

## MERITO, MULTINAZIONALI E DINTORNI



"Paolo Vighianisi. Più di vent'anni di carriera nel settore ICT, come dirigente d'azienda in tre grandi multinazionali si è occupato di vendite e servizi. Appassionato di scrittura, è stato anche collaboratore free-lance per un quotidiano, nonché autore di racconti e di un romanzo breve".

**M**eritocrazia. Parola dal suono suadente nella nostra Italia del XXI secolo, pronunciata e vagheggiata praticamente in tutti gli ambiti e contesti produttivi. Industria, scuola, pubblica amministrazione, sanità: in ognuno di questi comparti la necessità di operare secondo criteri meritocratici è stata invocata con insistenza via via crescen-

te negli ultimi anni, a volte caricandola di aspettative eccessive, quasi taumaturgiche. Di certo esistono già, anche nel nostro paese, dei settori in cui l'applicazione del criterio meritocratico - conversione pratica di un concetto morale di giusto e sbagliato - è entrata nella pratica quotidiana: si tratta dei cosiddetti processi di "performance management", ovvero della valutazione delle prestazioni dei dipendenti, momento importante della vita di molte aziende. Questo è vero specialmente nei settori hi-tech, dove la maggioranza delle multinazionali anglosassoni presenti in Italia ha e usa i propri processi di performance management (la quasi totalità di quelle ICT). Gli addetti ai lavori sanno di che si tratta: il manager assegna a ciascuno delle persone gestite una serie di obiettivi che dovranno essere raggiunti durante un periodo prefissato, di norma un semestre o un anno. Eventuali bonus economici ed avanzamenti di carriera saranno poi dipendenti da quanto bene il dipendente ha fatto su ognuno di quegli obiettivi. In alcune aziende, quelle dove i processi di performance management sono più consolidati, non è raro che agli obiettivi veri e propri di business si affianchino anche quelli di crescita delle competenze individuali, da perseguire tramite corsi di formazione o attività specifiche. Fin qui niente da eccepire, anzi: l'aspirazione a un sistema meritocratico sembrerebbe finalmente compiersi nell'applicazione di un processo dove i più bravi e i più dediti sono ricompensati. Un sistema che andrebbe esteso a tappeto a tutti i settori lavorativi, verrebbe da pensare. Posto ovviamente che gli obiettivi di volta in volta assegnati al dipendente siano specifici per oggetto e tempi, misurabili, e coerenti con finalità e natura del lavoro in questione - si capisce. Gli Americani, nel loro enorme amore per la codifica, usano da sempre l'acronimo 'SMART' per indicare le caratteristiche di una buona serie di obiettivi, che debbono appunto essere Specific, Measureable, Accomplishment-driven, Time-bound. Un mondo perfetto dunque? Non sempre. Il primo elemento di fragilità del sistema proviene dalla preparazione del manager. Realisticamente, non tutti sono in condizione di formulare obiettivi SMART. Non tutti hanno cioè la capacità di ideare ed assegnare obiettivi stimolanti, realistici e, al tempo stesso, funzionali a tradurre le strategie aziendali in attività operative. Un'eguale fragilità deriva poi dall'impossibilità pratica di valutare il lavoro svolto in modo totalmente oggettivo - non importa quanto SMART e ben costruiti siano gli obiettivi. Come qualsiasi altra interazione umana, la dialettica tra manager e dipendente in fase di valutazione delle prestazioni non è e non può essere immune da condizionamenti quali simpatia/antipatia, affinità culturale, atmosfera generale nel posto di lavoro, ecc.

Difetti non eliminabili dunque, ma tutto sommato accettabili se l'obiettività assoluta delle valutazioni è vista come bussola piuttosto che come meta davvero raggiungibile.

Ben altra imperfezione aggiunge invece al sistema l'uso piuttosto diffuso di metodi come quelli di di 'forced ranking', ovvero di valutazione forzata. In pratica si tratta linee-guida non derogabili secondo le quali un manager deve necessariamente valutare i propri collaboratori secondo una precisa distribuzione statistica dei punteggi, normalmente una gaussiana. E' la famigerata 'bell-shaped curve' che tutti i manager di aziende hi-tech ben conoscono: 80% dei dipendenti con valutazione media, 10% con valutazione sopra la media, 10% sotto la media. Nella sua accezione originale questo metodo prevede la distribuzione di premi e riconoscimenti (bonus, avanzamenti) per il 10% di cosiddetti 'top-performers' - e il licenziamento del 5% o 10% costituito dai 'low-performers'. A rifletterci è un singolare ribaltamento di prospettiva: imporre l'aderenza statistica a un fenomeno piuttosto che fornire al manager uno strumento di valutazione realmente equo ed efficace. Intuitivo quanto sia difficile nel nostro sistema-paese la completa applicazione di questo meccanismo di chiara derivazione statunitense, non foss'altro che per le ovvie differenze nel sistema di tutele legali. Facciamo un esempio. Immaginiamo un gruppo di dieci persone motivate e preparate, un gruppo dove tutti hanno raggiunto gli obiettivi assegnati dal proprio manager. Al momento della valutazione formale, come dovrebbe regolarsi tale manager? Aderire al modello e scegliere a caso lo sfortunato 10% - fa esattamente un collaboratore - da etichettare come 'non-performer' da licenziare? Oppure il poveretto in preda a uno scrupolo di coscienza dovrebbe rifiutarsi di rispettare le scomode linee-guida? O magari approntare per il suo dipendente in tutta fretta un piano di recupero delle prestazioni, meglio noto con l'esilarante acronimo di PIP (Performance Improvement Plan)?

Negli Stati Uniti i fautori del forced-ranking abbondano, alcuni sono anche nomi illustri (es. Jack Welch, carismatico Chairman General Electric), ma esistono schiere di detrattori altrettanto folte, tutte convinte che il metodo sia un vero killer della motivazione sul posto di lavoro - in definitiva nocivo per la salute delle aziende. Una rapida ricerca in rete basta per capire quanto siano popolati entrambi gli schieramenti e dibattuto il tema.

Di certo il forced-ranking se da un lato pare funzionare per organizzazioni e strutture giovani e ancora in cerca di una precisa missione ed assetto, là dove è più probabile esistano collaboratori che faticano a raggiungere gli obiettivi, dall'altro mostra dei limiti corposi in contesti organizzativi maturi. Infatti, dove il livello medio di competenze ed efficacia dei dipendenti è elevato, è più probabile che un sistema di valutazione forzata generi disparità di trattamento, alimentando sentimenti di frustrazione e, in ultimo, uno scadimento generale del clima aziendale.

In conclusione, cos'è questo performance management, un processo ed un esercizio imperfetto per il quale auspicare un graduale accantonamento o uno strumento benefico da esportare oltre i suoi limiti attuali? Se applicato con la consapevolezza dei suoi limiti, e condito dal buon senso del padre di famiglia, votiamo senz'altro per la seconda opzione. E speriamo perciò che si propaghi il più possibile nel nostro paese migrando dalle aziende multinazionali a quelle nazionali; dalle grandi realtà alla piccola e media industria; dal settore privato a quello pubblico. Sì, qualsiasi cosa assomigli a un virtuoso contagio meritocratico va solo incoraggiata, non c'è dubbio. Ma per carità: niente "forced-ranking" alla amatriciana...