

R. Ruffini (Risorse umane n. 3/2005)

Sbagliando si impara ...?

Se ascolto, dimentico. Se guardo, ricordo. Se faccio, imparo. Questo dicevano gli antichi e queste parole di saggezza restano ancora oggi punto di riferimento per tutti noi.

Chiediamoci, allora, come e cosa imparano coloro che oggi vivono nelle pubbliche amministrazioni, quali sono i reali meccanismi di apprendimento individuale indotti nelle organizzazioni pubbliche.

La prima cosa che ci può venire in mente è l'attività formativa strutturata che un'amministrazione può organizzare per i propri dipendenti. Negli ultimi anni questa attività è stata molto sviluppata, anzi, si è sviluppata quasi in modo febbrile.

Tutte le ricerche lo dimostrano. Una ricerca campionario in corso di conclusione del Dipartimento della funzione pubblico dimostra come ad oggi solo una parte esigua della popolazione degli enti pubblici (circa il 5%) non ha fatto formazione, la metà degli enti (naturalmente quelli medio-grandi) ha uffici formativi, oltre i tre quarti degli enti ha referenti della formazione, quasi tutti gli enti hanno fatto il piano formativo e il monte ore formativo medio per dipendente è sicuramente superiore alle 3 giornate.

L'attività formativa principale è data dalla formazione informatica, sulla sicurezza sul lavoro e di tipo tecnico, quella insomma utile per il lavoro quotidiano o necessaria per legge. E su questo tipo di formazione credo ci sia poco da dire o da obiettare. Tuttavia, si fa anche molta formazione per il cambiamento e lo sviluppo organizzativo, la cosiddetta formazione manageriale, e in questo ambito al primo posto della lista c'è la formazione sui temi dell'organizzazione e del personale e poi quella sui temi di contabilità e controllo di gestione (seconda a varie lunghezze di distanza).

Al di là dei dati sviluppati con ricerche campionarie strutturate, anche chi scrive, che da quasi vent'anni si interessa di formazione nel settore pubblico e ha avuto incarichi di responsabilità in strutture formative pubbliche, non può che rinforzare l'idea che nel settore pubblico, soprattutto negli ultimi quattro anni, si è fatta molta formazione, con significativi investimenti anche nella formazione manageriale.

All'interno di questo quadro l'attività formativa, se non altro per meri motivi quantitativi, migliora di anno in anno in qualità (e i casi riportati nel presente volume ne sono la dimostrazione). Gli enti, almeno quelli di dimensioni maggiori, hanno appreso a fare formazione, la sanno governare; la sanno ovvero progettare e valutare, anche se spesso (ma non sempre) i processi formativi sottostanno a logiche protosindacali e vengono svolti "a pioggia", indipendentemente dal fabbisogno del singolo soggetto.

È tuttavia doveroso porsi un interrogativo, avere un dubbio, soprattutto in riferimento alla formazione manageriale: è veramente in aula che si apprende?

Nella formazione d'aula ci sono infatti due grossi rischi:

- il primo è quello della formazione apparente;
- il secondo è quello della sconnessione tra formazione d'aula e lavoro quotidiano, con il rischio di fare quella che gli operatori definiscono "formazione teorica", cioè quella formazione bella ma inapplicabile e quindi considerata del tutto inutile per il lavoro quotidiano.

Il concetto di formazione apparente è nato negli anni '70 allorché nel dibattito sulla formazione nelle imprese si chiarì che l'offerta formativa era insufficiente, perché non era congruente con la domanda in quanto ci si basava sulla domanda manifesta ma non su quella latente. La formazione in questo caso è collegata dai processi reali di sviluppo organizzativo e dalle relative esigenze individuali.

Attualmente nel settore pubblico possono esservi ancora forti elementi di formazione apparente, cioè di formazione di fatto scollegata alle esigenze organizzative dei singoli enti, basati sui bisogni manifesti ma non su quelli reali e che quindi tende a consolidare gli schemi cognitivi esistenti piuttosto che a farli evolvere o cambiare. In assenza di una chiara focalizzazione dei bisogni organizzativi si tende un po' a "sparare nel mucchio" delle formative ed il beneficio che se ne ricava può essere di molto inferiore al costo sopportato.

Per ovviare a questo rischio è necessario che dal lato della domanda gli enti apprendano a gestire sempre meglio i loro processi formativi interni, dal piano formativo, alla selezione dei discenti e alla individuazione delle modalità didattiche migliori (in particolare uscendo dalla classica formazione frontale). Dal canto dell'offerta è importante che scuole pubbliche ed università affinino le loro capacità di leggere il sistema pubblico e fare assistenza agli enti, producendo così, ricerche, modelli culturali e prodotti formativi originali, aiutando gli enti a crescere nella gestione della formazione e i singoli discenti a individuare modelli di riferimento specifici e non improntati a culture troppo distanti dal settore pubblico.

Il rischio di formazione "teorica", ovvero sconnessa rispetto al lavoro ed alla esperienza quotidiana, è spesso ancora maggiore ed è tipico della formazione manageriale.

Come si fa a fare apprendere attraverso la formazione d'aula (ovvero, non solo fare capire dal punto di vista intellettuale ma anche fare condividere dal punto di vista emotivo) ad un dato dirigente che opera in un dato ente, come motivare i propri collaboratori, come valutarli in modo efficace, o come migliorare l'efficienza attraverso il controllo di gestione, quando nella pratica quotidiana di quel determinato ente la gestione dei collaboratori è vissuta come una "iattura", quando la valutazione è applicata solo con logiche contrattuali o quando dell'efficienza sembra non importare a nessuno?

L'esperienza concreta di quel dirigente, la stessa esperienza che gli ha permesso di avere successo nel suo contesto organizzativo, arrivando ai vertici della piramide organizzativa godendone i vantaggi quotidianamente, gli dice che la valutazione più è appiattita meglio è, che la valutazione nel settore pubblico non potrà mai funzionare, con la conseguenza che questo ipotetico dirigente sarà il primo ad applicarla in modo distorto, comprendendo bene che dal punto di vista tecnico non è la migliore soluzione, ma valutando che lo è per l'organizzazione in generale e per se stesso in particolare.

E se il dirigente pensa in questo modo dei sistemi di gestione, cosa credete che pensino degli stessi i suoi collaboratori?

In questi contesti credo che non ci sia scuola, docente o materiale didattico che riesca a convincere un discente a cambiare rotta nel modo di affrontare i temi manageriali. In questo caso la formazione può fare poco o nulla.

Esiste quindi un secondo luogo, quello fondamentale, in cui si apprende: sul campo. La base dell'apprendimento e della crescita delle competenze è nel contesto organizzativo in cui si opera quotidianamente.

È facendo le cose che le si apprendono. Ed è importante farle bene da subito in quanto come per gli sport tecnici anche nel management sarà assai difficile rimediare ai difetti di impostazione presi nelle fasi iniziali dell'apprendimento. La formazione può quindi estirpare un cambiamento solo se alla base del medesimo vi è un cambiamento organizzativo, attraverso la modifica delle persone, dei processi o di altre spinte esterne. La formazione è un enzima, facilita il cambiamento, non può però né indurlo, né imporlo.

Partendo da questa prima risposta alla domanda circa i luoghi in cui si apprende possiamo ora interrogarci su cosa si apprende nella pubblica amministrazione, e considerando che la nostra rivista si interessa di risorse umane, ci chiediamo cosa si apprende quotidianamente sul campo in tema di gestione del personale.

Per rispondere a questa domanda utilizzerò alcuni dati raccolti nel corso di una ricerca da me condotta con alcuni colleghi per conto della S.s.p.a. in tema di competenze nella pubblica amministrazione centrale, ma il discorso credo sia valido in generale.

Come ogni ricerca sulle competenze che si rispetti il primo obiettivo della ricerca è stato quello di individuare i best performer.

Tuttavia tale ricerca, per le varietà organizzative presenti nel settore pubblico, per le peculiarità professionali e per altri motivi metodologici non è stata effettuata in modo sicuro, a dimostrazione, ancora una volta, del fatto che la complessità delle organizzazioni pubbliche è purtroppo molto elevata.

Sulla base delle interviste qualitative, centrate sulla descrizione di episodi di successo e di insuccesso, si è tuttavia raggiunto un risultato interessante (1) in quanto si sono individuate tematiche più frequenti, le "ricorrenze" nel racconto degli episodi di successo e insuccesso e quindi si è riusciti ad individuare le aree di competenza più significative, dal punto di vista qualitativo, per i dirigenti intervistati, definibili, in

questo senso, competenze critiche per il dirigente.

Il materiale è stato suddiviso ed aggregato in due macrocategorie che riprendono le competenze di Boyatzis e di Spencer.

La prima macrocategoria è data dalla competenza che potremmo definire di orientamento ai risultati e riguarda le competenze che Boyatzis definisce di abilità di ragionamento analitico e abilità di azione e conseguimento, mentre Spencer definisce competenze cognitive e di realizzazione. Nell'insieme questa macrocategoria indica che una delle competenze critiche del dirigente è quella di sviluppare in modo determinato ed efficace tutto ciò che è necessario per passare dall'idea al risultato.

La seconda macrocategoria riguarda invece la gestione del personale e delle relazioni, basate sulle competenze che Boyatzis definisce di abilità di gestione del personale e abilità personale e Spencer competenze manageriali e di efficacia personale.

Con riferimento alla prima macrocategoria gli episodi di successo e di insuccesso descrivono un dirigente molto orientato al risultato e tale orientamento è perseguito attraverso azioni di vario genere quali: avere buoni rapporti con il vertice; definire i tempi, formalizzare gli impegni, rendere visibile il prodotto del lavoro, avere costanti contatti con l'utenza interna ed esterna, avere fiducia in sé, avere esperienza, tenacia e perseveranza, costruire relazioni interne ed esterne, conoscere la macchina organizzativa, sacrificio personale, coinvolgimento del personale.

Da questi comportamenti di successo adottati dai dirigenti emergono due aspetti uno positivo, l'altro un po' meno primo è che i dirigenti oggi sono molto orientati ai risultati, il secondo è che tale orientamento è perseguito con logiche tradizionali di management basate sul lavoro intenso e sulle relazioni, piuttosto che con logiche manageriale più strutturate basate sulla programmazione, sulla definizione degli obiettivi e sulla loro valutazione.

Sul tema del personale la situazione è più critica. "Il mio sogno" - racconta un dirigente - "è di lavorare senza collaboratori. I collaboratori rappresentano le rogne!" e questo in realtà, in base ai racconti dei dirigenti, ci è sembrato essere il sogno di ben più di un dirigente. Parafrasando un noto studioso di management che sostiene che il "manager è colui che raggiunge i risultati nonostante l'organizzazione", potremmo dire che il manager pubblico è "colui che raggiunge il risultato, nonostante le persone".

Quasi tutti i dirigenti intervistati raccontano episodi di difficoltà con i collaboratori, nonostante il grande impegno, e la quantità di tempo speso nelle relazioni con il personale. Nei racconti spesso vengono fuori parole come "guerra", "battaglia", "fatica".

Con questa premessa sono prassi positive nella gestione del personale menzionate dai dirigenti attività del tipo: dare piccoli riconoscimenti, incontrare persone una alla volta, fare riunioni, fare cene, interessarsi dei problemi personali, sviluppare competenze, trovare modi più coinvolgenti nel lavoro. Di conseguenza le capacità necessarie per gestire in modo efficace la "bega" del personale sono: parlare, avere rispetto, usare molta cortesia, mediare, attenuare i conflitti, motivare con l'esempio.

Ancora una volta, le azioni e le capacità di successo per la gestione del personale citate dai dirigenti sono tutte cose buone e piene di buon senso anche se sembrano più vicine ad una gestione paternalistica del personale non manageriale, basata cioè su una progettazione delle mansioni motivante e professionale e sui sistemi operativi di gestione del personale oltre che, come è giusto e naturale che sia, sullo sviluppo di efficaci relazioni interpersonali.

Da questa ricerca si evidenzia, in sostanza, come le competenze di successo apprese sul campo dai dirigenti, anche quelli più giovani, si riferiscono tutte a logiche assai classiche di management pubblico, probabilmente le stesse che usavano (magari con nomi diversi) i "padri" dei dirigenti intervistati.


Se ciò è vero significa che nelle amministrazioni pubbliche, nonostante le riforme che vedono nella logica della programmazione per obiettivi il fondamento dell'attività di gestione, e che danno ai dirigenti i poteri del privato datore di lavoro ed impongono nuovi sistemi operativi di gestione del personale, di fatto non vi è alcun apprendimento e sviluppo sui temi del management e i modelli comportamentali restano immutati nella sostanza, anche se magari apparentemente modernizzati.

Se questo è un errore, come credo che sia in quanto non induce sviluppo organizzativo e di efficienza dei sistemi organizzativi, da tale errore non si impara, poiché tende ad essere un comportamento di successo per gli individui (naturalmente non per l'organizzazione), che non avranno quindi nessuna intenzione di modificarlo.

Gli enti che sono riusciti a rompere questo circolo chiuso sono quelli che hanno preso gusto allo sviluppo di tecniche manageriali più efficaci, basate sulla responsabilità del personale e sulla misurazione dei risultati, e che sono riusciti ad attuare questo sviluppo grazie al fatto che sindaci e direttori generali, credendo nel concetto di buona amministrazione e di servizio al cittadino, hanno fatto un piccolo atto di fede ed hanno investito nello sviluppo organizzativo e delle persone, pur sapendo che avrebbe portato pochi voti, in quanto poco evidente e poco vendibile, ma molte grane.

NOTE

(1) Si ringrazia in proposito DELIA DUCCOLI a cui si deve gran parte dell'elaborazione sopra riportata.

 [Stampa il documento](#)