

Benessere organizzativo fattore incentivante per l'attività del pubblico dipendente

di Maurizio Tedeschi [*]

La capacità di perseguire il miglioramento del benessere organizzativo nelle sue molteplici componenti e sfaccettature, favorisce la capacità dell'organizzazione ad adattarsi ai mutamenti del contesto di riferimento e nel contempo agisce in modo efficace e virtuoso sulla performance individuale e collettiva

“Efficienti perché pubblici” il bel titolo di una serie di interessanti pubblicazioni dell'Università degli Studi di Ferrara qualifica e sintetizza, a mio parere, in modo preciso il vero valore aggiunto della attività del pubblico dipendente. Afferma l'efficienza come dovere e come valore in quanto si svolge un servizio a vantaggio della Nazione ed a favore di tutti i cittadini. Basta leggere l'art. 3 del D.P.R. 16 aprile 2013 n. 62 (Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165) pubblicato sulla G.U. n. 129 del 4.06.2013 per rendersene conto. Il primo comma già stabilisce che “il dipendente osserva la Costituzione, servendo la Nazione con disciplina ed onore e conformando la propria condotta ai principi di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa” e “svolge i propri compiti nel rispetto della legge, perseguendo l'interesse pubblico senza abusare della posizione o dei poteri di cui è titolare. Il successivo comma 2 poi assicura che il dipendente rispetta “i principi di integrità, correttezza, buona fede, proporzionalità, obiettività, trasparenza, equità e ragionevolezza e agisce in posizione di indipendenza e imparzialità, astenendosi in caso di conflitto di interessi”. Infine il comma 5 stabilisce che il dipendente nei rapporti con i destinatari dell'azione amministrativa “assicura la piena parità di trattamento a parità di condizioni, astenendosi, altresì, da azioni arbitrarie che abbiano effetti negativi sui destinatari dell'azione amministrativa o che comportino discriminazioni basate su sesso, nazionalità, origine etnica, caratteristiche genetiche, lingua, religione o credo, convinzioni personali o politiche, appartenenza a una minoranza nazionale, disabilità, condizioni sociali o di salute, età e orientamento sessuale o su altri diversi fattori”.

Ma questo basta per far sì che l'attività di ogni pubblico dipendente sia improntata a criteri di efficienza ed efficacia? Sicuramente no. È infatti da tempo evidente che il dipendente per affrontare la quotidiana attività lavorativa nei termini detti sopra deve essere motivato.

La motivazione aiuta la performance individuale e, di riflesso, collettiva. È un dato di fatto: per poter assicurare servizi di qualità a costi sostenibili la PA deve sì dotarsi di procedure adeguate e nuovi strumenti di gestione ma deve, soprattutto, poter contare sul qualificato apporto dei propri dipendenti. Ed in tale contesto il tema della motivazione del personale, la spinta ad agire, è un elemento fondamentale in tale contesto. Come hanno riconosciuto qualificati autori la performance dei lavoratori è una risorsa critica per ogni ufficio pubblico e la motivazione a continuare a fornire adeguati contributi deve essere sostenuta e riconosciuta. E' infatti da tempo evidente che affidarsi alla sola applicazione del contratto non consente più di generare quella spirale virtuosa in grado di riverberarsi sulla prestazione lavorativa del personale.

In tale ambito tre sono i concetti che hanno assunto grande rilevanza: benessere, clima e cultura delle organizzazioni. In particolare operare per diffondere il benessere organizzativo - inteso come capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori - è lo strumento principe che permette agli operatori di lavorare, che favoriscono il miglioramento delle prestazioni e di conseguenza dei servizi offerti.

Il dirigente punto di riferimento motivazionale per il dipendente. Negli anni '90 le Pubbliche Amministrazioni hanno iniziato a cambiare pelle, passando da strutture meccaniche a strutture organiche. Prima prevalentemente incentrate sulla gerarchia come principale leva di integrazione poi basate sulla interconnessione verticale, orizzontale e trasversale come variabili fondamentali per la gestione delle interdipendenze reciproche tra unità organizzative, ruoli e profili professionali differenti. In questo ambito il ruolo della dirigenza ha assunto un ruolo ancora più importante. Sul tema



vorrei focalizzare la mia attenzione portando alcune riflessioni, sollecitate dal direttore di questa interessante pubblicazione.

In base all'esperienza maturata come Dirigente sia in attività svolta presso Enti Locali e sia presso Amministrazioni dello Stato ho potuto verificare come la motivazione sia l'elemento che accomuna l'agire dei dipendenti pubblici e privati. Naturalmente la motivazione che è alla base del comportamento del dipendente privato è molto diversa da quella del lavoratore pubblico. A buon guardare comunque c'è una sostanziale affinità sugli elementi che caratterizzano lo stile motivazionale del comportamento di tutte le tipologie di dipendenti sia pubblici che privati. Questa affinità è rinvenibile nel benessere organizzativo. Come ho già detto più sopra chi sta bene riesce ad esprimersi meglio ed a lavoro in maniera più proficua. È importante che all'interno delle organizzazioni ci si senta liberi di parlare e di comunicare. Tale libertà deve essere incentivata e diffusa.

Il benessere deve rivolgersi e riverberarsi su tutti i dipendenti. Tutti devono sperare di poter migliorare la propria posizione. Questa speranza - di vedersi riconosciuti i meriti e di poter avanzare in carriera - è molto più presente nel settore privato che nel pubblico. Infatti il datore privato riesce meglio di quello pubblico ad incentivare il dipendente ad esempio con promesse di avanzamenti di carriera correlati a maggiori livelli salariali.

Una promessa non è una certezza ma qualifica una speranza che in un certo arco temporaneo tale promessa venga mantenuta. Tutti hanno bisogno di un orizzonte temporale, un periodo in cui sperare che la promessa venga mantenuta. Bisogna anche mettere in conto che alla fine tale promessa non si trasformi in realtà. Ma comunque, come ha efficacemente scritto Enzo Spaltro pioniere della psicologia del lavoro, è "meglio una promessa non mantenuta che una non promessa".

Nel pubblico invece il percorso motivazionale in genere riguarda altri ambiti quali ad esempio l'arricchimento dei contenuti del lavoro, il livello di responsabilità, la formazione, il riconoscimento dei risultati ottenuti, cooptazioni in comitati e gruppi di lavoro. In questa ottica un altro elemento fortemente motivazionale per il dipendente è il riconoscere l'onestà dei propri vertici, specchiarsi in questi, considerarli un qualificato punto di riferimento. Più dello spronare ai risultati o al cambiamento sono l'integrità del vertice e il richiamo alla trasparenza a fare più effetto.

In una parola: l'onestà paga. Questo è ciò che emerge dai risultati di una ricerca condotta dalla SSA Bocconi che ha verificato quali stili di leadership siano più efficaci per motivare e migliorare la propensione allo sforzo dei dipendenti pubblici italiani. Rispetto ad altri comportamenti motivanti che un leader può ottenere, come quella al raggiungimento dei risultati o allo stimolo della creatività dei singoli, l'esempio di un comportamento probato e di uno stile di comando improntato al rispetto, ed a far rispettare le regole, risulta essere quello più produttivo.

Ciò evidenzia, comunque, che bisogna continuare ad insistere sui percorsi motivazionali in grado di incentivare i dipendenti della P.A.; percorsi che ne sostengano creatività e sviluppo delle idee.

Nelle Amministrazioni si sconta un certo ritardo nell'introduzione di logiche innovative: gli strumenti per misurare la performance sono ancora deboli e poco riconosciuti e i sistemi di gestione del personale poco orientati a incentivare assunzione di responsabilità e spirito di iniziativa, ed a stimolarne la creatività.

La cultura del pubblico dipendente è consolidata sui principi di trasparenza nei confronti dei cittadini e dell'intera collettività. La trasparenza è uno strumento essenziale per assicurare i valori costituzionali dell'imparzialità e del buon andamento delle P.A., per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e sul rispetto dei principi di legalità. L'adempimento e gli obblighi di trasparenza da parte di tutte le Pubbliche Amministrazioni rientrano, secondo la legge (art.11 D.Lg.vo 150/2009) nei livelli essenziali delle prestazioni disciplinati nella Costituzione (art.117, comma 2, lett. m).

Sono convinto che la stragrande maggioranza dei pubblici dipendenti senta questa cultura dell'integrità, svolga la propria attività sulla propria etica, intima tensione morale per un proprio corretto agire. I pubblici dipendenti sono chiamati a sviluppare le loro capacità sulla base di questo intimo sentire che rafforza i loro comportamenti adattandoli ai cambiamenti.

È obbligo essere flessibili, agili, allenati. Ora anche resilienti. Il pubblico dipendente deve essere resiliente. Questo termine preso a prestito dalla scienza ingegneristica è entrato nel linguaggio comune e si concretizza nella capacità di un individuo di superare efficacemente un trauma, ripartendo in modo sano e positivo. I tentativi di riforma della P.A. dovranno trovare i pubblici dipendenti resilienti. Dovranno essere formati perché sappiano vedere le crisi come sfida da superare e non come problemi insormontabili e devono accettare il cambiamento.

Considerarlo un fattore essenziale di sviluppo e non un freno.

I pubblici dipendenti, adeguatamente formati, debbono essere "fattori di differenza" cercando le risorse per balzare avanti e diventare non solo fruitori di tecnologia, ma costruttori non solo della propria vita ma anche di quella degli altri. ■



[*] Direttore della Direzione Territoriale del Lavoro di Rovigo. Questo articolo è frutto esclusivo del proprio libero pensiero, espresso nel rispetto della normativa vigente e delle indicazioni fornite dal Ministero del lavoro e, comunque, non comporta impegni per l'Amministrazione stessa.