

Michael Galster

***Performance management: motivazione
intrinseca o incentivata?***



***Anno VII, numero 2,
Dicembre 2016***

Dialoghi

***Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo***

Descrizione immagine di copertina

Giacomo Balla, Costruzione sculturale di rumore e velocità, 1914-1915, (ricostruita nel 1968), Hirschhorn Museum, Washington DC

L'opera tridimensionale (101,8 x 118 x 20 cm) di Giacomo Balla, formata da pannelli di alluminio e di acciaio montati su una struttura in legno dipinto, appartiene al periodo futurista dell'artista: proprio nel 1915 egli pubblicava, con Fortunato Depero, il manifesto *Ricostruzione futurista dell'Universo*.

Si tratta di una composizione che l'immagine scelta per la copertina di Dialoghi riproduce frontalmente, ma che, guardata da diversi angoli visuali, consente all'osservatore di farsi suggestionare dall'idea di movimento trasmesso dalle scaglie metalliche che compongono una geometria irregolare di forme piramidali e di riflessi di luce. L'idea che ci viene affidata è quella di un congegno astratto, fatto di parti meccaniche in movimento, in cui razionalità e inventiva si fondono con eleganza. Il titolo stesso, *Costruzione sculturale di rumore e velocità*, evoca un percorso creativo attraverso il quale l'arte diventa azione, mentre i termini rumore e velocità richiamano l'entusiasmo per il progresso tecnologico comune a tutti i futuristi, e magistralmente celebrato nelle parole di Filippo Tommaso Marinetti:

«[...] canteremo il vibrante fervore notturno degli arsenali e dei cantieri incendiati da violente lune elettriche; le stazioni ingorde, divoratrici di serpi che fumano; [...] i ponti simili a ginnasti giganti che scavalcano i fiumi, balenanti al sole con un luccichio di coltelli; i piroscafi avventurosi che fiutano l'orizzonte, le locomotive dall'ampio petto, che scalpitano sulle rotaie, come enormi cavalli d'acciaio imbrigliati di tubi [...]»
(F. T. Marinetti, *Manifesto del futurismo*, 1909)

Tocca qui spiegare le ragioni della scelta dell'immagine per la copertina di Dialoghi, tenendo conto che sono passati più di cento anni dall'opera realizzata da Balla. Il carattere polisemico che inevitabilmente assume l'arte non figurativa consente a chi guarda un'opera di attribuirgli un proprio significato: è comunque per tutti difficile, credo, non interrogarsi oggi su cosa è cambiato rispetto all'esaltazione futurista per il progresso tecnologico, da quando il mondo della elettromeccanica ha ceduto il passo a quello dell'ICT. La velocità, in tutti i campi, è cresciuta a ritmi impressionanti, mentre il concetto di rumore ha per molti versi cambiato di senso. Si denuncia spesso lo sviluppo abnorme delle forme di inquinamento acustico, ma soprattutto si parla di rumore nel significato della teoria della comunicazione, come fonte di distorsione dei canali in cui viaggiano i messaggi, tanto che si rende problematica la separazione dell'informazione dal rumore.

Forse è quest'ultima la ragione che ci mette in difficoltà o che comunque ci interroga rispetto alle esaltanti e sempre nuove innovazioni tecnologiche: l'esistenza di un'ambiguità di fondo sul loro uso che, per così dire, rischia di collocarle più sul versante del rumore che su quello dell'informazione. Questo, che sembra potersi dire in generale, vale anche per alcuni temi toccati in questo numero di Dialoghi. Tutti quanti vorremmo, parlando di politiche pubbliche, che le enormi possibilità di mettere in comune informazioni e competenze fossero poste al servizio di più efficaci dibattiti pubblici e di una migliore politica deliberativa, ma constatiamo ormai diffusamente quanto distorto possa essere l'utilizzo dei social network, al punto che non si ha ormai remora ad utilizzare il termine "post-verità", che ad altro non serve che a sancire l'inseparabilità di informazione e di rumore. Anche quando si parla di nuove frontiere della formazione *on line*, rese possibili da un impiego intelligente di logiche multicanale, non si può evitare – a costo di una caduta di entusiasmo per tali magnifiche sorti e progressive – di ragionare anche sul difficile cammino che incontra lo sviluppo della cultura della formazione nelle organizzazioni.

Forse oggi il fascino della *Costruzione sculturale di rumore e velocità* sta proprio in questo carattere ambiguo che essa ha finito per assumere: se da un lato ci ricorda la sempre immanente divaricazione tra sogno e realtà che segna il progresso tecnologico, l'opera lascia tuttavia aperta (quando non si ceda alla sfiducia o ad un ripiegamento sentimentale verso il passato) la suggestione di una sfida da affrontare.

Dialoghi

***Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo***

Comitato di Redazione: *Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo*

**Referente Scientifico
*Lauro Mattalucci***

**Direttore Responsabile
*Elena Sarati***

Hanno contribuito a questo numero: *Michael Galster, Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Augusto Vino.*

Si ringrazia per la testimonianza Alessandra Piccinino.

L'opera di Giacomo Balla in copertina è introdotta da Lauro Mattalucci

Sito della rivista:
www.dialoghi.org

PERFORMANCE MANAGEMENT: MOTIVAZIONE INTRINSECA O INCENTIVATA?

di Michael Galster

Il ripristino della tassazione agevolata dei premi di risultato con la legge di stabilità per il 2016 e il successivo decreto attuativo del 30 marzo di quest'anno, hanno rimesso al centro dell'attenzione, nel mondo delle imprese, la questione del nesso tra incentivazione e produttività. Come noto, al momento è prevista una tassazione privilegiata sul versante del lavoratore pari al 10% fino a un ammontare di € 2.500 annui; con la finanziaria per il 2017 è previsto invece un innalzamento dello stesso ammontare probabilmente fino a € 4.000. A tale trattamento privilegiato si aggiunge la possibilità di evitare per intero l'effetto del cuneo fiscale, qualora il premio venga erogato sotto forma di prestazioni di welfare

¹. Il presente articolo prende spunto dagli attuali cambiamenti normativi, così come dai relativi effetti sulle politiche in tema di premi di risultato e di contratti di secondo livello, per esaminare alcuni aspetti fondamentali riguardanti il nesso tra premiazione e motivazione. In tale contesto si tiene conto degli sviluppi in tema di politiche di incentivazione in ambito internazionale, con particolare riferimento a quello tedesco.

Nel momento in cui quindi si allargano significativamente le possibilità di legare reciprocamente politiche di remunerazione e prestazioni, diventa sempre più importante avere chiari i fattori che spingono effettivamente l'uomo a impegnarsi a fornire le prestazioni auspiccate. La domanda è: quali fattori motivano effettivamente a contribuire in una dimensione collettiva alla creazione di valore, al successo dell'organizzazione di appartenenza?

Ciò riporta a sua volta alla domanda relativa all'appropriata configurazione del sistema incentivante, finalizzato a che il singolo lavoratore e/o il gruppo di appartenenza sviluppino e mettano a frutto il loro intero potenziale. Si ottiene un di più in termini di comportamenti desiderati premiando? Oppure viceversa, sanzionando, si ottengono minori comportamenti indesiderati? In caso affermativo, quali sono i metodi, le risorse e gli strumenti da mettere il campo e in che misura vanno utilizzati?

¹ Una illustrazione dei provvedimenti è contenuta nel comunicato stampa 15 giugno 2016 dell'Agenzia delle Entrate:

<http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/file/nsilib/nsi/agenzia/agenzia+comunica/comunicati+stampa/tutti+i+comunicati+del+2016/cs+giugno+2016/cs+15062016+circolare+28/121+Com.+st.+Premi+risultato+e+Welfare+aziendale+15.06.2016.pdf>

A lungo si è ritenuto di poter trovare una risposta sufficientemente esauriente nella scienza del comportamento (a partire dal semplice concetto di “stimolo e risposta” di Skinner fino ai sistemi più sofisticati). Nel corso del tempo, tuttavia, per l’osservatore attento e per chi è impegnato sul campo della pratica, è diventato evidente che il comportamento umano non è affatto predicibile nei termini di una relazione causa effetto lineare o deterministico. La “scientificazione” e istituzionalizzazione del vecchio principio del “bastone e della carota”, ove applicato in modo più o meno evoluto, e il più delle volte contro il volere dei sindacati, sembra dunque perdere colpi. Anche i sistemi classici di incentivazione – bassa prestazione, basso o nessun variabile, alta prestazione, bonus tangibile – convincono solo parzialmente. Non può dunque sorprendere che nel 2015 un’impresa come la Bosch cominci a eliminare a livello europeo il regime dei bonus individuali, ossia a slegare la componente della retribuzione variabile individuale dal sistema di *target setting* aziendale.

Nello stesso momento numerose ricerche empiriche evidenziano come gli incentivi materiali, a livello individuale nonché collettivo, incoraggiano un incremento delle prestazioni e favoriscono l’ottenimento di migliori risultati aziendali. Ogni lavoratore, posto davanti alla domanda sul motivo per il quale intraprende tutti i giorni la fatica di recarsi al lavoro e di sottomettere la gestione della sua vita sotto regole solitamente da lui non scelte, darebbe la semplice risposta: per il denaro. All’interno di un contesto di economia di mercato sviluppata, ciascuno sa che per ottenere un bene deve offrire in cambio qualcosa: nel caso della grande maggioranza delle persone, il lavoro.

È sicuramente lecito affermare che il “successo collettivo” delle imprese, di tutte le organizzazioni fino ai sistemi paese, è strettamente legato al principio “maggiore performance – maggiore benessere”. Più duramente e intelligentemente si lavora e maggiori sono i benefici che ne derivano. Quindi quanto più questo principio è applicato dalle organizzazioni e interiorizzato dalle persone, tanto più dai singoli e dalla collettività viene compreso che la remunerazione del lavoro è una funzione delle performance, tanto più benessere si riesce a generare. Ne consegue che quanto più una società si distanzia da paradigmi di altro tipo, apparentemente legati a differenti logiche culturali, morali o moralistiche (come ad esempio la famosa massima degli anni settanta del “salario come variabile indipendente”), tanto più sarebbe proiettata verso il benessere. La storia ha effettivamente dato ragione a questo approccio: quelle società e quelle imprese che maggiormente sono riuscite a legare impegno e remunerazione, a parità delle altre condizioni, sono quelle rivelatesi di maggiore successo.

Sullo sfondo di tali ragionamenti i sistemi incentivanti si sono diffusi sia a livello individuale che a livello collettivo in tutte le grandi corporation del primo mondo e successivamente in quelle dei paesi emergenti. Certamente va tenuto conto del fatto che non tutti i lavoratori sono propensi ad impegnarsi in ugual modo, quando si tratta di raggiungere obiettivi o di sviluppare e adoperare le proprie competenze: molti di loro non rispondono nel modo desiderato alle richieste e proposte dell’impresa così come alle opportunità offerte, o perché non sono interessati o perché non sono in grado. Dalle differenze proprie delle singole persone non possono che scaturire performance differenti, di cui le organizzazioni devono tener conto: si tratta dunque da un lato di tutelare la persona umana e preservarla dall’“*overperforming*” e dal *burn-out*, dall’altro di non demotivare coloro che sono proiettati verso obiettivi più ambiziosi e in grado di raggiungerli. Il rischio di non tener conto di simili differenze è quello di creare sui posti di lavoro un clima demotivante con conseguenze devastanti per i risultati di business.

Salvo le PMI, in particolare quelle italiane, e il non profit, fino a poco tempo fa è proprio in base a tali principi che si è organizzato il mondo economico: con successo, come sembra, quando applicati in modo ben pianificato e strutturato, con minore successo quando portati avanti con poca convinzione. I modelli di sviluppo organizzativo, come ad esempio il modello

di *Business Excellence EFQM*, annoveravano tra i loro criteri quesiti volti a invitare in modo sistematico le imprese a riesaminare e perfezionare il proprio sistema di valutazione delle performance e i meccanismi incentivanti. Aiutare le imprese su questa strada è stato e continua ad essere un'area di intervento di numerosi consulenti d'organizzazione, soprattutto al fine di prevenire una serie di facili errori e di superare gli ostacoli.

Specialmente in un'ottica di *Total Reward*², il sistema dovrebbe comprendere tutte le forme di incentivi, quindi anche quelli immateriali legati al *Job Enrichment*, al clima e ambiente di lavoro oltre che ai riconoscimenti simbolici. Nella prassi, finora i sistemi incentivanti sono rimasti incentrati sulla parte materiale, in quanto più organici alla cultura aziendale e alle più o meno tacite convinzioni del management. In effetti, costruire politiche di retribuzione non monetarie efficaci richiede l'attuazione di approcci innovativi, per lo più interfunzionali e intergerarchici.

Perché i bonus generino l'effetto auspicato è necessario che ammontino a un valore significativo, percepito dai dipendenti. Qualora gli importi erogati siano troppo bassi, si corre il rischio di ottenere l'effetto contrario: i dipendenti reagiscono con indifferenza o – peggio ancora – con cinismo, e si corre il rischio che le prestazioni peggiorino. Qualora la situazione finanziaria dell'impresa non permetta di erogare bonus consistenti, è consigliabile rinunciare del tutto a questo tipo di incentivante.

L'incentivante monetario individuale può generare un significativo impatto sulle prestazioni quando le attività lavorative sono svolte all'interno di una funzione e quando è possibile attribuire in modo univoco il risultato ottenuto all'attore aziendale che lo ha generato. Quando invece i risultati del lavoro dipendono dall'interazione con altri attori o altre funzioni, ben presto la misurabilità e attribuibilità della prestazione individuale giungono a un suo limite fisiologico. Secondo una ricerca di Pierre Audoin Consultants e Hays del 2015, oggi il 35% del tempo lavorativo dell'impiegato medio è impegnato in attività di natura interfunzionale, in progetti che transiscono la propria area di responsabilità³. Riferendosi a questo e ad altri dati al riguardo, si può ragionevolmente supporre che la relazione tra tempo di lavoro speso in attività circoscritte alla funzione di appartenenza e/o assorbito dalle attività di routine si sposterà nel prossimo futuro ancora di più verso attività impiegate nell'ambito di progetti.

Con ciò muta non soltanto il contesto in cui è svolto il lavoro, ma la natura e la struttura del lavoro stesso, che sarà sempre più caratterizzata da incertezza, complessità, creatività e autonomia. La tendenza va dunque verso un tipo di lavoro che appartiene alla sfera dei cosiddetti "fattori igienici" (secondo la teoria dei due fattori di Frederick Herzberg): anche se incentivati in modo abbondante, tali fattori hanno le caratteristiche di impattare limitatamente sulla motivazione. Resta quindi importante prestare attenzione sul piano gestionale perché questi non diventino fonte di insoddisfazione. Tuttavia le attività lavorative che oggi caratterizzano sempre di più la vita di molte organizzazioni non si prestano per essere incentivate con denaro.

Tutto fa pensare che i fattori motivanti, nelle mansioni caratterizzate da una forte componente di lavoro non meccanicamente routinaria, siano da ricercare nei fattori non monetari, come l'autonomia nel lavoro, la possibilità di mettere a frutto la propria maestria e il "senso" implicito nello svolgimento del proprio lavoro. Collaboratori eccellenti desiderano lavorare in modo autonomo, disporre di spazi di autodeterminazione; pertanto uno stile di management direttivo o prescrittivo non induce a dare il meglio di sé. In questo senso è

² Approccio nella gestione delle Risorse Umane concepito in base a quattro fondamentali componenti della retribuzione: Retribuzione monetaria, Benefit, Sviluppo e carriera, Ambiente di lavoro.

³ *Von starren Prozessen zu agilen Projekten – Unternehmen in der digitalen Transformation* (Da una gestione per processi rigidi a una per Progetti agili – Imprese nella trasformazione digitale), Pierre Audoin Consultants e Hays, 2015.

preferibile che il management si concentri sul concordare con loro obiettivi realistici e raggiungibili e sulla rimozione degli ostacoli che si potrebbero frapporre perseguendoli. Collaboratori eccellenti si caratterizzano per un'intrinseca tendenza alla qualità, hanno quindi l'ambizione di non fermarsi su un determinato livello di maestria raggiunto e tendono sempre verso nuove mete, a diventare sempre più abili nel proprio mestiere. Pertanto è importante che abbiano sempre la possibilità di affrontare nuovi compiti e nuove sfide. A tale scopo è necessario mettere loro a disposizione saperi e strumenti appropriati per poterli raggiungere, ad esempio attraverso la formazione continua. Soprattutto (ma non soltanto) la cosiddetta generazione dei "millennials" oltre a un'equa remunerazione, cerca sempre più nel proprio lavoro quotidiano senso e autonomia. Le imprese devono tener conto di questo bisogno e in una realtà di processi lavorativi sempre più "differenziati" tale necessità viene resa ancora più impellente dal fatto che il sistema di gestione del lavoro attraverso il controllo delle presenze [e dei ritmi lavorativi] si dimostra sempre meno adeguato.

Lo strumento principale attraverso il quale il management di linea attua le politiche incentivanti consiste nel colloquio "istituzionale", annuale o semestrale con il collaboratore. Il fatto che il colloquio sia, nella grande maggioranza dei casi e non solo in Italia, temuto da ambe le parti (dal collaboratore così come dal superiore) trova la sua ragione nella contraddizione di fondo tra i due scopi che tale colloquio deve assolvere. Da un lato esso si è andato configurando come colloquio strategico, fuori dalle impellenze del lavoro quotidiano, in cui le due parti scambiano le loro esperienze e in cui si danno e ricevono feedback; dall'altro lato è all'interno di questo stesso luogo e momento che si esprime la valutazione delle prestazioni che, volendo o no, spesso ha un impatto sulla retribuzione e sulla progressione di carriera. Trovandosi di fatto in una situazione di negoziazione, diventa quindi difficile che il collaboratore si esprima liberamente. Piuttosto tenderà a nascondere i suoi punti deboli e i problemi con cui ha a che fare: il contrario di ciò a cui il colloquio dovrebbe servire⁴.

Allo stesso tempo molti superiori oggi non intendono più il proprio ruolo come il classico capo al di sopra del suo team, bensì come parte del team. Diventa così estremamente difficile per loro esprimere un giudizio negativo su un collaboratore, dal momento che il relativo report da inviare alla funzione Risorse Umane potrà avere conseguenze negative sul collaboratore, su cui di conseguenza il capo diretto non avrà più influenza. Sostanzialmente, molti capi diretti si trovano in contraddizione con la propria identità di superiore e con la percezione che essi stessi hanno del proprio ruolo. Per non danneggiare la relazione tra collaboratore e superiore in genere le valutazioni non contengono quindi elementi negativi e in tutte le organizzazioni si può assistere all'inflazione di valutazioni positive e a un pressoché totale livellamento dei giudizi.

Il management di alcune imprese cerca di rimediare a questo problema con l'obbligo del valutatore di utilizzare l'intera scala dei giudizi, acuendo in tal modo il dilemma: o il capo rischia di danneggiare la relazione con il collaboratore o rischia di danneggiare la propria posizione nei confronti della sua direzione. Per questo motivo nella maggior parte delle imprese che hanno introdotto formalmente il colloquio istituzionale con il collaboratore e la valutazione delle prestazioni il management comunque non spende più di tanta energia sulla sua piena implementazione. E per lo stesso motivo, in Italia più che in altri paesi, molte imprese si sono completamente astenute dall'introduzione del colloquio, nonostante la particolare utilità dello strumento del feedback e della gestione per obiettivi in sé.

⁴ Armin Trost, *Unter den Erwartungen: Warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt* (Sotto le attese: perché il colloquio annuale con il collaboratore fallisce nel mondo del lavoro moderno), Editore: Wiley, 2015.

Oggi imprese eccellenti come Bosch, Infineon Technologies e altre tornano parzialmente sui propri passi: le corporation in questione sono imprese con una cultura aziendale evoluta, caratterizzate da una forte propensione all'innovazione tecnologica, così come da una diffusa pratica del lavoro in team e per progetti. In queste imprese la retribuzione variabile individuale viene abolita e il colloquio istituzionale viene disgiunto dalla questione del premio, potendo in tal modo dedicare l'incontro con il collaboratore interamente agli scopi del feedback e del *target setting*. L'amministratore delegato di Bosch Volkmar Denner lo esprime con le seguenti parole:

«In futuro il premio sarà legato unicamente al successo dell'impresa e del gruppo. Vogliamo impedire le ottimizzazioni individuali. Il nuovo approccio dovrà favorire la cooperazione attraverso i confini delle funzioni e dei reparti e metterà il focus sul successo dell'intero gruppo»⁵.

L'alleggerimento del colloquio istituzionale dai premi individuali permetterà di condurre lo stesso in modo più franco e funzionale al feedback e al *target setting*. Permetterà inoltre di gestirlo il modo più attinente agli obiettivi reali dell'unità organizzativa e agli sviluppi del business, anche tenendo conto del fatto che il carattere pseudo-contrattuale degli obiettivi non permetteva finora di adeguarsi rapidamente ai mutamenti degli scenari nel corso dell'anno. Oltre a rendere più agile la gestione del colloquio stesso per i motivi sopra indicati, con il disgiungimento dalla questione della remunerazione variabile si aprono nuovi spazi alle aree della retribuzione non monetaria, come il *Job Enrichment* e la gestione dell'ambiente lavorativo all'insegna delle politiche di *Total Reward*.

Le tendenze delle politiche retributive di alcune delle grandi società più avanzate all'estero e le nuove filosofie di motivazione – più che altro rivolte alla rimozione degli ostacoli alla motivazione – convergono di fatto con le politiche dell'attuale governo italiano, che nel 2015 ha reintrodotta con la legge di stabilità la incentivazione ai premi di produttività collettivi. La possibilità della defiscalizzazione delle prestazioni sociali sostenute dai datori di lavoro a favore dei dipendenti e loro familiari offre nuove possibilità alle politiche di retribuzione nell'area dei benefit della conciliazione vita lavoro, un'area da cui possono scaturire significativi effetti sul *commitment*, sulla *loyalty* del personale e, indirettamente, sulla produttività dell'impresa. Non a caso già da una ricerca condotta nel 2008 in Germania su 1001 imprese del settore industriale, risulta che ove si attuano sistematicamente politiche per la conciliazione si registrano anche performance di business significativamente superiori alla media⁶.

Le riflessioni sin qui illustrate indicano una tendenza delle imprese, peraltro ben gradita alle rappresentanze dei lavoratori, a desistere dall'implementazione o dal perfezionamento delle politiche di incentivazione individuale. Nel contempo si registra nelle grandi corporation, spinte dalla necessità di evitare le ottimizzazioni individuali o settoriali in un mondo del lavoro sempre più interconnesso, l'estensione delle politiche di premiazione collettiva. Differentemente dal passato i capi della nuova generazione si sentono parte del proprio team, così come le nuove generazioni di lavoratori sono fortemente orientate verso forme e tipologie di lavoro capace di genere "senso" e non solo remunerazione monetaria. Di fronte a questa realtà la nuova normativa italiana, con l'agevolazione fiscale del premio di risultato collettivo e la possibilità di erogarlo in forma di servizi di welfare aziendale, impone l'esigenza di nuovi paradigmi gestionali. La sfida è aperta.

⁵ Intervista a Volkmar Denner di Georg Meck per la *Frankfurter Allgemeine Zeitung* del 19.09.2015.

⁶ Schneider, Helmut / Gerlach, Irene / Juncke, David / Krieger, John (2008), *Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik* (Obiettivi aziendali ed effetti di una Politica del personale family-friendly), Università Münster e Steinbeis-Zentrum Berlin, FFP-Arbeitspapier 5 / 2008.