

ristiche dei contesti economici, da un lato e le caratteristiche di regolazione, dall'altro: le riforme legislative e le condizioni di mercato nel loro continuo intrecciarsi e provocarsi, segnalano così un'auspicabile via interdisciplinare a ricercatori, docenti, dirigenti, professionisti e valutati.

Cristina Canoro

Assegnista di ricerca in Economia e gestione delle imprese

Seconda Università degli Studi di Napoli

E-mail: [cristina.canoro@uniparthenope.it](mailto:cristina.canoro@uniparthenope.it)

## VALUTARE ATTRAVERSO GLI OCCHI DELL'ALTRO

*1. Introduzione; 2. Lo sguardo degli studiosi; 3. Lo sguardo dell'accademia e lo sguardo dei manager si incontrano sul terreno del cambiamento; 3.1. Le testimonianze; 3.2. L'etica nelle organizzazioni; 3.3. La cultura della valutazione in Italia e nel Regno Unito; 4. Conclusioni*

1. - Il tema della valutazione è oggetto di crescente interesse sia da parte di chi vive l'azienda quotidianamente e dall'interno, sia degli accademici che – a vario titolo – ne studiano i processi e le evoluzioni. Un recente intervento del Legislatore (d.lgs. 150/2009, cd. 'decreto Brunetta') ha istituito nelle amministrazioni pubbliche un organismo indipenden-

te di valutazione della 'performance'. Si tratta di un dispositivo che, sulla base dei livelli di 'performance' attribuiti ai valutati, definisce una graduatoria delle valutazioni individuali del personale ai fini retributivi.

Nel privato come nel pubblico ci si interroga sulle modalità per garantire un efficace sistema di valutazione e su come legare i processi di valutazione alla pianificazione delle carriere. Tema, dunque, che coinvolge professionisti di differente estrazione teorica e svariati punti di vista disciplinari. Ciascuno dalla propria ottica, si pone domande che hanno animato la giornata di studio tenutasi il 20 novembre presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II, dal titolo: *Valutazione di strutture e persone nelle organizzazioni ... 'attraverso gli occhi dell'altro'* progettata e coordinata dal Prof. Luigi Maria Sicca. In quella occasione si sono ripresi gli sguardi dei diversi 'stakeholder', riuniti attorno allo stesso tavolo: docenti e studenti, 'manager' e pubblici amministratori, professionisti e dirigenti che si sono confrontati sul tema della valutazione.

Come già evidenziato su questa rivista nella cronaca della Prof.ssa Solidoro<sup>1</sup>, la rifles-

---

<sup>1</sup> L. SOLIDORO, *La valutazione delle strutture e delle persone tra regole e realtà*, in *TSDP III* (2010), sez. 'Cronache'.

- la retorica del linguaggio manageriale<sup>17</sup> va ricondotta alla definizione di strumenti per lo sviluppo organizzativo, come per esempio il 'coaching'. Tale strumento è spesso sostenuto da organizzazioni che nella realtà non prestano alcuna attenzione agli aspetti relazionali, emozionali, alle relazioni che si sviluppano nel gruppo, alle relazioni tra capo e collaboratore, alla 'leadership'. Gli 'slogan', allora, non producono effetti, se non sono seguiti da azioni concrete: occorre in tal senso superare la logica degli interventi '*una tantum*', per entrare in una strategia che si ponga l'obiettivo di traghettare l'organizzazione verso il cambiamento. Tale obiettivo può essere perseguito solo attraverso l'azione congiunta e condivisa delle persone che vivono e costituiscono l'organizzazione stessa.

Piuttosto che fornire soluzioni, allora, occorre stimolare una costruttiva dialettica su questioni di fondo che oscillano tra le caratte-

---

<sup>17</sup> L.M. SICCA, *I linguaggi della diversità nella gestione e organizzazione delle risorse umane. Spunti per un metodo*, in G. ALESSANDRINI, *Formare al management della diversità: valori, nuove competenze e apprendimenti nell'impresa*, Milano, 2010.

contributo del Prof. Paolo Valerio. Questi, con l'approccio dell'analista clinico, ha segnato la via dei possibili collegamenti che hanno attraversato sguardi ed approcci (apparentemente) distanti:

- nonostante le mode manageriali pongano le persone al centro dei processi organizzativi e le considerino fonte di valore per l'impresa, spesso i 'manager' non prestano attenzione alle persone che lavorano nell'organizzazione. Ancora vige, probabilmente, la dittatura dell'attenzione a macchine e strumenti. Trascurare l'aspetto motivazionale, per esempio, è una possibile chiave di lettura per valutare i fenomeni di assenteismo;
- centralità del 'clima organizzativo', inteso come percezione condivisa delle politiche organizzative, delle pratiche e procedure, sia formali che informali. La centralità delle persone fa emergere l'esigenza di un'attenta analisi organizzativa che non può prescindere dal diagnosticare le emotività in campo, da cui dipende il successo degli approcci che si intendono adottare;

sione interdisciplinare che ha animato la giornata di studio è nata da un fondamentale dubbio epistemologico: come declinare il concetto di 'valutazione' attraverso chiavi di lettura di differente matrice teorica? La base di riflessione proposta nella giornata di studi federiciana è l'idea che si possano (e si debbano) osservare i fenomeni economici e sociali 'Attraverso gli occhi dell'altro'. Questo è il titolo italiano del libro di H. von Foerster del 1991<sup>2</sup>. Un testo che rimanda a quel movimento del '900 noto come 'costruttivismo radicale': l'idea di fondo, nata nel campo della cibernetica ed elaborato nei contesti sociali, è che la 'verità' non esiste in sé, ma esistono, invece possibili modi di 'costruire la realtà sociale'<sup>3</sup>. Si tratta, dunque, di un metodo di pensiero teso a rappresentare correttamente la naturale imperfezione dei processi di valutazione nel mondo reale<sup>4</sup>. Da cui ulteriori domande

---

<sup>2</sup> H. VON FOERSTER, *Through the Eyes of the Other*, in F. STEIER, *Research and Reflexivity*, London, 1991; ID., *Attraverso gli occhi dell'altro*, trad. it, Milano, 1996.

<sup>3</sup> P.L. BERGER, T. LUCKMANN, *The Social Construction of Reality: a Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, New York, 1996 [trad. it.: *La realtà come costruzione sociale*, Bologna, 1969].

<sup>4</sup> L.M. SICCA, *Valutazione: utile il confronto*, in *Il Denaro*, 2009.

sulle quali si sono confrontati docenti e studenti, 'manager' e pubblici amministratori, professionisti e dirigenti. Eccone alcune: quali sono le relazioni tra sistemi giuridici e processi di valutazione? Che ruolo assumono i valori, la cultura e le relazioni affettive all'interno delle organizzazioni? Che significa valutare? Come distinguere la retorica del linguaggio manageriale dalla realtà? Come evitare comportamenti opportunistici, distorsioni e manipolazioni? Quali strumenti utilizzare?

Nelle prossime pagine saranno ripresi alcuni dei differenti sguardi sul tema della valutazione, così come emersi nella menzionata giornata di studi. Naturalmente, ben 'oltre' gli interventi, si proporranno ulteriori considerazioni, coerentemente ad un approccio 'costruttivista' teso a ricostruire il passato attraverso categorie del presente<sup>5</sup>.

2. - Gli interventi del mondo accademico hanno evidenziato innanzitutto la centralità del pluralismo metodologico. Pluralismo che ri-propone le difficoltà insite nei processi di definizione degli steccati disciplinari, al con-

---

<sup>5</sup> E. VON GLASERSFELD, *Il costruttivismo e le sue radici*, in <http://www.oikos.org/vonit.htm>, 1999.

gni formativi dell'individuo, che sono condivisi dal responsabile e dal lavoratore. Il sistema di valutazione in Inghilterra non è legato alla politica distributiva, alla remunerazione ma al principio cardine che regola la vita in azienda: la correttezza nelle modalità organizzative. Tale principio ha un significato molto più rilevante del semplice raggiungimento degli obiettivi.

Così nel processo di 'joint venture' tra le due imprese una delle maggiori criticità è stata l'esportazione di tale sistema. Esso si basa sulla formazione dei capi in un percorso sulla leadership che mira all'attivazione di sensibilità personali al fine di gestire un cambiamento partendo da sé stessi. La lezione inglese ha insegnato che la valutazione funziona se è affidata ai capi e se i capi fanno dello sviluppo delle persone il proprio personale obiettivo al pari degli obiettivi di 'business', ma le imprese italiane questa lezione stanno ancora cercando di impararla.

4. - La giornata di studio che ha ispirato questo breve scritto è stata guidata da una prospettiva costruttivista alla comprensione del tema della valutazione. Possiamo ora trarre alcune considerazioni conclusive ispirate al

Inghilterra si fa riferimento ad una 'job description' di poche pagine. Infatti, tutto ciò che serve per comprendere l'organizzazione è racchiuso in una sola parola: 'fairness' (correttezza). La correttezza è la regola che guida i comportamenti nelle relazioni tra i collaboratori, tra capo e collaboratori e tra il lavoratore e l'organizzazione.

In Italia la valutazione è considerata semplicemente come un compito da adempiere, una scheda da compilare con delle lettere, mentre in Inghilterra il momento della valutazione (PDR Performance Development Review) significa revisione delle prestazioni legate alla possibilità di sviluppo delle persone. La valutazione non è imposta dal direttore del personale, ma sono le persone stesse a richiederla e si traduce in un colloquio in cui gli individui si autovalutano. Le regole sulle quali si basa sono la partecipazione e la condivisione nella definizione degli obiettivi, in una prospettiva di miglioramento che tende alla comprensione dei motivi e delle cause per cui alcuni obiettivi sono stati raggiunti ed altri no. Tra gli obiettivi rientrano anche quelli formativi che si definiscono a valle dell'autovalutazione, alla quale segue l'analisi delle competenze. La progettazione degli interventi formativi si basa dunque sull'analisi dei biso-

fronto con un tema 'reale', come quello della valutazione. Per esempio, è proprio nel solco di questo delicato problema di metodo che si è collocata la relazione del Prof. Mario Rusciano, che 'attraverso gli occhi del giurista', si pone il problema di codificare una conoscenza pre-giuridica allo scopo di interpretare persone e comportamenti. Valutare, insomma, in un'ottica giuslavorista, richiede di distinguere tra pubblico e privato, superando criteri generici o l'idea delle 'ricette' sempre valide in ogni situazione. Ma l'eccessiva enfasi sulle regole può creare delle distorsioni come nel caso della 'leadership' che rischia di essere considerata come derivazione delle norme piuttosto che espressione di professionalità e competenze.

L'intervento del Prof. Lorenzo Zoppoli ha spostato l'attenzione dalla realtà pre-giuridica alla constatazione di estraneità della valutazione al diritto del lavoro. In questa prospettiva, l'analisi del significato non può aiutare il giurista nell'interpretazione del fenomeno, mentre spetta alle regole sottese conferire legittimità ai processi di valutazione. Il contratto di lavoro giuslavoristico riconduce così la valutazione ai poteri datoriali. Dal punto di vista del datore di lavoro il d.lgs. 150/2009 sancisce l'obbligo della valutazione del personale nelle amministrazioni pubbliche.

In questo modo si crea una distinzione netta tra il privato, in cui vige la libertà di scelta delle regole e la contestualizzazione del processo alla realtà micro-organizzativa ed il pubblico in cui la regolazione appare più rigida, astratta e avulsa dai contesti specifici.

Le organizzazioni che si pongono il problema del cambiamento si interrogano su come analizzare la propria situazione, in funzione della progettazione della loro evoluzione. La visione 'classica' di stampo fordista adotta la metafora della 'organizzazione come macchina'<sup>6</sup>. Nel tempo, la prospettiva è mutata, lasciando spazio ad altre 'immagini', evocative e (forse meglio) rappresentative di differenti e differenziati 'modi di produzione'. Da cui la crescente importanza di categorie ontologiche come 'valori', 'cultura', 'affettività' ecc. Si tratta di etichette organizzative<sup>7</sup> che assegnano centralità – nei processi di 'creazione di valore' – a dimensioni 'soft' dell'agire. In tale ottica, nei processi di valutazione delle persone può essere importante attribuire un ruolo centrale all'identificazione dei talenti ed allo sviluppo personale delle risorse umane. Nella

---

<sup>6</sup> G. MORGAN, *Images of organization*, Newbury Park (CA), 1986.

<sup>7</sup> B. CZARNIAWSKA, *The Three-Dimensional Organization. A Constructivist View*, Lund, 1993.

sia che esso si rivolga positivamente o contro l'organizzazione.

In Italia il problema di 'moral hazard', cioè di comportamento sleale verso l'organizzazione è molto sentito, da cui l'attenzione rivolta all'etica. Purtroppo il rischio che i principi etici siano considerati puramente in termini di retorica del linguaggio manageriale è molto alto.

3.3. - Il dibattito ha reso possibile oltre che uno scambio di conoscenze e di punti di vista anche una condivisione di esperienze vissute dai partecipanti. Così Francesco Perillo (HR manager Telespazio e Università Suor Orsola Benincasa di Napoli) ha raccontato la sua esperienza manageriale in Alenia in Italia e poi in Inghilterra, al tempo della joint venture tra Alenia e British Eurospace, ponendo l'attenzione sulle differenze tra i due paesi nell'approccio alla gestione delle risorse umane.

*In primis* il sistema anglosassone si distingue da quello del nostro paese per l'assenza del contratto di lavoro collettivo. In Italia il capo del personale che si insedia in un'impresa per capirne l'organizzazione analizza i contratti di lavoro e l'organigramma, in

tive degli economisti con quelle degli studiosi dei comportamenti e dei processi mentali. L'obiettivo è quello di proporre soluzioni ai comportamenti opportunistici attraverso l'utilizzo di strumenti quali l'allineamento degli obiettivi ed il riconoscimento dei pari. Quando le attività ed i contributi del gruppo non sono facilmente osservabili e valutabili, per assicurare la cooperazione e lo scambio, è necessario ricorrere a sistemi di incentivo e di auto-controllo. In pratica si tratta di riallineare gli obiettivi attraverso la condivisione di conoscenze e la formazione delle decisioni. Inoltre, il gruppo come meccanismo di coordinamento presenta un rischio elevato di omologazione nei comportamenti e di distorsione nel sistema premiante. Il comportamento che prevale, difatti, è quello al quale conseguiranno premi e ricompense, sia che esso si rivolga a favore dell'organizzazione, sia contro. In tale prospettiva l'efficacia del sistema dipende dalla composizione del gruppo: se la maggioranza adotta comportamenti opportunisti il singolo sarà apprezzato se si conformerà al gruppo, ma se la maggior parte del gruppo adotta comportamenti verso l'organizzazione saranno i comportamenti leali ad essere premiati. Il comportamento che prevale è quello al quale conseguiranno premi e ricompense,

valutazione delle prestazioni (il 'performance management'), la capacità di individuare e valorizzare ciò che si nasconde dietro i comportamenti è in fondo un tema caro a chi si interessa di 'management', ovvero di 'processi decisionali', lungo il 'trade off' tra valutare comportamenti (input dei processi produttivi) e risultati/output<sup>8</sup>.

Come eludere – in questa prospettiva – i rischi che la 'valutazione' diventi un'altra 'etichetta organizzativa' sostituibile con altre, come ad esempio quella di 'talent management'? Come superare, per altri versi, la valenza negativa che spesso in Italia assume il termine 'valutazione'?<sup>9</sup>. Come è stato recentemente notato<sup>10</sup> spesso l'etimologia delle parole ed i loro usi nel tempo possono aiutare a restituire significato e senso all'azione manageriale: dal latino '*valeo*', 'valorizzare' significa essere forte, gagliardo. Questo verbo era utilizzato nelle lettere degli antichi romani come

<sup>8</sup> A. GRANDORI, *Organizzazione e comportamento economico*, Bologna, 1999.

<sup>9</sup> L. BORGOGNI, *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Milano, 2008.

<sup>10</sup> L.M. SICCA, *L'insostenibile leggerezza di formare i manager*, in *La Repubblica*, 3.04.2010, 10.

saluto, ovvero come modo di 'ri-conoscere' l'altro<sup>11</sup>.

La relazione della Prof.ssa Laura Borgogni, analizzando più nel dettaglio le varie fasi del processo, ha evidenziato che per 'dare un peso' alle persone (ovvero valutare) si possono identificare tre 'step' fondamentali: la diagnostica; lo sviluppo ed il 'retaining' delle persone e dei cosiddetti 'talenti'. Così lo sguardo dello psicologo del lavoro riconosce nella diagnosi organizzativa la prima fase del processo. Una fase tesa, innanzitutto, a fotografare l'organizzazione al fine di identificarne i punti di forza e di debolezza. La centralità attribuita alle persone, va ricondotta all'idea che esse detengano capacità in grado di innescare un cambiamento. Compito dell'analista è allora quello di individuare chi farà che cosa, ed in tale ottica, le persone che non possiedono capacità e competenze vanno sostenute. Nella fase di sviluppo, dunque, si progettano percorsi che favoriscono il superamento di tali lacune. Infine, una volta individuate le perso-

---

<sup>11</sup> L.M. SICCA, R. VISCARDI, *Neophilia and Managerial Rhetoric: How can Managers be Constructors of Organizational Realities?*, *Proceedings, The 3rd Australasian Caucus of the Standing Conference on Organizational Symbolism 'Neophilia and Organization'* University of Technology, Sydney, 26-28 November.

3.2. - Nel processo produttivo industriale taylorista il singolo svolgeva le proprie attività singolarmente, mentre oggi le organizzazioni si fondano sempre più su modelli di lavoro in team, in cui diventa sempre più difficile individuare il contributo di ognuno nell'output finale. Alcuni autori<sup>16</sup> si interrogano su come incoraggiare la collaborazione, spingendo, da un lato, il gruppo a migliorare le performance e, dall'altro, a soddisfare il desiderio del singolo di ricevere un riconoscimento personale.

La relazione del Prof. Massimo Marrelli ha colto la prospettiva dell'economista sull'oggetto di analisi: nella valutazione degli output di gruppo gli studi sperimentali sono complementari a quelli degli psicologi. Così i due approcci disciplinari si fondono sul tema della motivazione, nucleo del processo. In particolare, il Prof. Marrelli pone l'attenzione sull'analisi degli effetti di comportamenti opportunistici (cd. comportamenti di 'free riding') che esercitano un'influenza negativa sulla motivazione. Così si fondono le prospet-

---

<sup>16</sup> B. GEBER, *The Bungaboo of tem Pay*, in *Training*, August 1995; E. NEUBORNE, *Companies Save, but Workers Pay*, in *USA Today*, February 1997.



si chiede quali comportamenti mettere in campo quando la risorsa non raggiunge l'obiettivo prefissato al fine di evitare la demotivazione e la frustrazione.

I 'feedback' negativi sulla performance devono essere gestiti con attenzione, per evitare reazioni quali l'insicurezza e l'autodifesa. Alcuni studi<sup>15</sup> evidenziano come una critica distruttiva di un manager possa ridurre l'autoefficacia e gli obiettivi che le persone si pongono. Al fine di evitare situazioni in cui il 'feedback' negativo venga mal interpretato e rifiutato, i manager dovrebbero tendere a creare un clima di fiducia. Infine, la diffusione di pratiche che consentono il confronto tra 'feedback' anonimi forniti non solo dai manager, ma anche da subordinati e colleghi di pari livello, aiutano a costruire la fiducia tra i membri dell'organizzazione.

---

<sup>15</sup> W.S. SILVER, T.R. MITCHELL, M.E. GIST, *Responses to successful and unsuccessful performance: the moderating effect of self-efficacy on the relationship between performance and attributions*, in *Organizational behaviour and human decision processes*, June 1995; T.A. LOUIE, *Decision Makers' Hindsight Bias after Receiving Favorable and Unfavorable Feedback*, in *Journal of Applied Psychology*, February 1999.

ne in grado di trasformare l'organizzazione, i cosiddetti potenziali, è compito delle imprese trattenerli. In tale ottica assume rilievo il terzo 'step', che è rappresentato dalla gestione del 'retaining', che risponde all'esigenza di reperire e mantenere i talenti valorizzando il capitale intellettuale delle imprese.

La centralità delle persone si rivela anche nell'attenzione posta alle relazioni sociali e psicologiche quale ad esempio il legame capocollaboratore. L'analisi di tale relazione permette, infatti, di individuare eventuali manipolazioni o strumentalizzazioni del sistema di valutazione per fini diversi.

Nell'ottica di un dibattito interdisciplinare dallo sguardo del giurista, a quello dello psicologo, lo slittamento sul 'punto di vista' dell'azionalista, ci consente di spostare il *focus* dalle regole alle persone, fino ai temi dell'efficacia dei processi. Su questo punto, la relazione del Prof. Riccardo Mercurio ha evidenziato come i cambiamenti del contesto macro, abbiano una fondamentale influenza nei processi di valutazione. In particolare l'evoluzione della progettazione organizzativa, che ha trasformato i sistemi rigidi in sistemi flessibili, organizzazioni verticali in organizzazioni più orizzontali ha inciso anche sui processi di valutazione. Mentre i cambiamenti si

manifestano nella loro effettività, una nuova rivoluzione sta ridefinendo i confini delle aziende, sempre più labili e meno visibili, generando una maggiore complessità nei processi di valutazione. I processi aziendali sono, difatti, sempre più legati ad un ambiente di riferimento che si presenta ampio e articolato, grazie all'influenza di variabili naturali, economiche, sociali, politiche e culturali, sempre più spesso di carattere non solo nazionale ma transnazionale. Se le imprese sperimentano varie forme organizzative, che influenzano i processi valutativi, anche il mercato del lavoro inventa sempre nuove tipologie di contratti, che impattano sulla motivazione dei lavoratori. Un tema di studio che attraversa molti differenti ambiti del sapere che si interessano alla diversità dal punto di vista dell'eterogeneità delle forme contrattuali.

Il duplice sguardo sull'organizzazione aziendale, intesa sia rispetto alle esigenze di 'progettazione' ('design'), sia a quelle di 'comportamento organizzativo' ('behavior') può favorire la comprensione di alcune cause dei fallimenti avvenuti in questi anni nel mondo della valutazione. I limiti di un approccio esclusivamente di tipo formale sono riscontrabili nelle esperienze di insuccesso ormai ampiamente discusse ed efficacemente sintetizza-

che devono essere 'formate' sui nuovi processi, che al di là dei vincoli posti dal legislatore saranno gradualmente implementati.

La discussione sul settore pubblico è stata, poi, orientata da Alessandra Belluccio (Clinica Mediterranea) verso le peculiarità del settore sanitario. In tale contesto, il cambiamento radicale imposto dalla normativa ha inciso fortemente sull'organizzazione, sulle competenze e sulle responsabilità dei diversi attori che vi operano, e ovviamente anche sul sistema di valutazione. Nel caso dei medici la valutazione è riferita a delle professionalità, in quanto tali difficilmente valutabili. Nell'esperienza della Clinica Mediterranea il tentativo di introdurre sistemi di valutazione è stato incentrato sulla necessità di trasferire e condividere i valori della cultura organizzativa al fine di educare l'azienda ai 'valori della valutazione'. La ristrutturazione dei processi ha preso le mosse dalla condivisione degli obiettivi proposti dai dirigenti, in un modello che si ispira a quello britannico in cui il medico presenta un'autovalutazione. Il primo risultato è stato una forte opposizione alla valutazione con l'emersione di un aspetto troppo spesso trascurato nei processi che coinvolgono lo sviluppo delle persone, quale la gestione della sconfitta. Ad oggi per superare l'empasse ci

allo sviluppo della carriera. Il coinvolgimento del valutato in alcuni casi è attivato attraverso l'autovalutazione, che come descritto in seguito, in Inghilterra costituisce la norma, mentre in Italia rappresenta una sperimentazione avviata in alcune realtà evolute. In altri casi sono i processi comunicativi che favoriscono la diffusione delle informazioni ed il 'feedback' sui risultati, garantendo un coinvolgimento dei lavoratori sia nella definizione degli obiettivi che nel monitoraggio degli stessi.

Dunque, qual è il miglior sistema di valutazione? La risposta è 'dipende'. Ogni organizzazione a seconda del settore, del mercato di riferimento, della tipologia di organizzazione pubblica o privata ne sceglierà uno proprio, coinvolgendo la scala gerarchica per garantirne l'efficacia.

Per ciò che concerne il settore pubblico Luigi Massa (ex direttore generale del Comune di Napoli) ha evidenziato che la valutazione dovrebbe basarsi su un sistema di 'benchmarking' piuttosto che sul 'ranking', che non tiene conto della situazione di partenza. I cambiamenti attuati, infatti, dovrebbero essere valutati considerando gli stadi di avanzamento dalla situazione iniziale al raggiungimento degli obiettivi condivisi. Lunghi tempi di adattamento sono necessari alle organizzazioni,

te da Thomas Davenport<sup>12</sup> con la locuzione «*The fad that forgot people*» (la moda che si è dimenticata delle persone). Per rispondere a questi fallimenti si è 'scoperto', soprattutto nelle imprese europee, il 'change management' allo scopo di anticipare ed assorbire gli impatti sociali della delicata relazione che attraversa i sistemi di competenze ed il sistema dei processi aziendali.

Il dibattito sui limiti del sistema pone l'attenzione sul problema della distribuzione delle risorse, che è strettamente connesso alla valutazione, spesso utilizzata come strumento per l'allocazione delle stesse. Perché il sistema funzioni, le regole del gioco devono essere trasparenti in quanto impattano sulle percezioni dei lavoratori in merito all'equità distributiva, che a loro volta influiscono in maniera determinante sulle motivazioni. In un circolo vizioso il sistema può fallire quando le regole non sono definite in maniera chiara, e la percezione di ingiustizia da parte dei lavoratori provoca un calo nella motivazione e nella conseguente performance. Uno dei modi per evitare il fallimento del sistema è quello di puntare sul coinvolgimento del valutato nei

---

<sup>12</sup> T. DAVENPORT, *The Fad that Forgot People*, in *Fast Company*, Inaugural issue, October 1995.

processi. Ma come coinvolgere il valutato nei processi valutativi? La risposta a tale domanda difficilmente coincide con l'utilizzo di modelli decisionali che privilegiano la negoziazione, coinvolgendo le parti in un processo decisionale di dare-avere.

Uno dei compiti dello studioso di management è quello di osservare e cercare di spiegare la realtà epurandola dalla retorica del linguaggio manageriale. Sia in contesti privati che pubblici si discute spesso di meritocrazia, considerata come la panacea per tutti i mali. In realtà all'occhio attento dello studioso non sfugge che anche la meritocrazia si traduce in una mera moda manageriale, da cui deriva l'attenzione posta sulla valutazione delle performance e delle persone. La meritocrazia comporta il *focus* sul risultato, ma nella realtà, se da un lato le mode diffondono slogan sul perseguimento dei risultati, dall'altro in molte imprese del mezzogiorno si continua a porre l'accento sul processo piuttosto che sui risultati. Attenzione dunque agli slogan che spesso non si traducono in un reale cambiamento delle routine organizzative.

3. - Valutazione di persone e strutture nelle organizzazioni e cambiamento organiz-

utilizzati per indirizzare sia le scelte che attengono la retribuzione sia i miglioramenti delle performance individuali. Infatti, il processo è composto da una dimensione valutativa, in riferimento alla retribuzione ad una dimensione di sviluppo con la finalità di predisporre piani per il miglioramento della carriera.

I manager, inoltre, si sono interrogati sulle modalità di gestione del processo e dal dibattito è emerso che uno dei principali requisiti per garantire un efficace processo di valutazione è la trasparenza nelle regole del gioco. Tale esigenza può essere soddisfatta attraverso un corretto schema di comunicazione. Lo scambio di informazioni tra i manager ed i collaboratori, che comprende i feedback sulla performance ed il trasferimento degli obiettivi, può favorire, difatti, sia il successo dell'organizzazione sia quello individuale. Come suggeriscono due consulenti di gestione delle risorse umane, Jacobson e Kaye<sup>14</sup>, il valutato esercita spesso un ruolo passivo, mentre un miglioramento della comunicazione potrebbe favorire l'assunzione di ruoli proattivi allo scopo di legare il processo di valutazione

---

<sup>14</sup> B. JACOBSON, L. KAYE, *Career development and performance appraisal: it takes two to tango*, in *Personnel*, January 1986.

INTESA SAN PAOLO	Bancario
ATTTECH	Aeronautica
COMUNE FILINE VALDARNO	Pubblica Amministrazione
OPTIMA	Multiutility
LA DORIA	Conserviero
CLINICA MEDITERRANEA	Sanitario
EQUITALIA POLIS	Creditizio
SHL ITALIA	Consulenza
PMI SIC	Project Management
L'ORÈAL	Cosmetica
ANM	Trasporti

La progettazione dei sistemi di valutazione presenta varie criticità, tra le quali il dilemma sul 'cosa' e 'come' valutare. Cosa bisogna tenere in considerazione? Le prestazioni? I comportamenti? Le competenze? Come garantire un efficace processo di valutazione?

Dal dibattito è emerso che nella prassi manageriale non è solo il raggiungimento degli obiettivi ad essere valutato, ma anche le caratteristiche personali, i tratti dell'individuo, le capacità e le competenze. Le prestazioni, i comportamenti e le competenze rappresentano, dunque i tre assi di valutazione che sono

zativo sono due facce della stessa medaglia. Ciò risulta ben evidente, attraverso gli occhi dei manager: di chi, cioè, vive quotidianamente questo binomio e le contraddizioni che inevitabilmente caratterizzano la gestione strategica dell'impresa. È quanto emerge anche dalla fitta ed intensa serie di contributi proposti da un gruppo di manager nell'ambito della giornata di studi federiciana sul tema della valutazione. Quindi, il primo terreno di incontro tra manager e studiosi è avvenuto sul tema del cambiamento organizzativo. Sappiamo bene come il cambiamento organizzativo possa essere indotto da forze esterne ed interne<sup>13</sup>, ma se l'introduzione e l'implementazione di nuove regole comporta un cambiamento nelle prassi consolidate, non bisogna trascurarne gli effetti sulle percezioni dei lavoratori. In particolare sia le problematiche e le prospettive legate alle risorse umane, sia il comportamento e le decisioni dei 'manager' possono manifestare il bisogno di cambiamento o la resistenza ad esso. Così, se da un lato il legislatore impone un cambiamento, dall'altro il successo deriva dalle percezioni e dai comportamenti

<sup>13</sup> P. DE VITA, R. MERCURIO, F. TESTA, *Organizzazione aziendale: Assetto e Meccanismi di relazione*, Torino, 2007.

dei lavoratori, attraverso i quali si possono ravvisare possibili margini di miglioramento. Nel caso dell'introduzione di nuovi processi di valutazione una maggiore trasparenza ed il coinvolgimento del destinatario, più informazione e partecipazione aziendale anche a livello collettivo potrebbe aiutare ad implementare con successo i cambiamenti necessari.

Incrociando allora sguardi per lo più 'accademici', orientati alla riflessione, all'analisi ed alla diagnosi organizzativa, con quelli dei manager guidati dalla prassi quotidiana, emerge con chiarezza che, se da un lato le realtà organizzative necessitano di regole, dall'altro non possono convivere con regole cristallizzate o rigide.

In tale prospettiva, evidenziata dal Prof. Lorenzo Zoppoli, da un lato si pongono in primo piano le norme ed il ruolo del regolatore, dall'altro si impone l'esigenza di non trascurare i possibili effetti negativi causati dalla distanza dal contesto micro-organizzativo del regolatore stesso. Ed in quest'ottica si affievolisce il confine tra il diritto e le discipline aziendali, tra scienze economiche e le scienze che si interessano del funzionamento della mente. Con il passaggio dall'analisi delle norme (come entità esogene e regolatrici) al contesto interno delle organizzazioni (con vis-

suti, percezioni e stati emotivi), le logiche di efficacia ed efficienza aziendali vanno rilette dal punto di vista delle dinamiche interne all'organizzazione e dei processi motivazionali individuali. Così gli sguardi degli accademici e quelli dei manager si incontrano nel tentativo di interpretare i cambiamenti che si stanno attivando nelle aziende.

3.1. - La presenza di manager con differenti esperienze, testimoni di aziende che operano in settori diversi restituisce senso alla complessità del tema in oggetto. La tabella 1 di seguito riportata sintetizza le imprese e gli enti che hanno partecipato alla giornata di studio. Gli interventi sono stati coordinati dal Prof. Luigi Maria Sicca al fine di filtrarne l'interpretazione in uno schema di gioco di sguardi incrociati. Tale pluralità di prospettive ha permesso un dibattito in cui si sono evidenziati i diversi approcci al tema della valutazione.

Tabella 1: Le aziende e gli enti che hanno partecipato al dibattito

Azienda/Ente	Settore
EAV	Trasporti