

Domande in materia di gestione per l'Amministrazione federale

Le Domande in materia di gestione sostituiscono le Direttive sulla gestione nell'Amministrazione federale (DGA) del 1974.

Si fondano sulla LOGA, sulla Lpers e sulle Linee direttive in materia di politica del personale in seno all'Amministrazione generale della Confederazione

Approvate dal Consiglio federale il 27 marzo 2002

Introduzione

Dirigere diventa sempre più difficile. Ogni processo di trasformazione mette in discussione i modelli di gestione tradizionali e sollecita nuove forme di collaborazione. Questo vale anche per l'Amministrazione federale. Negli ultimi anni l'opera di modernizzazione dell'amministrazione si è concentrata soprattutto sulle condizioni strutturali (ad es. riforma del Governo e dell'amministrazione RGA, gestione con mandato di prestazioni e budget globale GEMAP, legge sul personale federale LPers e disposizioni d'esecuzione). Ora si tratta di preparare e stimolare il personale federale a sfruttare le nuove condizioni quadro. L'Amministrazione può agire in modo efficace e sostenibile solo se gli individui sono coscienti dei propri comportamenti e in grado di esaminarli in modo critico e, se del caso, modificarli. Questa trasformazione culturale presuppone in particolare una nuova mentalità a livello dirigenziale e il coraggio di abbandonare i tradizionali principi in materia di conduzione. L'autoriflessione viene stimolata da interrogativi mirati, sotto forma di domande critiche. Perché?

Gli interrogativi permettono di mettere in discussione i propri schemi mentali, valori, motivi, sentimenti ma anche le proprie esperienze. Essi toccano da vicino il singolo individuo che difficilmente li può eludere. La nuova presa di coscienza lascia ampio spazio alla creatività. Il modo di operare dipende comunque da ogni singola situazione. Dal momento che le domande sono strettamente individuali e si prestano a risposte di volta in volta diverse, rimangono sempre attuali. E le nostre risposte esigono continue verifiche inducendoci ad un'(auto)riflessione critica, anche perché ne dobbiamo assumere le responsabilità.

Gli interrogativi in materia di gestione sollecitano i dirigenti a continue riflessioni sulle loro attività, capacità e responsabilità (gestionali). Permettono ai quadri dirigenti di confrontarsi con il risultato del loro comportamento, promuovendo in tal modo la discussione su modi di operare ragionevoli. Gli interrogativi contribuiscono pertanto a un ulteriore sviluppo personale e professionale e forniscono opportunità d'apprendimenti sistemici.

I tradizionali principi direttivi come le «Direttive sulla gestione nell'amministrazione federale (DGA)» del 1974 sono per contro costituiti da norme di azione. Essi forniscono quindi risposte definitive. Per questa ragione i principi direttivi sono meno flessibili e poco adatti per sostenere il processo di trasformazione culturale

nell'Amministrazione federale. Ciò ha indotto il Consiglio federale a sostituire le DGA con «Le domande in materia di gestione» del 27 marzo 2002. Queste sono state sviluppate dall'Ufficio federale del personale – in un processo durato pressoché due anni – assieme a differenti gruppi di quadri dell'Amministrazione federale e discusse con esponenti della scienza, della politica e dell'economia.

Con l'approvazione dei cinque obiettivi in materia di gestione e delle cinque domande che ne derivano, il Consiglio federale si schiera a favore di una cultura gestionale aperta, fondata sulla (auto)riflessione e sul dialogo. Una tale cultura è indispensabile per un'amministrazione che voglia continuamente apprendere e svilupparsi.

Obiettivo 1: Conoscere i ruoli e prendere posizione

Dirigere significa mostrarsi autonomi nell'adempimento dei compiti e nei rapporti con i collaboratori.

Domande:

- *Come valuto il nostro compito e qual è il mio atteggiamento personale nei suoi confronti?*
Cosa voglio? Qual è la mia visione? Quali esigenze di carattere umano e professionale intendo soddisfare? Cosa legittima la mia attività dirigenziale?
- *Dove si situa l'ago della bilancia tra la libertà d'azione individuale e l'esecuzione dei compiti?*
Come valuto e dove situo il mio margine di manovra? Come imposto il mio compito?
- *Qual è la relazione con me stesso nella mia posizione dirigenziale?*
Sono coerente con me stesso? Mi mostro come sono, come vorrei essere o come credo di dover essere? Che cosa faccio per sviluppare la mia competenza dirigenziale? Se mi considero un esempio, quali caratteristiche mi contraddistinguono?

Commento:

L'attività dirigenziale inizia dalla propria persona. I quadri dirigenti devono comportarsi in modo irreprensibile. Devono essere capaci di lavorare in seno a un gruppo, essere imparziali e infondere fiducia.

Essi credono nelle proprie possibilità, utilizzano le proprie risorse in modo sostenibile e non contraddicono i loro principi fondamentali. L'esigenza di autenticità e di esemplarità personali si fonda su una forte posizione individuale in seno al gruppo. I quadri dirigenti mostrano determinazione. Ciò non significa che debbano, sempre e ovunque, essere i migliori e avere tutto sotto controllo. Essi devono comportarsi conformemente a quanto pretendono dagli altri e far seguire i fatti alle parole.

I quadri dirigenti mostrano la loro personalità in modo particolarmente chiaro attraverso la forte, ma anche emozionale ed esplicita relazione che hanno verso il loro lavoro. Essi hanno idee chiare e cercano di combinare teoria e prassi. Sono allo stesso tempo leader e manager.

Questa comprensione della gestione personalizzata è in sintonia con i principi del New Public Management. I quadri dirigenti possono sfruttare i margini di manovra solo se operano con la massima trasparenza, gestiscono invece di amministrare e se sono apprezzati come persone anche al di fuori della loro funzione.

Al tempo stesso sono in grado di conciliare libertà d'azione e prescrizioni esecutive nell'interesse dei mandati da svolgere.

Obiettivo 2: Impostare i rapporti

Dirigere significa sviluppare rapporti solidi, attraverso i quali i collaboratori possono e vogliono concretizzare i propri potenziali.

Domande:

- *Quali esperienze con i collaboratori hanno influito sulla mia concezione delle relazioni umane?*
Se seguo determinati valori, i collaboratori conoscono la mia etica dirigenziale e la condividono? Nel mio rapporto con i collaboratori mi baso su ciò che è o su ciò che non è ma che dovrebbe essere? Apprezzo i collaboratori che dirigo? In caso affermativo, glielo dimostro?
- *In che modo riesco a capire se i miei collaboratori hanno fiducia in me?*
Come si ottiene la mia fiducia? La mia diffidenza? Come ottengo la fiducia dei miei collaboratori? In che modo si possono rendere diffidenti? Ed io, ho fiducia nei miei collaboratori? Quali sentimenti provo quando penso ai miei collaboratori? Esterno questi sentimenti nella mia attività dirigenziale?
- *Il mio modo di comunicare mi permette di dirigere con successo?*
Quando dico qualcosa, i collaboratori capiscono quello che io penso di aver detto? In caso contrario, sono consapevole del perché il mio messaggio non viene capito? Dove risiedono le incomprensioni?
Nella mia organizzazione circolano le informazioni? Arrivano dove servono? Dei miei collaboratori so tutto quello che devo sapere?

Commento:

La concezione delle relazioni umane dei quadri dirigenti influisce in misura decisiva sull'attività dirigenziale e sui rapporti che ne derivano. I dirigenti devono fondarsi su una concezione delle relazioni umane che permetta loro di instaurare rapporti solidi con i collaboratori. Essi devono cercare e valorizzare le potenzialità, le possibilità di sviluppo e l'unicità dei loro collaboratori e non fermarsi alle loro lacune. L'idea di un rapporto complementare tra superiori e collaboratori, in cui i superiori sono

richiesti proprio per quelle qualità che mancano ai collaboratori, è superata. L'attività dirigenziale non si può più spiegare né legittimare con le lacune dei collaboratori.

Se partono da questa concezione positiva delle relazioni umane, i dirigenti creano le premesse per ampliare i margini di manovra. In tal modo possono correntemente sviluppare le capacità (potenziali), i (buoni) propositi e le (buone) conoscenze dei loro collaboratori nonché utilizzare al meglio il loro contributo.

Le qualità più importanti in un rapporto relazionale sono la fiducia e la credibilità, che vengono costruite attraverso la trasparenza, la coerenza e l'impegno. In un'epoca caratterizzata da rapide trasformazioni è indispensabile nutrire fiducia nei superiori. Infatti i cambiamenti generano sempre anche insicurezza e rischi per i collaboratori. Non è il desiderio di essere ben voluto ad ogni costo che contraddistingue il rapporto del superiore nei confronti del collaboratore, bensì sentimenti come la stima, il rispetto, la comprensione, la simpatia e certamente non un atteggiamento di svilimento. I collaboratori possono sviluppare il proprio potenziale nell'ambito di processi di trasformazione solo in un clima di fiducia instaurato dai superiori. In tal modo è data la premessa più importante per la partecipazione attiva dei collaboratori alla trasformazione culturale.

Obiettivo 3: Orientare e permettere lo sviluppo

Dirigere significa orientare al fine di individuare e sfruttare i margini di manovra.

Domande:

- *Come posso creare una dinamica che concili lavoro e relazioni umane nel Servizio?*
Sono capace di fissare obiettivi (misurabili) e di agire coerentemente? In che misura questi obiettivi servono da base per una valutazione delle prestazioni trasparente e corretta?
Il mio modo di pensare è orientato al futuro? Posso individuare e sviluppare strutture per essere pronto alle sfide del futuro? Dove stabilisco determinate priorità e perché? Cosa faccio per non ostacolare la motivazione dei miei collaboratori? Riesco a offrire a buoni collaboratori opportunità di apprendimento e possibilità di successo assegnando loro compiti esigenti? Quali condizioni quadro creo a tal fine?
In che modo promuovo il pensiero e l'agire globale e imprenditoriale dei miei collaboratori? Qual è in definitiva lo scopo che deve perseguire il Servizio?
- *I miei collaboratori individuano e sfruttano i loro margini di manovra?*
In caso negativo, quali sono gli ostacoli? Come convinco i miei collaboratori a sfruttare i propri margini di manovra? Riesco a entusiasmare i miei colla-

boratori? In che misura l'attività creativa e quella amministrativa sono presenti nel mio lavoro? Sino a che punto posso essere creativo?

- *Gli errori sono tollerati come possibilità di apprendimento, sono dei tabù oppure sono spunto per critiche personali?*

Che cos'è un errore? Posso permettermi di fare errori? Sono in grado di gestire i feedback? In che misura esiste la cultura del feedback nella mia organizzazione?

Commento:

Se le strutture vengono riorganizzate, i margini di manovra assumono maggiore importanza delle regole, come nel Public Management moderno. I quadri dirigenti sono tenuti a orientare i collaboratori, affinché questi sfruttino in modo mirato i margini di manovra, siano in grado di assumersi responsabilità e di fornire contributi.

I quadri dirigenti devono preoccuparsi di creare il senso di appartenenza al gruppo («noi»), sulla base di un significato comune e di regole riconosciute da tutti. Essi prendono iniziative che consentono di raggiungere, insieme ai collaboratori, i risultati auspicati. I successi devono poter essere vissuti come una conquista comune.

I superiori creano le condizioni affinché la cultura di un'organizzazione si manifesti nell'agire di ogni singolo collaboratore. La regola suprema non è più l'esecuzione perfetta dei compiti. La cultura moderna dell'amministrazione è una cultura dell'apprendimento, che accentua la possibilità di imparare dagli errori commessi.

I quadri dirigenti offrono queste opportunità di apprendimento anche tenendo conto della situazione del mercato del lavoro e della concorrenza sempre più agguerrita tra le aziende per l'acquisizione di collaboratori qualificati e leali. In questo contesto, essi devono cercare di mantenere sia la loro concorrenzialità (employability) sia quella dei loro collaboratori. La selezione e lo sviluppo dei collaboratori rivestono un'importanza sempre maggiore. Laddove i collaboratori possono sviluppare i propri potenziali, la concorrenzialità sul mercato del lavoro aumenta. Questo è un fattore decisivo se si vuole garantire a lungo termine l'efficienza del personale e dell'organizzazione, affinché il Service Public risulti razionale, sostenibile e attento alle esigenze dei cittadini.

Obiettivo 4: Conoscere le regole del gioco a tutti i livelli

Dirigere significa conoscere e influenzare le regole del gioco della micropolitica.

Domande:

- *So a che gioco si gioca? Conosco le regole di questo gioco?*
In caso affermativo, conosco il mio ruolo e quello degli altri? Capisco chi occupa quale posizione, chi rappresenta quali interessi? Sono a conoscenza delle differenti alleanze e delle risorse cui devo ricorrere?

- *Quali reti di contatti intrattengo e curo che mi consentono di riconoscere e risolvere complessi problemi intersettoriali?*
Ho trovato le persone giuste? Chi fa parte della mia rete innovativa di contatti e perché?
- *In quali ambiti della mia attività dirigenziale ho potere e come lo esercito?*
A quali condizioni sono disposto a delegare responsabilità agli altri? Esercizio il potere con senso di responsabilità? Che valore hanno le questioni etiche nel mio agire? In base a quali principi etici imposto il mio ambiente di lavoro e la mia rete di contatti?

Commento:

I quadri dirigenti devono sviluppare relazioni solide a tutti i livelli. Questo presuppone che abbiano familiarità con la realtà micropolitica, ovvero che sappiano dove sia possibile esercitare la propria influenza e far valere i propri interessi. I quadri dirigenti devono anche sapere dove le loro conoscenze possono essere utilizzate per risolvere determinati problemi assicurando così un'esecuzione ottimale dei compiti.

Essi si preoccupano di instaurare buone relazioni interpersonali, anche fuori della propria unità organizzativa e del proprio Ufficio. Sono interessati a raggiungere obiettivi superiori insieme a tutte le persone coinvolte. A tale scopo, essi definiscono a tutti i livelli le strutture e i processi necessari per l'integrazione di soluzioni interne ed esterne. I quadri dirigenti gestiscono una rete di contatti per garantire l'accesso a informazioni e a conoscenze e per generare sinergie. Ciò richiede apertura nel dare e nel ricevere. Se ciò riesce, è possibile smorzare un'attitudine di concorrenza e promuovere il cambiamento culturale.

I dirigenti devono gestire con senso di responsabilità la loro influenza e il loro potere assumendo un atteggiamento critico. Ciò fa parte del loro ruolo di esempio.

Obiettivo 5: Agire verso l'esterno

Dirigere significa creare e sviluppare un vero e proprio spirito di collaborazione che vada oltre l'unità amministrativa nonché rafforzare l'efficienza per adempiere al meglio il mandato pubblico.

Domande:

- *Ha senso il nostro lavoro?*
I clienti sono soddisfatti del nostro lavoro? Come posso saperlo? In che cosa consiste esattamente questo lavoro? Negli ultimi tempi sono riuscito ad abbattere alcuni pregiudizi dei cittadini nei confronti dello Stato? In caso affermativo, quali e in che modo?

- *Come sono riuscito a coinvolgere le persone interessate e a raggiungere insieme a loro obiettivi superiori?*
Quali sono le strutture e i processi che ho dovuto definire a tal fine? Tratto i miei clienti nel modo in cui vorrei essere trattato da loro?
- *Ho il coraggio di introdurre e imporre le novità?*
Quando è stata l'ultima volta che mi sono reso conto che era possibile e necessario attuare trasformazioni strutturali? Per quale ragione? I miei collaboratori sono a conoscenza del contributo che forniscono in vista dell'introduzione di una novità?

Motivazione:

I servizi erogati dallo Stato devono avere un senso per i clienti. L'agire dello Stato produce effetti verso l'esterno quando è orientato a questi tre aspetti: visione d'insieme, responsabilità sociale e mentalità imprenditoriale. I quadri dirigenti creano condizioni quadro in cui è possibile elaborare soluzioni globali nell'ambito di un contesto relazionale sempre più complesso, esigente e critico.

La gestione vista come creazione di un ambiente stimolante è importante tanto quanto la gestione in senso stretto intesa come un'impostazione delle relazioni conforme agli obiettivi e alle esigenze dei collaboratori. L'esigenza di un'elevata efficienza verso l'esterno è soddisfatta dai quadri dirigenti che sono in grado di stabilire un equilibrio tra strategia, struttura e cultura in seno alla propria organizzazione. Gestire significa creare un'organizzazione come la immagina il mondo esterno: i clienti devono considerare valore aggiunto l'adempimento dei compiti sovrani dello Stato e l'erogazione di servizi statali. Ciò aumenta il grado di accettazione dell'operato dell'amministrazione pubblica. I quadri dirigenti devono assumersi questa responsabilità nelle loro relazioni esterne.

L'Amministrazione federale dispone di strutture organizzative che possono essere create o ridotte con grande flessibilità, in funzione dei compiti in continuo cambiamento. Essa dispone altresì di modelli di organizzazione strutturati secondo le esigenze attuali. I quadri dirigenti devono avere il coraggio di sperimentare le novità, ad esempio creando forme di organizzazione in grado di soddisfare in modo ottimale le esigenze dei clienti con un dispendio limitato di risorse. In qualità di innovatori, essi devono essere capaci di cambiare ruolo e funzione a seconda delle circostanze con l'obiettivo di trasformare i mandati amministrativi in servizi.

