DASBI

Delegazione Autonoma Sinfub Banca d'Italia

Alcune riflessioni sul passaggio a Condirettore

La Dasbi ha ricevuto una "simpatica" lettera. Abbiamo chiesto di poterla diffondere in quanto riteniamo che riesca in modo elegante e divertente a dare il senso della peculiarità dell'esame per il passaggio a condirettore (cosiddetto "convegno"). Speriamo che l'umorismo che la pervade possa aiutare i colleghi in partenza per Perugia a sdrammatizzare un po' i due giorni, sicuramente non piacevoli, che passeranno a Sadiba.

Sospinti dalla lettera, offriamo qui alcune considerazioni sul *convegno* da inserire nell'alveo del più ricco (e dimenticato?) dibattito sulla riforma delle carriere a cui la DASBI ha contribuito in maniera convinta, trasparente e, crediamo, originale.

Una prima considerazione discende dalla seguente domanda. Nelle intenzioni degli esperti di gestione delle risorse umane della Banca d'Italia, **il voto del convegno deve riflettere soltanto quanto accade nei due giorni di Perugia oppure è implicito che la commissione tenga conto anche del valore dimostrato fino a quel momento dal candidato nell'attività lavorativa**?

Nel primo caso è impossibile negare la necessità di **rimediare con urgenza all'assurdità secondo cui il voto del convegno è divenuto discriminante unica nella graduatoria per il passaggio a condirettore**. È noto a tutti infatti come la differenza di punteggio numerico tra una C e una D sia di gran lunga superiore a quella cumulabile in 10 e più anni di valutazioni annuali, con il risultato che D è divenuta una bocciatura certa; allo stesso modo chi prende B diviene sicuramente condirettore molti anni prima di chi prende C a prescindere dai meriti dimostrati nel lavoro quotidiano.
Se in linea di principio è ragionevole che vi sia un livello sotto il quale una performance debba ritenersi insoddisfacente, **meno accettabile è che questo giudizio discenda da un esame di due giorni piuttosto che da una osservazione continua e pluriennale della performance, delle competenze e dei comportamenti individuali**. Un simile meccanismo, visto dal lato della Banca, può soltanto generare errori: promozione a condirettore di coloro che non sarebbero meritevoli in base a quanto dimostrato negli anni precedenti (e nessuno voglia credere e sostenere che il convegno riesca a svelare doti prima mai emerse, vero?); bocciature di colleghi capaci e meritevoli che magari sono incappati in un mal di stomaco notturno. Visto dal lato dei colleghi non pare un gioco a cui partecipare con piacere.

Nel secondo caso, circostanza che chiunque coinvolto nella gestione delle risorse umane sarebbe pronto a negare sdegnosamente, il convegno pare un esercizio meno perverso, ma sicuramente molto ridondante.

Una **seconda considerazione** è già implicita in quanto abbiamo già detto. **Quali fantastiche doti o vergognose mancanze individuali, che non siano già note ai colleghi e ai superiori più stretti dell'esaminando, il convegno può riuscire a svelare?** In altri termini, uno dei risultati sicuri del convegno è che dirigenti della Banca che non hanno mai avuto occasione di lavorare e conoscere l'esaminando sapranno dopo due giorni che Tizio conosce meglio la materia di esame di Caio, e che Sempronio sa esporre un concetto in modo chiaro e nei tempi dati più di quanto sappiano fare sia Tizio sia Caio. Non sapranno, invece, se Tizio ha una maggiore attitudine alla gestione delle risorse rispetto a Caio o Sempronio. **Uno degli elementi paradossali della prova, infatti, è che non vengono per nulla valutate le capacità di gestione delle risorse degli esaminandi**. Se davvero si vuole continuare a usare una prova per selezionare i dirigenti, è fondamentale valutare anche queste dimensioni. Sappiamo bene che lo scontento di molti colleghi deriva anche da scarse capacità di gestione delle risorse da parte dei capi di linea.

La **terza ed ultima considerazione** riguarda i **costi** del convegno. Non possiamo dimenticare, soprattutto nella fase critica in cui si trova il Paese e rispetto alla quale la Banca ci invita ad accettare tagli salariali, i **costi monetari** connessi alla prolungata missione a Perugia di un gruppo di persone – i membri della Commissione – di grado elevato a cui aggiungere la missione di 2 giorni di tutti i colleghi esaminandi. Vi sono poi evidenti **costi opportunità**: quale istituzione efficiente può privarsi senza conseguenze di 6-7 alti dirigenti per due e più mesi ed avere a tempo ridotto decine di colleghi impegnati per mesi nella preparazione del convegno? Non è una prova evidente di inefficienza, di sovradimensionamento della forza lavoro?
Vi sono infine **costi impliciti**, meno facilmente misurabili ma non per questo meno importanti. Anzi si tratta di costi a cui un'istituzione moderna e attenta alla gestione delle risorse umane dovrebbe dare massima attenzione. Ci riferiamo alle **conseguenze** che l'esperienza del convegno, soprattutto quando porta a risultati negativi, lascia **in termini di disaffezione** verso l'Istituto. Chi non passa il convegno, dopo anni in cui ha lavorato con impegno e serietà, scopre in un paio di giorni di non essere adatto, che il proprio profilo di carriera sarà completamento diverso da quanto si era immaginato fino a qualche giorno prima. È normale tutto questo? Secondo noi, no.

Le **moderne prassi di gestione** delle risorse umane insegnano che una grande **impresa deve comunicare continuamente con i propri dipendenti**, aiutarli a crescere indicando loro con frequenza i punti deboli su cui occorre migliorarsi, accompagnarli nella formazione della consapevolezza delle proprie potenzialità e dei propri limiti. Insomma, **in un'istituzione moderna e illuminata una persona deve arrivare al momento del passaggio a dirigente già sapendo se e quante possibilità ha di continuare a progredire**. Chi non può fare il salto lo avrà già accettato oppure avrà avuto modo di trovarsi un altro lavoro se non soddisfatto dal giudizio ricevuto negli anni.

Rispetto a questo mondo ideale, **il convegno pare uno strumento francamente medievale ed esoterico**, come se la Banca volesse nascondersi dietro una sorta di silente arbitro fuori campo, che ti può espellere senza evidente motivo e senza doverti dare giustificazioni, abdicando così a responsabilità e funzioni di natura strategica.

Roma, 21 ottobre 2010

Il Consiglio direttivo

dasbi.bdi@gmail.com *http://dasbi.blogspot.com*

Cara Dasbi,

ci perdonerai se, prima che sbiadiscano, fortunatamente, nella nebbia dei ricordi, consegniamo a te le brevi memorie di un convegno al quale abbiamo partecipato, la "prova integrativa dello scrutinio per l'avanzamento a condirettore" (è così che si chiama) con cui la Banca dice "*Tu si. Tu no.*" ai suoi aspiranti dirigenti. Sono memorie, e, come tutte le memorie, emergono filtrate da sensazioni, emozioni, percezioni che sono del tutto personali, intime, private; sono solo nostre, insomma.

Il cocktail di benvenuto (giorno di arrivo, ore 19.30)

Benvenuti! Ma come mai avete un abbigliamento così formale?

Ma perché ci chiedono come mai siamo in normale tenuta da lavoro? Ci sembrava di aver capito di essere candidati a sostenere una prova per diventare dirigenti della Banca d'Italia, non un colloquio per essere assunti, con un contratto a tempo determinato, nella filiale di Zurigo di Google, dove giacca e cravatta sono vietate e la poltrona di ufficio è a forma di panda che ti abbraccia sorridendo...

Certo se ce l'avessero detto prima che si trattava di una cosa informale tra colleghi ci saremmo preparati diversamente... Ci sa che siamo partiti col piede sbagliato...

I consigli del segretario (giorno di arrivo, ore 21.00)

Mi raccomando, non leggete! Ci sono stati colleghi prima di voi che lo hanno fatto, e la commissione non ha affatto apprezzato!

Leggere? Ma come si fa a leggere in una prova che si chiama "colloquio"? Pensavamo di dover parlare per diventare dirigenti...

Ma la commissione – chiediamo – parla? "*No, durante la prova no. Solo nelle pause.*" Ma come, non parlano durante la prova? E che ci siamo venuti a fare qui? A questo punto, non sarebbe stato meglio mandargli semplicemente una nostra registrazione filmata per posta elettronica?

Ci sa che ci siamo fatti un'idea sbagliata di questa prova...

Mi raccomando, guardate la commissione, e guardatevi anche fra di voi nel corso del dibattito!

Continuiamo a non capire...

Dove vuoi che guardiamo mentre parliamo? In basso, a terra, o sul soffitto, verso le lampade al neon? Certo che le guardiamo, e negli occhi, le persone con cui parliamo, siano esse colleghi, amici o parenti. È così che si parla alle persone, soprattutto quando speri di diventare dirigente. Guardandole negli occhi. Non conosciamo altri modi di parlare con le persone.

Mah...

Mi raccomando, affrontate il dibattito con fluidità e naturalezza! Il gruppo che vi ha preceduti lo ha fatto, e il risultato è stato positivo!

Fluidità e naturalezza? Ma se perfino gli alberi, la pioggia, e gli scoiattoli, le uniche cose "naturali" intorno alle palazzine di Sadiba, oggi sembrano quasi finti, surreali...

Magari è tutto un sogno... Magari se ci diamo un pizzicotto a vicenda...

L'ultimo pranzo (secondo giorno della prova)

Pranzare? Ma dobbiamo proprio, come se niente fosse? Non sarebbe lo stesso se la commissione finisse la sua discussione sulle valutazioni e ce le comunicasse subito dopo, senza bisogno di metterci dentro, nel frattempo, un pranzo?

No. Bisogna pranzare. E bisogna anche gustarselo il pranzo. Parlando con i colleghi commissari del più e del meno e scambiandosi cordiali sorrisi. Il tempo, i programmi di viaggio, l'ottima cucina di quel ristorante subito lì, all'incrocio tra la strada e la piazza principale...

Ma perché si deve? Domande da bambini... Si deve perché di fa così da decenni... È così che funziona, e ha sempre funzionato. Squadra che vince non si cambia...

I voti (secondo giorno della prova)

Eccoci qua in attesa, con lo stomaco ormai completamente attorcigliato.

"*Prego, venga. Tocca a lei.*" E, mentre stiamo entrando, ci accorgiamo che nell'accompagnarci il segretario ci ha sfiorato, anzi, quasi toccato. Quasi a volerci dare una pacca sulla spalla, o a comunicarci fisicamente qualcosa. A parte le strette di mano prima del cocktail e quelle che daremo fra qualche minuto – pensiamo – ci pare sia stata l'unica volta che ci sia stato un contatto fisico con la commissione. Che strano pensiero davvero...

Ma ci saremo sicuramente sbagliati... Ci avrà semplicemente urtato... Capita di urtare le persone...

"*Prego si sieda. La commissione...*"

Ma che fa? Legge? Incredibile... Sta leggendo...

Ci guardiamo in giro, cercando qualcuno da guardare. Difficile. Molta gente, pochi sguardi, generalmente diretti sullo stesso foglio di carta che il lettore tiene in mano. Non sapendo dove guardare, guardiamo anche noi quel foglio di carta.

Effettivamente, legge proprio quello che c'è scritto accanto al nostro nome. Legge bene.

Legge. Ma non ci avevano detto che non si doveva leggere per sperare di diventare dirigenti?

Legge la nostra valutazione e ci comunica il nostro voto, ma mentre lo fa non ci guarda. Ma non ci avevano detto che bisognava guardare le persone, dritto negli occhi, per sperare di diventare dirigenti?

Ha finito di leggere. Finalmente lo sguardo si stacca dal foglio di carta. "*Complimenti! Arrivederci.*" Sorriso forzato. Stretta di mano. Strette di mano. Sguardi diretti verso i posti più incredibili, altro che a terra o verso le lampade al neon.

"*Grazie*".

È sembrata un'eternità, ma è durato solo 20 secondi. 20 secondi di orologio. Molto meno di un flash stringato. Come se non bastasse, letto. Secondo i consigli del segretario, la commissione non l'avrebbe affatto valutato bene.

20 secondi di orologio. Il tempo, in quasi 48 ore, in cui la commissione ha parlato "professionalmente" a noi (e non "con noi") nella "prova integrativa dello scrutinio per l'avanzamento a condirettore". Una prova che si chiama "colloquio" (dal latino *cum loqui*, "parlare con").

Il viaggio di ritorno in macchina con i colleghi (secondo giorno della prova)

Tanto silenzio, interrotto ogni tanto da qualcuno che prova, faticosamente, a parlare del più e del meno... Il tempo, e basta.

Qualcuno indossa gli occhiali da sole, anche se fuori quasi piove...

E noi (ma forse, in fondo, tutti in macchina, non solo noi) che ci diciamo (dentro di noi, ovviamente, sempre e rigorosamente dentro di noi): Ce l'avevano detto che sarebbe stato meglio andare in treno, o comunque da soli... Ma chi ce l'ha fatta fare a venire in macchina?

Ma tanto che importa ormai? Tanto noi ce l'abbiamo fatta... Tanto noi saremo dirigenti della Banca d'Italia...

Speriamo che importi, cara Dasbi, speriamo che importi...

Alcuni tuoi affezionati simpatizzanti