



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

CORSO DI LAUREA
in SCIENZE PSICOLOGICHE SOCIALI E DEL LAVORO

Organizzazione del lavoro e valorizzazione delle competenze

Nicola A. De Carlo^{*}, *Alessandra Falco*^{**}, *Laura Dal Corso*^{**}
(Abstract)

Organizzazione, informatica e comunicazione nell'amministrazione della giustizia

Varese - Centro Congressi Ville Ponti
30 Novembre, 1 Dicembre 2007

Variabili personali e successo organizzativo

La gestione delle risorse umane incentrata essenzialmente sul fare, ovvero sui concreti risultati che l'organizzazione deve conseguire, è oggi vivificata da un'attenta e costante attenzione alle variabili personali. Esse costituiscono infatti pre-condizioni necessarie dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, dato che sul piano qualitativo – essenziale per il settore dei servizi che sono in permanente e deciso incremento nell'intero pianeta (si può stimare, ad esempio, che assorbano circa il 90% del lavoro negli Stati Uniti e il 75% in Italia) – ogni struttura nel suo insieme non è in grado di produrre risultati migliori di quanto possano fare le singole persone che la compongono.

In campo giudiziario, è noto, sia la produzione normativa che gli aspetti procedurali e amministrativi richiedono l'attenzione continua degli operatori, ai diversi livelli, in termini di studio, di aggiornamento, di applicazione, di sensibilità nel comprendere i bisogni degli utenti interni ed esterni e nel voler dare loro risposte appropriate.

In proposito l'informatica e la telematica stanno dando da alcuni anni concreti e importanti risultati per l'accelerazione e l'efficacia del lavoro giudiziario,

^{*} Professore Ordinario, docente di Organizzazione del Lavoro, Presidente del Corso di Laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro.

^{**} Professore Aggregato, docente di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni.

per l'accesso ai servizi da parte di operatori e cittadini nonché in termini di comunicazione (Rutelli, 2004).

Ma se mancano gli elementi soggettivi – che attengono essenzialmente alla sfera della volontà, della creatività e delle conoscenze di ciascuno (una volta soddisfatti i requisiti essenziali sul piano degli strumenti e delle strutture disponibili) – l'organizzazione viene frenata nel suo complesso e non è in grado di raggiungere gli obiettivi programmati.

Infatti, quanto maggiore è la necessità di fondarsi su protocolli e procedure per limitare gli errori e le manchevolezze in cui fatalmente incorrono coloro che non sono in condizione di dare il meglio di sé – per competenze carenti, oltre che eventualmente per mancanza di mezzi o di buone prassi (ma ciò costituisce un ulteriore tema su cui confrontarsi) – tanto più l'organizzazione diventa rigida e burocratica, sostanzialmente incapace di modulare i suoi servizi in ragione delle richieste e delle necessità.

Il web e le tante possibilità della rete non vanno dunque intesi in senso riduttivo – essenzialmente come una sorta di ingessatura organizzativa, finalizzata soprattutto ad indirizzare in versi prestabiliti le attività – ma come risorse vive e pulsanti, interattive con gli utenti interni ed esterni. In tal modo gli strumenti informatici possono costituire vere e proprie linee guida, in costante crescita e miglioramento all'interno di un quadro dinamico in cui le persone svolgono ed interpretano con efficienza, efficacia e creatività i loro ruoli.

Azioni della Pubblica Amministrazione

Si spiega anche, nel contesto sopra delineato, la crescente attenzione nel nostro Paese al benessere organizzativo inteso come capacità della Pubblica Amministrazione di promuovere sensibilità e buone pratiche idonee a migliorare le performance sia individuali che di enti e strutture. Il successo, e dunque la produttività complessiva, non può essere raggiunto se non conseguendo risultati d'eccellenza sull'uno e sull'altro fronte (De Carlo, 2006), così come indicato nelle Direttive del 24 marzo 2004 – di cui una sul “Benessere organizzativo” e l'altra sulla “Customer satisfaction”, della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, G.U. n° 80 del 5 aprile 2004 – e in quella del dicembre 2006 del Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione intitolata “Per una Pubblica Amministrazione di qualità”. Sono anche di rilievo il “Memorandum d'intesa sul lavoro pubblico e la riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche”, siglato il 18 gennaio 2007 “Per una nuova qualità dei servizi e delle funzioni pubbliche”, nonché la Direttiva del Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione dell'1 febbraio 2007, G.U. n° 70 del 24 marzo 2007, “Misure di trasparenza e legalità in materia di conferimento degli incarichi dirigenziali, di amministrazione e consulenza e in generale di gestione”.

Va ricordato, in particolare, che secondo la Direttiva 24 marzo 2004 in tema di benessere organizzativo “*le Amministrazioni sono invitate, adottando le opportune forme di relazioni sindacali, a valutare e migliorare il benessere all'in-*

terno della propria organizzazione rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro e realizzando opportune misure di miglioramento per: valorizzare le risorse umane, aumentare la motivazione dei collaboratori, migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori, accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria amministrazione; rendere attrattive le amministrazioni pubbliche per i talenti migliori; migliorare l'immagine interna ed esterna e la qualità complessiva dei servizi forniti dall'amministrazione; diffondere la cultura della partecipazione, quale presupposto dell'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento; realizzare sistemi di comunicazione interna; prevenire i rischi psico-sociali di cui al decreto legislativo n. 626/1994.”

Inoltre, in tema di prevenzione e sicurezza – elementi essenziali per il benessere organizzativo – alla normativa nazionale vanno affiancate importanti indicazioni europee, quali le comunicazioni della Commissione “Adattarsi alle trasformazioni del lavoro e della società: una nuova strategia comunitaria per la salute e la sicurezza” e “Migliorare la qualità e la produttività sul luogo di lavoro: strategia comunitaria 2007-2012 per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro”.

Motivazione alle competenze

Sul piano sia individuale che collettivo, le competenze hanno grande rilievo per l'efficienza e l'efficacia organizzativa.

Nell'ambito della giustizia, così come in generale all'interno dei servizi, le competenze classiche vanno oggi fortemente innervate mediante competenze trasversali – del tutto necessarie – in campo relazionale, comunicativo, informativo e informatico-telematico. Si tratta tuttavia di competenze non pienamente acquisibili nell'ambito scolastico e universitario, le quali richiedono un impegno ed un coinvolgimento attivo.

In riferimento al principio secondo il quale “chi cerca ha già trovato”, un ruolo centrale viene svolto dalla motivazione alle competenze, cioè dalla volontà personale di impegnarsi nel conseguire e approfondire/aggiornare costantemente le proprie capacità in termini di conoscenze professionali, di pratiche e di applicazioni utili all'organizzazione ed ai suoi utenti e aventi causa.

La valorizzazione dell'apporto che ciascuno può dare all'organizzazione passa dunque attraverso il monitoraggio costante e l'intervento finalizzato ad agire sulle principali determinanti, con l'obiettivo dell'empowerment individuale e collettivo, della valorizzazione della persona. Citiamo di seguito alcune di tali determinanti (Galliani et al., 2007).

- *Apprendimento*: motivazione all'apprendimento continuo e allo sviluppo delle competenze professionali durante la vita lavorativa.
- *Autonomia*: desiderio di gestire con autonomia il proprio lavoro e il proprio apprendimento.
- *Controllo*: bisogno di dominare le situazioni e i problemi nel lavoro, di esercitare padronanza sulla propria attività lavorativa.

- *Curiosità*: attrazione per le situazioni e le attività nuove nel lavoro, desiderio di sperimentare soluzioni innovative.
- *Autoconsapevolezza*: importanza attribuita alla coscienza delle proprie capacità lavorative, alla consapevolezza delle proprie competenze e dei propri limiti.
- *Autorealizzazione*: ricerca di realizzazione personale nel lavoro.
- *Sfida*: tendenza a vivere le situazioni difficili e problematiche sul lavoro come una sfida, come un'occasione per mettersi in gioco e apprendere.

Se è vero, come è vero, che le variabili personali costituiscono pre-condizioni per il successo organizzativo (Falco et al., 2007), le sette aree di intervento sopra indicate costituiscono a loro volta pre-condizioni per le competenze della persona. Dunque elementi di base, protoelementi potremmo dire, perché l'organizzazione raggiunga pienamente i suoi obiettivi.

E su tali elementi, nel settore della giustizia come in qualsiasi altro ambito lavorativo ed in particolare nei servizi, occorre lavorare con impegno, metodo e creatività.

Nota Bibliografica

De Carlo, N. A. (2006). Dimensioni immateriali del lavoro: il ruolo del benessere organizzativo. In N. A. De Carlo & G. Luzzato (a cura di), *Il carisma al servizio della salute* (pp. 85-111). Milano: FrancoAngeli.

Falco, A., Galliani, E. M., Piccirelli, A., Santisi, G., & De Carlo, N. A. (2007). Consequent variables of organizational well-being/disease: some new measurement scales in relation to organizational values in the Italian cultural context. *Values and economy* - Iarep, Ljubljana.

Rutelli, P. (2004). *L'impresa intangibile. Marketing, comunicazione, Internet*. Milano: FrancoAngeli.

Galliani E. M., Vianello, M., Rolli, C., & De Carlo, N. A. (2007). Work competence motivation: dimensions, measure, antecedents, and consequences. *Eawop conference*. Stockholm.