

dal 1980  
NUMERO  
dicembre 2013 167

# Ddp del Personale

AIDP  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE

06

## COVERSTORY

LA GESTIONE EFFICIENTE  
DEGLI UFFICI GIUDIZIARI:  
IL CASO DEL TRIBUNALE  
DI TORINO

22

## TESTIMONIANZE

MINISTERO DEGLI INTERNI  
MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI  
COMUNE DI MILANO  
CARREFOUR

60

## STORIE

ALESSANDRA PERRAZZELLI  
MARIO BERETTA

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

# SEGNALI DI CAMBIAMENTO

Una macchina burocratica più efficiente.  
Per ridare fiducia ai cittadini e anche ai suoi lavoratori.  
Per ridare fiducia alle istituzioni

# SPRAY&PRAY? NO GRAZIE



Coinvolgere e motivare le persone facendo emergere soft skills, intelligenza emotiva, abilità interpersonali e pratiche. Per rendere più efficienti le organizzazioni pubbliche



Mario Baglietto  
Managing Director  
Baglietto & Partners

di Mario Baglietto

[mario.baglietto@bagliettoandpartners.com](mailto:mario.baglietto@bagliettoandpartners.com)

**S**pray & Pray: spruzza e prega. Lo dicono gli americani quando, ad esempio, scoprono un parassita che minaccia le piante del loro giardino. Spruzza un buon disinfettante un po' dovunque e, soprattutto, spera che faccia centro e colpisca proprio le larve del parassita responsabile. Spray & Pray: una scelta veloce e facile ma, ci spiace per il giardiniere americano, non

sempre efficace. La maggior parte delle volte il disinfettante spruzzato si disperde nel nulla e tutto rimane come prima.

La pubblica amministrazione italiana ha avviato da molti anni un percorso di cambiamento organizzativo e culturale che non sempre ha raggiunto gli obiettivi prefissati. Esistono esperienze di valore in cui si è assistito alla creazione di moderni centri di servizio per il cittadino, efficaci ed efficienti. In molte altre esperienze, invece, l'obiettivo di costruire una organizzazione più efficiente, rapida e di qualità nei servizi resi al cittadino si è spesso scontrato con notevoli difficoltà e con una ben nota e tenace resistenza al cambiamento. Cambiare cosa? Cambiare le performance offerte alla collettività e, più in generale, cambiare la cultura dell'organizzazione e dei lavoratori che la compongono. Infatti, se pensiamo che la pubblica amministrazione è fatta in gran parte da strutture di servizi (e quindi con un'assoluta centralità del ruolo delle risorse umane sulle performance offerte) possiamo facilmente comprendere come la sfida del cambiamento risieda fondamentalmente nel cambiare il modo stesso

di lavorare e di interpretare il proprio ruolo dalle persone impiegate nella pubblica amministrazione.

Migliorare le performance. Cambiare la cultura. Rendere le organizzazioni più *lean*. Ok, facile a dirsi, ma perché finora nella nostra pubblica amministrazione questo processo non sempre ha funzionato?

### Cambiamento e coinvolgimento: un binomio efficace per la p.a.

Interessanti lavori scientifici (D. Goleman, 1998-2001; J. Freedman, M. Ghini e C. F. Van Dijk) e le nostre esperienze sul campo dimostrano quali siano i principali fattori del cambiamento nelle performance e nell'approccio al lavoro: consapevolezza di sé e del proprio ruolo organizzativo (interna), consapevolezza delle ragioni del cambiamento (esterna) e motivazione personale a cambiare.

In altre parole, se davvero vogliamo cambiare ►

le nostre organizzazioni pubbliche rendendole più *lean* e migliorarne le performance non possiamo non *ingaggiare* le persone:

**1)** coinvolgendole in un processo di maggior comprensione della natura dinamica di se stesse e del proprio ruolo sul lavoro;

**2)** chiedendo loro, con chiarezza, *siete motivate, volete cambiare?*

Tutto ciò appare ancor più chiaro se riflettiamo meglio sulla natura e sui contenuti del cambiamento richiesto alle persone della pubblica amministrazione: maggior rapidità, miglior capacità di ascolto delle esigenze del cittadino, centralità di etica e valori, più integrazione e flessibilità interna per guadagnare efficienza. Di cosa stiamo parlando? Conoscenze normative? Complessi algoritmi di analisi o di calcolo? Certo che no. Stiamo parlando di *soft skills*, caratteristiche e combinazione dinamica di intelligenza emotiva, abilità interpersonali e pratiche che, è oramai risaputo, per svilupparsi hanno bisogno del coinvolgimento pieno delle persone. Ci sembra significativo ricordare come, secondo le ricerche già citate sul tema dell'intelligenza emotiva e della performance nei servizi, queste caratteristiche *soft* influiscono per ben il 55% sulle prestazioni delle persone (e quindi, a livello di sistema, sulle performance della pubblica amministrazione nel complesso), contro un 45% dato dalla somma delle conoscenze tecniche più il quoziente d'intelligenza cognitiva individuale. In sintesi, nuove *skill (soft)* per nuove sfide.

Definito quindi il focus dell'intervento, occorre concentrarsi sulle modalità operative per realizzarlo, massimizzandone i risultati e garantendone la durata nel tempo. Come farlo? Con quali metodologie e processi mettere in campo interventi per aiutare le persone e le organizzazioni pubbliche a cambiare stabilmente e in autonomia la propria cultura, il proprio modo di far le cose e, conseguentemente, le proprie performance?

L'esperienza consiglia di scegliere metodologie di sviluppo personale che assicurino, lungo l'intero percorso, un elevato coinvolgimento degli individui: laboratori di bilancio delle competenze e feedback, counselling di ruolo, coaching, development center, formazione ad alto contenuto esperienziale.

#### E veniamo al caso.

**Venis**, azienda di servizi ICT dell'amministra-

#### La città dell'innovazione

Venis è un'azienda di servizi Ict che da oltre 20 anni supporta il Comune di Venezia per la realizzazione e lo sviluppo del sistema informativo e della rete di telecomunicazioni. In seguito alle nuove sfide tecnologiche con cui l'amministrazione comunale si è dovuta confrontare, anche Venis si è evoluta, diventando il punto di riferimento del Comune per quanto riguarda il campo dell'innovazione. Infatti ha il compito di realizzare il progetto per la rete a banda larga in fibra ottica e wi-fi, che permetterà di offrire nuovi servizi a chi abita, lavora e visita la Serenissima.

zione comunale di Venezia, ha avviato negli scorsi anni un percorso di sviluppo dei propri dipendenti che integra metodologie differenziate tra loro (di gruppo, individuali, blended) con la caratteristica comune del costante coinvolgimento "attivo" dei partecipanti. La metodologia scelta, denominata **D-Way (strada dello sviluppo)**, ha coinvolto sia i dirigenti apicali della struttura sia il personale operativo in un percorso annuale che, con modalità differenziate, prevede:

**a.** sessioni di Development Center di gruppo, con momenti di feedback individuali e/o collettivi, per aumentare la consapevolezza dei singoli sui temi chiave del cambiamento

**b.** workshop formativi con piccoli gruppi per approfondire i temi chiave del cambiamento. Tali temi venivano affrontati prevedendo un costante richiamo ai temi organizzativi di VENIS, al fine di aumentare coinvolgimento ed efficacia

**c.** incontri individuali per accompagnare il percorso supportando le persone nel comprendere al meglio le proprie motivazioni personali e il proprio ruolo

**d.** strumenti *web based* di personal development per favorire la condivisione dell'esperienza e mantenere alto l'engagement e l'attenzione dei partecipanti e soprattutto un costante focus verso l'adozione da parte dei partecipanti di un approccio di auto-sviluppo personale, al fine di rendere stabili nel tempo i risultati dell'esperienza del D-Way, rendendo Venis autonoma e indipendente in futuro dall'intervento della consulenza esterna.

L'iniziativa nel suo complesso è stata progettata e realizzata con il forte commitment del management di Venis, il cui obiettivo principale è sempre stato quello di renderla un partner efficace ed efficiente nella realizzazione e gestione di progetti strategici per l'amministrazione comunale di Venezia quali, tra gli altri, progetti leader come "cittadinanza digitale" o "wifi Venezia".

Iniziative come il *D-Way* non si esauriscono in un'unica giornata di formazione, magari dedicata a rassicuranti temi di aggiornamento professionale. Sono iniziative che non prevedono massicce campagne di formazione/informazione a *pioggia* in cui si *trasmettono* le nuove procedure e la nuova organizzazione, nella speranza (o illusione) che il verbo del cambiamento si diffonda in maniera pervasiva, stabile e prolungata. Ci ricorda qualcosa?

**Spray&Pray? No grazie!**