



ARTICOLI PUBBLICATI SU TISCALI SOCIALNEWS

© ULYSSE MANAGEMENT

VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI PUBBLICI : CHI VALUTERA' I VALUTATORI ?

Brutta faccenda questa del recente sollecito del governo Monti sulla valutazione dei dipendenti pubblici con le disposizioni che cercano di richiamare in vita qualcosa che sarebbe meglio rimanesse morto e seppellito. Perché, al di là delle buone intenzioni, la pratica in questione, in sé opportuna e terapeutica, condotta però in modalità statale produrrà altri malintesi ed errate applicazioni, e, in definitiva, invece di migliorare peggiorerà la situazione, già non brillante, del servizio ai cittadini. Un altro esempio di eterogenesi dei fini. Cercherò ora di spiegare perché.

Quando metti uno strumento di per sé utile ma potenzialmente problematico in mano a qualcuno che non è stato né selezionato né preparato per usarlo, devi prima fare alcune cose fondamentali onde evitare guai sicuri. Siccome però noi italiani siamo notoriamente più furbi degli altri, lasciamo che tutto ciò che comporta impegno e organizzazione se lo sbrighi qualcun altro, così facciamo prima ed evitiamo la fatica. Nel caso in esame, per esempio, la prima cosa fondamentale di cui il governo avrebbe dovuto occuparsi prima di spingere sulla valutazione sarebbe stato verificare se gli attuali dirigenti siano nelle condizioni di poter effettivamente procedere su questa strada senza fare danni o generare altri sprechi. Troppo complesso, immagino.

Ma stiamo al punto e cominciamo col dire che in una qualsiasi organizzazione valutare il lavoro prestato dal dipendente non solo è legittimo ma anche che si tratta dell'unico sistema veramente efficace per perseguire il miglioramento e il raggiungimento di qualsiasi scopo istituzionale.

Ma l'atto del valutare il lavoro altrui conferisce al valutatore un potere del tutto speciale che, come tutti i poteri, necessita di una qualche forma di contrappeso onde evitare che questa azione, pur legittima, si trasformi in arbitrio e nella possibilità di fare danni sia tecnici che umani per pura e semplice incompetenza. E quali sono questi contrappesi? Limitiamoci a quelli essenziali. Si tratta di alcune qualità personali di colui che è chiamato a valutare in assenza delle quali un dirigente, magari tecnicamente preparato, non può né guidare né indirizzare al miglioramento altre persone perché privo di ciò che legittima il comando – e quindi la valutazione – dal punto di vista psicologico (nelle burocrazie troppo spesso ci si dimentica di questo piccolo dettaglio e così, non volendo fare affidamento sugli uomini, come si dovrebbe, ci si affida all'apparato ritenuto, chissà perché, più "oggettivo").

Dunque queste qualità cruciali sono : la perfetta conoscenza dell'ambiente operativo delle persone che il dirigente guida e degli obiettivi da raggiungere, la propensione mentale alla conduzione degli uomini intesa essenzialmente come crescita – sia professionale che umana – infine la capacità di tenere sotto controllo le proprie emozioni ed idiosincrasie manifestando un comportamento equanime ed imparziale (insomma niente figli e figliastri nel proprio gruppo di lavoro). Sinceramente troppo per la stragrande maggioranza dei dirigenti pubblici, che da troppi anni sono stati selezionati con metodi opachi e formati ancora peggio, se non per nulla. Si



ULYSSE MANAGEMENT

STRATEGIA, ORGANIZZAZIONE E FORMAZIONE

STUDIO Caglini & Frasconi

troverebbero, costoro, se davvero si volesse procedere sul serio con la valutazione dei dipendenti, a giocherellare con qualcosa al di fuori delle loro possibilità di comprensione e di controllo così come succederebbe se si consegnasse una Smith & Wesson – oggetto pur utile, in certe circostanze – ad un bambino di cinque anni. Meglio astenersi.

Nelle migliori aziende del mondo la valutazione dei dipendenti è una prassi assolutamente comune, strategica e determinante per la loro eccellenza. I risultati di queste aziende sarebbero impensabili senza questa pratica alla quale i dirigenti dedicano un tempo e un impegno considerevoli. Ma lo strumento, di solito assai semplice ma molto efficace, è messo in mano a capi dei quali il vertice ha il pieno controllo, di cui si fida e che inoltre saltano rapidamente laddove si scoprisse che valgono poco e che le loro decisioni producono danni. In questi casi – ripeto, eccellenti – la valutazione del proprio capo è fondamentale per accedere a posizioni di maggiore responsabilità. Il sistema non è oggettivo? Infatti non lo è. Ma nessuno se ne lamenta, perché se per esempio lavori in Procter & Gamble e il tuo capo ti boccia, è molto, molto probabile che la bocciatura abbia solidi fondamenti e che tu abbia qualcosa da rivedere nel tuo approccio al lavoro, sempre beninteso che tu ci tenga a migliorare professionalmente.

Nella pubblica amministrazione siamo lontani anni luce dalla situazione di piena responsabilizzazione descritta, dove la scarsa oggettività è bilanciata dalla competenza e dalla responsabilità. Così, rincorrendo ciò che non può essere raggiunto, nelle burocrazie sono stati inventati sistemi di valutazione così ridicolmente complessi che a tutto servono meno che a far avanzare i migliori, come meritocrazia vorrebbe (ahi la parola, quanto duole solo a pronunciarla!). Infatti il più delle volte vengono utilizzati per giustificare in modo assai poco trasparente avanzamenti di carriera che non hanno alcun corrispettivo nei risultati prodotti e nella competenza individuale raggiunta. Ma questo è ciò che, per l'appunto, possiamo aspettarci da un "apparato", dove l'uomo è stato relegato in seconda linea.

Sono questi i sistemi di valutazione dei dipendenti che i provvedimenti del governo Monti vorrebbero venissero riesumati? E sennò, quali altri visti i risultati di ciò che finora è stato fatto? Sarebbe bene che chi può influire su queste decisioni così importanti per la crescita del Paese si convincesse che non può esistere una buona valutazione senza buoni dirigenti e che se costoro ci fossero, non sarebbe necessaria alcuna complicata prassi valutativa che garantisca la chimera dell'oggettività perché un buon dirigente è perfettamente capace di valutare, indirizzare e selezionare i propri dipendenti come è sempre avvenuto, da che mondo è mondo, nei posti dove si lavora bene.

Cerchiamo quindi di evitare la solita approssimazione – ma non era questo un governo di tecnici? – e prima di premere sulla valutazione dei dipendenti pubblici (con effetti del tutto prevedibili se condotta con l'approccio di sempre) che il governo cerchi di utilizzare tutta l'influenza di cui può disporre per fare ciò che in Italia è sempre stato fatto in modo lacunoso e superficiale e cioè una vera ma soprattutto selettiva formazione di base della classe dirigente come avviene nei Paesi più avanzati del mondo (un esempio? Singapore. Documentarsi).

Pepe Caglini

Sedi : Perugia e Monte Vidon Corrado (FM) - P. IVA 02288180546

E mail: info@ulyssesmanagement.it - www.ulyssesmanagement.it