Leadership orientata al cambiamento e revisione del modello organizzativo delle Pubbliche Amministrazioni

Category: Stay inspired (short notes)
written by Antonio Bonetti | December 20, 2023

1. Nel pregevole saggio ***Public Leadership*** (Edizioni EGEA, 2023), **Raffaella Saporito** – docente dell'Università Bocconi e della Scuola Nazionale dell'Amministrazione – affronta la questione dell'esercizio della *leadership* nella PA. [1]

2. Il saggio della docente della Bocconi suggerisce in primo luogo le seguenti considerazioni
• la leadership può essere esercitata ai vari livelli organizzativi della PA;

• la leadership non va intesa come esercizio del potere di scelta del decisore politico (in quanto nelle democrazie mature il processo decisionale pubblico si è aperto nel tempo a più “attori”);
• i dirigenti in posizione apicale nella PA possono incidere sulle scelte pubbliche dei decisori politici e hanno assolutamente modo di esercitare funzioni di leadership all’interno della macchina amministrativa.

3. Vengono inoltre proposti cinque modelli di leadership (cinque modi di fare il dirigente pubblico):
• leadership trasformativa (fondata sulla capacità di trasformare i punti di vista);
• leadership etica (basata sulla capacità di guidare con i valori);
• leadership collaborativa (fondata sulla promozione della collaborazione interna ed esterna);
• leadership del cambiamento (intesa a cambiare lo *status quo*);
• leadership relazionale (fondata sulla promozione della fiducia).

4. La leadership del cambiamento, come indica chiaramente il nome, è una leadership in cui è fondamentale, fra l’altro, la gestione dei processi di apprendimento dei membri del team.
L’idea di fondo, in altri termini, è che il percorso di cambiamento delineato dal dirigente pubblico, preveda anche:
• un percorso di apprendimento e un cambiamento delle persone;
• un percorso di apprendimento e un cambiamento delle stesse organizzazioni.

5. A tale riguardo, nel par. 8.3 del saggio vengono proposte quattro idee-chiave per avviare e gestire un processo di cambiamento all’interno della PA davvero interessanti:
(i) «i processi di cambiamento si consolidano solo se sono sostenuti da apprendimenti nuovi delle persone; la disponibilità dei più significativi strumenti manageriali si infrange nelle difficoltà di adozione, se chi è chiamato ad

attuarli non ne cogli il sistema manageriale, i vantaggi raggiungibili e il fine, con l'esito di trasformare i suddetti strumenti in ulteriore apparato di neo-burocrazia» (p. 156);
(ii) «l'apprendimento è un processo libero, intenzionale, volontario, che si attiva solo se vantaggioso per il soggetto, in quanto capace di generare benefici apprezzabili nel breve periodo e stabili nel tempo» (p. 156);
(iii) «l'oggetto cruciale dell'apprendimento organizzativo sono i comportamenti e non solo gli strumenti. Sebbene sia impossibile immaginare un dirigente pubblico che riesce a svolgere il suo mestiere senza nessuna competenza tecnica di bilancio, allo stesso tempo l'uso che farà dei dati di bilancio, il modo in cui li interrogherà, nonché la sua capacità di costruzione del bilancio e di negoziazione, sono strettamente collegati all'apprendimento di comportamenti organizzativi coerenti» (p. 157);
(iv) «i comportamenti cambiano se cambiano i quadri interpretativi, con i quali si legge la vita organizzativa» (p. 157).

6. Queste condivisibili quattro idee chiave sono ampiamente compatibili con uno dei principali modelli di riferimento per delineare e gestire i complessi processi di cambiamento organizzativo: il **modello degli 8 step** di **John Kotter**, professore emerito di Leadership presso l'Università di Harvard. [2]
Ma questa è una storia buona da raccontare nel prossimo post di Natale.

******

[1] **Saporito R**. (2023); *Public Leadership. Cinque modi di fare il dirigente pubblico*, EGEA, Milano.
[2] Il modello è stato perfezionato da **Kotter** in svariati contributi pubblicati a partire dalla metà degli anni Novanta. Cfr.: **Kotter J.P**. (1996); *Leading change*; Harvard Business School Press, Harvard (MA); **Kotter J.P**. (2008); *A sense of urgency*; Harvard Business School Press, Harvard (MA); **Kotter**

J.P.; Akhtar V; Gupta G. (2021a); *Change – How organisations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times*, Wiley and Sons, Hoboken (New Jersey); **Kotter J.P.; Akhtar V; Gupta G**. (2021b); *Is your organisation surviving change – Or thriving in it?*; Harvard Business Review. August 13, 2021.