

L'insuccesso possibile nell'innovazione. Controlli e Piano Industriale della P.A.

Autore: Sabetta Sergio Benedetto

In: Diritto amministrativo

In molte occasioni si cercano nuove missioni e si discute sulle strategie da impiegare per raggiungerle, ma ci si dimentica della necessità di una efficace esecuzione andando questa ad incidere materialmente su interessi consolidati oltre alle difficoltà proprie del coordinamento di migliaia di persone che agiscono in base alla valutazione delle informazioni di cui dispongono e ai propri interessi specifici.

Neilson, Martin e Powers identificano quattro azioni per attuare profittevolmente una nuova strategia:

.

Diritti decisionali;

.

Flussi informativi;

.

Fattori motivazionali;

.

Cambiamenti strutturali.

Istintivamente quasi tutte le organizzazioni si concentrano immediatamente sui cambiamenti strutturali in quanto più eclatanti e di apparente immediato risultato, tranne successivamente ricredersi per l'avvitarsi dell'organizzazione su se stessa al seguito del prevalere della disinformazione, del sovrapporsi decisionale e dei tornaconti personali, in altre parole un muoversi caotico con un dissiparsi di energie, da una apparente riorganizzazione ad una progressiva disarticolazione di fatto nell'agire quotidiano.

L'elemento fondamentale diventa l'informazione sia verso i vertici, al fine di identificare trend e migliori pratiche, in modo da svolgere al meglio il ruolo di coordinamento, riducendo i possibili conflitti, sia verso il basso definendo e aiutando i manager nel loro ruolo decisionale, tuttavia per fare questo è necessario anche precisare i diritti decisionali ai vari livelli evitando sovrapposizioni e personalismi di potere.

Con il crescere di un'organizzazione i ruoli non definiti portano a sovrapposizioni di responsabilità con decisioni contrastanti e rapporti conflittuali crescenti, l'informazione si riduce nei silos delle singole unità organizzative anziché fruire liberamente sia verticalmente che in senso orizzontale, è logico che una parte delle informazioni si disperda ed un'altra rimanga intrappolata nei silos formali o informali, ma questo deve ridursi ad una percentuale ridotta non in qualcosa di abituale se si vuole che le pratiche migliori (best practice) si diffondano.

La mancanza di chiarezza nei diritti decisionali, oltre ad ostacolare il flusso delle informazioni, predispone dei rapporti relazionali che non collegando le performance alle ricompense vengono ad incidere sull'efficienza organizzativa e quindi sull'efficacia dell'azione, viene meno la responsabilizzazione, dobbiamo comunque considerare che i migliori giudizi sull'efficacia di un'organizzazione provengono dagli stessi dipendenti i quali risultano essere i più vicini alle azioni, coloro che sperimentano direttamente le modalità dell'esecuzione. Solo una volta che l'aspetto decisionale e informativo è stato affrontato si potranno considerare i fattori motivazionali e la struttura.

Nelle caratteristiche fondamentali dell'efficacia organizzativa prevale quindi innanzi tutto la necessità che vi sia una coscienza precisa delle azioni e decisioni di cui ognuno è responsabile e della definitività delle

decisioni, dopo aver consultato i manager di funzione, una volta prese. Mentre relativamente alle informazioni permane la necessità del loro fruire e della valorizzazione delle stesse in possesso dei dipendenti di line o field, dobbiamo considerare che i dipendenti sono i primi i quali sentendosi a disagio possono fare affluire all'esterno il malessere comunicandolo agli utenti e alle istituzioni, sì che comportamenti furbi nel breve periodo possono avere delle conseguenze disastrose nel lungo periodo.

Se ogni organizzazione possiede una strategia non è detto che a questa sia sottesa una gestione strategica (Volpato), la comunicazione ha efficacia e quindi acquista un valore strategico se modifica in termini di probabilità il comportamento futuro dell'organizzazione, questo naturalmente può accadere solo se la funzione della comunicazione a supporto di una corretta e ampia informazione venga sorretta dagli altri aspetti relativi ai diritti decisionali, ai fattori motivazionali e alla struttura che abbiamo innanzi descritto.

La complessità che le moderne organizzazioni possiedono e l'ambiente instabile in cui agiscono comporta un possibile approccio riduzionista delle variabili che si presentano, questa circostanza riduce la dinamicità dell'organizzazione che dovrà al contrario possedere una logica di compresenza delle antitesi al fine di rendere modificabili le traiettorie. La leadership in questo scenario dovrà spalmare il potere rendendone tuttavia chiari e delimitati i confini decisori fra i vari ruoli al fine di evitare gli aspetti relazionali negativi sopra descritti, ossia le reti autonome di potere, con le negoziazioni, gli scambi e i ricatti che ne derivano.

Nel tentativo di riforma in atto della P.A. secondo il piano industriale elaborato dal Ministero per la Pubblica Amministrazione nel maggio- giugno 2008, nonché nelle riforme tra cui quella del controllo che dovrebbero nascere dalla L. n. 244/07 (Finanziaria 2008), vi è la necessità di evitare semplici cambiamenti strutturali avulsi dagli altri aspetti innanzi esaminati i quali avrebbero effetto solo sui costi di breve periodo ma non sostenibili nei tempi lunghi.

Agire innanzi tutto sulla struttura può creare l'entusiasmo dello stato nascente, la nuova verità accolta come occasione di una propria espansione culturale e sociale, ma lo stesso entusiasmo come è rapidamente apparso altrettanto rapidamente può scomparire di fronte alle disillusioni di una eccessiva speranza e alle leadership improvvisate che dirigono il movimento, occorre pertanto una chiara istituzionalizzazione delle funzioni e quindi dei diritti decisionali sorretti da adeguati flussi informativi.

Come è stato osservato "...la percezione dell'Italia nei media e tra gli investitori internazionali e quella di uno Stato con una forte debolezza strutturale che faticosamente - e disordinatamente - cerca di smaltire la sbornia del passato. Di certo siamo più considerati per la nostra fantasia che per la nostra capacità organizzativa." (Intervista a M. Palocci).

Bibliografia

.

G. Canova, L'organizzazione palindroma, "E. & M." SDA Bocconi, 125-127, Etas, 2/2008;

.

M. Francione, Essere per comunicare. Intervista a Marco Palocci, "E. & M." SDA Bocconi, 31-39, Etas, 5/2008;

.

G. L. Neilson - K. L. Martin - E. Powers, Come attuare le strategie con successo, Harvard Business Review Italia, 7-18, Strategi's Ed., 7-8/2008;

.

G. Volpato, Concorrenza, impresa, strategia, Il Mulino, 1986.

<https://www.diritto.it/l-insuccesso-possibile-nell-innovazione-controlli-e-piano-industriale-della-p-a/>