

---

# **La sfida della sostenibilità per lo sviluppo organizzativo nelle P.A.**

**Forum della Formazione - Somedia  
Milano, 6 novembre 2007**

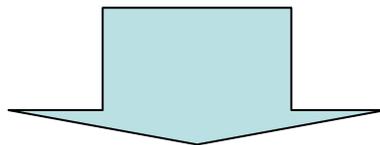
**Relazione di Gianfranco Rebora**



---

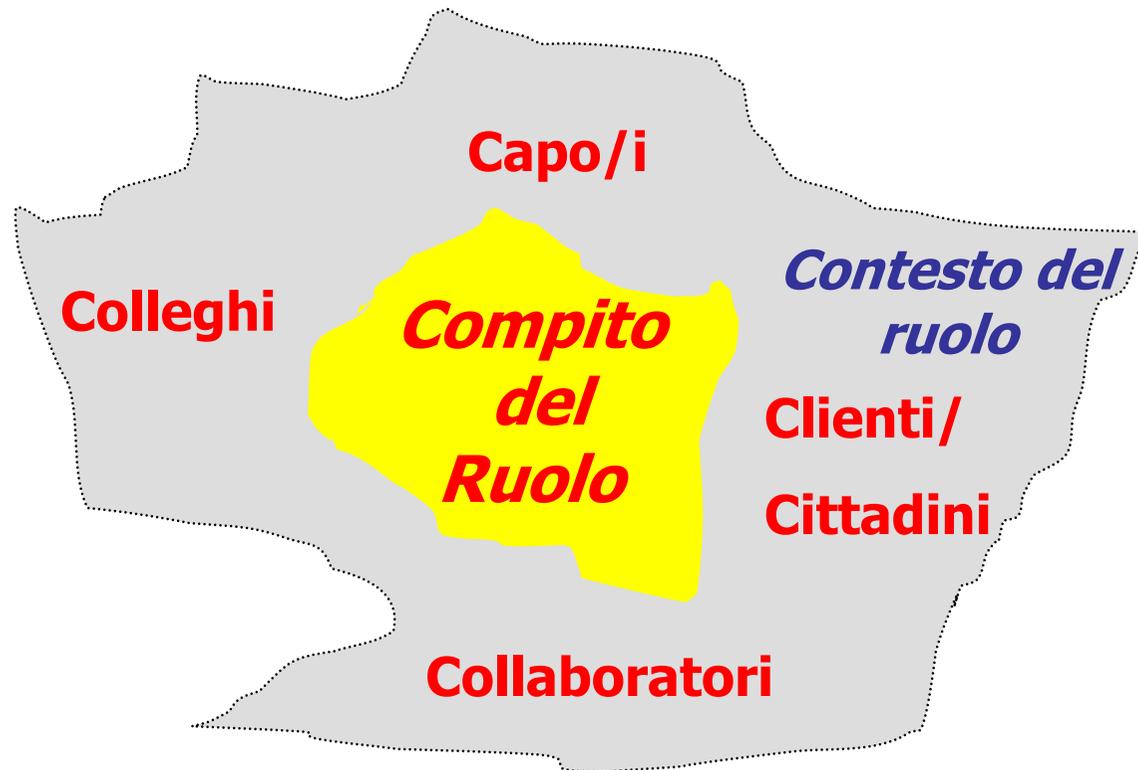
# Il lavoro complesso

- **Esalta le differenze di performance tra diversi operatori**
- **Autonomia come valore riconosciuto**
- **Difficoltà e inutilità di dettagliare i processi di lavoro knowledge intensive**
- **Importanza di motivazione e coinvolgimento**
- **Conoscenza e sapere come asset individuale prima che collettivo e organizzativo**



**Rapporto con i ruoli manageriali sotto tensione**

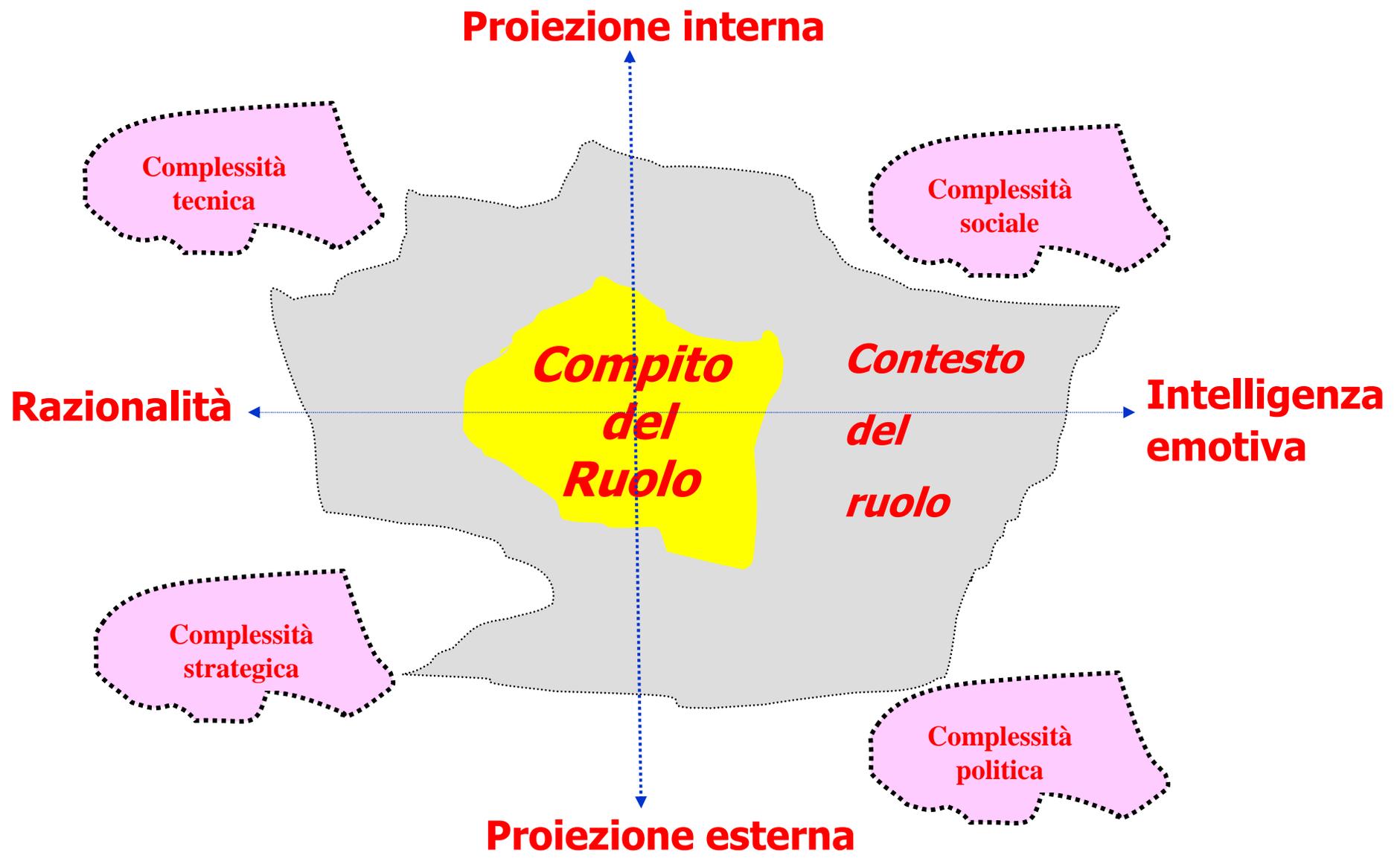
# I ruoli organizzativi complessi



---

# Lavoro complesso: le qualità richieste

- **Competenza tecnica**
- **Sensibilità strategica**
- **Capacità sociale**
- **Sensibilità politica**
- **Intelligenza emotiva**
- **Entusiasmo (*happy performing professional/manager*)**
- **...**

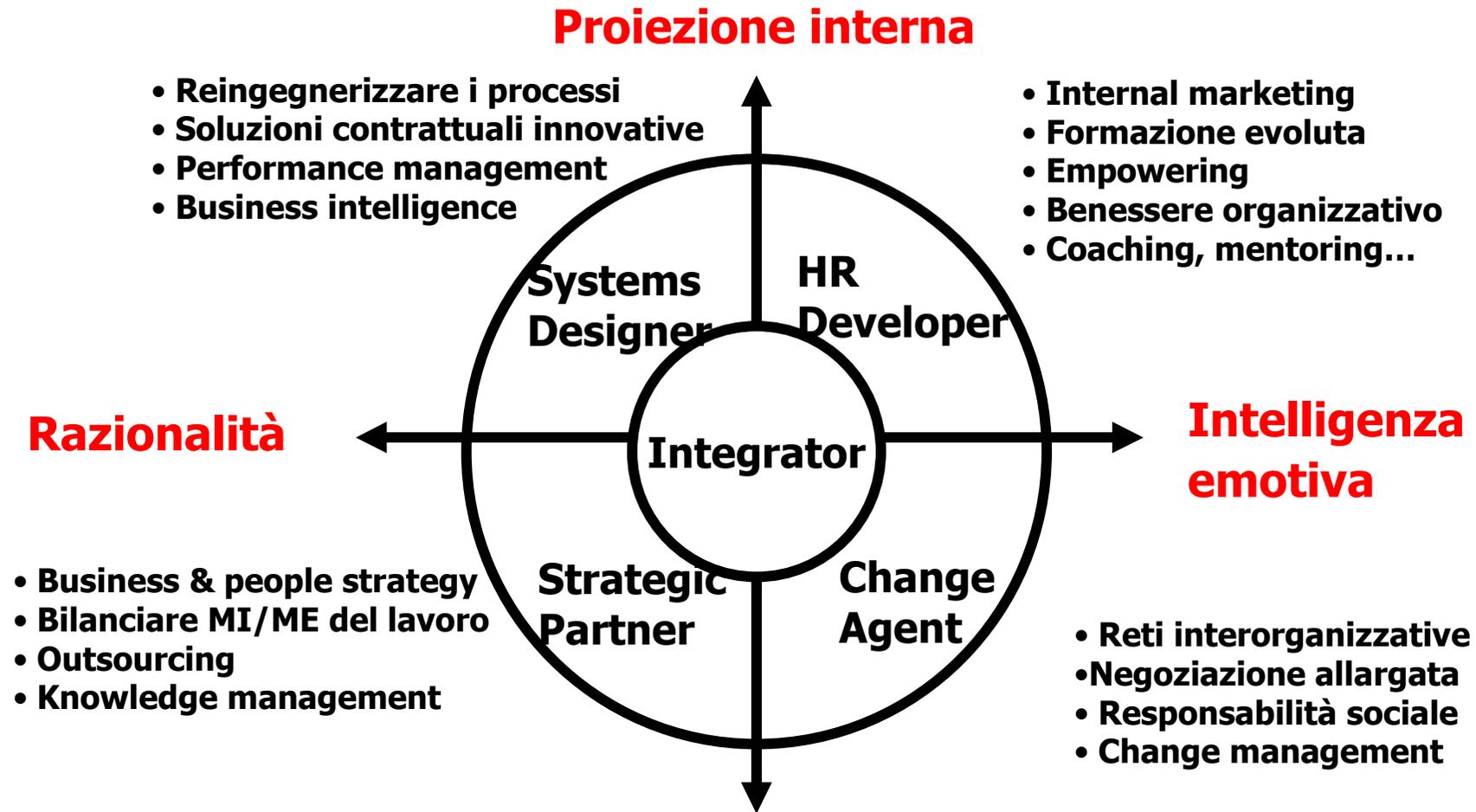




# Lo stato dell'arte



# Una risposta a livello teorico

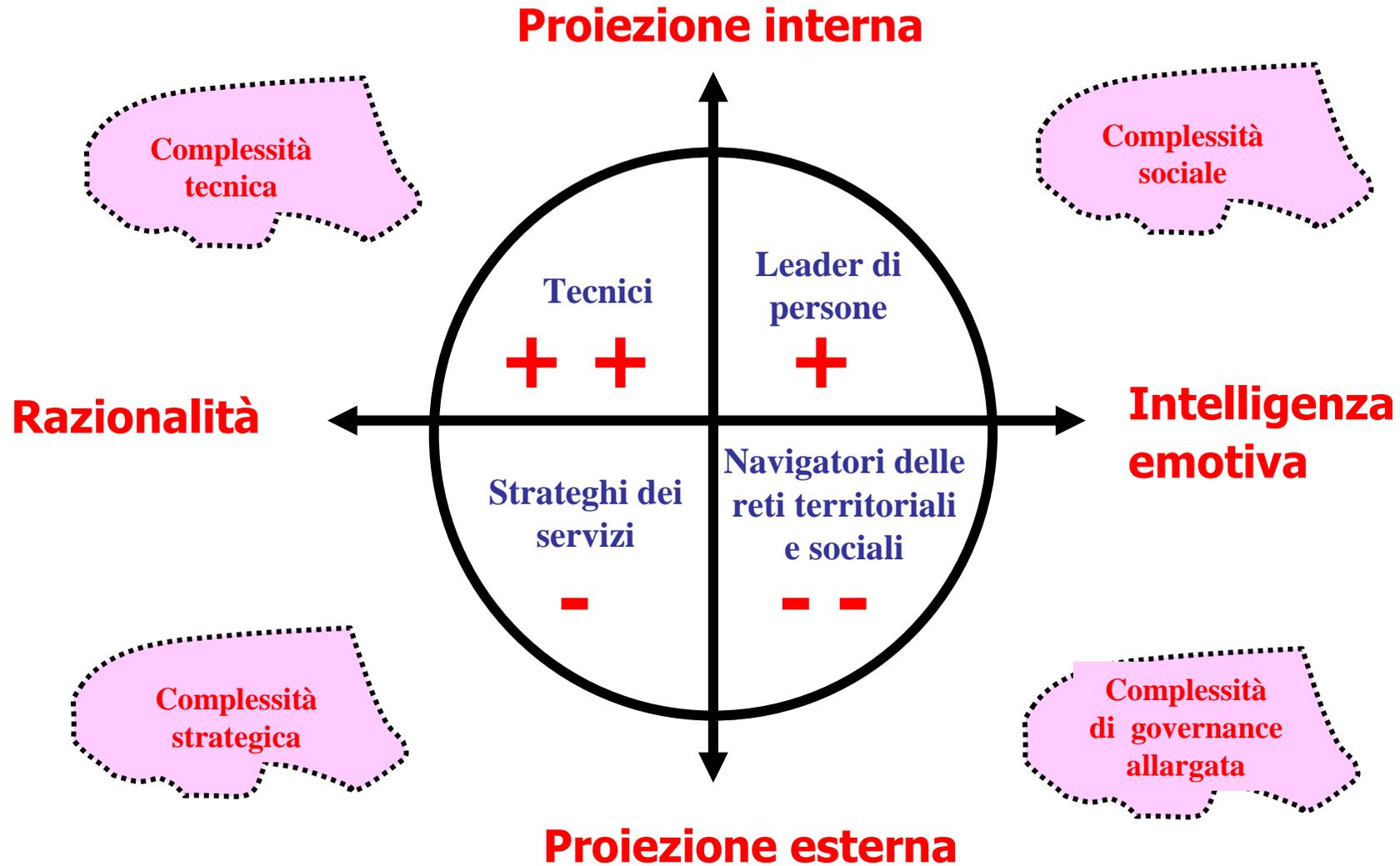


---

# Qualche analisi empirica (da recenti ricerche LIUC)



# I direttori generali nel pubblico



# Metafore preferite per il manager

	Titolari Impresa	Senior	Junior	Dirigenti pubblici
Allenatore di calcio o basket	<b>81</b>	<b>68</b>	<b>78</b>	<b>49</b>
Direttore di orchestra	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>78</b>	<b>73</b>
Padre di famiglia	<b>50</b>	<b>39</b>	<b>50</b>	<b>42</b>
Stratega Militare	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>28</b>	<b>22</b>
Capitano di un veliero del Settecento	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
Giocatore di scacchi	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>25</b>

# Concetto di organizzazione preferito

Organizzazione come entità che:	Titolari impresa	Senior	Junior	Dirigenti pubblici
Promuove valori e convinzioni	62	68	61	42
Si modifica continuamente	46	39	50	28
Elabora informazioni e apprende	35	49	50	53
È costituita da funzioni ben progettate	31	37	28	36
E' costituita da una rete di relazioni e scambi	27	27	11	39
Coordina individui con interessi diversi	27	24	17	40

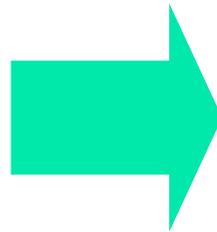
# Comportamenti manageriali + importanti

	Titolari impresa	Senior	Junior	Dirigenti pubblici
Anticipare i problemi	61	57	60	43
Definire obiettivi per le unità	54	61	50	51
Definire aree responsabilità collaboratori	54	44	50	44
Attenzione ai collaboratori	15	41	22	29
Far partecipare collaboratori alle decisioni	46	20	22	19
Creatività nel problem solving	23	17	28	21

---

# Nuovi paradigmi educativi

- **Globalizzazione**
- **Impatto ICT**
- **Management della conoscenza**
- **Esigenza di valorizzare la diversità**



**Movimento da una teaching-centred a una learning-centered education**



**Centralità dello studente**  
**Attenzione da input a output**  
**Cambiamento nel ruolo del docente**  
**Sviluppo di competenze allargate**  
**Organizzazione dell'apprendimento**

---

# Tendenze emergenti nell' Higher Education europea

- **Spostamento di focus dall'insegnamento ai processi di apprendimento**
- **Importanza di abilità e competenze trasversali**
- **Nuovi approcci didattici orientati alle abilità comportamentali**

**CORRENTE DI CAMBIAMENTO CHE IMPLICA CAMBIAMENTI NEI CRITERI DI MANAGEMENT E DI VALUTAZIONE**

---

# Elementi emergenti nella formazione

- arte, cinema, letteratura
- capacità trasversali
- multiculturalità
- sussidiarietà
- responsabilità
- risorse cultura europea

---

# Il ruolo dei formatori

- **A livello individuale**
  - Crescita di interesse, attenzione e motivazione
  - Disponibilità a mettersi in discussione
- **A livello organizzato**
  - Iniziative troppo frammentate
  - Ben scarso investimento
  - Ricerca & sviluppo ancora carente

---

# Alcuni temi di frontiera

- Politiche pubbliche per l'innovazione
- E-government e digital government
- Change management
- Semplificazione amministrativa
- Sviluppo dei sistemi economici territoriali
- Modalità applicative del principio di sussidiarietà
- Produzione di valore sociale e pubblico
- Gestione del potere pubblico

---

# **Criteri organizzativi di riferimento per il lavoro complesso**

**La complessità del lavoro esige cambiamenti coordinati tra loro in diverse aree :**

- **Stile di management**
- **Valorizzare chi opera ai confini e costruire contesti di conoscenza condivisi con i soggetti esterni**
- **Equilibrare e rinnovare il rapporto tra strutture di progetto e strutture permanenti**
- **Leadership diffusa**
- **gestire il mix professionale: di ruoli, di età, di culture**
- **Politiche del personale e sistema di incentivi**
- **Uso dell'information technology**
- **Cura degli spazi fisici di lavoro**

---

# Il cambiamento ai piani bassi del palazzo



---

## Condurre il cambiamento ai piani bassi del palazzo

- Le riforme grandi e importanti (e visibili) hanno una condizione decisiva per la loro realizzazione proprio in questo ambito “minore” della gestione del personale
- ciò che succede oggi ai piani bassi condiziona per il futuro la funzionalità di tutto il Palazzo
- la gestione del personale è pervasiva e ha effetti di lungo periodo, quasi irreversibili

---

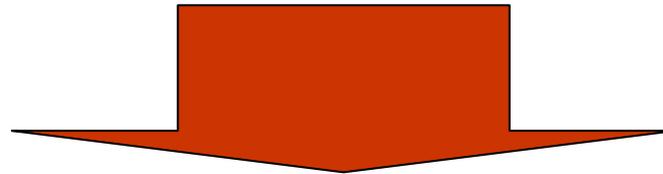
## **Condurre il cambiamento ai piani bassi del palazzo**

- **La gestione del personale non è in ultima istanza un problema di tecniche e metodologie specialistiche**
- **è invece un problema di volontà di dirigere, di capacità decisionale, di leadership, di energia psicologica e motivazionale**
- **le tecniche, le metodologie specifiche, vengono dopo, hanno un ruolo importante nell'accompagnare e facilitare i processi del cambiamento organizzativo, servono a dare ordine, a indirizzare meglio l'energia di trasformazione.**

---

## **Condurre il cambiamento ai piani bassi del palazzo**

- **La questione centrale che interessa i “piani bassi” del palazzo è proprio quella dell’elemento umano, del lavoro e del suo significato, della qualità degli apporti professionali, della motivazione individuale e collettiva a raggiungere i risultati che il contesto esterno richiede**



- **e alla fine del fare in modo che “ai piani alti” si tenga conto di tutto ciò**

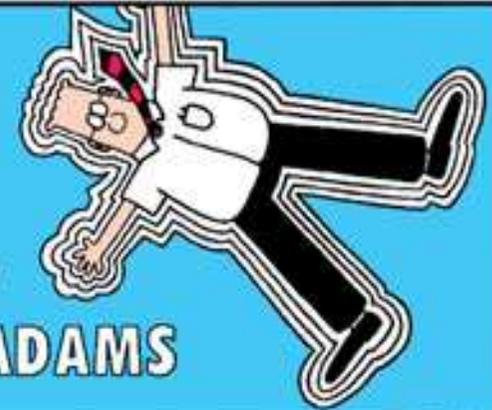
---

**Quale è il best seller dei  
libri di management?**





# DILBERT<sup>®</sup>



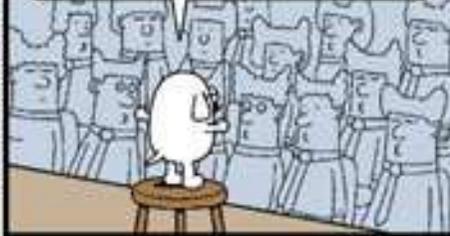
BY  
SCOTT ADAMS

WELCOME TO  
DOGBERT'S  
SCHOOL OF  
MANAGEMENT.



E-mail: SCOTTADAMS@AOL.COM

IN TODAY'S LESSON  
YOU WILL LEARN HOW  
TO GET YOUR EMPLOYEES  
TO DO THE IMPOSSIBLE.



I HAVE ISSUED TO  
EACH OF YOU ONE  
LARGE ROCK FOR  
PRACTICE.



© 2006 Scott Adams, Inc. /Dist. by UFS, Inc.

THROW YOUR ROCK  
IN THE AIR AND  
DEMAND THAT IT  
STAY THERE WITH-  
OUT FALLING.



OFFER SOME NON-  
MONETARY COMPEN-  
SATION TO YOUR  
ROCK TO INCENT IT.



IF YOUR ROCK  
REFUSES TO COMPLY,  
TRY YELLING AT IT.

GO.



BONK! - OW!  
BONK! - OW!  
BONK! - OW!  
BONK! - OW!  
BONK! - OW!



www.dilbert.com  
1-23-06

FOR THOSE OF YOU WHO  
STOOD DIRECTLY BELOW  
YOUR ROCK, CONGRAT-  
ULATIONS. PICK UP YOUR  
DIPLOMA ON THE WAY  
OUT.



---

# I successi di *Dilbert* e *The Simpsons* (Czarniaska, Rhodes, 2006)

- Le strisce comiche di *Dilbert*, viste per la prima volta nel 1989, appaiono in 2000 giornali in 65 paesi. Sono usciti 22 libri di *Dilbert* con la stampa di più di 10 milioni di copie. Il libro del 1996 *The Dilbert Principle* è stato il numero 1 nella lista dei *bestseller* di *business* di New York Times e di Business Week.
- *The Simpsons* negli Stati Uniti è la trasmissione televisiva di *prime time* di più lunga durata e maggior successo. E' andata in onda in più di 60 paesi e nel 1999 Time magazine l'ha proclamata la migliore trasmissione televisiva del XX secolo.
- Questi formati espressivi popolari riflettono la rabbia silente dei dipendenti, che si alimenta nel loro posto di lavoro dove si trovano di fronte a manager che pretendono di sapere in anticipo tutte le risposte senza essere realmente all'altezza del compito

# Studi di Angehrn (Insead)

- Il 75% dei tentativi di change management nelle aziende falliscono
- tra il 50% e il 75% dei progetti di reengineering falliscono
- i tassi di fallimento sono più alti (78%) quando è in gioco la IT



Strategia del  
cambiamento



Implementazione  
del processo  
di cambiamento



Recettori del  
cambiamento

# Da Kafka alla NASA

“in una amministrazione così vasta come quella del signor Conte, può accadere talvolta che una sezione ordini questo, e un'altra sezione quello, l'una all'insaputa dell'altra; il controllo superiore è estremamente preciso ma per sua natura avviene troppo tardi, e così può nascere a volte una certa confusione. Ma s'intende che son sempre bazzecole, come, per esempio, questo suo caso. (...)

**Uno dei principi che regolano il lavoro dell'amministrazione è che non si deve mai contemplare la possibilità di sbaglio. Questo principio è giustificato dalla perfetta organizzazione dell'insieme ed è necessario per ottenere la massima rapidità nel disbrigo delle pratiche”**

Confrontando le vicende dei due incidenti alle navette spaziali (Challenger, 1986 e Columbia, 2003) la ricercatrice Diane Vaughan ebbe modo di osservare che almeno in una cosa la NASA aveva fatto la cosa giusta, la seconda volta, perché si era preoccupata di designare per tempo un portavoce. Prima del caso del Challenger l'Agenzia era così chiusa alla possibilità di un disastro che non aveva preparato piani di crisi per gestire i rapporti con i media e con la pubblica opinione.

---

# Remo Bodei (Liuc, 2005)

Vi è un enorme spreco d'intelligenza e di vita nelle nostre società, vi sono energie latenti che vengono imprigionate dalla prevedibile ripetitività e torpore mentale diffusi da un certo lassismo e dal prevalere del *fast food* intellettuale. Il compito difficile che ci attende, nella scuola, nell'università, nell'industria e nelle istituzioni, ma, per ciascuno, individualmente nel proprio settore di competenza (con il gusto della contaminazione creativa dei saperi), è quello di risvegliare tali energie latenti, di coniugare la fantasia con la concretezza e il senso del possibile con i vincoli della realtà.