

## PSICOLOGIA E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE LA RIVOLUZIONE DELLE CARRIERE

Anzitutto ringrazio l'Ordine degli psicologi della Regione dell'Umbria che ha voluto la mia presenza a questo convegno nazionale in rappresentanza dell'INPS che è patrocinante di questa iniziativa.

Non nascondo che sono fortemente motivato nell'offrire un personale modesto ma sentito contributo ai vostri lavori. Oggi a differenza che in un passato non troppo lontano non mi sento affatto fuori posto tra voi nella mia qualità di Dirigente INPS.

Questa motivazione trova il suo fondamento nell'interesse sempre crescente che l'Istituto che rappresento e più in generale il mondo del lavoro pone nella funzione dello psicologo.

Come non tutti sanno ad un certo punto della sua vita ultracentenaria anche l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, per migliorare la sua efficienza, è "andato dallo psicologo".

Permettetemi di raccontarvi questa vicenda che è uguale a tante che voi certamente conoscete perché gli attori sono noti e le dinamiche sono ampiamente conosciute: c'è un Marito e una Moglie che vivono insieme un po' per convenienza e un po' per affetto ma litigano perché non si capiscono e rimangono sostanzialmente estranei pur tentando qualche volta di avere un colloquio chiarificatore.

Ci sono i Suoceri che spesso mettono il naso negli affari dei due, qualche volta in modo autoritario e qualche volta con semplici consigli, timorosi che lei, la moglie, si stufi definitivamente e vada a cercarsi un'altra storia e si rifaccia la vita con un altro.

E c'è infine l'Altro, bel giovane, dinamico con un fare accattivante, gran corteggiatore, che promette più di quello vuole realmente dare e che rimane in agguato pronto ad approfittare delle crisi acute dei due coniugi.

Nella mia storia il Marito è l'INPS, la Moglie è il cittadino, i Suoceri sono il Governo e le Associazioni di categoria e l'Altro è il Privato.

La vicenda inizia negli anni '70 quando il Marito, che da tempo si è lasciato andare, decide che è giunto il momento di uscire dall'indifferenza e cerca ridare slancio al rapporto scrollandosi di dosso l'immagine di vecchio pantofolaio pigro e senza progetti.

Si è accorto, infatti, che la Moglie, il cliente, è meno disposta a tollerare i mal funzionamenti e richiede un prodotto che abbia anche qualità e un servizio più celere e, perché no, anche più personalizzato.

Lui allora si fa prestare il denaro necessario dai suoi genitori, il Governo, e compra una macchina americana ultimo modello, un potente elaboratore a cui collega centinaia di video terminali.

All'inizio la cosa funziona bene, i vantaggi sono notevoli: miliardi di dati vengono immessi negli archivi informatici, milioni di calcoli vengono effettuati in tempi brevissimi, milioni di informazioni vengono resi disponibili agli addetti ai lavori superando le barriere di spazio.

Ma come sempre avviene, questo benessere fa nascere tutta una serie di nuovi problemi: antiche e rispettate professionalità vengono ridimensionate e

distrutte, nuove e diverse professionalità cominciano a sorgere, i vecchi equilibri vengono scossi e problemi che sembravano risolti riesplodono sotto altra forma.

Le cose, comunque, migliorano: la produzione fa un balzo, si mettono in moto processi di lavorazione un tempo inimmaginabili e migliorano i tempi di erogazione delle prestazioni.

Poi però i miglioramenti segnano il passo e anche se enormi volumi di pratiche vengono smaltiti si avverte chiaramente che il processo di miglioramento è ancora lungo, il mondo cammina sempre in avanti e nel miglioramento organizzativo non ci può essere un termine e una meta finale, solo tappe.

Tornando al nostro esempio la Moglie, il cittadino, non si accontenta dei miglioramenti, anzi, continua a protestare.

Il Marito, l'Istituto, non molla, è uscito dall'immobilismo e si è accorto che la strada intrapresa ha avviato un processo irreversibile che impone soprattutto una grande capacità di autoanalisi.

Per dare una risposta ai nuovi problemi l'Istituto comincia a ristrutturare le proprie strutture: vecchie e gloriose Direzioni Centrali vengono smembrate o perdono di importanza, nascono nuove strutture centrali in linea con i nuovi sistemi di gestione e con le nuove filosofie della Qualità Totale.

Anche la periferia, e soprattutto la periferia, viene investita dalla ristrutturazione imposta dal centro: le sedi di produzione vedono nascere unità operative, settori operativi e gruppi di lavoro in uno sforzo di miglioramento che appare senza fine.

Ci si accorge però ben presto che continuare a ristrutturare intervenendo solo sui processi e sulla struttura formale è come continuare a comperare libri (ma senza leggerli). L'ufficio o la casa saranno più ingombri ma il miglioramento dell'efficienza sempre più modesto.

Il salto di qualità vero si fa quando oltre che agire sulle strutture, sulle norme, sulle circolari o disposizioni di servizio, si passa a incidere sulla cultura dell'amministrazione, sulla formazione e qualità degli operatori il cui comportamento è causa prima del successo o insuccesso di qualsiasi modello organizzativo. Il cambiamento dell'amministrazione è figlio del cambiamento degli individui più che del cambiamento delle strutture.

I messaggi culturali introdotti autoritariamente, attraverso norme sulla trasparenza, codici di comportamento, carte dei servizi, si rivelano inevitabilmente di scarso effetto e scarsamente produttivi sul piano del cambiamento sostanziale.

Le operazioni "trasparenza amministrativa", "etica del comportamento" e "carta dei servizi" sono in effetti solo un aspetto della ricerca dell'efficienza che deve essere accompagnato da incisive iniziative di formazione, di ricerca di consenso e soprattutto di coinvolgimento emotivo degli operatori.

La questione investe anzitutto la dirigenza in passato legata a quella cultura gerarchico-burocratica per cui, per ogni singolo atto operativo, il dipendente deve chiedere sempre il benestare al capo, atteggiamento che non crea solo inefficienza, ma mortifica lo spirito di iniziativa e deprime i collaboratori. Un

siffatto atteggiamento crea un imbuto che inevitabilmente rallenta i processi a scapito dell'efficienza e disamora gli operatori.

Oggi è chiaro che il destino professionale del dirigente è quello di motivare le persone, di infondere cioè ad altri soggetti una diversa prospettiva di lavoro e di vita, di attivare una tensione nuova verso i bisogni della collettività di generare entusiasmo ed energia verso il superamento degli ostacoli che si frappongono al cambiamento della mentalità degli atteggiamenti e del comportamento dei singoli.

L'organizzazione e tutto il procedere deve risultare dalla somma delle capacità di tutti e non dalle iniziative di un solo soggetto, magari eccellentissimo, ma inevitabilmente limitato dal fatto di essere soltanto uno.

I brillanti risultati organizzativi ottenuti in Umbria dall'INPS (l'Umbria è in Italia la prima regione in termini di efficienza) sono conseguenza del fare squadra degli operatori che collaborano tutti con responsabilità e senso di appartenenza.

Il dirigente deve essere non un burocrate ma un comunicatore, deve saper decifrare i bisogni dell'utenza, predisporre ed attuare piani di marketing, deve credere nei valori che trasmette all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

L'INPS da tempo, certamente fra i primi in Italia, ha dato avvio ad una massiccia operazione di formazione, più volte ripetuta, su tutta la dirigenza (e non solo) letteralmente "rimandata a scuola" ed **esposta al giudizio di psicologi**, economisti, professori universitari e manager privati.

Parallelamente, approfittando della riforma del pubblico impiego (il decreto legislativo n.29/93) un'iniezione di sangue fresco ha arricchito la Dirigenza INPS, per la prima volta dirigenti non sono stati selezionati esclusivamente dal proprio organico con un concorso interno di tipo tradizionale, ma sono stati scelti anche dall'esterno con prove riguardanti materie completamente nuove.

Ma non solo, l'INPS ha anche progettato ed avviato un'operazione ambiziosa e complessa sul resto delle risorse umane tentando di fare quello che nel pubblico impiego sembra un'utopia: disegnare delle carriere interne in cui acquistino valore non solo l'anzianità di servizio o il titolo di studio ma anche e soprattutto il possesso di quelle capacità utili a gestire i problemi della produzione e a guidare e motivare gruppi di persone.

Si tratta in fondo di riuscire a fare un'operazione di una ovvietà sconcertante: scegliere il personale più adatto da mettere al posto giusto.

E' una rivoluzione gestionale che comporta, da un lato, la ricerca di intese di alto profilo con le rappresentanze sindacali del personale, dall'altro fa sorgere la necessità di poter usufruire di **specifiche competenze che solo lo psicologo può offrire**.

E' così che dai meandri del Contratto Collettivo Nazionale Integrativo 2002/2005 spuntano alcuni articoli che, utilizzando concetti nuovi, scardinano prassi e regole connaturate con il Pubblico impiego.

Leggiamoli questi articoli per vedere come spesso profondi rivolgimenti si mascherano dietro un linguaggio che sa parlare solo in burocratese ed in sindacalese:

ART 22 – i sistemi di valutazione, in coerenza con il modello organizzativo dell'Ente, rappresentano lo strumento per la valorizzazione e la crescita professionale del personale e la piena configurazione nei rispettivi profili professionali.....

Il sistema di valutazione si articola in: valutazione del potenziale e valutazione delle competenze professionali.

ART 23 – Il sistema di valutazione del potenziale rappresenta un elemento innovativo per la realizzazione delle politiche di sviluppo del personale dell'Istituto.

Tale sistema consiste in un complesso di prove ( test attitudinali, prove sulla capacità professionale ed organizzativa, prove descrittive della personalità e dell'assetto motivazionale) finalizzate a definire il profilo globale del valutato in relazione al sistema di competenze attitudinali adottato.

E quale è il sistema di competenze? Qui risiede forse la maggiore innovazione perché queste non descrivono un vecchio funzionario pubblico figlio di una cultura da legulei, ma prefigurano un responsabile di produzione di una moderna azienda di servizi.

ART 23 comma 7: per sistema di competenze e attitudini oggetto di valutazione si intende: abilità di analisi e di diagnosi organizzativa; competenze nella pianificazione e nella gestione di progetti; capacità di gestione delle criticità e dei cambiamenti; capacità di analisi e soluzione di problemi complessi; apertura alle innovazioni; capacità di negoziazione; attitudine alla creazione di relazioni positive; capacità di guidare un gruppo per realizzare gli obiettivi; proattività e perseveranza nelle situazioni di criticità organizzativa.

Infine il comma 8: la metodologia di riferimento è quella dell'assessment centre intesa come insieme coordinato di prove standardizzate.....il presidio degli aspetti metodologici sarà assicurato **dall'apporto specialistico professionale di qualificati professionisti anche esterni (cioè gli psicologi)** per quanto concerne il monitoraggio e la manutenzione delle metodologie e degli strumenti di valutazione, l'applicazione degli strumenti di indagine nell'ambito di procedure definite, la stesura di report contenenti le risultanze delle stesure di valutazione.

Da quanto detto emerge con chiarezza, credo, che **sempre più la funzione dello psicologo è necessaria nell'organizzazione moderna del lavoro nelle grandi e grandissime strutture.**

L'INPS da tempo ha compreso e deciso di avvalersi della valenza strategica della vostra professione e, ne sono sicuro, i risultati confermeranno la giustezza di questa scelta.

Francesco Sparagna