

Frascati, 19 – 21 maggio 2000

Seminario di Magistratura Democratica

La professionalità dei magistrati

Formazione e selezione dei dirigenti

La valutazione del potenziale manageriale

PREMESSA

Partendo dall'assunto che i processi di riforma attualmente in atto richiedano alla dirigenza degli uffici giudiziari un approccio ai problemi organizzativi di tipo nuovo, ci si interroga sull'impatto che l'adozione di tecniche innovative di direzione potrebbe avere sui capi degli uffici, portatori di cultura giuridica e non economico-aziendale, e titolari, per garanzia costituzionale, di prerogative eventualmente confliggenti con scelte di efficacia/efficienza.

A titolo esemplificativo, si pensi alla tematica della contrattazione sindacale e al conflitto potenziale tra i concetti di terzietà e di negoziazione, specialmente alla luce del recente passaggio di competenze dal giudice amministrativo a quello ordinario delle cause in materia di lavoro pubblico (anche giudiziario).

Si ipotizza che l'utilizzo delle tecniche c.d. manageriali comporti un cambiamento culturale molto impegnativo, ma soprattutto un notevole salto di qualità nell'atteggiamento individuale in relazione allo status di magistrato/capo.

In particolare, si rende necessario misurare sempre più approfonditamente e in modo permanente i risultati dell'azione amministrativa-dirigenziale, per la parte che ai capi compete, con la possibile conseguente sottoposizione dei dirigenti a periodiche valutazioni di produttività finalizzata e qualitativamente efficace.

Non è pensabile, infatti, una modifica di processo operativo o di assetto organizzativo, senza misurazione del risultato, in termini di effettivo miglioramento apportato ai servizi da rendere verso l'esterno (altri uffici o pubblico).

Una possibile soluzione sarebbe quella di riservare alla dirigenza giurisdizionale le funzioni di indirizzo e di controllo interno, destinando la specializzazione sulle tecniche di gestione manageriale alla dirigenza amministrativa.

Una scelta in tal senso consentirebbe di definire meglio i ruoli e i rispettivi campi di operatività, limitando le note criticità connesse alla ripartizione dell'area decisoria e delle correlate responsabilità.

Sarebbe pur sempre necessario attivare iniziative congiunte, soprattutto formative, che riguardino nel loro insieme i due livelli dirigenziali interessati, al fine di costruire comunque una indispensabile cultura organizzativa comune, a partire dalle due diverse prospettive con i rispettivi valori - quella giurisdizionale e quella amministrativa -, cultura comune fatta di obiettivi condivisi, di linguaggi reciprocamente comprensibili, di un più forte senso di appartenenza al sistema-giustizia nel suo complesso, al fine di porre in maggiore evidenza gli utenti finali di questo, cioè i cittadini con le loro attese.

1. La cultura di riferimento

Preliminare è la questione su quale cultura organizzativa si intenda promuovere nella dirigenza degli uffici giudiziari, particolarmente nei magistrati-capi, questione già posta in altre occasioni di incontro e di riflessione comune.

Se, in un'ottica di modernizzazione e miglioramento dell'esistente, si opta per l'adozione di alcuni strumenti di direzione lato sensu manageriale, diviene necessario riferirsi ad ambiti culturali ed organizzativi diversi da quello giudiziario.

In tale prospettiva si collocano alcuni seminari realizzati nel recente passato dal C.S.M. per i capi degli uffici, con la partecipazione di docenti dell'Università Bocconi di Milano o della LUISS di Roma, esperti nelle materie organizzative.

L'introduzione di tecniche di direzione manageriale, sia pure adattate e temperate, per la impossibilità di assimilare ad una azienda il sistema-giustizia, comporta la necessità per i vertici degli uffici di "appropriarsi" di strumenti, per citarne soltanto alcuni, quali:

- l'analisi organizzativa, specialmente dei meccanismi operativi e delle variabili che incidono sul funzionamento complessivo della "macchina",
- la progettazione organizzativa, particolarmente finalizzata all'adozione di modelli di organizzazione dei servizi che portino dall'attuale impostazione di tipo gerarchico-burocratico ad una organizzazione per funzioni e soprattutto per processi, nonché, possibilmente, conducano all'abbandono dell'ottica secondo la quale ogni problema organizzativo dell'ufficio sia risolvibile con un aumento numerico di personale,
- la reingegnerizzazione dei processi stessi, cioè l'analisi tecnica (condotta attraverso appositi diagrammi e modelli) delle diverse fasi di produzione di un servizio, per individuare in ciascuna di esse il rapporto cliente/fornitore interno, in vista dell'ottimizzazione del servizio reso verso l'esterno,
- il project management, cioè la tecnica di lavoro per progetti e gestione dei medesimi,
- il bilancio di gestione e i sistemi di controllo,
- la gestione del personale, in particolare l'empowerment, cioè la valutazione e valorizzazione del potenziale dei collaboratori, insieme alle tecniche per implementarne la motivazione e il senso di appartenenza rispetto ai fini istituzionali,
- gli stili di direzione,
- la capacità di risolvere rapidamente i problemi (problem solving) e il processo di costruzione delle decisioni (decision making),
- la misurazione dell'efficacia e dell'efficienza del "prodotto" degli uffici,
- il miglioramento della comunicazione e della qualità dei servizi resi verso l'esterno, anche con riferimento alla certificazione degli standard di qualità (dove applicabile),
- l'innovazione tecnologica e i modi per affrontare l'impatto che essa produce sulle persone e sugli ambienti di lavoro,
- la comunicazione interna efficace e la negoziazione, con particolare riguardo alla gestione delle relazioni sindacali,
- il benchmarking, o confronto tra le migliori pratiche tra unità organizzative diverse che siano tese alla realizzazione di analoghe tipologie di servizi.

Alcune delle tecniche elencate prevedono il ricorso a strumenti informatici piuttosto raffinati (si pensi in particolare al project management e alla reingegnerizzazione dei processi, che non sono gestibili senza il ricorso a software di una discreta complessità), altre a modelli matematici (bilancio di gestione e misurazione di efficienza ed efficacia), altre ancora a categorie dell'area psicosociale (gestione delle risorse umane, comunicazione e negoziazione).

Naturalmente, mentre per alcune aree è richiesto al dirigente di padroneggiare bene i relativi strumenti, per altre sarà sufficiente il possesso di una conoscenza generale per poter guidare coloro che dovranno utilizzare direttamente dette tecniche.

Ciò vale, ad esempio, per l'analisi organizzativa, che in dettaglio non sarà effettuata dai dirigenti, bensì dagli analisti di organizzazione, così come vale per l'informatica, etc., cioè soprattutto per le attività per le quali esistono specialisti

ad hoc nell'ambito dell'Amministrazione.

1. Alcuni aspetti della selezione dirigenziale

Da qualche anno è in corso un tentativo di avvicinamento agli strumenti di area manageriale, promosso dalla Direzione dell'Organizzazione Giudiziaria del Ministero nei confronti dei dirigenti amministrativi.

Le maggiori difficoltà incontrate in tale processo derivano dal fatto che la formazione giuridica di base posseduta dalla gran parte dei dirigenti amministrativi non facilita l'acquisizione di una cultura nata in ambito economico-aziendale, tecnico-informatico o psico-sociologico.

Tuttavia, in alcune aree, ad esempio in quella della dirigenza informatica, sono stati raggiunti ottimi risultati, in una situazione, tra l'altro, dove il coinvolgimento dei magistrati referenti per l'informatica ha permesso di sperimentare anche la possibilità di costruire una cultura organizzativo-giudiziaria comune ai due mondi amministrativo e giurisdizionale.

La costruzione di un know-how organizzativo giudiziario, in effetti, non può prescindere dalla considerazione sistemica ed integrata delle due principali componenti esistenti, tenendo presenti, altresì, gli apporti dei profili professionali "specializzati", che, tuttavia, sembrano avere, allo stato, un ruolo soprattutto strumentale per i vari processi di innovazione, senza ancora giungere ad influenzare e indirizzare essi stessi più decisamente la cultura interna verso l'innovazione.

Fanno parte di detti profili gli analisti di organizzazione, i comunicatori, i formatori, gli informatici, gli statistici, i contabili, etc.

Un percorso comune alle due diverse componenti della dirigenza e alle principali professionalità specializzate esistenti potrebbe consentire di realizzare ciò che in termini manageriali si definisce "un'organizzazione che apprende" (learning organization), cioè un insieme di unità organizzative che si sviluppano e realizzano modelli di efficienza, in rapporto ai fini ad esse assegnati.

Fattori di clima, di cultura di base, di rilievo sociale del ruolo, di diversità dei linguaggi utilizzati incidono, allo stato, negativamente su tale processo.

Tuttavia, non si intende soffermarsi tanto su tale difficoltà, quanto, invece, sulle conseguenze che comporta la scelta a favore di modelli di direzione manageriale, per il possibile impatto sugli appartenenti all'ordine giudiziario.

A titolo esemplificativo, si consideri l'aspetto degli stili di direzione, che, certamente, appare meno caratterizzato da tecnicismi e meno condizionato dalla cultura di provenienza dei magistrati e dei dirigenti amministrativi, attenendo più all'essere che al sapere o saper fare.

Ebbene, l'acquisizione di un adeguato stile direzionale (o di leadership) comporta la definizione, ad opera di esperti nella valutazione del potenziale, di un "profilo manageriale", che si può declinare nelle caratteristiche di seguito riportate:

- leadership:

motivazione delle persone

organizzazione delle attività

assegnazione dei compiti

- capacità relazionali:
tolleranza di stress e conflitti
gestione dei gruppi
- ragionamento analitico:
elaborazione di concetti e modelli
analisi di dati e informazioni
organizzazione per iscritto delle idee
- pensiero strategico:
apporto di idee innovative
- dinamismo:
iniziativa
capacità di sostenere ingenti carichi di lavoro
fiducia nelle proprie capacità.

Quanto sopra, insieme alla misurazione del livello di motivazione all'incarico nonché al giudizio sul possesso delle competenze richieste per il settore al quale si aspira, costituisce un tipico profilo psicoattitudinale della dirigenza, diffusamente utilizzato anche in campo privatistico.

1. Le reazioni

L'impatto che una indagine psicoattitudinale così impostata ha suscitato nei dirigenti amministrativi che vi sono stati sottoposti in sede di preselezione per la dirigenza informatica è stato molto forte: alcuni hanno dichiarato di essere stati analizzati "fin nel profondo".

E' prevedibile che formule anche meno incisive o approfondite di analisi delle potenzialità dirigenziali sui magistrati che concorrono alle selezioni per posti direttivi o semidirettivi, possano provocare qualche insofferenza, se non addirittura qualche dubbio sulla compatibilità rispetto alle garanzie previste per i titolari della funzione giurisdizionale.

Si consideri anche l'incidenza delle caratteristiche generazionali degli aspiranti capi di uffici.

Peraltro, il conferimento di posizioni di responsabilità organizzativa di vertice non dovrebbe più prescindere da una preventiva misurazione del potenziale manageriale, cioè del bagaglio di abilità dirigenziali sopra enunciate per sommi capi, nonché da una successiva valutazione continua dei risultati conseguiti.

2. Altri possibili modi di affrontare il problema

Un possibile approccio al problema potrebbe essere quello di distinguere l'area delle competenze direzionali secondo due diversi obiettivi: uno di indirizzo e di successivo controllo rispetto alla gestione efficace ed efficiente delle risorse nel loro complesso, da riservare al capo dell'ufficio, l'altro di specializzazione sulle tecniche di gestione operativa delle risorse medesime, da riservare al dirigente amministrativo, che dovrebbe fare propri gli strumenti ai quali si è accennato all'inizio.

Resterebbero da costruire l'indispensabile bagaglio culturale organizzativo e il linguaggio comune, finalizzati non solo alla possibilità per gli uni e per gli altri di svolgere adeguatamente il proprio ruolo, essendo maggiormente a conoscenza di quello dei propri interlocutori, ma soprattutto per potere dialogare e incontrarsi sugli obiettivi, che sono e restano identici e si traducono nella necessità di dare una risposta efficace, tempestiva, adeguata nella sostanza e nella forma alla domanda di giustizia del cittadino.

Per costruire tale bagaglio, le modalità più immediatamente realizzabili potrebbero consistere in:

1. iniziative di formazione congiunta, aventi ad obiettivo: comunicazione efficace; negoziazione; consapevolezza sui rispettivi ruoli; gestione delle risorse umane; educazione alla valutazione dei risultati direzionali;
2. individuazione di tematiche specifiche per i due distinti percorsi della dirigenza giurisdizionale e per quella amministrativa, riservando a quest'ultima lo strumentario manageriale più tecnico (analisi e progettazione organizzativa; reingegnerizzazione dei processi; project management, etc.);
3. attivazione da parte dei vertici ministeriali e dell'organo di autogoverno di processi di benchmarking, per far emergere le situazioni di "eccellenza" esistenti, mettendo a confronto le singole prassi operative sul territorio e favorendo una sorta di competitività organizzativa interna al mondo giudiziario.

Daniela Intravaia - Dirigente Amministrativo - Procura per i Minorenni - Milano

Tel. Uff. 02.46758403 - cell. 0349.8555525 - d.intravaia@giustizia - danielaintravaia@libero.it -

Coordinatore Scuola di Formazione e Aggiornamento del Personale dell'Amministrazione Giudiziaria

Sede di Milano - tel. 02.89512509 - 02.89511469