



## Gianfranco Rebora

[www.gianfrancorebora.org](http://www.gianfrancorebora.org)



La valutazione delle prestazioni o della performance del personale rappresenta ormai una pratica routinaria delle organizzazioni di tutti i tipi, in tutto il mondo. Nei contesti meno evoluti dal punto di vista dei sistemi manageriali, come molte piccole imprese e diverse organizzazioni del settore pubblico e non profit, l'adozione di queste pratiche viene considerata uno strumento importante di modernizzazione, un passo importante, anche simbolicamente, in un percorso di evoluzione.

Tuttavia, proprio la ormai compiuta istituzionalizzazione induce una certa ritualità nei processi di performance appraisal o performance management, con cali di tensione nelle diverse fasi e l'insinuarsi di dubbi crescenti sulla loro reale efficacia anche nelle organizzazioni più moderne e dinamiche, come testimonia l'indagine illustrata da Valerio Salone in questo numero di Sviluppo&Organizzazione.

Al centro del problema c'è il collegamento tra il miglioramento della performance degli operatori (come singoli individui o piccoli gruppi di lavoro) e il miglioramento della performance organizzativa o aziendale nel suo insieme. Ma, al di là delle situazioni più semplici dove il risultato complessivo deriva dalla mera sommatoria dei contributi individuali, le ricerche di organizzazione non offrono una chiara evidenza di un nesso diretto tra i due livelli di performance.

Una recente sintesi sulla letteratura in argomento – Denisi, A., Smith, C.E. (2014), *Performance appraisal, performance management and firm-level performance. A review, a proposed model, and new directions for future research*, The Academy of Management Annals, 8 (1) – conclude che è più probabile che i sistemi di performance management influenzino positivamente la performance aziendale quando sono: integrati con altri sistemi di gestione del personale fino a dare corpo a una più ampia visione dello stesso performance management; allineati coerentemente rispetto agli obiettivi strategici aziendali; focalizzati sui comportamenti che il personale è posto in grado di esprimere e di comprenderne la rispondenza agli obiettivi strategici; stabiliti e amministrati con coerenza, autorevolezza, correttezza, a partire dai più elevati livelli di responsabilità.

In sintesi ancora più netta, si sostiene quindi che l'efficacia dei sistemi di performance management poggia, in ultima analisi, su un complesso di pratiche di gestione delle risorse umane allineate rispetto alla strategia e convergenti nel creare e sostenere un clima organizzativo favorevole a performance elevate, che faciliti la conversione di conoscenze, abilità, qualità professionali di ordine generale in competenze specifiche funzionali alla strategia attraverso processi di sostegno alla motivazione, di apertura di opportunità, di incremento della professionalità. L'aspetto legato a una concezione piuttosto meccanica di una misurazione della performance che inneschi forme di premialità viene quindi sminuito a vantaggio di una interpretazione più integrata e olistica, di creazione di un ambiente e di un clima organizzativo coerente con la strategia e facilitante rispetto al contributo dei diversi operatori alla performance organizzativa.

Non basta un adattamento meccanico, servono comportamenti dei manager improntati alla comunicazione e all'interazione, che siano quindi in grado di “creare un clima favorevole alla performance” e alla “condivisione degli scopi”. Solo a queste condizioni anche l'incentivazione può funzionare senza fare danni.

Sullo sfondo è presente peraltro un problema più ampio, che tocca la stessa ricerca di organizzazione e management nel senso della mancanza di un solido fondamento teorico per le stesse modalità di misurazione delle performance adottate nelle organizzazioni sia private sia pubbliche (Micheli, P., Mari, L. (2014), *The theory and practice of performance measurement*, Management Accounting Research, 25). Concetti come l'abusato “if you cannot measure it, you cannot manage it” esprimono un approccio deterministico che le stesse scienze ‘dure’, come la fisica, hanno da tempo superato. Il concetto di misurazione adottato nel mondo delle organizzazioni sembra invece ancora fermo a una visione meccanica, anacronistica in un contesto in cui ci si deve confrontare con oggetti sociali che hanno un inizio nel tempo e sono socialmente costruiti e quindi si rivelano complessi da definire e difficili da misurare nelle diverse proprietà.