



## ***La formazione manageriale nella P.A.: un capo senza testa o senza coda.***

di Daniela Binelli

Consulente, Docente di Formazione Manageriale

Dasein Srl

Per prima cosa vorrei sottolineare che questo titolo non vuole essere minimamente offensivo nei confronti di Dirigenti e Funzionari delle Pubbliche Amministrazioni.

Le figure apicali delle P.A. italiane hanno una forte preparazione tecnica e specialistica, una professionalità tanto elevata quanto poco riconosciuta, una grande responsabilità e una scarsa visibilità.

Sono spesso eroi dimenticati anche da loro stessi.

Interpretano il loro ruolo di capo, che è un ruolo assai complesso, senza, per lo più, essere stati preparati a ricoprirlo, senza una formazione adeguata e una guida. Senza, spesso, la consapevolezza delle *skills* che possiedono e che sono fondamentali per l'esercizio di tale ruolo. Per questo capo senza testa.

La Pubblica Amministrazione Italiana fino ad oggi ha teso a valutare e valorizzare le competenze più squisitamente tecniche e ha mandato in trincea soldati ben capaci di usare le armi, ma non sufficientemente preparati a guidare la truppa.

Senza linee guida Dirigenti e Funzionari spesso si sono buttati senza paracadute e tutti o quasi hanno fortunatamente toccato terra indenni, ma facendo molta fatica.

Questa fatica, non si può negare, ha effetti sull'efficacia del loro operato, sul loro benessere e sul benessere di tutta l'organizzazione.

Questa fatica si può ridurre.

Molti apicali non hanno gli strumenti e spesso nemmeno un vero team di supporto – per questo senza coda – e si ritrovano, quindi, con le mani in pasta a gestire quotidianamente le attività; il ruolo di capo viene, quindi, sepolto dalla mole di lavoro da affrontare.

E' possibile tuttavia ridare "ruolo al ruolo".

Nelle aziende private, soprattutto le multinazionali, ormai da anni si implementano percorsi di formazione e sviluppo volti a mettere in chiaro i profili competenziali di ognuno e ad offrire strumenti e metodi per la gestione di processi/progetti e della squadra.

Saper decidere, motivare, comunicare, negoziare non è né spontaneo né elementare o almeno non sempre può essere facile.

Sono troppi i meccanismi emotivi e cognitivi difensivi che scendono in campo e che se non compresi e gestiti possono essere più di ostacolo che di aiuto nell'esercizio delle attività di management e nell'espressione della leadership.

Si pensi, per esempio, alla *dissonanza cognitiva*, cioè alla nostra attitudine innata a rifiutare o trasformare i messaggi ricevuti i cui contenuti non sono coerenti con il nostro sistema di credenze, o al *doppio legame*, cioè quella disfunzionalità comunicativa per cui il contenuto del messaggio emesso non è coerente con il tono e l'atteggiamento utilizzato per emetterlo.

A tale proposito, per fare un esempio, durante un percorso di formazione manageriale, un funzionario, resosi conto di non valorizzare sufficientemente i successi dei collaboratori, "ha confessato" di temere che, usando un tono troppo enfatico, le sue lodi potessero essere interpretate dai collaboratori come false o canzonatorie.

Sempre a titolo esemplificativo, spesso nello svolgimento in aula di esercizi volti ad analizzare e mettere in gioco l'empatia ho l'occasione di riflettere con i partecipanti sulla difficoltà ovvia eppure ostica di guardare gli altri senza utilizzare come filtro noi stessi; di

esplorare la tendenza a identificarci sempre con gli altri grazie ad un egocentrismo tanto adattivo quanto fuorviante che ci impedisce quello sguardo libero da istanze di parte che ci consentirebbe di cogliere l'altro per quello che è.

Le esercitazioni, i role-playing, le simulazioni svolte in aula, durante percorsi di formazione manageriale, sono proprio funzionali a rendere i partecipanti consapevoli di se stessi, dei meccanismi interpretativi umani, delle istintive modalità di azione e reazione delle persone.

Servono proprio a portare alla luce dinamiche sommerse, a comprendere quanto peso abbiano nell'attività professionale le dimensioni intimistiche e personali, a riflettere su quanto poco la nostra natura sia palese a noi stessi, a dare spazio a ciò che spesso si dà per scontato e dignità al banale che banale non è .

Non si tratta ovviamente di psicoterapia di gruppo; le attività di analisi sono propedeutiche alla recezione di proposte relative alle metodologie decisionali, di problem solving, di gestione dei gruppi di lavoro e dei conflitti. Una formazione manageriale efficace deve, infatti, dare strumenti interpretativi ma anche operativi chiari, semplici e testati.

E' grande la soddisfazione che deriva dalla realizzazione di percorsi di formazione manageriale e in materia di competenze trasversali. Riscontrare gli effetti di questi progetti sulle performance organizzative. Ricevere dei feedback sui cambiamenti indotti sia a livello di atteggiamento dei partecipanti che a livello delle dinamiche dei gruppi.

Il risultato si raggiunge sempre o quasi: questi percorsi, se ben costruiti, sono in grado di rompere gli schemi paralizzanti o soporiferi che immobilizzano gli Enti.

Ed è bello vedere organizzazioni pubbliche che scoprono di nuovo l'America, che si rendono conto che gli strumenti di emancipazione ci sono, che la formazione manageriale c'è, è lì, si può fare e può servire.

E allora a tutti voi buon viaggio verso terre più o meno sconosciute.