



ERRORI COMUNI. I paradossi nella gestione quotidiana del capitale umano

Navighi, quindi non lavori

“È vietato usare i social network!” Il paradosso del controllo dei lavoratori della conoscenza nell'era della connettività

di **Angelo Pasquarella**

In ufficio, tutti tranquilli e beati, le cose procedevano secondo i piani e ogni cosa sembrava filare a meraviglia e per giunta si cominciava a parlare di “bonus”, avvicinandosi il canonico periodo. Fu allora che si sparse la voce che alcuni passavano ore e ore su Facebook! Si scatenano i sospetti e, sottotraccia, le accuse reciproche. La soluzione: chiamare quelli dell'Ict per escludere dalla visibilità Facebook e una lista di altri siti che, su suggerimento dei più zelanti, si allungava sempre di più. Nessuno tra i capi si era domandato: ma come mai non ce ne siamo mai accorti? Non dovrebbe essere visibilissimo dal conseguente calo di produttività dell'ufficio? Ma allora c'è gente che avanza un sacco di tempo e nessuno se ne accorge? Siamo sicuri di lavorar bene se non ci accorgiamo neppure che qualcuno non lavora? Sembrava invece che il problema fosse esclusivamente quello di impedire l'accesso ai siti. Poi tutto sarebbe tornato come prima. Forse però è ora che riflettiamo sui sistemi di controllo. In processi strutturati, il controllo si basa sull'osservazione del comportamento o sull'output fisico o numericamente individuato. Oggi, la maggior parte dei lavoratori opera invece su informazioni attraverso elaborazione e arricchimento delle stesse per risolvere problemi. Questo è vero anche nelle società industriali, in quanto la componente immateriale e innovativa del prodotto (R&D, Marketing, Vendita ecc.) incide sul costo del prodotto stesso in misura maggiore della stessa materiale produzione. Per questi lavori ci affidiamo ai cosiddetti Knowledge worker (lavoratori della conoscenza) che sono incaricati, ma anche istintivamente portati, a trovare soluzioni concettuali che gli consentano di raggiungere, in minor tempo e in modo più affidabile, il risultato. La loro attività consiste nel pensare, nel provare, nell'agire, nel riflettere e ripensare ciò che stanno facendo, come lo stanno facendo e

con quali strumenti. Il tutto per raggiungere un risultato atteso peraltro non sempre definito esattamente. In questi casi come facciamo a osservare il processo produttivo? Come possiamo dire che un collega lavora o no? Davanti ai nostri occhi c'è un collega che fissa il monitor di un computer, che pensa, che scrive un testo, ma anche che consulta un libro o ricerca in Internet quello che gli può servire. Come facciamo a percepire il processo racchiuso nella sua mente? Penserà a Facebook o a alla soluzione di un problema aziendale? Non ci è dato sapere! Dobbiamo quindi rinunciare al controllo? No, semplicemente non possiamo usare il controllo di una volta, quello del vecchio capo che passava in giro per i banchi o sentiva il ticchettio delle macchine da scrivere. In molte aziende si finisce con l'esprimere il giudizio su un collega osservandone semplicemente il comportamento esteriore, in quanto è ciò che in realtà ci è possibile osservare. Di conseguenza, se non possiamo più osservare il processo produttivo, come un tempo, dobbiamo rassegnarci a confrontare solo i risultati ottenuti dal collega con quelli attesi, cosa molto più complessa e a cui molte aziende sono meno abituate. La fatica sta infatti nel definire i risultati attesi, contestualizzarli, classificarli per tipologia, quantificare quelli quantificabili, trovare indici di misurazione sia individuali che di gruppo, per confrontarli poi con quanto in realtà si è ottenuto. Il ruolo del controllo non sarà sulle persone (osservando il comportamento dei nostri collaboratori), ma sui risultati che le persone conseguono. Il giudizio passa dalle persone alle cose, cioè ai risultati attesi. E allora cosa ci interessa se il collaboratore va su Facebook, se non si sente in vena!? L'importante è che i risultati ci siano. In caso contrario c'è il rischio di contornarsi di persone formalmente ineccepibili, ma che non portano risultati. ■



Angelo Pasquarella
è presidente di
Projectland