

# I problemi della leadership nella amministrazione pubblica

**Autore:** Sabetta Sergio

**In:** Diritto amministrativo

In una leadership gli aspetti fondamentali sono quattro:

-

la capacità di adattamento;

-

la capacità di far convergere le persone verso un obiettivo comune, avente una forte caratterizzazione;

-

la necessità di dedicare tempo alla ricerca di se stessi;

-

la necessità di determinare i sistemi di valore.

Occorre che le persone sentano che saranno trattate con equità e lealtà e che è offerta loro un'opportunità di crescita personale e organizzativa.

I leader devono pertanto essere impegnati a creare un clima organizzativo che favorisca oltre che le performance anche un senso di orgoglio e determinazione; per fare questo devono essere forniti di

un'intelligenza emotiva frutto dell'esperienza.

L'intelligenza emotiva che, proprio perché frutto dell'esperienza, può essere migliorata con uno sforzo protratto nel tempo possiede alcune caratteristiche specifiche che sono l'autoconsapevolezza emotiva, l'empatia, la fiducia in se stessi, l'autocontrollo e la capacità di ascolto.

Oggi giorno la necessità di una forte flessibilità organizzativa porta a ridurre i livelli dirigenziali, ma al contempo crea la necessità dello sviluppo di capacità di leadership in gruppi di persone più ampie al fine di creare team adattabili a seconda dei processi di lavoro; la leadership deve diffondersi ai vari livelli ma gli interessati devono essere anche selezionati e preparati perché è estremamente pericoloso distribuire cariche senza adeguata preparazione. Si realizza in altre parole un progressivo distacco tra posizione nei ruoli e leadership.

Se nella prima e seconda rivoluzione industriale vi era la convinzione che la realtà tecnologica era una macchina da costruire e comandare, dalla recente ed ultima rivoluzione informatica è nata l'immagine della realtà come di una rete adattabile a piacimento grazie alle interconnessioni. Conseguenza che leader attuali dovranno possedere due competenze le quali combinandosi fra loro favoriscano l'innovazione e la stabilità: la capacità di creare nuove visioni e progetti e quella di costruire, ossia di dare attuazione alla prima controllandone la fattibilità.

Tuttavia per rendere sostenibile il processo in un ambiente instabile occorre che i leader siano ancorati a una serie di valori e principi ben identificabili dai collaboratori. Inoltre, deve esplicitarsi la capacità di distinguere tra l'urgenza del quotidiano e le situazioni emergenti, lavorando sulla qualità dell'attenzione; infatti in questi tempi vi è una esplosione di informazioni da cui nasce la necessità di filtrare ed ordinare le stesse per poterle convertire in azioni con la conseguente necessità di impegnare tempo e risorse, ma vi è anche l'opportunità di distribuirle interconnettendo le varie unità al fine di facilitare l'accesso all'intelligenza, valorizzando il fattore umano.

E' stato osservato che gran parte della complessità sul lavoro nasce dalla mancanza di attenzione verso le persone con cui si lavora e dalla perdita di significato delle azioni compiute rispetto ai valori dell'organizzazione ( D. Chatrjee ).

Fondamentale è la creazione di un "ciclo virtuoso" in cui il leader comunichi i propri scopi e la propria visione, limitando le voci incontrollate e motivando, ma contemporaneamente ascolti i collaboratori sia come suggerimenti che come paure.

Da quanto finora detto emerge chiaramente la stretta connessione tra leadership propositiva ed etica in quanto, se i singoli possono avere comportamenti scorretti per se stessi, è il "pensiero di gruppo" ( groupthink ), con la conseguente pressione verso il conformismo ( J. Janis ), e la "cultura aziendale" più in generale a favorire decisamente i comportamenti distruttivi sui team.

Una leadership deve possedere le seguenti caratteristiche ( Sir Peter de la Billiere ):

-  
evitare di soffocare l'innovazione, generare conflitti e creare

sudditanza (culto della personalità) per propria inadeguatezza;

-

delegare, motivando ed ascoltando;

-

avere chiari gli obiettivi, in modo tale da creare un processo dinamico basato sulla vision condivisa e la conseguente fiducia;

-

capire la realtà attuale, senza confonderla con i propri desideri;

-

fornire l'esempio per la squadra, trattando gli altri come si vorrebbe essere trattati;

-

adattare il proprio stile di leadership alle esigenze della squadra.

Come può ben vedersi sono caratteristiche complesse che dovranno essere esercitate e professionalizzate senza improvvisazioni, considerando le personalità individuali profonde.

Deve riconoscersi che allo stato attuale nel pubblico si è fatto ben poco per creare una leadership consapevole, dopo avere smantellato la precedente struttura per carriere risalenti alla riforma De Stefani

degli inizi anni '20 e già intaccata con le prime riforme degli anni '70 e '80.

Si sono distribuite posizioni organizzative a pioggia se non per motivi personalistici o di parte, con nessuna preparazione o in alternativa corsi teorici di pochi giorni che, come abbiamo visto, non incidono sulla capacità di acquisire intelligenza emotiva su cui il lavoro deve essere lungo e protratto per parecchi mesi. A questo si affianca la mancata selezione e valutazione delle persone più idonee a ricoprire tali ruoli creando di fatto tensioni e scontri nel tentativo di affermare o delegittimare la funzione, il tutto favorito dalla mancanza il più delle volte di obiettivi chiari da perseguire, anche a seguito di una vision generica e propagandistica. Inoltre la comunicazione, sebbene ridondante di messaggi, non è circolare e di ascolto, anche per il tentativo dei vertici di isolarsi dalle continue spinte provenienti dal basso e rinchiudersi nelle problematiche della gestione quotidiana del potere in relazione ai mutamenti politici sempre possibili ( spoil system ).

Salta evidente agli occhi che il cambiamento organizzativo, seppure necessario ai fini economici di una realtà mondiale in rapido cambiamento, sta avvenendo a strattoni in una notevole confusione anche per la complessità della macchina e gli interessi espliciti o impliciti connessi che danno luogo a resistenze o devianze; d'altronde non sempre vi è una netta aderenza tra le prospettive politiche e l'efficienza amministrativa.

Possiamo concludere citando un passo dell'editoriale di Francesco Lenci su Sapere di giugno "da un lato l'essere competitivi è naturalmente insito nel lavoro stesso di ricerca, dall'altro forme di competizione esasperata - facilitate anche da sbagliati criteri di attribuzioni di fondi o, peggio ancora, di incentivazione economica personale - possono portare a situazioni al limite del sostenibile."

## **Bibliografia**

AA.VV., L'azienda globale, Vol. I, Voce "Leadership", Boroli Editore 2006, Titolo originale: Business The Ultimate Resources, A & C Black Publishers Limited, 2002;

F. Lenci, Elogio dei camerieri, 4 - 5 in "Sapere", giugno 2006;



S. Olmeti, G. Valotti (a cura di), Organizzazione delle aziende e delle amministrazioni pubbliche, Egea, 2003;

Irving Janis, Groupthink: Psychological Studies of Policy Decision and Fiascoes, Houghton Mifflin College, 1982.

<https://www.diritto.it/i-problemi-della-leadership-nella-amministrazione-pubblica/>