

Strumenti e nuove competenze nella PA alla luce del cambio generazionale

L'accompagnamento formativo dei neoassunti e l'azione di mentoring

di Giovanni Ghiani¹



Il ricambio generazionale c

Dopo un lungo periodo di blocco pressoché totale delle assunzioni nella Pubblica Amministrazione italiana, coincisa con la fase di austerità finanziaria del 2008, oggi ci troviamo in una nuova fase espansiva generata da un'altra ed imprevista crisi mondiale la cui natura è stata sanitaria. In Italia la pandemia ha prodotto una accelerazione del cambiamento e dell'innovazione non solo per le imprese ma anche per la Pubblica Amministrazione con un cambio di paradigma (dall'austerità all'investimento) legato alla improrogabile inevitabilità della transizione digitale ed ecologica.

Nel corso della pandemia il digitale, soprattutto, ha costretto tutti gli apparati pubblici ad adottare soluzioni organizzative che garantissero, in qualche modo, la continuità del servizio attraverso soluzioni digitali, in parte improvvisate, per attuare procedimenti e procedure d'azione amministrativa. Ciò ha comportato la scoperta dello smart

¹ Giovanni Ghiani – laureato in filosofia si occupa di formazione degli adulti da venticinque anni come progettista e coordinatore di progetti formativi prima nell'ambito della formazione professionale aziendale poi nell'ambito degli Enti locali. E' Project manager di Fondazione ComPA FVG – centro di competenza per la Pubblica amministrazione. Cura prevalentemente la formazione dei formatori pubblici, dei dipendenti neoassunti e della formazione degli amministratori locali g.ghiani@compa.fvg.it

working per la quasi totalità degli enti pubblici. In questi lunghi e faticosi diciassette mesi, anche nei Comuni le attività istituzionali e i servizi sono stati realizzati da remoto, innescando importanti processi di riorganizzazione che hanno comportato l'acquisizione di nuove competenze, benché in modo forzato e spesso non consapevole.

In questo scenario pandemico dai connotati tellurici, in tutti i Comuni del Friuli Venezia Giulia è in corso un consistente ricambio generazionale che succede, per proporzioni, a quello della ben nota ricostruzione post terremoto del 1976. Questa nuova stagione assunzionale è percepita dagli amministratori e dai funzionari come una straordinaria occasione per dare una spinta decisiva al cambiamento organizzativo che è strettamente legato alla digitalizzazione. Il cambiamento atteso è culturale perché il passaggio dalla materialità degli atti alla loro completa digitalizzazione comporta un nuovo approccio mentale al lavoro, una diversa struttura comportamentale sul piano organizzativo con ripercussioni sulla quotidianità del lavoro che sono forse maggiori rispetto all'informatizzazione introdotta negli anni Novanta.

Non è solo la digitalizzazione in sé a richiedere un cambio culturale, ma la modalità stessa di concepire i processi sia di back office che di front office all'interno delle organizzazioni comunali. La struttura tradizionale a canne d'organo non funziona più. La compartimentazione degli uffici ordinati secondo logiche gerarchiche incardinate su meccanismi rigidi è ormai insostenibile. Pensare per processi al fine di conseguire un risultato corrispondente ad un beneficio oggettivo per il cittadino/utente è diventata una priorità. Allo stesso modo, ai singoli dipendenti è richiesta una capacità di riflessione critica sulle prassi vigenti, una disponibilità ad escogitare soluzioni per contribuire, quantomeno, alla eliminazione di ridondanze inutili.

Tutto ciò richiede da parte dei Comuni una capacità di prevedere e pianificare il proprio futuro svolgendo un'analisi puntuale dei rischi relativi all'assetto organizzativo, al profilo di competenze del personale, al loro sviluppo nel tempo con particolare attenzione alle sfide dettate dal contesto esterno (non solo normativo, ma anche sociale, economico e tecnologico) e al turn over interno.

Le competenze chiave di tipo trasversale per avere neoassunti proattivi

L'immissione di nuovi assunti in quantità consistenti comporta una capacità di gestire in modo consapevole e pianificato la fase del loro ambientamento e la trasmissione delle competenze chiave funzionali all'integrazione nell'organizzazione sia sul piano socio-relazionale che tecnico-metodologico. Affinché questa nuova e storica stagione di ricambio generazionale diventi una grande occasione di rinnovamento organizzativo e non soltanto di ringiovanimento anagrafico dell'organico, dopo il superamento del concorso, è necessario che i nuovi assunti siano accompagnati secondo precise modalità e da figure dedicate a maturare competenze trasversali e competenze

tecniche d'ingresso con percorsi formativi ad hoc per dipendenti di categoria sia C che D.

ComPA FVG negli ultimi tre/quattro anni ha messo a punto percorsi flessibili e organici di accompagnamento formativo per neoassunti coerenti con le premesse esposte nel capitolo precedente. Limitandoci alla esplicitazione di quelle trasversali, le competenze individuate sono raggruppabili in sette moduli (l'ultimo riferito alla categoria D):

1. Organizzazione e gestione per processi
 - Leggere l'organizzazione prima per processi e poi per procedure e procedimenti
 - Esercitare il proprio ruolo secondo l'approccio cliente-fornitore interno
 - Concepire le prestazioni individuali nella logica per obiettivi e indicatori dell'Ente
2. Programmazione del lavoro e gestione del tempo
 - Programmare le proprie attività in funzione degli obiettivi da conseguire
 - Gestire il tempo distinguendo le urgenze dagli obiettivi importanti da realizzare
3. Gestione efficace delle attività sia "in presenza" che "a distanza"
 - Cogliere le differenze sostanziali tra lavorare "in presenza" e "a distanza"
 - Utilizzare gli strumenti digitali di social collaboration e condivisione documentale
4. Lavoro in gruppo e gestione delle relazioni
 - Ascoltare attivamente gli altri e scegliere modalità comunicative efficaci
 - Dare e ricevere feedback per collaborare in gruppo (in presenza e in remoto)
 - Valorizzare le proprie proposte/idee e farle "comprare" agli altri
5. Problem solving e creatività
 - Sviluppare un atteggiamento orientato alla ricerca di soluzioni, al miglioramento continuo e all'innovazione
 - Affrontare i problemi organizzativi secondo un metodo che coniughi analisi-creatività-pragmatismo
6. Etica, valori e ruolo nella PA
 - Riconoscere valori e principi del lavoro pubblico secondo le fonti normative: Costituzione, leggi, statuto e regolamento comunali
 - Essere consapevoli del proprio ruolo e di come poter declinare concretamente i valori dell'Ente nel contesto organizzativo
 - Ricercare la creazione di valore pubblico nel servizio reso al cittadino attraverso il proprio lavoro fatto bene
7. Leadership e gestione dei collaboratori
 - Identificare i punti di forza e debolezza nell'agire la propria leadership per la gestione dei team di lavoro e applicare stili adeguati di leadership ai contesti
 - Indirizzare il lavoro dei propri collaboratori per conseguire i risultati attesi
 - Preparare e gestire le riunioni "in presenza" e "a distanza" su piattaforme digitali

Le competenze chiave del mentor pubblico per valorizzare i neoassunti

Parallelamente ai percorsi formativi per neoassunti sono stati attivati percorsi formativi per funzionari senior ai quali è stato chiesto di svolgere il ruolo di mentor per una più efficace e personalizzata azione di accoglienza ed integrazione organizzativa. Infatti,

aiflearningnews@gmail.com - www.associazioneitalianaformatori.it



senza un coinvolgimento diretto dei funzionari senior l'inserimento dei neoassunti risulta difficile se non, addirittura, controproducente. I Comuni non possono in alcun modo permettersi il lusso di avere nuove risorse umane spaesate, sostanzialmente abbandonate a loro stesse, con il rischio di sentirsi sottoimpiegate e poi demotivarsi in breve tempo. La produttività e la valorizzazione del personale, condizione primaria per l'efficienza ed efficacia dell'organizzazione comunale, assume i connotati di una insopprimibile questione di etica pubblica.

L'attenzione allo sviluppo delle capacità e delle inclinazioni delle persone neoassunte serve all'ente locale per generare e rinnovare nel tempo quel valore pubblico che si concretizza in servizi all'altezza delle attese dei cittadini e del sistema economico locale. Perciò rinnovare una sensibilità etica e professionale nelle figure senior e far acquisire loro competenze specifiche di mentoring è un compito delicato e cruciale per il quale dedicare cure formative specifiche.

Le competenze chiave che sono state individuate per formare mentor di qualità sono sostanzialmente riassumibili nel seguente elenco:

- Capire il mentoring come processo di accompagnamento guidato dal mentor per trasferire conoscenze e per valorizzare le capacità e le inclinazioni del mentee
- Diventare consapevoli dei rischi nella relazione tra mentor e mentee
- Acquisire tecniche di engagement, facilitazione e allenamento degli apprendimenti del mentee per una sua progressiva autonomia
- Sistematizzare le proprie esperienze professionali in sapere trasferibile al mentee
- Affinare le capacità di ascolto e di osservazione in chiave di apprendimento
- Definire un piano di mentoring calibrato sul mentee

Ciò che la formazione al ruolo di mentor porta con sé non è soltanto la possibilità di dotare le figure senior di competenze specifiche per saper accompagnare i neoassunti nel processo di ambientamento e acquisizione di conoscenze e abilità professionali, ma consente a tali figure di rileggere anche la propria esperienza con maggiore consapevolezza, di fare mente locale sul sapere accumulato esercitandosi in una traduzione che sia alla portata di chi non sa, di esplicitare quello che spesso rimane competenza tacita del funzionario nella sua quotidianità.

La responsabilità di accompagnare i neoassunti diventa un'occasione per ripensare assieme ai neoassunti stessi, processi, procedure e procedimenti. Grazie al loro punto di vista più fresco, meno avviluppato nella routine quotidiana i punti deboli risultano più chiari; dal confronto di idee e sfruttando la loro nativa predisposizione alla visione digitale delle cose risulta più stimolante e possibile approntare miglioramenti e/o adottare nuove soluzioni. Questo approccio al mentoring si fa bidirezionale generando valore che fa crescere reciprocamente mentor e mentee. Nel contempo è possibile che tale valore, tramite momenti di condivisione più larghi a livello di uffici, si riverberi

nell'organizzazione nel suo complesso: il miglioramento colto e sperimentato, in parte diventa patrimonio dell'intera organizzazione. Possiamo azzardare l'idea che il cosiddetto reverse mentoring costituisca una delle leve più interessanti per accrescere la capacità degli Enti locali di trasformarsi in effettive *learning organization*.

Alcune conclusioni sulle opportunità che offre il passaggio generazionale

Accogliere le nuove leve, valorizzarne il potenziale, favorire l'apprendimento non come mera ripetizione acritica dell'esistente ma come capacità di co-generare creativamente miglioramenti organizzativi per un servizio pubblico in linea con le trasformazioni in atto nella società è una delle sfide strategiche che gli Enti locali sono chiamati a cavalcare senza indugi. I nuovi assunti non vanno visti come rimpiazzi di posti vacanti, come ingranaggi di un meccanismo asettico, ma come persone dotate di intelligenza ed energia emotiva da mettere a disposizione di una comunità professionale il cui compito è servire al meglio una ben più ampia comunità civile.

Il passaggio generazionale comporta continuità di saperi che danno stabilità all'azione professionale, ma anche rotture di schemi fissi da superare perché non più adeguati a dare risposte adeguate ai bisogni che si trasformano. Il passaggio generazionale introduce facce e biografie nuove negli organici comunali instillando un senso di futuro, di possibilità per tutti, di simpatia per chi entra con aspettative che non sono consuete dal tempo o che non sono ormai giunte al capolinea per raggiunti limiti di età. La staffetta generazionale è una importante opportunità per proseguire con nuovo slancio la corsa: chi passa la mano decelerando tramanda il suo sapere (non solo tecnico) a chi è in fase di accelerazione affinché sprigioni il suo talento per il bene comune.