



**Università
di Genova**

**TESI DI MASTER UNIVERSITARIO DI II LIVELLO
INNOVAZIONE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE (MIPA)**

**ORGANIZZARE IL LAVORO,
MOTIVARE I COLLABORATORI**

Alla ricerca di nuove prospettive di senso per il lavoro nella Pubblica Amministrazione



**Università
di Genova**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE
E INTERNAZIONALI

Master Universitario di II livello in
Innovazione Nella Pubblica Amministrazione (MIPA)

ORGANIZZARE IL LAVORO, MOTIVARE I COLLABORATORI

Alla ricerca di nuove prospettive di senso per il lavoro
nella Pubblica Amministrazione

Relatore

Chiar.mo Prof. Maurizio Decastri

Candidata

Dott.ssa Laura Ventura

ANNO ACCADEMICO 2022-2023

Sommario

2020: IL GRANDE BOULEVERSEMENT	4
1 NEOLOGISMI E NUOVI FENOMENI PERCETTIVI DEL LAVORO	6
1.1 Great Resignation, quiet quitting, generazione Yolo	6
1.2 No organisation without motivation.....	9
1.2.1 Ripartendo da Abraham Maslow.....	12
1.2.2 Herzberg e la fusione con Maslow	13
1.2.3 Oltre Maslow e Herzberg (no motivation without communication)	15
2 PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA: EVOLUZIONE E NUOVE PROSPETTIVE DI SENSO.....	20
2.1 Da Weber alla governance manageriale: una breve ricognizione	20
2.2 Karl E. Weick e il Sensemaking.....	24
3 LE PERSONE, I LUOGHI, GLI STRUMENTI DELLA LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE (DEL FUTURO): VISIONI O UTOPIE?	29
3.1 Le persone	31
3.2 I luoghi	34
3.3 Gli strumenti.....	37
3.3.1 Relativamente alle persone.....	37
3.3.2 Relativamente ai luoghi.....	40
3.3.3 Relativamente alla semplificazione.....	42
4 LE INTERVISTE.....	44
5 CONCLUSIONI.....	58

*Aveva in sé l'anima del poeta, la bambina cui fu detto che prima di parlare
doveva essere sicura di quello che voleva dire, e che allora disse:
"Come posso sapere che cosa penso finché non vedo che cosa dico?"*

G. Wallace, 1926

2020: IL GRANDE BOULEVERSEMENT

Il 2020 è stato l'anno della pandemia da COVID19.

E del 250° anniversario della nascita di Ludwig van Beethoven.

Il presente lavoro si apre con un'affermazione apparentemente surreale, che trae la sua legittimazione nell'esperienza personale di chi scrive.

Nel gennaio 2020 il piano di uscita di un articolo al mese dedicato alla biografia dell'immenso compositore tedesco era già stato approntato: si sarebbe giunti alla data del suo anniversario ufficiale, il 16 dicembre, con il compimento della sua biografia. Questo era stato promesso, con l'inizio dell'anno beethoveniano, agli utenti di un'Istituzione culturale unica nel suo genere in Italia. Gli episodi da 1 a 12 conobbero invece un'accelerazione non prevista: pandemia e lockdown, con tutto quanto ne conseguì, imposero di serrare i ritmi della redazione delle pagine dedicate a quel progetto. Una piccolissima goccia nel mare della dilatazione ed espansione della "presenza" digitale e remota di ogni persona, organizzazione, realtà, servizio. Compresa quella delle Amministrazioni Pubbliche con i servizi che comunque sono state chiamate ad assicurare. Nulla, beninteso, rispetto a quanto altre realtà pubbliche, drammaticamente, stavano affrontando in quegli stessi momenti.

Il fondamentale presupposto di sopravvivenza di alcuni servizi e di significato e senso di quell'Istituzione, anche nei momenti peggiori della vita del nostro Paese in quel 2020, fondava le sue basi su un'organizzazione del lavoro e sull'uso di alcuni strumenti che ben prima che la pandemia irrompesse nella nostra vita erano stati adottati. Un ambiente web e software per la catalogazione, programmi di digitalizzazione dei documenti già avviati, una cultura dello smart working misurata sugli obiettivi già ampiamente consolidata, la mission della divulgazione online, attraverso un sito costruito e alimentato dai contributi dei dipendenti e dei collaboratori di quell'Istituzione.

Certamente, non stiamo parlando di servizi essenziali, certamente, quando si parla di cultura, le percezioni sono quelle che sono e sappiamo bene quanto pandemia, lunghe chiusure, fruizione

di determinati contenuti abbia pesantemente impattato anche su quel mondo, ma quell'Istituzione ha continuato ad essere un punto di riferimento per la comunità che le si era costituita intorno, a prescindere dall'apertura delle porte del luogo fisico che la ospita. E quella necessità di agire e interagire da remoto non risultava né nuova né difficile da gestire, perché già assunta dall'organizzazione come modalità ordinaria ed efficace della prestazione lavorativa.

Allargando il discorso e anticipando alcuni dei temi che verranno trattati nelle pagine che seguono, possiamo osservare che tutto quanto vissuto durante e dopo la pandemia del 2020 abbia avuto e stia avendo un impatto sulle percezioni collettive oltreché individuali. La dimensione di un evento come quello che abbiamo affrontato e di tutto l'inatteso venuto successivamente sta avendo effetti di larga scala, interessando peraltro anche quei Paesi che da decenni conoscevano relativa crescita e apparente stabilità.

Il senso di inquietudine e instabilità collettive sono percezioni che continuiamo a sperimentare, portandoci a riconoscere l'ingresso in una dimensione diversa, nella quale sia estremamente difficile cogliere e apprezzare una prospettiva di senso. Una situazione nella quale *la crescente complessità accresce l'incertezza percepita per il fatto che un numero più ampio di elementi diversi interagisce in una maggior varietà di modi* (Huber, Daft, in "Senso e significato nell'organizzazione" di K. Weick).

Siamo forse in quella turbolenza che gli stessi autori citati considerano come *circostanza che apre la strada all'intuizione come forma di competenza condensata in cui le risposte vengono date senza una comprensione dei singoli passaggi che conducono ad esse*. O, per dirla come G.F. Smith (*ibidem*), in quell'incertezza ambientale percepita che si palesa attraverso il riconoscimento di un *vuoto importante* (meritevole di considerazione) dato dal riconoscimento dello scarto tra il *modo d'essere delle cose e il modo in cui si vorrebbe che fossero*, un *problema* che si sostanzia in una situazione indesiderabile, pur difficile, che deve essere riconosciuta e risolvibile da un certo agente.

Il presente lavoro parte dalla considerazione di quel vuoto importante, da quel punto e a capo che è stato il 2020. Non intende essere calato in una specifica realtà amministrativa pubblica – anche se si concluderà con un focus di interviste da lasciare in dote alla coscienza di ognuno - ma ha forse la presunzione di tentare di indagare quanto siano cambiati i sentimenti e le aspettative nei confronti del lavoro, quale sia il terreno sul quale si sta muovendo l'organizzazione del lavoro in generale e nel pubblico impiego in particolare, con quali uomini, forze ed attingendo a quali motivazioni si sta traghettando verso altri, sperabilmente meno traumatici, cambiamenti.

1 NEOLOGISMI E NUOVI FENOMENI PERCETTIVI DEL LAVORO

1.1 Great Resignation, quiet quitting, generazione Yolo

Che la pandemia abbia avuto un impatto su ogni ambito – individuale e collettivo - della nostra vita e che quell'onda lunga di ricerca di senso abbia fatto emergere nuovi fenomeni percettivi della dimensione lavorativa degli individui, sembra ormai un dato acquisito, col quale ogni organizzazione è chiamata a misurarsi.

Il mercato del lavoro è cambiato, nella sua essenza e nelle dinamiche che lo interessano, in alcuni casi in direzioni drammaticamente complesse, in altre accelerando quel restringimento di campo che ha consentito ai lavoratori con le competenze migliori (più adeguate al momento) di trovarsi in una posizione di vantaggio. Una tendenza che si è inizialmente riscontrata nel mercato del lavoro statunitense producendo il fenomeno noto con il nome di *Great resignation* (grandi dimissioni). Ma che non manca di essere considerato e monitorato anche nel nostro Paese.

Lo *US Bureau Labor Statistics* conduce dal 2000 un programma di monitoraggio sulla creazione e trasformazione dei posti di lavoro negli Stati Uniti. Tralasciando la mole di dati statistici raccolti, ci basti far riferimento a quanto sembra sensato evidenziare ai fini del presente lavoro. E cioè che la frequenza di abbandono dei posti di lavoro negli States ha raggiunto nel 2021 il picco più alto dall'inizio del monitoraggio, attestandosi sulla stima di 19 milioni di lavoratori dimissionari nel mese di aprile: un impressionante esodo, declinato solo in parte in mobilità (e quindi ricollocazione) e incardinato in una fase di grande instabilità economica mondiale.

In prima battuta e ad una rapida analisi, si è messo in evidenza quanto, in un mercato del lavoro ad alta flessibilità come quello statunitense, le persone dotate di skills, esperienza e competenze spendibili abbiano visto aumentare il valore di mercato della loro prestazione lavorativa in modo esponenziale, costringendo le aziende ad una paradossale rincorsa. Un fenomeno che potrebbe rientrare con il passare del tempo, ma che non mancherà di veder consolidati alcuni fattori.

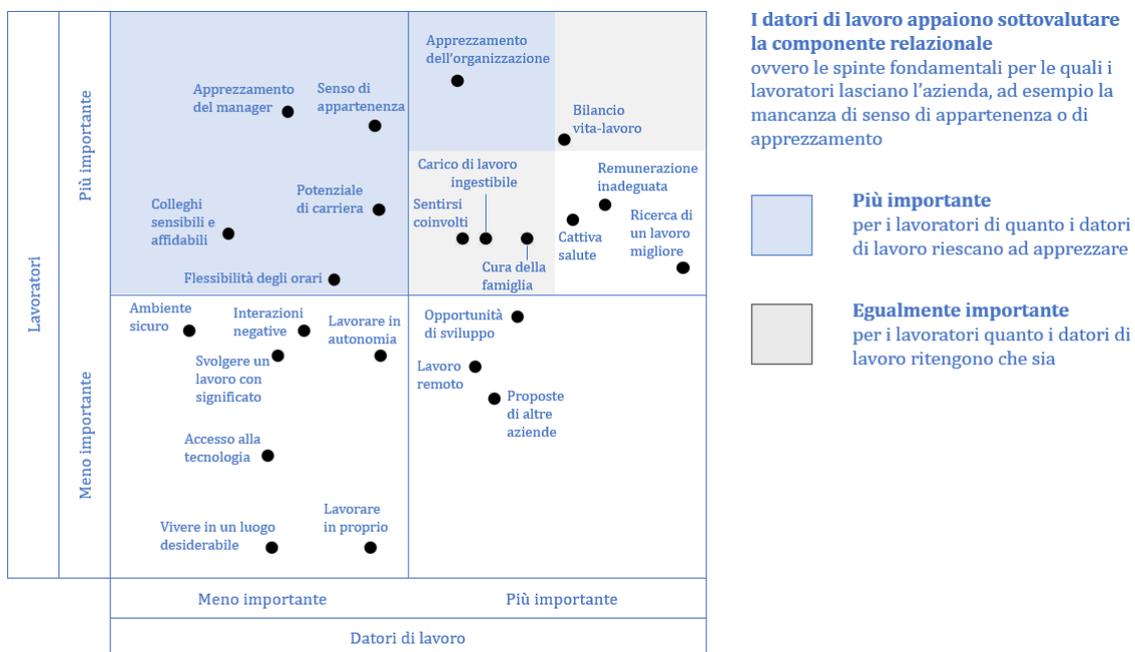
Sia consentita un'ulteriore considerazione: se il fenomeno delle grandi dimissioni è stato inizialmente osservato e ricondotto ad una percentuale di lavoratori riconosciuta in qualche modo privilegiata, quella percentuale sembra essersi allargata, fino a ricomprendere categorie di lavoratori inizialmente non interessati da questo trend. Senza peraltro trascurare fenomeni potenzialmente più difficili da individuare e arginare, quali il cosiddetto *quiet quitting*, che da tempo viene analizzato e ricondotto ad una sorta di silenzioso e lento disimpegno dal lavoro e che potrebbe assumere i contorni di un deterioramento della qualità della prestazione lavorativa.

In un sondaggio condotto da McKinsey & Company su un campione di lavoratori dipendenti in settori coerenti fra loro in Australia, Canada, Singapore, Regno Unito e Stati Uniti, il 18% degli intervistati ha affermato l'intenzione probabile o quasi certa di rassegnare le proprie dimissioni. Dai dati raccolti nel sondaggio emerge in particolare l'esposizione al rischio di perdere dipendenti delle aziende operanti o gravitanti intorno al settore turistico-alberghiero; le altre categorie di lavoratori interessati dal fenomeno sarebbero operatori sanitari e colletti bianchi. Persino fra gli educatori, più restii ad ammettere tale eventualità, quasi un terzo ha riferito di essere intenzionato a prenderla in considerazione.

Sulla base della percezione dei datori di lavoro interessati dalle dimissioni dei propri dipendenti, i motivi che li avrebbe condotti a tale scelta avrebbero riguardato la non adeguata retribuzione, la ricerca di work-life-balance e una scarsa salute fisica ed emotiva degli stessi.

Diversamente, l'indagine condotta fra i lavoratori di quelle stesse organizzazioni, ha messo in evidenza che retribuzione e work-life-balance rappresentano sicuramente fattori determinanti, ma che le prime tre cause citate dai dipendenti come motivo di dimissioni sono da ricondurre al poco apprezzamento delle loro organizzazioni (54%) o dei loro manager (52%) e la mancanza del senso di appartenenza (51%).

Evidente, quindi, la diversa percezione fra datori di lavoro e lavoratori di una medesima organizzazione dei fattori motivazionali che condurrebbero i secondi alle dimissioni. In particolare, il sondaggio richiamato, ha messo in evidenza come i lavoratori intervistati fossero più orientati a considerare prioritari i fattori relazionali, mentre i datori di lavoro più propensi a concentrarsi su quelli transazionali.



Tra coloro che hanno lasciato il lavoro, il 45% degli intervistati ha citato la necessità/volontà di prendersi cura della famiglia come un fattore influente nella decisione presa. Una proporzione simile fra gli indecisi ha riferito le medesime esigenze di assistenza familiare.

Inutile specificare che per considerare i dati risultanti da questa rapida istantanea una tendenza effettiva anche in Europa, occorra contestualizzarli, essendo regolamentazione del lavoro e spettro delle tutele assai differente dal mercato del lavoro statunitense.

Per rimanere a quanto sta accadendo a casa nostra, se dapprima si è osservato il fenomeno da lontano, non valutandolo potenzialmente produttivo di dinamiche mature, a far luce sul consolidamento di alcuni movimenti sono diversi studi che stanno tentando di interpretare quanto emerge da alcuni dati ufficiali.

Partendo dal dato grezzo pubblicato dall'*Osservatorio sul precariato INPS*, nel primo trimestre del 2022 le dimissioni hanno registrato un incremento di circa il 35% rispetto al corrispondente trimestre del 2021.

Tab. 2 - Serie storica cessazioni contratti a tempo indeterminato per tipologia - I TRIMESTRE

	Licenziamento di natura economica	Licenziamento di natura disciplinare	Dimissioni	Risoluzione consensuale	Altre Motivazioni*	Totale
2018	121.590	18.589	218.583	5.907	30.188	394.857
2019	120.275	19.567	237.574	7.521	29.163	414.100
2020	104.182	18.963	239.652	7.225	30.485	400.507
2021	37.909	21.009	227.622	9.505	20.790	316.835
2022	99.288	31.014	306.710	6.568	21.812	465.392

* Sono incluse le cessazioni per decesso

Secondo i dati del Ministero del Lavoro, circa 1,9 milioni di persone avrebbero lasciato il lavoro nel 2021. Incrociando questo con l'ulteriore dato che alla fine dell'anno scorso quasi un dimissionario su due non risultava fra i nuovi assunti, si comprende che quelle dimissioni non sono fra quelle entrate a far parte del *great reshuffle*.

Anche se il profilo del lavoratore dimissionario italiano è trasversale, sarebbero i più giovani - perlopiù residenti a nord e con una bassa scolarizzazione - i protagonisti principali del fenomeno. Considerando anche la differenza fra i dati del 2019 (omettendo quelli di un 2020 evidentemente distorto) e quelli attuali, la lettura si arricchisce dell'evidente contributo di lavoratori adulti, laureati e qualificati. La possibilità di rioccupazione e quindi di *reshuffle*, riguardano i maggiormente professionalizzati in settori tecnici, i cosiddetti *knowledge worker*, che si trovano ad avere – come si accennava - una posizione di forza nelle dinamiche di domanda/offerta, innescando un'autentica competizione fra aziende.

Il mondo del management si sta interrogando su quello che ormai sembra essere un vero cambiamento di paradigma, con la necessità di individuare risposte e, sia consentito aggiungere, di modularle sulla base dei lavoratori interessati: i più giovani, la generazione *Yolo* (*you live only once*), che sembra non aver ancora trovato interlocutori in grado di capire il mutato *mindset* e appare per certi versi lucidamente e cinicamente orientata; i seniores che si scoprono scontenti del lavoro, delle condizioni in cui sono chiamati a prestarlo e/o dell'atteggiamento dei loro manager/capi di riferimento, lasciati alla gestione di un quotidiano lavorativo che – se non altamente professionalizzato e remunerato – appare alieno. Le variabili del fenomeno sono comunque molteplici e trasversali, tangenti una pluralità di dimensioni, da quelle individuali a quelle sociali, di progresso tecnologico esponenziale e di necessarie rincorse organizzative. Non ultimo, di un radicale mutamento della considerazione etica del lavoro.

Sta quindi cambiando l'atteggiamento nei confronti del lavoro, si stanno aprendo domande e si cercano risposte sulle ragioni del lavorare, si stanno trasformando le motivazioni, si è rimessa in moto una ricerca di senso individuale e organizzativa.

1.2 No organisation without motivation

Cosa sta succedendo? Quali sono gli strumenti per tentare di dare risposte adeguate?

Ricordando l'equazione di partenza proposta nel capitolo dedicato ai concetti e alle teorie di base sulla motivazione al lavoro (D. Tomasi) in *Leggere le organizzazioni* curato da Maurizio Decastri, appare evidente che più di un elemento di quella equazione stia subendo una trasfigurazione.

Comportamento/Prestazione = (Motivazione x Competenze) x Contesto organizzativo

L'assunto rimane quello per il quale, se anche solo uno dei fattori dell'equazione è pari a zero, la prestazione è nulla.

Ad essere *stressate*, sulla base di quanto stiamo vedendo succedere in questi ultimi due anni (ma che occorrerebbe considerare retrospettivamente in una dimensione di più lungo periodo, in particolare per le organizzazioni pubbliche), sarebbero tutte e tre le dimensioni di costituzione del comportamento nelle organizzazioni e quindi le motivazioni, le competenze e il contesto organizzativo.

Volendo, in particolare, indagare gli ambiti motivazionali, si potrebbe affermare che delle quattro fasi - di *attivazione, direzione, intensità e persistenza* – attraverso le quali si è voluto individuare lo sviluppo della motivazione, potrebbe per alcuni individui essere meno chiara la direzione (e quindi l'obiettivo) ed essere meno forti intensità e persistenza (e quindi più debole

l'investimento e meno intensa la disponibilità a persistere nel tentativo di conseguire un obiettivo sempre più sfuocato). Condurrebbe a questo risultato l'osservazione dei dati, seppur in continua evoluzione, dei quali si è detto. Perché, se comportamenti simili – quali quelli descritti nel paragrafo precedente – dipendono da motivazioni diverse, non sono facilmente identificabili i bisogni che quei comportamenti sottendono. Denaro? Riconoscimento? Status? Sicurezza? I molteplici fattori, i conflitti e gli spazi di ambiguità fra queste (presunte) necessità si sono fatti ancora più intensi, costringendo ad una nuova rimodulazione dei modelli che si sono sviluppati, in diversi rivoli di pensiero, a partire dagli albori del secolo scorso.

Anche se la motivazione rimane quella che sappiamo essere, e cioè un sentimento connesso ad una carenza avvertita dall'individuo (alla percezione di un bisogno) e al movimento/azione nella direzione della conquista di ciò che egli considera necessario a colmarla (soddisfazione).

All'inizio del secolo scorso, nell'elaborazione condotta nei primi studi sul tema, la distinzione tra motivazione e soddisfazione era pressoché inesistente. Lo stesso Taylor, occupandosi della prestazione lavorativa, riconobbe la necessità di ricompensare economicamente il raggiungimento dei risultati per il lavoro svolto efficientemente ed efficacemente, assumendo la soddisfazione del lavoratore a fronte del semplice incentivo monetario, peraltro ancorato alla predeterminazione delle modalità di raggiungimento del risultato atteso. D'altra parte, lo *Scientific Management* partiva dal presupposto della *snaturazione razionalizzata del lavoro* come strumento migliore al raggiungimento degli obiettivi fatti propri da un preciso modello culturale, il cui fine ultimo era quello di attivare le risorse umane dell'organizzazione secondo modelli razionali e prevedibili, dai quali fossero esclusi libero arbitrio e personalità specifiche.

A far da controcanto all'impostazione dello *Scientific Management* e ad una concezione deterministica del fattore umano, Morris Simon Viteles, già nel 1932, attraverso uno spostamento di prospettiva, indirizzò la ricerca sull'identificazione delle leve motivazionali sul luogo di lavoro, evidenziando atteggiamenti ostacolanti la performance se non di contrasto alla direzione anche nei lavoratori *incentivati*. Hoppock (1935!) individuò nell'opportunità di carriera, nelle relazioni con i colleghi e i superiori, nella varietà del lavoro, nello status all'interno dell'organizzazione i meccanismi motivazionali maggiormente efficaci.

L'alternanza tra studi che tendevano ad avvalorare i principi dello *Scientific Management* e dell'incentivazione economica collegata al raggiungimento della prestazione stessa, e altri, orientati all'individuazione di volta in volta di meccanismi incentivanti diversi da quelli economici e riconducibili genericamente alle condizioni di svolgimento della prestazione lavorativa, fu costante e condusse, alla fine degli anni cinquanta, ad una presa di distanza degli psicologi del lavoro, in particolare, dal concetto di costanza dello sforzo del lavoratore

indipendentemente dall'organizzazione del lavoro (Ryan, 1947 in *Motivazione e soddisfazione del personale*, F. Ferrari).

Degli studi che vennero successivamente diremo di seguito, ma basti anticipare che rispetto a quelli cui abbiamo fatto cenno, pur fondati su una notevole mole di dati, ci fu lo sforzo di sistematizzare ed elaborare in inquadramenti teorici generali.

Motivazione e soddisfazione sono quindi due concetti distinti e uniti da una correlazione evidente.

La soddisfazione è stata nel tempo considerata, se non il presupposto, l'antecedente della motivazione. Dando per scontata la relazione soddisfazione  motivazione, si è teorizzato che il lavoratore soddisfatto sia anche motivato.

La relazione, peraltro, comporterebbe l'inserimento di due elementi/concetti ulteriori, quali quelli dell'atteggiamento (che richiamerebbe la soddisfazione) e del comportamento (la motivazione estrinsecata nell'impegno nel lavoro), inserita nel contesto della considerazione scontata di un comportamento coerente con l'atteggiamento presupposto.

soddisfazione = atteggiamento  comportamento = motivazione

Attraverso l'elaborazione e la distinzione tra *motivazione al lavoro* e *motivazione organizzativa*, G.P. Quaglino (1999) estrapola due differenti concetti di motivazione, quali quelli della *motivazione a fare* e della *motivazione a stare*, che entrerebbero in dialettico rapporto fra loro e si riferirebbero la prima *all'insieme dei fattori che rendono conto dell'impiego di energie psicofisiche dell'individuo nell'attività lavorativa* e la seconda *all'investimento di energie psicofisiche dell'individuo nell'attività professionale in riferimento alla sua appartenenza organizzativa*: la motivazione a stare, in particolare, attiverebbe comportamenti che di seguito vedremo definiti come di *engagement*.

L'individuazione della differenza tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca è invece ormai entrata nel vocabolario comune degli studiosi della *work motivation*. Ai fini degli interessi dell'organizzazione, è stato commentato come sia maggiormente funzionale e auspicabile che il lavoratore sia intrinsecamente motivato, non dovendo occuparsi l'organizzazione medesima, per il tramite dei superiori gerarchici, di attivare fonti di stimolo. D'altra parte, apparirebbe invece orientabile/controllabile la motivazione estrinseca di quei lavoratori che dimostrano di necessitarne (*ibidem*).

Quindi la motivazione intrinseca è la spinta, la predisposizione all'azione e al movimento verso il raggiungimento di un bisogno avvertito già presente nell'individuo, che si salda con l'evidente necessità di autorealizzazione.

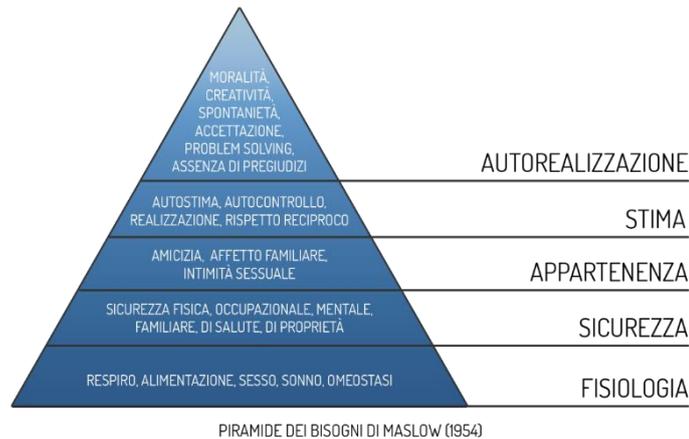
Di autorealizzazione e della sua concettualizzazione diremo meglio di seguito, parlando dello studioso che per primo le ha dato sostanza. Ciò che preme evidenziare da subito è che la persona intrinsecamente motivata, attraverso l'attivazione autonoma, si incammina sul sentiero dell'autorealizzazione, cercando gli strumenti necessari alla realizzazione del suo potenziale. Non assecondare lo sviluppo delle aspirazioni e del potenziale produrrebbe frustrazione. Entra in gioco quindi un inquadramento della motivazione che estromette il concetto del *rinforzo esterno*, concentrandosi nella considerazione un'intenzionale direzione attivata e *autodeterminata* dall'individuo. L'autodeterminazione verrebbe alimentata dalle percezioni positive che l'individuo – inserito in un contesto lavorativo – ricaverebbe autonomamente dall'aver svolto e aver portato a termine un determinato compito grazie alla propria competenza e alla propria efficacia. L'autoefficacia condurrebbe quindi all'automotivazione, traendo linfa dalla percezione dell'individuo di essere in grado di discernere e mettere in atto i comportamenti maggiormente adeguati.

L'inquadramento della motivazione come processo atto a ristabilire una situazione di equilibrio a fronte di una situazione di partenza di non equilibrio si ispira a modelli prettamente *biologici*, ai quali fanno da controcanto *modelli psico-sociologici* - che interpretano di volta in volta la motivazione attraverso il suo inserimento in un contesto di reazione all'ambiente e la definiscono come risultato di matrice culturale e sociale (per questo atto ad essere condizionata e manipolata), *modelli istintivisti*, per i quali la motivazione sarebbe un istinto umano, intriso di forze inconsapevoli e non apprese, e modelli calati in una dimensione più prettamente psicosociale e costruita intorno alla necessità di sentirsi in sintonia con un gruppo sociale di riferimento.

1.2.1 Ripartendo da Abraham Maslow

Come accennato poc'anzi, sono stati molti, interessanti e anche pionieristici gli studi sulla motivazione al lavoro condotti nel secolo scorso.

Anche se quella di maggior successo, pur elaborata con una mole di dati considerata insufficiente o inadeguata, è la *Teoria della gerarchia dei bisogni* del sociologo A. Maslow, rappresentata dall'ormai iconica piramide che le ha dato plasticità



Guardando la piramide e pensando alla dimensione distopica che ha fatto irruzione nel 2020, sembra di poter azzardare la considerazione che, a qualunque punto della piramide la maggior parte degli individui potesse assimilare la propria condizione di partenza, si sia trovata - nei momenti peggiori della pandemia e anche successivamente - a fare i conti con uno scivolamento verso il basso; si sia cioè dovuta concentrare sulla soddisfazione dei bisogni di salute, sicurezza fisica, occupazione, sonno ed equilibrio interno, vedendo perlopiù compromessi quei bisogni primari (o di ordine *inferiore*, come classificati da Maslow) che pensava di poter dare come acquisiti (o che considerava sufficientemente stabili).

Nella teoria di Maslow, il comportamento umano è orientato e necessita della soddisfazione di bisogni collocabili in una scala gerarchica da un livello più basso, e quindi primari, ad un livello più alto di bisogni superiori. La motivazione alla scalata dei bisogni si rinviene nella possibilità di vedere soddisfatti prima quelli fisiologici, imprescindibili e non isolabili. Con la soddisfazione dei bisogni di uno dei livelli inferiori, secondo l'interpretazione di Maslow, sorge la motivazione alla soddisfazione di quelli di rango superiore.

Per quanto sia stata tacciata di rigidità a causa della mancata considerazione della possibilità della presenza motivante in un medesimo momento e per uno stesso soggetto di bisogni appartenenti a livelli differenti (per la circostanza che in alcuni soggetti possano essere prioritari e fondanti i bisogni più alti), la teoria è passata alla storia e costituisce, nonostante forzature e banalizzazioni, un punto di riferimento imprescindibile.

1.2.2 Herzberg e la fusione con Maslow

Per le stesse ragioni, la *Teoria Motivazione-Igiene* formulata da F. Herzberg relativamente all'ambito lavorativo e ai fattori generanti insoddisfazione o soddisfazione sul lavoro, illumina alcuni aspetti che risulta utile richiamare e mettere a sistema. Si fa riferimento alla descrizione

assunta dall'autore dei due distinti atteggiamenti delle persone sul lavoro, per la quale esisterebbero due categorie di persone: *ricercatori di motivazione* e *ricercatori di igiene*.

Partendo dal presupposto che ogni persona-lavoratore è costituito dalla dimensione prettamente umana e da una dimensione più animale, Herzberg definisce la differenza tra ricercatori di motivazione e ricercatori di igiene e ipotizza che nel lavoro intervengano sia fattori motivanti che non motivanti.

I ricercatori di motivazione sono stati individuati dallo studioso in quelle persone che sul lavoro cercano non solo sicurezza, gratificazione economica e un buon ambiente fisico e sociale di lavoro, ma anche una soddisfazione intrinseca, recante una dimensione di appagamento e di crescita psicologica personale, subordinata ad una serie di condizioni abilitanti e tendente al raggiungimento della felicità attraverso il contenuto del lavoro, il raggiungimento di risultati significativi riconosciuti e la possibilità di avanzamento professionale. Diversamente, i ricercatori di igiene sono coloro che tendono ad evitare spiacevolezza e aspirano al raggiungimento di una condizione di *non insoddisfazione* riguardo l'organizzazione dell'impresa, la retribuzione, le relazioni tra pari e gerarchiche, lo status. Questa la sintesi di un approccio che, in modo assai particolare, individua *l'opposto dell'insoddisfazione nella non insoddisfazione* e i fattori igienici quelli in grado di intervenire su questo stato percettivo.

La ricerca di Herzberg è stata d'altra parte lunga più di dieci anni, fatta di interviste rivolte a campioni di tecnici e impiegati amministrativi di un'area geografica precisa, i quali sono stati invitati a individuare e raccontare momenti della loro vita professionale particolarmente motivanti e soddisfacenti mettendoli a confronto con quelli che avevano invece restituito senso di insoddisfazione e sentimenti di frustrazione.

Tornando alla progressione individuata da Maslow, i primi bisogni da soddisfare per ogni individuo sono quelli fisiologici; quelli relativi alla *sicurezza* si collocano al livello immediatamente superiore.

Concentrandoci sulla *sicurezza in ambito lavorativo*, la declinazione del concetto troverebbe – come ampiamente ricostruito da Tomasi-Decastri (*ibidem*) – nei fattori igienici individuati da Herzberg l'articolazione ideale. La sicurezza alla quale il lavoratore aspirerebbe, passerebbe quindi da una stabilità e non aleatorietà contrattuale, con l'individuazione chiara ed equa delle regole di ingaggio e retributive; dall'ambiente fisico e dalle condizioni di sicurezza necessarie all'incolumità delle persone; da una struttura organizzativa solida e ugualmente chiara/trasparente, tale da consentire l'individuazione dei rapporti gerarchici e di funzionamento stesso dell'organizzazione; da uno stile manageriale corretto e adeguato.

Soddisfatti anche i bisogni di sicurezza, avanzerebbero quelli di socialità, considerati naturalmente come inseriti nel contesto dell'organizzazione e del lavoro.

Se *l'ambiente fisico* sicuro soddisfa quei requisiti minimi a cui ogni lavoratore aspira, un ambiente fisico pensato e progettato affinché gli spazi siano funzionali anche ad una migliore interazione e collaborazione fra le persone e al contempo sia in grado di far espandere la socialità e il comfort degli individui-lavoratori, andrebbe incontro all'upgrade della soddisfazione dei bisogni di matrice maslowiana, oltretutto ad una concezione dello spazio-lavoro decisamente più ampia.

Procedendo con la scalata della piramide, ecco comparire quel *bisogno di stima* che il lavoratore potrebbe veder soddisfatto attraverso azioni che dipendono dalla capacità, dalla sensibilità e dalla possibilità di intervento in particolare del management: è questo il bisogno che, sulla base delle considerazioni fatte riguardo le mutate percezioni dei lavoratori, potrebbe necessitare di nuovi parametri di riferimento. Status, prestigio, simboli di potere, ma forse, ancor più, attestazioni di stima e riconoscimento appaiono oggi necessarie, se ben interpretate; queste ultime in particolare dovrebbero essere concrete e ben gestite, frutto della condivisione di aspettativa e calibrate sulla base del singolo individuo. La possibilità di accedere ad una mansione adeguatamente sfidante e ad una formazione di alto livello, utili all'*empowerment* del lavoratore (quindi alla creazione di un meccanismo di auto riconoscimento), completerebbero quell'operazione di creazione di senso auspicabile e necessaria. Formazione, mansione e posizione all'interno dell'organizzazione dovrebbero poter coincidere (la coincidenza ideale avverrebbe anche su altri piani), consentendo al lavoratore interessato di esprimere il proprio potenziale senza doversi confrontare, o abbandonando, ogni dimensione statica della prestazione lavorativa (si veda, a proposito del pubblico impiego, *infra*).

Lo spettro dei bisogni trova il suo pieno compimento con quello che da Maslow, al vertice della sua piramide, viene definito il *bisogno di autorealizzazione* - già richiamato - il quale ha una dimensione totalizzante ed entra nell'essenza di ogni singolo individuo, interessando tutto quanto egli è in grado di dare ed esprimere e che chiama in causa non tanto la specificità delle competenze quanto la loro ampiezza e profondità.

1.2.3 Oltre Maslow e Herzberg (no motivation without communication)

La teoria dei bisogni di Maslow è stata superata, prestandosi, come già accennato, alla critica di eccessiva rigidità da parte di altri studiosi venuti dopo di lui; nondimeno, costituisce un punto

di riferimento imprescindibile per chi si affaccia allo studio dei modelli organizzativi e per l'universalità di interpretazione a cui si presta il modello.

Evitando per sinteticità di richiamare le teorie di McGregor e McLelland, insieme a quelle di tanti altri, preme qui evidenziare che i più recenti costrutti muovono da presupposti meno oggettivi, tentando di calare concetti e analisi a dimensioni maggiormente soggettive e più tese a valutare le differenze nei comportamenti individuali, inserendosi nell'ambito di studi della psicologia cognitivista.

Interessante per l'approccio generale e per una certa contemporaneità di visione, la *teoria dell'aspettativa* di Vroom (1964), che individua nella proporzione tra sforzo e aspettativa di un soggetto di veder realizzati risultati attesi, l'elemento fondante della motivazione. Si avrebbe quindi una situazione di forte motivazione ad agire da parte di un soggetto a fronte della possibilità di ottenere una ricompensa desiderata o un risultato atteso: impostazione contestata da coloro i quali hanno considerato *opportunistica* il comportamento così agito, ma che alla luce degli esiti del presente lavoro varrebbe la pena considerare degno di rinnovata attenzione.

Successivamente è stata la volta della tecnica del *goal setting* e della relazione tra *definizione degli obiettivi, motivazione al lavoro e prestazione lavorativa*, che realizzerebbe una saldatura tra il concetto di livello di aspirazione al sistema premiante e organizzato per obiettivi del taylorismo. Identificato l'obiettivo (*goal*) al quale il soggetto aspira ad arrivare, il medesimo sarebbe caratterizzato dai due elementi specifici di *contenuto* e *intensità* e per essere motivante dovrebbe essere *sfidante* ma non impossibile da raggiungere, *specifico* per essere più facilmente individuato e quindi ottenuto, *accettato* dal lavoratore che si prodigherà quindi per il raggiungimento, ed infine *formalizzato* e *misurabile*.

L'evoluzione e la grande attenzione dedicata al tema della motivazione, ha portato, di volta in volta a isolare alcuni concetti chiave, illuminando particolari aspetti dell'interazione fra individuo e organizzazione, tutti ugualmente degni di essere presi in considerazione.

Anche se è con lo sfaldamento dei tradizionali modelli di autorità che si è passati ad un'attenzione più specificamente dedicata a quei bisogni di autorealizzazione e autodeterminazione espressione di un mutato assetto dei rapporti di forza tra organizzazione e individuo lavoratore: sarebbe l'organizzazione a doversi in qualche modo adattare alla soddisfazione dei bisogni di realizzazione, stima e appartenenza dell'individuo. Fra i più accreditati interpreti di questi mutati equilibri, Chris Argyris è lo studioso al quale si devono – tra gli altri contributi – quello dell'aver definito l'incompatibilità tra la razionalità aziendale e lo sviluppo dell'individuo nella sua totalità e individuato nella maggiore sensibilità e democraticità

della dirigenza uno degli strumenti di promozione di un rinnovato assetto organizzativo predisponente interazione e miglioramento della piacevolezza del lavoro in generale.

Ecco quindi comparire i temi dell'*identificazione*, del *commitment* e della *cittadinanza* proposti da un serie di studiosi in particolare negli anni Novanta del secolo scorso. L'attenzione sugli effetti dell'identificazione sulla soddisfazione dell'individuo e sulla sua efficacia all'interno dell'organizzazione è stata enfatizzata da quegli autori che, consapevoli dell'importanza del senso di appartenenza già individuato da Maslow come uno dei bisogni da soddisfare, hanno notato come l'identificazione con l'organizzazione abbia effetti sulla sfera personale del lavoratore, sulla produttività e sulla possibilità di vedere migliorata la reputazione e il posizionamento dell'azienda medesima.

L'identificazione è uno strumento/tema dai confini teorici molto delicati, ancora estremamente attuali, per quanto sviluppato da H. Tajfel già nella metà degli anni Cinquanta. In una prospettiva limitata e cercando di adattarne semanticamente la cornice, possiamo affermare che attraverso l'identificazione, l'individuo struttura la propria identità sociale e, quindi, anche quella organizzativa; *entrando* nell'organizzazione, il soggetto farebbe dei valori della medesima i suoi stessi valori: meccanismo possibile a fronte di un coinvolgimento psichico che potrebbe avere il limite dell'essere necessariamente *finito* (nel senso di non infinito) nella misura e nel tempo, anche se *necessario*, in quanto rispondente il più delle volte ad un'esigenza di ogni individuo che sia alla ricerca di un'identità nell'organizzazione

Esistono quindi strumenti che siano in grado di assecondare quell'allineamento auspicato dalle organizzazioni tra la direzione delle stesse e chi nelle medesime lavora e quali sono i rischi di un approccio di questo genere?

Il tema dell'identificazione/appartenenza e dell'*employee engagement* è ormai un mantra per molte delle organizzazioni che ne riconoscono la fondamentale importanza e che si trovano a sperimentare i meccanismi di funzionamento di una strategia di superamento del sistema degli incentivi. Recentissimi sviluppi teorici hanno preso atto e attenzionato questo interesse, ritenendolo adeguato a produrre effetti positivi sull'organizzazione e sugli individui coinvolti. In particolare, è stato riconosciuto che attraverso il coinvolgimento dei lavoratori si giunga a produrre e condividere conoscenza e innovazione, innescando meccanismi di *advocacy* e *brand ambassadorship*. Il lavoratore coinvolto restituirebbe agli stakeholder esterni una narrazione positiva dell'organizzazione, contribuendo fattivamente alla sua reputazione. Al contrario, il *disengagement* produrrebbe - attraverso il giudizio negativo sul management restituito all'esterno, contronarrazione o silenzio ostile - effetti nefasti.

Essendo concetto multidimensionale e sfaccettato, l'engagement è stato chiamato in causa a sostegno di numerosi studi e teorie, tanto da far nascere l'esigenza di una migliore concettualizzazione. In *Engagement e disengagement dei collaboratori - Comunicazione interna e valorizzazione delle risorse umane per un contesto di voce*, A. Mazzei ricorda come il concetto di engagement affondi le sue radici nel più ampio concetto di engagement degli stakeholder (Johnston, 2014; Rensburg, de Beer 2011; Foster, Jonker, 2005; Lovari, Parisi, 2015). *I collaboratori sono stakeholder dell'azienda e tra gli stakeholder rappresentano uno dei gruppi più rilevanti.*

Il concetto di engagement ne presuppone e ne contiene altri, facendo riferimento ad una serie di atteggiamenti che in ogni caso hanno una loro precisa autonomia e sono forse da considerarsi attigui: *mindfulness, motivazione intrinseca, creatività, uso della voce, espressione emotiva, autenticità, comunicazione non difensiva, comportamento etico e work engagement*. Si tratterebbe, per alcuni studiosi, di un'attitudine e un'intenzione di comportamento, che Mazzei ha sintetizzato *in un tratto personale di predisposizione all'entusiasmo* (Macey, Schneider, 2008) *che interagendo con fattori situazionali* (Macey, Schneider, 2008) *determina uno stato psicologico persistente di assorbimento cognitivo nel proprio lavoro, dedizione emotiva e vigore, intesa come componente fisico-energetica* (Kahn, 1990; Schaufeli, 2004; Saks, 2006; Macey, Schneider, 2008).

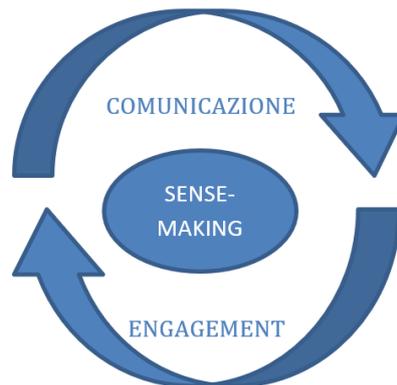
Certamente ci sono fattori organizzativi predisponenti engagement e sono riconducibili principalmente ad una gestione delle risorse umane che ha nell'apertura a pratiche bottom-up una leva di sicuro valore; allo stile (di comunicazione) manageriale, apprezzata quando autentica, inclusiva, partecipativa e non marchianamente manipolatoria (si veda anche *infra* a proposito di sensemaking e leadership); al valore e valorizzazione della comunicazione interna, auspicabilmente trasversale e capillare, orientata alla condivisione di informazioni e all'instaurarsi di relazioni soddisfacenti all'interno delle persone inserite nell'organizzazione; al feedback bidirezionale, così poco agito e così tanto importante.

Il rovescio della medaglia di queste costruzioni potrebbe non tardare a palesarsi, se soltanto si riflettesse sulla permeabilità fra *engagement* e *disengagement*. Abbiamo prima parlato dell'emersione di quelle che vengono considerate nuove tendenze negli atteggiamenti dei lavoratori e dell'impossibilità di *un'identificazione infinita*. Ma che cos'è il *quiet quitting* se non una forma di *disengagement cinico* (*ibidem*)? E - parafrasando la definizione tratta dal medesimo volume - non esiste forse anche un *engagement cinico e/o opportunista*?

Ciò che ha sicuramente senso richiamare, a chiusura della presente ricognizione, è il monito sul valore dell'individuo all'interno dell'organizzazione e le considerazioni che già Salancik nel

1977 riportava sul pericolo di *cooptazione dell'individuo negli interessi dell'organizzazione, fino a giungere a forme di totalitarismo*. Tanto da far concludere da alcuni che i *collaboratori dovrebbero quindi essere coinvolti in modo e misura tali da reperire un vantaggio per sé stessi e per l'organizzazione*.

La comunicazione abilita e rinforza l'engagement, il quale trova la sua manifestazione più utile e proficua nella comunicazione agita fra i collaboratori *in un processo interattivo di sense-making (ibidem)*.



2 PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA: EVOLUZIONE E NUOVE PROSPETTIVE DI SENSO

Noi sentiamo che, anche quando tutte le possibili domande scientifiche hanno avuto risposta, i nostri problemi vitali non sono ancora neppure toccati (L.J. Wittgenstein, 1922).

Siamo partiti dal considerare come il tempo che stiamo vivendo ci stia mostrando tutte quelle instabilità alle quali non avevamo coscienza di essere esposti: un'ombra che si protende verso quella *relazione perfetta tra mezzi e fini* che costituisce il presupposto fondante del modello burocratico di Max Weber.

2.1 Da Weber alla governance manageriale: una breve ricognizione

Il modello burocratico di Weber è un modello razionale, che per essere efficace necessita della possibilità di un apparato normativo e regolamentare chiaro, capace di condurre il comportamento delle persone che agiscono nell'organizzazione in modo da renderlo efficace attraverso una divisione del lavoro in mansioni rigidamente determinate e specializzate e orientato all'adeguamento/miglioramento di quelle stesse regole in presenza di condizioni di variabilità.

Le regole devono essere esplicitate e chiare, tanto da non lasciare spazi non presidiati: i comportamenti non previsti dall'apparato di regole non possono essere presi in considerazione in quanto inutili. Formalizzazione e specializzazione del lavoro/competenza sono strettamente collegati in una struttura di relazioni gerarchiche in cui sia ugualmente chiara la suddivisione degli uffici, delle funzioni, del reclutamento dei funzionari sulla base di una specifica qualificazione professionale e adeguatezza retributiva. Inoltre, gran parte delle attività sono standardizzate, grazie al lavoro di chi nell'organizzazione ha un ruolo specifico dedicato.

I tre ruoli che incidono sulla realizzazione del modello sono articolati in *progettisti, realizzatori/esecutori* e *controllori*: i primi, esperti della propria organizzazione e grandi osservatori, *studiano l'evolvere e il miglioramento dei comportamenti umani, analizzano le situazioni adottate, le conseguenti decisioni e il risultato conseguito*, determinando successivamente le relazioni che diventeranno *i comportamenti obbligati e cogenti, ossia l'archivio di routine (la tecnostruttura di Mintzberg)*, e ne predisporranno l'eventuale aggiornamento; i secondi, *responsabili dell'attuazione della conoscenza organizzativa accumulata*, agiscono attraverso l'*adozione del manuale organizzativo formale* o facendo uso dell'*archivio mentale collettivo* dell'organizzazione; i terzi, conoscitori degli strumenti maggiormente adeguati a fronteggiare le specifiche situazioni, *osservando l'agire delle persone, recuperano nell'archivio il comportamento dovuto*, accoppiando *l'as is* e il *to be* e segnalando

eventuali difetti o limiti nelle linee d'azione ai progettisti (*Progettare le organizzazioni*, M. Decastri).

Il funzionario, nella costruzione weberiana, è colui che, avendo competenza delle norme e sapendo come farle applicare, rappresenta *l'elemento di connessione tra autorità e formalizzazione dell'apparato burocratico*. Egli esercita il proprio ufficio in modo formalmente uguale per chiunque, applicando le stesse regole a chi si trova nella medesima situazione. La mancanza di formalizzazione e di funzionari specializzati e competenti può provocare pericolosi comportamenti arbitrari, basati su interessi e su sentimenti personali e dar luogo a forti componenti di opportunismo (*ibidem*).

Nel volume citato, il periodo che segue e che viene integralmente riportato, ha un significato di particolare pregnanza nell'evoluzione della presente trattazione.

Una specializzazione del lavoro disciplinata da norme e regolamenti, con una precisa e stabile divisione dei doveri e dei poteri, guidata dall'autorità gerarchica e realizzata da funzionari fedeli, professionali ed esperti: ecco la sintesi del funzionamento della burocrazia.

Il modello burocratico assicurerebbe, qualora ben interpretato, certezza dell'agire e dell'interpretazione delle regole sulle quali si regge, funzionale al miglior esercizio di servizi o funzioni pubbliche. Si pensi infatti al sistema della giustizia, dell'ordine pubblico, della difesa, del fisco e dei tributi. In mancanza di neutralità dell'azione delle istituzioni pubbliche, l'esercizio dell'autorità non sarebbe possibile.

La cornice è quella dello Stato di diritto, al centro del quale è posto il cittadino non più suddito, destinatario di diritti e doveri; la necessità quella di affrancare l'azione amministrativa dall'inevitabile soggettività e mutevolezza dei comportamenti delle singole persone chiamate ad attuarla.

Parallelamente a questa considerazione, sia consentita una riflessione su quella limitrofa relativa alla necessaria specializzazione e competenza dei funzionari. Tornando alle riflessioni sulla dimensione motivazionale e ai meccanismi che la considererebbero, la percezione rilevata all'esterno nonché l'autopercezione della professionalità derivante dalla migliore realizzazione del modello burocratico si riverbererebbe anche sulla motivazione del funzionario. L'azione dei funzionari/individui all'interno del modello burocratico interverrebbe sugli aspetti motivazionali dei medesimi, agendo da *sostanziatore* di quelle competenze: nel caso della possibilità/necessità di rinforzare la motivazione con meccanismi esterni, la specializzazione consentirebbe di meglio individuare le leve sulle quali attivare il rinforzo e l'incentivo; diversamente - a fronte dell'autopercezione positiva relativa al proprio lavoro, alla propria competenza e alle proprie

abilità – i funzionari/individui sperimenterebbero quella motivazione derivante dall'autoefficacia nel porre in essere il comportamento migliore tra quelli disponibili.

Il modello burocratico, d'altra parte, concedendo spazi non eccessivamente ampi a comportamenti discrezionali e opportunisti, si configura il più delle volte come sistema chiuso, nel senso di impermeabile e poco adatto a confrontarsi con *le spinte valoriali in cui ciascun operatore è chiamato ad assumere le sue decisioni (ibidem)*. A maggior ragione in condizioni di instabilità.

Sono questi i presupposti delle critiche mosse da Crozier e Merton. Il primo richiamando le *conseguenze impreviste*, i comportamenti inattesi e irrazionali delle organizzazioni e dei partecipanti alle stesse, contestando al contempo l'idea che la burocrazia sia il solo modo di interpretare razionalmente lo spazio organizzativo (senza considerare quindi il ruolo strategico dell'informazione quale spazio organizzativo non codificato e il potenziale intellettuale/generativo degli attori all'interno dei *vuoti di potere non standardizzati*); il secondo stigmatizzando la rigidità del modello burocratico, al quale corrisponderebbe un ritualismo burocratico incapace di essere effettivamente efficace nel raggiungimento dei fini e inadatto ad organizzare risposte originali a fronte di mutamenti di contesto.

L'interessante ricognizione nel volume citato delle differenze tra il modello meccanico di organizzazione - applicabile in presenza di condizioni di stabilità – e quello organico, ci conducono all'ovvia considerazione della necessità di indirizzare attenzione alle caratteristiche del secondo, il quale prevede *ridefinizione costante e adattabilità dei compiti individuali, comunicazione orizzontale agita attraverso informazioni condivise, procedure non standardizzate, delega di responsabilità*, ma anche riconoscimento e prestigio proveniente dall'esterno e non dipendente dalla posizione ricoperta all'interno della gerarchia interna.

Il passaggio, proposto da Henry Mintzberg, dalla burocrazia meccanica – fatta di procedure standardizzate e compiti formalizzati e al centro della quale si trova la figura dei *progettisti* - a quella *professionale* – nella quale sono centrali formazione e indottrinamento al fine di creare competenze standardizzate, elevate performance dell'organizzazione e capacità di adattamento – alla *adhocrazia*, pare un'inevitabile evoluzione di prospettiva. Là dove per *adhocrazia* si intende un'organizzazione capace di superare tutte quelle riferite (e anche quelle non citate, facenti comunque parte della suddivisione mintzberghiana), arrivando ad una definizione di modello organizzativo *capace di fondere competenze appartenenti a diverse discipline in gruppi di progetto per creare quella possibilità di incrocio di matrici di pensiero che genera la scintilla innovativa (ibidem)*. Ripudiata la matrice organizzativa classicamente disposta intorno all'*unità*

di comando, l'adlocrazia si avvale del contributo parallelo di diversi specialisti, organizzandoli in diversi gruppi di progetto aventi composizione variabile e trasversale nelle competenze.

A proposito delle teorie sulle organizzazioni e sul management, al fine del presente lavoro interessa tratteggiare soltanto brevemente l'evoluzione del pensiero e delle discipline legate al management pubblico in Italia, dove, a partire dagli anni Settanta, si sono sviluppati studi di economia aziendale applicati alle amministrazioni pubbliche. Criteri quali efficacia, efficienza ed economicità hanno fatto irruzione nelle amministrazioni dello Stato e periferiche, negli enti funzionali, nelle agenzie e aziende controllate. Parallelamente all'affermazione – comunque non omogenea e diversamente interpretata - del *New Public Management* (NPM) nei paesi di common-law, in Italia si inizia a parlare di economia aziendale applicata alla pubblica amministrazione, rinunciando invero a far propri i meccanismi di autoregolazione del mercato basati sulla competizione tipici del NPM (*Management pubblico: evoluzione della disciplina e delle riforme*, Borgonovi).

Nel segno del *passaggio dal modello burocratico basato sul rispetto delle procedure al modello manageriale basato sulla valutazione dei risultati*, con una serie di riforme si è intervenuti nella direzione dello snellimento formale dell'apparato ministeriale e la creazione di agenzie autonome, del decentramento istituzionale con il trasferimento - in ossequio al principio di sussidiarietà - di funzioni e competenze statali alle Regioni e agli Enti locali, dell'esternalizzazione - parziale o totale - di gestione dei servizi, enfatizzando al contempo necessità di taglio dei costi, adozione di logiche competitive e responsabilizzazione del management pubblico.

A questo proposito, ci sia consentito affermare che con l'affacciarsi nel nuovo secolo è iniziata, per certi aspetti, la lunga traversata nel deserto per il settore pubblico, sul quale si sono concentrate le politiche di rigore e di contenimento della spesa dovute all'ingresso e alla permanenza nel sistema della moneta unica e successivamente nell'UE. Blocco del turnover, dei contratti e degli scatti retributivi nelle amministrazioni pubbliche, non potevano che generare le criticità sulle quali stiamo attualmente impattando.

Da altro punto di vista, il superamento del NPM ha sgombrato il campo da un paradigma *business-oriented* che non poteva essere calato tout court all'attività delle amministrazioni pubbliche, decretando la non sovrapposibilità di due modelli concettuali, di scopo e culturali, radicalmente diversi. La crisi dei tradizionali organi di rappresentanza politico-istituzionale e il deficit di democraticità nella definizione della condotta aziendale, ha portato all'emersione di un modello definito da alcuni di *governance manageriale*, nella quale l'ente pubblico, attraverso la partecipazione, la negoziazione e il coordinamento in fase decisionale e/o di politiche pubbliche,

si apre alla collettività e ai cittadini, rendendo questi ultimi non più destinatari passivi di servizi, ma attori protagonisti e fattivamente coinvolti (si veda anche *infra*).

La relazione sarebbe quindi collaborativa e necessariamente condizionata a una maggiore trasparenza, coerenza, responsabilità, efficacia ed efficienza delle pubbliche amministrazioni.

In una convergenza ideale di interessi, i cittadini delegano agli organi di rappresentanza politica il compito di garantirne gli interessi e gli stakeholder, quando individuati correttamente e interessati, contribuiscono al loro perseguimento, essendo coinvolti nel processo decisionale: la formazione della decisione o di alcuni momenti relativi alla medesima si sviluppa attraverso l'interazione tra ente pubblico, stakeholder e management.

2.2 Karl E. Weick e il Sensemaking

Le considerazioni iniziali e l'affermazione con la quale abbiamo chiuso il capitolo che precede, consentono di introdurre il concetto di *sensemaking*, conducendoci nell'esplorazione della costruzione teorica alla quale Karl E. Weick ha dedicato molta parte dei suoi studi e che è stata oggetto di successive elaborazioni del medesimo studioso e di molti altri che ne hanno tratto linfa e spunto.

Sensemaking, per usare definizioni di quanti hanno proseguito gli studi inaugurati da Weick, è un *processo di strutturazione dell'ignoto* (Waterman, 1990) attraverso il *posizionamento degli stimoli in una sorta di quadro che ci consente di comprendere, spiegare, attribuire, estrapolare e prevedere* (Starbuck & Milliken, 1988).

La creazione di senso ha a che fare con i processi cognitivi agiti dagli individui (o dalle organizzazioni) per consentir loro di restituire ordine ai propri flussi di esperienza, attraverso la ricerca di un nesso causale e di logicità, in un processo incessante di retrospezione e di continuità di movimento nel quale le letture e i sensi possono essere riconsiderati e sovrapposti a quelli già *catturati*. Viene in soccorso l'intuizione lessicale e semantica di Meryl Louis (1980), che – indagando fra le altre cose i meccanismi di socializzazione dei neoassunti – individua nella creazione di senso *un processo mentale che utilizza giustificazioni retrospettive per spiegare le sorprese*: inserire gli stimoli all'interno della cornice sarebbe, per l'autrice, un'attività tanto più utile quanto necessaria nel caso di fallimento delle previsioni.

Il punto di partenza del ragionamento di Weick consiste nel considerare l'organizzazione come il prodotto di soggettività diverse, fatta di donne e uomini che operando e interagendo al suo interno non si limitino a percepirla, ma contribuiscano a definirla, agendo come costruttori, creatori, individuatori e demolitori.

Agendo nella costruzione di senso, l'individuo costruisce la realtà. La realtà esterna altro non sarebbe che la lettura che i soggetti stessi, attraverso i loro flussi di esperienza, le conferiscono. Tale affermazione condurrebbe dritti alla considerazione dell'impossibilità di una realtà oggettiva, essendo la realtà stessa ambigua e diversamente interpretata da ogni soggetto agente e *costituente*.

Quando individui e organizzazioni attribuiscono significato ad alcuni aspetti della realtà, operano quello che Weick definisce *enactment, attivazione dell'ambiente (enacted environment)*. In particolare, percependo un determinato aspetto della realtà attraverso l'attivazione di processi cognitivi, l'individuo interagisce con l'ambiente attivato, che conseguentemente all'attivazione medesima diventa reale e potenzialmente modificabile attraverso azioni e interazioni successive. L'ambiente attivato, inoltre, retroagisce sul soggetto attivante, influenzandone e vincolandone l'azione.

Questo processo avverrebbe, come riferito, a livello individuale e organizzativo. Lo stesso padre degli studi sul sensemaking afferma che *le organizzazioni, a dispetto della loro evidente preoccupazione per i fatti, i numeri, l'obiettività, la concretezza e l'affidabilità, sono in realtà sature di soggettività, astrazioni, supposizioni, espedienti, invenzioni e arbitrarietà, proprio come tutti noi... Sono le organizzazioni stesse a creare tutto ciò che le turba*.

Sarebbero le organizzazioni stesse quindi a creare i vincoli che lamentano come causa del loro stesso malessere organizzativo, attraverso l'*attivazione* di alcuni aspetti e l'adozione di determinate strategie da parte dei soggetti che vi operano.

Una straordinaria rappresentazione - per chi scrive, in particolare - di come agisca il sensemaking all'interno di una particolare organizzazione la fornisce nuovamente Weick, parlando delle prove d'orchestra nelle quali i professori sono impegnati nella lettura di un brano mai eseguito.

La musica stessa è esposta ad equivoci per il fatto di essere sconosciuta, perché contiene una certa quantità di complessità musicale, una certa quantità di disordine calcolato o intenzionale, e ancora perché molte delle sue caratteristiche di esecuzione (quali il tempo più adatto) vanno stabilite a discrezione degli esecutori, così come lo stile che l'orchestra decide di adottare; infine, perché il brano presenta maggiori o minori scostamenti dalle convenzioni musicali. Sono questi, fra l'altro, i problemi che un'orchestra cerca di risolvere quando prova (Weick 1988).

Dopo diverse ripetizioni, nel corso delle prove d'orchestra inizia a prender forma il processo di sensemaking attivato dai musicisti che considerano l'uno entusiasmante un determinato passaggio, l'altro inarrivabile tecnicamente l'esecuzione di una certa sequenza di battute, un terzo

che ritiene indispensabile capire con quale tempo attaccare, e via scorrendo. In questa articolazione di percezioni e di flussi di esperienza diversi e interagenti, prendono forma, secondo Weick, sette diverse linee di interpretazione che passano dalla credibilità attribuita al compositore allo sforzo impiegato nell'esecuzione, dalla tolleranza degli errori all'attenzione alle note, dalla disponibilità alla considerazione di sequenze anomale alla sospensione del giudizio, ed infine alla qualità del brano nel giudizio datone retrospettivamente. Date queste variabili, ogni musicista le metterà in correlazione causale l'una all'altra in modo diverso, andando a costituire la propria *mappa causale*. Ogni musicista, tra una prova e l'altra, avrà modo di confrontarsi con gli altri attivando una *serie di cicli di comportamento interconnessi*, tornando sulla valutazione iniziale e creando una sorta di mappatura maggiormente omogenea.

La possibilità per le organizzazioni di far stare insieme i sensi attribuiti dai singoli individui e gruppi di individui (particolari sottosistemi), risiede nel concetto di *legame debole o flessibile*. Attraverso l'adozione di legami deboli si consentirebbe l'interazione fra sottosistemi interni *significativamente* non omogenei, garantendo sperimentazione di innovazioni senza trasmissione di eventuali contraccolpi all'intera organizzazione, facilitando adattamenti rapidi, autodeterminazione e autonomia degli attori coinvolti, facilità e non onerosità del coordinamento. E, per questa via, operatività all'organizzazione e individuazione del potere come possibilità e capacità di far accettare agli attori la propria interpretazione dell'organizzazione (*L'organizzazione dell'impresa*, Bartezzaghi).

Attivare all'interno di un'organizzazione processi di sensemaking significa *darle una possibilità di futuro*, proiettando in una dimensione di senso quanto avviene ed è avvenuto. Questo accade anche nelle forme organizzative relative al lavoro. Quello che facciamo oggi e come lo facciamo è la costruzione di attività che sono state pensate, definite e decise da chi ci ha preceduto, secondo – per quanto ci interessa direttamente - un processo di sensemaking. Volendo collocare il ragionamento in una dimensione temporale, quanto capita si risolve nel momento in cui capita, ma quanto rimane dipende dai significati che vengono trasmessi e che vengono interpretati operativamente in un momento successivo, più e più volte. Partendo dal presupposto iniziale del presente lavoro, la rappresentazione e l'interpretazione che abbiamo dato e daremo del *grande bouleversement* ci ha costretti ad un'azione di creazione di senso forse mai sperimentata prima, non in una dimensione così totalizzante. La dirompenza dell'accadere e l'urgenza dell'attivazione di senso ha riguardato naturalmente anche il perimetro del nostro lavoro: i significati ed il senso che stiamo attribuendo, veicolati dalle azioni che stiamo decidendo, ci porteranno alla costruzione di quanto verrà agito in futuro.

Tornando alla rappresentazione del sensemaking individuale, al fine di illuminarne uno specifico aspetto, nel testo più volte richiamato si fa riferimento al *sensemaker*, definendolo assai efficacemente un *enigma permanente e permanentemente soggetto a ridefinizione*.

Sensemaker sarebbe quindi concetto parzialmente sovrapponibile a quello di leader visionario. *L'efficacia del leader consisterebbe nell'abilità di fornire agli altri un senso di quello che stanno facendo e di articolarlo in modo tale che essi possano comunicare tra loro sul significato del loro comportamento* (Pondy, 1978). Ma secondo Joseph Jaworki e Claus Otto Scharmer (2000), *ciò che distingue i grandi leader dai leader medi è la loro capacità di percepire la natura del gioco e le regole con cui si gioca, mentre lo stanno giocando*. Leadership e intelligenza emotiva, consapevolezza di sé e dell'altro da sé, capacità di coinvolgere e di affrontare la complessità cognitiva, fanno da accompagnamento alla flessibilità di andare tra il *cosa è* della creazione di senso e il *cosa può essere* della visione.

Un esercizio di visione che non sembra essere mancata a Frederic Laloux, creatore di un'architettura organizzativa straordinaria della quale vorremmo avere il tempo di parlare più a lungo e che sicuramente ha il pregio di essere stata dall'autore descritta in modo intelligibile nel suo *Reinventare le organizzazioni*.

Partendo dalla considerazione di base che la coscienza umana evolve in stadi successivi, Laloux definisce la necessità di valutarne la permeabilità e non considerare quelli successivi necessariamente migliori rispetto ai precedenti; ed in effetti egli li colloca in una dimensione di complessità e interazione.

La collocazione di una scala evolutiva delle organizzazioni e la loro collocazione storico/temporale è efficacemente restituita dalla progressione dei colori attribuiti alle stesse. Dall'infrarosso di 100.000 anni fa, al magenta di 50.000 e, man mano il susseguirsi di colori e tipologie, dal rosso, all'ambra, all'arancione, al verde, all'ultimo, il teal.

Nelle organizzazioni *verdi* (e ancor più quelle *teal*), lo scostamento dai modelli che abbiamo in qualche modo imparato a conoscere e forse introiettato è evidente. Il concetto attorno al quale ruotano è quello già richiamato di empowerment e la necessità di governarlo su larga scala, ammessa come difficile da attuare. Gli strumenti passerebbero innanzitutto dalla condivisione del potere e alla rinuncia di alcune forme di controllo del top e middle management: ai leader verdi sarebbe richiesta più empatia che problem solving, più ascolto e coinvolgimento dei collaboratori che direzione, adozione di una prospettiva multistakeholder gerarchicamente omogenea. Sono le organizzazioni verdi che *guardano con sensibilità alla responsabilità sociale come parte integrante del loro modo di fare impresa*.

Il rapido excursus sull'evoluzione dei modelli organizzativi, lontano dall'essere esaustivo, ci ha consentito di intuire come siano le organizzazioni più aperte quelle maggiormente interessate al processo di sensemaking, non essendocene solo una elettivamente adeguata ad esserne compresa. Le organizzazioni aperte, in altre parole, sarebbero nella condizione di porsi le domande: *Che cosa c'è là fuori? Che cosa c'è qui dentro?* (Scott, 1987). *E chi dobbiamo essere noi per far fronte a entrambe le domande?* (ibidem).

3 LE PERSONE, I LUOGHI, GLI STRUMENTI DELLA LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE (DEL FUTURO): VISIONI O UTOPIE?

Che cosa c'è là fuori? Che cosa c'è qui dentro?

Chi dobbiamo essere noi per far fronte a entrambe le domande?

Noi siamo la Pubblica Amministrazione. Anzi, noi siamo le Pubbliche Amministrazioni. E adesso siamo quello che ognuno di noi, dal proprio particolare angolo di osservazione, conosce. Forse pochissimi di coloro che lavorano all'interno di una amministrazione pubblica, ha la disponibilità di un grandangolo, cioè la possibilità di accedere ad una prospettiva grandangolare e panoramica. Questo ci impedisce di catturare una visione di insieme, comunque difficile, comunque faticosa da inquadrare, ma sicuramente auspicabile per un'analisi di possibili *nuove prospettive di senso*.

Là fuori c'è il cittadino con le sue necessità.

Richiamando la dichiarazione di intenti dell'*Institute for Citizen-Centered Service* canadese, *là fuori* ci sono le priorità del cittadino e il suo livello di soddisfazione, la sua possibilità di *muoversi nel labirinto delle organizzazioni e dei servizi del Settore Pubblico per ottenere ciò di cui ha bisogno, bisognoso di un servizio integrato e senza interruzioni* e, in alcuni casi, *cliente involontario, il cui rapporto di servizio con il governo non deriva da una sua scelta, ma dai suoi obblighi come cittadino o dai diritti di altri cittadini, attento ad ogni atto di servizio in quanto momento di verità, il cui orgoglio e fiducia può essere rafforzato o indebolito dall'esperienza di fruizione del servizio* (*Servizi interni – Standard e Performance per la creazione di Valore Pubblico*, L. Falduto).

Nel volume appena citato, l'autore mette in fila la serie di provvedimenti che dalla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio del 1994 sui Principi sull'erogazione dei servizi pubblici a quella del Ministro per le Riforme del 19 Dicembre 2006 sono stati introdotti nell'ordinamento italiano con il *crescere delle aspettative dei cittadini* e la corrispondente *propagazione della cultura dell'orientamento al cittadino e all'evoluzione degli approcci alla Qualità nelle Amministrazioni Pubbliche*. A quei provvedimenti, che prendono in considerazione i concetti di Standard di qualità e quantità delle prestazioni rese, *Customer satisfaction*, *Balance Scorecard*, *benchmarking*, ne seguono altri, dalla legge 150/2009 alle Delibere della Civit che definiscono l'impostazione metodologica da seguire per la valutazione della performance organizzativa e della qualità, al cosiddetto correttivo alla Legge 150 ad opera del D.Lgs. 74/2017 con l'inserimento dell'art. 19 bis.

Customer Experience, Citizen Charter, Customer Service Excellence standard gli strumenti di misurazione che si sono man mano succeduti nella cultura organizzativa anglosassone, impostati sul *Total Quality Management* e il conseguente *Continuous Improvement*, che ha senso richiamare come guida ad un approccio orientato alla *cittadinocentricità* (sia consentito il neologismo concettuale volutamente italiano). A prescindere dall'operatività circa l'uso di strumenti nati per la misurazione della soddisfazione del cliente all'ambito della fornitura di servizi pubblici e alla più ampia considerazione dell'azione amministrativa pubblica, sembra quasi scontato dover indicare nella *possibilità di un miglioramento della modalità di erogazione dei servizi pubblici attraverso un uso sapientemente indirizzato di correzione delle situazioni critiche, impiego delle risorse necessarie, innovazione e miglioramento, lavoro collaborativo, consultazione e coinvolgimento, definizione di standard di servizio e cortesia*, il miglior approccio possibile.

Quello che maggiormente interessa trattenere nel presente lavoro è quanto viene così ben dichiarato nel documento canadese al quale abbiamo fatto cenno. E cioè che là fuori non ci sono clienti, con la possibilità di scegliere il fornitore di quanto loro necessita, ma cittadini che, come alcuni autori hanno ben evidenziato, assumono di volta in volta ruoli differenti nei confronti dell'*organizzazione statale* alla quale appartengono. Da qui l'evidente difficoltà, come rileva Falduto, di identificare e tratteggiare i contorni del valore pubblico generato da un singolo servizio. Conseguentemente l'ulteriore difficoltà di identificare il vero scopo del servizio e di progettare e misurare gli obiettivi.

Sempre Falduto, citando Moore, individua nel manager al servizio della pubblica amministrazione, l'*Arbitro del Valore*, che paragonato al manager privato, conosce il periglio di doversi confrontare con la collettività e la società tutta. Soprattutto in momenti nei quali aspettative, aspirazioni, necessità e difficoltà collettive diventano esercizio di interpretazione della complessità sempre più arduo.

Abbiamo già riferito dell'evoluzione dei modelli organizzativo-manageriali nell'ambito della PA. Il paradigma di riferimento per una definizione di Valore Pubblico è quello fornito dall'ultima frontiera del Public management, che trova nella *Public Value Theory* - nata dalle *spoglie di un mondo spogliato* a seguito della crisi finanziaria del 2007 – il suo approdo ideale. L'esigenza principale alla quale con questi nuovi approcci si intende porre rimedio è quella di rispondere alle sollecitazioni di un *mondo interconnesso e multifattoriale e alle carenze delle precedenti politiche della Pubblica Amministrazione*. A questo si aggiunga la sempre maggior difficoltà del reperimento di risorse e la necessità di convogliare quelle presenti attraverso un'azione di governance democratica, collaborativa e inclusiva (si vedano anche le considerazioni al capitolo precedente).

Nel volume Creating Public Value, Mark Moore identifica il Valore Pubblico come l'obiettivo centrale dell'attività di governo e lo definisce come il Valore che un'organizzazione apporta alla società agendo come suo agente (ibidem).

Il rapporto con la cittadinanza – come più volte sottolineato - diventa quindi imprescindibile e abilitante gli obiettivi che i manager pubblici dovrebbero essere in grado di individuare e garantire. La definizione degli obiettivi passerebbe quindi da una valutazione strategica circa la necessità di una loro soddisfazione. A soccorrere nella stima, le tre dimensioni del *triangolo strategico: sostanziale validità, sostenibilità economica e fattibilità amministrativa* (Moore; Falduto, *ibidem*).

Un ruolo di sistematizzazione d'azione e di allargamento degli ambiti descrittivi del *Valore Pubblico quale livello di benessere economico, sociale, ambientale, sanitario dei cittadini creato da un'Amministrazione Pubblica*, lo sta giocando il PIAO, il Piano integrato di Attività e Organizzazione. Previsto dal D.L. 80/2021 come convertito nella L. 113/2021, a prescindere dall'evoluzione operativa che si troverà a sperimentare, ha costruito un impianto di valutazione di sistema cercando di ottenere l'effettivo superamento di strumenti operativi diversi, rimanendo comunque condizionato - usando le stesse parole di E. Deidda Gagliardo - *alla sinergizzazione della parte alta della programmazione integrata con i piani strategici, sia di sistema che di ente.*

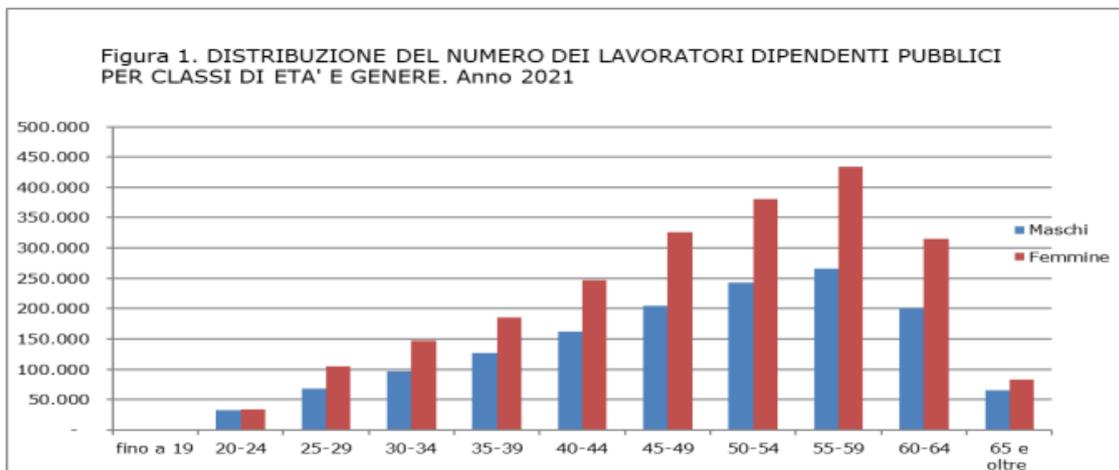
Un ente crea Valore Pubblico in senso ampio quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti, misurabili anche tramite BES e SDGs (PERFORMANCE DELLE PERFORMANCES). Il Valore Pubblico si crea programmando obiettivi operativi specifici (e relativi indicatori performance di efficacia quanti-qualitativa e di efficienza economico-finanziaria, gestionale, produttiva, temporale) e obiettivi operativi trasversali come la semplificazione, la digitalizzazione, la piena accessibilità, le pari opportunità e l'equilibrio di genere, funzionali alle strategie di generazione del Valore Pubblico (Deidda Gagliardo).

3.1 Le persone

Che cosa c'è qui dentro?

Secondo *l'Osservatorio Inps sui lavoratori pubblici*, su 3,7 milioni di lavoratori con almeno una giornata retribuita nel 2021, circa 1,36 milioni hanno 55 anni, e tra questi 664mila hanno superato i 60. I lavoratori under 30 sono appena 241 mila e il 60% di tutta la popolazione lavorativa è costituita da donne. Sono però gli uomini a ricoprire la maggior parte dei ruoli apicali e, in media, a guadagnare di più: 38.099 Euro contro i 28.250 delle donne.

Tra 10 anni al massimo, dandosi come riferimento la collocazione a riposo a 65 anni, circa un terzo dei dipendenti pubblici andrà in pensione.



Nel 2021 si è registrato un aumento dei lavoratori pubblici dell'1,3% rispetto al 2020, i quali hanno percepito una retribuzione media di 38.128 euro, dato influenzato dall'immissione in servizio con contratti brevi nel settore della Scuola. A questo proposito, i lavoratori pubblici con contratto a tempo indeterminato sono 3.073.561, l'82,5% circa del totale.

Prospetto 1. NUMERO LAVORATORI DIPENDENTI PUBBLICI, RETRIBUZIONE MEDIA E NUMERO MEDIO GIORNATE RETRIBUITE NELL'ANNO PER GRUPPO CONTRATTUALE. Anni 2020-2021

Gruppo contrattuale	Numero lavoratori nell'anno	Retribuzione media annua	Numero medio giornate retribuite nell'anno	Numero lavoratori nell'anno	Retribuzione media annua	Numero medio giornate retribuite nell'anno
	Anno 2020			Anno 2021		
Amministrazioni Centrali, Magistratura e Autorità Indipendenti	197.792	39.561	298	189.556	40.771	294
Amministrazioni locali (Regioni, Province, Comuni)	573.238	28.428	289	562.137	28.391	287
Forze Armate, Corpi di polizia e Vigili del Fuoco	514.923	44.468	302	513.988	44.525	299
Scuola	1.441.568	23.154	253	1.494.739	22.771	251
Servizio Sanitario	717.801	38.898	291	734.702	39.021	296
Università ed enti di ricerca	128.527	47.063	302	131.591	48.220	301
Altro	105.150	39.755	292	99.239	41.127	294
TOTALE	3.678.999	32.222	278	3.725.952	32.128	277

In questo contesto si è insinuato l'intervento congiunto del Ministero per la Pubblica Amministrazione e del Ministero delle Finanze del luglio 2022, che con *Le Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle Amministrazioni Pubbliche*, ha indicato una strada per tentare di arginare gli effetti di quella che nell'introduzione viene definita *difficoltà per la pubblica amministrazione ad offrire servizi adeguati a imprese e cittadini in quanto sguarnita del personale necessario al pieno ed efficiente svolgimento della propria mission, priva delle conoscenze e capacità ad oggi ritenute essenziali per realizzare i programmi*

di innovazione e quindi ancora lontana dall'aver interiorizzato quegli specifici profili di cultura gestionale che dovrebbero segnare il passaggio da un'amministrazione semplicemente inerziale e adempitiva a una dinamica e ben gestita.

Il modello è articolato per competenze, ossia conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali, che diventano il contenuto descrittivo delle famiglie professionali e delle singole posizioni di lavoro presenti all'interno dell'organizzazione, saldando riforma del reclutamento, sviluppo delle carriere e formazione professionale in una logica di gestione integrata delle risorse umane competency based senza trascurare gli aspetti motivazionali e valoriali tipici del civil service.

La gradualità richiamata nel voler affrontare il cambio di paradigma, fa ben sperare circa la possibilità di non veder travolta dalle riforme immaginate quella parte di popolazione lavorativa pubblica che abbiamo visto destinata alla cessazione dal servizio entro breve. D'altra parte, a fronte di un immobilismo ultradecennale, imprime un'accelerazione che impatterà (e in parte sta già impattando) su quella immediatamente successiva.

Delle Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali, daremo più diffusamente conto al paragrafo *strumenti*.

Dei motivi per i quali le amministrazioni pubbliche vengono definite e ritenute inerziali e adempitive, possiamo riferire - fermandoci a una considerazione parziale e a una didascalica affermazione – della *mancaza di investimento* e della *sostanziale delegittimazione agita e di conseguenza percepita, esternamente e internamente alle stesse*.

A proposito di persone, ci piace riportare un'affermazione dello stesso Falduto nella pubblicazione già citata: *pochi sosterebbero che la risorsa più preziosa di qualsiasi Organizzazione siano le persone. È stato riscontrato che il benessere del personale e il loro livello di soddisfazione hanno un impatto diretto sulle prestazioni organizzative, e, in definitiva, sul successo organizzativo.*

Se si vuol far cambiare pelle alla pubblica amministrazione si passi da questa consapevolezza. Si creda e si investa sulle persone. E lo si faccia a maggior ragione sulle e per le persone del futuro, lasciando indietro tutto quanto di demotivante e mortificante alcune amministrazioni hanno saputo esprimere e avendo consapevolezza di quello che i giovani si attendono dagli ambienti di lavoro.

Qualora ce ne fosse bisogno, soccorre il recente *Report Best Workplaces for Millennials 2022* condotto su un campione di 16.453 collaboratori di aziende nati tra il 1981 e il 1997: dando per scontati smart working e flessibilità, gli ambienti di lavoro ideali per i millennial intervistati

dovrebbero essere orientati al riconoscimento del merito, all'assenza di favoritismi, a comportamenti etici da parte del management e alla possibilità di lavorare divertendosi in un ambiente sano dal punto di vista psicologico.

In generale i comportamenti e le situazioni che intossicano maggiormente un ambiente di lavoro, come risultanti in un'altra indagine condotta online, sarebbero il sentirsi imprigionati in un ruolo, non ricevere premi, lavorare in un contesto poco meritocratico, non sentirsi accolti, la mancanza di fiducia, avere un capo distaccato, non aderire ad una missione comune, non sentirsi liberi di prendere iniziative.

Ecco forse spiegati i motivi per i quali il sondaggio tutto italiano e tutto dedicato all'attrattività della Pubblica Amministrazione per i giovani condotto dall'Università Cattolica di Milano su laureandi e neolaureati ha restituito risultati che sono stati definiti preoccupanti. Per tentare di capire perché i giovani laureati preferiscono il privato al pubblico, a studenti e neolaureati è stato chiesto di indicare un punteggio da 1 a 5 per ogni dimensione del lavoro proposta, prima basandosi sulla loro percezione della PA, poi secondo la propria idea del lavoro ideale. Se il 24% ritiene infatti che la valorizzazione delle conoscenze e delle capacità del lavoratore non sia importante per la PA, l'86% lo considera necessario; un management di alto livello e che ascolti i dipendenti, importante per il 65% e l'84%, è valutato presente nella PA solo dal 33% e dal 30%. La possibilità di fare carriera è considerata fondamentale per il 93%, ma riscontrabile nel pubblico impiego per il 41% degli intervistati. L'innovazione è stimata presente nella PA al 24%. In controtendenza l'allineamento percettivo-ideale sulla stabilità del posto di lavoro e la produzione di servizi utili alla comunità, comunque ritenuti importanti.

Una percezione che non rende merito a quelle dinamiche innovative comunque già avviate in alcune pubbliche amministrazioni e che sconta il ritardo culturale di altre nel rendere quanto di buono e strategico fanno per la collettività e la comunità qualcosa che valga la pena di essere raccontato o, se non altro, comunicato.

3.2 I luoghi

I luoghi della Pubblica Amministrazione sono tanti e certamente rispondono a necessità di servizio diverse. Si pensi a uffici e ospedali, caserme e biblioteche, scuole e università, tribunali, luoghi chiusi o aperti (e qui ci si riferisce allo spazio nel quale si svolge la prestazione lavorativa), luoghi accessibili (anche al pubblico) e luoghi che aspirano ad esserlo, luoghi fisici e spazi digitali, esclusivamente o inclusivamente pubblici.

Parlando delle forme organizzative, e in particolare della teoria dei bisogni, si è fatto riferimento alla sicurezza come concetto multifattoriale: se il requisito di un ambiente di lavoro

sicuro deve essere il punto di partenza fermo e imprescindibile per qualunque lavoratore, la progettazione di spazi funzionali ad una migliore interazione e collaborazione fra le persone e in grado di far espandere la socialità e il comfort degli individui-lavoratori, darebbe alla dimensione del luogo di lavoro una valenza differente.

Se ci chiedessimo di descrivere uno degli uffici pubblici nel quale stiamo lavorando o abbiamo lavorato, cosa ne sortirebbe? E se chiedessimo ad un cittadino di farlo? Sicuramente, chiedendolo ad un millennial o ad un ragazzo della generazione Z, la risposta faticherebbe ad arrivare: scuola a parte, con tutta probabilità non avrebbe idea di cosa si stia parlando. Ribadendo che i luoghi della Pubblica Amministrazione sono tanti e diversi, possiamo comunque tentare un piccolo esercizio di visione parziale.

Gli uffici che chi scrive ha conosciuto sono stati, per predisposizione personale e necessità, molti. Mediamente, la descrizione di lunghi corridoi sui quali affacciano una serie di uffici perlopiù uguali, nomi e qualifiche sull'uscio, macchinette del caffè e di altri generi di *sconforto* in spazi non dedicati ma ricavati, sale riunioni - quando presenti - ad uso esclusivo di pochi o inutilizzate, potrebbe essere familiare a molti. Assenza di spazi (e di cultura) dedicati al confronto e al brainstorming, al lavoro individuale e alla concentrazione, mense e altri servizi, perlopiù scontata.

D'altra parte, come sappiamo, durante pandemia e lockdown, la presenza digitale delle pubbliche amministrazioni si è espansa; l'accelerazione verso l'affermazione di un modello di servizi erogabili online ha di fatto costretto ad un ripensamento di quegli stessi servizi e all'efficacia conquistata nell'erogarli digitalmente. Lo sforzo di adattamento per le amministrazioni che non avevano già sviluppato una cultura digitale e organizzativa tale da consentire lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità cosiddetta agile al fine di assicurare l'erogazione di servizi, è stata, d'altra parte, notevole e proficua.

Inutile affermare che le necessità nate dall'emergenza possano ritenersi tali anche in presenza di condizioni di maggiore stabilità.

Del cambiamento di percezioni individuali e collettive riguardo la prestazione lavorativa si deve prendere atto non solamente per questioni connesse al benessere organizzativo, ma anche per la valutazione più ampia di impatti tangenti i temi della sostenibilità ambientale, sociale e lavorativa e dei cambiamenti degli stili di vita (si vedano anche gli SGDs).

Per un focus sulla questione e il dibattito aperto sullo smart working vengono in soccorso il lavoro e i dati che ormai da tempo l'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano mette a disposizione, oltretutto gli esiti dell'indagine condotta dall'INAPP, che con un Policy Brief

dedicato ha fatto luce su alcuni aspetti di grande interesse. Partendo innanzitutto dalla definizione di cosa sia lo smart working, troppo spesso e ancora adesso confuso con il telelavoro.

Lo smart working non significa lavorare da casa o da remoto (non solo), ma è concezione che può essere variamente declinata in coworking o smart office, condizionando anche la possibilità di rivedere i layout degli uffici. Nella Pubblica amministrazione il tema del lavoro agile è stato introdotto, in attuazione della legge di riforma della pubblica amministrazione n. 124 del 2015, dalla legge n. 81 del 22 maggio 2017, recante *misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*: la legge, all'art. 18, esordisce parlando di incremento della competitività e agevolazione della conciliazione dei tempi di vita e lavoro. Quel work-life-balance diventato tanto familiare dopo la pandemia. Per parlare poi degli strumenti di attuazione più importanti venuti successivamente, il PIAO già citato ha sostituito il POLA, introdotto nel 2020 come strumento di programmazione del lavoro agile.

Nel 2019 solo il 23% delle Pubbliche Amministrazioni dichiarava di aver impostato progetti di smart working strutturati o informali, nel 2021 la percentuale è quasi triplicata, raggiungendo il 67%. Un'amministrazione su tre ha dichiarato un miglioramento delle prestazioni con il lavoro da remoto. Eppure, l'argomento rimane divisivo.

Nel Policy Brief n. 26 dell'INAPP, dedicato all'analisi della diffusione del lavoro da remoto nella prima metà del 2021, sono stati forniti i risultati di una ricerca che ha coinvolto 45 mila lavoratori privati e pubblici nella prima metà del 2021, in un momento ancora premo di insicurezza. Allora, più di 7 milioni di italiani lavoravano almeno un giorno alla settimana da remoto: il 32,5% degli occupati. Il 48,7% lavorava da remoto due giorni alla settimana. Di coloro che lavoravano da remoto, il 40% erano dipendenti pubblici e il 30,8% privati; il 54,5% laureati, il 32% diplomati e il 14,6% con la licenza media. Questo dato insiste su un aspetto delicato e importante, dimostrando quanto la possibilità di lavorare da remoto aumenti con il livello di scolarizzazione, con la sostanziale impossibilità di accedervi per chi non sia in possesso di un livello di competenze (non solo digitali) adeguato. In un confronto con i dati sul lavoro agile pre-emergenza, la percentuale di chi aveva autonomia nell'articolazione delle giornate da lavorarsi in presenza o da remoto risultava nel momento dell'indagine in calo, dando evidenza di una dinamica di irrigidimento del modello organizzativo. Chi ha saputo organizzarsi meglio, anche per una possibile evoluzione futura, è il mondo privato, che sta adattando i propri modelli organizzativi attraverso la previsione in una azienda su due di controllo presenza da remoto e in una su tre di necessaria reportistica. Nel pubblico le resistenze continuano ad essere molte, le

forme di controllo esclusivamente burocratiche e la cultura dell'assegnazione degli obiettivi ancora debole.

Rimane indubbia la necessità di riorganizzare *gli spazi della presenza e dell'organizzazione*: se nel privato ci sono aziende che hanno dismesso alcuni uffici, ridefinendo il perimetro dell'alternanza tra lavoro in presenza e da remoto e sperimentando modelli di flessibilità (anche contestati), nel pubblico si riscontra un'inerzia propositiva e decisionale evidente. A partire dalla nuova emergenza (a prolungata intensità) resa evidente dalla crisi energetica e climatica.

Di questo ed altro, riguardo agli strumenti, daremo conto nel paragrafo seguente.

3.3 Gli strumenti

3.3.1 Relativamente alle persone

3.3.1.1 Reclutamento

Ci sia consentito ripartire dalle linee di indirizzo richiamate al paragrafo precedente, con le quali si è inteso impostare - sulla scia delle riforme già avviate nel settore pubblico dei paesi OCSE e delle indicazioni provenienti dalla Commissione Europea - la trasformazione della PA in un insieme di organizzazioni basate sulle competenze, interessando in prima battuta la gestione delle risorse umane (*competency-based human resource management*).

Una gestione per competenze mira a promuovere l'integrazione orizzontale di tutte le leve dello human resources management (programmazione strategica dei fabbisogni, attività di employer branding, procedure di reclutamento e selezione, sistemi di misurazione e valutazione, piani di formazione, percorsi di carriera) e l'allineamento verticale delle stesse con la strategia generale dell'amministrazione, grazie all'evoluzione del ruolo delle politiche di gestione del personale da adempimento di pratiche amministrative relative al rapporto di lavoro dei dipendenti a leva strategica di sviluppo degli individui e delle organizzazioni pubbliche.

Sulla base della progressione degli interventi, *la stagione dei rinnovi contrattuali già attuati e in fase di negoziazione presso l'ARAN e l'istituzione di Commissioni paritetiche incaricate di svolgere attività di studio e proposta dei modelli di riforma sui sistemi di classificazione di ciascun comparto in una dimensione temporale di breve termine*, rappresenta uno start importante. Sul quale si innesta la recentissima approvazione delle nuove *Linee Guida sulle forme di accesso alla dirigenza* (D.L. 80/2021 e 36/2022).

Riguardo alle famiglie professionali – che nel contratto delle Funzioni centrali sono definite in sede di contrattazione – quanto stabilito dalle linee di indirizzo assume il valore di inquadramento metodologico a beneficio delle delegazioni datoriali impegnate nella

contrattazione integrativa. Il richiamo alla necessità che la loro definizione sia sufficientemente ampia da garantire fungibilità nei ruoli è un passaggio di grande importanza, per i motivi espressi di realizzazione professionale delle persone, e, si presume, per quelli conseguenti relativi alla possibilità di evitare burnout, demotivazione e disinnescare fenomeni corruttivi.

All'interno della definizione di famiglie professionali, ne è prevista una di maggior dettaglio relativa ai profili di ruolo, incidente sull'assetto micro-organizzativo delle amministrazioni. Nel quadro, quindi, della Riforma del pubblico impiego è parso opportuno fornire con le linee guida uno strumento metodologico utile ad affrontare le famiglie professionali (e le loro più specifiche declinazioni) in termini di "competenze". Grazie alle risorse del PNRR, farà seguito un'attività di accompagnamento nella costruzione di un vero e proprio apparato per la gestione del capitale umano pubblico, attraverso la realizzazione di un sistema comune per il censimento e la gestione delle competenze professionali, in grado di guidare la programmazione dei fabbisogni, la pianificazione degli sviluppi di carriera del personale interno attraverso il ricorso agli strumenti già messi in campo con le innovazioni del decreto legge n. 80 del 2021, la gestione efficace della mobilità volontaria, il turnover delle competenze oltre che delle persone, la programmazione dei reclutamenti e della formazione.

Nelle more della realizzazione di quanto già ampiamente previsto occorrerebbe, ad avviso di un osservatore interno, assicurare *quella (mera) sostituzione del personale che cessa da servizio* al fine di scongiurare l'effetto di un depauperamento ulteriore delle competenze/conoscenze presenti e necessarie nelle/alle pubbliche amministrazioni e un passaggio di testimone quantomeno programmato per quei servizi ritenuti strategici e quindi da presidiare. In presenza di una *mappatura/simulazione* della progressione delle cessazioni dal servizio ipotizzabili, si potrebbero individuare i comparti, le amministrazioni, le articolazioni territoriali e i servizi sui quali impatteranno i pensionamenti, individuando conseguentemente i punti/momenti di criticità. Su alcuni comparti, l'accelerazione sarebbe obbligata e auspicabile e la necessità di bandire e procedere nell'esperimento di concorsi in momenti temporalmente differenti funzionale ad evitare un numero eccessivo di rinunce a svuotarli di efficacia.

L'esortazione giunta da più parti relativamente alla necessità di coordinamento dei vari piani strategici e fra tutti tra il Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione (previsto dall'art. 14 bis CAD) e il PIAO, in particolare per le sezioni di quest'ultimo riguardanti valore pubblico, performance e anticorruzione, organizzazione del capitale umano, è più che condivisibile. Ed in effetti, quella *costruzione di un vero e proprio apparato per la gestione del capitale umano pubblico, attraverso la realizzazione di un sistema comune per il censimento e la gestione delle competenze professionali, in grado di guidare la programmazione dei fabbisogni,*

dovrebbe comprendere il confronto, in tavoli permanenti o in reportistica costantemente condivisa, con l'evoluzione delle linee guida del Piano Triennale e della progressione dell'automazione dei processi; avendo, se non altro, visione degli scenari relativi allo sviluppo esponenziale delle applicazioni generative nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale, con la potenza d'impatto che possiamo intuire.

3.3.1.2 Formazione

Il tema della formazione per l'accesso alle professioni del pubblico impiego è l'*elefante nella stanza* al quale è faticoso accostarsi. Incrocia, come ovvio, tutti i processi trasformativi che stanno interessando le PA, la riforma dettata dalle linee di indirizzo più volte richiamate e la stessa operatività attuale di gran parte delle pubbliche amministrazioni.

Diventa quindi necessariamente parziale l'esercizio di fantasia volto alla possibilità di riformare i percorsi di formazione universitaria; ciononostante, si vorrebbe in questa sede tentare un ragionamento, lasciando che la considerazione sull'obsolescenza di alcuni corsi e programmi universitari entri come riflessione a margine.

La possibilità di costruire un rapporto di reciproca conoscenza e fiducia fra giovani e pubblica amministrazione e l'auspicio che lo svolgimento di studi universitari possa effettivamente condurre ad uno sbocco professionale nel pubblico impiego, passa dalla possibilità che quei percorsi siano articolati per poter costruire competenze utili all'esercizio di servizi pubblici efficienti e fornire una cassetta degli attrezzi completa per chi dovrà assicurarli.

Anticipare al primo anno di corso una formazione universitaria dedicata, sembra possa essere un buon passo nella direzione auspicata poc'anzi, e una proposta in tal senso era già stata introdotta nel giugno del 2019 dall'allora Ministro Giulia Buongiorno. L'articolazione delle materie di studio e dei piani/percorsi - in un programma che meriterebbe di essere quanto più trasversale possibile - potrebbe essere opportunamente concordata fra Ministero della Funzione Pubblica, Ministero dell'Istruzione e del Merito e Ministero dell'Università e della Ricerca, con l'auspicabile coinvolgimento delle associazioni studentesche e la supervisione della SNA.

Le nuove linee di intervento - a proposito della possibilità di inserire tirocini curriculari per studenti universitari all'interno delle pubbliche amministrazioni - potrebbero quindi prevederne un'implementazione ulteriore, incardinando i tirocini medesimi nella previsione del corso di laurea dedicato e organizzando nel biennio di magistrale stage presso amministrazioni pubbliche italiane, di altri paesi europei o europee, sul modello di quanto accade, per alcuni versi, all'Institut National du Service Public (ex ENA) in Francia.

Nell'ambito della formazione permanente, a fronte dell'accelerazione evidente di quella erogata sui nuovi strumenti di operatività e interazione digitali e dell'espletamento di quella obbligatoria, la formazione è ancora uno strumento non personalizzato e disorganizzato. Rimane peraltro ancora non presidiato l'ambito della comunicazione, specie interna. I primi destinatari di una formazione dedicata alla comunicazione, alla gestione dei conflitti, alla gestione del lavoro in team e all'allenamento alla collaborazione potrebbero essere le figure apicali. Sono ancora troppi i momenti di comunicazione mancata o di condotta comunicativa controproducente: riuscire a trovare i modi, i tempi (o il tempo), i toni corretti per comunicare con i propri collaboratori potrebbe far assumere all'organizzazione assetti e motivazione collettivi differenti.

Una leadership e una comunicazione empatica non può che produrre dinamiche di interazione positive e fruttuose: un buon manager (e quindi un buon dirigente) dovrebbe conoscere e comprendere gli stati d'animo delle persone che lavorano al suo fianco, aiutarle a crescere e a progredire, non sentirsi minacciato e dare fiducia.

3.3.2 Relativamente ai luoghi

Riprendendo il discorso sull'ormai evidente necessità di riorganizzare e razionalizzare gli spazi e tornando alla premessa di un esercizio che non può che essere parziale per la disomogeneità di quelli che sono gli spazi dedicati allo svolgimento delle attività lavorative connesse ai pubblici servizi, portiamo l'esempio di quanto sta accadendo in realtà private, ancorché in un esercizio pionieristico.

Da Intesa Sanpaolo a ING, senza citare soggetti più piccoli, il tentativo di *far stare insieme tutto* è evidente. Cosa si intende con la locuzione *far stare insieme tutto*? Vuole significare la possibilità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione (che possono essere di segno diverso, ma che certamente passano anche dalla necessità di contenere i costi) a quelle dell'individuo lavoratore, provato indubbiamente dalla serie di fattori sui quali ci siamo ampiamente soffermati e interessato all'integrazione di elementi diversi che riguardino gli aspetti professionali e quelli di vita personale e sociale. La scelta di adottare modelli personalizzabili anche dopo l'esperienza pandemica è nata in certe organizzazioni dall'esperienza maturata negli ultimi due anni, che hanno dimostrato come la flessibilità del luogo di lavoro abbia avuto un impatto positivo sia in termini di performance che di engagement e rappresenti adesso un fattore di attrattività dei talenti, anche in una dimensione nazionale e internazionale. Guardando alle dinamiche delle ultime tornate concorsuali per diverse posizioni nel pubblico impiego e alla rinuncia alla presa in servizio dopo il superamento del concorso, sembra evidente la necessità di un cambio di paradigma e di atteggiamento.

L'adozione dello smart working potrebbe essere gestita attraverso una paziente e sperimentale predisposizione. Creare un modello nel quale vengano incrociate in ogni amministrazione mappatura delle attività *smartabili* e censimento dei candidati allo svolgimento del lavoro in modalità agile, potrebbe condurre a risultati sorprendenti. Non tutti i lavoratori sono disponibili allo svolgimento di attività in modalità agile e fra questi potrebbero esserci lavoratori non indisponibili e comunque adeguati allo svolgimento di attività in *front-office* o di *line*.

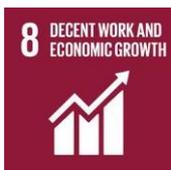
A questo proposito, sia consentito aprire una breve parentesi tangente le due dimensioni persone e luoghi, che pare sensato inserire in questo contesto. Gli esperimenti di *training on the job* per neoassunti, anche *parzialmente itineranti*, potrebbero contribuire a quelle dinamiche virtuose di crescita del senso di appartenenza e di valutazione dell'amministrazione nel suo complesso, utili ad un migliore inserimento dei lavoratori neoassunti e alla trasmissione *incentivata* del sapere lavorativo da parte dei lavoratori seniores.

La gestione della flessibilità (o delle flessibilità) solleciterebbe non poco la dimensione HR delle organizzazioni, che per la migliore attuazione del cambiamento organizzativo *dovrebbero dotarsi di strumenti di indirizzo e monitoraggio dei risultati attesi e conseguiti*. Conseguendo parallelamente la possibilità di veder integrati gli obiettivi di *Parità di genere* (target 5.b), di *Lavoro dignitoso e crescita economica* (target 8.2) e *Imprese, innovazione e infrastrutture* (target 9.c) dell'Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile, come di seguito evidenziati.



Obiettivo 5. Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze.

5.b Rafforzare l'utilizzo di tecnologie abilitanti, in particolare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, per promuovere l'emancipazione della donna



Obiettivo 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti.

8. Raggiungere standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione, il progresso tecnologico e l'innovazione....



Obiettivo 9. Costruire infrastrutture resilienti e promuovere un'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile

5.c Aumentare in modo significativo l'accesso alle tecnologie di informazione e comunicazione...

L'adozione di schemi flessibili di organizzazione del lavoro agile passerebbe necessariamente da un confronto con tutti gli stakeholder interessati, non esauendo la necessità di giungere alla razionalizzazione degli spazi, ma certamente condizionandola. A fronte della possibilità di svolgimento dell'attività lavorativa da remoto, occorrerebbe ripensare gli spazi in termini di ampiezza e funzionalità, attivando inizialmente simulazioni e successivamente adeguando le azioni alle risultanze. Come in altre realtà non pubbliche, organizzare la presenza in ufficio attraverso sistemi di prenotazione automatica, si riverbererebbe sulla stessa concezione dello *spazio lavoro* all'interno dello stesso: non più esclusivo ma condiviso, non necessariamente fissato in una postazione, ma libero nella collocazione geografica all'interno dell'ufficio (semmai condizionata dalle attività da condurre di volta in volta) e preferibilmente mobile anche nella possibilità di offrire al lavoratore la scelta di alternare la postazione seduta a quella eretta (e il dettaglio di questa affermazione reca con sé un grandissimo tema, che qui sfioriamo soltanto).

Spazi minori nel numero, meno estesi nella superficie, ma maggiormente funzionali.

3.3.3 Relativamente alla semplificazione

Riuscire a muoversi nei meandri normativi, burocratici, procedurali, adempimentali della Pubblica Amministrazione italiana è un'impresa titanica. Lo è per il cittadino e per tutti gli stakeholder esterni; lo è anche per chi quegli strumenti ha necessità di padroneggiare correttamente per riuscire a fornire prestazioni efficienti ed efficaci e non incorrere, nel farlo, in responsabilità che in alcuni casi non sono commisurate alla posizione e alla retribuzione percepita.

La *riforma permanente* nuovamente annunciata per giungere a quel miraggio chiamato semplificazione, non ha mai smesso di essere tentata: fra gli strumenti già presenti, *l'Agenda per la semplificazione 2020-2026* , che nel nuovo testo allinea i contenuti a quelli del PNRR e - prevedendo la concertazione e il coordinamento tra Governo, Regioni ed Enti Locali - definisce nei quattro ambiti strategici della *semplificazione e reingegnerizzazione* delle procedure, nella *velocizzazione* delle procedure, nella *digitalizzazione* e nel *rilancio delle azioni nei settori della tutela ambientale e green economy, edilizia e rigenerazione urbana, banda larga e ultralarga e appalti* , le linee di intervento prioritarie.

Relativamente alle azioni recenti, la funzione pubblica si è dotata di nuovi strumenti per cercare di giungere alla mappatura delle 600 procedure che la Milestone M1C1-63 del PNRR richiede di semplificare. La consultazione avviata sulla piattaforma *ParteciPA* ha prodotto il risultato della compilazione di quasi 600 questionari da parte di cittadini, imprese, dipendenti pubblici e amministrazioni: i settori più segnalati come bisognosi di un intervento di semplificazione sono stati fisco, salute e disabilità, imprese, edilizia, dipendenti pubblici e

anagrafe, stato civile e gestione del personale; parallelamente a questi sono state segnalate criticità sulla legislazione su lavoro, turismo, agroalimentare, bonifiche, rifiuti e acquisti di tecnologie.

Sarebbe forse necessario continuare nella rilevazione, che, per quanto è dato capire da chi scrive, si è chiusa il 18 maggio del 2022 e ha avuto di buono lo slancio d'intenzione di incrociare le segnalazioni degli stakeholder interni e di quelli esterni. Riguardo alla possibilità di intervenire sulla legislazione, avrebbe senso attivare le intelligenze di chi quella legislazione è chiamato a utilizzare come strumento di lavoro. Il progetto potrebbe essere impostato da subito e avrebbe un respiro di medio-lungo termine; l'individuazione dei soggetti meglio in grado di farvi fronte non sarebbe semplice, ma pensare all'istituzione di gruppi di lavoro trasversali e misti partecipati da funzionari appartenenti ad amministrazioni diverse esperti nella legislazione innanzitutto degli ambiti segnalati come maggiormente critici ed esperti esterni nelle medesime materie che mettano a disposizione parte del loro tempo lavoro (e lo facciano vedendosi riconosciuti l'impegno e la fatica nell'adoperarsi), potrebbe andare nella giusta direzione. Il tavolo di lavoro trasversale fra diverse amministrazioni e i professionisti di settore potrebbe allargarsi dopo una prima fase di organizzazione delle proposte di razionalizzazione della normativa e delle prassi, ad altri rappresentanti degli stakeholder esterni interessati.

Un metodo di lavoro auspicabile anche per necessità interne ad ogni singola amministrazione, che già si sta affermando in alcune realtà, ma che ha forse senso diventi un elemento di valore nuovo nell'azione di tutte le Amministrazioni Pubbliche.

D'altra parte, una semplificazione sui soli processi e sulle procedure non consentirebbe di ottenere quel risultato di consolidamento semplificativo di cui si avverte un bisogno - anche questo - trasversale.

Infine, occorrerebbe organizzare lo spazio e il tempo della dimensione comunicativa, agendo con l'intento di fornire una narrazione non palesemente distorta, interpretabile in un caleidoscopio di modalità: dalla comunicazione interna non mediata al feedback bidirezionale, da una misurata autonarrazione a forme di comunicazione esterna per le quali trovare il giusto passo. Perché ogni fatto e accadimento passa dalla trasfigurazione, dall'interpretazione, dalla creazione di senso agita attraverso il racconto che ne facciamo.

Potranno iniziare ad aiutare le interviste che abbiamo inserito in coda al presente lavoro e sulle quali non occorre innestare alcun artificio narrativo, essendo esse stesse pregne di contenuto e chiare nell'intenzione.

Sono le organizzazioni stesse a creare tutto ciò che le turba

K.E. Weick

4 LE INTERVISTE

Cristina, 52 anni - medico ospedaliero - un Ospedale di Torino

Dove lavoravi nel gennaio del 2020?

Ospedale... Reparto di Day Ospital di Medicina. Facevo attività ambulatoriale, Day Service, Accettazioni/Dimissioni.

Eri soddisfatta del lavoro che stavi facendo?

Sì, mi piaceva, in quel momento, mi piaceva.

Eri soddisfatta dell'Organizzazione che la struttura si era data e che aveva nel momento in cui è scoppiata la pandemia?

Quando è iniziato tutto ero già insoddisfatta dell'organizzazione; sentimento che, in effetti, esisteva da tempo, ne ho percezione dal momento della mia assunzione, nel 2005.

Nei primi cinque anni di lavoro sono stata al Pronto Soccorso. Il lavoro in Pronto è mentalmente e fisicamente provante e l'Organizzazione diventa essenziale. Se non hai dei percorsi molto ben organizzati e flussi adeguatamente definiti, la fatica si amplifica esponenzialmente. Essendo l'Ospedale una realtà complessa e articolata, ogni servizio ha la sua Organizzazione. La responsabilità del buon funzionamento di ogni servizio dipende dalla capacità e dalle competenze di chi lo gestisce. Spesso chi gestisce e disegna l'Organizzazione del servizio non sa cosa sta organizzando, non ci lavora e non ci ha mai lavorato. Questo, secondo me, è un problema che si riscontra in molte altre Amministrazioni. Considera che io ho girato tanto, in molti servizi diversi. E ti assicuro che, in misura più o meno accentuata, ho trovato la parte organizzativa quasi sempre carente: l'organizzazione difficilmente era orientata ad ottimizzazione la qualità del lavoro e la qualità del servizio.

In sanità si è sempre offerto un servizio facendo leva sulla buona volontà del personale sanitario: il servizio è offerto più o meno bene, a seconda del livello di impegno dei singoli individui, che, ovviamente, non è lo stesso. C'è chi tira e chi si fa tirare.

Quali sono le proporzioni fra *chi tira* e *chi si fa tirare*, secondo te? Negli ultimi due anni sono cambiate?

Domanda difficile, forse non ti so rispondere. Sicuramente la pandemia ha rimescolato un po' le carte e ha dato un grande scossone; anche chi era demotivato e poco proattivo, in quel percorso, soprattutto all'inizio, un po' di motivazione e di partecipazione l'ha ritrovata.

Poi, come tutte le cose che cronicizzano o che non hanno una definizione temporale precisa, tutto è tornato come prima. In pandemia ognuno di noi ha tirato fuori delle risorse che non pensava di avere: questo ha riguardato tutto il comparto, medici, infermieri, OSS, e ha contribuito a ritrovare se non a creare un po' di spirito di classe. C'è stata una risposta importante: poca gente si sarebbe tirata indietro.

Qual è stato l'impatto su di te, come hai vissuto quei momenti e a quali risorse hai attinto? Hai ritrovato nuova spinta e motivazione?

In realtà non mi sentivo così demotivata, a me il lavoro che faccio piace, è sempre piaciuto, ma sicuramente sentirti coinvolto in una cosa così grossa, così importante, stimola la voglia di fare. Però è stato devastante, visto ciò che ognuno di noi ha vissuto e per le condizioni in cui lo ha dovuto fare: non avevi nulla alle spalle, la struttura non aveva nessun precedente al quale far riferimento.

Bisogna dirlo chiaramente: si è improvvisato. Improvvisava chi organizzava, improvvisava chi era in prima linea. Una fatica terribile, anche perché non si intravedeva la fine, ci sono state diverse ondate e ancora oggi – anche se con impatti diversi – esistono reparti COVID. Io lavoro in COVID ancora adesso. Ma a differenza di quando tutto è iniziato e le persone avevano maturato un sentimento di collettiva gratitudine (eravamo tutti super-eroi, allora), adesso sei colui che ricorda che esistono ancora dei problemi dei quali nessuno vuol sentir più parlare.

L'innamoramento è durato poco, quindi?

Sì, è così. Ed è anche comprensibile: la gente è stanca e tu sei un po' lo specchio di quelle che sono state le fatiche di tutti e delle complicazioni alle quali ognuno è stato costretto. Il problema è rimasto, ma nessuno vuole sentirselo dire. Ed anzi, la delegittimazione/denigrazione è funzionale all'esorcizzazione.

Il nostro lavoro, per esempio, si è molto trasformato. Uno degli impegni del turno è quello relativo alla necessità di informare i famigliari dei pazienti ricoverati in reparto delle loro condizioni. L'accesso al reparto è impedito e questo produce l'effetto di essere percepiti come i diretti responsabili della circostanza, quando la realtà è che è l'organizzazione e la stessa legge che lo impongono.

Siete aiutati a far fronte a questa nuova e delicata incombenza?

No. Come probabilmente in tutte le amministrazioni, la tensione e l'attenzione nei confronti delle necessità del singolo lavoratore è poco presente.

Ti ripropongo la domanda che ti ho fatto prima e che ti ha messo in difficoltà. Qualcuno dei tuoi colleghi ha perso tensione e motivazione?

Dopo i primi sei mesi, probabilmente sì, perché è stata talmente tanta la fatica - peraltro poco riconosciuta - che poi, ritrovarsi a dover comunque far fronte all'ordinario, mai veramente ordinario, ha sicuramente sortito un effetto sfiduciante.

Quindi tutti quelli che *tiravano* hanno continuato a *tirare*?

Sai, mediamente chi si impegna, continua a farlo, perché crede nel lavoro che fa e lo fa con passione. In quei primi mesi hanno contribuito fattivamente anche persone che forse erano già demotivate; poi si è tornati alla stessa predisposizione che si aveva prima, direi. Con il surplus di una demotivazione aggiuntiva dovuta agli ultimi due, tre anni.

Quindi c'è stato un calo di tensione in chi era motivato? C'è chi ha deciso di smettere di *tirare*?

Sì, in effetti, sì. La corsa al pensionamento si è fatta più evidente.

Ci sono state anche dimissioni?

Sì, anche se non ho la percezione dei numeri. Tante persone hanno lasciato il pubblico.

Per fare cosa?

Per fare quello che faceva nel pubblico, in privato. Chi ha una specializzazione spendibile sul territorio, l'ha messa a frutto così. D'altronde, in tre anni non si è messo mano a nulla, non c'è stato un ripensamento delle procedure e la percezione è rimasta quella di un'organizzazione che si muove in una dimensione di breve, brevissimo termine.

Quindi, secondo te, i medici che si sono dimessi, l'hanno fatto per aver riscontrato questa mancanza di attivazione nell'organizzazione, o per altre ragioni, cioè la presa di coscienza di non aver possibilità di progressione nella carriera, per l'attesa frustrata nel vedersi riconoscere nel pubblico la loro professionalità?

Sì, i medici che hanno la percezione - quando corretta - di essere in gamba, sperano nella possibilità che questa maggiore professionalità venga riconosciuta. Molti medici hanno lasciato le loro strutture e sono approdati in altre, mossi dalla ricerca di maggior riconoscimento.

Tu invece vai avanti. Non hai mai pensato di rimescolare le carte?

Sì, io vado avanti, anche perché sono internista e questo non è molto spendibile nel privato. Poi io non credo nel privato, la privatizzazione della sanità mi atterrisce, perché penso che la sanità debba essere pubblica e assicurata - al meglio - a tutti coloro che ne hanno bisogno.

Volendo pensare alle dinamiche di reclutamento di chi ha funzioni di direzione, come ci si dovrebbe muovere?

Chi è preposto all'organizzazione deve comunque avere contezza del lavoro e avere un percorso clinico-sanitario di base, che non significa avere la laurea; il percorso scolastico è uguale per tutti, ma non è la laurea che abilita alla conoscenza della professione e alla possibilità di erogare la prestazione. Chi organizza deve sapere che tipo di necessità esprime il territorio e quali sono le fatiche e i problemi che deve affrontare chi ci lavora. Ci sono evidenti margini di miglioramento.

Peraltro, soprattutto nell'ambito dell'emergenza, attualmente la prestazione è erogata su base cooperativistica, da soggetti esterni. Quello che sta accadendo è impensabile. Io vengo retribuita un tot di stipendio fisso per un tot di ore la settimana. I medici che accedono dall'esterno attraverso le cooperative lavorano le stesse ore a settimana con la possibilità di concentrarle in poche giornate, guadagnando forse 10 volte tanto. Sì, 10 volte tanto non è molto distante dal vero.

10 volte tanto...

E sì, per cui è tutto da rimettere in contesto. Quando io mi sono laureata l'obiettivo era la specializzazione e il percorso di ingresso e sviluppo della professionalità in ospedale. Adesso non più: i giovani si laureano, entrano in cooperativa, *gettonano*, guadagnano un sacco di soldi e non si preoccupano di altro. Eppure, come dar loro torto? Orribile, sì, ma a posteriori, comprensibile.

Da quanto esiste questo sistema?

Secondo me la pandemia ha accentuato queste dinamiche, perché c'era necessità di personale sanitario, soprattutto in Pronto Soccorso, presso il quale pochissimi vogliono prestare servizio.

Alla fine, se molti dei colleghi che se ne sono andati o che hanno tirato i remi in barca, avessero ricevuto bonus e aumenti di stipendio, sarebbero rimasti.

Quindi l'incentivo economico avrebbe fatto la differenza...

Per quanto mi riguarda, l'argomento non è pregnante, ma ho sentito molti colleghi commentare che a fronte di un aumento sostanziale dello stipendio, avrebbero lavorato di più per cercare di coprire l'emergenza. E invece si è scelta la strada dell'appalto esterno, con ovvie conseguenze sulla qualità che questi giovani e inesperti laureati riescono ad esprimere. In alcuni ospedali le notti sono gestite interamente da neolaureati... Ma come si fa?

Edoardo, 53 anni – medico ospedaliero – un Ospedale di Torino

Edoardo, da dove cominciamo?

Dalla considerazione che siamo stati lasciati dieci anni senza un aumento di stipendio; i lavoratori del comparto sanità, insieme a quelli di tutti gli altri comparti pubblici.

La narrazione è stata quella che il *pubblico non vale niente*. Ci hanno lasciato a bagnomaria per più di dieci anni, bloccato il turn over, lasciato che la nostra visione etica e forse anche poetica del lavoro bastasse. Nessuno di noi si è mai tirato indietro, a fronte di un aumento dello stipendio risibile, che certamente non copriva la perdita di potere d'acquisto del 30% in 10 anni.

Questa è la situazione di arrivo al 2020

Certo... Sì, adesso c'è stato il rinnovo contrattuale, ma quei dieci anni circa sono persi per sempre. Poi c'è stata la narrazione, quella dei furbetti del cartellino, la stigmatizzazione... Certamente, in alcuni casi possibile ci sia stato chi ne ha approfittato, ma nel comparto sanità difficile che qualcuno si sia mai tirato indietro.

Le persone mi considerano un medico, ma io sono un dipendente pubblico, come altri, di altri comparti e categorie. La realtà non è quella del professorone che chiede 300 Euro a visita... Le persone questo tendono a dimenticarselo.

Poi hanno de-finanziato il territorio, gli ospedali, tagliato posti letto, in nome *dell'abbasso l'ospedalocentricità, viva il territorio*. Che potrebbe anche avere un senso, ma a patto che a fronte di un taglio (non eccessivo) di posti letto per contenere i costi, sia creata una rete territoriale come si deve, ci sia un aumento di ore di specialistica territoriale e venga creata una rete di assistenza adeguata e *filtrante*.

E qui apro una parentesi riguardo alla figura del medico di base, sottolineando che molte persone non sanno che si tratta di liberi professionisti convenzionati con il SSN e che, a fronte di una prestazione che sono tenuti a garantire dai termini della convenzione, percepiscono retribuzione anche se i pazienti non li visitano. Peraltro, ciò che rimane fuori dalla convenzione, viene retribuito a parte.

Scusa, ma tu sei medico specialista, corretto?

Sì, e la famosa domanda sorge spontanea e me la faccio da solo: perché sono stato così fesso da farmi anche i quattro anni di specialità? Peraltro, senza la possibilità di tornare indietro; se io volessi tornare indietro e fare il medico di base, oggi non potrei farlo.

Mi spieghi bene come funziona?

Ai miei tempi, in un momento in cui i posti erano saturi, fatti i sei anni di medicina, ti mettevi in coda e iniziavi a fare sostituzioni nello studio di un medico di famiglia; munendoti di pazienza, arrivavi a prenderne il posto. Oggi, appena esci dall'Università, ti chiamano addirittura, cominci da massimalista, con uno stipendio base che è di circa due volte e mezzo più alto del mio attuale. Non facendo notti, reperibilità, ecc.

Eppure, tempo fa la possibilità di uno switch esisteva. Un medico ospedaliero poteva chiedere di diventare medico di base, e infatti molti medici di base, specie di una certa età, hanno delle specialità. Dai miei tempi in poi hanno costruito questo muro, immaginando il possibile esodo di molti medici dopo 3-4 anni di ospedale. Volendolo fare adesso, dovrei fare il triennio specializzante, che hanno nel frattempo istituito. Dopo 21 anni di ospedale!

Ma adesso a che punto siamo? Cosa sta succedendo negli ospedali?

La fuga di medici dagli ospedali negli ultimi anni è stata violentissima: si parla di migliaia di persone.

Colpa della pandemia?

No, la pandemia è stata solo la famosa goccia che ha fatto traboccare il vaso. La pandemia è stata l'ennesima dimostrazione che noi siamo *carne da cannone*. Sicuramente è stata una cosa mostruosa dal punto di vista organizzativo/disorganizzativo.

Ci siete arrivati in che condizioni?

Con le mani nude, letteralmente. Nessuna riorganizzazione tra un'ondata e l'altra, la seconda ondata – dal punto di vista organizzativo – peggiore della prima. Nessuna costruzione sul territorio di reti e strumenti per evitare l'assedio degli ospedali. Con una ricaduta devastante sulla salute in generale e su chi ha dovuto far fronte, ovviamente. Eppure, per prestare cure ai malati di COVID, non c'era altra scelta.

In Piemonte siamo stati fra i meno performanti d'Italia: abbiamo intasato tutti gli ospedali.

Unico presidio, il Pronto Soccorso.

Riguardo a quanto è stato ventilato circa l'organizzazione di ospedali o presidi del territorio/di comunità?

Non è certo argomento nuovo, sono anni che se ne parla e puntualmente ci si scontra con la necessità di dover verificare la disponibilità dei medici di base, su questo poco collaborativi. La verità è che ci sono troppi colleghi che fanno i medici di base e si lamentano di essere trattati come dei burocrati, ma messi di fronte all'eventualità di doversi attivare sul ruolo che sarebbe loro proprio, oppongono resistenze.

Le strutture che occorrerebbe attivare sarebbero in realtà di due tipi: le cosiddette *unità territoriali di assistenza primaria*, dove si troverebbe medicina generale, una radiologia *di minima* e a disposizione a rotazione una serie di specialisti (attività ambulatoriale); e, ad uno step superiore, *l'ospedale di comunità*, a bassa intensità di cura, che accoglierebbe tutti quei pazienti che normalmente saturano gli ospedali (anziani, cronici, riacutizzazioni). Al pronto soccorso sono anni che l'85% dei passaggi sono codici verdi. Significa che l'85% dei passaggi non sono di pronto soccorso. In un'organizzazione ideale, in ospedale arriverebbero solo le alte intensità di cura. Questo disinnescerebbe anche la rabbia delle persone nei confronti del personale medico/ospedaliero e della struttura in generale.

Perché la rabbia delle persone?

Perché le persone non hanno alcuna idea del livello della prestazione che viene loro erogata. Siamo il terzo Paese al mondo come qualità della cura, peraltro in condizioni di universalità.

Perché non si sa? Perché non se ne parla?

Perché a nessuno interessa farlo sapere. Come non si interessa far sapere quanto costa un ricovero. Personalmente avevo proposto, già anni fa, di fare una simulazione di fattura, per far conoscere il conto finale. La distribuzione del costo del servizio attraverso il prelievo fiscale ha alla sua radice il concetto fondamentale dell'universalità dell'accesso alla cura. Io cittadino pago e spero di non doverli mai usare, pago affinché possano curarsi tutti, in una considerazione solidaristica del funzionamento della società. Se invece dovesse capitare qualcosa a me, saprei che a fronte di un ricovero di un certo livello, mi ripagherei tutto quello che ho già pagato e tutto quello che dovrò pagare nei prossimi vent'anni. Le persone non hanno idea dei costi delle prestazioni che vengono erogate.

La percezione è che se è tutto gratis o se costa poco, la prestazione che si riceve sia di basso livello.

Se guardiamo a cosa sta succedendo nei Paesi dove la direzione è stata quella della privatizzazione, dovremmo aspettarci un aumento esponenziale dei costi e non un risparmio: è questa la realtà delle cose. D'altra parte, una volta che privatizzi, non torni più indietro.

Eppure, le persone aggrediscono e nascono persino delle campagne di comunicazione per esortare a non aggredire.

Aggressione?

Sì, certo. Sono in aumento i casi di persone che aggrediscono i medici.

Mi viene da chiederti: ma alla luce di tutto quanto ci siamo detti, un medico, con quale predisposizione d'animo va a lavorare? Attingendo a quale motivazione?

Bella domanda, che mi faccio tutte le mattine quando mi sveglio. La risposta che mi do è che comunque io ci credo: credo nel SSN e finché vivo intendo dare il mio contributo.

Quindi è qualcosa che muove da te? Nessun incentivo ad aiutare?

Nessun incentivo, né professionale, né economico, né di soddisfazione forse...

E quali potrebbero essere gli incentivi ideali per te?

Credo ridare dignità professionale a tutte le figure professionali del pubblico e a quella medica in particolare. Siamo estromessi da qualunque decisione: siamo percettori di ordini. Gli obiettivi sono ordini, perché, se fossero obiettivi si negozierebbero, coinvolgendo. L'aziendalizzazione ha creato un meccanismo gerarchico, di ricatto a nastro, nel quale noi siamo l'ultimo anello della catena.

Proprio nel periodo storico nel quale veniamo presi a calci, la nostra professionalità è aumentata tantissimo. Io sto facendo questo lavoro perché mi sento un professionista e *tu* mi tratti come se fossi nulla. Perciò tanti colleghi hanno detto: *sai che c'è? Io me ne vado.*

Prima ci ricattavano più facilmente perché c'era un grosso blocco dovuto al fatto che c'è stato un periodo storico in cui hanno laureato troppi medici (cosiddetta *pletora medica*) che ha rovinato la vita alla nostra generazione. In quel momento la ragione c'era ed è iniziata *la stretta*. Ma quanto successo dopo e che i medici se ne sarebbero andati in pensione, era prevedibile: non è certo stata un'emergenza.

Di qui a cinque anni se ne andranno via 50.000 medici circa.

Adesso i giovani si trovano nella situazione di poter decidere di rimanere dei liberi professionisti, prestando anche il loro contributo in ospedale, ma con le mani decisamente più libere. Avessi avuto la possibilità di farlo, forse l'avrei fatto anch'io...

Paola – 53 anni – OSS - un Ospedale ligure

In quale reparto lavoravi nel gennaio 2020?

Riabilitazione.

Eri soddisfatta di quello che stavi facendo? Del tuo lavoro?

La verità è che ricordo poco di quel periodo. Ho rimosso molte cose e sensazioni e non saprei risponderti circa la mia soddisfazione di allora.

Questo dipende dalle condizioni in cui lavoravi durante la pandemia o da altre ragioni?

Non ho vissuto bene la situazione e quindi probabilmente ho cercato di rimuovere quante più cose possibili.

Secondo te, parte della condizione di sofferenza di quel periodo, è dipesa anche da come è stata gestita l'organizzazione della struttura?

In realtà quello che ho patito di più è stata la gestione della vita privata e il lockdown: alla fine il lavoro era anche un modo per riuscire ad uscire e stare a contatto con altre persone. Quello che ho vissuto veramente male è stata l'imposizione della vaccinazione: non ci ho mai creduto più di tanto e ti dirò, durante la prima ondata, nessuno di noi ha preso il COVID. Ci siamo ammalati dopo, quando eravamo arrivati alla terza vaccinazione.

La narrazione del valore del vostro impegno ti ha aiutato in qualche modo?

Forse sì, ma è stato un momento. Adesso sembra molto lontano: le persone spesso si rivolgono a noi in modo aggressivo, pretendono, criticano.

Questo succede quando li contattate o quando vengono in ospedale?

Il fatto è che ancora adesso ci sono molte restrizioni e questo è motivo di scontento, soprattutto per i parenti dei degenti.

Il contatto è diretto? Siete voi a informare direttamente i parenti dei ricoverati?

Sì, siamo noi a dover informare del cambiamento, spesso frequente, circa le modalità d'accesso.

Il tuo atteggiamento nei confronti del lavoro è cambiato dopo la pandemia?

Sì, anche perché il cambiamento è stato notevole, sia nel modo di lavorare che nell'organizzazione. Tutto è più problematico e faticoso.

Questo ha avuto un impatto sulla tua voglia di fare al lavoro?

Direi di sì...

Se tu avessi avuto la possibilità di cambiare lavoro, dopo la spinta iniziale, l'avresti fatto?

Sì, ma più che altro per la disorganizzazione venuta dopo, anche a causa della necessità di riorganizzare e ristrutturare reparti interi.

Ma chi è che organizza il tuo lavoro?

Ho difficoltà a risponderti. Noi avevamo una caposala che è nel frattempo andata in pensione: era una persona un po' rigida, dai modi bruschi, ma il lavoro girava bene, in effetti. Andata via lei, si è creata una situazione di anarchia. Non c'è abbastanza coscienza e intelligenza del lavoro e quindi forse l'atteggiamento giusto era quello della caposala che non c'è più. Chi l'ha sostituita, secondo me, non ha le capacità di direzione necessarie.

Ma fanno della formazione a chi viene attribuito l'incarico?

Sì, ma credo che alcune cose dipendano dall'indole e da capacità che prescindono dalla formazione. Poi lei si è trovata ad assumere l'incarico nel momento della riorganizzazione e questo l'ha messa ancor più in difficoltà...

Eugenio – 40 anni - Collaboratore professionale amministrativo - un'ASL ligure

Nel gennaio del 2020 lavoravi già in ASL?

Sì, da due mesi.

Da poco, allora. Arrivavi da una precedente esperienza lavorativa nella Pubblica Amministrazione?

Arrivavo da un'esperienza di sala operativa del 112.

Che percezioni avevi di quel nuovo lavoro nel momento in cui è partito il lockdown?

In realtà avevo buone sensazioni, era tutto nuovo ed ero entusiasta.

Il tuo giudizio sull'organizzazione dell'ASL quando sei arrivato?

Direi che mi sembrava organizzata abbastanza bene. In effetti, essendo la nostra una palazzina di uffici, non hai la percezione di quello che capita negli ospedali, non immediata almeno. Circostanza che in quel momento ha aiutato, a mio parere.

Avete lavorato tutti in smart working?

Più o meno, più che altro negli uffici di back-office e secondo quello che ogni direttore disponeva. Non erano mai stati attivati contratti di smart-working prima e – resistenze a parte della dirigenza – non eravamo comunque pronti ad organizzarci per il lavoro da remoto.

Non c'era neanche esatta percezione del pericolo. All'inizio forse c'è stata sottovalutazione e noi siamo stati fra i primi ad ammalarci proprio perché, non usando dispositivi e avendo contatto con personale tecnico che stava lavorando anche in ospedale, il contagio si è diffuso.

Peraltro, c'era la necessità di garantire la presenza per i servizi di front-office che erano e sono cronicamente in difficoltà a causa della contrazione degli organici dovuta al blocco del turn-over. Fortunatamente una parte delle persone che abbiamo assunto per l'emergenza COVID sono rimaste. Ai servizi che normalmente erogavamo si sono poi aggiunti quelli necessitati dalla pandemia: il contact tracing, le segnalazioni alla Prefetture, la necessità di organizzare la campagna vaccinale.

Quindi ci sono state “assunzioni di emergenza”?

Sì, con diverse tipologie contrattuali, sia per le professioni sanitarie che per gli amministrativi.

Per quanto riguarda i medici come avete proceduto?

Con grandi difficoltà, perché noi manchiamo di alte specialità e i concorsi stanno andando deserti. Non ci sono medici che vogliano venire a lavorare da noi.

Ci siamo rivolti alle cooperative, ai “mercenari”, fra i quali ci sono anche medici con buona professionalità che hanno deciso di passare a quell'attività per ragioni di convenienza; così come ci sono pensionati e medici forse non troppo professionalizzati che girano come delle trottole e non hanno contezza di come sia organizzata la struttura.

La carenza e le difficoltà le riscontriamo anche sul reclutamento dei medici di base, ovviamente.

Ti è pesato avere un ruolo un po' più trasversale?

Per come sono fatto io, assolutamente no. Anzi, mi ha aiutato. Peraltro, essendo nel sindacato, mi sono anche attivato per capire se si potesse organizzare l'attività degli uffici diversamente e più efficacemente. Devo dire che mediamente comunque c'è stata una buona risposta e in ogni caso organizzarsi non è stato facile.

E dopo le cose come si sono sviluppate? L'organizzazione ha preso atto di alcune criticità e ha ripensato procedure?

Anche se le procedure sono cambiate due o tre volte, adesso una definizione c'è e in ogni caso non ci troveremmo impreparati. Sono stati fatti degli investimenti, sono arrivati nuovi strumenti, sono state assunte delle persone e parte del personale reclutato per l'emergenza è stato stabilizzato: speriamo che questo per il momento possa bastare.

Bene! Quindi, qualora, malauguratamente, dovesse arrivare una nuova ondata, gli ospedali non si troverebbero più nella condizione di essere intasati?

A no, quello è normale... Si intasano. Il problema è strutturale, noi abbiamo già pochissime strutture, gli spazi sono quelli... Se vuoi aprire un nuovo reparto, gli spazi rimangono quelli.

E i ragionamenti sui cosiddetti ospedali di comunità e la medicina territoriale a che punto sono?

Scrivere le leggi è relativamente semplice, organizzare le cose di conseguenza estremamente più difficile. Nelle grandi città tutto sommato riesci a trovare gli spazi e a tracciare i confini, esistono quartieri e strutture potenzialmente in grado di ospitarle: in Lombardia – almeno sulla carta – qualcosa si è mosso, ma da noi il problema dell'organizzazione del servizio sul territorio esiste, come esiste la necessità di dover coinvolgere i medici di base, che sono pochi. Poi non abbiamo specialisti. In un territorio come quello ligure non è facile: ragionare dell'organizzazione avendo riguardo al solo dato del numero di abitanti, non è corretto, perché non posso chiedere ai vecchietti che mi abitano nell'entroterra di scendere alla continuità assistenziale del capoluogo. Poi le carenze di personale condiziona tutto: neanche con i concorsi per infermieri, organizzati dando la possibilità di scegliere la provincia, si è riusciti ad assumere i numeri dei quali avevamo bisogno. Un infermiere che non è della zona, perché dovrebbe venire a lavorare qui? Peraltro, a Scienze Infermieristiche si stanno iscrivendo in pochi, almeno da noi.

Ma quindi vuoi dire che a fronte della volontà di bandire un concorso, potrebbero non esserci candidati sufficienti a coprire i posti disponibili?

Potrebbe succedere, sì... Poi l'altro grosso problema è che, se le aziende assumessero troppo, potrebbero svuotarsi di infermieri le case di riposo: date le condizioni di lavoro ai quali sono costretti, scapperebbero. Rimarrebbero gli stranieri, che per le difficoltà linguistiche, potrebbero non riuscire a passare il concorso, pur essendo dei validi professionisti.

Guardando a quello che è stato, qual è il tuo giudizio sulla tenuta della tua organizzazione?

Guarda, forse si poteva fare di più, forse si poteva fare meglio, ma alla fine abbiamo retto, siamo riusciti a tenere e direi che è stato fatto un buon lavoro. Sicuramente ci sono state ripercussioni sugli utenti, il rallentamento delle visite ambulatoriali, eccessi di prudenza per

l'accesso alle strutture ospedaliere, la necessità di recuperare le liste d'attesa. Ma l'azienda ha retto. Probabilmente grazie alla buona volontà di medici e infermieri. Sono stati pagati, per carità, qualcuno si è fatto la casa nuova, ma l'infermiere che dopo il turno ti andava a fare anche i vaccini, l'abbiamo trovato.

Per alcuni c'è stata frustrazione iniziale perché sono mancati gli incentivi, ma anche quello, se non è previsto e non ci sono le risorse, non te lo puoi inventare. Poi fortunatamente il premio COVID è arrivato...

Ecco, quindi è stato riconosciuto? Una tantum?

Sì, in base a quanto sei stato esposto al rischio e a quanto ti sei reso disponibile: l'hanno preso anche gli amministrativi.

Ma da chi è stato erogato?

Non ricordo se alla fine è stato erogato a livello nazionale e la Regione ha integrato o se li ha messi tutti la Regione.

Quindi l'incentivo economico è servito: forse però stressando al limite del rischio il sistema?

Certo che sì, esistono dei limi fisici che non puoi superare, a prescindere da quelli normativi, che chiaramente sono saltati. C'è gente che ha lavorato per più di 16/18 ore al giorno ininterrottamente per lunghissimi periodi di tempo. Siamo andati oltre quello che era immaginabile.

Spostando il ragionamento su altro e per chiudere, com'è vissuto da voi il rapporto con la dirigenza e con i ruoli apicali, anche sulla base di quello che avete visto in questi ultimi anni?

Guarda, il discorso è che ci vogliamo considerare un'azienda, ma spesso chi è al vertice non è neanche un burocrate, è una persona che pensa di comandare con degli schemi e un atteggiamento ormai impensabili, che non hanno nulla di manageriale. Se prendi a calci nel sedere i tuoi sottoposti, non puoi pensare che questi rimangano lì a farselo fare. Forse creare ambienti sul luogo di lavoro nei quali ci sia maggiore armonia, più rispetto e maggiore collaborazione, dovrebbe essere insegnato. C'è gente che non preso ferie per due anni: come fai a chiedere di più? Ci sono colleghi stanchi, frustrati, che si ritengono sottopagati, e chi ha avuto e sta avendo rapporti con l'utenza è sempre più stressato.

Per gestire le risorse umane e farlo con la corretta impostazione e il dovuto rispetto, sarebbe necessaria una formazione specifica, non c'è dubbio. Siamo ancora molto distanti dal vederlo attuato.

5 CONCLUSIONI

Lavoro pubblico, organizzazione, motivazione attendono ancora di essere guardati con lenti corrette, capaci di mettere a fuoco quanto abbiamo vicino e quello che riusciamo solo a intravedere.

Attendono quelle suture che li faccia stare insieme, trovando i giusti punti di contatto, il corretto passo, il senso migliore possibile da consegnare al futuro.

Quanto abbiamo sperimentato negli ultimi tre anni ha fatto emergere l'urgenza di prendere atto di circostanze già presenti, di vulnerabilità di sistema ignorate, di occasioni e necessità organizzative mancate.

Chi ha lavorato a diretto contatto con quanto accaduto - medici, infermieri, lavoratori del comparto sanità - ha affrontato l'emergenza nei luoghi e momenti peggiori, dovendosi confrontare con sistemi organizzativi percepiti disfunzionali e per questo lenti nella risposta.

Le motivazioni che hanno sorretto la loro efficacia e il loro impegno sono state di segno diverso, innanzitutto intrinseche e legate ad un sistema di valori interno: senso del servizio pubblico, sanità pubblica come traduzione dell'universalità di accesso alla cura, autoefficacia professionale e personale, solidarietà.

Il rinforzo esterno è arrivato inizialmente dalle manifestazioni di sostegno e di gratitudine di tutti quelli che *là fuori* stavano col fiato sospeso e che - sentendo mancare ogni riferimento - guardavano a quanto stava accadendo come restituito dalla narrazione del momento. Ma che ha cambiato direzione immediatamente dopo.

Il tempo di risposta dell'apparato organizzativo e la percezione dell'insufficienza di quella risposta, hanno condotto ad un'amara presa di coscienza dei professionisti sanitari, in parte sterilizzata con l'incentivo economico laddove è stato possibile adottarlo: utile in ogni caso ad un rinforzo *della motivazione a fare* per chi si è prestato.

La progressione delle azioni e degli eventi ha di fatto condotto in chi aveva le carte giuste in mano e mancava di un sistema di valori orientato al servizio pubblico a ridefinire il proprio impegno, motivandone le dimissioni e la volontà di mettere a disposizione la propria competenza da libero professionista. In queste persone, medici perlopiù, è mancata *la motivazione a stare*.

Una considerazione finale che sembra sostanziare quanto le statistiche stanno esprimendo in maniera netta seppur non consolidata: gli ultimi tre anni hanno impattato sulla percezione del senso del proprio impegno lavorativo in molte categorie di lavoratori, del pubblico e del privato.

La mancata valorizzazione delle professionalità al servizio della sanità pubblica e l'evidente disimpegno a predisporre un'efficace strategia del turn-over, uniti alla compressione della crescita professionale per più di una generazione di lavoratori pubblici, hanno di fatto portato a quanto abbiamo tentato di tratteggiare nel presente lavoro.

Con speranza che l'attuazione di rinnovate policy possa restituire nuove prospettive di senso alle future generazioni di lavoratori pubblici.