CLEAM

A.A. 2024/2025

BLAB

DISPENSA

ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

-NON FREQUENTANTI-

SCRITTA DA

MARTINA PARMEGGIANI

JACOPO CONTI

TEACHING DIVISION

Questa dispensa è scritta da studenti senza alcuna intenzione di sostituire i materiali universitari.

Essa costituisce uno strumento utile allo studio della materia, ma non garantisce una preparazione altrettanto esaustiva e completa quanto il materiale consigliato dall'Università.

Dispensa Public Leadership

Capitolo 2 – Come e perché parlare di leadership (e management) nel contesto pubblico

2.1 Quale spazio per il management nell'amministrazione pubblica?

Il concetto di aziendalizzazione nel settore pubblico ha assunto con il tempo significati diversi influenzati dal contesto storico e dal modo in cui è stato introdotto nel linguaggio comune. Questa evoluzione lo ha reso un concetto non solo tecnico, ma anche ideologico e potenzialmente divisivo.

Aziendalizzazione: processo di trasformazione da una fase in cui le amministrazione non erano aziende a una in cui lo sono diventate (magari attraverso riforme).

L'introduzione di pratiche aziendali nella pubblica amministrazione non può essere banalizzata come una semplice imitazione del settore privato. Il processo di aziendalizzazione può essere semplificato in due discorsi: **privatistico** e **pubblicistico**.

Visione privatistica: secondo questa visione il settore pubblico è arretrato rispetto al privato e dovrebbe adottarne le logiche per migliorare efficienza e controllo della spesa. Questo portò alla diffusione dell'idea che anche nei servizi pubblici siano necessari sistemi di gestione più efficienti. Questa prospettiva, ispirata dal modello anglosassone del **New Public Management**, ha influenzato per decenni le riforme nei paesi OCSE.

Visione pubblicistica: alla visione managerialista si oppone quella pubblicistica, che vede questi cambiamenti come una **colonizzazione culturale** e contesta l'applicazione dei principi di efficienza ai servizi pubblici. L'influenza del New Public Management, unita alle teorie liberiste che promuovono uno Stato meno interventista, porta i pubblicisti a considerare l'aziendalizzazione come una riduzione della spesa pubblica e un indebolimento del welfare.

Visione di economia aziendale: si basa sui fondamenti dell'economia aziendale

Azienda → l'ordine economico dell'istituto, ovvero la dimensione economica e l'insieme di fatti di rilevanza economica di un'organizzazione. L'azienda indica l'insieme dei processi economici che permettono all'istituto di esistere e funzionare nel tempo.

Istituto → ogni insieme organizzato e stabile di persone che collaborano per il raggiungimento di finalità comuni.

Ad avere dimensione aziendale non sono solo le imprese, ma qualunque soggetto organizzato al cui interno vi sono processi di collaborazione economica, con un bilancio da fare quadrare e risorse per rispondere ai bisogni dei propri membri.

L'idea che la pubblica amministrazione non è un'azienda è errata mentre si può correttamente affermare che la pubblica amministrazione non è un'impresa.

Con ***aziendalizzazione*** è più appropriato intendere l'adozione di alcune misure e strumenti di gestione funzionali per gestire l'ordine economico dell'istituto (assicurandone la sostenibilità nel tempo) piuttosto che la trasformazione da non-azienda ad azienda.

A differenza di quanto sostenuto dalla **visione pubblicistica**, gestire meglio non significa necessariamente spendere meno. Nella pubblica amministrazione è necessario focalizzarsi sulle scelte di allocazione (quali alternative sono la combinazione migliore tra spesa e risultati).

L'economia aziendale nell'amministrazione pubblica parte dal riconoscere le specificità del settore (assenza di prezzo, immaterialità del valore generato, ecc) per offrire strumenti appropriati.

Una descrizione delle principali differenze tra settore pubblico e privato si possono ricondurre ad alcune dimensioni quali:

- ⇒ **L'orientamento strategico:** Nel contesto pubblico la missione istituzionale è talmente ampia che rende difficile selezionare le priorità e talvolta contraddittoria (obiettivi di lungo termine potrebbero contrastare quelli di breve termine. Nel contesto privato invece l'orientamento è definito e collegato alla sostenibilità dell'impresa.
- ⇒ **La misurazione dei risultati:** Nel privato la performance può essere misurata grazie agli indicatori di bilancio mentre nel pubblico questi non sono necessariamente una misura di buona o cattiva gestione. Il valore della produzione nel pubblico non può coincidere con i ricavi poiché le dinamiche delle entrate e uscite di cassa dipendono da fattori esogeni.
- ⇒ **La gestione delle relazioni con l'ambiente:** Nel pubblico le relazioni sono altamente regolate (sia i processi di acquisto che di vendita) poiché ci si trova in un contesto collaborativo piuttosto che competitivo. Il manager pubblico deve conformare l'efficienza negli scambi con l'ambiente con le esigenze plurali. Nel privato le relazioni sono intermediate dalle logiche di mercato e dal prezzo di acquisto e vendita di beni.
- ⇒ **L'organizzazione del lavoro:** Nel pubblico vi è bassa autonomia di definizione dei modelli organizzativi e di gestione a causa della rigidità delle norme che regolano il funzionamento delle strutture. Nel privato vi è ampia autonomia di definizione dei modelli organizzativi e sistemi di gestione poiché non sono vincolati da norme.

2.2 Che differenza c'è tra management e leadership?

La leadership è l'esercizio di un potere di influenza che si esercita indistintamente da parte del leader o del follower e che è uno **scambio reciproco di influenza** attraverso il quale si può condizionare il comportamento di terzi.

Nel contesto organizzativo, la funzione della leadership è quella di assicurare adesione e convergenza dei membri dell'organizzazione verso obiettivi specifici.

John Kotter (professore di Harvard) denuncia **tre errori** nell'uso della parola 'leadership':

1. I termini "management" e "leadership" vengono usati in modo intercambiabile al punto da considerarli **erroneamente sinonimi**.
2. Usare la parola leadership per indicare i vertici di un'azienda o organizzazione e il management per indicare la linea gerarchica. Si intende che il leader è qualcosa di **diverso da un manager** (le competenze di leadership arricchiscono il profilo manageriale).
3. Pensare che essere leader sia una **virtù individuale** (tratto della personalità). Spesso si potrebbe erroneamente scambiare la parola leadership per carisma e le ragioni della fallacia sono:
    a. Il carisma è considerato un dono innato e se fossero sinonimi allora anche la leadership sarebbe una virtù naturale (che non è).
    b. Non si considera che la leadership possa fondarsi su fattori alternativi al carisma.

La differenza tra leadership e management sta nello scopo e negli strumenti.

	MANAGEMENT	**LEADERSHIP**
SCOPO	Allocazione efficace ed efficiente delle risorse in funzione del raggiungimento degli obiettivi.	Assicurare l'adesione e la convergenza dei comportamenti dei membri dell'organizzazione verso obiettivi definiti.
STRUMENTI	**Programmazione** (pianificazione strategica, programmazione operativa), **organizzazione** del lavoro (definizione di regole e procedure, gestione delle persone) e **controllo** (sistema di monitoraggio).	**Comunicazione**, **comportamenti** (insieme di scelte, decisioni e azioni) e **simboli** (elementi che assumono significati).

2.3 Tutti i capi sono leader?

Nel quotidiano, la leadership è vista come un tratto individuale atteso da chi ha un ruolo di responsabilità. Un capo privo di leadership è spesso mal tollerato.

Autorità → deriva dal ruolo formale e conferisce potere di posizione. L'autorità conferisce un potere di posizione tipico dei ruoli di comando.

Autorevolezza → legata alla leadership e al potere di influenza, indipendentemente dalla carica ricoperta.

La distinzione tra autorità e autorevolezza riguarda la **natura del potere**: l'autorità deriva dal ruolo formale, mentre l'autorevolezza dipende dalla persona che lo ricopre.

Anche se le regole e i poteri di un dirigente restano gli stessi, il modo in cui ognuno interpreta il proprio ruolo può cambiare molto il funzionamento di un ufficio.

La burocrazia presume l'impersonalità del ruolo, ma nella pratica la personalità di chi lo esercita è determinante, specialmente nei ruoli a forte interazione umana. Per garantire efficacia organizzativa, non basta progettare strutture e sistemi, ma occorre considerare il modo in cui le persone interpretano il proprio ruolo.

Molti dirigenti pubblici possiedono l'autorità del ruolo ma non sono percepiti come leader dai loro collaboratori, spesso perché manca la fiducia nei loro confronti. Questo fenomeno è legato ai meccanismi di selezione della dirigenza pubblica, che **privilegiano la conoscenza tecnica** rispetto alle capacità di leadership.

Nonostante le recenti riforme legate al PNRR abbiano introdotto alcune novità, la valutazione delle competenze manageriali resta poco sviluppata, mentre prevale ancora un sistema che premia chi ha maggiori conoscenze sulle materie dei bandi di concorso.

Nelle amministrazioni pubbliche si afferma un modello di **leadership professionale**, in cui l'influenza si basa sulla competenza tecnica anziché sulla capacità di capeggiare un gruppo (esempio: il primario ospedaliero seguito dai colleghi per la sua eccellenza medica, il professore universitario stimato per i suoi contributi scientifici).

Il leadership professionale non sempre si traduce in una reale capacità di gestione e motivazione del personale, creando un sistema in cui il comando non è necessariamente sinonimo di autorevolezza.

Il limite della leadership basata solo sulla competenza tecnica è duplice:

- ⇒ Più si sale nella gerarchia, meno tempo si ha per approfondire le proprie conoscenze specialistiche, mentre aumenta la necessità di supervisionare ambiti diversi, affidandosi agli esperti tra i collaboratori. Puntare solo sulla propria competenza tecnica rischia quindi di far **perdere credibilità**.
- ⇒ I ruoli dirigenziali si concentrano più sulla gestione delle persone e dell'organizzazione che su problemi tecnici specifici, rendendo insufficiente un'influenza basata solo **sull'autorevolezza professionale**. Questo spiega perché nelle amministrazioni pubbliche molti dirigenti sembrano carenti di leadership, un problema legato anche ai sistemi di selezione.

I collaboratori tendono a ritenere che un capo privo di leadership non sia adatto al ruolo, spesso perché si pensa che la leadership sia innata, legata al carisma.

2.4 Leader si nasce o si diventa?

I comportamenti (compresi quelli che permettono di esercitare il potere di influenza) si basano su vari principi:

1. Sono il prodotto dell'**incontro** tra individuo con le sue caratteristiche e l'ambiente che lo circonda.
2. Le caratteristiche che definiscono i comportamenti di un individuo sono la **combinazione di due sotto-ingredienti**:
    a. **Personalità** → dipende da tratti individuali.
    b. **Apprendimenti** → convinzioni, motivazioni, atteggiamenti che sono frutto di esperienze vissute.

La ricerca sulla leadership si è a lungo interrogata su quanto contino i fattori innati rispetto all'esperienza.

Prima fase: grande peso ai tratti innati, associando leadership ed eroismo (esempio: teoria dei "Grandi Uomini" di Thomas Carlyle, secondo cui solo individui eccezionali, dotati di qualità innate, possono influenzare la storia).

Seconda fase: seconda metà del Novecento, con l'affermazione del pensiero costruttivista, l'attenzione si è spostata sull'importanza dell'esperienza e dell'apprendimento.

La leadership è vista sempre più come un processo che si costruisce nel tempo, legato ai significati attribuiti alle esperienze, più che a tratti fissi della personalità. Le critiche alla **teoria dei tratti** si concentrano sia sulla scarsa affidabilità dei test di personalità, sia sulla limitata spiegazione del comportamento.

Andersen, studioso di riferimento nel campo della leadership, sostiene che la personalità da sola non spiega né la leadership né l'efficacia organizzativa.

La leadership non dipende da tratti speciali o da caratteristiche della personalità, ma dall'azione e dai comportamenti concreti.

Il modello dei **Cinque Fattori della personalità** (estensione, amicalità, coscienziosità, stabilità emotiva e apertura mentale) è utilizzato per comprendere come i tratti della personalità, insieme all'esperienza e al contesto, possono influenzare lo stile e l'efficacia di un leader.

È errato considerare i comportamenti come mero risultato della personalità.

	ESTROVERSIONE	AMICALITÀ	CONSCIENZIOSITÀ	APERTURA MENTALE	STABILITÀ EMOTIVA
Leadership trasformativa	x				x
Leadership etica			x		x
Leadership collaborativa		x			x
Leadership del cambiamento				x	x
Leadership relazionale		x		x	x

Il fattore di stabilità emotiva è più difficile da ricondurre ad un unico stile di leadership e infatti può essere considerata una **risorsa trasversale** per un leader.

2.5 Come si può "imparare" la leadership? La sfida per la PA

La leadership non è una caratteristica innata ma è possibile apprenderla attraverso l'esperienza (esempio: sistemi di feedback 360° che non collegano il debriefing agli obiettivi di crescita). Nel pubblico si usano modelli che non sono sempre adatti e mancano studi approfonditi su come si sviluppano le competenze di leadership.

Il ritardo nello sviluppo della leadership è dovuto alla complessità del fenomeno, che avviene in contesti organizzativi, relazionali e culturali difficili da isolare e studiare empiricamente.

I programmi di formazione si limitano spesso a fornire soluzioni a problemi noti, mentre le sfide attuali sono più complesse e non ancora ben definite → particolarmente evidente nel settore pubblico, dove la formazione manageriale è scarsa e si concentra sul trasferimento di regole d'uso degli strumenti, **senza supportare un reale cambiamento** nel loro utilizzo.

Si confonde spesso l'addestramento con l'executive education.

Addestramento → finalizzato a trasferire e abilitare a riprodurre una certa procedura/un certo comportamento. Il tempo di trasferimento e acquisizione della procedura è relativamente contenuto.

Executive education → permette di acquisire una visione ampia e complessa di un fenomeno al fine di compiere scelte più consapevoli sulle proprie risorse. Occorre creare le condizioni per permettere la comprensione degli elementi in gioco.

Se ci si limita a prescrivere i "buoni comportamenti" per una leadership efficace si rischia di trasformare la formazione in addestramento più che in executive education.

Apprendimento a doppio ciclo => concetto sviluppato da Chris Argyris e Donald Schön che si riferisce a un tipo di apprendimento più profondo e trasformativo rispetto all'apprendimento a ciclo singolo.

> **Apprendimento a ciclo singolo** (*single-loop learning*): si correggono gli errori cambiando le strategie o le azioni senza mettere in discussione le regole di base o gli obiettivi.
> **Apprendimento a doppio ciclo** (*double-loop learning*): si riflette sulle cause profonde degli errori, modificando non solo le strategie, ma anche i presupposti e le convinzioni di base.

Capitolo 3 – Chi è il leader nel pubblico: il politico o il dirigente?

3.1 Political o administrative leadership? Merit o spoils system?

Le prime riflessioni sulla leadership riguardavano i leader politici e sono nate osservando queste figure.

In origine, gli studi erano per lo più **prescrittivi** → offrivano consigli su come guidare, più che descrivere cosa accade davvero o cercare leggi generali sul funzionamento della leadership.

Esempio: Il Principe di Niccolò Machiavelli, che rompe la tradizione che descriveva il sovrano ideale in termini morali e sottolinea come forza, inganno e astuzia possano essere strumenti legittimi per esercitare il potere.

Henry Kissinger ha dato un importante contributo alla riflessione sulla leadership politica con il suo libro *Leadership*, dove analizza l'operato di sei grandi capi di stato.

La leadership nella pubblica amministrazione, nota come **administrative leadership**, ha ricevuto meno attenzione poiché la distinzione tra politica e amministrazione è abbastanza recente.

Max Weber ha teorizzato una netta **separazione tra i due ruoli**: la politica è guidata da passione e visione, mentre l'amministrazione pubblica deve essere impersonale, razionale e priva di emozioni. Il funzionario non decide ma esegue, seguendo le norme con disciplina.

Woodrow Wilson affrontò l'argomento della pubblica amministrazione da una prospettiva differente da quella di Weber: concentrata sul contenere l'influenza della pubblica amministrazione criticando gli effetti negativi dello **spoils system**.

Spoils system → le nomine si basano sulla lealtà politica e sulla fiducia del governo in carica. I ruoli chiave vengono assegnati a persone vicine al partito vincitore delle elezioni. Può portare a instabilità e a un'amministrazione meno imparziale, ma garantisce maggiore allineamento con le politiche del governo.

Merit system → si basa sulla competenza e sulle capacità del candidato. L'accesso ai ruoli pubblici avviene tramite concorsi, esami o valutazioni oggettive. Mira a garantire un'amministrazione pubblica efficiente, stabile e imparziale.

Un limite dello spoils system è che porta spesso a una gestione meno competente. Si propone un sistema basato sul merito, che prevede la selezione e la formazione di dirigenti in grado di esercitare il proprio ruolo con competenza, responsabilità ed etica, mantenendo un margine di discrezionalità, ma in linea con le decisioni politiche.

3.2 La politica vittima di una burocrazia egoista?...

Dagli anni Quaranta lo studio della burocrazie è diventato un campo di ricerca molto vasto, comprendendo anche le scienze politiche, la sociologia, l'economia e il management.

Vincent Ostrom → crisi di paradigma negli studi e la necessità di rivalutarla in base alla teoria delle scelte razionali. I funzionari pubblici non agiscono per il bene collettivo ma per il loro interesse privato. Ha portato ad una gestione amministrativa orientata a performance e concorrenza con un forte impatto sul rapporto tra amministrazione pubblica e politica.

Guy Peters → analisi del potere della burocrazia nel policy making. Il confine tra la politica e l'amministrazione pubblica è meno netto di quanto si pensa. L'élite politica e amministrative sono spesso connesse tra loro e l'alta amministrazione esercita un'influenza politica mediante lo sfruttamento e la gestione delle informazioni e conoscenza tecnica.

Non esiste però un'unica élite burocratica coesa, ma una rete di gruppi di potere che a volte si contrappongono. La loro legittimità deriva dall'efficacia delle politiche pubbliche che guidano, ma rimangono deboli sul piano della legittimazione democratica.

Anni Settanta: sfiducia verso la burocrazia (considerata un apparato autoreferenziale). Nascono modelli di leadership ispirati a quelli del settore privato come il **New Public Management** (la gestione delle amministrazioni pubbliche può essere simile a quella della **corporate governance**, ovvero il rapporto tra proprietà e gestione delle imprese).

Modello principale-agente → descrive il rapporto tra principale (chi affida il compito) e l'agente (chi esegue il compito affidatogli). Si basa sul concetto che ogni individuo agisce secondo il proprio interesse personale (agente potrebbe agire secondo i propri interessi e il principale deve adottare strumenti di controllo e gestione per evitare che questo accada).

> **Applicazione nel settore privato** = incentivare i manager con stock options sulla base della performance dell'azienda, allineando gli interessi del dirigenti con quelli degli azionisti.
>
> **Applicazione nel settore pubblico** = contrastare il potere autonomo della burocrazia (troppo indipendente rispetto alla politica). Vengono introdotti due strumenti:
>
> a. **Retribuzione di risultato** per i dirigenti pubblici. L'idea è che legare una parte dello stipendio agli obiettivi di performance migliori l'efficienza. Tuttavia, nel contesto pubblico, questo strumento si rivela poco efficace per diversi motivi:
>   - ⇒ Gli obiettivi della pubblica amministrazione non sono sempre quantificabili come nel settore privato.
>   - ⇒ Il legame tra risultati e retribuzione è spesso blando e difficile da misurare.
>   - ⇒ La complessità burocratica e normativa rende difficile una valutazione oggettiva del rendimento.
> b. **Spoils system**: questo meccanismo prevede la **sostituzione dei dirigenti pubblici** al cambiare delle amministrazioni politiche. I funzionari devono essere allineati con la politica in carica per garantire coerenza nelle strategie di governo. Tuttavia, lo spoils system presenta diverse criticità:
>   - ⇒ Turnover eccessivo, che può compromettere la continuità amministrativa.
>   - ⇒ Possibili nomine per fedeltà politica anziché per competenza.
>   - ⇒ Indebolimento dell'imparzialità della burocrazia, che dovrebbe garantire stabilità e neutralità.

3.3 ... o un rapporto di reciproca influenza?

Lo studio dei processi decisionali ha sfidato l'idea che il comportamento umano sia rivolto sempre al perseguimento della massima utilità.

Herbert Simon → l'attore sociale non è perfettamente razionale nel compiere le sue scelte per vari motivi:

a. Raramente sono a disposizione tutte le informazioni necessarie per valutare ogni aspetto e quindi vengono usati solo i dati a disposizioni o quelli che sono più facilmente accessibili.
b. Anche se fossero disponibili più informazioni, per valutarle ed elaborarle in maniera razionale sarebbero richieste **capacità computazionali superiori** a quelle degli esseri umani (l'utilizzo delle informazioni resterebbe parziale e incompleto).

c. Se si volesse basare la decisione su un algoritmo razionale calcolato da un computer sulla base di una logica di ***evidence-based policy*** esisterebbero comunque delle scelte basate sull'espressione di preferenze che rimane soggettiva.

Interpretare ogni fatto umano, ogni decisione individuale, come mero tentativo di massimizzare la propria utilità o il proprio interesse non è necessariamente vero nel quotidiano. La razionalità delle decisioni è sopravvalutata.

Teoria della razionalità limitata → gli individui prendono decisioni basandosi su **informazioni parziali** e capacità cognitive limitate, cercando soluzioni sufficientemente buone piuttosto che ottimali.

Teoria del prospetto → osserva i limiti computazionali degli individui e come le informazioni non sono mai neutre (il modo in cui vengono proposte o presentate potrebbe influenzare la decisione).

La **tecnica**, incarnata da dirigenti e funzionari, non si limita a eseguire le scelte politiche, ma contribuisce a definirne i confini attraverso la gestione della fase istruttoria (spesso in modo non intenzionale, come conseguenza della maggiore competenza e del controllo sull'informazione).

Teoria neo-istituzionale → critica la teoria della scelta razionale, sottolineando che il comportamento degli attori pubblici non è guidato solo dall'interesse individuale, ma è fortemente **condizionato da norme**, regole e contesti istituzionali.

Le norme che influenzano i comportamenti degli attori politici e di dirigenti non sono solo quelle formali/scritte ma sono anche quelle considerate implicite (esempio: le routine, aspettative di comportamento, pratiche consolidate, ecc).

La possibilità di attuare cambiamenti è spesso ostacolata sia da vincoli normativi che da una resistenza strutturale al nuovo. Questo porta a una frattura non solo tra politica e management, ma soprattutto tra **agenti istituzionalizzati** (funzionari e dirigenti interni da tempo) e **agenti esterni** (i nuovi eletti o nominati), visti con diffidenza. La struttura tende a **difendere l'ordine esistente**, anche a costo di bloccare innovazioni potenzialmente vantaggiose.

3.4 Quattro approcci più uno per gestire la relazione con la politica

Sebbene l'ordinamento italiano distingua tra indirizzo politico e funzione amministrativa, il confine pratico tra i due è spesso poco chiaro poiché il processo decisionale è continuo e condiviso.

L'influenza tra i due ambiti è reciproca e fisiologica, e una relazione non solo **conflittuale** ma anche **collaborativa** può favorire un migliore allineamento.

É stata sviluppata un'organizzazione di quattro atteggiamenti tipici della dirigenza verso la politica, basata sulla percezione della propria influenza e sull'adesione all'agenda politica:

- ⇒ **Calimero** = la dirigenza-Calimero si percepisce come *vittima impotente* della politica, soffrendo della sua incapacità e prepotenza senza riconoscere le proprie risorse per cambiare la relazione. La dirigenza-Calimero rimane in un ruolo passivo e sottomesso.
- ⇒ **Eminenza Grigia** = la dirigenza-Eminenza Grigia è il contrario della dirigenza-Calimero: si considera titolare del vero potere e lo esercita in maniera discreta, lasciando ai politici il palcoscenico pubblico. Non si scontra in maniera diretta con la politica, ma la guida in modo discreto, influenzandone le decisioni senza assumerne direttamente la responsabilità.
- ⇒ **Cassandra** = la dirigenza-Cassandra critica le decisioni politiche, convinta della propria correttezza, ma senza riuscire a farsi ascoltare. Percepisce questa mancanza di ascolto come inevitabile, senza considerare che potrebbe dipendere anche da un problema di comunicazione su cui intervenire.
- ⇒ **Mr. Wolf** = la dirigenza-Mr. Wolf partecipa completamente alle decisioni politiche, ritenendo il proprio ruolo limitato alla mera esecuzione, senza discutere, analizzare o sollevare questioni, indipendentemente dal contesto o dalle conseguenze. Il suo impatto sulle decisioni risulta nullo.

	BASSA	**ALTA**
Capacità percepita di influenzare l'agenda politica	Dirigenza Calimero	Dirigenza Eminenza Grigia

Adesione all'agenda della politica	Dirigenza Cassandra	Dirigenza Mr. Wolf

Le dirigenze Calimero ed Eminenza grigia rappresentano opzioni opposte nella concezione del potere di influenza della politica (nulla oppure totale).

Le dirigenze Cassandra e Mr. Wolf rappresentano il minimo ed il massimo livello di adesione all'agenda politica.

Capitolo 4 – I cinque modelli di leadership che funzionano nella PA

4.1 Che cosa sono e a che cosa servono i modelli di leadership?

I modelli di leadership sono strumenti organizzativi finalizzati a descrivere e definire i comportamenti necessari per svolgere una funzione direzionale in un'organizzazione.

Modelli di leadership → set di competenze trasversali non tecnico-specialistiche utili per orientare i processi di reclutamento, formazione e sviluppo e carriera all'interno di un'organizzazione.

I modelli di leadership sono nati nel settore privato e diffusi anche nel pubblico. Nonostante la **tendenza al decentramento** della gestione del personale c'è una crescente centralizzazione nella selezione e sviluppo dei dirigenti.

Nonostante la varietà tra i modelli di leadership nei diversi paesi (struttura, metodo, numero di competenze), gli studi hanno evidenziato tre aree comuni:

- ⇒ **La gestione delle persone** (comunicazione, motivazione, cambiamento);
- ⇒ **L'orientamento al risultato** (qualità dei servizi, creazione di valore pubblico);
- ⇒ **Il supporto ai processi decisionali critici** (uso delle informazioni, accountability, problem solving, apprendimento, coinvolgimento degli stakeholder).

4.2 I cinque stili di leadership efficaci nel contesto pubblico

Gli studi sulla leadership nel settore pubblico si sono sviluppati principalmente attraverso due approcci: **il metodo comparativo** (confronta stili di leadership alternativi) e **l'integrazione sistemica** (combinare diversi stili in un modello unificato).

Il dibattito si è evoluto, passando dalla ricerca dello stile "migliore" alla comprensione del processo di leadership, contrapponendo visioni tradizionali di un leader eroico a quella della leadership condivisa, dove più membri del gruppo si alternano nel ruolo di leader in base al contesto.

Yulk e Fernandez → un modello integrato di leadership articolato in cinque orientamenti principali: **risultato**, **relazione**, **cambiamento**, **diversità**, **integrità**. L'approccio integrativo percepisce la leadership come un fenomeno complesso che richiede competenze diversificate – è particolarmente utile per comprendere le competenze necessarie ai leader nel settore pubblico.

1. **Leadership trasformativa** = basata sulla capacità di far cambiare la prospettiva ai follower ed influenzarne i comportamenti. È efficace nel migliorare sia la performance che la **motivazione** poiché incentiva comportamenti responsabili all'interno dell'organizzazione.

   La leadership trasformativa è considerata migliore di quella transattiva poiché **stimola un cambiamento positivo**.

2. **Leadership etica** = basata sull'assunzione di comportamenti giusti (sia nell'ambito delle scelte individuali che anche nelle relazioni interpersonali) e promuove l'etica attraverso **esempi positivi, la comunicazione e le decisioni**.

   Esempio: agire in coerenza con i valori, trattare i collaboratori con equità e riconoscere dilemmi etici. Questo modello ha avuto impatti positivi sulla motivazione, l'attaccamento al lavoro, la collaborazione e la riduzione dell'assenteismo.

3. **Leadership collaborativa** = capacità di attivare e guidare pratiche di collaborazione che superano i confini organizzativi formali, **coinvolgendo attori esterni** come il terzo settore o altri livelli istituzionali.

   La guida non coincide necessariamente con una posizione gerarchica, ma si esprime nella capacità di promuovere cooperazione e coordinamento tra soggetti diversi. È una **funzione dinamica** che può essere assunta da soggetti diversi nel corso di un processo collaborativo.

   Questa forma di leadership è forse quella più adatta al settore pubblico, perché si intreccia strettamente con la natura delle politiche pubbliche, che richiedono **collaborazione tra istituzioni**, livelli di governo e settori diversi.

4. **Leadership del cambiamento** = basata sulla capacità di contrastare e manipolare lo status quo e di influenzare (in maniera positiva) **l'accettazione del nuovo** e l'innovazione. Con questo stile di leadership si tenta di migliorare le decisioni in ambito strategico, aumentare la flessibilità, facilitare l'adattamento con l'esterno e promuovere trasformazioni.

   Nel settore pubblico, dove il cambiamento è spesso contrastato dall'attaccamento allo status quo, la leadership del cambiamento potrebbe essere cruciale per introdurre innovazioni e creare contesti organizzativi aperti al cambiamento.

5. **Leadership relazionale** = si fonda sulla qualità della relazione tra i leader e i collaboratori/follower. Questo modello è basato sulla teoria del LMX (**Leader-Member Exchange**) dove non è solo il leader a fare la differenza ma anche la relazione tra esso e i suoi collaboratori.

   Se la relazione è solida, il leader è in grado di motivare, orientare e sostenere con più efficacia. Al contrario, relazioni deboli e strumentali riducono fortemente l'impatto della leadership.

   La leadership relazionale è efficace sia nel settore pubblico che quello privato grazie alla sua semplicità e trasversalità.

Capitolo 5 – Leader che trasformano i punti di vista e sostengono la motivazione

5.1 Le leve della leadership: incentivi (e disincentivi) o visione?

Full Range Theory → di Bernard Bass distingue tre stili di leadership che possono essere adottati da un leader sulla base dei suoi obiettivi:

- ⇒ **Leadership transattiva:** si basa su un sistema di premi e di punizioni sulla base di determinati obiettivi e ciò che viene raggiunto dai suoi follower. L'influenza del leader viene principalmente da come gestisce il comportamento dei suoi collaboratori attraverso i **feedback**. Questo stile è utile negli ambienti che richiedono elevati livelli di controllo e gestione.
- ⇒ **Leadership trasformativa:** si fonda sulla capacità del leader si **motivare e influenzare** i suoi follower sia in ambito professionale che individuale. Questo stile di leadership è spesso associato a livelli di performance elevati poiché il leader spinge i collaboratori a migliorare le proprie prestazioni.
- ⇒ **Leadership laissez-faire:** in questo leadership style, il leader evita il confronto e lascia spazio ai collaboratori. I follower tendono a lavorare in autonomia con **poco intervento** da parte del leader. La leadership laissez-faire è caratterizzata da mancanza di direzione e da una scarsa interazione tra il leader e i collaboratori.

STILE	LAISSEZ-FAIRE	TRANSATTIVO	TRASFORMATIVO
Comportamenti associati	Evita il conflitto. Bassi livelli di intervento.	Gestione passiva delle eccezioni (intervento solo quando gli standard non sono rispettati). Gestione attive delle eccezioni (si monitorano costantemente le performance).	Prende in considerazione i bisogni individuali dei follower. Offre stimoli ed esempi per incoraggiare i follower.
Principio motivazionale	ASSENTE	CONVENIENTE	CONVINCENTE

La leadership trasformativa risulta sistematicamente più efficace di quella transattiva soprattutto in ambito pubblico. In contesti altamente burocratici i sistemi di controllo sono più coerenti con i modelli di leadership di tipo transattivo.

Per rendere concrete le parole, i leader devono sfruttare tre strumenti:
- ⇒ **Contatto con i beneficiari:** vedere i risultati diretti del lavoro contribuisce a dare senso pratico alla missione.
- ⇒ **Sistemi di performance management:** misurare e monitorare i progressi aiuta a concretizzare l'impegno verso la missione.
- ⇒ **La valenza della missione:** sapere che il proprio sforza ha un valore sociale.

Non è solo il contenuto del lavoro a fare la differenza, ma anche l'architettura relazionale del lavoro stesso e quindi le **occasioni di contatto con i beneficiari**. La consapevolezza dell'impatto del lavoro sui beneficiari e le occasioni di contatto diretto possono aumentare la motivazione e il senso di scopo. È utile garantire che i collaboratori abbiano occasioni regolari e significative di **contatto con i risultati del loro lavoro** e con i destinatari, creando un legame più forte con la missione dell'organizzazione.

Una leva importante per sostenere la leadership trasformativa è la **misurazione delle performance**. Se le informazioni vengono utilizzate per condividere i risultati e gli obiettivi con i membri dell'organizzazione, aumentano la consapevolezza e il coinvolgimento (leadership trasformativa). Se i **sistemi di misurazione** vengono utilizzati solo per determinare premi e incentivi si alimenta uno stile di leadership transattivo, che si concentra su scambi di favori e premi, anziché sulla visione trasformativa.

La **valenza della missione** è l'attrattività generata dalla **rilevanza dello scopo** di un'organizzazione. È fondamentale per la leadership trasformativa, poiché conferisce autenticità e concretezza alle parole del leader. Un obiettivo significativo e condiviso motiva i dipendenti, creando un forte senso di appartenenza e orgoglio per il lavoro svolto, soprattutto nel settore pubblico dove la missione sociale è cruciale.

5.2 Quanto funzionano premi e incentivi?

Il dibattito sull'efficacia della leadership trasformativa rispetto a quella transattiva è strettamente legato all'uso degli incentivi.

Vi è un consenso generale sul fatto che le riforme del lavoro pubblico, comprese quelle sui **sistemi di retribuzione**, abbiano avuto due obiettivi principali:
a. migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione pubblica (**orientamento organizzativo**).
b. contenere la spesa pubblica in tempi di austerità (**orientamento economico**).

Le ragioni per **introdurre sistemi di retribuzione** basati sui risultati sono:
- ⇒ di natura economica: controllare la spesa e migliorare l'accountability.
- ⇒ di natura organizzativa: motivare i dipendenti, attrarre e trattenere talenti, e facilitare il cambiamento manageriale.

L'idea che incentivare economicamente sia la chiave per motivare le persone è diventata quasi dogmatica. Nei sistemi burocratici pubblici, si è sostenuto che i salari basati su automatismi (come anzianità e grado) non sono sufficientemente motivanti.

Il dibattito si inserisce nel più ampio confronto tra teorie economiche sulle motivazioni e gli incentivi:

a. **Gli incentivi monetari**: guidata dall'ottenimento di ricompense o l'evitamento di punizioni nel caso di determinato performance.

   Le teorie classiche → gli individui agiscono in modo **perfettamente razionale** per massimizzare il proprio interesse. Nel contesto della leadership questa visione razionale suggerisce che ancorare la retribuzione ai risultati individuali è un modo efficace per allineare gli interessi tra il dipendente/ manager e l'ente pubblico. Nel settore pubblico la figura del principale però è meno definita, rendendo più difficile l'applicazione di questa teoria.

   Paradigma razionale → gli incentivi monetari possono essere usati per indirizzare il comportamento dei lavoratori, anche quando i loro interessi non coincidono con quelli dell'organizzazione. Gli

incentivi **non cambiano le preferenze**, ma condizionano il comportamento, fungendo da **leva esterna**.

b. **La motivazione intrinseca**: il "motore interno" che spinge una persona ad agire per soddisfazione personale, piacere o senso di realizzazione, senza bisogno di premi esterni.

   La self-determination theory → si basa sul concetto che gli esseri umani hanno un bisogno innato di autodeterminazione, ovvero il bisogno di sentirsi autonomi, autosufficienti, competenti, ecc. Quando il lavoro offre autonomia, controllo sui compiti e sul tempo, e un senso di significato, la motivazione si attiva dall'interno.

Gli studi sul rapporto tra motivazione intrinseca ed estrinseca hanno evidenziato due effetti importanti: **l'effetto spiazzamento** e **l'effetto prezzo**.

Effetto spiazzamento (crowding-out effect) → l'introduzione di un incentivo economico indebolisce la motivazione intrinseca (esempio: se una persona fa qualcosa per senso del dovere, introdurre un compenso riduce il coinvolgimento, perché l'attività viene "monetizzata" e perde il suo valore simbolico).

Effetto prezzo → un incentivo basso viene interpretato come il valore reale attribuito alla performance. Se il prezzo è basso la prestazione perde valore agli occhi del lavoratore e si ha bassa motivazione estrinseca.

5.3 La motivazione è diversa nel settore pubblico?

Sebbene i premi e gli incentivi siano usati sia nel settore privato che nella pubblica amministrazione, i risultati sono diversi. Nel pubblico i meccanismi di motivazione sembrano essere diversi.

Public Service Motivation → insieme di valori, convinzioni e attitudini che portano gli individui ad agire per il bene collettivo piuttosto che per interesse o utilità personale. Questo modello non presuppone che tutti i dipendenti pubblici agiscano grazie ad un livello di motivazione al servizio poiché:

a. Il PSM è un modello e quindi non è correttamente applicabile a qualsiasi individuo in maniera singolare.
b. Il PSM può essere riscontrato più facilmente in ruoli dove l'impatto sociale è diretto e non a tutti i lavori di pubblica amministrazione.
c. La motivazione è un concetto complesso e non è detto che tutti gli essere umani reagiscano a stimoli interni ed esterni allo stesso modo.

Effetti del PSM: correlazione positiva tra alti livelli di PSM e performance individuali dei dipendenti. I dipendenti con una forte motivazione sembrano essere anche più fedeli all'organizzazione e meno inclini ad abbandonare il proprio incarico.

Risvolti critici del PSM: chi è molto motivato tende a sopportare meno l'inefficienza burocratica e può essere più frustrato a causa dei limiti strutturali del settore pubblico.

La motivazione di individui al servizio pubblico deriva da vari ingredienti quali caratteristiche individuali (attitudini, valori, preferenze), influenze sociali e culturali (ambiente familiare, educativo, contesto culturale di riferimento) e fattori organizzativi (valori, regole, clima interno e sistemi di incentivazione).

La PSM può essere rafforzata da fattori interni (predisposizione naturale) oppure dal contesto lavorativo e sociale.

Se i modelli di motivazione nel settore pubblico **differiscono drasticamente** da quelli del settore privato allora gli strumenti non possono essere trasferiti in maniera immediata da un contesto all'altro.

Se la PSM può essere condizionata da vari fattori (tra cui il contesto organizzativo) allora sostenere questa forma di motivazione potrebbe diventare importante anche nel settore pubblico.

5.4 La motivazione è diversa tra le singole persone?

Dei quattro comportamenti che definiscono la leadership trasformativa, uno di essi è l'attenzione individualizzata che il leader sa dimostrare nei confronti dei collaboratori, rispetto alle differenze in termini di bisogni e risorse.

Rivolgere un'attenzione individualizzata significa non generalizzare un unico profilo ed applicarlo a tutti gli individui ma essere in grado di riconoscere le varie aspettative e i vari bisogni di ciascun collaboratore.

Modello dei 3 Big Motives → tre driver motivazionali (potere, risultato e affiliazione).

Potere = abilità e possibilità di influenzare gli altri e prendere il comando. La motivazione al potere si riflette nel desiderio di avere un impatto significativo sugli altri e sul mondo circostante, di raggiungere il successo attraverso il controllo e la leadership.

Risultato = realizzazione personale e il raggiungimento di risultati specifici. Questo tipo di motivazione può portare a una forte autonomia, in quanto queste persone sono spesso motivate a lavorare in modo indipendente per raggiungere i loro scopi.

Affiliazione = necessità di appartenere ad un gruppo o sentirsi parte di una comunità, mantenendo delle relazioni con altri. Le persone con questo tipo di motivazione sono spesso molto sensibili alla coesione del gruppo e cercano di stabilire relazioni strette e stabili con colleghi, amici o familiari.

Capitolo 6 – Leader che guidano con i valori

6.1 Come riconoscere i dilemmi?

Riconoscere l'inadeguatezza di una norma, pur dovendo applicarla, espone coloro che hanno un ruolo operativo o gestionale a una scelta tra legalità formale e giustizia sostanziale, tra l'obbligo di conformarsi e la consapevolezza delle conseguenze concrete delle proprie azioni.

Il trade-off che scaturisce da questa scelta può essere tra efficienza e equità, tra rispetto della norma e risposta al bisogno (giusto o sbagliato), tra sicurezza e accessibilità.

Ci sono vari elementi necessari per riconoscere i dilemmi:

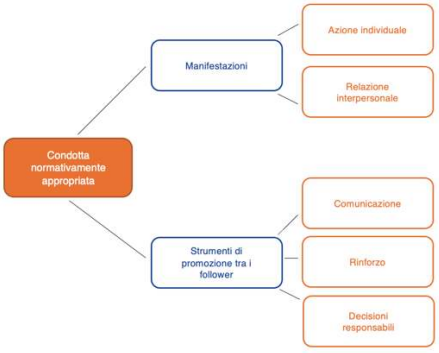
- ⇒ **Capacità di riconoscere lo spazio della responsabilità** (la facoltà di operare/facoltà di fornire una risposta o un'alternativa di fronte a molteplici possibilità).
- ⇒ **Abilità di assumere una prospettiva più ampia rispetto al problema** (consente di leggere il sistema di interessi e dei valori in maniera più ampia e globale).

6.2 Quali sono i comportamenti efficaci di un leader orientato all'etica?

Le organizzazioni dovrebbero dotarsi di una solida identità professionale e i manager devono considerare il proprio ruolo oltre la massimizzazione dei profitti (personali e degli azionisti). Vi è la necessità di vari elementi:

a. Formalizzazione di un **codice di condotta** che regoli e sancisca i limiti all'interno delle organizzazioni (garantire un determinato livello di professionalità).
b. Incentivare **insegnamenti di etica** alle nuove classi manageriali/di dirigenti.
c. Adozione di atteggiamenti e pratiche da un modello che nelle organizzazioni è solitamente praticato da leader.

Leadership etica → manifestazione di una condotta normativamente appropriata attraverso l'azione individuale, le relazioni interpersonali e la promozione di determinati comportamenti verso i collaboratori mediante la comunicazione bidirezionale e il processo decisionale.



Condotta normativamente appropriata = lo spettro etico dell'azione del leader è fondato dalla sua aderenza a valori dominanti (che possono mutare a seconda del contesto). Il potere del leader è tale da poter trasformare la cultura dell'organizzazione e quindi è necessario che l'orizzonte etico sia ampio e rispetti i valori e le necessità di tutti i collaboratori. La condotta normativamente appropriata trova due canali di sbocco:

> **Azione individuale** = il potere di influenza tramite esempio è uno strumento che è in grado di influire in maniera importante sulle azioni dei follower (leadership trasformativa). I valori proposti dal leader diventano più concreti e credibili nel momento in cui egli li attua personalmente.
>
> **Relazioni interpersonali** = le relazioni quotidiane del leader con il proprio team sono uno strumento che promuove i valori e la cultura del leader stesso. Il modo in cui un leader si interfaccia con i propri collaboratori deve rispecchiare i valori che egli predica per poter essere considerato uno strumento di leadership etica.
>
> **Comunicazione** = la comunicazione verbale è essenziale (specialmente per esplicitare le ragioni di una decisione). Permettere agli altri membri del gruppo di comprendere le motivazioni che supportano una decisione può aumentare la motivazione.
>
> **Rinforzo** = è lo strumento di base del **comportamentismo** (approccio basato sul condizionamento dei comportamenti mediante feedback). I rinforzi sono spesso usati nel modello di leadership transattiva per promuovere o scoraggiare determinati comportamenti.
>
> **Decisioni responsabili** = scelte basate sulla considerazione delle implicazioni che la decisione stessa può avere verso terze parti (coinvolte in maniera diretta o indiretta) per evitare eventuali esternalità negative. Due strumenti possono essere usati per valutare l'orientamento alle conseguenze delle decisioni: **golden rule** e **disclosure rule**.
>
> Golden rule = non recare danno o offesa. Compiere azioni positive.
> Disclosure rule = prendere a metro di giudizio per una decisione la possibilità che il suo contenuto possa essere reso pubblico.

6.3 Un antidoto alla corruzione?

La corruzione → violazioni dell'etica per incentivare determinati comportamenti (scorretti) che favoriscono una parte piuttosto che un'altra frequentemente associati all'esercizio del potere pubblico.

Le misure adottate per contrastare la corruzione si basano su una molteplicità di principi integrati come l' introduzione di **meccanismi di controllo** più rigorosi, con l'obiettivo di rendere più facilmente individuabili le responsabilità e di garantire una maggiore autonomia tra chi controlla e chi è controllato (esempio: politiche di trasparenza).

L'inasprimento delle pene contro la corruzione ha due principali limiti:

1. **l'eccesso di norme** e adempimenti può peggiorare l'instabilità del sistema normativo, che è già una delle cause della corruzione.
2. **aumentare la burocrazia** non migliora il rapporto tra pubblico e privato, né stimola lo sviluppo economico.

Ci sono due approcci alla prevenzione della corruzione:

> **Compliance approach:** si basa su regole, procedure e adempimenti standardizzati (come rotazione del personale, accesso civico, PTPCT/PIAO). Queste misure sono percepite come poco efficaci ma molto onerose da gestire.
>
> **Integrity approach:** punta su cultura, formazione e leadership etica. Misure come la trasparenza negli acquisti e la formazione dei dipendenti sono viste come più efficaci e sostenibili.

Lo stile di leadership etica incide più dei codici di condotta formali nel promuovere comportamenti corretti. I capi influenzano il clima organizzativo e la propensione dei dipendenti a segnalare comportamenti scorretti.

Non sono però solo i leader a determinare e prevenire la corruzione ma anche l'orientamento etico dei dipendenti.

Il leader etico influenza i comportamenti dei collaboratori non solo attraverso il buon esempio, ma anche rafforzando la loro autoefficacia morale (fiducia nella propria capacità di affrontare situazioni eticamente complesse). Un capo orientato ai valori rende i collaboratori più sicuri, motivati e pronti a far rispettare le regole.

6.4 Come si cambia la cultura di un'organizzazione?

Una leadership etica e orientata ai valori è in grado di trasformare profondamente una cultura organizzativa, agendo sia sulle norme, che sui simboli, le abitudini e i comportamenti.

Il cambiamento efficace passa attraverso la costruzione di un clima etico e l'aumento dell'autoefficacia morale dei membri del team, rafforzando comportamenti corretti anche in contesti difficili.

Un approccio che valorizza la visione culturale, la partecipazione, la comunicazione dei bisogni e delle aspettative reali è considerata più efficace dell'imposizione di regole formali.

Capitolo 7 – Leader che sconfinano (e collaborano)

7.1 Che cosa si intende per collaborazione e su che cosa si basa?

Axelrod, utilizzando un modello matematico per studiare il dilemma del prigioniero, ha identificato quattro principi di azione legati alla cooperazione:

a. Mai attaccare per primo (provare sempre a collaborare)
b. Attaccare solo nel caso in cui si è stati attaccati (difendersi)
c. Rendersi sempre disponibili per collaborare
d. Non agire sull'invidia

In un contesto caratterizzato da alti livelli di interdipendenza tra vari attori, per arrivare ad una situazione ottimale è necessaria una base di fiducia reciproca.

Comportamenti ricorrenti osservati:

⇒ Ogni team ha bisogno di un determinato lasso di tempo per comprendere il funzionamento del gioco. Il gruppo tende a creare coesione interna attorno all'idea di vincere che potrebbe ostacolare il lavoro di gruppo.
⇒ La velocità con la quale i gruppi comprendono di dover collaborare tra di loro.
⇒ Coloro che promuovono una strategia cooperativa vengono scelti come portaparola con gli altri team (devono convincere prima la propria squadra a collaborare e poi anche la squadra partner).

7.2 Chi sono, dove e come agiscono i leader collaborativi?

Public governance → pratiche collaborative nell'amministrazione pubblica. Spesso considerata un'alternativa al New Public Management. È basata sull'idea che è più efficace promuovere la collaborazione tra soggetti pubblici, pubblico e privato e tra livelli amministrativi diversi.

La collaborazione → processo dinamico e strutturato in cui attori (pubblici e privati) interagiscono formalmente e informalmente, creando regole, strutture e processi decisionali che governano la loro interazione.

La governance collaborativa → agenzie pubbliche **coinvolgono direttamente** stakeholder non pubblici (esempio: cittadini, imprese) nella gestione e nell'attuazione di politiche pubbliche o beni collettivi. Promuove un coinvolgimento attivo nei processi decisionali.

L'obiettivo della governance collaborativa è di **migliorare l'efficacia dell'azione pubblica**, consolidare la legittimità delle decisioni e istaurare rapporti di fiducia tra gli attori coinvolti.

La governance collaborative viene spesso criticata per la sua informalità che la rende difficile da valutare nei meccanismi di accountability.

Teoria della leadership distribuita → basata su relazioni orizzontali e interdipendenti tra soggetti in contesti diversi.

Leadership collettiva → leadership non è legata ad un unico individuo né ad una determinata relazione ma scaturisce da relazioni che formano il processo collaborativo stesso.

La leadership collaborativa può essere articolata in quattro funzioni principali:

a. attivare risorse esterne
b. allineare l'ambiente di lavoro
c. mobilitare il supporto delle parti interessate
d. sintetizzare e tenere insieme il processo collaborativo

Attivare risorse esterne: è raro che un'unica pubblica amministrazione abbia tutte le risorse necessarie a sua disposizione (economiche e umane). La **ricerca attiva di risorse** esterne può essere una scusa per non perseguire in maniera completa il fine istituzionale oppure un incentivo per cercare risorse al di fuori del proprio perimetro istituzionale.

Le partnership pubblico-privato sono un esempio di collaborazioni finalizzate a reperire risorse esterne. Una manifestazione di **leadership collaborativa** può essere la capacità di utilizzare metodi diversi per acquisire risorse che non si hanno.

Allineare l'ambiente di lavoro: aprire alla collaborazione significa allenare i membri del proprio team a integrarsi con i soggetti esterni coinvolti. I follower interni devono essere allenati e disposti a collaborare.

Mobilitare il supporto delle parti interessate: è necessario coinvolgere sia i membri dell'organizzazione che gli stakeholder esterni nel processo collaborativo. Bisogna costruire spazi di contatto tra i membri interni ed esterni.

Sintetizzare e tenere insieme il processo collaborativo: la leadership collaborativa richiede la capacità di **guidare processi strutturati** ma flessibili, in grado di utilizzare risorse interne ed esterne e mobilitare attori diversi verso obiettivi comuni. La leadership si concretizza attraverso forme di sintesi operative come protocolli condivisi, tavoli di coordinamento o unità miste, che rendono possibili pratiche prima frammentate.

7.3 La collaborazione è una caratteristica dei servizi pubblici?

La leadership collaborativa assume un ruolo centrale sia nella gestione interna ai servizi pubblici che nella relazione tra operatori e utenti; l'efficacia dei servizi pubblici dipende anche dai **comportamenti degli utenti**, che partecipano attivamente alla produzione del servizio stesso.

La leadership collaborativa, per funzionare in maniera efficiente, necessità che il settore pubblico coinvolga l'utente in maniera consapevole (per esempio attraverso le risorse cognitive). La leadership non è da considerare come gestione dall'alto ma come la collaborazione (anche quotidiana) tra i vari attori.

7.4 È possibile guidare un'emergenza senza collaborare?

Le situazioni di crisi (esempio: disastri ambientali o emergenze sociali) richiedono una **gestione basata prevalentemente sulla cooperazione** piuttosto che sull'accentramento del potere. L'efficacia della risposta risiede meno nei piani formalizzati e più nei processi collaborativi attivati nella loro preparazione.

Il successo in momenti di crisi deriva dalle relazioni e dalla fiducia che emerge tra gli attori, dalla flessibilità nel passare da modelli gerarchici a modelli reticolari e prevalentemente dalla collaborazione in situazioni complesse. Spicca una **leadership di rete**, dove il leader non guida solo il proprio team, ma coordina e orienta soggetti appartenenti a organizzazioni diverse, facendo leva su comunicazione, relazione e allenamento alla collaborazione.

Nelle emergenze è necessario saper gestire il tempo; occorre combinare velocità e precisione per risolvere i problemi.

Capitolo 8 – Leader che guidano il cambiamento

8.1 Come stimolare l'orientamento al cambiamento nei team?

La leadership del cambiamento si fonda sull'incrocio tra **leadership trasformativa** e sul **change management**. A differenza del change management, che si concentra sulle fasi del cambiamento e sulle risorse necessarie, la **change-oriented leadership** pone al centro il ruolo del leader come fattore abilitante del cambiamento.

Le cinque dimensioni che definiscono la change-oriented leadership sono: **monitoraggio dell'ambiente**, **promozione del pensiero innovativo**, **visualizzazione del cambiamento**, **assunzione di rischi** e **impegno personale nel guidare la trasformazione**.

1. **Monitorare l'ambiente** → il leader orientato al cambiamento deve innanzitutto leggere in maniera attenta l'ambiente e il contesto, analizzando i possibili scenari.

2. **Incoraggiare il pensiero originale** → le burocrazie pubbliche tendono a limitare il pensiero laterale. Bisogna tentare di allontanarsi dalla **path dependence** (meccanismo per cui decisioni passate influenzano e limitano le scelte future, rendendo difficile introdurre discontinuità). Il leader del cambiamento incoraggia e rende percepibile l'importanza del nuovo e dei benefici dell'innovazione.

3. **Visualizzare il cambiamento** → aiuta a rendere concreto e comprensibile ciò che potrebbe apparire astratto o incerto. Quando un leader visualizza il cambiamento non si limita a dire che bisogna cambiare: costruisce e comunica un'immagine chiara e ispirante di ciò che il cambiamento comporterà.

4. **Assumersi il rischio** → nel caso in cui il cambiamento comporti dei rischi, il primo che è tenuto ad assumersi il rischio è il leader. Un leader efficace deve essere disposto a prendere decisioni audaci e a sostenere le conseguenze, fungendo da esempio per il team.

8.2 Cambiare la Pubblica Amministrazione: retorica o realtà?

La storia della Pubblica Amministrazione:

Contrariamente all'idea di una macchina immobile e tradizionalista, ci sono state discontinuità reali nella pubblica amministrazione italiana, seppur spesso silenziose, marginali e non intenzionali.

Nel Novecento si affermò una egemonia giuridica che marginalizzava competenze tecniche nate prima. Il **concorso pubblico** diventò lo strumento di selezione costruito su misura per mantenere questa egemonia.

Ci furono numerosi tentativi di riforme ma pochi veri e propri risultati per vari motivi:

a. **Elitismo riformatore** → riforme pensate da pochi individui particolarmente importanti e percepite come minacce da chi deve attuarle.
b. **Errore nella sequenza** → si parte dalle persone (impiegati), non dalle funzioni e missioni.
c. **Feticismo normativo** → si crede che cambiare la norma basti a cambiare la realtà, ma senza cultura organizzativa, coinvolgimento e leadership, la norma resta immobile.

Il cambiamento si costruisce dall'interno, coinvolgendo chi lavora nella pubblica amministrazione. È necessaria una leadership che apra la strada con capacità di creare senso di urgenza condiviso, visione, coraggio e competenze organizzative.

La visione sociologica:

Le norme danno l'illusione di ordine, ma spesso non organizzano né riducono la complessità. Sono strumenti rassicuranti, perché sembrano risolvere problemi senza cambiare la realtà sottostante.

Le riforme sono diventate abitudini più che vettori di cambiamento poiché sono considerate strumenti di semplificazioni che però sono semplicemente intenzioni e non veri e propri cambiamenti.

Le riforme nella pubblica amministrazione italiana sono spesso solo cambiamenti normativi che, pur rassicuranti, non incidono realmente sull'organizzazione e sulle pratiche. Diventano strumenti retorici,

promesse di futuro, che si ripetono senza effettuare reali miglioramenti, alimentando un'illusione di cambiamento più che un cambiamento reale.

La visione manageriale: i tre domini del management pubblico
A forza di considerare le amministrazioni pubbliche come un soggetto unico e omogeneo (dimenticandosi delle specificità dei singoli enti) ci si è convinti che siano sufficienti le **riforme di sistema**, che creano vincoli e incentivi sul piano della regolazione, per generare un cambiamento.

Ci sono **vari domini** nei quali può esprimersi il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche:
- ⇒ Il sistema delle amministrazioni pubbliche;
- ⇒ Il singolo ente (nella sua autonomia organizzativa e aziendale);
- ⇒ L'unità organizzativa (insieme di attività omogene realizzate da un gruppo di persone sotto il controllo di una figura responsabile).

Ciò che ha dominato il dibattito e la foga riformatrice è stata una **concezione amministrativa** e normo-centrica del funzionamento di questa classe di organizzazioni. Ogni sforzo di cambiamento si è concentrato sul **definire e ridefinire le regole** del sistema.

Il cambiamento organizzativo è spesso confuso con il **riordino istituzionale** (esempio: processi di accorpamento o di revisione degli assetti istituzionali) non accompagnato da un **processo di gestione del cambiamento**, con esiti incerti sul piano dell'efficacia della trasformazione.

Solo laddove le innovazioni normative si sono tradotte in **processi attivi** guidati a livello di singolo ente, queste si sono prodotte in **cambiamento consapevole** e capace di generare valore.

Collocare lo spazio di cambiamento a livello del singolo ente presenta un problema; ci sono oltre 60.000 singoli enti all'interno dell'ordinamento italiano e diventerebbe impossibile coordinare le pratiche di tutti.

Modello di gestione del cambiamento di Kurt Lewin → spiega come gestire i processi di cambiamento. È noto come modello "Unfreeze – Change – Refreeze".

Modello delle 8 fasi di cambiamento di John Kotter → usato per guidare il cambiamento organizzativo, anche nella Pubblica Amministrazione.

MODELLI DI GESTIONE DEL CAMBIAMENTO A CONFRONTO	
Il modello di Kurt Lewin	**Il modello di John Kotter**
Scongelare: destabilizzazione dello stato di equilibrio esistente.	***Creare un senso di urgenza:*** sensibilizzare i membri dell'organizzazione sull'importanza del cambiamento, evidenziando i rischi che l'organizzazione corre se il cambiamento non viene affrontato.
	Formare una coalizione guidante: creare una coalizione di leader del cambiamento che abbiano il potere e l'influenza per guidare il cambiamento anche grazie al coinvolgimento di persone con diverse competenze e background.
Trasformare: introduzione di nuovi valori, idee, pratiche, attività, modelli e comportamenti.	***Sviluppare una visione e una strategia:*** sviluppare una visione condivisa del futuro (obiettivo dell'organizzazione) ed una strategia per raggiungerlo, anche grazie al coinvolgimento di individui al di fuori del management.
	Comunicare la visione: coinvolgere tutti i membri dell'organizzazione nella visione e nel raggiungimento degli obiettivi attraverso una comunicazione aperta, allineata e multicanale.
	Eliminare gli ostacoli: identificare e rimuovere gli ostacoli o i fattori che impediscono il cambiamento sul piano della cultura, dei valori, degli incentivi e delle regole.
Ricongelare: stabilizzazione del nuovo stato di equilibrio.	***Creare dei successi a breve termine:*** produrre successi tangibili e visibili a breve termine per mostrare ai membri dell'organizzazione che il cambiamento produce risultati concreti.

	Consolidare i successi e produrre più cambiamenti: coinvolgere sempre più persone nel processo di cambiamento (creare una cultura basata sul cambiamento e sull'innovazione).
	Ancorare nuovi approcci nella cultura organizzativa: integrare i nuovi approcci e le nuove pratiche nella cultura organizzativa per sostenere una cultura del cambiamento e dell'innovazione (in cui il cambiamento diventa la norma e non l'eccezione).

8.3 Cambiamento è apprendimento?

Se i leader orientati al cambiamento sono coloro che possono fare proprio e guidare il cambiamento, l'apprendimento dei membri del loro team diventa un loro oggetto di lavoro.

C'è un approcci che si basa su quattro idee chiave che possono **ispirare le pratiche di gestione del cambiamento** nelle amministrazioni pubbliche:

⇒ I processi di cambiamento si consolidano solo **se sono sostenuti da apprendimenti** nuovi delle persone (la disponibilità dei più sofisticati strumenti manageriali si infrange nella difficoltà di adozione se coloro che sono chiamati ad adottarlo non ne colgono il significato manageriale, i vantaggi e l'esito).

In assenza di apprendimenti nuovi e di categorie differenti per interpretare la realtà, l'introduzione di prassi manageriali diventa un esercizio di stile, se non un nuovo fronte di adempimento neo-burocratico.

⇒ L'apprendimento è un processo libero, intenzionale e volontario che si attiva nel caso in cui sia vantaggioso per il soggetto (se genera **benefici apprezzabili**). Ogni approccio prescritto rischia di essere debole e di avere presa solo nel caso in cui non contrasti con i bisogni dell'individuo.

La proposta di soluzioni manageriali (il trasferimento di buone pratiche) corre il rischio di trasformarsi in retorica piuttosto che in apprendimento duraturo.

⇒ L'oggetto cruciale dell'apprendimento organizzativo sono i **comportamenti** e non solo gli strumenti. Nel supportare il proprio team a adottare strumenti di management innovativi è utile che il focus del leader sia anche sulle pratiche che permettono ai collaboratori di apprendere il nuovo stile (più che sull'utilizzo delle pratiche stesse).

⇒ I comportamenti cambiano se cambiano i quadri interpretativi con i quali viene svolta la vita organizzativi. Si possono immaginare azioni e comportamenti organizzativi diversi solo se cambiano le chiavi di lettura con le quali vengono **interpretati i fatti interni ed esterni** all'organizzazione.

Per assicurarsi che ci sia **coordinamento tra i diversi settori** dell'organizzazione serve che chi guida il processo di cambiamento sia in grado di lavorare a una comprensione condivisa del fabbisogno di integrazione organizzativa (anche sul piano della programmazione) al fine di sostenere con le pratiche l'adozione dello strumento.

8.4 Subire o guidare il cambiamento? Il caso dello smart working

Il cambiamento organizzativo più rilevante nella recente storia della Pubblica Amministrazione italiana è stato la remotizzazione forzata del lavoro durante la pandemia COVID-19. Questa esperienza collettiva ha mostrato: urgenza di trovare soluzioni rapide, ruolo cruciale della leadership e alcuni dirigenti hanno promosso il cambiamento, altri hanno resistito.

Il successo del cambiamento è dipeso soprattutto dalla leadership dei dirigenti: alcuni hanno resistito, altri hanno colto l'opportunità per innovare. Le principali difficoltà sono emerse dalla **carenza di strumenti tecnologici**, **competenze digitali** e **modelli organizzativi adatti**.

Il lavoro agile ha richiesto ai dirigenti un cambiamento culturale profondo, passando dal controllo della presenza alla gestione dei risultati. Infine, il vero motore del cambiamento nella PA non sono state solo le riforme normative, ma l'azione diffusa dei dirigenti capaci di guidare l'innovazione dal basso.

Capitolo 9 – Leader che ascoltano

9.1 La relazione è una competenza di leadership?

Possiamo immaginare la relazione come un ponte che unisce due isole. Se la collochiamo nell'ambito della leadership, le due isole sono il capo e il suo collaboratore. Più il ponte che unisce i due terminali è ampio, solido e flessibile per essere percorso comodamente, più sarà facile e veloce il **flusso di informazioni** e il ponte sarà in grado di reggere piccoli urti.

Il ponte è la relazione e il materiale con cui è costruito è la **reciproca fiducia**, la competenza messa in campo per la sua costruzione è la **comunicazione interpersonale**.

La leadership coincide con la relazione diadica ed è vista come il prodotto dello scambio costante tra i due terminali, coerentemente con i riferimenti teorici su cui si poggia, come la teoria dello scambio sociale.

Teoria dello scambio sociale → ogni diade capo-collaboratore ha un funzionamento a sé. Guardare alla leadership in chiave diadica spiega alcuni fenomeni.

Secondo la **teoria leader-member exchange** (LMX) i leader entrano in relazione con ciascuno dei membri del team in modo individualizzato e non trattano tutti i dipendenti alla stessa maniera. Questa differenziazione è spesso il prodotto di un **vincolo di efficienza**.

I leader cominciano sin dai primi scambi a selezionare le persone con le quali sentono maggiore consonanza e rivolge loro la maggior parte delle **risorse informali** (esempio: tempo, attenzione, ascolto, fiducia, ecc). Questo si traduce in un **rinforzo positivo verso i follower** prescelti, alimentando un comportamento di affidabilità nei confronti del proprio capo.

9.2 Come riconoscere e valorizzare le differenze individuali?

Nelle relazioni professionali è più facile collaborare con le persone che hanno valori, stili e attitudini simili poiché è più facile capire e apprezzare persone le cui caratteristiche ci sono familiari.

Anche nella relazione capo-collaboratore la somiglianza facilita la **reciproca comprensione** e la più facile soddisfazione delle reciproche aspettative.

La riduzione dello spazio di diversità può avere dei limiti; scegliere come collaboratori delle persone troppo simili impedisce di costruire relazioni basate su complementarità degli stili.

Le differenze negli stili cognitivi

Gli stili cognitivi descrivono i diversi modi con cui le persone organizzano ed elaborano informazioni ed esperienze. Due stili principali sono identificabili: lo **stile analitico**, basato su dati concreti e approccio sequenziale, e **lo stile intuitivo**, più astratto e sistemico.

Chi adotta uno stile analitico tende a rispettare le regole e a prendere decisioni strutturate.

Chi invece ha uno stile intuitivo mostra comportamenti più anticonformisti e affronta i problemi in modo olistico.

Uno studio su 165 capi e collaboratori in imprese manifatturiere britanniche ha mostrato che le differenze di stile influenzano la qualità della relazione lavorativa. Relazioni difficili si verificano soprattutto tra capi analitici e collaboratori intuitivi, per via della **tendenza dei capi a imporre il loro metodo**.

Al contrario, capi intuitivi favoriscono relazioni migliori anche con collaboratori analitici, grazie alla loro apertura e valorizzazione delle differenze.

Le differenze di genere nella PA

Nella pubblica amministrazione il personale operativo è in maggioranza femminile, ma i ruoli dirigenziali sono ancora prevalentemente maschili.

Il PNRR ha rafforzato l'attenzione verso la parità di genere, spingendo le PA a colmare il gap nei ruoli apicali. Le donne stanno entrando anche in professioni pubbliche tradizionalmente maschili, ma restano sottorappresentate ai livelli più alti.

La **femminilizzazione della PA** dipende non solo dalla ricerca di stabilità, ma soprattutto dalla motivazione sociale di servizio pubblico. Le donne risultano più attratte da carriere accessibili tramite concorso pubblico, dove vi sono minori ostacoli rispetto alla progressione interna.

Differenze culturali come il carico familiare non equamente distribuito ostacolano la crescita delle donne nella carriera. Per contrastare le disuguaglianze, vengono proposte misure come una migliore gestione dei tempi di lavoro e un uso equo del lavoro agile.

Le differenze generazionali nella PA

Negli ultimi anni, nelle PA si è passati dal lamentare **l'invecchiamento del personale** a criticare il "scompiglio" portato dai giovani neoassunti. I nuovi ingressi creano confusione perché portano nuove richieste, modalità di lavoro diverse e una mobilità professionale più elevata.

Le amministrazioni pubbliche faticano a adattarsi al nuovo mercato del lavoro e a definire le competenze richieste per attrarre i talenti. L'omogeneità culturale delle PA si sta rompendo: i giovani hanno un rapporto diverso con l'autorità, sono più istruiti e meno disposti a adattarsi a pratiche obsolete.

I dirigenti sono disorientati nella gestione di squadre generazionalmente miste e devono scegliere se valorizzare o soffocare il cambiamento. Per attrarre e trattenere talenti serve ripensare l'esperienza lavorativa come esperienza di crescita, autonomia e identità, non solo come "posto fisso".

Un primo passo pratico è realizzare seri **programmi di onboarding** che valorizzino sia i nuovi assunti che l'intera organizzazione.

9.3 Come costruire la relazione con la comunicazione?

I cinque assiomi della **comunicazione interpersonale** secondo la Scuola di Palo Alto:

1. Comunichiamo sempre, anche con il silenzio o i gesti, lanciando segnali agli altri.
2. Il significato della comunicazione dipende non solo dal contenuto, ma anche dalla natura della relazione tra le persone.
3. I conflitti spesso nascono da interpretazioni diverse della sequenza degli eventi comunicativi, proprio come accade nella punteggiatura.
4. Comunichiamo sia con le parole che con il linguaggio non verbale, che può rafforzare o contraddire il messaggio.
5. La comunicazione può essere simmetrica o complementare, e la gestione delle dinamiche di potere è cruciale per evitare conflitti.

Allenare il team a darsi feedback costanti aiuta a **costruire fiducia e collaborazione**, ma richiede competenza. Spesso nelle organizzazioni prevale la "poker face", cioè il nascondere emozioni e opinioni per convenienza o sfiducia nell'interlocutore.

Se il silenzio è la regola tra capo e collaboratore, manca un vero scambio e lo spazio per il cambiamento. Un cattivo feedback si trasforma in una requisitoria, in cui il capo sfoga la propria insoddisfazione, cercando colpe invece di costruire soluzioni.

Questo tipo di comunicazione non genera crescita: o demotiva i collaboratori più fragili o crea sfiducia nei più consapevoli, compromettendo la relazione senza aprire possibilità di miglioramento.

	Poker Face	**Requisitoria**	**Feedback**
Descrizione	Osservo un comportamento critico, ma mi astengo dal segnalarlo.	Contesto un comportamento critico e lo denuncio come indicatore di una mancanza sistematica in un dato ambito o in ogni	Descrivo quali aspetti del comportamento sono stati critici e in modo e per chi lo sono stati. Avanzo una richiesta di

		ambito della prestazione.	cambiamento, offrendo supporto e fiducia.
Finalità e motivazioni	Evitare conversazioni insidiose o difficili o considerate inutili: "tanto non capirà mai".	Sfogare la frustrazione, cercare la dimostrazione della propria ragione nelle debolezze altrui. Manca la prospettiva generativa e di cambiamento per chi riceve il messaggio.	Offrire un'opportunità di cambiamento: penso che l'altro possa beneficiare dal vedere una certa circostanza da una prospettiva diversa, da cui far gemmare nuovi comportamenti.
Esito	Non si è creato nuovo spazio per un cambiamento. Non si è rinsaldata la relazione.	Non si è creato nuovo spazio per un cambiamento. La relazione (o l'autostima del destinatario del messaggio) ne esce profondamente minata.	Si è creato uno spazio originale per il cambiamento. La relazione può uscirne molto più rinsaldata.

Il feedback può essere propedeutico ad avanzare una richiesta puntuale di cambiamento. Un feedback (anche meglio costruito) può non lasciare traccia perché implica che l'altro sia libero di scegliere che cosa farsene.

9.4 Come alimentare la fiducia con la delega?

Tra i comportamenti della leadership relazionale c'è la capacità di **delegare autorità e responsabilità ai collaboratori**, basata su una solida fiducia reciproca.

Questa pratica trova ostacoli nelle amministrazioni pubbliche per due motivi principali.

1. **si confonde la delega organizzativa** (informale, basata sulla fiducia) **con la delega amministrativa** (formale, scritta, con trasferimento di poteri specifici), spesso usata impropriamente per scaricare responsabilità o evitata per paura di perdere il controllo.
2. chi ottiene un incarico di posizione organizzativa (PO) **fatica a evolversi da contributore individuale a vero team leader**, continuando a lavorare come prima ma aggiungendo compiti di coordinamento, con il rischio di sovraccarico personale e demotivazione collettiva.

Inoltre, sia tra nuove PO che tra dirigenti, persiste una cultura professionale che ostacola l'assunzione piena del ruolo gestionale.

Per superare questi ostacoli, è necessaria una forte motivazione al cambiamento, sostenuta da due leve principali:

- ⇒ **Gestione del tempo**: per reggere carichi di lavoro crescenti è necessario delegare funzioni di controllo a membri del team fidati.
- ⇒ **Sostegno alla motivazione**: per mantenere alto l'engagement, è utile dare autonomia decisionale, soprattutto a collaboratori orientati al potere (bisognosi di spazio di azione) o al risultato (intolleranti alla supervisione eccessiva).

Il primo ingrediente fondamentale per una delega efficace è la fiducia. Spesso si considera la fiducia come un fattore esterno, immutabile: o c'è, o manca. Questo approccio **deresponsabilizza** i capi e li porta a non lavorare attivamente sulla relazione.

Invece, può essere utile vedere la fiducia come un'opinione soggettiva, una costruzione basata su convinzioni e interpretazioni personali dei segnali ricevuti.

Esempio → un responsabile che valorizza più il tempismo dell'accuratezza tenderà a fidarsi meno di collaboratori più lenti ma precisi, sottovalutando risorse preziose del team.

Due oggetti della fiducia: capacità e intenzioni.

Per agire sulla fiducia, è utile distinguere tra:

⇒ **Fiducia nelle capacità:** riguarda quello che una persona è o non è in grado di fare. Le capacità possono essere sviluppate (es. precisione, rispetto delle scadenze, affidabilità) e migliorate con feedback e formazione.
⇒ **Fiducia nelle intenzioni:** riguarda quello che una persona vuole o non vuole fare. Se un collaboratore agisce in modo poco trasparente, può segnalare una mancanza di fiducia verso il capo stesso (ritenuto magari incapace o poco affidabile).

Questa distinzione aiuta a capire su quali aspetti della relazione è possibile lavorare per ricostruire o rafforzare la fiducia. La chiarezza delle aspettative: logica **SMARTER**.

Il secondo ingrediente della delega efficace è l'esplicitazione chiara delle aspettative, seguendo una logica SMARTER:
⇒ **Specificità** del mandato,
⇒ **Misurabilità** del risultato,
⇒ **Assegnazione** chiara dei ruoli,
⇒ **Realismo** dell'obiettivo (risorse e vincoli),
⇒ **Tempo** di esecuzione definito,
⇒ **Esplicitazione** del mandato,
⇒ **Ricezione** e accettazione dell'incarico.

Molti capi che dichiarano di aver perso fiducia nei collaboratori, in realtà hanno **delegato in modo ambiguo**, senza definire bene i compiti né verificarne la comprensione. Nelle organizzazioni, l'ambiguità è normale, ma quando supera certi livelli può generare: conflitti, malintesi, senso di inadeguatezza e sfiducia diffusa.

Delegare in modo efficace significa non limitarsi a "dare ordini", ma negoziare (seppur in forma asimmetrica) il mandato: discutere obiettivi, modalità operative, ruoli, risorse disponibili e scadenze. Solo attraverso un accordo esplicito si può assicurare che la responsabilità venga realmente assunta dal collaboratore.

Capitolo 10 – Conclusioni: cinque riflessioni sui cinque modi di fare il dirigente pubblico

I cinque stili di leadership non esauriscono tutte le pratiche efficaci nella funzione dirigenziale nella PA. Sono derivati dalla letteratura accademica, che, pur rendendo osservabili i fenomeni, tende a semplificare e talvolta **impoverire l'interpretazione**. Questi stili funzionano in determinati contesti, ma non sono gli unici possibili: nuove sfide, come la remotizzazione del lavoro, richiedono approcci innovativi ancora poco esplorati.

- Gli stili analizzati funzionano nei contesti pubblici, ma anche nel privato. Tuttavia, il focus è sulle PA, dove temi come **collaborazione**, **cambiamento** e **motivazione** assumono significati particolari.

- I cinque stili non sono completamente omogenei né del tutto distinti. Spesso condividono visioni di fondo sulla leadership, come l'orientamento al cambiamento che si collega alla **leadership trasformativa**. Alcuni modelli concepiscono la leadership come un insieme di comportamenti del capo; altri, come il modello relazionale, la vedono come un processo di scambio; altri ancora, come lo stile collaborativo, come una funzione distribuita tra più membri, anche oltre i confini organizzativi.

- Ogni modello illumina un aspetto specifico delle sfide della public leadership. Questa riflessione apre conversazioni su temi cruciali:
  - rapporto tra pubblica amministrazione, management e leadership (Capitolo 2);
  - rapporto tra politica e management (Capitolo 3);
  - sistemi di reclutamento e selezione della dirigenza pubblica (Capitolo 4);
  - leadership trasformativa e motivazione oltre incentivi materiali (Capitolo 5);
  - leadership etica e consolidamento di comportamenti basati su valori pubblici (Capitolo 6);
  - leadership collaborativa nei servizi pubblici e nella gestione delle emergenze (Capitolo 7);
  - leadership orientata al cambiamento e riforme amministrative (Capitolo 8);

    - gestione delle diversità di genere, età ed esperienza nella relazione capo-collaboratore (Capitolo 9).

- I cinque stili non sono presentati come prescrizioni, ma come **spunti per riflettere sul mestiere di dirigente** pubblico. Alcuni si riconosceranno in uno o più stili, altri li troveranno tutti familiari o distanti, in base alle proprie sfide, esperienze, inclinazioni e sensibilità.

Il libro non intende proporre un unico “modo corretto” di essere leader (“this is the way”), ma invita a considerare i cinque stili come **chiavi di lettura per rileggere il proprio ruolo**. Il lavoro pubblico, spesso sottovalutato, offre l’opportunità di connettersi con la propria comunità e può essere un’avventura ambiziosa e piena di soddisfazioni, se interpretato come servizio all’interesse collettivo.

PER DUBBI O SUGGERIMENTI SULLA DISPENSA

MARTINA PARMEGGIANI

martina.parmeggiani@studbocconi.it

@martina_parmeggiani05

+39 3445120057

JACOPO CONTI

jacopo.conti@studbocconi.it

@jak_conti

+39 3913636945

PER INFO SULL'AREA DIDATTICA

VITTORIA NASONTE

vittoria.nasonte@studbocconi.it

@_vittorian_

+39 3274441476

ELENA CACIOLI

elena.cacioli@studbocconi.it

@elenacaciolii_

+39 3928931605

TEACHING DIVISION

NOSTRI PARTNERS

Wall Street English®

TEGAMINO'S

ETHAN
SUSTAINABILITY

700+
CLUB

DELIVERY VALLEY
NO GENDER KITCHEN

LA PIADINERIA

LA PIADINERIA
dal 1994