

MANAGER E DIRIGENTI PUBBLICI DI FRONTE ALLA CRISI: ETICA, COMPETENZE E NETWORK UNA POSSIBILE PROSPETTIVA

Antonio Cocozza¹

1. Etica ed economia: possono convivere nelle scelte strategiche; 2. Il mutamento paradigmatico dei ruoli manageriali; 3. I fenomeni che condizionano le imprese nella scelta dei manager; 4. Avanza una nuova figura di manager; 5. La dimensione internazionale: una sfida che non si può perdere; 6. Intelligenza diffusa e reti professionali; 7. I valori, il sensmaking orientano le strategie e i comportamenti.

1. Etica ed economia: possono convivere nelle scelte strategiche

Per comprendere meglio quale possibile via di uscita occorre intraprendere per superare l'attuale crisi globale in cui vivono le nostre società sul piano politico, economico e sociale, è necessario richiamare l'impressionante attualità della massima di Sturzo: "L'economia senza etica è diseconomia". Ciò vale a maggior ragione per la gestione politica e amministrativa della "cosa pubblica".

Considerata la difficile situazione italiana, oggi è necessario prestare una più rilevante attenzione a questo monito e spendere un impegno anche personale per dare un maggiore senso civico a questo nostro Paese e una migliore diffusione di comportamenti virtuosi, rispettosi delle norme e improntati alla massima considerazione del bene comune. Insieme a questi elementi, una migliore qualità dell'education e della dotazione di capitale umano e una maggiore promozione del capitale sociale rappresentano le precondizioni necessarie per rilanciare uno sviluppo equo, duraturo ed ecosostenibile per qualsiasi comunità locale e nazionale.

Bisogna colmare il gap tra le aree più avanzate e quelle che continuano a perdere terreno e opportunità, nel mezzogiorno, così come in altre zone più svantaggiate del Paese, interessate a fenomeni di ritardato sviluppo o di deindustrializzazione e delocalizzazione. Spesso per superare queste difficoltà strutturali e imboccare la strada giusta non sono necessarie ingenti risorse aggiuntive, anche se quelle provenienti dai Fondi FAS (e da altri fondi comunitari) per il sud sono assolutamente necessarie, ma è imprescindibile la presenza di alcuni elementi sostanziali.

Ci riferiamo, in particolare ai seguenti quattro elementi: una visione strategica dei processi di modernizzazione del Paese, orientata ad una logica *glocal*; una spiccata capacità progettuale e una specifica competenza professionale diffusa; un efficace sistema di valutazione dei risultati, basato su un sano meccanismo di "premi e sanzioni" effettivamente esigibili e funzionanti; comportamenti politici e gestionali orientati al rispetto dell'etica della responsabilità personale e istituzionale.

¹ Docente di Sociologia del lavoro e delle organizzazioni - Università Roma Tre
Docente di Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane - Luiss Guido Carli
Coordinatore dell'Osservatorio sulla scuola dell'autonomia - Luiss Guido Carli

Infatti, nel determinare e nell'indirizzare uno sviluppo con queste caratteristiche un ruolo fondamentale è svolto da coloro che hanno una maggiore responsabilità politica, economica e amministrativa e svolgono la funzione strategica di "classe dirigente". Un ruolo sociale quello dei dirigenti e dei manager che negli ultimi tempi non gode di ottima salute, non può contare su grandi apprezzamenti pubblici, né su una forte legittimazione sociale.

2. Il mutamento paradigmatico dei ruoli manageriali

A proposito del futuro dei manager aziendali, non sappiamo se nel 2009 diecimila di loro rischiano davvero di essere messi nella condizione di dovere rinunciare alla loro attuale attività professionale, come sostiene Meletti (Corriere della sera, 1 giugno, 2009) o come mettono in risalto i dati indicati da Federmanager, che denunciano la perdita di 7000 dirigenti nel 2008 ed evidenziano la perdita di altre 3000 unità nel primo trimestre 2009, quasi tutti over 45.

In ogni modo, la tendenza dell'andamento di questo particolare segmento del mercato del lavoro dei manager nei settori produttivi è certamente condizionata da due fenomeni particolari: dalla situazione economica non florida in cui versano le nostre aziende, per la maggior parte piccole e medie, tradizionalmente poco inclini all'innovazione, salvo alcune eccezioni, dove la ripresa deve ancora mostrare i primi segnali reali di inversione di tendenza; dall'immagine del ruolo del manager, che è peggiorata negli ultimi tempi creando, di conseguenza, un indebolimento della sua legittimazione sociale.

È stata l'esplosione della crisi finanziaria americana che ha amplificato questo secondo fenomeno, quando sono state rese pubbliche le notizie relative al fatto che i dirigenti delle grandi banche che hanno portato alla rovina i loro clienti avevano stipendi da milioni di dollari e con il fallimento in corso si erano assegnati bonus incredibili. Ma anche le esperienze domestiche maturate nel settore del trasporto aereo, così come in molte strutture del sistema sanitario regionale o in quello dei servizi pubblici locali non sono state da meno.

Si tratta, dunque, di un fenomeno critico che sta interessando una cifra consistente di manager aziendali, che rappresenta il 12% dell'insieme dei dirigenti operanti nel settore manifatturiero, mentre non esistono dati raffrontabili così certi relativi alla dirigenza pubblica.

A questo proposito, dopo le varie iniziative tendenti a perseguire una maggiore trasparenza promosse dal Ministro della Funzione Pubblica Brunetta, di sicuro sappiamo che i dirigenti pubblici di amministrazioni centrali e decentrate ammontano complessivamente a circa 190.000. Una cifra consistente che comprende 137.000 dirigenti provenienti dal comparto sanità, 15.000 dalle regioni ed enti locali, 10.000 dalla scuola e 3.800 dai ministeri. In questa sede però non intendiamo discutere la congruità di questa dimensione o passare in rassegna le profonde trasformazioni attuate in molte amministrazioni pubbliche virtuose (alcune delle quali analizzate in Coccozza, *Persone organizzazioni lavori*, 2009) oppure approfondire le innumerevoli criticità ancora presenti nell'esercizio della dirigenza pubblica, ma ci proponiamo di avviare una riflessione in merito all'impostazione strategica dell'attuale assetto normativo che regola l'attività della dirigenza pubblica, alla luce della crisi economica e proporre una nuova prospettiva culturale, prima che politico-organizzativa e gestionale.

In questa direzione, uno degli aspetti da mettere sotto osservazione, come ricorda tra l'altro anche la relazione della Corte dei Conti (Rel. n. 10 del 2006, pp. 60-61) riguarda il ruolo dei dirigenti non più titolari di strutture amministrative che, in base al principio critico dello "spoils

system estensivo” (Cocozza, *La riforma rivoluzionaria*, 2004) introdotto con la legge n. 145/02 “Disposizioni per il riordino della dirigenza statale e per favorire lo scambio di esperienze e l’interazione tra pubblico e privato” e confermato dalle successive normative, sono stati assegnati ad un “incarico di studio” o sono addirittura “privi di incarico”².

Si tratta di due profili sui quali è necessario attivare una riflessione, poiché costituiscono due possibili implicazioni dell’attuale sistema della dirigenza amministrativa che consente, da un lato, di proporre a posti di funzione dirigenziali soggetti diversi da quelli istituzionalmente previsti, dall’altro, di ritenere necessario per il conferimento dell’incarico l’accordo delle parti, sia pur solo per la parte economica. La citata relazione, propone che: “Al fine di ovviare al verificarsi di tali distorsioni, in vigenza del Ruolo unico, era stata introdotta per i dirigenti non titolari di ufficio dirigenziale e che non svolgevano funzioni ispettive, di consulenza e studio o altri incarichi specifici previsti dall’ordinamento la possibilità di essere collocati “a disposizione della Presidenza del Consiglio dei ministri” (v. art. 6 del D.P.R. n. 150 del 26 febbraio 1999) e il C.C.N.L. del 2001 ne aveva regolato gli aspetti economici, prevedendosi forme di decurtazione della retribuzione a costoro corrisposta³.

Alla luce di quanto esposto, a nostro pare, dunque, l’attuale assetto regolativo non appare orientato a criteri di “buona amministrazione” e improntato a principi di massima efficacia ed efficienza gestionale, seppure presenta aperture di “formalistico” coinvolgimento e partecipazione dei soggetti interessati (vertice politico dell’amministrazione e dirigente). In altri termini, a seguito di questi ultimi eventi, il ruolo e la performance, ma anche il costo della dirigenza pubblica rappresentano sempre più una “questione strategica” certamente non più rinviabile.

In realtà, sul piano più generale, bisogna riconoscere che anche nell’attuale contesto economico e sociale, difficile e complesso, dove per poter far ripartire adeguatamente il sistema ciascun ruolo deve ottenere una propria rilegittimazione sociale, quando la sua azione si è dimostrata essere palesemente inefficace, l’attività dei *ruoli manageriali* (dirigenti e quadri) continua a svolgere una funzione determinante per la vita e il futuro dell’impresa e dell’ente pubblico. Ovviamente ci riferiamo a quelle figure professionali e a quegli attori responsabili che sono in grado di assumere le scelte più adeguate, nei tempi e nelle modalità più appropriate, finalizzate a far progredire l’impresa e l’ente pubblico, come “bene comune” da salvaguardare al di sopra degli interessi di parte nel medio termine (non solo nel brevissimo periodo), tese a salvaguardare e a promuovere le legittime aspettative degli stakeholder interni ed esterni.

In altri termini, si tratta di quelle persone che non s’individuano facilmente sul mercato e che, attraverso il proprio contributo professionale e la loro capacità di leadership, condizionano la vita dell’impresa, ne determinano i risultati aziendali e investono sul futuro proprio e su quello della comunità aziendale. Per queste ragioni, come sostiene acutamente Alberoni, sulla rivista *Manageritalia* (giugno, 2009): “Trovare un bravo manager è perciò forse la cosa più difficile e importante per il successo di un’impresa”.

Infatti, a nostro avviso, nell’attuale contesto economico e organizzativo, sempre più permeato da una competizione globale, vi sono una serie di variabili che tendono a determinare un

² Le cause di questa situazione vanno ricercate in linea di massima in contrasti insorti fra l’amministrazione e gli interessati che non hanno accettato gli incarichi loro attribuiti e che sono sfociati anche in liti giudiziarie.

³ L’art. 24 del C.C.N.L. del 2001 prevedeva, infatti, che ai dirigenti posti a disposizione della Presidenza del Consiglio dei ministri nonché a quelli che, trovandosi in tale situazione fossero stati utilizzati nell’ambito di programmi di ispezione, di ricerca e studio del grado di attuazione delle riforme legislative ai sensi dell’art. 6, 2° comma del D.P.R. n. 150 del 1999, spettasse per i primi 6 mesi la retribuzione di posizione nei valori fissi previsti dal contratto in relazione alla fascia di appartenenza. Per il semestre successivo l’importo della retribuzione doveva essere decurtato del 50%. Inoltre, in caso di valutazione complessiva negativa sull’espletamento dell’incarico non era dovuta alcuna retribuzione di posizione per il periodo di permanenza nel ruolo unico. Nessuna retribuzione di posizione era, poi, dovuta dopo il secondo semestre e in presenza di almeno due rifiuti a ricoprire gli incarichi proposti.

mutamento paradigmatico e un nuovo assetto dei *ruoli manageriali* all'interno delle aziende e inducono sviluppi nuovi che tendono a ridefinire politiche, competenze e responsabilità.

Si tratta di variabili che inducono una diversa scansione e una forte accelerazione ai processi di business, a quelli organizzativi e gestionali, che risultano essere correlati ad un insieme di fenomeni fortemente interconnessi tra di loro da una logica sistemica.

3. I fenomeni che condizionano le imprese nella scelta dei manager

In linea con questa impostazione, si potrebbe sostenere che i seguenti fenomeni, più di altri, rappresentano elementi che condizionano la vitalità e le prospettive delle medie e grandi imprese italiane, in merito alla scelta di investire sulla presenza di un buon manager in azienda:

1. la *crisi economica*, che induce un ripensamento delle politiche attuate nella gestione dei principali processi (business, organizzativi e gestionali), ma anche di quelli di progettazione/pianificazione e di valutazione;

2. l'*evoluzione dei modelli organizzativi*, verso una logica di *lean organization*, che punta ad una semplificazione dei processi, ad una maggiore integrazione sinergica delle operations, attraverso l'implementazione di strutture snelle e multitasking work);

3. la *pervasività dell'innovazione tecnologica*, che semplifica il governo dei processi, riduce l'azione lavorativa pesante e routinaria, e contribuisce, insieme al ridisegno organizzativo, ad una riprogettazione delle attività e dei compiti;

4. *una nuova visione del senso e del ruolo che svolge il lavoro nella vita personale*, connesso con l'incremento dei livelli di scolarità e di formazione, che determinano un nuovo sistema di aspettative verso l'attività lavorativa e inducono una "motivazione al lavoro" sempre più orientata al rispetto dei principi di autonomia professionale, di responsabilità dei risultati e di autorealizzazione personale e professionale.

Siamo in presenza, dunque, di elementi strutturali e culturali che inducono un'approfondita riflessione, richiedono una profonda revisione della cultura manageriale e una rielaborazione delle linee di sviluppo dell'assetto dei nuovi *ruoli manageriali*, sia nelle grandi imprese, che in quelle piccole e medie.

Infatti, i recenti dati Istat dimostrano che le trasformazioni del mercato del lavoro registrate nel corso del 2008 e nel primo semestre del 2009 si muovono in due diverse direzioni rappresentate, da una parte, da una "polarizzazione" della struttura delle professioni, in cui sono sempre più numerosi i lavoratori nelle fasce alte (*Knowledge workers*) e quelli appartenenti a livelli meno qualificati, con compiti fortemente condizionati dai processi di innovazione tecnologica ed organizzativa. Contemporaneamente, dall'altra parte, si presenta un fenomeno che si era già manifestato negli ultimi dieci anni, teso a determinare una tendenziale riduzione delle figure dirigenziali.

In questo caso, a nostro avviso, non si tratta di ruoli manageriali innovativi, bensì di figure che continuano a svolgere un mero ruolo di "controllo" e supervisione, che non favoriscono il coordinamento e l'integrazione dei processi e delle persone e non apportano/inducono innovazione.

Nelle pubbliche amministrazioni i criteri e le politiche di orientamento e di incontro della domanda e dell'offerta dei ruoli manageriali obbediscono ai principi della pubblicizzazione dei concorsi e seguono altre regole. A parte i casi di amministrazioni innovative e virtuose, talvolta, come è noto, si muovono attraverso diverse linee di sviluppo, non sempre coerenti con quanto previsto nello stesso quadro regolativo di riferimento, e prescindono dall'obiettivo di far coincidere il candidato prescelto con le competenze richieste in quella determinata posizione organizzativa di responsabilità.

4. Avanza una nuova figura di manager

La costante innovazione e la complessità insita nel rapporto dialettico tra sistema e ambiente, dunque, tendono a ridisegnare compiti, attività e competenze necessarie nei nuovi ruoli di responsabilità manageriale nell'impresa come nelle pubbliche amministrazioni.

A questo proposito, è utile ricordare che, proprio l'evoluzione dei modelli organizzativi, la forte innovazione tecnologica e l'estrema pervasività delle Information Communication Technology (ICT), il cui utilizzo è esteso ormai all'insieme dei processi aziendali (interni ed esterni, compresi quelli che coinvolgono attivamente il cliente finale), riducono il peso e il ruolo delle politiche e delle figure di controllo ed enfatizzano, invece, l'apporto dell'attività di coordinamento e di responsabilizzazione diffusa a tutti i livelli organizzativi e produttivi. Del resto le tecnologie ICT, per il loro carattere trasversale e reticolare, fanno scoprire e favoriscono campi di cooperazione inesplorati, di una portata eccezionale. Si pensi solo alle potenzialità connesse con un adeguato sviluppo dell'e-work o dell'e-commerce, dal punto di vista relazionale, comunicativo e creativo, e alla loro influenza sull'attività di marketing e sul livello produttivo.

In definitiva, in questo nuovo scenario, la situazione di crisi economica tende a "rimiscolare le carte", nel senso che riduce il peso dei manager nelle grandi aziende, ma non le funzioni e il ruolo imprescindibile, e comincia ad estendere una loro "presenza strategica" nell'area delle piccole e medie, che hanno ormai compreso l'importanza delle attività di innovazione, pianificazione e sviluppo, ma anche l'utilità del marketing e della comunicazione d'impresa. Tali manager, come in altri settori del nuovo mercato del lavoro, spesso non svolgono un'attività a tempo pieno e/o a tempo indeterminato. Per questa ragione avanzano le figure di temporary manager e i rapporti di lavoro con contratti a progetto o di tipo consulenziale.

Infatti, secondo alcune stime, sarebbero ormai circa 25.000 (1/4 del totale) i manager che, avendo perso la propria attività professionale cercano contratti e consulenze nelle piccole e medie imprese per sostenere il proprio reddito. Al momento non si hanno dati comparabili per quanto attiene l'evoluzione di fenomeni simili per i manager pubblici, anche se la recente normativa sulle questioni della governanace delle autonomie locali e sul ruolo dei direttori generali qualche problema potrebbe presentarlo.

5. La dimensione internazionale: una sfida che non si può perdere

La stessa linea di tendenza viene indicata in uno studio della Promelec International di giugno 2009, una società di executive search, dove si sostiene che sarebbe proprio "lo zoccolo duro delle realtà produttive di piccole e medie dimensioni", quello capace di garantire sicurezza e continuità d'impiego per i dirigenti. In queste aziende, prevalentemente manifatturiere, vengono ricercate figure addette alla pianificazione ed allo sviluppo di progetti di business, produttivi o di marketing. Si tratta, in ogni modo, di attori che hanno maturato un'esperienza in aziende più avanzate e sono chiamati a svolgere una funzione "sistemica" mirata alla creazione di una rete relazionale tesa a produrre sinergie, integrazioni dei processi produttivi, ma anche un sostegno fondamentale alla gestione di un clima relazionale improntato alla cooperazione e al perseguimento di obiettivi di efficacia e di qualità dei risultati.

Come dimostrano alcune inchieste (Demurtas, Il Sole 24 ore, 28 Gennaio, 2009; Samo, Harvard Business Review, giugno, 2009), se con la crisi i manager tendono (o sono indotti) a diventare consulenti, ottimizzando le loro esperienze, hanno bisogno però di migliorare le loro competenze e renderle più adeguate alle richieste del mercato, per questo debbono orientarsi verso un processo di formazione basato su di una logica di lifelong learning.

In questo rinnovo delle competenze manageriali e delle prospettive di ricollocazione, ovviamente, non va dimenticata la dimensione internazionale, sempre più importante, nei processi di concentrazione di big company capaci poter competere a livello globale, nel settore industriale, così come nel credito e nel trasporto aereo. Del resto, i mercati sono ormai fortemente globalizzati e la presenza attiva di imprese multinazionali straniere e italiane diventa un elemento imprescindibile per il successo del sistema Paese. Ma questa nuova prospettiva, naturalmente, getta luce su una “questione aperta” storicamente critica per i nostri manager, o che hanno vissuto finora come critica, poiché richiede lo sviluppo di competenze professionali, culturali, linguistiche e di networking adeguate, a cui i nostri manager sono ancora poco “vocati”.

Lo stesso discorso vale per i manager pubblici, troppo legati ad una visione localistica ed autoreferenziale del proprio ruolo, non più adeguata al nuovo scenario, sia per la crescente importanza assunta nella vita italiana dalla legislazione comunitaria, che per i vantaggi derivanti dall'interscambio tra esperienze di governo nei Paesi più avanzati.

Di fronte a questa situazione, riteniamo sia giunto il momento anche in Italia, in cui occorre che i manager e coloro che si occupano della loro formazione e aggiornamento, acquisiscano la dimensione europea e quella multinazionale, come la dimensione naturale dell'agire organizzativo e manageriale. Si tratta di una scelta non più rinviabile, in quanto la concorrenza anche in questo campo, da parte di giovani manager di altri Paesi europei (compresi quelli provenienti dai nuovi aderenti all'Unione Europea) ed extraeuropei comincia a diventare non solo pressante, ma sempre più insidiosa, soprattutto per i nostri giovani futuri manager che solo ora si affacciano nel mondo delle imprese e in quello delle pubbliche amministrazioni.

6. Intelligenza diffusa e reti professionali

In realtà, come è noto, lo sviluppo delle imprese innovative, così come quello delle amministrazioni pubbliche moderne e virtuose, nella società della conoscenza non può più basarsi sull'attività di gruppi professionali circoscritti o sull'azione di superspecialisti isolati, ma deve poter contare su un'intelligenza diffusa e su reti professionali adeguate, orientate ad una logica di qualità, di personalizzazione e a comportamenti improntati al rispetto dell'etica della responsabilità personale e professionale (Luiss Guido Carli, *Terzo Rapporto “Generare classe dirigente in Italia”*, 2009).

Per questa ragione, la diffusione di una nuova visione del senso e del ruolo che svolge il lavoro nella vita personale, richiede sempre più una nuova cultura manageriale, un agire comunicativo e organizzativo orientato al rispetto della persona (collaboratore/cliente) e dell'impresa e ad una leadership di tipo partecipativa e trasformativa. Un manager, insomma, con meno competenze specialistiche, sempre più in grado di favorire la trasformazione e i processi di cambiamento, di sviluppare la capacità di dare nuove prospettive e di guidare gli altri con l'esempio, ma soprattutto di mettersi in discussione, rinnovando e migliorando il proprio profilo (Cocozza, *Direzione risorse umane*, 2006).

Una prospettiva che, se per i manager aziendali comincia ad essere presa seriamente in considerazione e già praticata in diverse aziende, i dirigenti pubblici, tranne sparute eccezioni, la considerano poco praticabile o di difficile attuazione. Ma in realtà, anche nelle pubbliche amministrazioni vi sono, almeno dal punto di vista normativa, tutte le condizioni per poter affrontare senza esitazioni questa sfida. Si tratta di condizioni che sono diventate effettivamente operative là dove si è proceduto con una logica di innovazione organizzativa e snellimento della burocrazia (*lean organization*), di riprogettazione delle procedure amministrative, verso un'efficace organizzazione per processi inseriti in un sistema di controllo basato sulla contabilità analitica e

sull'aggregazione dei centri di costo. Ma per raggiungere questi risultati, occorre una visione strategica e un progetto credibile e motivante capace di attivare tutte le risorse disponibili, a partire dal positivo coinvolgimento delle persone. Un coinvolgimento che, attraverso una leadership efficace, sia teso ad incrementare il loro grado di competenze, di autonomia professionale e la stessa capacità decisionale, in un processo di condivisione degli obiettivi e di responsabilizzazione diffusa.

Un disegno di questa natura certamente non può essere perseguito con una logica burocratica o individualistica, come insegnano diverse esperienze internazionali, è necessario promuovere il confronto con altri soggetti che abbiano già affrontato gli stessi problemi e creare reti interconnesse e network di scambi culturali e professionali.

A questo proposito, è utile ricordare l'importante ruolo svolto dalle associazioni professionali di rappresentanza, che dovrebbero tendere a sostenere la creazione di reti relazionali e professionali tra i dirigenti, in cui si dà vita a "comunità di pratiche" ma, soprattutto, offrire processi formativi e strumenti culturali interpretativi necessari per poter comprendere il processo di mutamento in atto e orientare le scelte in una logica di autoimprenditorialità e di adeguatezza, rispetto al mercato e alle specifiche culture organizzative di riferimento.

I nuovi ruoli manageriali, così come qui sono stati delineati, in molte realtà aziendali e in qualche ente pubblico innovativo, da una parte hanno ampliato la platea degli attori coinvolti in una prospettiva proattiva e di responsabilizzazione diffusa (aggregando i responsabili dei processi - *process owner*) e, dall'altra, assottigliando il numero dei dirigenti con potere decisionale, hanno reso più strategica l'azione manageriale, poiché orientata maggiormente a perseguire l'efficacia (cosa) e non più la sola efficienza (come).

7. I valori, il sensmaking orientano le strategie e i comportamenti

Questo nuovo assetto, a nostro parere, ha reso obsolete le politiche (gestionali, organizzative, di marketing e produttive) tradizionali, generiche e indistinte, ha superato anche l'epoca dell'individualizzazione delle politiche e ha avviato, invece, l'era di progetti mirati ad una reale personalizzazione, passando dall'efficienza (centrata sul potenziamento del *Know how*), alla motivazione (*Know what*) e soprattutto sul senso dell'agire umano delle persone e sul commitment nel contesto lavorativo, investendo sul *Know why* (Cocozza, *Persone organizzazioni lavori*, 2009).

Del resto è noto che in un contesto organizzativo collaborativo, motivante e fiducioso i risultati sono tendenzialmente migliori e più efficaci: un risultato facilmente riscontrabili in quelle amministrazioni pubbliche ben amministrate, con una logica di servizio e alla ricerca del bene comune. Si tratta di realtà dove è molto diffusa la consapevolezza che il successo di ogni programma politico, dell'applicazione delle riforme, o, in altri termini, il "buon governo locale" dipendono in larga misura non solo dalla qualità della struttura (e della dirigenza amministrativa) chiamata a realizzarlo ma anche dalla capacità degli amministratori di implementarlo e seguirne la realizzazione, sviluppando una comunicazione adeguata con i collaboratori, i cittadini, le imprese, le famiglie e, ovviamente, in ultima analisi con gli elettori.

D'altra parte, in linea con questa impostazione, è necessario rilevare il fatto che i manager, nel processo di mutamento paradigmatico sviluppatosi in questi anni, tendono ad assumere sempre più nel loro ruolo molte prerogative tipiche della figura imprenditoriale, tal volta, addirittura lo sostituiscono e svolgono le sue funzioni formali e informali. Allo stesso modo la dirigenza amministrativa svolge una funzione fondamentale per la determinazione, la progettazione e l'effettiva implementazione delle politiche pubbliche, per questa ragione deve tendere a costruire un positivo rapporto con il vertice politico, non orientato ad una logica di dipendenza politica o burocratica, né indipendenza o di opposizione. Un rapporto teso a realizzare un sistema d'interazione basato su una logica di cooperazione e di innovazione a favore del "buon governo" e

della effettiva personalizzazione dei servizi pubblici, introducendo sempre più forme di coinvolgimento e di partecipazione dei cittadini nella determinazione e valutazione dei servizi resi alla collettività.

Come aveva già indicato opportunamente Wright Mills (*White Collars: The American Middle Classes*, 1951), si può sostenere che il lavoro dei manager e dei dirigenti pubblici ha smesso di svolgere una funzione esclusivamente *strumentale* e ha cominciato ad avere un ruolo *espressivo* attraverso il quale la persona manifesta il proprio essere sociale e, per mezzo di esso, realizza le proprie massime aspettative: sentirsi motivato in quello che fa, gioire dei risultati del proprio lavoro, impegnarsi per un lavoro "ben fatto" eticamente orientato e socialmente responsabile.

In conclusione, riteniamo che un comportamento dirigenziale orientato all'etica della responsabilità, ai principi della lifelong learning e alla crescente personalizzazione dei servizi, nel settore pubblico e in quello privato, possa rappresentare un positivo modello di riferimento e il principale volano della rinascita economica, sociale e civile della società italiana ed europea.