

EPOCHÉ' MAGAZINE

Editoriale

KPCosaaaaa???!

A cura di Silvia Bertolotti



Gli americani sono un popolo che per definizione utilizza indicatori oggettivi di valutazione per qualsiasi cosa: le oscillazioni della borsa, le prestazioni scolastiche, i comportamenti lavorativi, le affinità di coppia... e di questo sono maestri. Hanno avuto la brillante idea di esportare i loro modelli di valutazione al di fuori dei loro confini con un discreto successo. Poi sono arrivati da noi e, accidenti, hanno scoperto che le cose non sempre sono così semplici. Ecco che si scopre che i numeri, i teoremi matematici, i modelli presi in prestito dalle neuroscienze non bastano a valutare noi poveri italiani. Noi, creature così complicate che sparigliamo sempre il mazzo. I super teorici americani della valutazione si sono scontrati con il nostro mondo e hanno pensato: "no, no, non è possibile. Non siamo noi che non abbiamo capito, sono loro che non sono adeguati e all'altezza dei nostri modelli". Non capiscono come possano le piccole e medie imprese italiane, così grezze e disorganizzate a portare sul mercato prodotti talmente belli, utili e innovativi che il mercato americano ci invidia e quindi ci compra, nonostante il rapporto euro/dollaro così svantaggioso. E allora, noi che siamo bravi, abbia-

mo preso ciò che di buono hanno saputo fare e lo abbiamo adattato alle nostre realtà. Sono intervenuti psicologi di primo pelo e di chiara fama, professori universitari e personaggi di spicco del magico mondo accademico, hanno sperimentato, rivisto, validato, destrutturato, ricostruito e pubblicato libri e manuali, che a onor del vero hanno venduto più di qualche copia. Il risultato? Altri modelli teorici lontani dalla realtà diffusa della micro, piccola e media impresa italiana. Quindi che fare? Come orientarsi in questa giungla fatta di strumenti diagnostici e modelli di valutazione? La risposta la lasciamo agli esperti che hanno gentilmente offerto al magazine il loro tempo e il loro know how per cercare di chiarirci un po' le idee. Io, dal canto mio, da piccolo imprenditore italiano quale sono, voglio parlare con qualcuno che condivida con me il significato delle parole e che mi ritagli su misura gli strumenti di valutazione sulla base di obiettivi chiari e condivisi che non sono per forza numeri: per comprare la carne un tanto al chilo preferisco andare dal macellaio!

EPOCHÉ
service integrator Srl

| | |
|---|---|
| Editoriale | 1 |
| S. Bertolotti | |
| Riflessioni preliminari: la regola del due | 2 |
| L. Bergamo | |
| La nostra vignetta | 5 |

Valutare le persone in Azienda

Riflessioni preliminari: la regola del due

A cura del Dott. Luigi Bergamo (bergamo.l@adforma.com)

Consulente di direzione e organizzazione aziendale

Quando un'Azienda chiede al mio Studio di consulenza un sostegno per strutturare al proprio interno un processo di valutazione, spesso ha le idee poco chiare su ciò che vuole veramente. Accade anche che essa sia reduce da una non sempre lusinghiera esperienza *fai da te* che di norma non ha prodotto i risultati attesi e in più ha generato malumori e insoddisfazione tra i destinatari della valutazione. Ogni consulente ha un proprio modo di procedere, così come ogni Azienda ha una propria unicità. Per me è importante innanzitutto far emergere maieuticamente una maggiore consapevolezza su ciò che il Committente desidera ottenere. Semplificando, le domande che pongo sono quelle che la retorica classica suggerisce per ampliare la visione del mondo dell'interlocutore (*mi si passi nell'articolo questo articolo linguistico, ma è finalizzato ad una migliore chiarezza della materia*) Vedremo che ogni domanda produce due ambiti di riflessione (*da qui la regola del due*) che opportunamente trattati consentono di gettare le basi per la realizzazione di sistemi di **appraisal** che funzionano bene.

Premessa

Valutare è un'attività importante, ma delicata e ogni persona segretamente o palesemente desidera ricevere un riscontro sul proprio operato e, perché no, su se stessa; se ci pensate un attimo, la cosa che

più ci disturba è proprio l'indifferenza. Tutti noi siamo disposti a farci valutare a patto che i criteri siano oggettivi e prestabiliti, che sussista il principio di equità, gli esiti del processo siano noti e la credibilità di chi valuta sia riconosciuta. Va da sé quindi che iniziative valutative estemporanee, non inserite in una filiera sistemica con un prima e un dopo, eseguite da persone non formate o non riconosciute come autorevoli, corrono i massimi rischi di essere percepite come strumentali, non finalizzate, manipolative. In sostanza inutili se non dannose.

Valutare cosa

L'oggetto della valutazione è estremamente importante ed è sostanzialmente riconducibile a queste due aree di osservazione:

- La prestazione/il potenziale: la differenza è fondamentale, ma non sempre così chiara; la prima è declinata temporalmente al passato, ciò che una persona ha fatto, in un certo arco temporale già trascorso e in riferimento ad obiettivi predefiniti, la seconda è riferita al futuro, ciò che una persona potrebbe fare, in relazione ai talenti posseduti e alle opportunità offerte dal contesto. Sono due momenti autonomi, eseguiti con modalità e tempi differenti e quindi tendenzialmente non sovrapponibili.

- Il Sapere/il Fare/l'Essere: le prime due dimensioni valutative, il Sapere e il Fare, sono relativamente facili da valutare perché fanno riferimento ad obiettivi formulabili e attività misurabili oggettivamente (quelle che gli inglesi chiamano knowledge e skill, rispettivamente conoscenza e abilità), mentre la terza dimensione l'Essere, entra nella sfera più profonda e squisitamente soggettiva della persona, afferendo alle motivazioni, ai tratti di carattere, ai valori, alle convinzioni e ai pregiudizi, tutti elementi che influenzano profondamente prestazione e potenziale.

Valutare come

Anche nell'ambito delle modalità con cui un processo di valutazione si struttura sono riconoscibili due aree cruciali a cui è necessario prestare attenzione.

- **Gli obiettivi:** la valutazione deve essere un processo di verifica bilaterale rispetto ad una serie di aspirazioni condivise tra Collaboratore e Azienda; se quest'ultima formula obiettivi ambigui, comunicati male o addirittura non formula obiettivi circa le proprie aspettative, specialmente sulla sfera dell'Essere più difficile da rendere oggettiva, la valutazione genera confusione e malessere organizzativo.

- **Il linguaggio:** passaggio cruciale nella formulazione degli obiettivi è la condivisione dei codici comunicativi con cui tutte le persone coinvolte nel processo attribuiscono alle parole usate significati il più possibile coerenti. È ovviamente più semplice valutare una prestazione nella dimensione del *sapere* (*apprendere i contenuti del manuale di manutenzione entro oggi*) o del *fare* (*sostituire in cinque minuti il tamburo della fotocopiatrice*) che dell'*essere* (*essere orientato al cliente*). Il "cosa significa" deve essere sempre proclamato e condiviso.

Valutare chi

I soggetti fisici coinvolti nel processo di valutazione sono anche in questo caso due:

- **Il valutato:** che ha formalmente l'aspettativa di ottenere un giudizio equo, equilibrato, costruttivo (*anche nel confronto con i propri pari*), percepito come un bilancio rispetto ad obiettivi definiti *ex-ante* e finalizzato al riconoscimento dei meriti o al miglioramento dei *deficit*. Insomma un patto tra persone adulte, che reciprocamente si stimano e che si sentono orientate alle soluzioni.
- **Il valutatore:** di solito il diretto superiore, che ha formalmente l'esigenza di risultare affidabile nel metodo e autorevole nel merito, onde evitare pericolose cadute di credibilità per l'azienda e per se stesso.

Valutare quando

Anche la dimensione temporale soggiace alla regola del due; tali sono infatti i momenti in cui essa si esplica:

- **Il colloquio:** è il momento formale in cui ad **inizio ciclo** il valutatore condivide, motivandoli, gli obiettivi da raggiungere e su cui verrà operata la valutazione e a **fine ciclo** per tracciare il consuntivo e decidere le azioni successive. È sempre preferibile fornire ragioni plausibili sull'assegnazione di un obiettivo pena difficoltà di accettazione del medesimo; queste possono essere riconducibili alla dimensione **strategica aziendale** su cui si vuole porre l'accento con una speciale osservazione sul campo o **individuale tattica** relativi a *gap* che la persona si impegna a colmare.
- **L'osservazione operativa:** Nella mia esperienza di consulente capita che in Azienda il colloquio sia vissuto come un momento formale da espletare a fine anno o peggio una seccatura necessaria perché prevista dalle procedure aziendali. Ricordo che la valutazione è per la persona destinataria un momento importante di confronto con il proprio Responsabile, carica di valenze ed implicazioni razionali ed emotive da non sottovalutare. Rilevare i comportamenti del valuta-

to durante il ciclo di osservazione deve essere quanto più possibile costante in relazione agli obiettivi concordati, onde evitare in fase di colloquio, superficialità o approssimazioni e soprattutto giudizi non circostanziati che possano compromettere la credibilità.

Valutare perché

Ho lasciato per ultima la domanda forse più importante, legata agli esiti che una valutazione deve sempre produrre perché sia considerata utile: anch'essa ha al proprio interno due anime:

- **Il Riconoscere:** una valutazione ben strutturata, deve essere sempre in grado di testimoniare i risultati positivi ottenuti; in difetto essa produce frustrazione e senso di disequilibrio. Gli *output* del processo di valutazione in questo caso sono ascrivibili al *Reward* (*stipendio, incentivi e premi*) piuttosto che, opportunamente sostenuti da una valutazione dei potenziali, ai percorsi di carriera.

- **Lo Sviluppare:** nel caso di un bilancio al di sotto delle aspettative, alla valutazione e richiesto di produrre *output* importanti per la pianificazione dei percorsi formativi, definendone gli ambiti di azione, i tempi richiesti, gli obiettivi di apprendimento da raggiungere.

Il Modello delle Competenze

Ho esordito in questo articolo dicendo che la valutazione deve essere parte centrale di un sistema integrato per la gestione delle persone in Azienda al cui interno le singole parti dialogano utilizzando linguaggi coerenti: esiste un filo rosso che lega tutti i passaggi che prende il nome di **Modello delle competenze**.

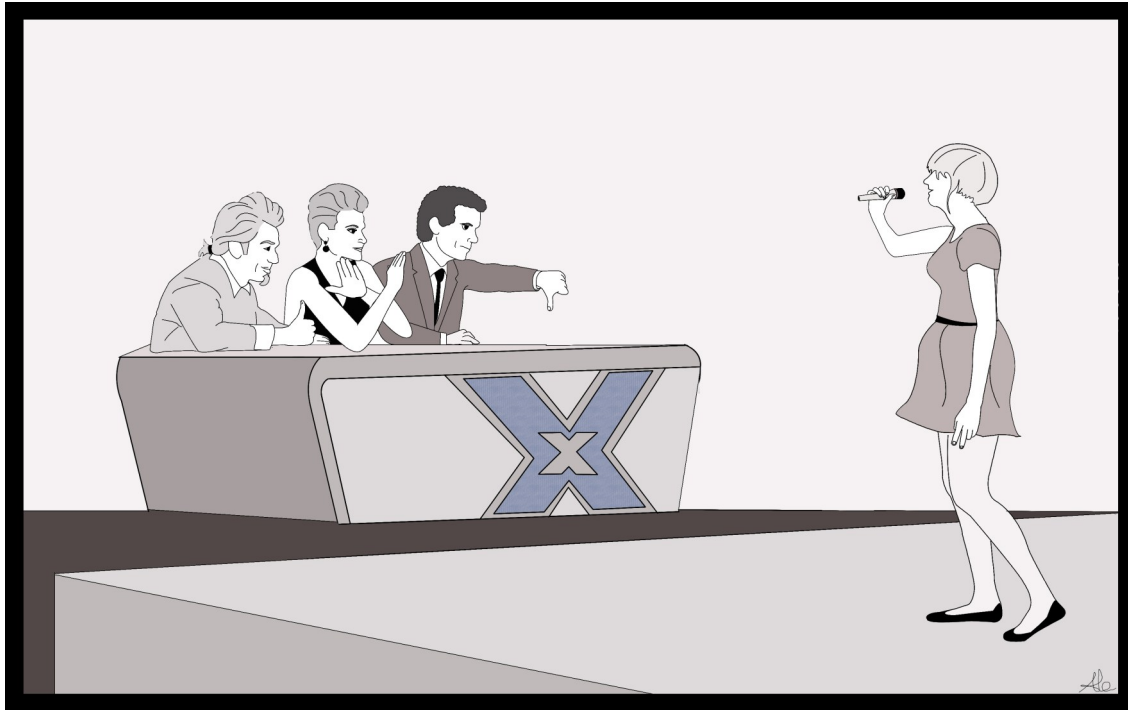
Ho già affrontato trasversalmente il tema nell'intervista sull'Outdoor Training pubblicata nel mese di novembre del Magazine.

I lettori più attenti hanno certamente colto come anche in quel caso, parlando di competenze ho fatto riferimento ad obiettivi chiari a cui ogni intervento formativo, qualsiasi sia la modalità usata, deve ispirarsi e come tali obiettivi siano gli esiti di un processo di bilancio rispetto alle aspettative che l'Azienda nutre verso una certa posizione organizzativa e dell'*assessment* serio delle prestazioni della persona che la ricopre. Nei prossimi articoli sul Magazine, conto di approfondire la struttura e le finalità di un **Sistema Integrato per Competenze**, uno strumento irrinunciabile nella gestione delle variabili organizzative legate alle Persone e finalizzato alla piena, responsabile e leale interazione tra Organizzazione e Individuo principale fonte di **benessere organizzativo** e di successo in ogni tipo di *business*.



Luigi Bergamo (classe 1956), Laurea in Scienze della Formazione, Founder, Managing Director, Senior Consultant Adforma ideas & people, , Past President AIF Delegazione Trentino Alto Adige. Ama andare per mare ed è abilitato al comando di imbarcazioni da diporto fino a 24 m senza limiti dalla costa.

La nostra vignetta



Staff

Editore

Epoché Service Integrator s.r.l.

Via F. Russoli, 1 20143 Milano

Tel. 02 55011351 - epoche@esintegrator.com

Direttore responsabile

Silvia Bertolotti

Coordinamento editoriale

Anna Gandaglia - marketing@esintegrator.com

E' riservata ad Epoché Service Integrator s.r.l. la proprietà letteraria di tutti gli scritti pubblicati. Il materiale inviato alla Redazione verrà pubblicato solo se ritenuto idoneo e non verrà restituito. E' vietata la riproduzione, anche parziale, dei testi e delle fotografie pubblicate senza l'autorizzazione dell'Editore.

Pubblicazione bimestrale

**NEL PROSSIMO NUMERO:
"MA TU SEI #SOCIAL?!"**