

Prefazione

di Paolo Iacci¹

Correva l'anno 1975. Per pagarmi gli studi, ancora studente universitario ero riuscito a trovare un lavoro come “portaborse” – nel senso stretto del termine – di Pietro Gennaro, uno dei padri della consulenza italiana. In questa veste ancora ricordo un dialogo tra lui e l'Amministratore Delegato di una delle più importanti società della Pirelli.

Gennaro era andato a trovarlo per parlargli dell'MBO e delle ultime tecniche di valutazione di derivazione nordamericane. Il dialogo era stato esteso a un ristretto gruppo di dirigenti. Io ero rimasto in piedi in un angolo della stanza e allora non avevo ancora la piena consapevolezza del privilegio di cui stavo godendo. Ancora ricordo, però, alcuni elementi di quel dialogo. L'AD, uomo di grande cultura non solo economica, aveva alcune perplessità: si era all'inizio delle prime attività di budgeting e si temeva che errori predittivi potessero porre limiti più che costituire mete sfidanti cui tendere.

Vi era inoltre un forte senso sociale dell'impresa: ridurre il suo ruolo, la sua stessa vita, a un insieme di numeri, seppur bene organizzati, sembrava un'attività sminuente la complessità delle relazioni, interne e sociali, che costituiva il nerbo e il senso stesso del suo esistere. L'istituzione impresa ai suoi occhi aveva valore prima di tutto come elemento propulsivo del sistema economico del Paese e con esso doveva costituire un punto di riferimento non solo per chi vi stesse lavorando e per le loro famiglie, ma anche per l'intero complesso sociale.

Valutare quindi le persone con una prospettiva diagnostica asettica e “terza” aveva sicuramente il fascino di una possibile “scientificità”. Allo stesso tempo, però, si temeva fosse un'eccessiva semplificazione e spingesse a porsi obiettivi solo di ordine quantitativo e

¹ Laureato in filosofia, manager d'impresa e psicologo del lavoro. Attualmente è Presidente di Eca Italia, vice presidente nazionale di AIDP (Associazione per la Direzione del Personale) e Presidente di AIDP Promotion società che fornisce servizi e consulenza nella gestione del personale in mobilità internazionale. Insegna Comunicazione d'impresa all'Università statale di Milano.

ristretti unicamente all'interno dei confini della singola impresa.

Il progresso manageriale spingeva verso rapidi incrementi di produttività e queste attenzioni vennero poi superate nel nome dell'efficienza manageriale. Cosa poi sia accaduto, nel bene e nel male, è sotto gli occhi di tutti gli operatori.

Passano circa una quarantina d'anni e uno dei più noti e importanti club di calcio italiani mi chiama per introdurre le principali metodologie di valutazione delle persone e delle loro prestazioni. Dopo decenni di gestione familiare il club è appena passato ad una conduzione manageriale. Questa richiede una strumentazione di controllo e valorizzazione che, come ho appena ricordato, ha una tradizione assai consolidata nel tempo. Ma l'adozione di questi strumenti ha una valenza "calda", profondamente relazionale. Di asettico c'è solo la forma, non certo la sostanza.

Un club di calcio è prima di tutto tifo, passione, irrazionalità che deve sì trovare un controllo e una direzione economicamente sostenibile, ma valorizzando sempre le reti di relazioni interne ed esterne alla società. Le valutazioni qui più che altrove sono manifestamente segni del senso che si sta dando alla conduzione del club e del significato che le persone possono percepire di ciò che stanno facendo e del progetto cui stanno prendendo parte.

A distanza di quarant'anni mi si è quindi riproposto il tema centrale oggetto del volume che avete tra le mani. Due tra i principali autori di management italiani ci offrono qui un contributo prezioso per capire cosa possa significare fare valutazione delle persone nelle organizzazioni produttive e di servizio.

Su uno dei temi focali della gestione e sviluppo delle risorse umane gli autori entrano con grande efficacia nel cuore di un dibattito che in questo momento ha portata anche a livello internazionale. È infatti di questi mesi, nei Paesi industriali più avanzati, una rilettura critica dell'approccio e degli strumenti della valutazione delle persone e delle loro performance.

L'ottica tecnicista ed efficientistica degli ultimi trent'anni viene sottoposta a una critica sempre più puntuale. Le imprese si muovono in un contesto a basso grado di prevedibilità, dove l'incertezza dei mercati e la caducità delle transazioni "fuori" dalle imprese si traducono poi, "dentro" le imprese, in ambiguità organizzativa, ambivalenza nelle transazioni interne e conseguente necessità di una costruzione collettiva del senso del proprio agire.

Oggi tutte le organizzazioni, politiche, sociali, e quindi anche produttive, stanno divenendo sempre più enti ad alta densità di relazioni. Conseguentemente anche la valutazione delle persone che vi lavorano appare sempre più un momento centrale nella vita delle organizzazioni ma, allo stesso tempo, anche come un processo relazionale dagli esiti provvisori. Un momento centrale nella costruzione collettiva del senso del proprio agire.

Come indica il titolo del volume, gli elementi posti al centro del dibattito sono proprio il senso e la misura del valutare e, attraverso questo, il senso e la misura del lavoro stesso e dell'identità del soggetto nelle sue relazioni sociali e produttive.