



L'organizzazione e il suo ambiente

Gennaio 2021

L'ORGANIZZAZIONE E IL SUO AMBIENTE

IN QUESTO NUMERO

L'organizzazione e le interazioni con il suo ambiente.

La metafora sistema-ambiente propone una nuova prospettiva per definire il primo a partire dal secondo. Pur essendo però un sistema distinto dal suo ambiente, per via delle sue operazioni interne specifiche e diverse dal resto dell'ambiente, rimane in relazione stretta con esso (in termini tecnici in *accoppiamento strutturale*).

Tale relazione è pervasiva tra tutti i sistemi ("ambiente" è anche la somma di altri sistemi) e le perturbazioni che si creano tra loro sono imprevedibili a priori ma, allo stesso tempo, spiegabili con le operazioni interne.

E' questo il motivo per cui i virologi devono occuparsi dei social media (primo articolo), le aziende è meglio che non finanzino la politica ma si preoccupino del mercato (secondo e terzo), e le identità professionali oggi passano anche esse dai social (quarto articolo).

Lettera aperta alla virologa Ilaria Capua

I social media non sono solo un mero canale comunicativo distorto. Essi possono modificare anche i virus.

Pagina 2

La responsabilità sociale delle aziende dopo i fatti di Washington

Dopo l'assalto al parlamento si è riaperto il dibattito sulla responsabilità sociale delle aziende che finanziavano il partito di Trump.

Pagina 3

Necessità e difficoltà dell'innovazione: il caso automotive

Una recente intervista al Ceo del gruppo Volkswagen evidenzia le conseguenze dei ritardi e le difficoltà nel realizzare innovazione.

Pagina 5

Dal Performance Management alla Costruzione dell'Identità "profilata"

Le organizzazioni devono adottare strumenti più adeguati ed evoluti del classico "Performance Management".

Pagina 6

Lettera aperta alla virologa Ilaria Capua.

Gentilissima dottoressa Capua

Ho letto con molto interesse il suo articolo pubblicato sul Corsera¹ il primo gennaio scorso. In esso lei giustamente evidenzia fattori appartenenti a domini differenti che si condizionano a vicenda: quello biologico, pertinente al virus, quello psicologico, relativo alle persone e ai loro comportamenti, e quello sociale dei sistemi in cui le persone interagiscono.

Se la sua classificazione nei fattori "virus" e "individuo", e le interazioni fra di loro, è chiara non lo è quella relativa al sociale. Sembra una levata di scudi del mondo scientifico, una richiesta di non disturbare il manovratore con richieste di informazioni che "non è possibile incasellare... in caselle mentali a misura di clickbait e di telespettatore disattento."

Se così fosse mi consenta di rilevare, con la massima stima e rispetto nei confronti suoi e del lavoro suo e dei suoi colleghi, che pur comprendendo la frustrazione che l'ha portata a scrivere, denuncia una non conoscenza delle modalità con le quali i sistemi sociali del III millennio vanno avanti e l'importante funzione svolta dai social media.

Viviamo da tempo in una società della osservazione del secondo ordine, ovvero una società dove tutti i suoi sistemi (economico, giudiziario, scientifico, eccetera) osservano la realtà attraverso le osservazioni degli altri. I luoghi dove tali osservazioni si realizzano sono proprio i media sociali dove emergono i giudizi dei *general peer* che sono di fatto, agli occhi di tutti gli altri che li osservano, la vera e unica realtà. Detto in altri termini, se qualcosa non è

rappresentato nei media sociali semplicemente non esiste!

I media sociali non sono solo quelli dove impera il "clickbait" o la chiacchiera disattenta, come possono essere Facebook, Whatsapp o simili. Ve ne sono tantissimi altri specializzati in osservazioni di secondo ordine specifiche di ogni sistema sociale. Nel caso del mondo scientifico, ad esempio, i media sociali sono le riviste scientifiche dove vengono pubblicate le ricerche. Gli editori di tali media, come lei sa benissimo, decidono di pubblicare un articolo o meno tramite un meccanismo "sociale": la peer review, cioè la valutazione di quel lavoro di ricerca fatta da pari, spesso in maniera cieca (senza conoscerne l'autore).



Se la ricerca viene pubblicata, quel risultato è noto ed "esiste", altrimenti è come se non fosse mai stata fatta. Quanto importante sia questo meccanismo e quanto sia accettato e praticato è dimostrato, ad esempio, dal suo stesso curriculum che ho trovato disponibile on line², e che immagino sia stato redatto da lei stessa. Il documento è composto da 36 pagine dove ben 29 contengono la lista delle sue pubblicazioni su media sociali specializzati.

La sua identità, fama e importanza nel sistema sociale scientifico è data da quelle 29 pagine e non dalle precedenti, che invece ne sono la conseguenza. Lei è una importante virologa perché sono state pubblicate le sue ricerche, non solo perché le ha fatte. Con questo esempio personale non è certa mia intenzione disconoscere il suo valore di scienziata o,

peggio ancora, correre il rischio di offenderla; se così percepisse le porgo le mie più profonde scuse. Ciò che ho voluto evidenziare è semplicemente l'importanza dei media sociali dei quali necessitiamo tutti e che, per questo, tutti siamo forzati a tenerne conto.

Per questo motivo è importante che anche il resto della società venga a sapere, nei modi più opportuni e investendo tempo, dell'esistenza di tali ricerche non solo per dovere di informazione ma anche per dimostrare l'esistenza, e di conseguenza la sua importanza, del mondo scientifico che alla lunga, attraverso complicati fenomeni politici ed economici che in questo caso molti appartenenti del mondo della ricerca faticherebbero a comprendere, dipendono anche da clickbait e telespettatori disattenti.

L'esigenza da parte del mondo scientifico di cimentarsi con i media sociali opportuni non è solo quella di rendere semplicemente manifesta, e quindi esistente, la ricerca virologica.

La "connettosfera" dei social amplifica le informazioni che ha. Se ne ha di distorte o errate è colpa o mancanza di chi invece avrebbe potuto darle corrette, per quanto difficile sia. Quanto sia importante lo afferma lei stessa quando dice che tutto questo "determina quello che succede al fattore virus". Se le comunicazioni trattate dai media sociali di tutti i tipi sono distorte o mancanti, queste influenzeranno i comportamenti del "fattore individuo" che a loro volta, come stiamo riscontrando, determineranno anche dei percorsi evolutivi diversi del "fattore virus".

Di conseguenza la partecipazione corretta ai media sociali è sì "virtuale" ma con conseguenze più reali di quanto si possa immaginare, se contribuisce alla fine a modificare il virus. Quindi, se posso azzardare un'ipotesi che discende proprio dalle sue parole, le attività sui media sociali sono importanti tanto quanto la ricerca in laboratorio. Un aspetto che il mondo accademico e scientifico spesso ignora.

¹

https://www.corriere.it/politica/21_gennaio_01/ilaria-capua-non-tutti-virus-diventano-pandemia-ecco-perche-esplosa-ed48b6ac-4c64-11eb-a215-44d7eb47eab9.shtml

² https://www.epi.ufl.edu/media/epiufledu/faculty-cvs/updated-cvs/2017_CV_IlariaCapua.pdf

La responsabilità sociale delle aziende dopo i fatti di Washington

Negli USA non esiste il finanziamento pubblico ai partiti e le aziende eseguono costanti e corpose donazioni al partito repubblicano e democratico. Queste donazioni si affiancano ai costi di lobbying altrettanto elevati, una pratica legale di pressione presso le amministrazioni pubbliche, locali e centrali, per sostenere richieste specifiche relative al business.

Dopo l'assalto al parlamento americano, molte aziende hanno diminuito o interrotto i finanziamenti al partito repubblicano responsabile di aver sostenuto, o non contrastato a sufficienza, le derive populiste e antidemocratiche del presidente Trump.

Si è così riaperto il dibattito sulla responsabilità sociale delle aziende che, all'improvviso, si scopre che non erano dedite solo ad accumulare profitti da distribuire agli azionisti ma anche, per realizzare quei profitti, a sostenere la politica.

Vi è ancora l'eco delle dichiarazioni, poco convincenti, della Business Roundtable³ nella quale i CEO delle principali aziende d'oltreoceano si impegnavano a tutelare gli interessi anche degli altri stakeholder oltre a quelli degli azionisti. Ciò che sta accadendo, come reazione all'assalto del 6 gennaio, sta evidenziando la necessità di una rivisitazione dell'intervento delle aziende nella società, compresa la politica.

Il sostegno a partiti e candidati, soprattutto da parte delle grandi e grandissime aziende a livello centrale ma per quelle di dimensioni più piccole anche a livello locale, vi è sempre stato

ed è giustificato dalla necessità di favorire un miglior "ambiente" per il business, o impedirne il peggioramento. Infatti è facilmente comprensibile come le attività aziendali possono essere facilitate o danneggiate dal contesto legislativo.

Il problema si pone quando, per perseguire questi obiettivi, si supporta palesemente uno schieramento politico, in questo caso Trump e i repubblicani, che ha garantito minor regolamentazioni e tasse più basse a vantaggio delle aziende ma a scapito di vere e proprie persecuzioni di minoranze, nel caso dei migranti, o dei diritti civili di parti della società.



Le aziende si sono letteralmente tappate il naso pur di ottenere quei vantaggi.

Nel dibattito mediatico ritorna anche il riferimento al presunto, e a mio avviso largamente incompreso, "padre" dello shareholder value, Milton Friedman, che in un suo articolo del 1970⁴ sanciva come principale, se non unica, responsabilità sociale delle aziende l'accrescere i profitti.

A prima vista sembra proprio che l'orientamento all'azionista e al profitto per soddisfarlo abbia creato comportamenti a totale danno per il resto della società. I fatti di Washington sembrano confermarli per quanto riguarda la politica. E' bene però andare un po' più a fondo sul tema della responsabilità sociale, al fine di sviluppare un dibattito più rigoroso e scevro da emozioni e giudizi di parte.

Per farlo occorre partire proprio dal famoso articolo di Friedman che ha fornito, a mio avviso inconsapevolmente, le basi teoriche della teoria dello shareholder value, fonte di tutti i mali ai quali abbiamo assistito in questi decenni e, non ultimo, forse anche dei fatti del 6 gennaio.

Friedman aveva ragione quando affermava, come economista, che le aziende devono accrescere i profitti. Il profitto è quanto rimane dopo aver onorato, almeno economicamente, tutte le obbligazioni nei confronti dei principali stakeholder: stato, dipendenti, fornitori (per l'operatività corrente e gli investimenti), creditori finanziari, eccetera.

Ciò che rimane è disponibile per l'irrobustimento della struttura finanziaria dell'azienda, in varie forme, o per onorare il buon ultimo creditore "perpetuo": il socio. Egli infatti, con la fornitura del capitale iniziale, che è debito per l'azienda, ha il diritto di essere remunerato laddove ve ne siano le condizioni (profitabilità dell'azienda).

Non è un caso che, essendo questa condizione né certa né assicurata, si parla di capitale di "rischio" in quanto non solo si rischia di non beccare un soldo dall'investimento fatto ma anche di perdere tutto il capitale in caso di fallimento.

Ricordate queste banalità (che il lettore spero mi perdonerà per imprecisioni o dimenticanze) è evidente che lo shareholder value, intesa come dottrina che vede l'interesse dell'azionista prevalente, è una bestemmia che ha fatto rivoltare il buon Friedman chissà quante volte nella tomba.

Aziende che si indebitano, che diminuiscono stipendi per avere risorse finanziarie disponibili, o stritolano i fornitori il tutto per comprare azioni proprie o liquidare principesche cedole agli azionisti, sono agli antipodi della responsabilità sociale dell'azienda intesa da Friedman.

³ <https://bmconsulting-mi.com/ancora-shareholder-value-ma-lazienda-opera-nel-vuoto/>

⁴ <https://bmconsulting-mi.com/la-necessita-di-socialismo-dietro-la-responsabilita-sociale-del-business/>

Egli vedeva l'azienda sì come macchina da soldi ma come condizione per creare sviluppo e prosperità a tutti i collegati (stakeholder)... buon ultimo gli azionisti.

A voler controbilanciare lo scellerato shareholder value è emersa da tempo la teoria della responsabilità sociale quale dovere dell'azienda ad un generico impegno sociale slegato dal suo compito principale.

Come se il fare profitto dovesse sempre essere sanzionato perché realizzato in ogni caso in maniera contraria "alle regole di base della società, sia quelle contenute nelle leggi che quelle nelle consuetudini etiche" (parole tratte dall'articolo originario di Friedman) e l'azienda fosse dunque chiamata ad una "compensazione" per qualcosa di sgradito o, peggio ancora, di illecito relativo alle sue attività.

Di conseguenza chi accetta di effettuare attività in termini di compensazione conferma, anche se solo implicitamente, queste motivazioni: compenso perché ho qualcosa da farmi perdonare. Una perversione che alla lunga radica nella società intera l'idea che l'azienda per far soldi, o pur di far soldi, ha sempre un comportamento eticamente e moralmente sanzionabile del quale è chiamata a rispondere.

Ben altra efficacia avrebbe invece il costante richiamo da parte di tutti gli stakeholder ad un ritorno e rispetto di quelle regole che hanno fatto dell'azienda il motore principale di sviluppo della nostra società.

Ciò è stato possibile grazie alla creazione di condizioni favorevoli allo sviluppo del business, misurato nell'aumento dei profitti invocato da Friedman, che crea prosperità concreta, economica e non, presso tutti i suoi stakeholder.

Non vi è dubbio, e torniamo al punto iniziale, che la politica sia un contesto importante per lo sviluppo dell'impresa. Un responsabilità delle aziende che fanno donazioni dovrebbe essere quella di guardare al di là dei loro interessi e tornaconti immediati.

Ma, guardando meglio, il mondo degli affari non ha alcuna necessità di finanziare la politica, sia in USA che da noi, se persegue obiettivi economici all'interno del quadro giuridico esistente. Infatti la politica ha sempre la necessità di interloquire col business per realizzare i suoi programmi, indipendentemente da chi l'ha finanziata.

"Le aziende si sono letteralmente tappate il naso pur di ottenere vantaggi dalla politica.."

Lo dimostra il caso di IBM che fin dai tempi di Thomas J. Watson, Ceo dal 1914 al 1956, non diede mai denaro a candidati politici. Nel 1968 suo figlio Thomas Watson Junior reiterò questa filosofia dell'azienda in un messaggio ai dipendenti:

"Non dovremmo usare il tempo, il denaro o i beni di IBM per scopi politici".

Quanto questa politica non abbia mai ostacolato o danneggiato la IBM lo dimostra nel passato la spettacolare crescita dell'azienda, nel presente la testimonianza di Ginni Rometty, Ceo di IBM nell'era Trump, regolarmente invitata alla Casa Bianca.

Riportato il focus nel corretto ambito di ciò che l'azienda può e deve fare, si pone il problema delle modalità di intervento verso gli stakeholder collegati.

Quanto è opportuno pagare i dipendenti e in che forme?

Come ingaggiare relazioni con i fornitori per ottenere un vantaggio reciproco?

In che modo sostenere investimenti per i quali non siano disponibili risorse proprie?

Queste, e molte altre, sono alcune delle domande di business le cui risposte investono per davvero la responsabilità sociale delle aziende.

Il criterio che deve guidare le risposte dovrebbe essere quello del lungo

termine, della sopravvivenza in salute dell'azienda in là negli anni o, in caso di impossibilità, nella coraggiosa chiusura delle attività per evitare danni più gravi ed estesi agli stakeholder (tasse non riscosse a fronte di servizi usufruiti per lo Stato, debiti non onorati nei confronti delle banche che costituiscono sofferenze alle quali viene chiamata la collettività per onorarli, debiti nei confronti dei fornitori che rischiano di danneggiarli gravemente a loro volta, eccetera).

L'esercizio principe, la via maestra per ragionare su questo livello è la Progettazione Strategica che dovrebbe fissare le direzioni, vincolate dalla ricerca di profitto e dalla ottemperanza a leggi e consuetudini etiche, rispetto alle quali poi l'operatività quotidiana si muoverà.

Il caso americano, partendo dalla politica, richiama l'attenzione sull'importanza di tale esercizio verso la società intesa come l'ambiente indispensabile, multiforme e in continua evoluzione dove sviluppare il business.

Speriamo che dopo i tragici fatti del Capitol Hill il dibattito sulla responsabilità sociale si sviluppi in una direzione più seria, meno dogmatica e orientata a salvaguardare la natura del metabolismo primo dell'azienda.

Necessità e difficoltà dell'innovazione: il caso automotive

La velocità dei mercati negli ultimi anni, ci ha dato la possibilità di renderci conto delle loro dinamiche di trasformazione. A fronte di questo fenomeno possono essere tratte alcune considerazioni; spero condivisibili, anche se ancora ignorate o non totalmente assimilate.

La prima è che l'innovazione è ormai un "destino" al quale non si può sfuggire. L'alternativa ad essa è la sempre più stentata sopravvivenza fino all'inevitabile morte aziendale che, a differenza del passato, arriva in tempi molto più rapidi.

Per innovazione non si deve però intendere un qualcosa finalizzato alla semplice novità di prodotto o servizio. E nemmeno un inserimento di tecnologie per fare meglio e a minor costo gli stessi prodotti o servizi.

L'innovazione è da intendersi relativa alla creazione di un mercato che prima non esisteva, con clienti che non trovano confrontabile la nuova offerta con quella degli attuali concorrenti non per il prezzo o per le funzionalità ma per il significato. Realizzare questa innovazione significa, per le aziende esistenti, dotarsi di una nuova identità. Da qui in avanti verrà chiamata innovazione profonda.

La seconda considerazione è che la creazione di un nuovo mercato, realizzata grazie alla innovazione profonda, raramente viene effettuata da una grande azienda già presente nel settore.

E' una situazione quasi paradossale: la grande azienda ha tutte le competenze, la presenza e le risorse economiche per stravolgere il mercato in cui opera. Ma, allo stesso tempo, non ha alcun interesse a farlo in quanto ha costruito una struttura interna che produce grandi quantità di profitti, che le ha permesso di dominare quel mercato e che ha un

costo elevato di mantenimento.

Fare innovazione profonda "per tempo" (cioè prima che lo faccia un nuovo entrante) significherebbe mettere a rischio il flusso di profitti corrente e sostenere gli enormi costi di ristrutturazione interna; il tutto senza alcuna garanzia di successo. Una scommessa che quasi tutti i Ceo, e gli azionisti che ce li hanno messi, non si sentono di sostenere.

La terza considerazione è che il mercato dei capitali, in particolare quella parte che si occupa di finanza aziendale "pediatrica", cioè del sostegno allo sviluppo delle aziende neo-nate, è dotata di molte risorse ed è molto disponibile a prendersi quei rischi che i ginti del settore temono.



I Business Angel, gli Incubatori e i Venture Capitalist, per citare alcuni di questi operatori, investono inizialmente piccole somme su molte startup e aumentano gli eventuali investimenti successivi, se necessari per sostenere il loro sviluppo.

Milioni e miliardi di dollari sono disponibili man mano che le attività prendono corpo e incominciano a mostrare segnali di ciò che accadrà se le neo-nate aziende avranno successo: nuovi mercati, tanti clienti, poca concorrenza e, alla fine si spera, enormi profitti.

Gli ultimi venti anni hanno dimostrato che, con alterne vicende, grazie a "scommesse" oculate su aziende che creano innovazione profonda, tali situazioni si possono realizzare con maggiore frequenza e, di conseguenza, attirano maggiori capitali.

Un illuminante esempio di tutto questo è contenuto in una recente intervista⁵ a Herbert Diess, a capo del colosso Volkswagen da poco più di de anni e mezzo.

Il gruppo ha prodotto lo scorso anno più di 8 milioni di veicoli, rispetto ai cinquecentomila di Tesla che è il creatore del nuovo mercato della mobilità elettrica, ma ha una capitalizzazione di borsa di 98 miliardi di dollari, rispetto ai 659 di Tesla.

Diess è impegnato in un aggressivo piano di riduzione di costi e ristrutturazione interna che ritiene essenziale per contrastare i nuovi rivali che dispongono di maggiori risorse finanziarie, in particolare Tesla ma anche Apple che ha mire nel mercato della mobilità.

L'articolo ricorda che il gruppo Volkswagen ha accumulato profitti per anni, ma non ha mai pensato di imbarcarsi in una innovazione profonda, come quella della mobilità elettrica, che avrebbe potuto metterlo al posto di Tesla.

L'operazione sarebbe stata ad alto rischio, almeno nel breve, ma avrebbe anche reso insostenibile la struttura di costi fissi, come il rallentamento dei ricavi dovuti alla recente pandemia sta evidenziando. Ovviamente la situazione di Volkswagen è condivisa dagli altri colossi del settore, dimostrando la loro difficoltà a realizzare innovazione profonda.

Con l'illusione di poter continuare a fare profitti sempre allo stesso modo, i giganti automotive hanno lasciato spazio ad un nuovo entrante, come Tesla, permettendogli di fare ciò che avrebbero potuto fare loro. Ma Elon Musk, suo fondatore, sapeva bene che "l'impresa" era ad alto rischio e si è avvalso di sostenitori finanziari che si nutrono di questo.

⁵ <https://europe.autonews.com/automakers/vws-diess-delivers-wake-call-capital-markets-dilemma>

Diess lamenta inoltre una valutazione del gruppo da "old auto" da parte del mercato finanziario e punta a un market value più in linea con aziende tipo Amazon o Google.

Ma è una mera, e ingenua, illusione da parte sua. Innanzitutto perché se anche riuscisse nel suo sforzo di trasformare nel breve Volkswagen in un attore del mercato della mobilità elettrica, sarebbe in ogni caso un follower, un numero due (o tre, o quattro...) che scontrerebbe prezzi e profitti più bassi rispetto al leader di quel mercato, dunque con ritorni per gli azionisti inferiori a quelli di Tesla e, di conseguenza, valutazioni inferiori.

"...la nostra valutazione di mercato è ancora come fornitore di 'old auto'..."

Poi, anche se riuscisse ad avere il market value desiderato, difficilmente potrebbe beneficiarne per sostenere la trasformazione industriale. Infatti Tesla, come altre aziende nate da poco, ha una struttura azionaria semplice, votata nella fase di crescita all'investimento e non al suo ritorno.

Questo significa che sono disposti a diluirsi (possedere percentuali dell'azienda inferiori con la speranza di un loro maggior valore futuro) nel caso di emissioni di nuove azioni per finanziare la crescita.

La struttura azionaria di Volkswagen, come quella di altri colossi, è molto più complessa e orientata, per prassi consolidata negli anni, al ritorno sull'investimento. Dunque sarebbe in ogni caso estremamente difficile per Dess ottenere le risorse che Tesla ha raccolto poco tempo fa, 5 miliardi di dollari, in quanto la vendita di azioni proprie non sarebbe così semplice.

La morale che si può trarre è che la creazione di innovazione profonda in una impresa, la sua trasformazione di identità, è la sua sola via di

sopravvivenza a lungo termine. Questa sarà tanto più difficile quanto più sarà "grande" rispetto al suo mercato, consolidata nelle sue modalità industriali (la struttura dei costi fissi) e rigida nella struttura azionaria (compagine complessa e orientata al ritorno e non all'investimento).

Ma non vi è scampo: come il caso automotive dimostra prima o poi, e con l'accelerazione delle tecnologie e la disponibilità di capitali attratti dall'alto rischio è più prima che poi, arriverà qualcuno che sconvolgerà il campo, sostenuto da operatori finanziari incentivati dagli enormi ritorni nel caso di successo.

Una lezione per grandi, ma anche piccole, aziende che sono chiamate innanzitutto ad interrogarsi sulla maturità del settore in cui operano e il loro posizionamento di evoluzione strategica rispetto ad esso, chiaramente mostrato dai loro conti economici e finanziari, e successivamente ad agire di conseguenza.

Dal Performance Management alla Costruzione dell'Identità "profilata"

Il Performance Management (PM) nasce dalla necessità di far emergere la conoscenza sulle reali capacità prestazionali di un dipendente a livello "organizzativo". Il capo, i membri di un team o del resto dell'organizzazione conoscono bene tali capacità, ma anche quelle personali, di un collega.

Tale conoscenza però è confinata a livello del dominio psicologico dei singoli, non ha alcuna valenza organizzativa; si potrebbe addirittura dire che l'organizzazione, in questo caso, la ignora. Il PM, a ben vedere, è allora la continua ricostruzione puntuale, a beneficio dell'organizzazione, delle "identità" professionali dei singoli

membri; un riconoscimento implicito della loro capacità evolutiva.

In questo modo tali identità saranno ufficialmente note e leggibili all'interno del sistema-organizzazione e, di conseguenza, sarà possibile consentire delle decisioni organizzativamente motivate su di esse: aumento di stipendio, promozione, necessità di training, eccetera.

Un recente articolo di Harvard Business Review⁶ propone una nuova modalità per realizzare il PM, certamente più in linea con i tempi: la valutazione delle performance eseguita dai pari, cioè da più o meno tutti coloro, capi o meno, che hanno a che fare con il valutando. Lascio alla lettura dell'articolo la descrizione delle modalità con le quali poter implementare questa prassi.

L'aspetto più interessante, non emerso nell'articolo, è il riconoscimento di uno spostamento della tecnologia di costruzione di identità specifica, quella di interesse dell'organizzazione, verso una già ampiamente adottata nella società del XXI secolo: la "profilazione" (Proficiency).

Lo scopo del PM è quello, come già detto, di descrivere capacità e potenzialità professionali al fine di prendere decisioni organizzativamente rilevanti su di esse.

Si tratta dunque di una modalità (tecnologia) di costruzione di identità relativa alla specifica organizzazione (che è interessata, ad esempio, alle competenze tecniche di sviluppo software o alla capacità di risolvere i problemi dei clienti e non certo all'abilità di pesca, di cucina o di essere una buona madre o un buon padre, caratteristiche che pure sono costituenti dell'individuo).

In passato l'identità organizzativa, e non solo, era costituita dalla posizione nell'organigramma (Sincerity) con associati i percorsi di carriera predefiniti.

⁶ <https://hbr.org/2021/01/are-peer-reviews-the-future-of-performance-evaluations>

Non vi era nulla da valutare e il destino organizzativo era segnato, a meno di eventi eccezionalmente positivi o gravi. Un operaio era e rimaneva tale, solo l'anzianità professionale decideva gli eventuali avanzamenti di carriera.

Col tempo le organizzazioni sono evolute in forme meno rigide, meno strutturate e fornendo maggiore libertà e responsabilità ai dipendenti.

Lo scopo era di consentire un migliore e più rapido adeguamento alle condizioni ambientali organizzative (esterne ad esse) le quali cambiavano con maggiore velocità che in passato, rendendo impraticabile la definizione di un assetto ottimale attraverso un "organigramma" rigido (o anche frequentemente aggiornato). Di conseguenza il "posto" dove era assegnato il singolo, e la sua pre-ordinata progressione, non definiva più completamente la sua identità organizzativa.

Per ogni dipendente ora vi erano davanti quasi infinite possibilità di crescita professionale in tutte le direzioni, secondo le sue volontà e i suoi desideri. Il dipendente poteva definire da sé la sua identità professionale (Autenticity).

Ovviamente con i confini professionali non più perfettamente identificati dalla posizione organizzativa, vi era la necessità di dotarsi di una nuova tecnologia per rispondere alla domanda: chi è davvero costei/costui per l'organizzazione?

Emerse allora il PM, una modalità fluida ufficialmente per "gestire" le prestazioni ma, a ben vedere, è prima di tutto la ridefinizione periodica della professionalità del singolo al fine di comprenderne le potenzialità, gli spazi di miglioramento, ma anche il riconoscimento economico e gerarchico (aumenti salariali e carriera). Non era più tanto il "posto" che si occupava in azienda a definire chi si era all'interno dell'organizzazione, quanto la valutazione del proprio capo.

L'articolo citato propone una tecnologia di costruzione dell'identità, più che di

gestione delle prestazioni, che è già ampiamente utilizzata fuori dei confini organizzativi.

Un tratto caratteristico della nostra società, infatti, è l'osservazione del secondo ordine, ovvero osserviamo chi osserva la realtà, non direttamente essa. Questo ha degli svantaggi, dipendiamo dalle osservazioni degli altri, ma anche vantaggi, riusciamo ad osservare, anche se solo indirettamente, molte più cose.

I social media, da questo punto di vista, svolgono una funzione fondamentale: consentono di osservare come gli altri ci osservano e, di conseguenza, di costruire la nostra identità, di capire chi siamo per come gli altri ci osservano. Il numero di likes di Facebook, quello dei follower di Youtube ci dicono chi siamo, così come un buon ristorante o un eccellente appartamento è quello che ha più numerose e migliori recensioni su TripAdvisor o Airbnb, e così via.

"...il 'posto' dove è assegnato il singolo non definisce più la sua identità organizzativa."

L'idea degli autori è allora quello di riproporre, come già fanno alcune aziende, la stessa modalità di definizione dell'identità (Proficiency) anche per quella interna organizzativa: la peer review, ovvero il giudizio degli "altri" (in altri contesti si potrebbe dire "la gente!"); un giudizio indifferenziato, anonimo o meno.

La tecnica è ben nota nell'ambito accademico per la valutazione dei contributi scientifici e, ovviamente, ne sono conosciuti anche i limiti (si tende a valutare ciò che si sa e non la reale innovazione, che per definizione non è ancora conosciuta, vi è di conseguenza un appiattimento verso lo standard noto a tutti, conta la numerosità dei giudizi rispetto alla loro qualità, ecc.).

Ciononostante il Proficiency è una realtà che non può essere ignorata, dunque ben venga il suggerimento di adottarlo anche in azienda. Un modo per minimizzarne i rischi è, come sempre,

quello di non dipendere troppo, o esclusivamente, da una specifica prassi.

La peer review dovrebbe essere temperata, come avviene anche nella vita sociale, dalle altre modalità identitarie. Nessuno dipende solo dai likes o dai follower, chi lo fa prima poi interrompe per non impazzire dietro le stressanti richieste delle piattaforme e del general peer. Siamo ciò che siamo anche per la nascita e il luogo dove viviamo (Sincerity) e ciò che abbiamo fatto e vorremo fare (Autenticity).

Analogamente all'interno dell'organizzazione dovrebbe esserci un tale mix di modalità spostando però il focus di questi strumenti più sulla costruzione della identità professionale a fini organizzativi che sulla gestione delle prestazioni, quest'ultima troppo simile all'inapplicabile metafora meccanica e irrispettosamente vicina alla sfera personale.

L'organizzazione e il suo ambiente

Gennaio 2021

B&M Consulting
Via Ascanio Sforza 41 Milano
info@bmconsulting-mi.com