

MERITO ED EQUITÀ NELLE ORGANIZZAZIONI

Il contributo delle metriche di performance

Relazione di Gianfranco Rebora

Uno stanco rituale?

- Sistemi di performance management sono ormai una prassi consolidata:
 - valutazione annuale delle performance organizzative/individuali
 - definizione obiettivi per l'anno successivo
- Molte survey (ad esempio: Salone su n. 260 di S&O) constatano diffusa insoddisfazione di valutati e valutatori
- Innovazioni ?
 - di metodo/metriche/tecnologie: non risolutive

Cosa dice la ricerca sul performance management?

- Il nesso tra il miglioramento della performance degli operatori (come singoli individui o gruppi di lavoro) e il miglioramento della performance organizzativa o aziendale non risulta sempre presente
- Molte ricerche hanno cercato di individuare le condizioni che lo rendono effettivo.

Una sintesi (Denisi and Smith, 2014)

“Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance. A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research”, *The Academy of Management Annals*, 8 (1): 127-179

I risultati di ricerca disponibili indicano che è più probabile che i sistemi di PM influenzino positivamente la performance aziendale quando sono:

- a) **integrati con altri sistemi di gestione del personale** fino a dare corpo a una più ampia visione dello stesso PM;
- b) **allineati** coerentemente rispetto agli **obiettivi strategici** aziendali;
- c) focalizzati sui **comportamenti** che il personale è posto in grado di esprimere e di **comprenderne la rispondenza agli obiettivi strategici**;
- d) stabiliti e amministrati con **coerenza, autorevolezza, correttezza**, a partire dai più elevati livelli di responsabilità.

Si sostiene in particolare che

- l'efficacia dei sistemi di PM poggia su un complesso di pratiche di gestione delle risorse umane allineate rispetto alla strategia e convergenti nel creare e sostenere un clima organizzativo favorevole a performance elevate
- Questo clima facilita la conversione di conoscenze, abilità, qualità professionali di ordine generale in competenze specifiche funzionali alla strategia attraverso processi di sostegno alla motivazione, di apertura di opportunità, di incremento della professionalità.

Convergenza pubblico privato?

- Per le imprese serve l'allineamento del PM con la strategia;
- Nella PA la maggiore complessità degli interventi rende importante una coerenza con le caratteristiche delle attività

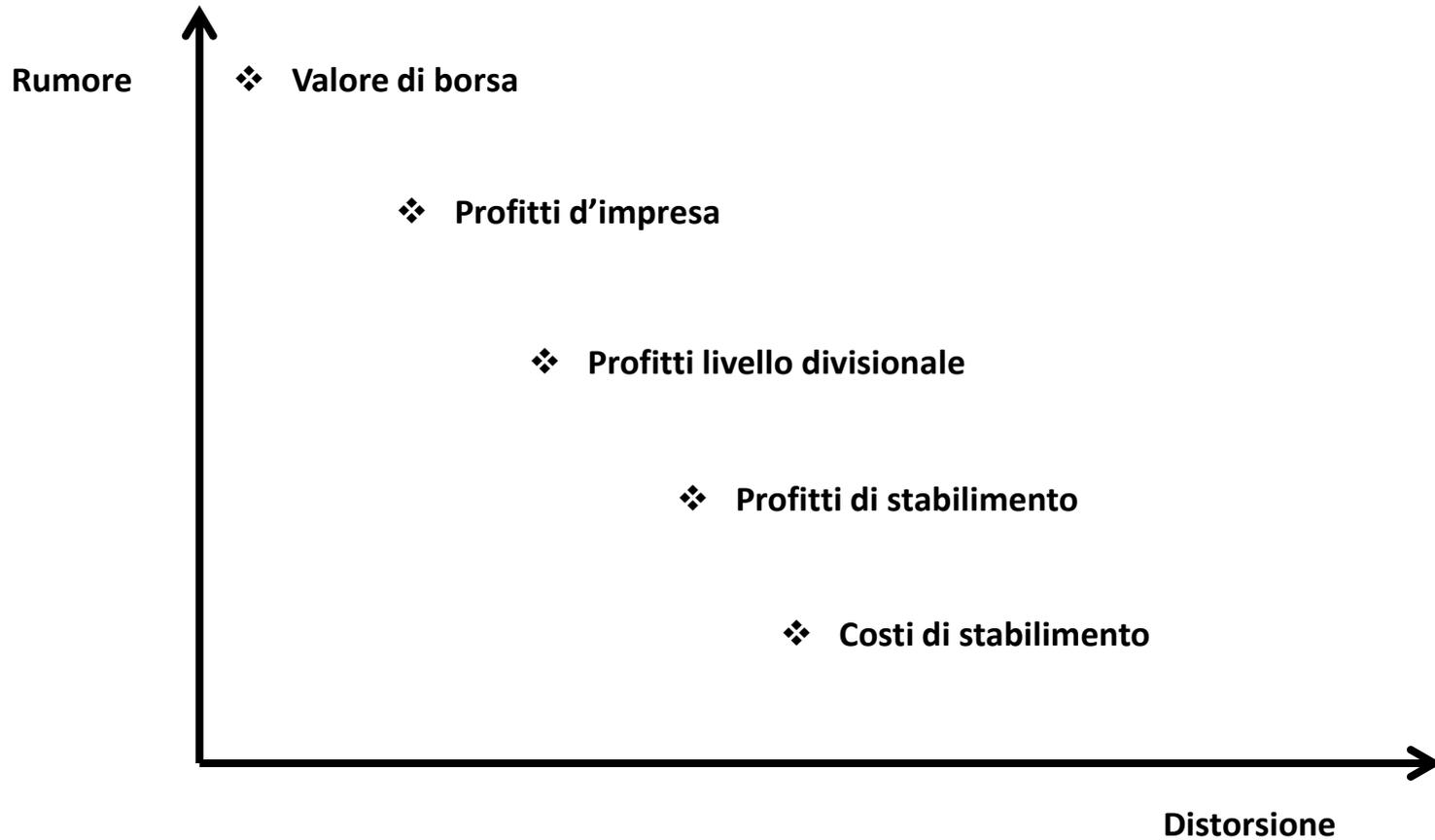
in entrambi i casi non basta un adattamento meccanico, servono comportamenti dei manager improntati alla comunicazione e all'interazione, in grado di "creare un clima favorevole alla performance" e alla "condivisione degli scopi". Solo a queste condizioni anche l'incentivazione può funzionare senza fare danni.

Problemi aperti

- **Gaming**
- **Trade off rumore/distorsione**

Gaming

- Le metriche di performance sono esposte al fenomeno della **reattività**, che può assumere forme intenzionali e strategiche, attraverso cui gli attori organizzativi ai diversi livelli utilizzano a proprio vantaggio le regole e gli indicatori dei sistemi di misurazione della performance, ricorrendo anche a comportamenti opportunistici e forme di manipolazione dei dati;
- questo può significare anche ridurre intenzionalmente la performance negli aspetti che non vengono misurati e significa comunque realizzare il “target” trascurando il fine e la motivazione di fondo che lo ispira e lo giustifica (Bevan and Hood, 2006: 521).
- Il problema di molti sistemi di “governance by targets and performance indicators” è che col tempo al loro interno si sviluppano processi di “**perverse or negative learning**” che erodono le metriche (Van Thiel and Leeuw, 2002), nel senso che gli operatori comprendono sempre meglio come è possibile manipolare la valutazione intervenendo sugli aspetti della performance direttamente rilevati e quindi migliorando nell’apparenza e non nei fatti.
- Naturalmente non tutti gli operatori sono orientati e disponibili al gaming, ma l’esperienza della degradazione dei sistemi sociali evidenzia che spesso si realizza una inerziale trasformazione culturale che vede molti soggetti spostarsi nell’area della propensione all’opportunismo e al gaming, trasformandosi nel tempo “da cavalieri a fanti” (LeGrand, 2003).



Trade off tra esposizione al rumore e alla distorsione - Baker, 2002)

Nella teoria sembrerebbe tutto chiaro e trasparente

- funziona l'integrazione del PM nelle più ampie politiche del personale nell'ambito di un clima organizzativo che favorisce la performance;
- non funziona il ricorso segmentato a singole pratiche o strumenti

La consapevolezza di questi dati, dei rischi di gaming, dell'esistenza di trade off tra diverse istanze consente una progettazione e gestione più efficace dei sistemi di PM

Tuttavia...

- la valutazione tocca così in profondità la sfera dei rapporti interpersonali e sfiora talmente da vicino la dimensione privata individuale da obbligare chi la esercita a chiarimenti etici e tecnici precisi
- valutare il personale costituisce un aspetto professionale tra i più delicati dei ruoli dirigenziali e di responsabilità elevata o intermedia nelle aziende
- è un momento di verità importante nel quale il management è portato a confrontarsi in profondità con il sentire diffuso del personale ed in particolare degli strati intermedi
- è snodo essenziale di politica dell'organizzazione che coinvolge una gamma ampia di potenziali interpretazioni riconducibili a diverse culture presenti nell'organizzazione.

Culture della valutazione

- Nella cultura della **razionalità e delle regole** si valuta per gestire in modo ordinato, controllato e consapevole i momenti critici del rapporto tra organizzazione e persone, come ingressi e uscite, assegnazione di compiti, percorsi di carriera, riconoscimento di meriti, sanzione di responsabilità.
- Nella cultura delle **relazioni tra persone** si valuta per disporre di feedback utili per rispondere alle attese individuali e collettive, per orientare lo sviluppo di competenze e professionalità integrando le esigenze personali in quelle organizzative.
- Nella cultura **del mercato e degli scambi** si valuta per riconoscere il contributo offerto da strutture e individui alla generazione di valore e per orientare le transazioni inerenti il personale e i rapporti di lavoro.
- I momenti valutativi vedono quindi sempre l'intreccio, con diverse prevalenze, delle motivazioni di ordine e controllo, di risposta alle attese personali e di sostegno alle transazioni di lavoro

Equità ed etica del PM: alcuni temi

- performance individuale o organizzativa
- ricompensa intrinseca o estrinseca
- univocità o pluralità delle scale di misura
- realizzazione o esplorazione
- oggettività o percezione
- stabilità o cambiamento

Cosa dice la letteratura umanistica?

Il re pallido (D. Foster Wallace)

Il re è “pallido”, non c’è niente da fare e le persone lo sanno, non sono disposte a bere le due favole opposte e complementari del grande manager – un po’ eroe, un po’ despota -, o dell’amministratore amicone “con-la-mano-tesa-la-mia-porta-è sempre-aperta”.

L’organizzazione è meno “intelligente” delle persone che la compongono e nessun “sistema”, informativo o di altro tipo, è in grado di colmare questo divario; le nevrosi individuali si trasfondono in nevrosi collettive e alimentano l’organizzazione nevrotica; lo fanno in genere meglio di come le intelligenze individuali nutrono una pretesa “intelligenza collettiva, o organizzativa”.

C’è uno spazio per superare, anzi trascendere, questi stereotipi, che emerge attraverso la figura di un manager intermedio – Glendenning – che prendeva sul serio il lavoro e prendeva sul serio i collaboratori, “li considerava esseri umani e parte di un meccanismo più grande che era sua responsabilità far funzionare in modo efficiente”. Glendenning viene a patti con la burocrazia, ne accetta il condizionamento con tranquillità, come una parte opaca ma necessaria dell’esistenza, e cerca di trovare un senso allo spazio di manovra che gli resta.

L'illusione tecnologica

(D. Eggers, Il cerchio)

- La neo assunta MAE destinata alla CE, ovvero la customer experience, viene posta in grado di comunicare con clienti di ogni angolo del pianeta e dispone subito di una serie di feedback, evidenziati su schermi che vengono continuamente aggiunti:
 - **“il cliente ti valuterà su una scala da uno a cento. La valutazione più recente salterà fuori qui e poi in questa finestra vicina sarà fatta la media col resto dei punti della giornata. Così tu saprai sempre come stai andando, quel giorno e in generale».**
- “ Mae apprezza subito la differenza con la sua esperienza precedente: “nel mio posto di prima io ero sempre all’oscuro di tutto fino alle ... tipo, valutazioni trimestrali. Era esasperante”.