

ECONOMIA e MANAGEMENT

JOHN ROBERTS

L'impresa moderna



il Mulino

performance. La presenza di un azionista di maggioranza invece che una proprietà diffusa influenza gli incentivi per il proprietario a monitorare i direttori e i manager e può quindi influenzare il comportamento degli agenti. Grazie allo *share buy back*, l'ampio numero di azioni possedute dall'alta dirigenza funge da sistema di incentivi particolarmente intenso, poiché i membri del top management ottengono una quota maggiore dei cambiamenti di valore dell'impresa.

Finanche i processi e le routine possono essere usati per ridurre i problemi di agenzia. Un importante esempio è il miglioramento delle misure della performance: si può investire nel sistema di misurazione per ridurre la divergenza tra la performance misurata e ciò che l'agente ha effettivamente fatto, sviluppando misure che siano più difficilmente manipolabili, o aggiungendo ulteriori misure che apportino altre informazioni. In termini della teoria abbozzata in precedenza, ciò permette di fornire incentivi più forti.

Ad esempio, sviluppare indicatori anche imperfetti del comportamento effettivo piuttosto che affidarsi semplicemente ai risultati può essere molto utile, specialmente quando i risultati sono incerti o arrivano solo dopo un certo periodo di tempo. Nei casinò si impiegano risorse considerevoli per monitorare direttamente il comportamento dei dipendenti e dei clienti piuttosto che affidarsi a un meccanismo di ricompense e sanzioni legate ai risultati per scoraggiare un comportamento scorretto. Il meccanismo dei *venture capitalists* ha continuato a finanziare gli *start-up* secondo il raggiungimento di traguardi successivi (le cosiddette *milestones*), principalmente perché i dati finanziari non sono molto informativi. I sistemi informatici possono avere un ruolo importante nell'incrementare la precisione e la puntualità della misurazione della performance e nel rendere possibile un collegamento più efficace tra premi e performance.

Come già notato, ridefinire le mansioni per ridurre la necessità del *multi-tasking* quando le misure non hanno un'accuratezza comparabile può permettere di offrire incentivi più forti. Più in generale, la definizione delle mansioni può avere effetti importanti sulla motivazione.

Anche la cultura può essere un fattore importante nell'ambito dei problemi motivazionali. Le norme relative a quanto una persona debba lavorare, a che genere di rischi possa assumersi e, in generale a quali comportamenti siano appropriati cambiano in modo sensibile da impresa a impresa, e addirittura tra diverse unità della medesima impresa. Il rispetto di queste norme è garantito da pressioni sociali e dal desiderio di conformarsi. Nei limiti in cui i manager possono favorire una cultura che dia risalto alla performance, è possibile attenuare i problemi motivazionali. Due esempi illustrano questo punto.

BP, dopo aver disaggregato le attività di esplorazione e produzione in piccole unità di business, creò delle connessioni tra queste unità attraverso i gruppi di pari, ognuno dei quali collegava dieci unità di business che affrontavano problemi tecnici e commerciali simili. I

membri di un gruppo di pari erano incoraggiati a rivolgersi agli altri membri per ricevere assistenza riguardo a questi problemi. Tali gruppi si incontravano frequentemente, anche in assenza dei membri della direzione centrale. Nel tempo si vennero a formare reti personali (e amicizie) molto forti tra le varie unità e si svilupparono norme cogenti relative alla condivisione delle *best practices* e alla risposta tempestiva in caso di richieste di aiuto. Ne risultarono livelli di cooperazione fra unità assai elevati, a dispetto del fatto che il sistema di gestione delle performance non tenesse nota di questi comportamenti o non li premiasse esplicitamente.

La condivisione delle *best practices* era un elemento cruciale nell'iniziativa – di successo – di BP tesa a migliorare i suoi costi e volumi. All'inizio i compensi dei manager delle unità di business erano legati alla performance in termini di costo e di volume delle loro unità individuali. Non appena all'interno dell'organizzazione si sviluppò e si affermò la convinzione forte e condivisa della rilevanza della performance di costo e di volume e non appena si sviluppò la norma che spingeva i manager a cercare di raggiungere i livelli di performance promessi, il legame esplicito tra i compensi dei leader di un'unità di business e la performance di quella stessa unità fu ridotto e col tempo eliminato. I valori erano stati internalizzati sufficientemente così che non c'era più bisogno di incentivi espliciti per motivare i manager; il sistema di compensi poteva ora essere utilizzato per motivare altri aspetti del comportamento.

La cultura ha avuto un ruolo importante per la motivazione anche in Nokia Corporation, il produttore finlandese di cellulari. Nokia rischiò il fallimento agli inizi degli anni '90. Il nuovo top management che allora ne assunse il controllo contribuì a creare una cultura in cui ognuno si dedicava al successo dell'impresa. La cultura organizzativa incoraggiava l'iniziativa individuale, il duro lavoro e una giudiziosa assunzione di rischi in un ambiente tecnologicamente turbolento in cui era cruciale che gli impiegati di basso e medio livello agissero velocemente e con decisione sulla base delle informazioni che solo essi possedevano. I successi venivano celebrati e i fallimenti non venivano puniti. Anche quando nel 1995 alcuni problemi nella gestione della logistica portarono a una riduzione del 50% del prezzo azionario, nessuno venne licenziato. Un clima di fiducia reciproca si instaurò tra i dipendenti, nonché tra questi e il top management. La paura, uno stato d'animo fin troppo consueto nella vita delle imprese, fu vinta. Dalle persone ci si aspettava semplicemente il meglio e si credeva che agissero nell'interesse della società. Ed esse rispondevano facendo esattamente questo.

Nokia fu una delle società di maggior successo degli anni '90, divenendo, a un certo punto, l'impresa europea di maggior valore; il suo successo si protrasse fino a dopo lo scoppio della bolla del settore delle telecomunicazioni. Essa ha introdotto nuovi e grandiosi

prodotti a costi inferiori rispetto alla concorrenza, grazie a una ferrea disciplina. E tutto ciò in un contesto in cui i compensi non erano alti relativamente alle opzioni che i dipendenti avevano all'esterno – un alto dirigente descrisse i dipendenti di Nokia come «felicitemente malpagati» – e le ricompense erano legate alla performance del gruppo o dell'intera azienda.

Il modello dei «sistemi di gestione delle risorse umane a *commitment* elevato» costituisce un esempio generale del ricorso a differenti elementi del PARC per ottenere la motivazione. Come indicato nei migliori studi in questo filone [Baron e Kreps 1999, 190], gli elementi chiave di questi sistemi sono rappresentati da: impiego garantito (tranne in caso di gravi inadempimenti); valori e norme egualitarie; team autogestiti per organizzare la produzione; tentativi di rendere il lavoro interessante e gratificante; compensi basati su premi, possibilmente con sistemi retributivi legati alla performance del team, di un'unità e dell'intera impresa (ma non individuale); valutazione rigorosa prima dell'assunzione ed estensiva socializzazione e formazione degli impiegati; trasparenza delle informazioni all'interno dell'impresa e canali di comunicazione aperti tra impiegati e manager; forte cultura focalizzata su *overarching goals* come la *vision* dell'organizzazione; forte enfasi sulla «proprietà» simbolica e finanziaria dell'impresa da parte dei dipendenti. L'accordo di base è che le persone lavorano duramente e con intelligenza nell'interesse dell'impresa ottenendo in cambio un buono stipendio, potere, fiducia e, ciò che è interessante, un lavoro soddisfacente. All'inizio, esse fanno tutto questo senza alcun incentivo ovvio, esplicito o formale, perché identificano i propri interessi con quelli dell'impresa molto di più di quanto accade nei classici modelli di agenzia. Oltre a questo, il controllo reciproco e la pressione sociale tra i dipendenti promuovono ulteriormente i comportamenti desiderati. Il controllo, la socializzazione e l'identificazione con la *vision* aiutano ad assicurare che i meccanismi di *enforcement* funzionino¹².

Questi meccanismi sono particolarmente attraenti quando è difficile misurare la performance in modo preciso e quindi fornire incentivi attraverso sistemi retributivi più diretti. Per porre in essere un sistema a *commitment* elevato occorre sostenere dei costi, molti dei quali sono fissi e non recuperabili. La retribuzione è superiore al minimo necessario per attrarre e mantenere i lavoratori, il monitoraggio e la formazione sono costosi, e far sì che i lavoratori e i manager credano nel sistema può essere difficile. Ne varrebbe la pena se ciò generasse livelli di impegno sufficientemente superiori a quelli prodotti da un sistema esplicito di retribuzione legato alla performance – ad esempio

¹² Un'interpretazione di questi sistemi è che essi includono un salario di efficienza (v. nota 9) e che i lavoratori approfondono un impegno notevole perché se non lo fanno l'impresa tornerà a sistemi di gestione delle risorse umane più tradizionali, che sono meno favorevoli ai dipendenti.

nell'ipotesi in cui l'impegno fosse importante ma le misure della performance non fossero buone.

Il problema di questi sistemi è assicurare che gli standard non peggiorino, cioè che i costi rimangano alti a fronte di un impegno basso. È quanto accade nel caso in cui i lavoratori perdono la fiducia nel management (qualora sembri che questi abbia violato i termini dell'accordo o che non abbia fiducia nei lavoratori). È un esempio che sottolinea un'apparente contraddizione con l'uso di misure e ricompense. Un controllo molto severo del comportamento e una sua esplicita ricompensa, specialmente finanziaria, può minare la fiducia. La quasi universale norma di reciprocità può far sì che i lavoratori raggiungano livelli di impegno molto alti se pensano che l'impresa ha fiducia in loro e li tratta bene. Tale norma, tuttavia, può non sopravvivere se i lavoratori sono controllati da vicino e se l'impresa introduce espliciti incentivi. Gli aspetti culturali possono fungere da sostituti a incentivi espliciti di performance, per lo meno entro determinati limiti. In questo caso, se la cultura promuove livelli di impegno elevati, è meglio non usare sistemi espliciti di incentivo. Sicuramente, non vale la pena ottenere una piccola ricompensa, se in questo modo si inficiano la cultura della fiducia e la norma di reciprocità.

Più in generale, è importante considerare le interazioni di differenti meccanismi che hanno un impatto sulla motivazione. Mentre alcuni elementi della progettazione organizzativa possono essere complementari nel motivare le persone, altri possono essere in conflitto. Le ricompense legate alla performance sono più efficaci se la performance è ben misurata. Creare unità di business piccole è efficiente solo se i rispettivi manager sono effettivamente investiti del potere di gestione. D'altra parte, un monitoraggio del comportamento troppo severo insieme a processi e procedure obbligatorie può annullare gli effetti motivazionali di questa investitura di potere. Ritorneremo sui problemi di progettazione dei sistemi motivazionali nei restanti capitoli, dove considereremo obiettivi più specifici che si tentano di raggiungere attraverso tale progettazione.