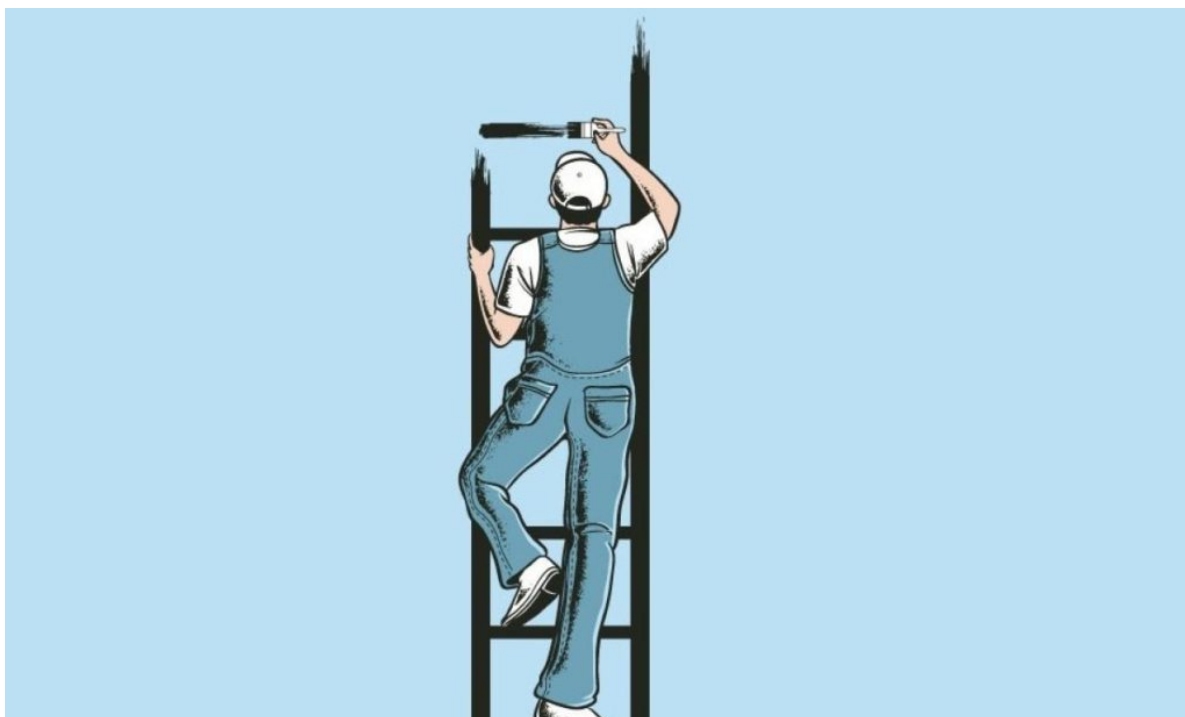


L'EUTANASIA DELLE RESPONSABILITÀ E DELLA MERITOCRAZIA

Maurizio Bortoletti



nota introduttiva

“La macchina statale assorbe o spreca una quantità di energia economica superiore a quella che produce”, scriveva il prof. Giulio Tremonti nel 1997 (“Lo Stato criminogeno”). A distanza di anni, il tema dell’efficienza di ciò che è “pubblico” mantiene una rilevante presenza nel dibattito mediatico-convegnistico, muovendosi, invero, nella quotidianità, come in un “gioco dell’oca” dove momenti di apparente normalità si alternano all’emersione di situazioni gestionali che lasciano – ogni volta di più, quasi che al peggio non ci sia limite - atterriti e sgomenti.

O alla deflagrazione della “... creatività nazionale che offre sempre il meglio quando si incrociano politica e giustizia... una Bisanzio che è con noi e dentro di noi...”, per rimanere – nel commento sul Corriere della Sera - all’ultima, solo l’ultima, di un infinito elenco di “vittime del dovere viventi”.

Per questo, a distanza di quasi 30anni dal *“chi vuole lavora, chi no, se ne astiene”*, con cui si concludeva il *“Rapporto sulle condizioni delle pubbliche amministrazioni”* voluto dal prof. Cassese, la strada è lastricata delle croci di chi ci ha provato.

Purtroppo, a volte, reali, come quella dell’avv. Giorgio Ambrosoli, recentemente ricordato dal Presidente Mattarella, perché non ha voluto *“... ritrarsi dalle proprie responsabilità e fingere di non vedere (che diventa, n.d.r.) un concreto aiuto all’illegalità e a chi la coltiva...”*.

A volte, senza conseguenze sulla vita, ma con cicatrici indelebili a causa di uno Stato – come ha ricordato il Presidente della Repubblica – non assicura “...una rete di protezione essenziale ...” a chi viene mandato a gestire situazioni vergognose, peraltro spesso immerse in un caleidoscopio di verità rovesciate e “orfane” quanto ad accertamento delle responsabilità.

La convinzione raggiunta, suffragata dai numerosi riscontri incontrati, è duplice:

- a. che il tema riguardi tutti nella P.A., nessuno escluso, tranne chi si autoesclude evitando la domanda “*che cosa avremmo potuto fare e non siamo riusciti a fare?*”;
- b. l’esistenza di una molteplicità di aspetti che rilevano, senza riuscire a dare, però, una rappresentazione che venga - o che possa venire - ritenuta credibile, sull’atteso livello di funzionalità della Pubblica Amministrazione.

La scelta è stata, quindi, quella di impostare un’analisi fondata sull’esperienza vissuta in termini di vita sperimentata quotidiana, che, a una prima lettura, potrà apparire caratterizzata, almeno per certi versi, come appare chiaro fin dal principio, dalla “non-convenzionalità”: la ricognizione che segue non vuole, né potrebbe, per evidenti motivi *qualiquantitativi*, essere esaustiva ma mira a disegnare evidenziare alcuni tasselli, almeno quelli più importanti, del mosaico nel quale si muove ciò che è “pubblico”.

Senza nessuna ambizione risolutiva verso il richiudere all’interno del “vaso di Pandora” ciò che è sotto gli occhi di tutti dopo anni di gestione demagogica, populista e consociativa dei “mali”, ma, almeno, con la speranza di “resuscitare” l’Elpis” dimenticata sul fondo.

L’eutanasia della responsabilità.

Se si ritiene di essere i migliori, qualsivoglia sia l’orizzonte di riferimento (tra uffici, strutture o organizzazioni pubbliche, tra P.A. di aree geografiche diverse, ...), meglio fermarsi subito, perché quello che segue è assolutamente inutile.

Tempo perso, da dedicare ad altro.

D’altronde, perché cambiare se si è i migliori? Al di là degli evidenti limiti autoreferenziali, la domanda presenta un indubbio *appeal* e ha una soluzione semplice: ci dedichiamo ai piccoli accrescimenti, al “*fine tuning*”, alle cd. azioni di cacciavite, che ci tranquillizzano, ci danno comunque l’idea di fare qualcosa, al di là dell’utilità reale di ciò che si sta facendo e del “costo” pieno, diretto e indiretto, attuale e futuro, che ciò determina.

In sintesi: curiamo l’arbusto, forse l’albero e perdiamo di vista la foresta, aggiungendo, è ovvio, che gli altri “pontificano” – quando riescono a definire una visione e a disegnare una prospettiva ... - senza entrare mai, questo sì con rigorosa attenzione, nel merito delle questioni.

Da un’altra angolatura: perché abbandonare regole e situazioni rassicuranti, perché – per usare un termine aziendalistico – non continuare a “mungere la mucca”, in sintesi, perché abbandonare il passato che ci assicura un presente privo di responsabilità, scelte e rischi?¹ Quindi, perché fare il proprio dovere, quando si tratta di intervenire? In particolare, a livello dirigenziale e in modo direttamente proporzionale all’incremento di retribuzione/“livelli”/responsabilità (almeno, sul piano delle previsioni formali), perché smettere di dire sempre e comunque di sì, perché cessare di adeguarsi senza “se” e senza “ma” a quello che viene deciso da altri perché fare il proprio dovere e “mettersi di

traverso” quando non vi è un’altra soluzione eticamente sostenibile?

Una domanda sorge spontanea: se fossimo un imprenditore, pagheremmo lo stipendio, meglio, lauti stipendi, a persone del genere?

Questi “attori protagonisti” della Caporetto della responsabilità continuano - purtroppo, in assenza di un primo tenente Romme - a seguire regole e checklist assolutamente imperturbabili di fronte al “paziente che muore”, ad alimentare quella “burocrazia difensiva” che:

1. si ispira alla “Allegoria della prudenza” di Tiziano Vecellio, presente alla National Gallery di Londra, così che, appunto, *“sulla base del passato il presente prudentemente agisce per non guastare l’azione futura”*;
2. rende, progressivamente, apatiche le organizzazioni, peraltro in una quotidianità caratterizzata dalla necessità di una estrema flessibilità, lungo l’intera “linea”, per mantenere aderenti i “modelli” (funzionali, gestionali, interpretativi, valoriali, ..) alle multiformi esigenze di un presente che è già passato
3. conforta nel lodarsi per le cose realizzate, magari anche importanti, mentre aiuta a sottrarsi all’insidiosa domanda – invero, estremamente stimolante per chi eroga servizi al pubblico – su *“che cosa si sarebbe potuto fare con le risorse date che non siamo riusciti a fare”?*.

Così, si va avanti, concentrati sulla cura dell’albero, attenti a presidiare l’estetica delle procedure e delle pratiche, ad assopire i problemi che pur sono davanti agli occhi di tutti e che il tempo non ha mai risolto, allineati al pensiero unico per evitare difficoltà, per fare carriera, per godersi la propria rendita di posizione magari faticosamente costruita.

Il “ritualismo burocratico” è caratteristica ampiamente studiata, ma in “questa” ipengiofobia e nomodipendenza non possono svilupparsi o, guardandola in modo speculare, esaurirsi dei percorsi dirigenziali di primo piano. Continuare a farlo è la cosa più semplice, soprattutto in organizzazioni/istituzioni prigioniere di routine e certezze cristallizzate che alimentano, prima nei dirigenti, poi nei dipendenti, una logica *nimby* o, peggio, *banana*: così, come ricordava Sergio Marchionne *“... scuse, spiegazioni e giustificazioni diventano uno stile di vita e si rinuncia a sfidare le certezze...”*, così si “soffocano” i *discovery skills*, così si “chiude” l’orizzonte del futuro.

Per tutti.

Per le aziende/istituzioni che fanno parte, da sempre, della nostra quotidianità

Per chi ci lavora.

Per chi riveste posizioni dirigenziali apicali, perché *“... non far nulla e starsene zitti è un gran vantaggio...”*, ricordava recentemente il prof. Cassese, anche se *“... non bisogna abusarne...”*.

In questo modo, si “alimenta” la “burocrazia difensiva”, rassicurante come un “virus invisibile e perfido” che ci fa sentire meglio quando iniziamo ad “ammalarci”, perché ci fa percepire di aver scansato un grosso rischio, un problema rognoso, eliminando costi e incertezze: giorno dopo giorno, invero, tutto si sclerotizza e diventa impossibile, mentre si abbattano i costi nel presente ignorando il futuro, per vivere tranquilli oggi, perché tutti hanno ben chiaro di poter essere giudicati e/o condannati solo se prendono una qualsiasi decisione.

Con la responsabilità che, magicamente, non è di nessuno.

Dimenticando, che il panico dell’errore è la morte del progresso, che solo chi sa “prendersi la colpa” può comandare sbagliare non piace a nessuno, ammetterlo ancora meno, ma la fiducia e la leadership o, al contrario, la sfiducia, anche quella che appare

generalizzata e immotivata, si fondano su questo. Così, devianti e frastornati dal romanticismo letterario sulla leadership si incontrano vertici aziendali/istituzionali assordati dal tacito consenso, che non sono in grado di sentire altro.

L'eutanasia della meritocrazia.

Per il lettore che sia giunto, incuriosito, fin qui, esiste un ulteriore ostacolo, ciclicamente ripetuto in modo autoassolutorio, che “disturba”, rallenta, frena, chi crede nella possibilità di “far funzionare” ciò che è pubblico: quello della asserita impossibilità - soprattutto quando siamo di fronte a società/aziende/organizzazioni che hanno solo un “bilancio di spesa”, che erogano, quindi, servizi, magari in larga parte preventivi - di poter misurare capacità, risultati, effetti, per cui chi esce primo da un concorso pubblico, da una selezione, da un percorso formativo, è destinato, probabilmente per non mettere in crisi il “sistema”, a rimanere il nr. 1 per sempre, accumulando esperienze uniche, frequentando attività didattiche di eccellenza, assumendo responsabilità qualificanti, in una progressiva eutanasia della progressione di carriera meritocratica.

Meritocrazia, Araba Fenice - *“che vi sia, ciascun lo dice, dove sia, nessun lo sa”* - di Metastasio di cui si continua a discettare nel circuito mediatico-convegnistico dei soliti noti, tentando di creare attraverso formule miracolose – quanto agli esiti, alle ricorrenze, alle sequenze, ... ²- il miraggio di un cristallino riconoscimento dei meriti, poi falsificato da una quotidianità che impedisce di continuare a mentire a se stessi.

Con qualsiasi voce dissonante che viene definitivamente zittita, in fatto e in diritto, grazie all'aumento dei costi per i ricorsi e alla circostanza che non si trova mai il responsabile del danno erariale quando l'Amministrazione/Azienda pubblica soccombe, neppure per la somma spesso simbolica liquidata in sentenza per le spese legali.

La realtà è che misurare “costa”, non solo in termini economici, e, spesso, non conviene, prima di tutto agli stessi misuratori, cioè a coloro che dovrebbero giudicare, a coloro che hanno responsabilità ad ogni livello, perché non si deve mai dimenticare che l'attuale significante del termine “meritocrazia” è un evidente attentato al diritto di cooptazione se si interviene e si pongono dei criteri effettivamente riconoscibili e riconosciuti da tutti, presidiati da un efficace sistema di trasparenza, come si potrebbero “piazzare i propri uomini”, come si potrebbero fare le “cortesie a futura memoria”, o, peggio, qualcos'altro?

Così, diventa “normale” – lo si registra con insolita frequenza, nonostante sia talmente evidente, alcune volte, da rendere incredibile l'immobilismo del vertice aziendale / istituzionale / amministrativo – trattare in modo uguale casistiche completamente diverse, in tema di acquisti, controlli, procedure, ..., in un affastellarsi di timbri, pareri, visti, approvazioni: ristrutturare un processo, al di là del saperlo fare, costa fatica, va contro la logica del precedente e pone il problema del dove sistemare chi, fino a quel giorno, ha fatto solo quel lavoro, con tutta evidenza, inutile.

Così, si perpetuano, con il “copia e incolla”, atti organizzativi e sistemi di delega di firma (e non di funzioni), presentandoli, tra l'altro, come un segnale di modernità gestionale, mentre sono solo la fotografia della incapacità o della non volontà, il che è lo stesso, di tipizzare un modello di responsabilità dirigenziale adeguato alla complessità odierna, dove, invero, può capitare di dover percorrere strade insolite, a volte anche sconnesse e

non asfaltate che si possono affrontare solo con organizzazioni nelle quali le persone continuano ad espandere le proprie capacità di comprendere la complessità e di chiarire la visione.

Così, si alimenta l'“accanimento terapeutico” verso procedure che si perpetuano da quando si usava ancora la “carta carbone”, magari costituendo “gruppi di lavoro” che finiscono per aggravare ulteriormente la situazione con restyling procedurali inutili, non solo perché non riescono “a immaginare” nuovi paradigmi gestionali (che, poi, invero, il più delle volte, altro non sono che l'applicazione di semplici regole di “economia domestica” o di una “straordinaria ordinarità”, ma, soprattutto, perché “non ascoltano” chi vive la quotidianità dei problemi³, spesso vittima due volte, perché quando propone qualche soluzione efficace, non solo non viene ringraziato o premiato, ma viene pure rimproverato per non essersi fatto avanti prima.

Si chiamano “*muda*”, sono 7, sono ben noti, ma combatterli costa fatica, perché ognuno, negli anni, si è ritagliato la propria “nicchia” di tranquilla operatività, la propria “rendita di posizione” e non ha nessuna intenzione di rinunciare.

I “beneficiari”, il più delle volte, si sono pure convinti di essere utili, perché nessuno ha più convenienza a dire nulla e si diventa, così, prima acquiescenti e, poi, indifferenti: una rivoluzione anestetizzante al grido di “mai disturbare”, di “mai far nulla che possa mettere in discussione l'ordine consolidatosi”, di “accettare i piccoli compromessi che servono a raggiungere obiettivi di breve termine”, di “accettare regole sottaciute, spesso chiudendo gli occhi”. L'esatto contrario di quanto sottolineato dal Presidente della Repubblica in occasione della commemorazione del 40esimo anniversario dell'omicidio di Giorgio Ambrosoli, ucciso perché non ha voluto “... *ritrarsi dalle proprie responsabilità e fingere di non vedere* (che diventa, n.d.r.) *un concreto aiuto all'illegalità e a chi la coltiva...*”.

Ovvio, per poter esercitare la propria responsabilità si deve essere liberi e si deve mantenere la propria libertà.

I “beneficiari” sono i principali ostacoli alla ricerca del tempo perso, delle economie che si possono ottenere ripensando l'organizzazione e lo stesso prodotto/servizio in funzione del tempo. E sono i principali fautori – quando si tratta di provare a porre rimedio ai problemi – della soluzione individuata in una nuova norma, piuttosto che nel tentativo di far funzionare l'esistente, magari attraverso impervi e faticosi percorsi di *bricolage* amministrativo. Nuove regole che, tra l'altro, finiscono con l'aggiungere un ulteriore alibi dietro il quale mimetizzare l'irresponsabilità gestionale perché vittime del “troppo pieno”, della bulimia incontrollabile di medicine, rimedi, interventi, in un Paese nel quale l'unica regola che realmente sembrerebbe servire sarebbe il divieto di introdurre nuove regole

Eppure, oggi, soprattutto nella situazione socioeconomica che vive il Paese, appare una strada ineludibile per un vertice aziendale/dirigenziale pubblico che voglia essere ricordato per qualcosa che vada al di là del consueto *storytelling* del “*bel tempo andato*”, che trasforma l'ordinario in eccezionale con l'unica conseguenza di rendere normale ciò che è inadeguato o insufficiente.

Senza attendere – alternativa che presenta, invero, numerosi aspetti positivi e allettanti - che passi il periodo contrattualizzato della nomina, godendosi i privilegi, molti, lamentandosi costantemente degli oneri, pochi, come fossero medicine prescritte dal medico e di cui non si può fare a meno, in attesa di lasciare al successore i problemi - che

il tempo non ha risolto e ha ingigantito – con aulici discorsi celebrativi⁴

Note conclusive

E' così che le aziende escono dal "mercato".

Tutte.

Magari non portano i libri in Tribunale, perché non è previsto.

Forse, non dovranno licenziare dipendenti, sviluppando le indicazioni dei "195 eroi del non lavoro"

Inaridendosi giorno dopo giorno, al di là delle affermazioni retoriche.

Un destino inevitabile, se i vertici non riescono a decifrare la complessità del mondo in cui "vivono", non solo quello esterno, ma anche quello interno perché per "orientare la macchina" serve una "narrazione" effettivamente condivisa con/da tutti i dipendenti, ognuno dei quali può fornire un contributo eccezionale se coinvolto, informato e motivato, soprattutto in un momento nel quale chi è a contatto con il cittadino appare sempre più strategico, non solo per l'effettiva *execution* della strategia aziendale, ma, prima di tutto, per l'eventuale sviluppo di comportamenti e atteggiamenti disallineati rispetto ai valori aziendali e alle attese dei cittadini.

Si tratta di una prospettiva più parlata che praticata. Quanti si chiedono se tutti lavorano, come una orchestra accordata, per suonare la musica scelta?⁵ Chi, poi, si chiede che cosa si è fatto affinché ciò accada e continui ad accadere?

Perché i valori e la cultura aziendale, gli ideali, la visione, non possono essere solo parole scritte su un documento ufficiale, ma devono essere concetti vivi e vissuti dall'organizzazione, prima di tutto dai vertici, dai dirigenti apicali, e devono sempre essere presenti in tutte le dinamiche aziendali/istituzionali nel rispetto del ruolo di ciascuno.

Certo, non è facile, non è comodo, spesso non conviene, ma è l'unica strada: la scarsità di capitale umano adeguato depotenzia gli effetti degli investimenti in innovazione, tecnologia, impianti e ridisegno dei processi, perché li priva di persone sia competenti, sia disponibili a "metterci la faccia", a profondere impegno - anche se non dovuto - nel seguire le traiettorie di sviluppo dell'istituzione/azienda.

Eppure basta poco, come dimostrano le volte in cui il "Paese" ce l'ha fatta, quando sono venuti in evidenza, e questa è una vera scoperta, qualificate competenze, capacità di esercizio, propositività, inneschi positivi che ciascun protagonista ha, per convinzione o per induzione ambientale, reso disponibili.

Storie nelle quali la "nave" che sta per affondare viene prima riportata in "linea di galleggiamento", poi posta con la "prua" nella direzione voluta, infine, diventa il luogo attraente e stimolante di idee, proposte, iniziative, sogni, che le fanno prendere sempre maggiore velocità.

Storie che dimostrano che ce la si può fare e che per questo sono un "pericolo mortale" per i "beneficiari", da combattere e contrastare ad ogni costo e con ogni mezzo.

Storie che sono una "minaccia" verso gli sprechi, le inefficienze, le rendite di posizione, la mediocrità e la menocrità, i burocrati, ..., storie che hanno alimentato la speranza e riscaldato i cuori, storie dimenticate e, a volte, non replicate da chi ha, poi, avuto la possibilità di farlo.

Tradendo, di fatto, un po' anche se stessi, rinunciando alla immaginazione e, quindi al futuro, allineandosi a chi dice che è impossibile, che non è conveniente, rinunciando a restare, ogni volta, a curare l'organizzazione là dove ha bisogno di essere curata, là dove vi è bisogno di combattere per restituirle dignità

Con un'ultima notazione, per chi – magari, con la curiosità di capire come potrebbe svanire la propria “rendita di posizione” - in un modo o nell'altro, è arrivato fin qui.

Non si preoccupi: cambiare prima di essere costretto a farlo⁶ costa fatica e, spesso, per il prezzo che si paga, “non ne vale la pena”.

Si consoli: chi crede che i dipendenti migliori abbiano bisogno dei capi migliori, chi dice che questi dipendenti abbandonano i loro superiori diretti e non le aziende, non è pericoloso, perché, prima o poi, se ne va.

Se non se ne è già andato.



RIFLESSI ON LINE

Iscrizione presso il Tribunale di Padova
n.2187 del 17/08/2009

Direttore Responsabile
Luigi la Gloria
luigi.lagloria@riflessionline.it

Vice Direttore
Anna Valerio
anna.valerio@riflessionline.it

Coordinatore Editoriale
Gianfranco Coccia

www.riflessionline.it