuire alla crescita professionale ed identitaria del manager pubblico, nella formazione e nella costituzione di competenze manageriali per

stimolare l'orientamento alla leadership, agendo sulle variabili comportamentali, sul valore e sul significato dell'identità del manager pubblico.

Riscoprire l'identità di leadership nel management contribuisce a valorizzare l'orientamento verso l'organizzazione nel sostenere la leadership quale determinante della performance delle amministrazioni pubbliche, nel promuovere qualità e soddisfazione nella relazione tra leader e followers per il buon andamento dell'azione amministrativa, per alimentare motivazione e commitment nell'organizzazione quale fattore di crescita e di produzione di valore nel servizio pubblico. Nella transizione al cambiamento, investire in educazione e formazione per la leadership sostiene nel manager pubblico l'emergere di una identità di leadership come centrale o prevalente, quale risorsa che valorizza responsabilità, comportamenti eticamente sostenibili, innovazione, professionalità e competenze del management nell'affrontare e gestire l'incertezza che sempre investe l'organizzazione delle amministrazioni pubbliche nelle relazioni con l'ambiente e nella società (Borgonovi, 2020; Borgonovi, 2018; Valotti, 2018).

## Riferimenti bibliografici

Adinolfi, P. (2005). *Il mito dell'azienda. L'innovazione gestionale e organizzativa nelle amministrazioni pubbliche*. Milano: McGraw-Hill.

Albrecht, S. (2005). Leadership Climate in the Public Sector: Feelings Matter Too! *International Journal of Public Administration*, 28(5-6), 397-416.

Borgonovi, E. (2001). Il concetto di valore pubblico. *Azienda pubblica*, 14(2-3), 185-188.

Borgonovi, E. (2018). Management pubblico: evoluzione della disciplina e delle riforme. *Rivista Italiana di Public Management*, 1(1), 22-28.



Borgonovi, E. (2020). I manager pubblici tra evoluzione e cambio di paradigma. *Rivista Italiana di Public Management*, 3(1), 17-40.

Butera, F. (2007). Il change management strutturale nella pubblica amministrazione. *Studi organizzativi*, 1, 1-44.

Caillier, J.G. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218-239.

Christensen, R.K., Paarlberg, L., & Perry, J.L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.

Christiansen, C.C. (1999). Defining Lives: Occupation as Identity: An Essay on Competence, Coherence, and the Creation of Meaning. *The American Journal of Occupational Therapy*, 53(6), 547-558.

Costa, G. (1997). Il cambiamento nelle pubbliche amministrazioni: *Economia e diritto del terziario*, 9(2), 527-543.

Costa, G. (2009). Cambiamento organizzativo nelle amministrazioni pubbliche: *Risorse Umane nella pubblica amministrazione*, 4-5, 157-171.

Du Gay, P. (1996). Organizing Identity: Entrepreneurial Governance and Public Management. In S. Hall & P. Du Gay (eds.), *Questions of Cultural Identity* (pp. 151-169). London: Sage.

Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R.G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28, 104-129.

Fernandez, S., & Rainey, H.G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review*, 66(2), 168-176.

Grøn, C.H., Bro, L.L., & Andersen, L.B. (2020). Public managers' leadership identity: concept, causes, and consequences. *Public Management Review*, 22(11), 1696-1716.

Horton, S. (2006). New Public Management: Its Impact on Public Servant's Identity. *International Journal of Public Sector Management*, 19(6), 533-542.

Ibarra, H., Wittman, S., Petriglieri, G., & Day, D.V. (2014). *Leadership and identity: An examination of three theories and new research directions*. In D.V. Day (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 285–301). Oxford University Press.

Jacobsen, C.B., & Andersen, L.B. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829-841.

Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92(1), 1-20.

Kwok, N., Hanig, S., Brown, D.J., & Shen, B.W. (2018). How leader role identity influences the processes of leader emergence: A social network analysis. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 648-662.

Meyer, R., & Hammerschmid, G. (2006). Public Management Reform: An Identity Project. *Public Policy and Administration*, 21(1), 99-115.

Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value*. Cambridge: Harvard University Press.

Orazi, D.C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Science*, 79(3), 486-504.

Rebora, G. (2016). Il cambiamento organizzativo: una visione integrata. In Rebora, G. (a cura di), // *cambiamento organizzativo. Pratiche, competenze, politiche* (pp. 15-57). Milano: Este.

Rebora, G. (2018). Public Management: una prospettiva di scienza dell'organizzazione. *Rivista Italiana di Public Management*, 1(1), 68-74.

Scott DeRue, D., & Ashford, S.J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.

Solari, L. (2003). Viaggiare nel cambiamento. In Solari, L., *Cambiamento organizzativo* (pp. 3-10). Milano: Este.

Valotti, G. (2018). Riforme istituzionali e cambiamento manageriale: un'alleanza per il futuro della PA. *Rivista Italiana di Public Management*, 1(1), 75-78.

van Bockel, J., & Noordegraf, M. (2006). Identifying identities: performance-driven, but professional public manager. *International Journal of Public Sector Management*, 19(6), 585-597.

Van der Voet, J., Kuipers, B.S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865.

van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.

Wright, B.E., Moynihan, D.P., & Pandey, S.K. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

## Punti di vista

### Mappatura organizzativa e valutazione delle competenze nella PA: nuovi sviluppi e sfide per il futuro

Maurizio DECASTRI, Gianluigi MANGIA, Filomena BUONOCORE

#### La “puntata precedente”

In un numero di qualche mese orsono, Prospettive ospitò [un pezzo sulle novità introdotte dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione \(SNA\) in tema di mappatura delle competenze](#). L'articolo illustrava un progetto sperimentale che era stato avviato presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM) e che aveva coinvolto più di 250 posizioni e dirigenti della struttura amministrativa (Decastri, 2018).

In estrema sintesi, si era proceduto a realizzare le descrizioni delle posizioni e il relativo job profile, a organizzare un percorso di assessment delle competenze manageriali e trasversali di ciascuno dei dirigenti, a individuare più traiettorie di crescita professionale sia per il singolo dirigente, sia per gruppi di dirigenti che manifestavano un fabbisogno analogo. La fase di erogazione della formazione (comprendente anche metodologie assolutamente nuove per la PA come coaching, improvvisazione teatrale, simulazioni) aveva avuto un successo superiore alle aspettative e aveva fatto nascere una grande curiosità del mondo pubblico intorno a questi temi. Si era riusciti – dopo anni di centralità di teorie quali il New Public Management – a portare sotto il cono di luce del management pubblico i temi dell'Organizzazione e della Psicologia del lavoro che da anni soffrivano e attendevano “in panchina” (Decastri, Buonocore, 2020). Il progetto ha creato un'atmosfera altamente positiva e – francamente – contro ogni previsione. Il progetto “ha goduto di ottima stampa” e le persone coinvolte sono state tutte

soddisfatte dell'esperienza, hanno giudicato il processo "faticoso, ma interessante e utile", hanno riconosciuto l'utilità delle *job*, dei *job profile*, dei percorsi formativi proposti, tanto che nessuno ha negato la propria disponibilità per la continuazione del progetto in PCM negli anni a venire. La SNA aveva anche ripreso un ruolo-guida nella formazione delle amministrazioni centrali e, forse, nella formazione in assoluto.

Certamente, non si è riusciti a cambiare la PA. Qualche elemento di speranza è però emerso e consente di essere moderatamente ottimisti sui possibili sviluppi. L'articolo si concludeva con l'auspicio che progetti di quel genere potessero essere diffusi e resi "normali".

## Il nuovo progetto

Con grande soddisfazione, il Presidente della SNA ha proposto al Comitato di Gestione (e il Comitato di Gestione ha approvato) l'avvio del progetto di mappatura e di assessment delle competenze di tutte le amministrazioni centrali dello Stato, estendendo il progetto sperimentale realizzato in Presidenza del Consiglio a Ministeri, Enti centrali, Agenzie, Authority.

In un mondo dove l'efficacia dell'amministrazione è fortemente dipendente dalle persone, dai singoli, dalle loro "curve di utilità", dal loro personale "desiderio" di contribuire, riuscire a fare una ricognizione del capitale umano disponibile nei ruoli manageriali poteva essere un enorme passo in avanti.

Il progetto approvato (e finanziato) prevede un percorso analogo a quello sperimentato in PCM:

1. Mappatura dei ruoli apicali (posizioni coperte da dirigenti di prima e seconda fascia) e definizione delle *job description* e dei *job profile* delle posizioni mappate.
2. Lettura delle competenze manageriali dei titolari delle posizioni.

3. Identificazione del *gap* tra competenze necessarie e competenze disponibili, e disegno di un percorso di sviluppo individuale e collettivo finalizzato a rafforzare le competenze “più deboli”.

L'esperienza fatta in PCM ha consentito di “sistemare” alcuni aspetti che non avevano convinto del tutto. Sono state pertanto aggiunte alcune attività che non erano state inserite in precedenza. In particolare, le fasi introdotte sono:

- la definizione delle *core competencies*, per evidenziare le competenze giudicate critiche per il futuro di ciascuna Amministrazione;
- l'analisi critica delle *job description* tramite un confronto con il relativo capo gerarchico;
- una valutazione della macro organizzazione che consenta di mettere in luce eventuali aree di rischio o di miglioramento.

Inoltre, è stato sostituito il test *online* ed è stato aggiunto un test sugli aspetti valoriali delle persone.

Quest'ultima modifica ha un peso particolarmente rilevante e necessita di un commento ulteriore. Il progetto sperimentale in PCM ha permesso di riscoprire e riaffermare che i valori individuali giocano un ruolo determinante nell'efficacia delle prestazioni del *civil servant*.

## Il valore dei valori

Un valore è una convinzione stabile che rende preferibile un comportamento rispetto a un altro. Un insieme di valori può essere intesa come “un'organizzazione durevole di rappresentazioni cognitive su cosa sia giusto, buono e migliore” (Cenciotti, Borgogni, 2018). In altri termini, in una sorta di misura che guida il comportamento delle persone, dei gruppi e delle istituzioni, tramite preferenze definite e “non calcolate razionalmente” sugli obiettivi da perseguire, le condotte da utilizzare, i criteri di

valutazione dei comportamenti propri e altrui: “mi comporto così perché è giusto”, “preferisco fare in questo modo perché ci credo”, “dedico molta energia a quelle attività perché ci credo”, “non condivido quel modo di agire perché non è coerente con i miei principi”. Pertanto, i valori rappresentano una spinta all’azione basata su preferenze “apodittiche”, frutto dell’educazione ricevuta, delle caratteristiche profonde della personalità, dell’apprendimento sociale.

Se le capacità sono delle caratteristiche stabili personali che portano ad agire in modo omogeneo nel tempo e la motivazione è la spinta che rende disponibili le energie, i valori sono una mappa delle priorità personali e culturali. “Le motivazioni hanno a che fare con la componente energetica individuale che sostiene il comportamento della persona; i valori hanno invece a che fare con il sistema di pensiero che orienta le scelte comportamentali (pur senza determinare, di per sé, la messa in atto di una specifica azione) e con cui i comportamenti stessi vengono valutati” (Cenciotti, Borgogni, 2018) In sintesi, le motivazioni forniscono le energie, le capacità, le modalità comportamentali stabili, mentre i valori rappresentano le priorità e indicano a ciascuno la direzione da seguire. I comportamenti sono quindi alimentati dalle motivazioni e guidati dai valori e, nonostante possano essere difficili da valutare, risultano un aspetto chiave nella gestione e nella valutazione delle pratiche manageriali (Mangia et al., 2016; Mangia, 2019).

Tra le possibili tassonomie disponibili, quella proposta da Capanna, Vecchione e Schwartz (2005) è un buon esempio. Tra le dieci dimensioni valoriali identificate, alcune sono molto significative ai nostri fini:

- *Potere*: status sociale e prestigio, controllo delle risorse e dominanza sulle altre persone.
- *Universalismo*: comprensione, tolleranza, rispetto e protezione del benessere di tutte le persone e della natura.
- *Benevolenza*: mantenimento e miglioramento del benessere delle persone con cui si è a diretto contatto.

- *Conformismo*: contenimento di azioni, inclinazioni e impulsi suscettibili di disturbare o danneggiare gli altri e di violare aspettative o norme sociali.
- *Sicurezza*: incolumità, armonia e stabilità della società, delle parentele e della propria persona.

Immaginiamoci un'amministrazione i cui dirigenti possiedono valori elevati di "Conformismo" e di "Sicurezza" e bassi di "Benevolenza" e "Universalismo": è molto probabile che i comportamenti non siano fortemente orientati al cambiamento, al servizio, all'attenzione verso il cittadino, bensì al mantenimento dello status quo, degli equilibri interni, delle posizioni di potere. Ancora, la presenza di dirigenti con elevato "Potere" piuttosto che con alta "Benevolenza" può determinare – a parità delle altre condizioni – comportamenti anche estremamente diversi e più o meno coerenti con le finalità della PA.

La fase sperimentale della ricerca ha dato ulteriore evidenza alla rilevanza dei valori come determinante dei comportamenti da *civil servant* (accanto a competenze e motivazioni). Volendo ricorrere a una "quasi formula", il comportamento è determinato da *competenze x motivazioni x valori*. L'indicazione è estremamente interessante poiché può influenzare in modo significativo i sistemi di selezione e carriera (e, sin qui, nulla di radicalmente nuovo) e, soprattutto, i sistemi di valutazione della prestazione.

Tutti gli sforzi fatti per aziendalizzare la PA non hanno sortito effetti particolarmente positivi. E i sistemi di valutazione della prestazione – da Bassanini a Brunetta – non hanno dato prove entusiasmanti. Il motivo va forse ricercato (almeno in parte) nella scarsa misurabilità del lavoro pubblico. È spesso difficile conoscere l'*output* della singola struttura, della singola posizione e avere degli indicatori di prestazione oggettivi; è ancora più difficile sapere quale sia l'*outcome* e avere la disponibilità di indicatori oggettivi e, soprattutto, realmente significativi dell'effetto finale del lavoro svolto nel corso dell'anno.



Se il risultato non è del tutto valutabile e/o per nulla misurabile, i sistemi di *performance management* divengono deboli, difficili da utilizzare, eccessivamente soggettivi (Mangia, 2019; Van Dooren et al., 2015). Fino a risultare inutili o, peggio, un adempimento che porta via tempo e non produce valore.

Ciò non significa che i sistemi di valutazione non servono. Vanno progettati in coerenza con le caratteristiche della PA (che non sono sempre le stesse del mondo delle imprese...) e con la consapevolezza che – essendo più complessi e sofisticati – sono necessari capi con competenze di valutazione estremamente robuste. Ma accanto a solidi sistemi che consentano di rilevare e giudicare gli *outcome* dell'amministrazione, è necessario curare con la massima attenzione gli "input", ossia le persone che inseriamo e muoviamo nelle organizzazioni. In particolare, è opportuno verificare che i nuovi entrati (e i promossi a ruoli rilevanti) siano dotati delle caratteristiche minime per produrre comportamenti efficaci e, conseguentemente, risultati di valore. Tali caratteristiche minime sono ovviamente e innanzi tutto le competenze, ossia l'insieme di conoscenze, esperienze e capacità. Ma non basta, le competenze di per sé non sono una garanzia di efficacia. Sono necessarie anche le condizioni abilitanti, ossia motivazione e valori. Quest'ultimi giocano un ruolo determinante poiché definiscono le priorità nell'uso delle energie e delle competenze e i comportamenti desiderati (e non accettabili). Portando il ragionamento alle estreme conseguenze, si potrebbe affermare che i valori sono la variabile critica nel determinare la prestazione in un ambiente come quello pubblico in cui la complessità normativa e l'indeterminatezza dell'organizzazione lasciano molti spazi vuoti: sono i valori che trainano la prestazione e le competenze sono uno strumento necessario, ma non sufficiente.

## **I prossimi passi**

I risultati ottenuti e la "buona stampa" conquistata hanno consentito alla Scuola – come si accennava all'inizio – di far proseguire il progetto, allargandolo a tutte le amministrazioni centrali.

È stato pubblicato un bando in cui è stato chiesto alle università di manifestare il proprio interesse per avere un ruolo attivo nel programma; sono stati selezionati sette atenei o raggruppamenti di atenei con i quali è stata firmata una convenzione; la convenzione prevede che l'ateneo (o la rete di atenei) abbiano la responsabilità di svolgere la prima metà del lavoro (la mappatura organizzativa) in una o più amministrazioni. Sono stati poi banditi (e assegnati) dodici contratti per psicologi iscritti all'albo con provate competenze di analisi di potenziale e due per la gestione del progetto. Al momento, quindi, il progetto si avvale della collaborazione di 7 team universitari, 12 psicologi (di cui due Professori "metodologi") e un PMO composto da due persone. Particolare rilievo ha il PMO che – oltre a seguire l'organizzazione degli interventi nelle varie amministrazioni – ha la responsabilità di garantire l'omogeneità dei metodi di lavoro, la qualità dei *deliverables*, l'aggiornamento continuo della metodologia.

Al termine del progetto, ogni amministrazione ha a disposizione quattro output, ossia:

- Il *report organizzativo*: nella prima sezione, sono illustrati l'assetto organizzativo macro, le *core competencies*, le *job description* e i *job profile* delle posizioni dirigenziali. In una seconda sezione, sono illustrate la diagnosi organizzativa ed eventuali suggerimenti per lo sviluppo dell'assetto.
- Il *report individuale*: per ogni Dirigente intervistato, è previsto un report individuale contenente la descrizione di tutte le dimensioni analizzate. Il report ha l'obiettivo di illustrare i comportamenti agiti durante le varie situazioni di lavoro e dare consapevolezza dei punti di forza e di debolezza emersi, evidenziando le possibili aree di miglioramento e di sviluppo professionale.
- Il *report collettivo*: è uno strumento che contiene le principali evidenze riscontrate nella popolazione. I dati relativi alle competenze oggetto di valutazione sono aggregati per livello organizzativo, per dipartimento, per famiglie professionali in modo da favorire ragionamenti

su sezioni omogenee della popolazione intervistata. I dati così prodotti sono utilizzati per individuare i fabbisogni formativi e le politiche di sviluppo.

- Il *piano di sviluppo*: contiene le raccomandazioni che derivano dall'analisi dei *gap* tra competenze necessarie e competenze disponibili. Tali raccomandazioni vanno dall'indicazione di temi su cui avviare percorsi di apprendimento, a corsi di formazione, a sistemi di apprendimento "relativamente nuovi" come il *coaching*.

Dopo una fase di "stallo" dovuta alla pandemia, i lavori sono stati avviati in due amministrazioni e proseguiranno da febbraio in altre sei. Prevediamo di completare la mappatura entro il 2021, garantendo il rilascio dei risultati lungo l'anno, man mano che le attività saranno concluse.

## Alcune "lezioni" apprese e da apprendere

Sul fronte della ricerca, due i risultati di rilievo:

- la SNA e la pubblica amministrazione hanno a disposizione una metodologia solida e affidabile per il disegno e la lettura critica dell'organizzazione macro e micro delle amministrazioni, per l'analisi delle competenze manageriali, per la comprensione del fabbisogno formativo individuale e collettivo. È stato costruito e reso disponibile un *know how* unico, nuovo e prezioso per il miglioramento del funzionamento della PA, un *know how* che mancava e che è necessario (se non indispensabile) per rendere la PA più efficace e più vicina alle esigenze dei cittadini.
- La metodologia costruita tramite il progetto ha consentito di individuare una prima immagine delle competenze manageriali dei dirigenti pubblici, con le luci e le ombre che appartengono a questa popolazione. Con il progredire della ricerca, si potrà giungere a identificare le competenze manageriali "fondamentali" per essere un dirigente efficace e, da

qui, individuare un profilo minimo da proporre al decisore politico per l'eventuale modifica delle regole di ingresso nella dirigenza pubblica e di mobilità e carriera.

Sul fronte dell'azione, ecco gli esiti al momento:

- le amministrazioni avranno a disposizione un quadro analitico e solido delle competenze dei propri dirigenti, con l'evidenziazione delle aree di forza e di debolezza sulla cui base elaborare e realizzare interventi di sviluppo organizzativo. Tali interventi sono già stati avviati e un numero elevato di dirigenti sono stati coinvolti in iniziative formative. Tra queste, spicca il percorso di coaching intrapreso da circa cento persone e che si pone come una novità particolarmente rilevante nella "cassetta degli attrezzi" della formazione della Scuola.
- Il progetto ha avuto una certa risonanza tra operatori ed esperti e ha consentito di rafforzare e valorizzare il ruolo della SNA nei processi di formazione e cambiamento della PA. È ormai di dominio pubblico il cambio di ritmo che la Scuola Bruno Dente ha avviato e che Stefano Battini ha realizzato. La Scuola è ora un partner di qualità e di eccellenza anche sui temi manageriali.

Sul fronte accademico, queste le riflessioni che ci sentiamo di proporre:

- gli "organizzativi" posso e devono giocare un ruolo centrale nel cambiamento della PA e non essere più osservatori di dinamiche guidate da altre discipline. Il cambiamento che siamo riusciti a introdurre nella SNA non deve essere un episodio isolato e – dopo anni di New Public Management – sarebbe opportuno reclamare e conquistare un ruolo di leadership sui temi della PA e del suo funzionamento.
- Le cosiddette soft skills sono competenze strategiche, in particolare per la PA. Come detentori di tali competenze (insieme agli psicologi e i sociologi), dovremmo accelerare

l'introduzione di percorsi didattici e di ricerca in tali ambiti e sollecitare collaborazioni (e chiamate...) di colleghi di questi altri due settori disciplinari.

## Bibliografia

Capanna C., Vecchione M., Schwartz S.H. (2005), "La misura dei valori. Un contributo alla validazione del *Portrait Values Questionnaire* su un campione italiano", in *Bollettino di Psicologia applicata*

Cenciotti R., Borgogni L. (2018), "L'influenza dei valori nelle scelte individuali", in Alessandri G., Borgogni L., *Psicologia del lavoro: dalla teoria alla pratica*, Vol. I. L'individuo al lavoro, Franco Angeli

Decastri M. (2018), "Un percorso pratico di analisi, verifica e rafforzamento delle competenze nella PA", in *Prospettive in Organizzazione*, n. 9.

Decastri M., Buonocore F. (2020), "Organizing public administration", in Decastri M., Battini S., Buonocore F., Gagliarducci F., *Organizational development in public administration*, Palgrave Macmillan.

Mangia, G., Hinna, A., Mameli, S., (2016), "Comportamenti e regole per l'efficacia del management pubblico", In Hinna, A., Mameli, S., Mangia, G. (eds). *La Pubblica Amministrazione in movimento: competenze, comportamenti e regole*. EGEA.

Mangia, G., (2019), "Formare per l'esercizio della valutazione: esperienze e riflessioni teoriche", *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, Vol. 4, No. Q4, pp. 123-126.

Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.

