

403

Luciano Perego

*Performance Coaching
Management*

*Un nuovo metodo per valutare,
gestire e migliorare la prestazione*



*A tutti coloro che sfidano se stessi
per far sì che i propri obiettivi siano identici ai propri sogni
e in particolare a mia figlia Serena.*

RINGRAZIAMENTI

Devo ringraziare innanzitutto Riccardo Geminiani che oltre a rendere questo libro più leggibile e corretto, mi ha stimolato costantemente, attraverso un confronto serrato e critico, per migliorarlo e renderlo più concreto ed utilizzabile.

Il suo contributo a questo libro ed in particolare alla realizzazione del SW ECF_FOCUS è stato essenziale e sono onorato di averlo come collega e partner.

Un grande ringraziamento va a Donatella Siringo, della società di consulenza ITACA, collega di tanti corsi di formazione sui sistemi di valutazione e gestione della prestazione. A lei in particolare si deve indirettamente il capitolo 8 che tratta del colloquio di valutazione finale. La sua tecnica di role training è certamente una della più efficaci che ho potuto sperimentare e che i partecipanti ai nostri corsi hanno ritenuto più utili in termini di apprendimento e di miglioramento della comunicazione e della relazione.

Un ringraziamento particolare a Franco Ferrero, che nel corso della sua lunghissima carriera consulenziale ha formato schiere di manager ad una gestione efficace e positiva dei sistemi di valutazione. Capace di sintetizzare in modo fulminante e di andare sempre al nocciolo della questione lo ritengo uno dei miei maestri di professione.

Un ringraziamento ad Antonio Messina, che mi ha confortato nell'utilità di stimolare il dibattito su questo tema e nell'apportare alcune sottolineature al testo iniziale.

Ringrazio tutte le persone che hanno partecipato ai miei corsi indetti da ISPER riguardanti la Valutazione e Valorizzazione della Prestazione e un grazie sincero ai partecipanti alla discussione LinkedIn sul tema del Performance Management. I commenti critici e quelli positivi sui sistemi presenti nelle proprie aziende mi hanno stimolato ad andare oltre l'impostazione classica.

Un ringraziamento finale a mia moglie Alda che mi ha sollecitato più volte a scriverlo e a non rimandare.

LUCIANO PEREGO

L'attenzione alla ricerca dei talenti delle persone e al loro sviluppo è da sempre l'interesse principale: in primo luogo in azienda, assumendo ruoli via via di maggiore responsabilità nelle funzioni selezione, formazione, organizzazione, sviluppo dapprima in Gruppo Pirelli, poi in Toro Assicurazioni.

Dopo 15 anni di vita aziendale decide di intraprendere l'avventura consulenziale seguendo progetti relativi alla valutazione delle prestazioni, delle competenze, del potenziale. Fonda nel 2006 la società ECF – Empowerment Consulenza Formazione gestendo corsi di comunicazione, leadership, gestione del cambiamento. Segue percorsi di coaching. È assessor certificato del sistema Insights Discovery e Master in PNL.

Nel 2009 allarga il proprio raggio d'azione alla ricerca e selezione e nel 2012 entra come partner in Norman Broadbent.

È laureato in Scienze Politiche a Milano con una specializzazione in Psicologia Sociale e diplomato alla Scuola di Specializzazione in Direzione Aziendale alla Bocconi di Milano.

Frase celebre:

“Qualunque cosa tu possa fare o sognare di fare, incominciala. L'audacia ha in sé genio, potere, magia. Incomincia adesso” Goethe

INDICE

	PAG.	
INTRODUZIONE	8	
1 DALLA FOTOGRAFIA AL FILM, OVVERO GESTIRE IL PROCESSO	"	11
1.1 La valutazione delle prestazioni: un sistema poco amato e molto subito	"	11
1.2 Prestazione o prestazioni?	"	15
1.3 Una recente discussione su LinkedIn	"	16
1.4 Andare oltre le immagini statiche	"	17
1.5 Rigidità e flessibilità degli obiettivi	"	17
1.6 Gli obiettivi di un sistema di performance management	"	21
1.7 Valutare che cosa: performance e risultati sono sinonimi?	"	23
1.8 Cosa osservare e valutare	"	26
1.9 Il coraggio di eliminare le attuali schede	"	27
1.10 Cosa significa gestire il processo	"	28
2 COSTRUIRE UN VERO SISTEMA MANAGERIALE: OLTRE LA SEMPLICE DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI	"	30
2.1 Dare importanza alla fase a monte di definizione degli obiettivi	"	30
2.2 Descrivere gli obiettivi in modo efficace	"	31
2.3 Come individuare gli obiettivi	"	35
2.4 Individuare obiettivi: il riferimento al ruolo	"	36
2.5 Individuare gli obiettivi: il quadro strategico (Hamel e Prahalad)	"	40
2.6 Individuare gli obiettivi: l'analisi della situazione in essere e le criticità	"	43
2.7 Individuare gli obiettivi: verificare e valorizzare le risorse a disposizione	"	45
2.8 Tipologie di obiettivi	"	46
2.9 Omogeneità e differenze con la Balance Scorecard (BSC)	"	48
2.10 Concretizzare le competenze in comportamenti osservabili	"	49
3 DAGLI OBIETTIVI ALLE AZIONI	"	51
3.1 Il piano delle azioni	"	51
3.2 La necessità di un pensiero sistemico	"	52
3.3 Individuare le vere relazioni causa - effetto	"	54
3.4 Individuare i servo timoni	"	55
3.5 Trovare soluzioni: il metodo dell'albero degli obiettivi	"	57
3.6 L'importanza della fase a monte: chiarezza e condivisione	"	58

4	DARE ENERGIA AGLI OBIETTIVI: STRATEGIA, CONVINZIONI, RELAZIONI, AZIONI	"	61
4.1	Dare energia motivazionale	"	61
4.2	La forza delle convinzioni	"	63
4.3	La motivazione sostenuta dalle convinzioni potenzianti	"	65
4.4	La motivazione alimentata dal potere del "focus"	"	67
4.5	La motivazione derivante dal visualizzare gli obiettivi e "ancorarli"	"	71
4.6	La motivazione collegata alla percezione di autoefficacia	"	73
4.7	La motivazione derivante dalla partecipazione alla strategia	"	74
4.8	La motivazione derivante dall'iniziare l'azione	"	74
4.9	La motivazione derivante dall'autoverifica	"	75
4.10	La motivazione derivante dalla proposizione degli obiettivi "dal basso"	"	76
5	IL CAPO MANAGER, LEADER E COACH"	78	
5.1	Il ruolo del capo manager, leader e coach	"	78
5.2	Motivare e generare la leadership	"	79
5.3	Leader progettisti, educatori, assistenti	"	80
5.4	Il leader-manager come modello	"	81
5.5	La riunione di avvio del Performance Coaching Management	"	81
5.6	Le domande guida	"	82
5.7	La costruzione del Performance Coaching Management dell'anno	"	84
5.8	Il feedback efficace e le sue caratteristiche	"	86
5.9	Il feedback del "capo" coach	"	89
5.10	Cogliere le differenze e personalizzare	"	90
6	IL SW FOCUS A SUPPORTO DEL PERFORMANCE COACHING MANAGEMENT	"	92
7	GESTIRE, VALUTARE E MIGLIORARE LE COMPETENZE	"	103
7.1	Cos'è la competenza	"	103
7.2	Condividere gli obiettivi di sviluppo competenze	"	109
7.3	Quali competenze inserire nel Performance Coaching Management	"	113

8	GESTIRE IL MOMENTO DI VALUTAZIONE FINALE	"	118
8.1	Il cosiddetto momento di valutazione finale	"	119
8.2	Role training: la fase di apertura del colloquio di fine anno (senza supporto di focus)	"	120
8.3	Role training: attivazione sul piano di miglioramento (senza il supporto di focus)	"	126
8.4	Ipotesi di colloquio di valutazione di fine anno con supporto del software focus	"	132
9	INCENTIVARE LE PERFORMANCE: MBO E PERFORMANCE COACHING MANAGEMENT DUE SISTEMI A CONFRONTO	"	134
9.1	Le caratteristiche dei sistemi di incentivazione e dell'MBO in particolare	"	134
9.2	Valorizzare le performance: sistema MBO e sistema PCM a confronto	"	139
9.3	Quanto premiare i risultati rispetto alle azioni?	"	140
9.4	Quanti livelli di valutazione della prestazione?	"	140
10	PROGETTARE, GESTIRE E COMUNICARE L'ARCHITETTURA COMPLESSIVA DEL PERFORMANCE COACHING MANAGEMENT	"	142
10.1	La progettazione e la condivisione del sistema	"	142
10.2	Chi valutare?	"	143
10.3	Chi valuta?	"	144
10.4	I tempi di gestione	"	144
10.5	I principali ruoli coinvolti: chi fa - che cosa	"	145
10.6	Il contributo essenziale della linea e del middle management	"	146
10.7	Gli strumenti e la metodologia	"	147
10.8	Sintesi dei punti cardine	"	147
10.9	La comunicazione efficace del sistema	"	149
10.10	L'importanza dell'investimento in formazione	"	150
	CONCLUSIONI	"	152
	BIBLIOGRAFIA	"	154

INTRODUZIONE

*La ricchezza umana arriva a chi fa accadere le cose,
non a coloro che lasciano che le cose accadano.
John M. Capozzi*

Siete soddisfatti degli attuali sistemi di valutazione delle prestazioni (a volte chiamati performance appraisal) o dei sistemi MBO?

In modo ancora più radicale: ha ancora senso valutare la prestazione?

Sappiamo, infatti, da molte ricerche che questi sistemi non sono molto amati dai diretti interessati e non godono di alta considerazione da parte di buona parte delle direzioni aziendali.

Tuttavia, la valutazione delle performance è qualcosa che mettiamo in atto di continuo all'interno dell'attività lavorativa, basti pensare alle decisioni che vengono assunte relativamente a promozioni, aumenti retributivi, carriera.

Se da un lato è evidente la necessità o semplicemente l'inevitabilità della valutazione, dall'altro vi è una crescente insoddisfazione rispetto ai metodi per governarla.

L'obiettivo del libro non è tanto quello di proporre nuovi strumenti, nuove schede o procedure che rendano più agevole questo compito, quanto quello di prospettare una nuova impostazione e, all'interno di questa, un metodo ed uno strumento operativo per gestirla.

Pensiamo che sia venuto il momento di cambiare più radicalmente l'approccio alla valutazione o meglio alla gestione della performance, costruendola intorno ad alcuni punti cardine che a loro volta hanno alla base valori prioritari.

Quali sono i valori dell'attuale impostazione?

In sintesi: ricerca di oggettività di valutazione, obiettivi rigidi, meritocrazia di tipo individuale (vinca il migliore e, in alcuni casi, com'è già successo, a qualsiasi costo).

Quali sono i valori sui quali costruire una nuova impostazione?

Valutazione intesa come condivisione e confronto costante, trasparenza continua e immediata, flessibilità degli obiettivi rispetto al contesto e agli obiettivi superiori, ricerca attiva del massimo successo di tutti, meritocrazia di tipo condiviso: vinca il gruppo valorizzando l'individuo e vinca l'individuo insieme al gruppo.

Il libro è organizzato intorno a dieci capitoli che complessivamente sviluppano un diverso approccio rispetto all'impostazione solitamente seguita.

Chiamiamo questo approccio **Performance Coaching Management** (d'ora in poi PCM), ovvero Gestione della Prestazione con un approccio di Coaching.

I termini utilizzati sintetizzano in qualche modo l'approccio alla questione:

- **Performance Management:** pone in luce l'aspetto organizzativo, ovvero la responsabilità del manager di governare tutto il processo di realizzazione dei risultati attesi e non solo il momento finale della valutazione della performance. Nel medesimo tempo vuole sottolineare che il management della prestazione non può che essere sempre anche auto-management poiché la vera motivazione non può che nascere dal di dentro, dalla passione di ottenere risultati e successo.
- **Coaching:** pone l'attenzione sull'aspetto relazionale tra collaboratore e manager. Quest'ultimo è chiamato ad operare per lo sviluppo di condizioni che permettano ai propri collaboratori di esprimere il massimo del loro potenziale. Queste condizioni si fondano prioritariamente sull'utilizzo di comunicazione chiara rispetto alle aspettative e sulla capacità di condividere in modo sistematico momenti di feedback costruttivo. Coaching sintetizza anche la finalità della crescita: facciamo valutazione per sviluppare competenze e maturità, per produrre maggiori risultati, per essere capaci di competere con maggiore successo.

In questo libro faremo riferimento essenzialmente alla valutazione e alla gestione della prestazione per obiettivi. Il sistema che proponiamo può funzionare, e proveremo a portare alcuni esempi pratici, anche nel modello di valutazione per fattori (solitamente competenze o comportamenti organizzativi).

I modelli valutativi che di fatto si incontrano nelle aziende possono infatti essere ricondotti a due grandi famiglie: la valutazione per fattori (a parametri fissi: comportamenti organizzativi, capacità, competenze, conoscenze) e la valutazione per obiettivi. Spesso le aziende usano un'integrazione dei due modelli inserendo obiettivi e parametri fissi.

Questo libro ha dunque due scopi principali:

- fornire le principali linee di impostazione per sviluppare un sistema di valutazione e miglioramento delle performance che permetta di superare le criticità attualmente riscontrate negli attuali sistemi
- proporre alcuni metodi e strumenti che indichino operativamente come può essere realizzato il nuovo approccio.

Il libro è destinato:

- a chi si occupa di risorse umane, che potrà confrontarsi con una diversa e secondo noi più efficace impostazione nella progettazione e gestione di un sistema di performance management;
- ai capi, ai responsabili di linea, che potranno utilizzare il libro per ricercare, condividere e definire obiettivi di eccellenza per sé e per i propri collaboratori, sostenendoli come coach vicini e concreti e gestendo un sistema che permetta di valutare in modo costruttivo le persone e di farle crescere;

- ai collaboratori e più in generale a tutte le persone che in azienda sono coinvolte nei sistemi di performance management, che attraverso il libro potranno assumere un ruolo più attivo nel raggiungimento dei propri obiettivi attraverso la forza delle convinzioni, il potere della concentrazione e una costante verifica dei risultati raggiunti;
- a te in particolare che stai leggendo questo libro. Possa essere uno stimolo a superare le incertezze, a muoverti con azioni finalizzate, ad esprimere il tuo grande potenziale di ricchezza umana e professionale, a realizzare gli obiettivi a cui tieni maggiormente.

Come diceva Goethe “ Qualunque cosa tu possa fare o sognare di fare, incominciala. L’audacia ha in sé genio, potere, magia. Incomincia adesso”.

– 1 –

DALLA FOTOGRAFIA AL FILM, OVVERO GESTIRE IL PROCESSO

*Non esiste vento favorevole
per il marinaio che non sa dove andare.
Seneca*

Gestire la prestazione non significa avere solo due punti di riferimento, uno iniziale ed uno finale, ma tracciare e condividere un percorso che deve essere osservato nella sua interezza.

Utilizzando una metafora possiamo definire questo processo come una gara a tappe verso un traguardo. Per affrontare e gestire questa gara con successo non è sufficiente avere a disposizione un'istantanea scattata sul traguardo, ovvero una fotografia di quanto realizzato, ma è necessario analizzare il film di come si è arrivati al risultato. Questo perché il traguardo raggiunto è il risultato di una storia di lavoro che viene gestita e organizzata, solitamente nell'anno, intorno ad alcuni obiettivi fondamentali e deve necessariamente tenere conto del modo con cui questi vengono raggiunti. La prima considerazione che si vuole proporre è la seguente: il performance management è un processo dinamico e non un sistema statico.

1.1 - La valutazione delle prestazioni: un sistema poco amato e molto subito

Uno dei primi esercizi che assegno ai miei partecipanti ai corsi interaziendali sul tema della valutazione è quello di descrivere con sguardo critico l'impostazione, nonché i metodi e gli strumenti, che caratterizzano il sistema aziendale di performance management. Un confronto con altri responsabili o professional del personale è altamente ricercato perché:

- a) amplia la visione d'insieme sulle impostazioni e sugli strumenti utilizzati;
- b) permette di verificare la possibilità e le condizioni per introdurre sistemi di performance management, fornendo approfondimenti sui punti critici e spunti sulle azioni per superarli;
- c) stimola chi l'ha già sperimentato in termini di riflessione complessiva da sintetizzare a beneficio del gruppo e permette l'acquisizione di nuove idee.

Questa fase del corso è sempre molto partecipata: tutti si sentono protagonisti e lo scambio è ricco.

Per stimolare questa sessione generalmente utilizzo 5 domande base:

1. cosa intendete per valutazione e gestione della prestazione?
2. quali caratteristiche ha il vostro sistema (partecipanti, popolazione interessata, ...)?
3. quali sono i punti forti / deboli (criticità)?
4. come viene considerato dalla linea (valutatori, valutati)?
5. quale è il ruolo della Direzione Risorse Umane?

Seppur non manchino esperienze abbastanza positive, emerge sempre tra i partecipanti l'impressione e la paura che questi sistemi finiscano per essere vissuti come obblighi imposti da qualcuno, come sovrastrutture.

I partecipanti sottolineano spesso la negligenza nella compilazione e nella restituzione delle schede di valutazione e rilevano l'assegnazione di punteggi massimi o medi in maniera quasi indifferenziata a tutti i valutati annullando in tal modo molta parte del significato.

Come sintetizza Usai:

“Tutte le principali ricerche condotte sul tema delle attività preferite dai manager hanno messo in luce come la valutazione della prestazione e la comunicazione del feedback, specialmente se negativo, costituiscano un fastidio per molti e un vero e proprio cruccio per alcuni.

L'elemento interessante è che lo stress legato a questa pratica manageriale viene vissuto non soltanto dai valutati ma anche e talvolta maggiormente dai valutatori.

Il risultato di questa bassa popolarità si legge, oltre che nelle ricerche specifiche, nel “sabotaggio” silenzioso che spesso i sistemi di valutazione subiscono da coloro che dovrebbero essere gli utilizzatori ed i beneficiari dello strumento di valutazione e feedback ovvero i manager”.

(Ticonzero, N° 32/2002)

La valutazione della prestazione viene vissuta in modo ambivalente dal superiore che, se da un lato dichiara insieme alla direzione del personale l'importanza di dare un feedback, nel medesimo tempo non si vuole porre nella situazione psicologica di chi si sente di dover “giudicare”. Ciò dà luogo a quella che viene chiamata la “valutazione fantasma” della prestazione.

Se interrogati in proposito i dipendenti affermano nella maggior parte dei casi di non aver avuto un vero colloquio, ma solo un breve incontro generico di pochi minuti e a volte in luoghi poco indicati (come ad es. il corridoio!).

I superiori, al contrario, sostengono di avere avuto un importante e approfondito incontro.

D'altra parte se non vi è stata una storia condivisa e discussa durante l'anno, il superiore si trova alla fine in una situazione scomoda, dove ha l'impressione di fare da “giudice supremo” avendo in mano pochi elementi generici, rappresentati in molti casi più da impressioni che da dati oggettivi.

Se poi il valutatore ha sviluppato poche competenze per la gestione del colloquio succede, soprattutto quando la valutazione da dare non è positiva, che emergano situazioni estremamente sgradevoli in termini di relazioni interpersonali.

Anche una recente discussione sul tema aperta su LinkedIn un consulente pone l'accento sugli stessi aspetti:



“Come consulente e coach, spesso mi si chiede di accompagnare i manager ad applicare i sistemi di valutazione della performance ed utilizzarli in modo positivo anziché usarli per dovere e in maniera frettolosa. Le resistenze sono tante, dalla mancanza di tempo per eseguire colloqui di qualità, al fatto che un manager è di manica larga e l'altro è troppo severo (quindi le valutazioni sono di peso diverso), alla reticenza al giudizio altrui (magari da parte di un capo che non è stimato).” (discussione LinkedIn gruppo AIDP Gennaio 2010).

Ugualmente ambivalenti sono anche i valutati che, se da un lato sono desiderosi di ricevere un feedback, dall'altra temono che questo possa essere negativo. Questo aspetto emerge in maniera ancora più accentuata quando il sistema ha una finalità prevalentemente retributiva: i valutati sono tesi perché divisi tra la richiesta di feedback utili e il desiderio di gratifiche materiali. In questi casi sorgono spesso resistenze ed è facile che la “colpa” dei propri risultati negativi venga attribuita a cause esterne sulle quali, si dice, “non si poteva esercitare nessun controllo”.

Un'altra delle difficoltà psicologiche della valutazione finale è legata al fatto di essere in qualche modo definitiva; essa avrà infatti conseguenze importanti sui diversi aspetti dell'immagine professionale, della retribuzione e della carriera del valutato. Di fronte ad un momento in cui “ci si gioca tutto” è ovvio che sorgano delle notevoli resistenze sia da parte del capo che del valutato.

Ciò accade perché spesso oltre ai risultati, oggettivi e più facilmente valutabili, ci si trova a far riferimento ad aspetti collegati alla persona nella sua totalità, correndo il rischio di mettere in discussione elementi ritenuti perciò meno modificabili.

Partendo da questi presupposti iniziali riteniamo che un sistema della prestazione ben progettato debba saper far fronte a queste due esigenze:

- permettere di discernere la valutazione dei risultati e dei comportamenti espressi nelle specifiche situazioni di lavoro, dalla valutazione della persona in termini di capacità e potenziale;
- facilitare e stimolare momenti di valutazione intermedi che costruiranno via via un percorso verso una valutazione finale il più possibile condivisa.

Valutare non significa esprimere delle impressioni o delle opinioni. Valutare comporta l'assunzione di una responsabilità e richiede metodo e informazioni (concrete e sistematiche) per poterla esprimere in modo affidabile. Spesso invece le persone coinvolte non si riconoscono in questo sistema, accusandolo di non saper intercettare in modo sufficiente l'impegno espresso e la complessità del risultato.

LO SPECIFICO DELLA VALUTAZIONE

Impressioni

- Sensazioni immediate
- Aspetti esteriori
- Elementi emotivi
- Giudizi generici

**INFLUENZA
PRECONCETTI E
PREGIUDIZI**

Opinioni

- Maggior numero di informazioni
- Confronto con altre persone
- Confronto con esperienze passate

**INFLUENZA DELLE
MIE IDEE**

Valutazioni

- Metodo
- Dati specifici sul lavoro svolto
- Riferimento ai parametri di ruolo
- Sistematicità di osservazione
- Certezza comportamenti osservati

**GESTIONE DELLA
SOGGETTIVITÀ
AFFIDABILITÀ
RESPONSABILITÀ**

FASI STORICHE

FINO ANNI 70

SCALE DI GIUDIZIO

Fattori graduati su scale di intensità espressa o in forma numerica o con aggettivi ed avverbi o più raramente con definizioni descrittive

ANNI 70 - 80

M.B.O.

Valutazione basata sul conseguimento degli obiettivi
Risultati qualitativi
collegamento automatico o semiautomatico col sistema retributivo (bonus, incentivi)

ANNI 90

RISULTATI + COMPORTAMENTI

Risultati quantitativi di business
Risultati qualitativi
Modalità di conseguimento degli obiettivi

PRIMI ANNI 90

FLESSIBILITÀ E PERSONALIZZAZIONE

Miglioramento individuale
Risultati di gruppo e unità organizzativa
Collegamento e feedback sulle competenze

Nonostante i sistemi di valutazione della performance si siano negli anni evoluti, permane un'impostazione che ne limita fortemente il valore aggiunto.

Negli ultimi decenni sono stati progettati sistemi che potessero gestire con maggior efficacia le problematiche psicologiche e operative in precedenza sottolineate.

Tuttavia, a fronte di un dichiarato e di una procedura che sulla carta dovrebbe portare a gestire la prestazione in modo positivo, queste pratiche si sono dimostrate spesso ancora parziali. Come afferma Ferrario:

“L'aver creato moduli e procedure, l'aver svolto azioni di formazione non significa che tutti i problemi siano automaticamente risolti. Il valutato che lamenta l'applicazione di metri di valutazione diversi rispetto ad un collega, il capo di nomina recente che chiede di posticipare l'effettuazione delle valutazioni dei collaboratori, il capo che deve affrontare contestazioni o rifiuti della valutazione da parte di un collaboratore difficile, il collaboratore da tanti anni in azienda che chiede perché mai debba continuare ad essere valutato tutti gli anni e sempre sulle stesse cose visto che i contenuti della mansione non cambiano, il valutatore che non ritiene di avere elementi sufficienti per valutare questo o quel fattore della prestazione, il valutato che lamenta pregiudizi nei suoi confronti, il valutatore che deve essere sempre sollecitato perché tende costantemente a rimandare le valutazioni di sua pertinenza. Questi episodi non sono che esempi gestionali quasi all'ordine del giorno anche in quelle realtà dove è più consolidata la pratica dei programmi di valutazione”

(Alberto Ferrario, in Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni, a cura di Laura Borgogni, Franco Angeli, 2008, pag 74).

La presenza di questo “gap” dimostra una volta di più la necessità e l'urgenza di trovare una modalità che vada incontro ed intercetti le effettive esigenze dei diretti utilizzatori, diventando parte integrante dell'attività lavorativa e non un qualcosa di più e di diverso.

1.2 - Prestazione o prestazioni?

Proviamo a seguire alcuni ragionamenti di un capo alle prese con il compito di valutare:

“Valutare la prestazione sembra semplice: assegno ad una persona un compito e verifico alla fine come l'ha eseguito. Anche se i compiti sono più di uno, una volta affidati, posso sempre annotarmi come li ha svolti, trarre una considerazione finale sul livello di realizzazione e complessivamente sulla sua “prestazione”.

“Le cose si stanno complicando, non sempre posso controllare da vicino l'esecuzione e il risultato. A volte, come nel caso dei venditori, posso verificare solo il risultato, ovvero se è riuscito a strappare il contratto di vendita oppure no. Già ... strappare.. ma non avrà esagerato? A volte posso, infatti, dare degli obiettivi e non sempre sapere, se non indirettamente e non immediatamente, come sono stati ottenuti”.

“... Attenzione ... c'è stata un'impennata del nostro mercato; adesso le vendite sono molto più facili. Sicuramente il mio collaboratore supererà di gran lunga l'obiettivo che gli avevo fissato ad inizio anno. Certamente avrà un premio e si porterà a casa un bel mucchio di soldi. Come valuterò, dunque, la sua prestazione? Ha superato l'obiettivo eppure il mercato è cresciuto mediamente più di noi nella sua zona. Dunque avrebbe potuto fare di meglio. E inoltre come si è portato a casa il risultato? Quali altri obiettivi complementari avrei dovuto assegnare per tener conto della prestazione complessiva?”

“... La nostra azienda sta vivendo un momento critico e il mercato sta soffrendo in modo rilevante, abbiamo dovuto rivedere i nostri forecast al ribasso. Certamente se lascio al mio venditore lo stesso obiettivo non lo raggiungerà, anzi si stresserà perché nonostante l'impegno ancora maggiore dello scorso anno, non porterà a casa nulla. Forse farà in modo da non raggiungere proprio l'obiettivo, anche per tenersi del margine per il prossimo anno ad avere vita più facile. Come potrò dunque valutare la sua prestazione se il riferimento è probabilmente sbagliato? Tuttavia mi ha portato due buone idee su come contattare i clienti superando i filtri delle segretarie. Tuttavia non l'avevo inserito tra i suoi obiettivi e dunque cosa faccio? lo considero o no?”

Come possiamo vedere sulla carta sembrava tutto molto facile ma, interrogando i diretti interessati, possiamo chiaramente vedere come le problematiche siano molto più varie e, nel caso degli staff, le cose sembrano ancora più complesse: spesso mancano parametri quantitativi e di conseguenza i risultati sono poco misurabili.

1.3 - Una recente discussione su linkedin

Qualche tempo fa ho avviato una discussione su LinkedIn all'interno del gruppo AIDP (Associazione Italiana Direzione Personale) lanciando questa provocazione:

“Cosa ne pensate degli attuali sistemi di valutazione delle performance? Cosa ne pensate dei sistemi di valutazione della performance (o prestazione) e degli attuali sistemi MBO?”

Il mio obiettivo iniziale era semplicemente quello di tastare il polso della situazione e, valutando il numero delle risposte ricevute, ho avuto la conferma che il tema è di interesse e tocca un nervo scoperto.

Molti hanno risposto mettendo in luce le negatività di questi sistemi e qualche altro ha portato esperienze certamente più positive, sottolineando in questo caso il grande commitment del vertice.

Eccone alcuni stralci significativi:

“I sistemi di valutazione ed in generale gli MBO hanno in effetti complessità enormi di progettazione e di gestione. La somministrazione ai referenti è un disastro ... Per non parlare delle contro valutazioni ...”

“Nella mia azienda esiste un sistema basato sulle competenze che valuta-

no se e in che modo la persona è adatta alla posizione che ricopre. Manca invece totalmente a livello formale la parte sugli obiettivi, che a me pare egualmente importante. Ciò deriva dal fatto che da noi la politica è quella di remunerare la competenza più che la performance. Inoltre non esistono MBO, ma altre forme di remunerazione più o meno legate alla performance (in percentuale poco rilevante) e perlopiù per ruoli commerciali. Risultato: percentuale di compilazione sotto il 20%. ... credo che perché questo sistema funzioni il valore aggiunto debba essere chiaramente percepibile sia per i manager che per i collaboratori”.

1.4 - Andare oltre le immagini statiche

Valutare persone è una pratica ineliminabile tra le persone, fuori e dentro le organizzazioni. Come afferma Franco Ferrero:

“Nelle organizzazioni è anche particolarmente complessa, poiché alle difficoltà intrinseche si sommano i condizionamenti più o meno sommersi derivanti dalla loro natura profonda e riflettentesi sul modo di essere e di agire dei suoi membri. La Valutazione del Personale, spesso considerata come un fatto di moduli e procedure e trattata come una tecnica, anche molto sofisticata, non è semplicemente tale. È un vero e proprio comportamento direzionale complesso”.

(Franco Ferrero, Sistematica della valutazione, Edizioni ISPER, Torino)

Performance management significa gestire e valutare la prestazione nell’ambito di un sistema che promuova il conseguimento di obiettivi impegnativi. Questo aspetto è positivo sia per le persone che per le aziende in quanto rafforza l’autostima, migliora le competenze e la capacità di risoluzione dei problemi e nel contempo favorisce la credibilità dell’organizzazione, la sua capacità di motivare e alla fine di conseguire risultati positivi. Le aziende di successo impostano il sistema affinché almeno il 60% -70% delle persone consegua gli obiettivi definiti.

Una prima domanda di verifica che dobbiamo porci è: “Le persone che noi sappiamo essere competenti ed impegnate conseguiranno gli obiettivi che definiamo?”.

Nel caso la risposta risulti negativa il rischio che corriamo è quello di costruire un sistema che genera negatività diffusa: gli obiettivi impossibili minano il rapporto tra le persone e l’organizzazione.

La domanda cruciale è a questo punto: “Come possiamo costruire un sistema che aiuti a realizzare questa impostazione in maniera relazionalmente positiva e allo stesso tempo organizzativamente efficace?”.

1.5 - Rigidità e flessibilità degli obiettivi

Certamente la buona procedura aziendale indica un percorso che prevede un colloquio preliminare tra capo e collaboratore per definire gli obiettivi, almeno un momento intermedio di verifica e un colloquio di valutazione a fine periodo.

Come abbiamo visto in precedenza questa pratica è spesso disattesa.

Riteniamo che uno degli elementi che produce i risultati insoddisfacenti precedentemente ricordati, stia proprio nel metodo e negli strumenti usati.

Come diceva McLuhan “*il mezzo è il messaggio*”, ovvero lo strumento ha un significato non puramente tecnico. Esso induce una logica, un modo di vedere le cose, influenzando in modo marcato atteggiamenti e modalità di gestione. Il mezzo principale di gestione del sistema è oggi rappresentato dalle faticose schede. Ne possiamo vedere un esempio.

Profilo di ruolo	_____				
Cognome e nome	_____				
Valutazione relativa al progetto/servizio	_____				
Nel periodo dal _____ al _____	Coordinatore _____				
N. ore assegnate all'operatore _____	N. ore svolte _____				
Anzianità maturata dall'operatore nel servizio valutato	_____				
Competenze	Grading di valutazione				
Capacità di gestire in autonomia la propria mansione	①	②	③	④	⑤
Relazione con l'utente	①	②	③	④	⑤
Lavoro in equipe	①	②	③	④	⑤
Relazione con l'esterno	①	②	③	④	⑤
Gestione di procedure e documenti organizzativi	①	②	③	④	⑤
Organizzazione del lavoro	①	②	③	④	⑤
Condivisione dei valori	①	②	③	④	⑤

Anche nel MBO si progettano e utilizzano solitamente due schede: la scheda obiettivi e la scheda risultati, spesso fuse in un'unica.

Questo sistema basato sulle due schede sembra spesso voler comunicare un messaggio implicito: il sistema funziona da sé.

Le persone, sotto la spinta dell'incentivazione economica, sono portate a conseguire con grande determinazione i risultati, che poi sono l'unica cosa che importa. Secondo questa logica le persone devono assumersi le proprie responsabilità e gestire sino in fondo il margine di discrezionalità affidato.

Purtroppo questo sistema induce spesso una grande “solitudine manageriale o professionale” che nel MBO viene fortemente (e negativamente) collegata all'automatismo del premio in denaro. Le persone cercano in tutti i modi di conseguire l'obiettivo utilizzando spesso comportamenti opportunistici, guardando primariamente il proprio interesse anche a discapito del vantaggio generale.

Senza voler attribuire la crisi finanziaria e conseguentemente economica attuale ai sistemi MBO utilizzati in modo diffuso e con percentuali molto remunerative soprattutto nei paesi anglosassoni, possiamo almeno ipotizzare che questi abbiano notevolmente contribuito.

“La crisi attuale conferma la necessità di un rapporto fra etica ed economia, mostra la fragilità di un modello pronò a eccessi che ne hanno determinato il fallimento. Un modello in cui gli operatori considerano lecita ogni mossa, in cui si crede ciecamente nella capacità del mercato di autoregolamentarsi, in cui divengono comuni gravi malversazioni, in cui i regolatori dei mercati sono deboli o prede dei regolati, in cui i compensi degli alti dirigenti d’impresa sono ai più eticamente intollerabili, non può essere un modello per la crescita del mondo”.

(Governatore Banca Italia Mario Draghi - commento alla enciclica “Charitas in veritate”)

Al fine di ottenere le incentivazioni i funzionari erano spinti a proporre titoli sui quali non si avevano le effettive informazioni o mutui con incertezza sull’effettiva solvibilità.

Nonostante i pessimi risultati ottenuti da molti istituti di credito gli MBO hanno continuato il proprio percorso portando nelle tasche di molti amministratori delegati e presidenti notevoli premi in denaro, a dispetto di conti economici pesantemente in rosso delle proprie aziende.

Come abbiamo detto le schede che oggi sono il riferimento dei sistemi di valutazione della performance o degli MBO rappresentano due immagini statiche: quella iniziale dove sono definiti gli obiettivi e quella finale dove sono rappresentati i risultati. La valutazione è costruita sullo scostamento delle due immagini.

Questa impostazione è decisamente rigida: mentre dal un punto di vista della gestione del business le aziende definiscono oltre a budget anche forecast, dunque analisi ed obiettivi intermedi che ritarano o modificano a volte sensibilmente quanto definito ad inizio d’anno, gli obiettivi inseriti nelle schede MBO sono inamovibili.

Gli obiettivi aziendali cambiano: possono essere modificati in termini quantitativi di costo, ricavo, scadenze, ecc. e possono esserne aggiunti di nuovi o eliminati perché non più rispondenti a delle priorità.

Non è così per gli obiettivi di performance che quasi sempre rimangono gli stessi. Visto dall’esterno non ha molto senso che chi sia chiamato a perseguire operativamente gli obiettivi sia disallineato rispetto alle nuove decisioni aziendali.

Il punto non è mantenere o modificare gli obiettivi. Il punto è governare l’allineamento e l’eventuale cambiamento dandogli significato.

Come evidenzia Enzo Nardini, *“Tuttavia nella gran parte dei casi gli obiettivi restano immutabili a dispetto di tutto poiché sono impostati rigidamente dall’alto in basso e qualsiasi variazione a quanto stabilito dovrebbe*

risalire la catena gerarchica. Il motivo è che dovrebbe essere incominciata una nuova fase di negoziazione molto faticosa sia in termini di tempo, di energie spese a convincere che quanto era previsto non è più valido, con ciò in un certo senso mettendo in discussione la bontà della prima scelta e indirettamente chi l'aveva in un qualche modo decisa". (Enzo Nardini, MBO in Banca: tragedia semiseria in due puntate, FB - Banca in formazione, n° 54/2010)

I motivi di tale immobilismo sono attribuibili principalmente al pensiero ampiamente diffuso secondo cui toccando gli obiettivi iniziali la credibilità del sistema MBO diminuisca.

Questo aspetto è legato ad una tesi secondo cui se si lascia la possibilità di modificare il sistema le persone tenderanno, qualora si trovino in difficoltà, a rendere gli obiettivi più facilmente raggiungibili.

Nell'attuale impostazione, dunque, anche se il collaboratore potesse dimostrare che l'obiettivo è divenuto irrealistico, non riuscirà a modificarlo. Nonostante il buon senso ci dica che è inutile e addirittura controproducente tenere in piedi un obiettivo siffatto, l'attuale rigidità sarebbe più forte e non lo consentirebbe.

Sentiamo cosa dice C.H. Ford a proposito dei padri fondatori dell'MBO: *"... Focalizzati i macrotarget aziendali, incoraggiate e diffondete il processo di Management by Objective ... in modo che anche i livelli più bassi possano fissare da sé i propri obiettivi. In tal modo essi saranno coinvolti creativamente, le parti verranno connesse al tutto e il processo decisionale sarà orientato al futuro ... Spesso l'azienda appesantisce a tal punto il proprio processo di MBO che non riesce più a riconoscere o a sviluppare le opportunità emergenti al processo di formulazione degli obiettivi"*. (C.H. Ford, MBO: an idea whose time is gone?, Business Horizon, 12/1979)

D'altra parte non dobbiamo banalizzare i problemi collegati alla mancata flessibilità; se il sistema è rigido vi saranno sicuramente delle ragioni. Pensiamo ad esempio all'ipotesi che gli obiettivi siano associati a incentivi monetari. Se venissero variati, un collaboratore potrebbe veder sfumato un risultato positivo già acquisito, e non farebbe certamente i salti di gioia. Allo stesso modo non sarebbe certamente contento se l'azienda rendesse meno impervi obiettivi in una funzione e lasciasse invariati quelli di un'altra. I casi di questo tipo potrebbero essere molti.

In ogni caso è fondamentale che il sistema di gestione della performance per acquisire legittimità segua e rappresenti il più possibile la vita reale, rendendo protagoniste in tutte le fasi le persone coinvolte.

O il sistema riesce a dare una risposta non burocratica ma gestionale alla necessità di variare gli obiettivi e valutare la prestazione complessiva in modo comunque affidabile e valido (professionale) o il sistema sarà sempre avulso e difficilmente sarà positivo per l'azienda e per le persone coinvolte.

Cercheremo nei prossimi capitoli di approfondire il tema fornendo risposte e strumenti. Prima di farlo è importante approfondire alcuni aspetti legati

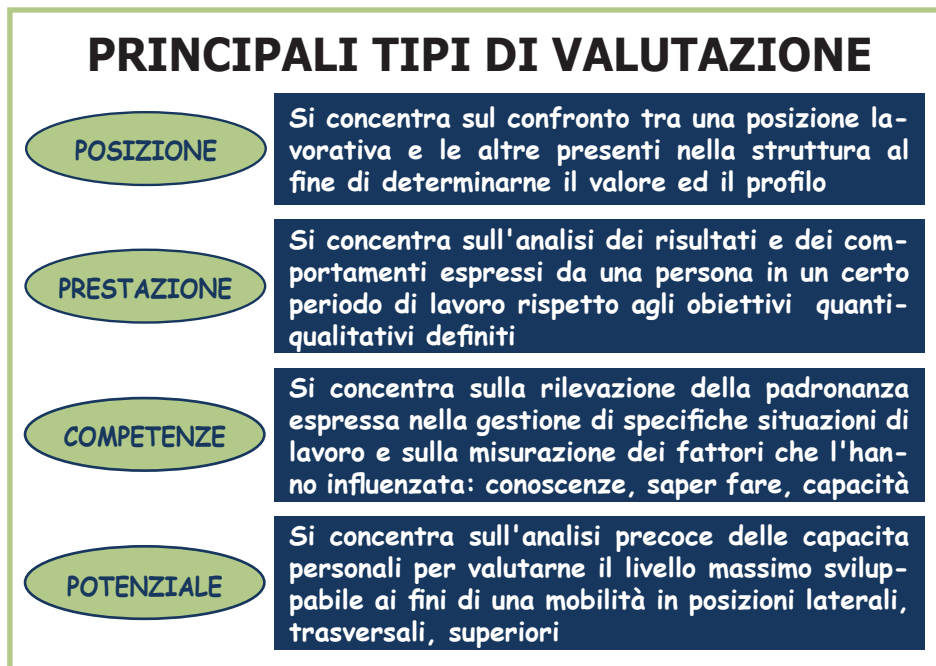
alle finalità ed alle caratteristiche dei sistemi di gestione e sviluppo della prestazione.

1.6 - Gli obiettivi di un sistema di performance management

Il sistema di performance management può avere diversi obiettivi che variano per priorità ed importanza in relazione alle esigenze di ciascuna organizzazione:

- introdurre o rafforzare una cultura manageriale e meritocratica, sviluppare la responsabilizzazione ai risultati, aumentare il livello di delega
- conseguire e migliorare la performance aziendale
- selezionare i meritevoli di revisione retributiva, gratifica o incentivazione
- pianificare le carriere e la mobilità
- individuare le iniziative formative a livello individuale e di gruppo/ruolo/famiglia professionale
- verificare e migliorare le competenze
- favorire una più efficace gestione dei collaboratori
- rendere le responsabilità connesse alle diverse posizioni organizzative più chiare, concrete e collegate al contesto.

Fissare gli scopi del sistema equivale a scegliere la rotta per una nave. Occorre dunque mettere in luce la sua specificità ed il valore aggiunto che deve portare rispetto agli altri tre sistemi di valutazione del personale, ovvero le posizioni, le competenze e il potenziale.



Secondo noi il limite di questa impostazione sta nel non saper mettere in luce a sufficienza un obiettivo primario della gestione della prestazione, cioè quello di rendere più probabile il conseguimento degli obiettivi aziendali riconoscendo le persone in base al loro contributo e rendendole protagoniste attive.

Questo primo obiettivo è fortemente correlato ad un secondo: sviluppare competenze e comportamenti efficaci, valorizzando le persone per spronarle a gestire positivamente la sfida professionale. Questo perché, come sappiamo, le persone si impegnano per qualcosa quando questo viene sentito come un modo per rafforzare le proprie competenze ed ottenere un maggior riconoscimento.

Se l'obiettivo della valutazione della performance è quello di orientare il comportamento del valutato verso le prestazioni attese e non solo erogare il premio di risultato, la valutazione comporta una verifica periodica degli obiettivi gestionali e comportamentali.

Il corollario a questo è che il sistema deve perseguire il massimo di successo per tutti. Occorre dunque che questo sia un sistema attivo e non passivo, che traguardi via via il livello di conseguimento. Solo in questo modo tutti saranno stimolati a dare il massimo ed a trovare le soluzioni più coerenti.

Ma se vogliamo costruire il successo abbiamo bisogno di chiarezza nelle regole base del sistema di prestazione.

L'analisi delle proprietà di un processo di valutazione equo ci fornisce i criteri principali:

Proprietà di un processo di valutazione equo	
Elementi del giusto processo	Elementi rilevanti per la valutazione della performance
Comunicazione adeguata	Definizione in anticipo degli obiettivi e dei criteri di valutazione resi pubblici e comprensibili
Ascolto imparziale	Opportunità per i valutati di fornire input informativi relativi agli obiettivi, ai criteri di valutazione e alle modalità di implementazione Continuità e regolarità del feedback
Giudizi basati sull'evidenza	Familiarità del valutatore con l'attività del valutato Opportunità per i valutati di fornire input relativamente alla performance e al risultato della valutazione Stabilità dei criteri di valutazione Attenzione ad evitare che la valutazione venga inficiata da elementi extra-lavoro Possibilità di discutere la valutazione e istituzionalizzazione di una procedura di appello
Fonte: Folger, Konovsky e Cropanzano (1992)	

1.7 - Valutare che cosa: performance e risultati sono sinonimi?

Solitamente intendiamo la performance come uno scostamento. Da un lato abbiamo l'obiettivo, dall'altra il risultato. Ne deriva che la performance è data dal delta tra i due o da un rapporto risultato/obiettivo. Ad esempio: se >1 la performance è positiva, se < 1 la performance è negativa o insufficiente.

LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

- è un **PROCESSO** attraverso il quale si giunge a comparare
- i **RISULTATI** ottenuti ed i **COMPORAMENTI** espressi in un certo periodo di tempo
- con **PARAMETRI PREVENTIVAMENTE DEFINITI** o obiettivi/aspettative di risultato
- applicando **PRINCIPI, METODI, PROCEDURE**, che diano sufficiente garanzia di esprimere un giudizio affidabile e valido.



La metafora della bilancia segue questa impostazione. Da che parte pende il braccio?

In realtà, se immaginiamo di dover valutare la performance di un musicista o di un ballerino o di un attore, la performance è rappresentata dall'esecuzione complessiva. Certamente l'applauso finale del pubblico è un risultato rilevante, la sua durata, l'intensità; ma il Come si arriva alla battuta conclusiva, all'ultima nota o all'ultimo volteggio, è parte integrante della prestazione e rappresenta "il bello" della stessa, sia per chi la gestisce da diretto protagonista che per il pubblico spettatore.

Pensiamo ad un'altra situazione, pensiamo ad una persona che sicuramente abbiamo incontrato nella nostra vita: l'idraulico che viene a riparare il rubinetto del nostro lavello della cucina.

Certamente la sua prestazione viene valutata in primo luogo provando il rubinetto che ci ha sostituito o riparato: perde ancora? Se non vediamo più il formarsi di quella fastidiosa goccia dovremmo essere soddisfatti (a volte purtroppo inizia a rifare la goccia appena è ripartito con il suo furgone...). Siamo sicuri che questo indicatore sia quello più corretto per valutare la prestazione del nostro idraulico?

In realtà la sua prestazione la valutiamo principalmente attraverso questo parametro: richiameremo proprio lui la prossima volta che avessimo un problema idraulico?

Questo parametro di sintesi tiene conto di molteplici aspetti: la qualità della riparazione, il costo della stessa, la velocità con cui ha risposto alla nostra esigenza, la velocità di esecuzione, la capacità di verificare non solo il rubinetto ma più in generale di dare uno sguardo complessivo al nostro lavello, il modo con cui si è relazionato con noi, se ha sporcato in casa oppure no, se aveva tutti gli attrezzi e le eventuali parti di ricambio, se ci ha lasciato la fattura oppure ha cercato di fare il furbo, ecc.

Gli elementi della prestazione sono dunque diversi e intrecciati inscindibilmente.

Pensiamo adesso a molte nostre valutazioni aziendali. Pensiamo ai nostri sistemi MBO. Secondo l'impostazione attuale di molti sistemi di performance il nostro idraulico sarebbe valutato esclusivamente sulla base della sola riparazione del rubinetto.

Un ulteriore conferma di quanto detto può essere l'esempio del basket. In una partita di basket è facile stabilire qual è stato il giocatore che ha realizzato più punti, ma siamo sicuri che sia solo questo il parametro per giudicare il miglior giocatore di un incontro?

Da diversi anni è in uso un sistema di calcolo, inventato dalla NBA, che considera diversi parametri, sia in positivo che in negativo per ogni partita.

In positivo: punti, assist, recuperi, rimbalzi, stoppate, falli subiti.

In negativo: tiri sbagliati, palle perse, falli commessi, stoppate subite.

Il risultato è un punteggio che dà ragione della complessiva prestazione in campo di un giocatore.

Se facciamo riferimento all'azienda ci troviamo in una situazione simile: sia pensando al nostro responsabile della formazione che ad un responsabile vendite o ad un responsabile di produzione, per tutti vale il fatto che la prestazione fa riferimento a diversi parametri e diversi obiettivi.

Per un responsabile della formazione ad esempio si potrebbe far riferimento ad alcuni di questi parametri caratteristici del suo ruolo: alcuni di questi potrebbero rivelarsi prioritari, altri meno.

RESPONSABILE FORMAZIONE

Punti per la valutazione della prestazione:

- Ha elaborato un piano di formazione condiviso e preciso in termini di obiettivi / tempi / costi
- Il piano approvato è stato pienamente realizzato
- É riuscito a selezionare sempre dei buoni docenti (fornitori esterni)
- La linea è stata molto soddisfatta dei suoi consigli
- É riuscito ad ottimizzare il n° di interventi formativi rispetto al budget previsto
- É riuscito a convincere alcuni capi di linea che erano scettici dell'utilità della formazione
- I corsi realizzati hanno avuto un alto grado di gradimento
- É riuscito ad individuare nuovi validi fornitori (società di formazione e di consulenza)
- Ha un archivio docenti sempre aggiornato e dal quale è veloce trarre le informazioni / indicazioni che interessano
- I corsi che ha svolto come docente hanno avuto un ottimo gradimento
- Ha aggiornato gli strumenti multimediali per effettuare presentazioni efficaci
- É riuscito ad elaborare un buon progetto formativo per i nuovi ruoli della funzione Amministrazione e finanza
- É riuscito ad individuare approfonditamente i fabbisogni della linea facendoli esplicitare in modo concreto e operativo
- É riuscito ad individuare alcuni interventi formativi per alcune persone che avevano criticità nella comunicazione interpersonale
- Ha co-progettato i corsi con la docenza esterna rendendoli coerenti alle esigenze / cultura e partecipanti aziendali
- Ha elaborato il feedback dei corsi in modo analitico ed efficace, proponendo miglioramenti concreti e fattibili

1.8 - Cosa osservare e valutare

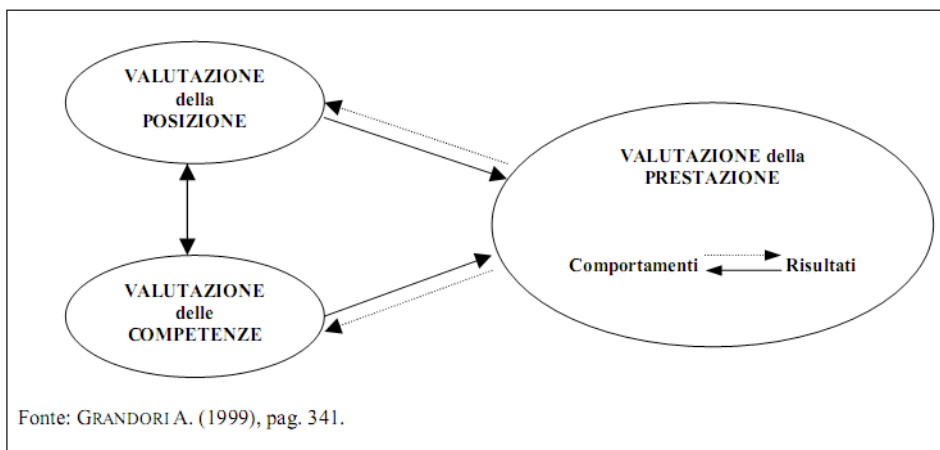
La funzione principale della valutazione della prestazione è quella di rilevare e misurare il valore dei contributi forniti da date risorse ed eventualmente di costituire una base di informazioni cui legare ricompense (monetarie e non) in funzione dei contributi. Come afferma Grandori:

“Il principale problema di progettazione di questo meccanismo (performance management) è la scelta tra valutazione dei comportamenti che costituiscono gli input dei processi produttivi o dei risultati che ne costituiscono gli output”.... “Il problema consiste nel fatto che quanto più ci si allontana dalle caratteristiche e dagli attributi degli attori (le competenze) e ci si sposta verso i risultati, tanto meno ciò che viene valutato può essere attribuito in modo deterministico dell’attore che viene valutato, specialmente in attività soggette ad incertezza”.

(A. Grandori, Organizzazione e comportamento economico, Il Mulino, 2008)

Poiché la valutazione della prestazione è un problema di misurazione empirica di un concetto complesso (la prestazione) di cui è spesso difficile trovare indicatori validi e completi, essa è difficile e soggetta a distorsioni. Se la valutazione è prima di tutto un processo di acquisizione di conoscenze ed informazioni, la scelta tra risultati e comportamenti è anzitutto condizionata all’osservabilità e misurabilità degli input piuttosto che degli output (Ouchi, 1979).

Lo schema proposto mette in luce il problema conoscitivo e di attribuzione causale sottostante alla scelta tra valutazione dei risultati, dei comportamenti, o a monte delle competenze e delle professionalità.



Per quanto riguarda il potenziale, la relazione è posta tra la posizione attualmente ricoperta e posizioni di maggiore importanza. Per valutare il potenziale è essenziale da un lato acquisire un input informativo di capacità e competenze richieste e dall’altro verificare il trend espresso negli anni precedenti in merito al livello di prestazione e allo sviluppo delle competenze.

Tornando al tema di quale aspetto permette una maggiore affidabilità di

valutazione, la scelta tra valutazione dei comportamenti o dei risultati non dovrebbe dipendere solo da quali dei due elementi è più osservabile. Un'altra variabile importante è la conoscenza delle relazioni causa-effetto. Infatti i risultati possono essere osservabili ma può essere difficile attribuirli causalmente a certe azioni, mentre i comportamenti possono essere osservabili ma la loro relazione con le conseguenze può non essere chiara.

Da un lato quindi il giudizio di valore su un comportamento richiede che sia noto o dato il legame causale che collega il comportamento ai risultati desiderati.

Come ancora suggerisce Grandori: *“In condizioni di incertezza i sistemi di valutazione più efficaci saranno misti e compositi, piuttosto che unilateralmente basati sulla valutazione degli input o degli output”*.

In sintesi, la valutazione e la gestione devono basarsi innanzitutto sulla disponibilità e sulla condivisione di informazione per ridurre le asimmetrie tra chi valuta e chi è valutato; devono inoltre rendere possibile l'osservazione affidabile dei risultati (output) e dei comportamenti e in qualche modo, di riflesso, delle competenze (input).

1.9 - Il coraggio di eliminare le attuali schede

Come si è anticipato, questa impostazione è difficilmente perseguibile con la maggior parte degli attuali sistemi. Io penso dunque che sia arrivato il momento di mettere in discussione l'attuale approccio a questi sistemi.

Gestire la performance non equivale a verificare lo scostamento tra inizio (obiettivi) e fine (risultati).

È un processo dinamico perché è dinamica la vita aziendale e la costruzione del risultato di chi ci lavora, così come dell'organizzazione nel suo complesso. Non sono più utili le attuali schede anche se condivise attraverso intranet. Occorrono altri strumenti che seguano passo a passo le realizzazioni con una cadenza molto più frequente.

Dunque iniziamo ad eliminare la parola valutazione che induce una visione molto parziale e centrata sul momento finale, oltretutto con un atteggiamento sostanzialmente passivo o giustificatorio da parte del valutato.

Il termine valutazione infatti è limitativo poiché si riferisce solo al confronto ultimo tra obiettivi e risultati e spesso richiama alla mente le classifiche, i voti scolastici, la faticosa pagella. Se intesa o percepita in questo modo la valutazione perde ogni utilità per le organizzazioni, per i manager e soprattutto per i valutati.

Come abbiamo già ribadito l'impostazione a due immagini, iniziale (obiettivi) e finale (risultati), diminuisce la credibilità del sistema perché:

- non è sufficientemente aderente agli obiettivi effettivi e alle priorità percepite dall'organizzazione e dalle persone durante il periodo;
- sviluppa atteggiamenti di giustificazione poiché fa entrare una serie di motivi estranei che vengono adottati per motivare il mancato raggiungimento di quanto stabilito;

- aumenta la percezione del sistema come di una pagella;
- rende difficile un vero e costante rapporto di feedback;
- rende difficile al valutatore il colloquio finale poiché diventa un giudizio definitivo che non ha avuto momenti costanti di allineamento e confronto;
- non stimola un vero percorso di sviluppo competenze e un apprendimento dei manager in termini di miglioramento della prestazione;
- non stimola una consapevolezza del perché si sono o non si sono raggiunti gli obiettivi.

1.10 - Cosa significa gestire il processo

Ci riferiamo in questo momento al processo di definizione / gestione / valutazione della prestazione richiesta e non al processo che riguarda più complessivamente la costruzione del sistema di performance management all'interno dell'azienda dunque alla sua progettazione, proceduralizzazione, comunicazione, formazione.

Gestire il processo significa innanzitutto dare alle persone l'esatta percezione di ciò che è richiesto loro fornendo elementi di controllo e feedback adeguati al fine di renderle protagoniste del problem solving volto al conseguimento degli obiettivi.

Se le persone pensano di avere un qualche controllo sul proprio destino tenderanno a perseverare nei loro compiti, vi riusciranno meglio e si impegneranno di più.

Il fatto di poter disporre di un ambito di discrezionalità un poco più ampio determina di volta in volta propensione, impegno e adesione assai maggiori.

ESPERIMENTO A

A dei soggetti adulti vennero dati dei rompicapo complessi da risolvere e delle bozze di stampa da correggere. Nel locale si diffondeva a intervalli regolari un rumore di fondo frastornante... composito ed indistinto.

I soggetti vennero divisi in due gruppi.

Ai membri di un gruppo venne semplicemente richiesto di eseguire il compito. I soggetti del secondo gruppo furono invece forniti di un bottone interruttore premendo il quale si eliminava il rumore.

Il gruppo dotato di interruttore risolse un numero cinque volte superiore di rompicapi del gruppo corrispondente e tralasciò solo una parte minima dei refusi.

Ed ecco la sorpresa: nessuno dei soggetti del gruppo dotato di interruttore se ne avvalese durante l'esperimento.

I ricercatori che studiano la motivazione riscontrano che un altro fattore fondamentale è la percezione che hanno i soggetti motivati di stare effettivamente operando bene.

ESPERIEMENTO B

Nel corso di un esperimento sono stati dati a degli adulti 10 problemi da risolvere. I problemi erano esattamente gli stessi per tutti.

I soggetti si misero al lavoro e alla fine furono comunicati i risultati. In realtà si trattava di risultati fittizi. A metà dei partecipanti fu detto che avevano fatto bene con 7 risposte giuste su 10. All'altra metà fu detto che avevano fatto male, sbagliando 7 soluzioni su 10.

Poi furono dati altri 10 problemi (gli stessi per tutti). Il risultato della seconda prova fu il seguente: quelli a cui era stato detto che avevano fatto bene la prima prova fecero meglio nella seconda, mentre l'altra metà peggio..

Il semplice fatto di sapere che si è già riusciti genera evidentemente maggiore perseveranza, una motivazione più forte o comunque qualcosa che ci spinge a fare meglio.

(Tomas J. Peters & Robert H. Waterman Jr., *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, 1984, pag 91-92)

– 2 –

**COSTRUIRE UN VERO SISTEMA MANAGERIALE:
OLTRE LA SEMPLICE DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI**

La prestazione è “un risultato aziendale rilevante, atteso nei confronti del titolare di una posizione, riferito ad un arco di tempo predeterminato, coerente con le aree di risultato di cui la posizione è responsabile, misurabile in termini di livello e di modalità comportamentali di conseguimento grazie a specifici criteri di misurazione”.

La facilitazione e la motivazione al conseguimento dei risultati aziendali prioritari è uno degli scopi fondamentali di ogni sistema di gestione della prestazione. Tuttavia, come abbiamo più volte sottolineato nel capitolo precedente, spesso la lamentela mossa dai diretti interessati è quella di percepire i sistemi come vuote burocrazie, procedure che hanno perso il senso originario.

La mia opinione è che questa situazione derivi in primo luogo dal fatto che l'importanza della fase iniziale venga decisamente sottovalutata.

La seconda considerazione è dunque la seguente: il Performance coaching management deve essere un vero sistema manageriale e di sviluppo competenze, oltre che un sistema per valutare la prestazione e dare riconoscimenti.

2.1 - Dare importanza alla fase a monte di definizione degli obiettivi

I sistemi non sono interessanti perché le persone che li devono portare avanti sono poco protagoniste: qualcun altro ha definito gli obiettivi ed ora si tratta sostanzialmente di darsi da fare per raggiungerli.

Spesso manca una vera fase di analisi e diagnosi della situazione, effettuata da colui che deve poi operare sul campo mettendo in gioco le azioni ritenute più idonee.

Si tratta dunque di ridare enfasi a questa fase responsabilizzando a tutti i livelli coloro che possono individuare obiettivi intermedi o iniziative che possono contribuire a conseguire risultati di livello superiore.

La fase di costruzione degli obiettivi dell'anno è una fase che comporta pensiero analitico per acquisire informazioni, pensiero sintetico per individuare quelle rilevanti e pensiero creativo per trovare le soluzioni che dovranno essere poi realizzate.

È dunque una fase di problem solving complesso che influenza tutto il processo successivo e che, se non ben elaborata, produce conseguenze negative e costi aziendali importanti.

Individuare gli obiettivi mette in gioco un'analisi ed un'interpretazione del come funziona il sistema di business o una parte dello stesso (ad esempio il proprio ruolo o una parte di processo) per produrre i risultati desiderati. Individuare e definire gli obiettivi richiede un'analisi dinamica del sistema

di risultati e del contesto di business nel quale sono inseriti i singoli ruoli e le singole persone ai vari livelli dell'organizzazione.

“Quando si afferma che gli obiettivi devono essere condivisi e negoziati non lo si dice per buonismo, né per utopie umanisticheggianti, ma per solide ragioni di logica organizzativa. È necessario, infatti per disporre di obiettivi sensati, mettere insieme dialetticamente due punti di vista, quello del capo che guarda dall'alto e vede l'importanza strategica dell'obiettivo e quello del collaboratore che vede le difficoltà concrete che fatalmente sfuggono al suo superiore” (cfr Ezio Nardini, articolo citato).

Vi sono dunque in questa fase due elementi cardine:

- saper individuare obiettivi che siano veramente fondamentali per le persone, per il ruolo gestito e in ottica più generale, per l'organizzazione;
- saper formulare gli obiettivi in modo corretto.

2.2 - Descrivere gli obiettivi in modo efficace

Nella gestione della prestazione occorre essere molto concreti.

L'azienda ha budget da conseguire, margini da realizzare, fatturati da sviluppare, costi da contenere, produttività da incrementare. Ad ogni persona è richiesto di contribuire.

Sapere dove si vuole arrivare è fondamentale, soprattutto per chi ha un ruolo professionale e manageriale. Una delle modalità che fa da guida alla propria condotta all'interno di questo scenario è quella di definire in anticipo gli obiettivi prioritari che sono collegati alle proprie responsabilità aziendali.

Questo perché se conosciamo in anticipo e nella maniera più precisa quale è il punto di arrivo, sicuramente sarà più facile organizzare le risorse ed indirizzare le energie per poterlo raggiungere.

Nel medesimo tempo si pone un'importante tema da affrontare: come definire gli obiettivi. È infatti chiaro che un obiettivo quale aumentare le vendite nella mia area di competenza, piuttosto che aumentare la produttività nel reparto, sono indicazioni troppo generiche per rappresentare un traguardo di lavoro.

Gli obiettivi non sono semplici indicazioni di massima così come non sono semplicemente dei desideri. I nostri cassetti sono pieni di desideri non realizzati non solo in campo lavorativo. Tutte le ricerche ed anche le nostre esperienze personali ci dicono che avere obiettivi chiari e ben formulati è un elemento imprescindibile per far sì che essi siano concretamente raggiungibili.

Perché un obiettivo possa dirsi tale deve rispondere ad alcune caratteristiche. Nel tempo sono stati individuati una serie di aspetti che devono connotare un obiettivo per poterlo definire tale. Tra questi uno dei più famosi sono le caratteristiche racchiuse nell'acronimo SMART proposto da Peter Druker già molti anni fa e precisamente nel 1954 (Peter Druker, *The practice of management*, Harper & Row, 1954) e poi ampliato in SMARTER.

SMARTER	
SPECIFIC	Sappiamo quanto è indispensabile sapere dettagliatamente cosa si vuole, oppure si rischia di fare solo sogni ad occhi aperti. Gli obiettivi più efficaci sono precisi e la persona ha davanti a sé una meta chiara, evidente, un bersaglio dove è ben visibile il centro con il punteggio massimo.
MEASURABLE	È assolutamente necessario poter verificare lo stato di avanzamento/miglioramento del nostro obiettivo. Per far questo bisogna tener conto di due diversi aspetti: la nostra percezione e i feedback che riceviamo dalle nostre persone di riferimento (il superiore, ma anche un collega, un amico, un familiare ...)
ACHIEVABLE	È importante identificare mete che siano ritenute "accessibili" e "attraenti" dall'individuo. Raggiungibile non significa poco impegnativo. L'andare oltre, l'uscire dalla propria zona di confort è parte costitutiva di un "vero" obiettivo.
REALISTIC	Indica il bisogno di identificare mete "possibili" e ambiziose. Esse, vanno scelte tenendo conto delle risorse attuali e potenziali dell'individuo e di ciò che si richiede che venga fatto per raggiungere la meta. Per capire se un obiettivo è realistico, occorre sempre avere le idee chiare nei minimi dettagli su cosa si deve fare per raggiungerlo, in modo da comprendere se si è in condizioni di arrivarci, sia in termini di disponibilità che di capacità.
TIME PHASED	È quindi necessario stabilire per prima cosa la scadenza entro la quale ci si propone di raggiungere l'obiettivo e successivamente le varie fasi di monitoraggio.
EXCITING	È naturale che l'obiettivo debba suscitare entusiasmo ed eccitazione una volta conseguito, ma è altrettanto importante che anche l'immaginare la sua possibilità di realizzarsi provochi in noi delle emozioni forti. Proprio la visualizzazione secondo la Programmazione Neurolinguistica rappresenta una chiave fondamentale per mantenerlo al centro delle proprie attività giorno dopo giorno in modo da rendere sempre più probabile il suo verificarsi.
RECORDED	È infine importante che l'impegno a raggiungere un obiettivo vada sottoscritto e opportunamente annotato, in modo che divenga un visibile "contratto" con noi stessi e un impegno leggibile. Questa caratteristica viene considerata la chiave di distinzione tra un obiettivo e un sogno: quest'ultimo è vivo solo sul piano astratto e mentale e tende a poter diventare un obiettivo concreto solo quando viene steso un piano scritto per confermarlo e poterlo rivedere in ogni momento.

S sta per Specifico

Noi ci poniamo obiettivi in ogni ambito della nostra vita, ma non sempre possono considerarsi veri obiettivi.

Se, per esempio, ci poniamo l'obiettivo di dimagrire questo è un desiderio. Se ci poniamo l'obiettivo di dimagrire 5 kilogrammi anche questo non è ancora un obiettivo perché poco definito.

Obiettivo può considerarsi ad es. il porsi il traguardo di dimagrire di 5 Kilogrammi entro 3 mesi facendo una dieta corretta e non utilizzando medicinali o sostituti di una sana alimentazione.

Anche in azienda porsi l'obiettivo di aumentare il fatturato non può considerarsi un obiettivo, mentre lo è quello di aumentarlo entro fine anno del 10%. Anche in questo caso l'obiettivo potrebbe essere più specifico se, essendo ad esempio critico il livello di fidelizzazione della clientela, ci si ponesse l'obiettivo di aumentare il 10% del fatturato complessivo, agendo sul portafoglio della clientela in essere. Questo è un obiettivo più specifico perché include la presenza di una strategia per conseguirlo. Come sappiamo a volte può essere abbastanza semplice definire l'obiettivo: la difficoltà sta nell'individuare la strategia di implementazione.

Per un atleta correre i 1500 metri in 3 minuti e 40 secondi è certamente un obiettivo ambizioso che lo porta a collocarsi entro i primi 10 atleti italiani (l'attuale record della distanza in campo maschile è detenuto da Hicham El Guerrouj, marocchino, con il tempo di 3'26"00).

Tuttavia è importante vederlo anche come il traguardo di una serie di tappe. In questo caso l'obiettivo di risultato (es. correre i 1500 m in 3, 40 minuti) può essere trasformato in un obiettivo di processo suddividendo i 1500 metri in una serie di fasi principali, ad esempio i tempi per ogni giro di pista che, se confermati, lo porteranno a conseguire quel risultato.

La gara consiste infatti in 3 giri di pista più uno completato solo per tre/quarti. È giudicata una gara che mette a dura prova gli atleti dal punto di vista fisico, ma le difficoltà anche maggiori derivano dalla sua gestione tattica.

M sta per Misurabile

Come posso sapere di avere raggiunto l'obiettivo? Parametri quantitativi e indicatori sono tra le misure più usate. Riferimento al budget, ai costi, al fatturato, alla produttività, agli scarti ecc. sono tra i più frequenti. Tuttavia non sempre è così facile avere un parametro, non sempre il controllo di gestione aziendale lo mette a disposizione.

Come misuriamo obiettivi di progetto? La scadenza certamente è un punto necessario ma non sufficiente. Come possiamo misurare la bontà del progetto?

Se si tratta di un obiettivo di miglioramento di un comportamento o di una competenza la faccenda rischia di diventare ancora più difficile.

In questo caso conviene sempre chiedere: come potrai dire di averlo raggiunto?

A sta per Arrivabile, ovvero realistico

L'obiettivo deve essere raggiungibile. Quando ci si pone una meta irrea-

listica si finisce molto spesso per “abbassare l’asticella”. Si erode dunque l’obiettivo per diminuire il divario tra risultati ottenuti e quelli desiderati. Il ridimensionamento dell’obiettivo iniziale può essere lento, tuttavia in molti casi il grande divario tra gli obiettivi iniziali e quelli ridimensionati nel corso del tempo è semplicemente la somma di tanti piccoli deterioramenti.

Un costante monitoraggio dello scostamento serve ad anticipare le azioni per mantenere l’obiettivo iniziale, permettendo inoltre di capirne le cause.

Nel medesimo tempo, raggiungibile, per chi vuole eccellere, fa rima con sfidante. Quale è in questi casi il nostro punto di riferimento? Il più delle volte è la base storica. Definire gli obiettivi sulla performance corrente significa però rischiare di perdere nuove opportunità e favorire l’immobilismo.

Se la performance precedente è poco accettabile, si corre il rischio di trasformarla in una norma che regolerà verso il basso i risultati successivi.

Generalmente gli individui motivati al successo sono soprattutto attratti da compiti moderatamente difficili (con probabilità di riuscita intorno al 50%) perché offrono la possibilità di mettersi alla prova, il che fa crescere esponenzialmente il rendimento rendendo più alte le possibilità di successo.

R sta per rilevante

L’obiettivo rilevante è importante e significativo per sé e per l’organizzazione. L’obiettivo facilmente realizzabile, ma poco rilevante, tende invece a demotivare poiché somiglia più ad una routine che ad un vero obiettivo di performance. Rilevante significa prioritario, importante non solo per il nostro ruolo e per l’organizzazione, ma anche per la nostra crescita professionale.

T sta per Tempificato

Un preciso intervallo temporale tra lo stato attuale e quello desiderato è necessario a stabilire la strategia di raggiungimento e ad individuare le azioni che sono state considerate importanti per il conseguimento dell’obiettivo. Se non ci poniamo dei limiti di tempo potremmo trovarci in una condizione di frustrazione attribuendo il mancato raggiungimento o alla eccessiva difficoltà dell’obiettivo, o a nostre incapacità; anche in questo caso può nascere la tentazione di abbassare l’asticella fino a renderlo facile.

Avere una cornice temporale di riferimento all’interno della quale verificare i progressi significa poter disporre di un elemento che ci fa riflettere sulle azioni messe in campo.

Per un atleta potrebbe trattarsi delle modalità di allenamento.

Il modello di precisione linguistica utilizzato da R. Bandler ci consente di passare dal generale al particolare, dal generico allo specifico. Per un atleta semiprofessionista che desidera migliorare la propria prestazione nella corsa dei 100 metri il linguaggio di precisione lo porta a specificare il suo obiettivo in questi termini *“desidero correre i 100 metri in 11 secondi netti; intendo allenarmi 3 volte a settimana per 3 ore nei prossimi 3 mesi per riuscire a passare dagli attuali 11,4 secondi agli 11 netti; ...”*

Una tabella come la seguente può essere utile per verificare che i nostri obiettivi siano ben espressi:

OBIETTIVO:		
TABELLA DI VERIFICA		
L'obiettivo è specifico ed è espresso in forma positiva?	SI	NO
L'obiettivo è tempificato?	SI	NO
L'obiettivo è espresso al presente e ti coinvolge direttamente?	SI	NO
L'obiettivo è misurabile, è controllabile il suo raggiungimento?	SI	NO
L'obiettivo è di vostra diretta responsabilità	SI	NO
L'obiettivo è altamente motivante, elettrizzante?	SI	NO

Come afferma Stephen R. Covey:

“Tutto sta nell’essere assolutamente chiari sui risultati. Il tuo livello di chiarezza aumenta la probabilità di ottenere ciò che vuoi. Questo accade perché introducendo obiettivi ben definiti nella tua mente, comincerai a riconoscere le opportunità che favoriscono la realizzazione dei tuoi obiettivi e a trarne vantaggio”
(Stephen R. Covey, Le sette regole per avere successo, Franco Angeli, 2010).

Una delle parole più importanti in questa frase è “tuoi”. Finché non divengono veramente tuoi obiettivi, finché rimangono estrinseci rispetto al tuo modo di vedere le cose, gli obiettivi perdono molta parte della loro forza. Gli obiettivi non possono essere solo dell’azienda; devono essere fino in fondo anche i nostri obiettivi.

È per questo che una buona impostazione dovrebbe prevedere una fase in cui gli obiettivi siano almeno in parte posti dal collaboratore. Le aziende hanno però timore che il collaboratore li fissi in modo troppo lasco, troppo poco ambizioso.

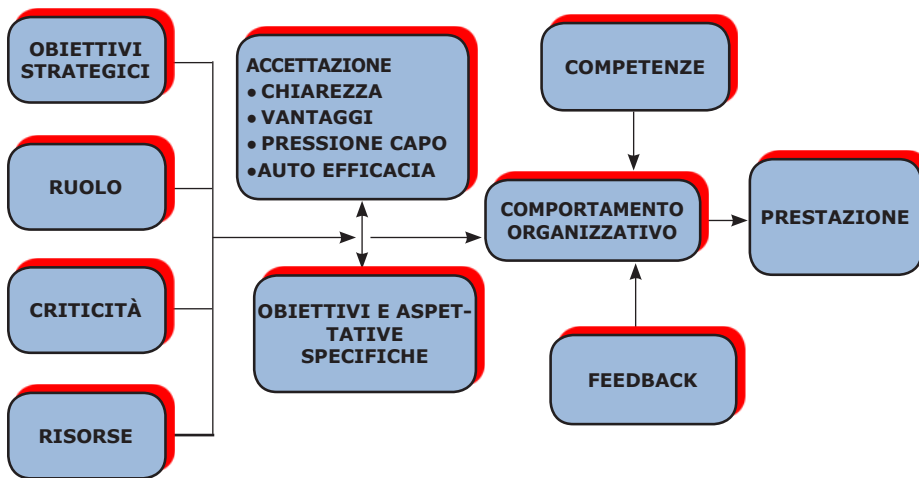
Al contrario noi pensiamo che, se sono chiari gli obiettivi più generali e vi è un rapporto trasparente e di fiducia, il collaboratore ha di solito interesse a mettersi in luce definendo obiettivi sfidanti. Questo è anche un modo per vedere quanto il collaboratore è disposto a migliorarsi, ad andare oltre, a spendersi sino in fondo.

2.3 - Come individuare gli obiettivi

Abbiamo detto che l’individuazione degli obiettivi deve essere effettuata all’interno di un quadro complessivo dove sono esplicitati quattro aspetti fondamentali. Gli obiettivi devono quindi essere coerenti con:

- Il ruolo e le sue responsabilità
- Gli obiettivi strategici di ordine superiore
- Le criticità presenti
- Le risorse a disposizione della persona

DETERMINANTI DELLA PRESTAZIONE



2.4 - Individuare gli obiettivi: il riferimento al ruolo

Il riferimento al ruolo è un primo aspetto fondamentale rispetto al quale impostare il sistema. Ruolo significa responsabilità, livello di discrezionalità nelle decisioni e possibilità di controllo. Sappiamo che gestire obiettivi significa avere un potere reale di influenza sugli stessi.

Ogni prestazione è richiesta in primo luogo in riferimento al ruolo che viene esercitato. Da un ruolo ci si aspettano risultati proprio in ragione delle deleghe affidate e dei margini di autonomia che ad esso sono concessi.

Il ruolo si differenzia dalla mansione e dalla posizione poiché quest'ultime indicano compiti e responsabilità che fanno riferimento all'organizzazione, alla struttura e ai processi aziendali, e non mutano al mutare del contesto esterno e delle strategie.

Il ruolo è invece in primo luogo un sistema di aspettative che ricava le priorità dai propri obiettivi che sono a loro volta condizionati dalle strategie aziendali, dalle competenze organizzative presenti e dal contesto esterno (di mercato, tecnologico e concorrenziale).

Lo schema seguente rappresenta un ottimo strumento per individuare i principali aspetti che caratterizzano un ruolo organizzativo e devono essere tenuti presenti nel momento in cui si condivideranno gli obiettivi prioritari.

Il ruolo

Descrivi il tuo ruolo utilizzando la suddivisione qui di seguito proposta: obiettivi di ruolo, responsabilità connesse al ruolo, parametri di risultato, vincoli ed autonomia..

Obiettivi del ruolo:

Responsabilità principali del ruolo:

Parametri di risultato del ruolo:

Vincoli ed autonomia del ruolo:

Ruoli con discrezionalità eccessivamente limitata non possono essere gestiti tramite obiettivi, ma principalmente attraverso compiti e possono essere motivati dalla partecipazione ad obiettivi della squadra. Avere ben presente le caratteristiche di un ruolo significa avere una prima mappa che guida nell'individuazione di obiettivi corretti.

ESEMPIO: COORDINATORE DI ZONA COMMERCIALE

È alle dipendenze di un capo area vendite e coordina 15 venditori. Oltre a gestire il conseguimento dello sviluppo del fatturato secondo il budget definito e in coerenza con le politiche commerciali dell'azienda, le sue principali responsabilità sono indirizzate a cogliere le opportunità di mercato attraverso la conoscenza del business sul territorio, la comprensione delle esigenze e del funzionamento economico dei distributori e la relazione con i clienti.

Le sue responsabilità dunque non sono solo quelle tipiche della posizione organizzativa:

- garantire il conseguimento dei volumi e dei fatturati di vendita definiti a budget
- gestire e sviluppare i collaboratori
- elaborare e proporre i contratti con i distributori, verificandone la realizzazione

ma anche quelle di:

- valutare i clienti in termini di valore attuale e potenziale e di fare prospecting, facendo altresì una valutazione dei possibili canali da sviluppare
- elaborare proposte di investimento in modo da consentire le più corrette decisioni aziendali
- sviluppare una visione ampia e prospettica della logica della filiera: gestione cioè dei rapporti con gli installatori, con le società di costruzione, con i progettisti in quanto l'azienda fa non solo sell-in, ma anche sell-out.

ESEMPIO: RESPONSABILE DI AREA

Alle dipendenze del direttore vendite coordina alcuni coordinatori di zona. Oltre a garantire lo sviluppo del fatturato per la sua area, in linea con i budget definiti e nell'ambito delle politiche commerciali dell'azienda, sue responsabilità principali sono:

- esprimere una visione più ampia del territorio, capendo il potenziale della sua area
- conoscere i carichi di lavoro e distribuirli in modo coerente rispetto ai possibili business
- cogliere le opportunità di una crescita basata sul potenziale e sulle opportunità in tutti i cataloghi prodotti/servizi dell'azienda
- comprendere gli elementi di redditività, per valutare i possibili investimenti in formazione, marketing, promozione
- far crescere i collaboratori come manager commerciali
- valutare la redditività per cliente e più complessivamente per l'area
- gestire e sviluppare i collaboratori
- valorizzare e tradurre in termini di business le informazioni che arrivano dai coordinatori e portarle a monte in termini sistematici e strutturati per poter prendere o influenzare le decisioni aziendali
- saper decidere tatticamente per ottimizzare le risorse a disposizione
- esprimere aggressività commerciale unitamente a sistematicità di analisi/proposta e gestione/organizzazione dei collaboratori
- esprimere innovazione e propositività: per cogliere le opportunità occorre elaborare alternative di soluzione, bisogna avere creatività perché oggi noi abbiamo dei vincoli e dei limiti e dunque dobbiamo gestire in questo modo.

Sottolineiamo ancora una volta che il ruolo non è una semplice descrizione della posizione, ma è una specificazione della stessa all'interno di un contesto di business e aziendale. È un sistema di aspettative e non solo una descrizione di compiti e responsabilità.

In questo modo emergono alcune esigenze che vengono in primo piano ed altre che rimangono più sullo sfondo. Così come non vi sono uomini per tutte le stagioni, non vi sono ruoli uguali (anche sotto la stessa denominazione) per ogni contesto competitivo.

Dal momento che abbiamo messo in evidenza come nella gestione degli obiettivi sia essenziale un certo livello di autonomia e di discrezionalità, un punto da verificare sempre è il grado di influenza e di controllo che il responsabile del ruolo può esercitare sull'obiettivo.

Come esposto nel caso successivo, occorre verificare sempre il livello di coerenza.

Coerenza tra il ruolo e l'obiettivo di un capo Reparto

Garantire un aumento di produttività del 10% rispetto all'anno precedente per un capo reparto è un obiettivo che esula in buona parte da un controllo collegato alle proprie effettive responsabilità. Questo perché:

- non può infatti governare decisioni collegate al cambiamento di mezzi di produzione, piuttosto che a variazioni di processo;
- probabilmente l'obiettivo di aumento del 10% è quello del suo superiore.

Un obiettivo più realistico per il nostro capo reparto potrebbe essere quello di aumentare la produttività della manodopera riducendo il tasso di assenza dal lavoro o agendo sulle competenze della stessa o sulla gestione più efficace del cambio turno.

Si può ovviamente lasciare l'obiettivo più complessivo di produttività, poiché certamente vi contribuisce, ma occorre farlo pesare in modo realistico rispetto al potere discrezionale del ruolo.

Saranno invece ritenuti prioritari altri obiettivi e azioni da realizzare in coerenza con questo obiettivo superiore e appunto con il livello di discrezionalità del ruolo.

Coerenza tra il ruolo e l'obiettivo di un responsabile della formazione

Obiettivo: "Incrementare la capacità di leadership dei manager aziendali migliorandone il punteggio ottenuto complessivamente sulla base del sistema di mappatura delle competenze".

È un obiettivo corretto?

A noi sembra che anche questo obiettivo non sia in buona parte sotto controllo della persona. Un obiettivo più rispondente potrebbe essere quello di:

"elaborare e realizzare un progetto di sviluppo della leadership che ottenga un giudizio positivo dai partecipanti (uguale o superiore a 4 su una scala a

5 livelli) e un feedback positivo sull'attuazione dei nuovi comportamenti da parte dei manager nella gestione dei collaboratori”.

Tuttavia un obiettivo di livello superiore non dovrebbe essere semplicemente eliminato. Mantenerlo vivo significa far comprendere il fine a cui è collegato il nostro sforzo e le nostre azioni, aumentando il senso di proprietà (ownership) e dunque l'iniziativa e il farsi carico in termini attivi e propositivi.

2.5 - Individuare gli obiettivi: il quadro strategico

Per non disperdere le risorse, gli investimenti, gli sforzi personali e professionali è fondamentale una coerenza con le priorità complessive dell'organizzazione.

Si dice in questo caso, in maniera un po' semplicistica, che gli obiettivi devono essere “a cascata”. L'azienda fa parte di un sistema competitivo e se vuole crescere deve saper individuare le priorità di sviluppo, deve conoscere le proprie competenze distintive, deve saper individuare in modo il più possibile anticipato le opportunità da sfruttare.

Come affermano Hamel e Prahalad, nel loro stupendo libro “Alla conquista del futuro”: *“se le competenze sono la radice della competitività, la sfida decisiva per la competizione sta nello sviluppare in anticipo rispetto ai concorrenti le competenze che dischiudono l'accesso alle opportunità di domani e nel trovare nuove applicazioni delle attuali competenze distintive”*. (G.Hamel & C.K. Prahalad, *Alla conquista del futuro: le nuove strategie per vincere la competizione economica e creare i mercati di domani*, Il Sole 24 Ore, 1999)

Se il processo di individuazione degli obiettivi a tutti i livelli vuole contribuire a conseguire gli obiettivi aziendali, occorre avere una serie di informazioni sul quadro generale.

Questo compito è di responsabilità dei dirigenti di alto livello.

Definire obiettivi significa sempre contribuire in un qualche modo a “conquistare una quota di opportunità”.

Diventa importante domandarsi:

- quale percentuale delle opportunità future potremo aggiudicarci sfruttando le nostre attuali abilità o meglio competenze?
- Quali nuove competenze dovremo sviluppare ed in quale misura dovremo ridefinire il nostro attuale orientamento sul mercato per guadagnare una quota maggiore delle opportunità future?

Per ottenere una quota consistente di profitti occorre possedere un'altrettanta consistente quota di competenze.

È dunque essenziale che i Top Manager considerino l'impresa come un portafoglio di competenze e si domandino: *“Quali opportunità la mia azienda è in grado di sfruttare in modo originale e unico facendo leva sul nostro patrimonio di competenze?”*

La risposta è “*quelle aree di opportunità dove difficilmente potrebbero accedere altre imprese con competenze diverse*”.

(G.Hamel & C.K. Prahalad, *op. cit.*)

Per tale motivo è sempre fondamentale inserire obiettivi di competenze, per rafforzare le radici dei profitti.

Che cosa possiamo fare che sia difficile da imitare?

Le intuizioni sul futuro di un settore consentono ai manager di dare una risposta a tre difficili domande:

- Quali nuovi benefici dovremo cercare di offrire ai clienti?
- Quali nuove competenze dovremo sviluppare o acquisire per offrire tali benefici ai clienti?
- Come dovremo riconfigurare l’interfaccia fra impresa e clienti nel corso dei prossimi anni?

Le percezioni anticipatorie si basano sulla capacità di intuire con precisione quali tendenze in campo tecnologico, demografico, normativo e degli stili di vita possono essere sfruttate per riscrivere le regole di un settore e creare un nuovo spazio competitivo.

Le previsioni del futuro nascono più che da qualsiasi altra cosa, dal profondo desiderio di cambiare radicalmente la vita degli altri.

È possibile anticipare il futuro solo cambiando le lenti attraverso le quali:

- si guarda all’impresa (competenze distintive contro unità aziendali strategiche)
- si guarda ai mercati (funzionalità contro prodotti)
- si amplia il proprio campo visivo (diventando più curiosi)
- si ottiene una o più visuali differenti (guardando cioè con gli occhi di un bambino - eclettismo)
- si mette in dubbio di tanto in tanto ciò che si vede (sfidando le convenzioni prezzo/prestazione, anzi andando controcorrente)

Ciò vale non solo per il Top Management ma, in qualche misura, per tutti i ruoli aziendali.

Secondo Hamel & Prahalad:

“L’obiettivo è dunque quello di imparare in tempi brevissimi e con la minima spesa quale sia esattamente la domanda del mercato, quale il concetto più appropriato di un nuovo prodotto o servizio e quali cambiamenti sia necessario introdurre nella strategia di mercato. Ciò è possibile se fin dall’inizio i clienti chiave vengono coinvolti nella fase di sviluppo e se i nuovi concetti di prodotto e di prototipi vengono “testati” con la collaborazione dei dipendenti e/o dei clienti in esperimenti su un mercato ridotto, se i rischi legati agli investimenti vengono condivisi con i partner di un’alleanza o se si sfrutta la posizione di un partner per ottenere delle informazioni in merito ad una categoria nuova e sconosciuta di clienti o di tecnologie. La competenza distintiva sono le capacità (tecniche, orga-

nizzative, comportamentali, di mentalità) sulle quali si basa la leadership in una gamma di prodotti o servizi. La sfida decisiva per la competizione sta nello sviluppare in anticipo rispetto ai concorrenti le competenze che dischiudono l'accesso alle opportunità di domani e nel trovare nuove applicazioni delle attuali competenze distintive”.

(G.Hamel & C.K. Prahalad, op. cit.)

Una competenza distintiva è infatti un insieme di skills e tecnologie che consente ad un'impresa di offrire un particolare beneficio ai clienti. Lo sviluppo delle competenze implica un processo di apprendimento “cumulativo” piuttosto che singoli momenti di creatività. È dunque difficile comprimere nel tempo tale processo. I cicli dei prodotti possono diventare sempre più brevi, ma per la conquista della leadership nelle competenze distintive è più probabile che ci vogliano anni, non mesi.

ALCUNE DOMANDE CHIAVE

- Quali saranno in futuro i vostri clienti?
- Quali sono oggi i vostri clienti?
- Su cosa si baserà in futuro il vostro vantaggio competitivo?
- Da dove ricaverete in futuro i vostri margini?
- Su cosa si basa oggi il vostro vantaggio competitivo?
- Da dove ricavate oggi i vostri margini?
- Quali competenze o capacità vi renderanno unici domani?
- Quali competenze o capacità vi rendono unici oggi?
- In quali mercati di prodotti finali operate oggi?
- In quali mercati di prodotti finali opererete in futuro?

Sempre da Hamel & Prahalad ci vengono fornite indicazioni su come realizzare la strategia:

Concentrare le risorse in modo razionale sugli obiettivi più strategici

Non nutrire nessuna aspirazione è deleterio quasi quanto averne molte ed in contraddizione tra di loro. Se l'elenco delle priorità da rispettare per la crescita dell'impresa e per lo sviluppo di nuovi business non viene condiviso da tutti i componenti di una struttura aziendale, è molto probabile che il patrimonio di risorse venga frammentato e sfruttato in modo inadeguato.

Focalizzare le risorse

Nessun gruppo funzionale o reparto può farsi carico da solo di tutti gli obiettivi contemporaneamente, soprattutto se il divario da colmare in ciascuna area è molto profondo.

Gli autori riportano questo esempio: *“se una persona che sta a circa tre metri da voi vi lancia contro contemporaneamente cinque palline da golf, quale sarà la vostra reazione? A meno che non siate un abilissimo giocatore, il primo istinto sarà quello di schivare le palline. Allo stesso modo reagiscono i dirigenti di medio livello, quando il top management tenta*

di imporre cinque o sei importanti obiettivi finalizzati ad introdurre dei miglioramenti senza specificare l'ordine di priorità”.

(G.Hamel & C.K. Prahalad, op. cit.)

PAROLE CHIAVE

Convergere = creare una base di consenso sugli obiettivi strategici

Focalizzare = definire in modo preciso gli obiettivi da conseguire in termini di miglioramenti

Mirare il bersaglio = enfatizzare le attività ad alto valore

Imparare = utilizzare il cervello di ogni dipendente

Prendere in prestito = accedere alle risorse dei partner

Miscelare = combinare gli skill in modo nuovo

Bilanciare = assicurare importanti attività complementari

Riciclare = riutilizzare gli skills e le risorse

Coinvolgere = fare causa comune con gli altri

Proteggere = fare scudo alle proprie risorse

Accelerare = minimizzare i tempi per il recupero del capitale investito

Attenzione comunque all'eccesso pianificatore dedotto solamente dalla strategia, poiché non tiene conto degli imprevisti e di una serie di variabili che non possono essere tutte anticipatamente previste. In questo senso è fondamentale tener conto anche del terzo e successivo elemento.

2.6 - Individuare gli obiettivi: l'analisi della situazione in essere e le criticità

Il terzo fondamentale fattore di riferimento è l'analisi dei risultati attuali e il loro scostamento da quelli desiderati. Come diceva Tom Hanks (alias James Lowell) in Apollo 13: “Huston, we have a problem”.

“Se non piove non prendiamo l'ombrello”

Anche se i risultati raggiunti l'anno precedente sono stati di assoluto rilievo emergono sempre alcuni punti di miglioramento.

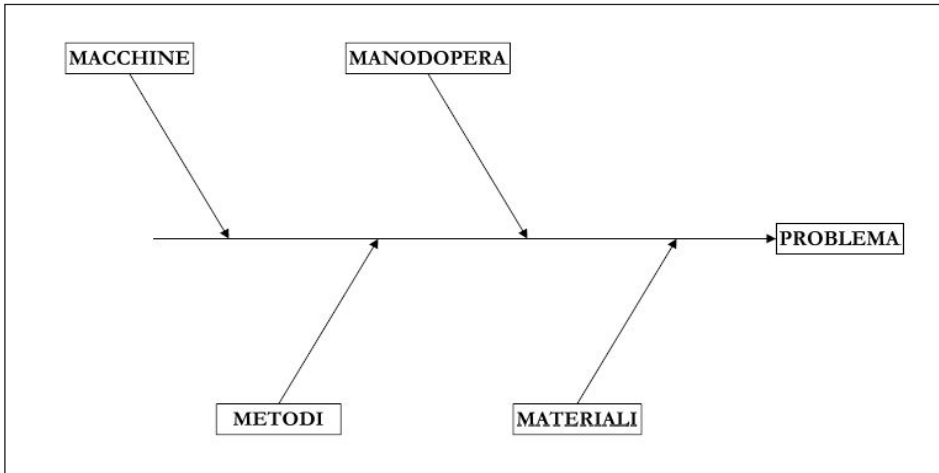
Un primo punto di partenza consiste dunque nell'analisi degli scostamenti.

Capire le criticità significa esplorarne le possibili cause, così come individuare possibili miglioramenti significa comprendere i fattori che li possono determinare o quantomeno influenzare.

Uno degli strumenti che facilitano quest'operazione, utilizzati dapprima in ambito produttivo e poi estesi anche in ambito servizi, sono i diagrammi di Ishikawa.

Questo tipo di diagrammi causa-effetto vennero messi a punto in Giappone nel 1943 da Kaoru Ishikawa, guru della qualità totale. Sostanzialmente si tratta di una rappresentazione grafica di tutte le possibili cause relative ad un

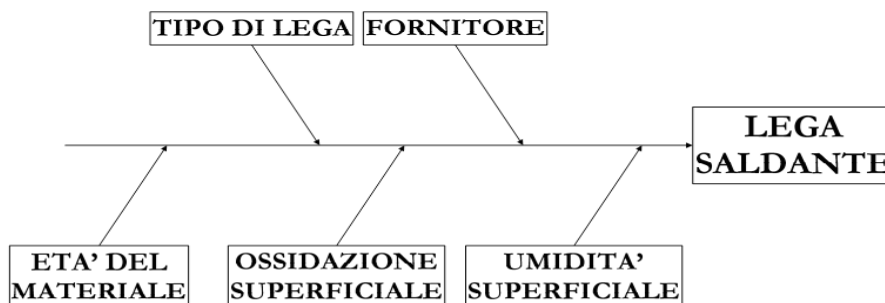
problema. La rappresentazione grafica assume la forma di una lisca di pesce. Nel corso di una o più sessioni di brainstorming si esaminano i problemi e le loro possibili cause. Se ci riferiamo ad un settore o una problematica industriale, entrambe si rappresentano in uno o più diagrammi in quattro macrogruppi: Macchine, Manodopera, Metodi, Materiali. Ogni causa può essere a sua volta effetto di altre cause.



Ad esempio:

- il guasto delle MACCHINE può essere effetto di una carente progettazione
- la MANODOPERA poco efficiente può essere effetto di una cattiva gestione delle risorse umane
- i METODI non sufficientemente qualificati possono essere effetto di una carente qualità della progettazione, delle specifiche o della Norma tecnica di riferimento.
- i MATERIALI possono essere effetto di carenti controlli della qualità, difetti, o lotti di materiali non conformi.

ITERAZIONE



A volte l'obiettivo non è così evidente ed è necessario partire dai sintomi e da un'interpretazione della situazione anche alla luce degli obiettivi di

ordine più generale. L'analisi condotta secondo il metodo e l'acronimo S.W.O.T. ci offre questa possibilità.



Punti di forza: sono le cose da potenziare e su cui puntare cioè le condizioni della azienda, il know how dei collaboratori e dei suoi dipendenti, la sua struttura patrimoniale ed il tipo di produzione.

Punti di debolezza: sono le cose da migliorare; ad esempio occorrerà attuare un processo innovativo, predisporre periodicamente corsi di formazione del personale riorganizzare la struttura aziendale, ecc.

Opportunità: sono i vantaggi che possono venire dall'esterno come ad esempio normative favorevoli, cambiamenti socio economici, sviluppo di nuove tecnologie.

Minacce: sono eventi che possono ostacolare o frenare i nostri progetti. L'individuazione delle SWOT è essenziale perché i passi successivi nel processo di pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi può essere elaborato partendo dalla SWOT.

In particolare le minacce possono venire da: eventi esterni, punti deboli sottovalutati, opportunità trascurate o punti di forza non utilizzati. In tal modo però le opportunità e le minacce si trasformano in punti di debolezza.

Occorre invece, al momento giusto, trasformare le opportunità in punti di forza e potenziarle prima che diventino minacce o punti deboli. Ridurre e neutralizzare i punti di debolezza o trasformarli in punti di forza ed opportunità (ad esempio: minore concorrenza e maggiore innovazione) è la via da percorrere per raggiungere risultati vantaggiosi.

2.7 - Individuare gli obiettivi: verificare e valorizzare le risorse a disposizione

Un punto che non viene a sufficienza affrontato e che noi riteniamo fondamentale riguarda l'analisi precisa e sistematica delle risorse che abbiamo a

disposizione. Queste possono essere di due ordini: esterne ed interne.

Le risorse esterne sono quelle non legate direttamente alle nostre competenze ma di cui possiamo disporre o che possiamo ritrovare nella nostra area di influenza. Possono essere economiche, organizzative, di supporto ecc.. Molte volte non ci rendiamo conto di quante risorse esistono vicino a noi: il nostro superiore, i colleghi, i collaboratori, le persone di riferimento nella nostra comunità professionale, ma anche prodotti, processi, informazioni di benchmarking, ecc ...

Le risorse interne: sono principalmente composte dalle nostre competenze e motivazioni. Gli obiettivi devono quindi tener conto del livello di maturità professionale e di competenza: conoscenze, saper fare, capacità, esperienze, livello di legittimazione all'interno dell'organizzazione e conseguentemente il livello di delega e di ampiezza dell'obiettivo.

2.8 - Tipologie di obiettivi

Definire un obiettivo significa contemporaneamente risolvere dei problemi. L'interesse sta molto nella ricerca delle soluzioni vincenti: in particolare di quelle soluzioni che possono essere definite non sintomatiche, non una risposta contingente, ma una risposta definitiva alle cause sottostanti.

Vi sono diverse tipologie di obiettivi, ma per comodità e sintesi possiamo raggrupparle in quattro categorie fondamentali:

- **Obiettivi di risultato economico-finanziario:** conseguire budget, fatturati, margini, vendite, produttività, customer satisfaction, notorietà del marchio, ecc.; in generale obiettivi misurabili attraverso indici di controllo di gestione
- **Obiettivi di Progetto:** legati alla gestione e al miglioramento di processi, prodotti aziendali, all'organizzazione e alla gestione
- **Obiettivi di innovazione:** focalizzati a sviluppare una competenza distintiva dell'azienda o ad un prodotto/servizio/processo che possa creare un differenziale competitivo
- **Obiettivo di sviluppo competenze della persona:** acquisizione di conoscenze, capacità, comportamenti più efficaci

Per esplicitare in maniera più completa le tipologie indicate possiamo far riferimento agli obiettivi di un direttore del personale, osservando anche i punti attenzione nella definizione di un obiettivo.

Obiettivi di Risultato

Un tipico obiettivo del direttore del personale è il conseguimento del budget relativo al costo del lavoro, ad esempio:

“Diminuire di x % il costo del lavoro entro la data y”.

È un obiettivo importante e facilmente misurabile ma se lasciato solo può produrre risultati negativi. Il direttore potrebbe, per esempio, essere spinto a fare tagli indiscriminati, magari sulle persone con retribuzioni più alte

che potrebbero essere quelle più competenti o critiche. Alla luce di queste ultime considerazioni questo obiettivo dovrà essere affiancato da altri. Un'idea potrebbe essere quella di affiancare alla riduzione del costo del lavoro il mantenimento delle risorse più valide, degli alti potenziali e delle alte prestazioni. Per questa fascia di dipendenti un obiettivo potrebbe essere turnover pari una % molto bassa, diciamo al massimo 5%.

Questo semplice esempio è utile per sottolineare ancora una volta come gli obiettivi debbano essere definiti in modo da minimizzare i comportamenti cosiddetti "opportunistici". Utilizzando una metafora potremmo dire che occorre far navigare tra Scilla e Cariddi: se ci si sposta troppo da una parte o dall'altra si corre il rischio di naufragare.

Obiettivi di Progetto

Gli obiettivi di progetto sono finalizzati alla gestione e al miglioramento di processi aziendali.

Per il nostro direttore del personale può ad es. essere importante introdurre un sistema che possa valutare in maniera affidabile il potenziale e le competenze presenti in azienda.

Gli esempi possono essere molteplici, l'importante è renderli chiari e misurabili facendo sempre riferimento ai parametri SMARTER descritti in precedenza.

Obiettivi di Innovazione

Gli obiettivi di progetto e di innovazione si avvicinano molto. Noi vogliamo mettere in luce esplicitamente gli obiettivi di innovazione allo scopo di enfatizzare l'importanza di trovare nuove strade, di individuare nuove soluzioni. Sappiamo che questo è uno degli elementi essenziali della competitività soprattutto da parte delle aziende dei paesi altamente industrializzati e con servizi avanzati. Occorre a livello diffuso da parte dei professional e dei quadri aziendali esplorare nuove soluzioni, individuare creativamente sviluppi in ordine a prodotti, tecnologie, gestione del cliente organizzazione, risorse umane, andando oltre la tradizione. Benchmarking, collegamento con aziende particolarmente innovative, analisi dei best practice to work, ecc. possono essere dei riferimenti per individuare questo tipo di obiettivi.

Obiettivi di sviluppo competenze

Riteniamo essenziale che nel Performance Coaching Management venga inserito sempre, per ogni persona coinvolta, almeno un obiettivo di sviluppo competenze, poiché il sistema può risultare vincente nel medio periodo solo se attiva competenze aggiornate e distintive.

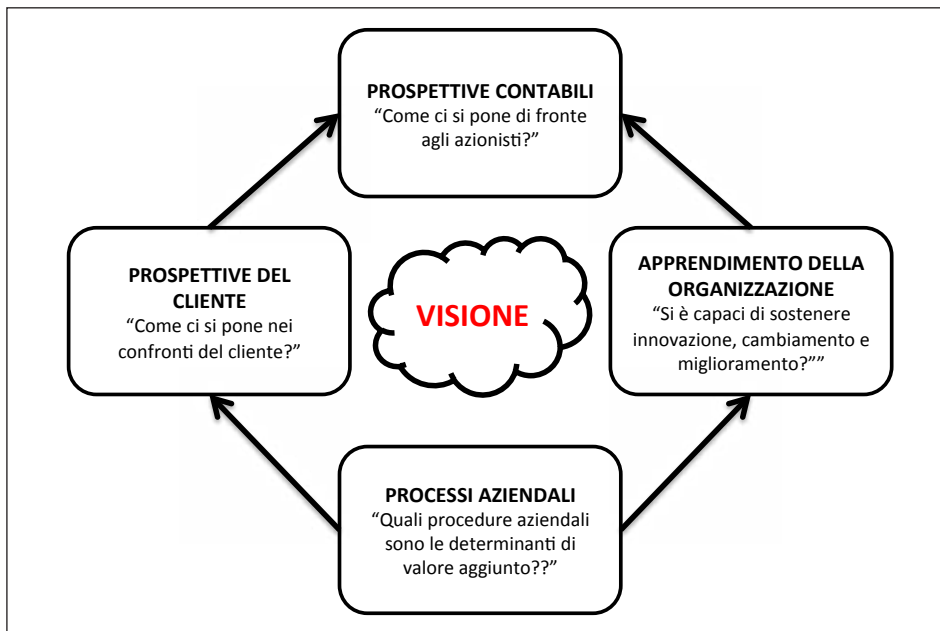
Per il nostro direttore del personale questo obiettivo potrebbe essere rappresentato dalla capacità di sviluppare le proprie competenze in termini di negoziazione con gli interlocutori sindacali o di migliorare la capacità di

presentare in modo accattivante le proprie proposte al comitato di direzione o di sperimentare in prima persona un percorso di coaching finalizzato. La cosa importante è, anche in questo caso, non essere generici. Occorre scegliere all'interno di quella che possiamo chiamare area di sviluppo competenze (es. comunicazione, teamwork o gestione collaboratori, ecc.) gli obiettivi specifici e verificabili.

2.9 - Omogeneità e differenze con la Balance Scorecard (BSC)

Gli attuali sistemi di pianificazione e controllo hanno ormai superato la sola focalizzazione sugli aspetti economico finanziari. Uno dei principali approcci in questo senso è la Balance Scorecard proposta da Norton & Kaplan che integra altre 3 tipologie di obiettivi, chiamati prospettive:

- la prospettiva cliente (customer perspective)
- la prospettiva interna (internal business process perspective)
- la prospettiva di innovazione ed apprendimento (learning and growth perspective)



Nonostante la BSC sia uno strumento ormai consolidato e utilizzato anche in Italia soprattutto da grandi gruppi industriali, secondo noi vi sono due aspetti critici degni di nota:

- richiede un intervento molto consistente sul sistema di controllo di gestione e sull'I.T. che deve garantire la messa a disposizione delle informazioni necessarie a dare visibilità e consistenza a tutti i numerosi parametri introdotti per effettuare il controllo;
- insiste molto sugli aspetti di contenuto ma molto meno su quelli di processo, definisce con dovizia la struttura e l'articolazione degli obiettivi e delle azioni, ma non mette al centro la relazione.

La logica che proponiamo è meno amministrativa e di controllo di gestione, e maggiormente incentrata sulle relazioni e sulla responsabilizzazione diretta degli individui e dei gruppi, in una prospettiva che in termini sintetici possiamo definire di empowerment.

Sugli aspetti legati alle motivazioni ed alle convinzioni diventa quindi assolutamente decisivo il collaboratore. Nessuno può prendere il suo posto. È lui il primo protagonista e non l'esecutore di obiettivi definiti da qualcuno. È lui l'implementatore, quello che con la passione e la creatività si farà carico di sviluppare soluzioni che facciano procedere verso il traguardo e avrà lui in primo luogo la possibilità di verificarne la bontà.

Questo è, in sintesi, il significato di mettere a punto un sistema dinamico governato principalmente dal protagonista col feedback e il supporto della sua linea operativa.

Questo è anche il significato di avere un supporto come il Software FOCUS, del quale si presenterà in dettaglio le caratteristiche al capitolo 6, che mantenga alta la concentrazione e richieda risposte aggiornate e puntuali su tutti gli aspetti che abbiamo finora analizzato.

2.10 - Concretizzare le competenze in comportamenti osservabili

Definire obiettivi di sviluppo delle competenze significa contemporaneamente individuare uno o più comportamenti osservabili che ne rendano il più possibile oggettiva la gestione e la valutazione. A questo scopo è stato messo a punto una metodologia chiamata BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale).

Di seguito viene mostrato un esempio di questa logica che secondo noi deve evidenziare quattro aspetti:

- la definizione della competenza di riferimento
- il significato e dunque il valore strategico di questa competenza
- l'individuazione di una serie di comportamenti o di indicatori operativi di come questa competenza possa esplicitarsi nell'attività lavorativa
- la definizione di una scala di attuazione della competenza da un valore inadeguato ad uno eccellente.

PRODURRE NUOVE IDEE APPLICABILI (INNOVARE SISTEMATICAMENTE)	
<p>CONTESTO: Innovare sistematicamente, e non solo gestire, è prima di tutto un modo di porsi, un atteggiamento da diffondere a tutti i livelli della nostra struttura. Ognuno di noi è chiamato ad individuare, nell'ambito della strategia complessiva, nuove idee per risolvere i problemi che quotidianamente si trova ad affrontare. Creatività ed applicabilità sono due elementi da saper fondere in una sintesi che realizza un concreto valore aggiunto per il cliente interno ed esterno e per il conto economico.</p>	
<p>DEFINIZIONE: è la capacità di operare orientando il proprio contributo professionale allo sviluppo di nuove soluzioni: organizzative, tecnologiche, di prodotto, di servizio e di processo. È la capacità di superare schemi e prassi consolidate, di elaborare nuovi percorsi valorizzando gli aspetti positivi del cambiamento. È il processo di trasformazione di una nuova idea in un concreto valore aggiunto per il cliente (interno ed esterno).</p>	
LIVELLI DI CAPACITÀ	ELEMENTI PER LA VERIFICA E LO SVILUPPO DEI COMPORTAMENTI
<p>DA MIGLIORARE FORTEMENTE: fa solo ciò che gli viene espressamente richiesto. Agisce nella pura logica di prassi ormai consolidate. Non individua soluzioni alternative. Non vede e non coglie opportunità. Non mostra curiosità davanti alle novità ed al cambiamento.</p>	<p>PER TUTTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppa sistemi e metodologie innovative rispetto al passato e le trasferisce ad altri ambiti aziendali. • Si pone costantemente obiettivi migliorativi ridisegnando fasi ed attività in funzione dell'ottimizzazione di tempi, costi e risorse impiegate. • È curioso e aggiornato di fronte alle novità. • Dimostra capacità di elaborare alternative originali di soluzione. • Partecipa attivamente alla propria comunità professionale (<i>meeting, convegni ecc.</i>). • Dimostra di avere punti di vista anche indipendenti o non convenzionali rispetto alla maggioranza. • Scomponde un problema complesso in modo da trovare soluzioni alternative o non convenzionali. <p>PER I RESPONSABILI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sa indicare obiettivi di innovazione ai propri collaboratori. • Lascia ai collaboratori la necessaria autonomia creativa senza imporre idee precostituite. • Richiede sempre l'aggiornamento delle conoscenze ai collaboratori, la partecipazione attiva alle comunità professionali, la curiosità di interessarsi alle novità tecnologiche di settore e in settori potenzialmente collegati.
<p>DA MIGLIORARE SU DIVERSI COMPORTAMENTI SPECIFICI: solo se sollecitato coglie le opportunità e propone soluzioni di miglioramento o nuove rispetto al passato. Si limita ad ottimizzare le conoscenze in suo possesso e solo in caso di necessità si aggiorna.</p>	
<p>DA MANTENERE E POTENZIARE: riconosce le opportunità. Si attiva per proporre alternative di soluzione. Riesce ad elaborare una visione del problema ed a proporre soluzioni innovative. È impegnato nella ricerca di elementi di miglioramento dei risultati e dei processi gestiti.</p>	
<p>DA SVILUPPARE PER CONSEGUIRE L'ECCELLENZA: riesce sempre a vedere i fatti e i problemi sotto angolazioni non abituali. Riesce sempre a mettere in discussione ciò che è dato per scontato e consolidato. Di fronte a un problema propone sempre diverse soluzioni alternative. Riconosce e fa propri i contributi innovativi degli altri. Sviluppa autonomamente soluzioni creative.</p>	
<p>PUNTO DI ECCELLENZA DA SVILUPPARE COME CAPACITÀ DISTINTIVA: <i>rappresenta il modello di eccellenza da prendere da esempio.</i> È sempre attento a cogliere elementi di miglioramento e innovazione in tutte le situazioni e progetti. Ricerca sempre la novità e guida il cambiamento considerando opportunità di esprimere punti di vista innovativi e spesso non convenzionali. Affronta con creatività le problematiche e gli eventuali ostacoli tenendosi sempre focalizzato all'obiettivo. Sviluppa costantemente sistemi e soluzioni creativi rispetto al passato e ne valuta il trasferimento su altri ambiti aziendali.</p>	

– 3 –

DAGLI OBIETTIVI ALLE AZIONI

Una volta definiti gli obiettivi è importante ricordare che senza le azioni non si è fatto ancora nulla. Le azioni sono parte essenziale del Performance Coaching Management poiché la loro scelta evidenzia la visione manageriale del business e la loro messa in atto costituisce non solo la strada per l'ottenimento dei risultati, ma anche un vero apprendimento in termini di verifica della loro forza e correttezza.

La terza considerazione è la seguente: oltre agli obiettivi nel Performance Coaching Management è sempre necessario esplicitare il piano delle azioni in una logica di coerenza, flessibilità e costante verifica.

3.1 - Il piano delle azioni

Definire azioni utili al raggiungimento dei nostri obiettivi è un'operazione strettamente connessa all'interpretazione dei fattori che influenzano i risultati. La scelta delle azioni dà corpo alla diagnosi del contesto e dei risultati attuali e mette in luce l'interpretazione manageriale del business e dei rapporti causa effetto. È questo che fa la differenza.

Le azioni sono le leve decisive per costruire un sistema manageriale che produca i risultati desiderati. Le azioni che individueremo saranno quelle ritenute maggiormente influenti per il raggiungimento di uno specifico obiettivo (per es. l'aumento del fatturato, piuttosto che la produttività, la retention del cliente, l'acquisizione di nuovi consumatori o lo sviluppo di un nuovo prodotto).

Alcune delle principali caratteristiche che vogliamo porre in evidenza nella scelta delle azioni sono le seguenti:

- per raggiungere un dato obiettivo difficilmente basta una sola azione. Occorre più frequentemente pensare ad un set di azioni nel tempo, verificandone costantemente l'efficacia
- è **fondamentale trovare soluzioni (e ve ne sono sempre) che comportino basso livello di costo / investimento di risorse**
- anche in una situazione critica, occorre porsi nella disposizione d'animo di individuare cosa c'è di positivo, chiedendosi: *“Come posso volgere queste circostanze a mio vantaggio?”*. Questo approccio facilita lo sviluppo di nuove idee che permettono di individuare nuove soluzioni efficienti.

Esempi di azioni prioritarie per un responsabile marketing in coerenza con la strategia di... e avendo individuato alcuni fattori critici nel mercato

- Istituire focus group per interpretare meglio la dinamica della domanda
- Partecipare a fiere
- Relazionarsi con i clienti chiave per avere il polso del mercato
- Elaborare proposte sullo sviluppo prodotti/ servizi
- Supportare le scelte di prestazione e servizio con analisi quantitative e qualitative

È molto importante, come approfondiremo nel successivo capitolo 4, che il sistema di performance coaching management contribuisca a far sì che la fase di individuazione delle azioni diventi una delle chiavi di volta della relazione capo – collaboratore – gruppo.

Senza questo esercizio si possono ottenere risultati, ma non sarà possibile sviluppare un programma sistematico e controllabile che permetta di rendere le competenze acquisite facilmente trasferibili a tutto il gruppo e in senso più generale all'azienda.

3.2 - La necessità di un pensiero sistemico

“Se ci concentriamo sugli eventi, il meglio che possiamo fare è di prevedere un evento prima che si verifichi, ma non possiamo imparare a sviluppare un pensiero creativo”.

(Peter M. Senge, La quinta disciplina, Sperling & Kupfer, 2006)

Il pensiero sistemico, la quinta disciplina appunto, è secondo Senge la pietra angolare delle organizzazioni che apprendono; è la disciplina che integra e rende coerenti le altre quattro, traducendole da teoria a pratica efficace: padronanza personale, modelli mentali, visione condivisa, apprendimento di gruppo.

Se operiamo in una logica non sistemica spesso ci fossilizziamo su una serie di comportamenti ripetitivi sperando di ottenere risultati in un qualche modo diversi.

Questi comportamenti rappresentano nella maggior parte dei casi una prima risposta in qualche modo automatica che associamo a situazioni di criticità. Questo perché sono comportamenti che fanno parte della nostra esperienza, li conosciamo bene e ci permettono di non uscire dalla nostra “comfort zone”.

Il pensiero sistemico rappresenta uno degli sviluppi più significativi delle scienze manageriali e richiede lo sviluppo delle seguenti competenze.

PENSIERO SISTEMICO: COMPETENZE PER I NUOVI LEADER	
Riconoscere le connessioni, non le cose; osservare i processi non le occorrenze	<i>Quando ci diamo spiegazioni lineari di fenomeni complessi cadiamo in trappola perché perdiamo di vista la processualità degli eventi</i>
Non agire secondo il principio della colpa	<i>Il pensiero sistemico ci dimostra come noi e le cause dei nostri problemi siamo parte di un unico sistema</i>
Focalizzarsi sulla capacità di leva	<i>Affrontare un problema complesso consiste spesso nel comprendere dove risiede la capacità di fare leva, dove un cambiamento, con il minimo sforzo, potrebbe portare ad un miglioramento durevole e significativo</i>
Evitare le soluzioni sintomatiche	<i>A volte l'azione più difficile della leadership è quella di astenersi dall'intervenire con soluzioni rapide ma di tenere la situazione sotto controllo finché non si siano identificate soluzioni più mature</i>

Un primo passo fondamentale per l'individuazione delle azioni più efficaci consiste dunque nel rappresentarsi il funzionamento del sistema rispetto alle variabili che determinano in modo fondamentale i risultati. Prendendo spunto da Senge analizziamo il seguente caso:

ESEMPIO: ANALIZZARE IL PROCESSO
<p>Un'azienda ad alta tecnologia cresce rapidamente in funzione della sua abilità nell'introdurre nuovi prodotti. Con l'aumento del numero di prodotti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • si sviluppano i redditi • cresce il budget della Ricerca & Sviluppo <p>A questo punto la direzione, in considerazione dei buoni risultati, decide l'azione di aumentare il personale tecnico e di ricerca assumendo nuovi laureati. Questa azione, apparentemente vantaggiosa, può in realtà presentare una serie di criticità tra cui, paradossalmente, l'abbassamento del tasso di innovazione.</p> <p>Un'analisi del funzionamento del sistema più completa ci può aiutare a capirne le possibili cause.</p> <p>La criticità potrebbe essere collegata al peso della gestione del nuovo personale tecnico e di ricerca che cadrà sulle spalle dei tecnici (in molti casi quelli di livello più elevato) che a loro volta avranno meno tempo da dedicare all'innovazione.</p> <p>Spostare i tecnici più sperimentati dalla tecnica al management può allungare i tempi di sviluppo dei nuovi prodotti, il che rallenta conseguentemente l'introduzione sul mercato di nuovi prodotti.</p>

In casi come questo si verifica un processo iniziale di rafforzamento nella crescita (in questo caso lo sviluppo di nuovi prodotti) che opera per un cer-

to periodo di tempo. Poi esso si imbatte in un processo di stabilizzazione (il minor tempo che i tecnici esperti possono dedicare allo studio di nuovi prodotti) che tende a limitare la crescita sviluppata.

Quando ciò si verifica il tasso di miglioramento rallenta. È dunque fondamentale individuare il prima possibile il vincolo, ovvero il fattore limitante per la crescita ed agire di conseguenza.

In ognuno di noi, come nelle attività che gestiamo, esistono dei fattori limitanti che condizionano la realizzazione dei nostri obiettivi.

Secondo la teoria dei limiti critici esiste per ogni obiettivo o progetto almeno un limite critico che determina la velocità con la quale esso può essere raggiunto. Quando ci si trova ad analizzare il limite critico (o i limiti) è importante non dimenticare che la maggior parte di questi è interna (circa l'80%) in quanto rappresentata dalle nostre abitudini, convinzioni, atteggiamenti, dal livello delle nostre abilità o nella mancanza di qualcuna.

Dunque la domanda iniziale “Cosa mi sta limitando?” deve essere rielaborata anche in “Cosa sto facendo che mi limita?” e più in generale in: “Cosa stiamo facendo all'interno della nostra azienda che frena il nostro progresso?”.

Il secondo passo è quello di capire quali azioni attuare, ovvero quali azioni rappresentano e producono il maggiore effetto leva.

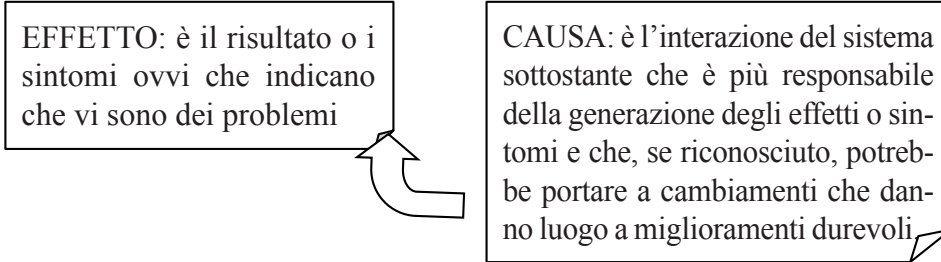
Tipicamente la maggior parte delle persone reagisce a queste situazioni cercando di intensificare gli sforzi. Sfortunatamente, maggiore è la forza con la quale si spingono le leve familiari, quelle più vicine e conosciute, maggiore è la resistenza del processo di riequilibrio e più vani diventano gli sforzi. Spesso questo non succede subito, perché immediatamente si ha un miglioramento del risultato. Ma la volta successiva, alla successiva crisi o rallentamento, lo sforzo dovrà essere ancora maggiore. Occorre trovare una soluzione non sintomatica, ma fondamentale.

Talvolta le soluzioni sintomatiche sono necessarie, ma esse devono sempre essere riconosciute come tali e combinate con strategie per attuare soluzioni di base.

3.3 - Individuare le vere relazioni causa - effetto

Capire il punto sul quale agire non è così scontato, anche se a volte sembra evidente. Le nostre abitudini consolidate e le nostre convinzioni su cosa ha funzionato in passato spesso non ci permettono di vedere quello che abbiamo davanti agli occhi.

Questo punto rappresenta una fondamentale caratteristica dei sistemi complessi: la causa e l'effetto non sempre sono vicini nel tempo e nello spazio.



Eppure, se c'è un problema sulla linea di produzione, ne cerchiamo la causa in produzione.

Se il personale di vendita non può raggiungere i suoi obiettivi, pensiamo che abbiano bisogno di nuovi incentivi di vendita o di promozioni.

L'effetto leva non è così ovvio e scontato: individuarlo significa entrare seriamente nel processo che conduce al risultato. Uno degli aspetti più caratteristici dei processi è che essi agiscono nel tempo e non si adeguano immediatamente alle nostre azioni.

Capire la dinamica temporale è un altro aspetto da osservare e da gestire con grande attenzione. L'esempio che richiama una nostra comune esperienza è il seguente:

I RITARDI: ESEMPIO DELLA DOCCIA LENTA

Se il rubinetto dell'acqua calda ha delle tubature antiquate, molto probabilmente vi sarà un notevole ritardo fra il momento in cui si gira il rubinetto ed il momento in cui si vede il cambiamento nel flusso d'acqua.

Ad es. per dieci secondi dopo che avete alzato la temperatura, l'acqua resterà fredda: non ricevete alcuna risposta alla vostra azione. Rispondete allora continuando ad aumentare la temperatura. Quando finalmente arriva l'acqua calda, dal rubinetto sgorga un getto a circa 90°.

Saltate via e lo girate di nuovo bruscamente, e dopo un altro ritardo, l'acqua è di nuovo fredda.

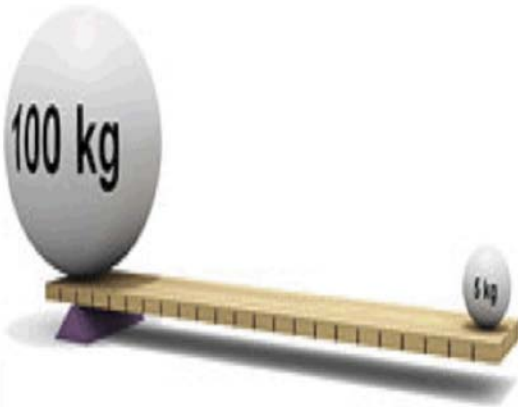
Dopo ogni ciclo riducete lo scostamento dalla vostra agognata doccia.

Tuttavia, più il vostro comportamento è aggressivo, in questo caso più decisamente girate le manopole, più ci vorrà del tempo per raggiungere la temperatura giusta.

3.4 - Individuare i servo timoni

Se ci fermassimo alla considerazione precedente potremmo essere presi dallo scoraggiamento. Viceversa, proprio perché operiamo in una realtà sistemica, azioni anche limitate, ma ben orientate, possono produrre miglioramenti significativi e durevoli se vengono applicate nel punto giusto.

La risoluzione di un problema complesso dipende spesso dallo scoprire dove vi è maggiore effetto leva.



Non sempre, come abbiamo detto, le leve sono così facili da scoprire e spesso non sono vicine come crediamo. Come diceva Archimede: “Datemi una leva abbastanza lunga e un punto d’appoggio e solleverò il mondo”. O ancora: “Se sapete dove generare l’effetto leva potete ottenere un grande cambiamento con un piccolo sforzo” (Joseph O’Connor e Ian McDermott)

Ancora Senge nel libro “La quinta disciplina” ci offre una immagine molto interessante attraverso la metafora evocativa del servo timone:

“Il servotimone è un piccolo “timone su timone” della nave. Il servotimone non è una cosa ovvia. Se non sapeste assolutamente nulla di idrodinamica e vedeste una grossa petroliera che naviga in alto mare, dove spingereste se voleste che la petroliera virasse a sinistra? Probabilmente andreste a prua e cerchereste di spingere a sinistra. Ovviamente non succederebbe nulla. Avete idea di quanta forza occorre per far sì che una petroliera, che va a 15 nodi, giri spingendo sulla prua? L’effetto leva consiste nell’andare a poppa e spingere l’estremità finale verso destra. Questo è il compito del timone. In quale direzione si ruota il timone? Ovviamente verso sinistra. Essendo virato nell’acqua che sopravviene, il timone comprime il flusso dell’acqua e crea una differenza di pressione. Questa differenza spinge la poppa nella direzione opposta a quella in cui il timone è ruotato. Il servotimone serve per far girare il timone. Esso comprime l’acqua che scorre intorno al timone e crea una piccola differenza di pressione che “succhia il timone” nella direzione desiderata. Ma in quale direzione deve essere girato il servotimone se volete che il timone giri a sinistra (dunque la poppa a destra e la prua della nave a sinistra?). Ovviamente a destra”.

Anche J.Peters, H. Waterman Jr. &W nel loro famosissimo libro “Alla ricerca dell’eccellenza” ci ricordano che nessuna azione è banale se è chiaro l’obiettivo e se sono stati ben compresi i bisogni dei clienti e i loro comportamenti di acquisto, come in questo esempio di piccola innovazione altamente orientata al cliente.

La percezione che il cliente ha della qualità del servizio è ciò che fa sì che il servizio offerto risulti vincente. Ecco un esempio: Don Burr, Chairman della People Express, ha osservato che le macchie di caffè sui tavolini pieghevoli dell’aereo fanno pensare ai passeggeri che non venga effettuata un’accurata manutenzione del motore”.

Questa osservazione è stata commentata da Jack Zenger attraverso un altro esempio di percezione del servizio offerto:

“Scio da più di quarant’anni. Sono stato nei luoghi più famosi del mondo. Solo in uno però, nella Sierra californiana, ho trovato un distributore di Kleenex proprio all’inizio dell’impianto di risalita, esattamente nel punto in cui si sale

sul seggiolino. In questo modo si può afferrare velocemente un Kleenex e pulirsi gli occhiali mentre si sale. Non posso dire quanti miei amici, persino i più sofisticati, parlino di quel luogo come del “posto della scatola di Kleenex”.

3.5 - Trovare soluzioni: il metodo dell’albero degli obiettivi

L’albero degli obiettivi è un modello per scomporre in modo logico un risultato nelle sue principali determinanti o fattori influenzanti e facilitando la scelta dell’obiettivo o dell’azione da effettuare dopo aver esplicitato il campo delle possibili scelte.

COSA È UN ALBERO DEGLI OBIETTIVI

- è una struttura concettuale che permette la costruzione di un singolo obiettivo (macro o di altro livello) attraverso la definizione di sotto-obiettivi o leve per conseguirlo collegate da relazioni causa-effetto

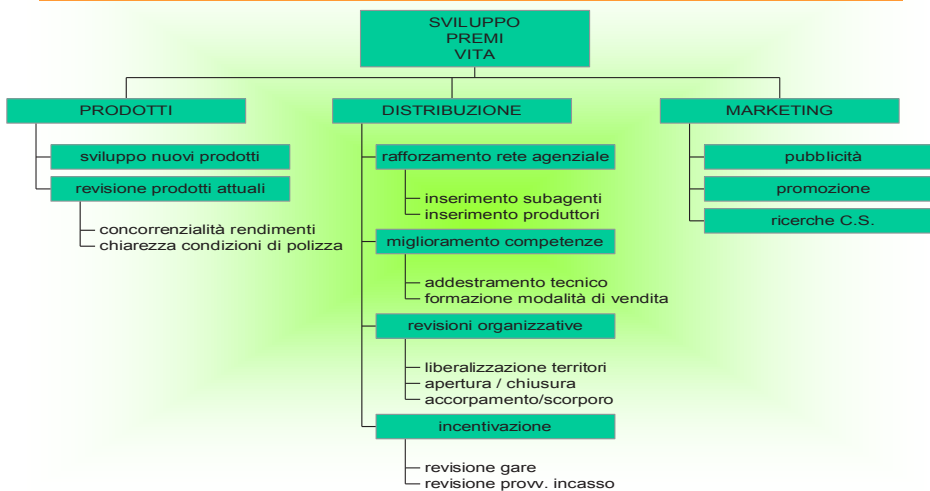
- è un modo per creare valore mediante l’allineamento dell’organizzazione con la strategia aziendale

- si propone come strumento MBO in grado di spostare l’attenzione dagli elementi stabiliti del modello agli elementi dinamici e mutevoli, cioè le decisioni strutturate in un insieme di azioni di miglioramento coerenti con la strategia

ESEMPIO

Ci troviamo a lavorare in un’assicurazione e dobbiamo individuare il sistema che influenza i risultati dello sviluppo dei premi vita. In questo caso l’albero degli obiettivi di sviluppo potrebbe essere costruito come nello schema seguente.

L’ALBERO DELLO SVILUPPO PREMI VITA



3.6 - L'importanza della fase a monte: chiarezza e condivisione

Abbiamo detto che la fase di individuazione degli obiettivi più coerenti ed efficaci viene spesso sottovalutata. Eppure è il momento in cui vengono esplicitate e confrontate le aspettative di risultato che rappresentano il riferimento operativo e psicologico delle persone coinvolte.

Nel Performance Coaching Management è una fase **managerialmente importante** e strutturata su tre componenti principali: la linea strategica, gli obiettivi prioritari, il piano azioni che definisce il fare.

- la linea strategica indica infatti lo scopo e fornisce la chiave di comprensione dell'obiettivo in rapporto al business, alla strategia complessiva dell'azienda, dando la ragione dell'importanza
- gli obiettivi prioritari indirizzano lo sforzo, la concentrazione, l'impegno sui risultati importanti
- il piano delle azioni rappresenta l'aspetto operativo e comportamentale. Finché non agiamo non abbiamo ancora fatto nulla.

Pensiamo al seguente esempio:

vi è una azienda che ha un numero di clienti molto ampio, in un mercato competitivo, dove la leva prezzo viene giocata in modo massiccio e dove il turnover del cliente inizia a diventare importante. Rispetto al passato dove ci si trovava in un business molto più statico, chi aveva il cliente l'aveva per sempre o quasi, oggi il cliente è molto più mobile. Le nuove normative hanno eliminato una serie di vincoli ed effettivamente oggi mantenere un cliente significa non solo vendere bene una volta per tutte, ma costruire un rapporto che mantenga e sviluppi la fiducia.

Bene, davanti a questo quadro l'azienda può scegliere diverse linee strategiche, ipotizziamo che la scelta ricada su questa linea: abbassare le tariffe.

Spesso questa logica può trattenere il cliente in un primo momento, ma alla lunga presenta notevolissimi svantaggi:

1. nella testa del cliente, si instaurano una serie di pensieri consci e prima di tutti emotivamente connotati in modo critico e negativo: *“perché prima pagavo così tanto ed oggi sei disposto a darmi lo stesso contenuto con un esborso da parte mia molto più ridotto? allora prima mi avevi sempre fregato”, finalmente c'è un po' di concorrenza. E io che pensavo di aver avuto un prezzo di favore. Sempre i clienti pensano di aver fatto un buon affare. Alla fine il pensiero è “e pensare che mi fidavo di te”, ...*
2. In secondo luogo si abbassano i margini di profitto. Questo spesso comporta riduzione del livello di servizio, minore investimento sul miglioramento del prodotto/servizio, riduzione di contenuti accessori al prodotto/servizio che prima erano ritenuti interessanti anche se non costituivano il core business.

3. Un terzo inconveniente è collegato all'effettivo valore del prodotto/servizio: non vi è più un valore veramente di riferimento, ma il valore viene delegato alla distribuzione. Molti sapranno negoziare un prezzo ed altri molto meno. A fronte dello stesso prodotto/servizio due clienti avranno condizioni diverse. Questo fa perdere l'immagine ed ancora una volta rompe un rapporto di fiducia.

L'azienda che vuole fidelizzare il cliente a lungo termine deve al contrario rafforzarne la fiducia. Per farlo una delle parole chiave da utilizzare è personalizzazione che si declina in conoscenza, differenziazione, comunicazione:

“Ti conosco talmente bene che ti sto offrendo un prodotto/servizio perfettamente allineato alle tue esigenze”.

Dunque la linea strategica per fidelizzare è far sì che il cliente percepisca una relazione profonda e capace di farlo sentire come una persona particolare, non un numero nella massa, ma un qualcuno che si conosce e al quale possiamo fornire qualcosa in linea con le sue esigenze e con i suoi attuali bisogni. Questa è una risposta specifica, diretta verso una persona a cui offriamo un vero valore (aggiunto) e per il quale il prezzo non è più la sola variabile importante.

Sappiamo che fidelizzare non è ancora un obiettivo. Come facciamo a capire che stiamo fidelizzando? Come possiamo monitorare il raggiungimento di questa linea strategica?

Possiamo definire una serie di parametri: abbiamo meno disdette rispetto allo scorso anno o abbiamo un numero superiore di riacquisti. All'interno della linea strategica fidelizzare il cliente abbiamo diverse possibilità di obiettivi. Fare le domande è sempre un passo fondamentale: le domande possono essere: fidelizzare quali clienti? oggi come valutiamo la fidelizzazione di un cliente? dal numero di prodotti acquistati, dal numero degli anni che è con noi? dal numero di disdette? dal fatturato che il cliente ha con noi?

La scelta di un tipo di parametro rispetto ad un altro definisce poi delle linee di attenzione e di azione. Non è indifferente. Comporta logiche di rapporto diverse. La più semplice è calcolare il numero di disdette. In realtà se ci pensiamo bene questo parametro può ancora essere compatibile con una logica di prezzo sul breve periodo. Sottende una logica reattiva e non costruttiva.

Le possibilità dunque sono numerose: ipotizziamo che fidelizzazione sia il numero di prodotti acquistati (riacquisto + nuovo prodotto). Dunque una misura di cross selling. Più prodotti hai con me, più significa che mi dai fiducia. Definiamo l'obiettivo in questo modo:

- realizzare entro l'anno un aumento complessivo dell'indice di cross selling del 20% dei clienti già in portafoglio.

Questo è un obiettivo misurabile, ha un tempo entro il quale deve essere raggiunto, permette un controllo. Questo obiettivo potrebbe essere ulteriormente precisato se l'azienda è interessata soprattutto ad un certo tipo di clienti: allora l'obiettivo potrebbe diventare:

- realizzare entro l'anno un aumento dell'indice di cross selling del 30% dei clienti già in portafoglio con un valore di acquisto superiore a X €.

Per ottenere questo obiettivo devono essere messe in campo delle azioni, ad esempio:

- segmentare il portafoglio
- capire come vendere più prodotti/servizi
- analizzare le esigenze della clientela
- individuare servizi specifici per questa fascia di clienti
- trovare una modalità di comunicazione che mantenga la vicinanza
- progettare servizi accessori
-

Alcune azioni possono avere un impatto immediato, altre che comportano tempi più lunghi di realizzazione, una incidenza sugli anni successivi.

Pensiamo ad esempio alla nostra azienda che vuole fidelizzare: ha definito un obiettivo di cross selling, ma non ha mai realizzato una vera segmentazione della propria clientela. Un'azione potrebbe essere quella di costruire un sistema di CRM (Customer Relation Management) che ovviamente dispiegherà i suoi effetti positivi dall'anno successivo.

Per l'anno in corso una azione potrebbe essere quella di segmentare sulla base di dati informativi già disponibili e del valore attribuito alla clientela parte del singolo venditore.

Quali azioni? Anche in questo caso non posso pensare a centinaia di azioni. Azioni significa indirizzare le mie energie a fare qualcosa anziché qualcosa d'altro, significa investire in una certa direzione, come ci suggerisce la legge di Pareto secondo la quale l'80% degli effetti o risultati è determinato dal solo 20% delle cause o azioni.

I tre livelli sono dunque tutti e tre indispensabili:

- la linea strategica che ci dà l'orientamento generale e la motivazione (noi riusciamo a vedere la faccia di un cliente fidelizzato, rispetto quella di un cliente scontento o indifferente). È essenziale che muova emotivamente. Non può essere solo un numero. Deve essere legata alla identità della azienda, al suo cuore pulsante, alla costruzione di una mentalità, ... deve mettere in gioco il chi siamo e dove vogliamo andare
- l'obiettivo che ci permette un traguardo identificato e misurabile e dunque una verifica del conseguimento della linea strategica
- l'azione che indirizza il nostro comportamento in termini concreti ed operativi. Ci dice cosa fare nel mese, nella settimana. Ci parla di come investire il nostro tempo.

– 4 –

DARE ENERGIA AGLI OBIETTIVI: STRATEGIA, CONVINZIONI, RELAZIONI, AZIONI

Il nostro percorso ci ha portato a individuare gli obiettivi prioritari e più coerenti, ci ha condotto a scegliere le azioni più utili, i servotimoni più efficaci, tuttavia quasi sempre questo disegno, da solo, difficilmente ci conduce all'effettivo risultato desiderato.

Definire un obiettivo con il suo programma di azioni non significa ancora averlo raggiunto. In un modello puramente razionale dovrebbe essere così, ma noi siamo esseri razionali solo in parte, poiché molta parte di noi è nascosta. Come in un iceberg occorre considerare la parte emotiva, i nostri atteggiamenti mentali.

Se l'obiettivo è ambizioso e comporta un notevole impegno nel tempo, se vi sono dei margini di rischio e degli ostacoli, è fondamentale che sia sostenuto da una alta motivazione.

La quarta considerazione è la seguente: per il conseguimento degli obiettivi nel PCM, l'energia motivazionale è considerata decisiva e viene incrementata da una serie di fattori tra cui l'essere parte di una visione più grande, da convinzioni potenzianti e positive, dal focus e dall'intelligenza emotiva.

4.1 - Dare energia motivazionale

Se la prestazione (P) è il prodotto di Competenze (C) x Motivazione (M), da cosa deriva la nostra motivazione e come può essere adeguatamente sostenuta, fatta emergere e a volte recuperata nei momenti critici?

- i principali fattori che sviluppano la forza motivazionale sono:
- il livello di sfida espresso dall'obiettivo
- il sentire l'obiettivo come proprio
- il livello di concentrazione sull'obiettivo (focus)
- le convinzioni potenzianti e il loro "ancoraggio"
- il senso di autoefficacia percepito
- un piano di azioni ben strutturato e programmato
- il significato strategico dell'obiettivo individuato
- la relazione ed una comunicazione costruttiva con il proprio superiore.

Daniel Goleman ha dedicato anni di studi e di ricerche al tema dell'intelligenza emotiva sottoponendo migliaia di persone a test, questionari ed interviste al fine di individuare le competenze emotive chiave nei più svariati aspetti della vita lavorativa.

Una ricerca riportata da Goleman nel libro *"Lavorare con l'intelligenza emotiva"* ha indicato che le fonti ultime di soddisfazione in un gruppo di settecento persone composto da professionisti ed alti dirigenti a fine della loro carriera sono state: la sfida creativa, la possibilità di continuare ad imparare, l'orgoglio di portare a termine le cose, le amicizie sul lavoro e l'opportunità di aiutare gli altri o di insegnare loro qualcosa.

“Le emozioni sono, letteralmente, ciò che ci spinge a perseguire i nostri obiettivi; esse alimentano le motivazioni, le quali a loro volta guidano la percezione e danno forma alle azioni. Opere grandi, dunque, prendono le mosse da grandi emozioni”.

(Daniel Goleman, *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR, 2000)

La motivazione è dunque una competenza fondamentale di cui avvalersi quando ci si appresta a definire e pianificare un obiettivo poiché la sua realizzazione viene guidata o facilitata da caratteristiche emotive. Individuare in anticipo le fonti di gratificazione relative al raggiungimento di un obiettivo è un passo sostanziale per fornire alle azioni successive il loro propellente.

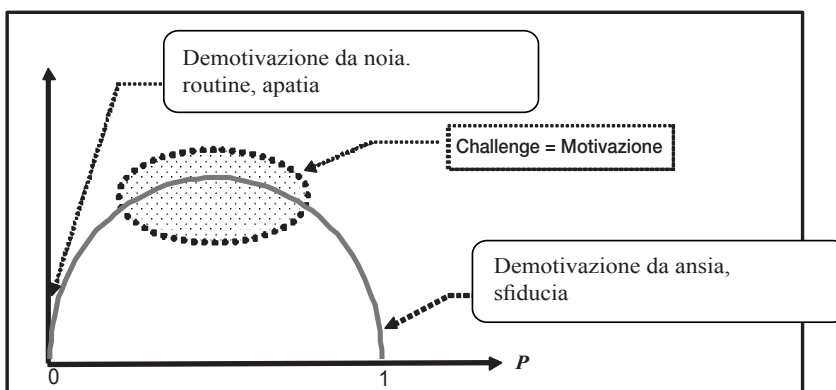
In generale gli individui agiscono in modo da massimizzare ciò che essi percepiscono come desiderabile in ragione di quanto lo percepiscono accessibile. Per rendere ragione di come una persona agisce è necessario dunque capire qual è la percezione che essa ha di sé e dell'ambiente circostante.

Il grado percepito di raggiungibilità di un obiettivo, elemento che determina e sorregge la tendenza ad agire verso un determinato fine, è dunque il risultato di un calcolo soggettivo “Aspettativa x Valore”.

All'interno di questo contesto sono proprio le lezioni tratte dalle esperienze (siano esse positive o negative) ad avere un'enorme influenza sulla scelta dei motivi da assecondare e dei traguardi che è plausibile perseguire.

Desiderio di riuscire e timore di fallire sono aspetti inevitabilmente presenti nel determinare la motivazione. È però interessante notare come, a seconda dell'atteggiamento insito nei vari tipi di personalità, esse assumano gradi di rilevanza differenti:

- gli individui motivati al successo, come abbiamo già accennato nel precedente capitolo, sono maggiormente attratti da compiti con probabilità di riuscita intorno al 50% perché offrono loro la possibilità di mettersi alla prova, portando al massimo la tendenza a riuscire e determinando il massimo rendimento. Questi compiti stimolano quindi il loro desiderio di riuscire permettendo loro di ottenere motivazioni più alte
- gli individui poco motivati al successo o esageratamente preoccupati dal possibile fallimento sono, al contrario, generalmente inclini a preferire compiti relativamente semplici o a darsi a volte aspirazioni del tutto irrealistiche.



4.2 - La forza delle convinzioni

Ogni convinzione è una prospettiva da cui osserviamo il mondo.

Non si tratta di capire se è giusta o sbagliata, ma se ci limita o se ci rafforza.

“Un uomo trovò un uovo di aquila e lo mise nel nido di una chiocciola. L’aquilotto fu covato con la nidiata di polli e crebbe con loro. Per tutta la vita l’aquila fece ciò che facevano i polli da cortile pensando di essere uno di loro: razzolava in cerca di vermi e di insetti. Chiocciolava e schiamazzava. E scuoteva le sue ali saltellando e svolazzando a pochi piedi da terra... Gli anni trascorsero e l’aquila divenne molto vecchia, Un giorno vide, sopra di sé, nel cielo terso, uno splendido uccello. Planava con elegante maestosità, in mezzo alle forti correnti d’aria con appena un battito delle sue forti ali dorate. La vecchia aquila lo guardò con stupore: “Chi è quello?” “appartiene al cielo, Noi apparteniamo alla terra, siamo polli”. Così l’aquila visse e morì come un pollo, perché questo era ciò che pensava di essere”.
(A. De Mello, *Messaggio per un’aquila che si crede un pollo*; Edizioni Piemme, 1995)

Un obiettivo non è mai neutro ma porta con sé ragionamenti di tipo razionale su quanto è difficoltoso, raggiungibile, importante, su possibili costi e benefici che ci procura se lo raggiungiamo.

Nonostante questa iniziale prevalenza dell’aspetto razionale è interessante notare come gli obiettivi vengano in realtà sostenuti, oltre che da pressioni esterne (ad esempio del nostro superiore) soprattutto da elementi di tipo emotivo, in particolare dalle nostre convinzioni sul fatto che potremo raggiungerlo e su quanta energia esso muove in noi.

Ciò che ci aspettiamo - ossia ciò che crediamo di ottenere sia in positivo che in negativo - influenza il modo in cui vediamo le cose e quindi le nostre azioni.

Se per esempio crediamo che ci sia un modo per ribaltare una situazione portandola a nostro vantaggio, questo ci stimolerà a provare nuovi approcci finché non ne troveremo uno che funzioni.

Occorre dunque mettere sempre a fuoco le nostre convinzioni sulla realizzazione dei nostri obiettivi e sul nostro successo.

Da questo punto di vista la Programmazione Neurolinguistica (PNL, d’ora in poi) si dimostra uno strumento valido ed efficace.

Robert Dilts ha elaborato un esercizio per la valutazione delle convinzioni in relazione all’obiettivo prefissato aiutandoci a stabilire una gerarchia di priorità.

Descrivete l'obiettivo che deve essere raggiunto	Punti 1 min 5 max
A) L'obiettivo è desiderabile e vale la pena di essere raggiunto	
B) È possibile raggiungere quell'obiettivo	
C) Tutto ciò che è necessario fare per raggiungere quell'obiettivo è appropriato ed ecologico	
D) Ho le capacità necessarie per raggiungere quell'obiettivo	
E) Ho la competenza necessaria e merito di raggiungere quell'obiettivo	
Se il punteggio supera i 20 punti siamo in presenza di un obiettivo importante. Più ci avviciniamo ai 25 punti l'obiettivo, più rivestirà per noi un valore assolutamente prioritario. Dilts	

L'importanza che attribuiamo ai nostri obiettivi è strettamente collegata alla nostra percezione del successo, che è a sua volta connessa con il livello di paura ed incertezza che riusciamo a gestire. Scendendo ancora più in profondità, tutto questo ha a che fare con il nostro senso generale di autoefficacia e di autostima.

Occorre dunque imparare a sconfiggere la paura di porci un obiettivo ambizioso per il timore di non farcela.

Tutti noi ammiriamo le persone che sanno uscire dalla propria “zona di comfort” superando di volta in volta i propri limiti e mettendosi in gioco ogni volta con maggior coraggio e determinazione al risultato.

Saper individuare quanto le singole persone riescono a definire il livello di ambizione del proprio obiettivo, significa conoscerne la forza, e di conseguenza il potenziale di sviluppo.

Molte persone commettono l'errore di considerare le proprie (inevitabili) sensazioni di disagio come un fallimento e questo atteggiamento li porta ad abbandonare le proprie sfide prematuramente.

Le persone che, a differenza delle prime, sono consapevoli di come il disagio temporaneo accompagni la crescita sono sulla giusta strada per migliorare di volta in volta il proprio livello di performance proprio grazie ad un sempre rinnovato livello di motivazione.

Questo perché: “un obiettivo non può essere solo esterno”.

Non può essere solo un obiettivo dell'organizzazione, ma deve essere sentito e fatto proprio dalla persona. Se questo non avviene, nella gran parte dei casi, si mettono in moto dei meccanismi interni di boicottaggio o di resistenza.

Se l'obiettivo è veramente importante deve diventare un elemento di automotivazione.

Nel medesimo tempo, se l'obiettivo è veramente importante, otteniamo dei grandi vantaggi se mettiamo in atto tutte quelle strategie che lo possano rendere sempre presente e dotato di una grande forza attrattiva per la nostra mente.

Modello di precisione e auto motivazione dell'obiettivo secondo la PNL

Cosa vuoi ottenere?
 Cosa vuoi esattamente?
 In che direzione specifica ti porterà l'ottenerlo?
 Come saprai di aver raggiunto quell'obiettivo?
 Come saprai che stai andando in quella direzione?
 Cosa vedrai, udirai e sentirai?
 Quanta parte del tuo obiettivo è sotto il tuo diretto controllo?
 In che modo raggiungere questo obiettivo influenzerà la tua professione (la tua vita lavorativa) nel breve e nel lungo termine?
 Cosa accadrà se non lo ottieni?
 Cosa accadrà se lo ottieni?

La mappa neurolinguistica ci aiuta a mettere a fuoco obiettivi chiari ed altamente attrattivi, ma ci ricorda anche che quello che conta sono i risultati che otteniamo e le nostre azioni.

4.3 - La motivazione sostenuta dalle convinzioni potenzianti

Le convinzioni non sono giuste o sbagliate. Sono solo potenzianti o depotenzianti. Possono essere la base di un trampolino per superare il nostro livello di performance o un muro per non vedere al di là nuove possibilità.

La PNL ci dice che l'energia psicologica deriva dalla nostra comunicazione interna, da un mix tra il nostro MODO di comunicare internamente e la fisiologia che assumiamo.

Il nostro comportamento è infatti il risultato dello stato d'animo in cui ci troviamo, che è a sua volta la somma di milioni di processi neurologici che hanno luogo dentro di noi, in gran parte in maniera inconscia.

Poiché lo stato d'animo ha due componenti: le nostre rappresentazioni interne e le condizioni/l'uso della nostra fisiologia, una delle chiavi per ottenere prestazioni di successo è il controllo mnemonico delle rappresentazioni più potenzianti, ovvero la disponibilità di modelli positivi.

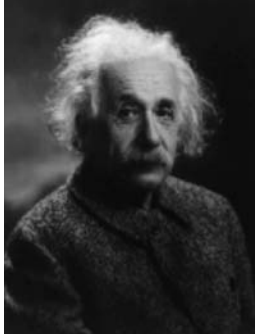
Il principale problema da superare è la nostra abitudine a ragionare in una ottica di perdita piuttosto che da una posizione piena di risorse.

Quando l'atteggiamento di una persona verso le cose è caratterizzato esclusivamente da valutazioni fondate sui concetti di difficoltà o di problemi, essa difficilmente si troverà in uno stato di crescita. Sperimenterà invece uno stato di confusione, di sofferenza, di rabbia o qualche altra emozione spiacevole.

Questo dipende principalmente dai nostri filtri percettivi, dal nostro modo di vedere, sentire, provare, interpretare e comprendere il mondo. La cosa più inte-

ressante è che questi atteggiamenti, seppur differenti da persona a persona, non sono elementi incontrollabili e scritti sul nostro DNA ma possono essere gestiti in maniera positiva attraverso un po' di allenamento.

Esemplificativa in questo senso è l'interpretazione della crisi data da Albert Einstein:



"Non pretendiamo che le cose cambino se continuiamo a farle nello stesso modo. La crisi è la miglior cosa che possa accadere a persone e interi paesi perché è proprio la crisi a portare il progresso. La creatività nasce dall'ansia, come il giorno nasce dalla notte oscura. È nella crisi che nasce l'invenzione, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera se stesso senza essere superato. Chi attribuisce le sue sconfitte e i suoi errori a la crisi, violenta il proprio talento e rispetta più i problemi che le soluzioni. La vera crisi è la crisi dell'incompetenza. Lo sbaglio delle persone e dei paesi è la pigrizia nel trovare soluzioni. Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è routine, una lenta agonia. Senza crisi non ci sono meriti. È nella crisi che il meglio di ognuno di noi affiora perché senza crisi qualsiasi vento è una carezza. Parlare di crisi è creare movimento; adagiarsi su di essa vuol dire esaltare il conformismo. Invece di questo, lavoriamo duro! L'unica crisi minacciosa è la tragedia di non voler lottare per superarla."

Albert Einstein (1879-1955)

Le credenze limitanti sono sempre in agguato. Esse possono derivare dal nostro passato come da condizionamenti esterni, luoghi comuni o modelli poco efficaci.

ESEMPIO DI CREDENZA LIMITANTE

Un elefante ha una forza impressionante. Eppure nel circo viene legato ad un paletto alto più o meno 50 cm. Da lì non si muove. Perché? Cosa lo mantiene fermo al palo pur avendo forza sufficiente per sradicarlo? Semplice, pensa di non farcela. È convinto che il paletto sia irrimovibile e che ogni tentativo da parte sua di spezzare la catena gli provocherà solo dolore e nessun risultato perché così è stato abituato fin da piccolo. Fin dai primi mesi, quando non aveva ancora la forza sufficiente, ha provato diverse volte ad allontanarsi e ogni volta si era dovuto arrestare al limite della corda. Il paletto in questo modo è entrato a far parte del suo patrimonio di conoscenze come un freno assoluto, qualcosa da cui non si può sfuggire. Troppo resistente per essere sradicato.

Una credenza limitante riduce moltissimo la possibilità di raggiungere l'obiettivo. Al contrario il superare una convinzione limitante apre uno scenario di positività quasi inimmaginabile, come ci viene ricordato dalla seguente storia:

Il 16 maggio 1954 un uomo di nome Roger Bannister stabilì un record destinato a entrare nella storia dell'atletica leggera, correndo un miglio,

distanza classica del mezzofondo, nel tempo di 3 minuti, 59 secondi e 4 decimi. Ciò che rese leggendaria l'impresa fu il fatto che nel mondo sportivo dell'epoca era credenza comune che il tempo di quattro minuti per correre il miglio fosse un limite umanamente insuperabile.

Questa convinzione collettiva risaliva addirittura alla prima metà dell'Ottocento quando un medico, allora considerato un grande luminare, affermò, in un trattato relativo alle capacità cardiache, che, se portato a superare quel limite, il cuore sarebbe letteralmente esploso all'interno della cavità toracica. Oltre un secolo dopo, senza più saper spiegare il perché, tutto il mondo credeva fermamente impossibile fare ciò che Roger Bannister dimostrò invece realizzabile.

E la parte più stupefacente della storia è in realtà ciò che accadde subito dopo l'impresa di Bannister: *nell'anno successivo più di trentacinque atleti riuscirono a correre il miglio al di sotto dei quattro minuti, e nell'arco di tre anni oltre trecento furono in grado di ottenere il medesimo risultato! Ciò che per secoli era stato impossibile per migliaia di atleti era diventato improvvisamente alla portata di tutti.*

La storia di Bannister ci permette di capire quanto le nostre credenze condizionino il potenziale che mettiamo in campo, le azioni che intraprendiamo e, di conseguenza, i risultati che otteniamo.

Questo racconto dimostra in modo tangibile quanto le nostre credenze modifichino l'accesso alle nostre risorse, incluse, come in questo caso, quelle fisiche. Quando qualcuno dimostrò che ottenere quel risultato era possibile, modificando il sistema di credenze di migliaia di mezzofondisti, molti di questi riuscirono improvvisamente a realizzare un risultato che, guarda caso, fino ad allora era stato impensabile. Evidentemente credere che si potesse fare aveva all'improvviso offerto loro un accesso a risorse fisiche e mentali fino a quel momento inutilizzate.

4.4 - La motivazione alimentata dal potere del “focus”

Il 1840 fu per Schumann l'anno dei lieder, caratterizzato da una vera e propria tempesta creativa in cui il musicista scrisse ben 130 lieder con una media di una composizione ogni due giorni e mezzo. Tra il 24 maggio e il 1 giugno scrisse i 20 lieder del ciclo Heine ad una velocità pari a quella impiegata da un copista provetto per trascriverli.

Hendel scrisse quello che probabilmente è il suo capolavoro, il Messia, in appena 24 giorni.

Allo stesso modo si possono ricordare alcuni momenti creativi di Mozart o di Michelangelo o Picasso.

Perché questi personaggi sono riusciti in un'impresa all'apparenza quasi impossibile? Perché erano altamente focalizzati.

FOCALIZZARE

Dal dizionario: "focalizzare" 1 (v. tr.)

1 Far convergere un fascio di luce o di elettroni in un punto determinato. ~ mettere in luce.

2 Mettere a fuoco. ~ sottolineare.

3 Precisare. ~ individuare. Sinonimi: mettere a fuoco.

Il Laser è l'acronimo inglese di Light Amplification by Stimulated Emission of Radiation, ovvero Amplificazione di Luce tramite Emissione Stimolata di Radiazione, ed è il sistema per antonomasia che permette di ottenere i massimi livelli di focalizzazione.

Questa sigla indica un dispositivo in grado di emettere un fascio di luce coerente e monocromatica, e (con alcune eccezioni) concentrata in un raggio rettilineo estremamente collimato. Inoltre la luminosità (brillanza) delle sorgenti laser è elevatissima a paragone di quella delle sorgenti luminose tradizionali.

Queste tre proprietà (coerenza, monocromaticità e alta brillantezza) sono alla base del vasto ventaglio di applicazioni che i dispositivi laser hanno avuto e continuano ad avere nei campi più disparati: l'elevatissima brillantezza, data dal concentrare una grande potenza in un'area molto piccola, permette ai laser il taglio, l'incisione e la saldatura di metalli; la monocromaticità e coerenza li rende ottimi strumenti di misura di distanze, spostamenti e velocità anche piccolissimi, dell'ordine del millesimo di millimetro; sempre la monocromaticità li rende adatti a trasportare informazioni nelle fibre ottiche e per distanze lunghissime.

Come accade per il laser la nostra concentrazione sull'obiettivo ci dà questa potenza. Il focus non è solo un dirigere l'attenzione a qualcosa di specifico. Il focus è prima di tutto concentrazione mentale, è il pensiero prevalente in quel momento. È dunque la propria realtà soggettiva e l'emozione che vi è collegata, per esempio la sensazione di fiducia che si prova quanto si è convinti di poter raggiungere un obiettivo.

“Quando incominci a pensare ad un obiettivo, a focalizzarti su di esso invariabilmente vi assocerai delle convinzioni che possono essere potenzianti o depotenzianti e ne risulterai influenzato. Questo influenzerà la tua capacità di conseguimento dello stesso, perché sentimenti negativi verso di esso abbassano la tua motivazione che a sua volta riduce la capacità di azione... Dunque la focalizzazione è prima di tutto la capacità che permette di creare quella visione stimolante che genera la spinta al cambiamento”.

(Matt Traverso, Coaching: realizza il tuo potenziale, Anteprima, 2008, pag. 39 e 41)

Una volta che sai quello che vuoi e pensi sia fattibile, puoi anche immaginare come ottenerlo.

Qualsiasi sensazione che sperimentiamo nella nostra vita non è dovuta agli eventi specifici, ma è dovuta in primo luogo a ciò su cui ci concentriamo. La qualità della vita è così direttamente proporzionale agli stati d'animo che si vivono: il come ti senti determina come ti comporti.

Nel medesimo tempo abbiamo la grande opportunità di modificare il nostro stato d'animo attraverso il cambiamento del nostro focus.

Questa possibilità è collegata al “potere delle domande”.

Le domande che ci facciamo determinano infatti ciò su cui noi ci focalizziamo, poiché spostano il focus del nostro dialogo interno.

Come si usa dire “Chi fa le domande guida la comunicazione”. Questo perché, come abbiamo detto, le domande controllano e guidano la nostra concentrazione.

Al posto di essere reattivi diventiamo proattivi.

Le domande ci permettono di fare tre cose:

- di cambiare il focus quindi di cambiare lo stato d'animo
- di cancellare le cose che ci depotenziano
- di accedere alle nostre risorse, per valorizzare le nostre capacità.

Noi abbiamo tutte le risorse a nostra disposizione. Abbiamo coraggio, abbiamo intelligenza, abbiamo volontà. Possiamo accedere a queste risorse facendoci le domande giuste.

Dobbiamo quindi imparare a controllare le domande che ci facciamo. Se ci domandiamo: “ce la farò?” ecco che con la domanda instilliamo del dubbio. Facendoci domande di questo genere spesso compiamo il primo passo verso la nostra non riuscita dando spazio alla nostra insicurezza e concentrandoci sui vincoli e sugli ostacoli (certamente presenti). Come posso esprimermi al (mio) meglio adesso, come posso utilizzare al meglio questa mia risorsa? Se creo dubbio, troverò tutti i motivi per confermare questo dubbio.

I più grandi comunicatori, i più grandi insegnanti, i più grandi leader sono anche i più bravi a trovare le proprie motivazioni interne.

NELSON MANDELA

Come ha fatto Nelson Mandela, dopo essere stato imprigionato per 27 anni, a non diventare un uomo malvagio, un uomo con la voglia di uccidere qualsiasi uomo bianco?

Quando gli è stato chiesto come ha potuto sopportare per 27 anni la sofferenza, lui ha risposto:

“io non stavo soffrendo, io mi stavo preparando. Sapevo che se mi fossi preparato bene, quando sarei uscito, sarei diventato il leader di questa nazione e avrei portato un cambiamento. Per cui ogni giorno leggevo, mi preparavo ad essere un uomo migliore”.

La differenza tra le persone sta nelle domande che si fanno. È quindi molto importante iniziare a concentrarci su domande potenzianti che mettano in

luce possibilità e non limiti e che ci permettano di valorizzare al massimo le nostre risorse.

Nella vita, come sappiamo, alcuni momenti negativi sono inevitabili, ma sono anche quei momenti che ci possono portare a fare cose straordinarie, a successi che non immaginavamo alla nostra portata.

Anche qui, uno degli elementi che differenzia (a parità di situazioni) chi abbandona e chi invece affronta la situazione sta spesso nelle domande che ci si pongono. Diventa allora decisivo chiedersi:

- cosa posso imparare da questo?
- come posso crescere in questa situazione?
- anche in questa situazione negativa, cosa c'è di buono per me?
- Quali benefici, cosa può cambiare per il futuro, come questo momento può farmi crescere?

Una bellissima descrizione del focus in ambito sportivo si trova nel dialogo che Bagger Vance fa con Hardy Greaves, suo assistente caddy, guardando Bobby Jones mentre questi si sta preparando per il proprio decisivo colpo alla buca 14:

“Guarda come prova lo swing sembra quasi che stia cercando qualcosa, poi lo trova fa in modo di mettersi in contatto con se stesso trova la concentrazione e ha tanti colpi tra cui scegliere un “duf”, un “top” un “scal” ma c'è soltanto un colpo che è in perfetta armonia con il campo, un colpo che è il suo, un colpo autentico e lui sceglierà proprio quel colpo. C'è un colpo perfetto che cerca di raggiungere ciascuno di noi non dobbiamo fare altro che toglierci dalla sua traiettoria lasciare che lui scelga noi... guardalo è nel Campo. Vedi quella bandiera? È un bel drago da sconfiggere ma se lo guardi con occhi gentili, vedrai il punto in cui le maree e le stagioni e il roteare della terra tutto si incontra e tutto ciò che è diventa uno, tu devi cercare quel posto con il tuo cuore. Cercalo con le mani non pensarci troppo sentilo le tue mani sono più sagge di quanto sarà mai la tua testa ma non ti ci posso portare io spero solo di poterti aiutare a trovare la via. Ci sei solo tu quella palla quella bandiera e tutto ciò che sei. Cercalo con le mani lo stai guardando Juna non pensarci troppo sentilo sei solo tu quella palla è il rifugio del tuo autentico swing quella bandiera e tutto ciò che sei”. (dal film “La leggenda di Bagger Vance”, Robert Redford, 2000)

Nello sport la maggior parte degli atleti si affida alla focalizzazione, visualizzando il risultato e il traguardo.

Quando hai ben chiaro nella tua mente ciò che stai cercando, questo si presenterà misteriosamente. Noterai che la tua mente diventerà come un magnete che attira verso di te ogni informazione, opportunità o risorsa necessaria a raggiungere i tuoi obiettivi più rapidamente. Noi otteniamo sempre ciò su cui ci focalizziamo.

4.5 - La motivazione derivante dal visualizzare gli obiettivi e “ancorarli”

Come rendere gli obiettivi realmente desiderabili? Come rendere gli obiettivi non una fatica, ma una operazione facile?

Occorre agire sull'inconscio e non solo sulla mente consapevole. Un obiettivo è una condizione futura desiderabile. Finché non vi è questa desiderabilità, il suo raggiungimento sarà incerto. Ogni difficoltà può diventare un ostacolo insormontabile e portarci a considerarlo poco importante fino ad abbandonarlo.

Uno degli aspetti di potenziamento su cui possiamo agire sta proprio nella capacità di visualizzare i nostri obiettivi. Questo perché, come afferma Robert Dilts, *“l'immagine visiva degli obiettivi forma un punto focale intorno al quale il comportamento diventa auto organizzato in modo cibernetico”*.

Questo dialogo tratto ancora dal film *Bagger Vance* ce ne offre un esempio:
Bagger Vance: Tu continua a fare lo swing.

Hardy Greaves: Ma non c'è la palla!

Bagger Vance: Non ti preoccupare di colpire la palla o di dove andrà basta che muovi il bastone che senti il bastone, così, adesso chiudi gli occhi.

Hardy Greaves: Chiudo gli occhi!

Bagger Vance: Non puoi mandare la palla in buca devi lasciarla andare.

Bagger Vance: Voglio che pensi a quella palla che parte rotolando da quel bastone e salpa lungo una linea perfetta e cade in quella buca. Senti il bastone ora senti il peso del bastone. Respira profondamente senti il profumo della notte ascolta i suoni della notte. Continua a fare lo swing con il bastone. Cerca di sentire la brezza che viene dal mare. Dentro ciascuno di noi c'è un solo vero autentico swing. Come il pendolo di un orologio. Continua a fare lo swing con il bastone finché non sarai parte del tutto. È una cosa piacevole. Una cosa con cui siamo nati. Ascolta i suoni della notte. Continua a fare lo swing finché non sarai parte del tutto; è una cosa piacevole, la senti.

La visualizzazione dell'obiettivo come se fosse già raggiunto, con tutte le emozioni che questo suscita, stimola l'attività del sistema nervoso nel presente. Il semplice fatto di sapere che si è già riusciti in precedenza genera maggiore perseveranza, una motivazione più forte o comunque qualcosa che ci spinge a fare meglio.

In maniera simile la PNL sposta questo risultato positivo a livello mentale. La visualizzazione del risultato “come se” fosse raggiunto genera motivazione e forza per conseguire l'obiettivo reale.

Come si può visualizzare efficacemente?

La cosa fondamentale è rendere il risultato positivo talmente presente da viverlo attraverso tutti e cinque i sensi: gustandolo, odorandolo, vedendolo, ascoltandolo, toccandolo. Ogni risultato è collegato ad una situazione concreta, lavorativa o extralavorativa, nella quale sicuramente qualcuno a fronte

del nostro successo ci farà i complimenti, magari festeggeremo insieme, vedremo esposto la nostra opera d'arte o il nostro prodotto e altri lo potranno apprezzare. Dunque il risultato è associato ad una serie di emozioni che proprio perché positive possiamo utilizzare a nostro favore anticipandole e con ciò rafforzando il nostro desiderio e la nostra motivazione a raggiungerlo.

Occorre essere il più possibile precisi nell'immaginare questa situazione prefigurando le persone che potranno essere presenti, l'ambiente, ovviamente il giorno, il mese e l'anno, i suoni e i colori, le parole che saranno dette, l'emozione che pervaderà quell'evento.

Un ulteriore modo ripreso dalla PNL per rinforzare e soprattutto mantenere la determinazione all'obiettivo è chiamato "ancoraggio".

Cos'è un'ancora?

Un'ancora può essere una parola, un oggetto, un contatto, una musica, un odore. Le ancore sono dotate di grande potere perché danno immediato accesso a stati d'animo quanto mai produttivi.

Un ancoraggio è un'associazione tra pensieri e stati d'animo con uno stimolo specifico. Un'ancora è dunque uno stimolo sensorio collegato ad una serie di stati d'animo: è un modo per dare carattere permanente ad una esperienza.

Come si fa a creare ancore?

Ogniquale volta un individuo si trovi in uno stato d'animo di intenso coinvolgimento fisico e mentale e nel momento culminante riceve uno stimolo specifico e coerente, stimolo e stato d'animo saranno neurologicamente collegati. In seguito ogniqualvolta venga applicato lo stesso stimolo il risultato automatico sarà l'intenso stato d'animo precedentemente collegato.

Uno degli elementi che influiscono sul potere dell'ancora è l'intensità dello stato d'animo originario.

ANCORAGGI - LA SALTATRICE IN LUNGO

Mi ricordo l'esperienza di una persona che aveva la necessità di accrescere il proprio spirito di iniziativa e di superare il timore di fare un passo falso. Trovò un'ancora molto simpatica: l'immagine di un'atleta, saltatrice in lungo, nell'atto di spiccare il balzo. Bene quella persona la teneva sempre sulla propria scrivania e gli ricordava l'emozione che aveva provato nel momento in cui non era stata attendista, ma aveva preso il coraggio di avviare una comunicazione che si era dimostrata poi molto positiva. Venne invitata a recuperare positivamente e con grande emozione quell'esperienza attraverso la scelta di un oggetto che potesse permettere di recuperare velocemente quell'atteggiamento. Scelse quella foto. È ancora lì sulla sua scrivania ed è entrata a far parte della sua vita e del suo successo.

La maggior parte delle persone sono "ancorate" nella maniera più casuale: veniamo ancorati da messaggi televisivi e radiofonici ed alcuni (spesso per la felicità dei pubblicitari) diventano ancore.

Sta a noi scegliere le ancore per noi più significative. Ci permetteranno di rievocare esperienze nei quali siamo stati capaci di superare momenti difficili e ad andare oltre, facendo la differenza.

4.6 - La motivazione collegata alla percezione di autoefficacia

L'autoefficacia percepita corrisponde sostanzialmente ad un sistema di convinzioni, aspettative, mete, standard che regolano la nostra condotta in un particolare ambito di attività e che traggono la propria legittimità dalle lezioni che la nostra esperienza ci ha fatto apprendere.

Sin dai primi anni di vita gli altri agiscono una parte importante nel creare opportunità di successo, nell'attenuare o nell'amplificare le risonanze dell'insuccesso, nell'incoraggiare o scoraggiare un atteggiamento fiducioso nelle proprie capacità.

Gli altri possono quindi avere un ruolo estremamente importante nel creare le condizioni per il nostro successo. Come dice Bandura:

“L'autoefficacia percepita coincide con il sentimento di efficacia personale che deriva dalla certezza di essere all'altezza di una determinata situazione. È un modo di percepire e di porsi in rapporto con la realtà che deriva dall'esperienza e che può essere instillato e rafforzato dall'esperienza. Corrisponde alla convinzione di sapere di saper fare, la quale si traduce nella capacità di orchestrare al meglio le proprie abilità traendo il massimo vantaggio dalle opportunità dell'ambiente”.

(A. Bandura, Autoefficacia, Erickson, 2000)

Generalmente le persone con un basso senso di efficacia personale tendono a ritirarsi da compiti impegnativi che percepiscono come minacce personali. Di fronte agli ostacoli si concentrano sulle proprie debolezze, sulle criticità della situazione e sulle possibili avversità degli esiti. Sono estremamente vulnerabili alla frustrazione e si riprendono lentamente dai fallimenti.

Al contrario, le persone con alto senso di efficacia personale sono attratte da compiti sfidanti che percepiscono come occasioni per mettere alla prova le proprie capacità e porne in risalto gli elementi di forza sui quali capitalizzare. Hanno grandi aspirazioni e si impegnano a fondo nelle attività che intraprendono sino a raggiungere gli scopi prefissati. Si riprendono velocemente dai fallimenti e sono inclini a spiegare in termini di insufficiente impegno o di mancanza di informazioni o di abilità.

Il senso di efficacia personale è specifico a un'attività, un compito, una situazione e può essere gradualmente incrementato. Esso non corrisponde ad un generico senso di competenza, ma è sempre contestualizzato.

L'accettazione o la proposizione di obiettivi sfidanti deriva prima di tutto da persone che sono convinte di poter ottenere risultati migliori, prodotti e servizi più competitivi.

4.7 - La motivazione derivante dalla partecipazione alla strategia

L'allineamento tra il mio obiettivo o quello del mio gruppo con la strategia aziendale è un elemento di motivazione importante perché mette in luce l'utilità del nostro contributo. I dipendenti sono spesso poco coinvolti; l'obiettivo strategico mira a creare un'atmosfera di entusiasmo e non solo di soddisfazione tra i dipendenti.

Per trasformare l'intento strategico in realtà, è necessario che ogni dipendente capisca esattamente in quale misura il proprio contributo è decisivo ai fini del suo raggiungimento. L'intento strategico deve essere dunque in un qualche modo personalizzato per ogni dipendente.

A tale proposito è indispensabile decidere esattamente quali saranno le sfide aziendali che focalizzeranno l'attenzione di tutti sul vantaggio o sulle capacità chiave che dovranno essere costruite (es. la qualità, il tempo di ciclo, la conquista di certi mercati, il controllo di una particolare tecnologia, ecc.).

Le sfide si identificano con le varie tappe segnate sul percorso che separa l'oggi dal domani.

Nessun livello della struttura aziendale è in grado di costruire da solo un nuovo vantaggio competitivo o superare un problema legato alla competitività; questi risultati si ottengono grazie all'impegno di tutte le funzioni e del coordinamento tra personale di back office e di front line.

4.8 - La motivazione derivante dall'iniziare l'azione

Gli obiettivi dirigono il nostro focus, le azioni sono la strada per raggiungerlo.

Antony Robbins ricorda questo nella cosiddetta "Formula fondamentale del successo":

- conoscere il risultato che si vuole ottenere (definendolo esattamente)
- agire
- riconoscere i tipi di risposte e i risultati che si ottengono dalle azioni (feedback) e constatare il prima possibile se ci avvicinano o meno all'obiettivo
- sviluppare la flessibilità necessaria a cambiare i nostri comportamenti finché non otteniamo quello che vogliamo
- sviluppare una piccola azione e allo stesso tempo sapere che le nostre strategie cambieranno nel tempo. Quindi non perdere mai di vista l'obiettivo ma essere flessibili nell'approccio e nella scelta delle azioni.

Ci saranno sempre delle buone ragioni per aspettare. Nulla è più importante dell'azione perché significa che il conseguimento dell'obiettivo è iniziato.

LA LEGGENDA DELLA STELLA MARINA

“Un uomo d'affari in vacanza stava camminando lungo una spiaggia quando vide un ragazzino. Lungo la riva c'erano molte stelle di mare che erano state portate lì dalle onde e sarebbero certamente morte prima del ritorno dell'alta marea. Il ragazzo camminava lentamente lungo la spiaggia e ogni tanto si abbassava per prendere e rigettare nell'oceano una stella marina. L'uomo d'affari, sperando d'impartire al ragazzo una lezione di buon senso, si avvicinò a lui e disse, “Ho osservato ciò che fai, figliolo. Tu hai un buon cuore, e so che hai buone intenzioni, ma ti rendi conto di quante spiagge ci sono qui intorno e di quante stelle di mare muoiono su ogni riva ogni giorno? Certamente, un ragazzo tanto laborioso e generoso come te potrebbe trovare qualcosa di meglio da fare con il suo tempo. Pensi veramente che ciò che stai facendo riuscirà a fare la differenza?”

Il ragazzo alzò gli occhi verso quell'uomo, e poi li posò su una stella di mare che si trovava ai suoi piedi. Raccolse la stella marina, e mentre la rigettava gentilmente nell'oceano, disse: “Fa la differenza per questa”.

La grande differenza tra chi riesce veramente a far sì che le cose accadano e quelli che invece non ce la fanno è principalmente una: i primi agiscono. (Jinny S. Ditzler, *L'anno migliore della tua vita*, Tea, 1994)

La realizzazione dell'azione ha un grande valore perché è una prima fonte di motivazione. A volte conviene partire da una piccola azione per incrementare la nostra determinazione all'obiettivo.

La meta è solo una successione di passi. Occorre dunque sempre costruire piccoli successi per arrivare a grandi successi.

Anche la piccola azione significativa e attuata con successo rende più vicino obiettivo finale. Chiamo spesso questa azione “simbolica” perché fa entrare concretamente l'obiettivo nel campo della possibilità, rinforza l'impegno. Il successo, anche se piccolo, genera motivazione che a sua volta genera successo.

4.9 - La motivazione derivante dall'autoverifica

Il feedback è sempre e prima di tutto un auto feedback, una presa di consapevolezza di quanto si sta raggiungendo e di come si sta operando.

Monitorare costantemente, verificare gli scostamenti dei propri risultati in termini di tempo in base ai parametri che si sono ritenuti importanti per monitorare la situazione significa poter influire sulle decisioni che verranno assunte.

Questo aspetto è particolarmente evidente nel software FOCUS che abbiamo progettato. Il monitoraggio dello scostamento rispetto all'obiettivo e

la verifica della attuazione delle azioni è altamente motivante, poiché ogni persona è protagonista del proprio successo ed è importante che si renda conto di quanto si sta avvicinando alla meta senza che altri, il capo o altri valutatori, lo sollecitino dall'esterno a farlo.

4.10 - La motivazione derivante dalla proposizione degli obiettivi “dal basso”

I collaboratori non sono solo realizzatori, sono soggetti attivi nella realizzazione di una visione e di una loro crescita come professionisti, manager, persone.

Il momento della definizione e condivisione degli obiettivi non è dunque un momento banale, una semplice fase della procedura. È uno dei momenti fondamentali dove si mette in gioco in maniera rilevante il nostro livello di autostima e di leadership.

È un momento da gestire con grande attenzione e con un investimento di tempo che deve certamente andare al di là del semplice incontro tra capo e collaboratore.

Occorre dedicare tempo perché quanto detto in precedenza possa essere fatto proprio dalle persone: capire e far propria la visione e la strategia, interpretare la situazione con i punti forti e le criticità presenti, elaborare una proposta di obiettivi che possa essere una risposta vera di maggiore efficacia, di migliore capacità competitiva, di problem solving richiedono un significativo investimento.

Il punto diventa allora quello di coinvolgere il collaboratore e di dargli l'autonomia per essere propositivo, dargli il contesto e la fiducia per spronarlo a porsi in un atteggiamento di eccellenza e di sviluppo personale.

Occorre però fare un patto psicologico col collaboratore più o meno su questo tenore: *“Tu ti proponi e dai il massimo che per te è raggiungibile, io ti sostengo e ti offro tutti gli strumenti per sostenerti e per riconoscerti”*.

Siamo sicuri che nel giro di due anni gli obiettivi in gran parte proposti dai collaboratori saranno in buona parte accettati senza eccessive negoziazioni perché sfidanti e saranno riconosciuti in termini meritocratici perché effettivamente raggiunti.

Il patto psicologico prevede inoltre che se ci fossero elementi esterni che condizionano il risultato o ridefiniscano le mete aziendali, il capo possa fare col proprio collaboratore un discorso di questo tenore:

“io non ti renderò impossibile un apprezzamento del tuo sforzo. Saremo sulla stessa barca e dunque ne terrò conto per tutti e per tutti i livelli quanto verrà riconosciuto sarà coerente con gli andamenti economici e finanziari. Nel medesimo tempo darò la possibilità di rivedere quanto definito all'inizio in modo da mantenere gli obiettivi in linea con il massimo impegno e la massime capacità che io cercherò sempre di chiederti”.

Il patto è dunque equo.

Noi amiamo considerarci dei vincenti. Le aziende esemplari ci insegnano che nulla impedisce di mettere a punto sistemi che rinforzino costantemente questa nozione: li si fa in modo che la maggior parte dei dipendenti si senta un vincente.

Domandiamoci quale è la % di dipendenti che dovrebbero raggiungere gli obiettivi (o di quelli che dovrebbero essere meritevoli di riconoscimenti premianti).

Molta nostra cultura è improntata al contratto: se tu fai quello che devi fare ti spetta la retribuzione pattuita. Solo se fai qualcosa di più, solo se sei eccezionale allora ti premio. Questa è una logica al ribasso che non tiene conto del funzionamento del nostro cervello, della nostra psicologia.

Sul piano dell'organizzazione ciò comporta inoltre che le persone si demoralizzino quando hanno l'impressione che il loro fallimento sia imputabile al sistema.

Come hanno potuto rilevare dalla loro ricerca condotta su oltre 500 società, i sistemi delle aziende di successo sono concepiti per generare schiere di vincenti, sono predisposti per festeggiare il successo una volta conseguito.

– 5 –

IL CAPO MANAGER, LEADER E COACH

Conosciamo quanto i sistemi di performance management possano diventare una faticosa burocrazia. Nulla dovrebbe essere invece più lontano da questo in quanto l'utilità di tali sistemi sta prima di tutto nel valore aggiunto offerto sia dalla relazione tra manager e collaboratore e sia dalla relazione di collaborazione in gruppo. Queste relazioni rappresentano l'elemento chiave per poter generare crescita professionale e personale di tutte le persone coinvolte.

La quinta considerazione afferma che la valutazione e lo sviluppo della performance può ricevere un grande stimolo positivo se ci si muove all'interno di una relazione di team coaching e di individual coaching.

Il capo manager deve giocare un ruolo di leader e di coach superando una impostazione di controllo per entrare in una logica di condivisione ampia, di feedback costruttivo e di stimolo positivo al conseguimento dei risultati di ciascun collaboratore e di tutta la sua squadra.

Gestire questo ruolo non è certo semplice, eppure se si vuole “fare la differenza” occorre saper mettere al centro questa relazione, a volte così difficoltosa, ma anche potenzialmente portatrice di un valore aggiunto incredibile.

5.1 - Il ruolo del capo manager, leader e coach

O la valutazione e lo sviluppo della performance sono parte di un sistema e di un nuovo stile manageriale e relazionale o saranno sempre marginali, subiti, vissuti come obblighi e alla fine boicottati.

Il Performance Coaching Management è innanzitutto un sistema di relazione dove le aspettative reciproche, in primo luogo tra manager (preferiamo questo termine a quello di *capo* anche se a volte continueremo ad usarlo perché ormai d'uso comune) e collaboratore, vengono esplicitate, dichiarate, motivate e il più possibile condivise affinché diventino assunzione di responsabilità e impegno al loro perseguimento.

Questa è la logica degli obiettivi che trascende i singoli compiti per guardarli in termini di priorità e di valore aggiunto.

Quale è dunque il ruolo del capo, manager e leader?

IL CAPO, MANAGER E COACH
<ul style="list-style-type: none"> • Condivide i propri obiettivi, attraverso un momento importante, con tutto il gruppo e fornisce la visione generale • Stimola i singoli a ragionare e proporre i loro obiettivi e il relativo piano con le principali azioni • Imposta alcuni obiettivi individuali dei collaboratori • Incontra i singoli per condividere e definire gli obiettivi e le azioni prioritarie, ponendo particolare attenzione agli obiettivi di miglioramento competenze • Aiuta le persone a superare i propri limiti • Si assume le proprie responsabilità e pretende lo stesso dagli altri • Pretende, condivide e riconosce i successi

Il compito fondamentale del leader è quello di innescare sentimenti positivi, convinzioni positive e di autoefficacia nelle persone che gestiscono. *“Nella sua essenza dunque il compito fondamentale della leadership è di natura emozionale”.*

5.2 - Motivare e generare la leadership

“I manager esercitano il controllo sulle persone, orientandole nella giusta direzione; i leader le motivano, soddisfacendo i loro bisogni fondamentali”.

Quando pensiamo ad un leader, spesso, pensiamo a *“qualcuno che fa fare qualcosa agli altri”*. Pensiamo in altre parole a qualcuno che ha la capacità di influenzare gli altri, immagine che mette in luce soprattutto il potere e l'autorità di dare ordini agli altri.

Nella nostra logica il leader più appropriato è chi sa mettere gli altri nelle condizioni di diventare leader di se stessi.

La sfida per le organizzazioni consiste infatti nel capire come estrarre la ricchezza di talenti che ogni collaboratore possiede, per sostenerli e svilupparli.

Da questo punto di vista lo strumento ECF-FOCUS (il nostro supporto SW alla gestione del Performance Coaching Management) è la palestra fondamentale in quanto ci permette di comprendere i principali esercizi allenamenti per sviluppare i muscoli mentali ed emotivi.

La vera sfida è quella di bilanciare una leadership forte con un management altrettanto forte.

La modalità di assegnazione degli obiettivi avviene perciò attraverso un importante momento di coinvolgimento di tutti i collaboratori diretti.

Questa modalità consente alle persone di comprendere e condividere le proprie priorità di azione e l'impatto sui risultati della direzione e dell'azienda e nel contempo permette alle persone di comprendere le priorità di azione dei colleghi e condividere eventuali obiettivi comuni e/o interfunzionali.

Se è vero che il cambiamento è la funzione della leadership, essere capaci di generare comportamenti altamente dinamici è decisivo per fronteggiare le inevitabili resistenze al cambiamento.

Definire la direzione significa scegliere la via più appropriata sulla quale muoversi; orientare le persone significa farle muovere verso la direzione scelta senza per forza imporre ogni singolo passo; motivarle efficacemente significa garantire la messa in gioco dell'energia necessaria per superare gli ostacoli.

Ciò vale anche per i giovani collaboratori: condividere obiettivi nei quali sia esplicito un aumento della delega significa far sì che i giovani professionisti imparino ad assumere rischi, permettendo loro di imparare dai successi e dai fallimenti.

5.3 - Leader progettisti, educatori, assistenti

Come afferma Quaglino: *“I leader sono “progettisti”, “educatori”, “assistenti” e lo sviluppo di questi ruoli richiede lo sviluppo di nuove competenze: la capacità di creare una visione condivisa, di portare alla luce modelli mentali consolidati e di incoraggiare modelli di pensiero più sistemici”.*

(G.P. Quaglino, Leadership, Cortina, 2000)

Questo è il senso vero che sta alla base del Performance Coaching Management.

Il leader è infatti responsabile della creazione di un'organizzazione nella quale gli individui possono continuamente espandere le proprie capacità di modellare il proprio futuro.

La condivisione della visione è un momento decisivo e nello stesso tempo è “la cartina di tornasole” per dare significato a questa responsabilità del manager e leader.

Il leader progettista deve costruire e condividere una visione motivante all'interno della quale gli obiettivi assumono un significato. Ad esempio:

OBIETTIVO OPERATIVO	VISIONE MOTIVANTE
Quest'anno abbiamo l'obiettivo di aumentare il cross selling di almeno il 20%	Quest'anno vogliamo che la nostra azienda possa dare un servizio talmente di qualità che i nostri clienti pensino prima di tutto a noi. Dobbiamo dunque essere ancora più bravi, vogliamo vedere le facce contente dei nostri clienti. Misureremo questa contentezza con un indice di cross selling che diventerà anche il nostro obiettivo operativo, ma prima di tutto guardiamo in faccia i nostri clienti per vedere se vediamo contentezza.
Produttività: aumentare la produttività del 10 % entro Dicembre	Essere lo stabilimento con la migliore produttività all'interno del nostro Gruppo

I nostri sistemi sono troppo centrati sull'individuo.

Il risultato importante non è solo quello individuale; è sempre e comunque anche quello a livello di gruppo, dunque di unità organizzativa. È lì che si integrano le diverse competenze e si gioca molta parte del conseguimento del risultato.

Questo non significa non avere delle responsabilità individuali. Il punto è mettere insieme risultato complessivo e responsabilità individuali.

Il sistema ECF-FOCUS deve essere gestito anche a livello dell'unità organizzativa.

Il responsabile dell'unità organizzativa, il leader della sua squadra ha dun-

che all'inizio dell'anno un compito fondamentale: condividere i risultati dell'anno precedente, valorizzandoli e mettere le basi per ottenere risultati di successo nell'anno appena iniziato.

Quando un gruppo di persone condivide la visione di un'organizzazione, ognuno vedrà un diverso aspetto della realtà complessiva. Quando si sviluppa una visione condivisa, essa diventa sia la "mia visione" sia la "nostra visione".

5.4 - Il leader-manager come modello

La condivisione dell'approccio ECF-FOCUS richiede in primo luogo l'esempio del leader che guidi in prima persona l'attuazione attraverso i suoi comportamenti e non gestisca una comunicazione solo formale.

Come in tutti i cambiamenti le parole non bastano, occorre che il capo "ci metta la faccia".

Cosa significa più concretamente? Che il manager esponga gli obiettivi della propria unità organizzativa e che periodicamente, ogni mese, si confronti con i collaboratori per verificare gli andamenti.

È un metterci la faccia con i suoi, con i quali diventa più difficile trovare giustificazioni, perché "vedono direttamente come ti comporti, ti incalzano e tu sei chiamato in causa per dare risposte convincenti". Divengono essi stessi una risorsa fondamentale per trovare nuove soluzioni e per governare in modo partecipato la propria unità organizzativa.

Se il sistema degli obiettivi è importante deve "essere praticato", non può essere un "ah, si c'è da compilare la scheda" o "caspita sono in ritardo sulla verifica intermedia da fare con i miei collaboratori". Un sistema di questa fatta non funzionerà mai. Creerà solo stanchezza, irritazione.

Se manca la motivazione intrinseca tutto è perduto.

"Il fattore motivazionale generato con l'esempio dal leader, dalla loro coerenza tra il dire e il fare è stato ingiustamente sottovalutato nella gestione del personale. I motivi sono facilmente intuibili: quando si è chiamati ad incarnare un valore, anziché dichiararlo semplicemente "ci si mette la faccia", si è immediatamente esposti alla critica.

Per cui ci si ri-mette la faccia se il distacco tra il dire e il fare è troppo marcato o si evince dai fatti una spaccatura, una incoerenza tra i comportamenti adottati e quelli pretesi dagli altri.

(F. Garelo e R. Provana, Fiat People, Fausto Lupetti Editore, 2008)

5.5 - La riunione di avvio del Performance Coaching Management

Come abbiamo detto la costruzione di una visione condivisa e la responsabilizzazione sugli obiettivi prioritari deve prevedere la realizzazione di una specifica riunione con il gruppo che abbia una serie di caratteristiche e di finalità.

Il leader gestisce la riunione in termini attivi ponendo domande e facilitando la comunicazione da parte di tutti.

È importante che qualcuno memorizzi su una lavagna a fogli mobili quanto condiviso a beneficio del gruppo, in modo da tenere traccia, facilitare la discussione, fissare i punti condivisi.

La riunione dovrebbe durare una intera giornata o, se questo fosse impossibile, almeno due momenti di 3/4 ore ciascuno.

All'inizio dunque il leader dirà gli obiettivi della riunione, confermerà il tempo concordato e fornirà alcune regole da rispettare per il buon funzionamento dell'incontro.

Parlerà del fatto che ci si trova perché tutti abbiano l'opportunità di esprimersi e che ogni punto di vista ha un valore assoluto.

Chiederà di mantenere una comunicazione sintetica dal momento che il lavoro da fare è tanto.

Chiederà di evitare di sovrapporsi, di "parlarsi sopra".

Dirà che è importante uscire con una visione comune e con alcune decisioni e che, alla fine, è meglio prendere una decisione, piuttosto che nessuna.

5.6 - Le domande guida

Come abbiamo detto gestirà in primo luogo attraverso domande ben scelte.

La prima domanda è finalizzata a mettere in luce quali risultati positivi abbiamo ottenuto.

La prima domanda deve essere positiva perché deve creare un clima di fiducia, minimizzando la sensazione che ci sia trovati per essere criticati o peggio giudicati.

Occorre creare una sensazione di positività; solo all'interno di questa cornice potranno essere accettati i punti critici che sicuramente emergeranno in seguito. Solitamente noi siamo invece più propensi a mettere in luce quello che non ha funzionato.

Quando si inizia a rispondere si scopre quante cose positive sono successe.

ASPETTI POSITIVI:

Pensate a gennaio dell'anno scorso, ai vostri clienti, a che cosa si faceva quotidianamente, a quelli che sono stati i vostri risultati, ai risultati positivi. Pensate ai successi più importanti, agli aspetti più positivi che si sono verificati negli ultimi 12 mesi, sia a livello aziendale che personale (nell'ambito del lavoro).

Ditene 2 per ciascuno (in modo da rendere più vivace e far partecipare tutti, evitando che qualcuno monopolizzi la comunicazione). Se poi qualche persona ne vuole aggiungere lo può fare una volta finito il giro. Si è inflessibili.

Quanto viene citato viene scritto sinteticamente su un foglio della lavagna a fogli mobili.

La seconda domanda cerca di far esplicitare che cosa non ha funzionato, che cosa non abbiamo raggiunto, quali aspettative non sono state soddisfatte, i fatti negativi, i disappunti.

Una cosa importante è che il leader sia, soprattutto in questo momento, parte integrante del gruppo. Se vi è qualcuno che ha una responsabilità superiore su quello che si sarebbe potuto realizzare e non si è fatto, è proprio

il responsabile. Da evitare dunque una accusa all'uno o all'altro, da evitare accuse reciproche tra le persone.

È un esercizio di sincerità e di coraggio. Sentire da parte della squadra cosa non ha funzionato a dovere significa avere la capacità di esserci, di stare in situazione e di poterla governare con una finalità costruttiva.

Una degli aspetti fondamentali è governare le emozioni che suscita un momento di sincerità nell'esplicitazione degli aspetti negativi.

I MAGGIORI DISAPPUNTI:

Pensate adesso a quelli che sono stati i maggiori disappunti. Cosa vi aspettavate sarebbe successo e poi non è accaduto? Che cosa è andato diversamente da quello che vi attendevate?

Nella risposta occorre indicare di usare il più possibile un linguaggio di precisione. Essere generici non aiuta a vedere il punto critico e a saper agire. Quando si è troppo generici di solito si corre il rischio di portare una negatività a livello o personale o di connotare negativamente demotivando o stendendo un alone di negatività che non aiuta.

Es. Manca una strategia è molto / troppo generico: cosa significa? Per qualcuno significa che manca un business plan scritto e condiviso dove io vedo il piano e gli obiettivi generali che come azienda voglio perseguire.

Linguaggio di precisione significa indicare: cosa, quando, dove ...

Questa attenzione diminuisce la possibilità di creare una situazione dove è possibile giudicare o incolpare colleghi e collaboratori.

La terza domanda vuole consolidare nella memoria di tutti cosa abbiamo appreso dai successi e cosa abbiamo imparato dagli insuccessi.

GLI APPRENDIMENTI:

proviamo a dirci l'un l'altro quello che abbiamo imparato dall'esperienza. È stato un disappunto dello scorso anno, non vogliamo che resti un disappunto di questo anno. Per far sì che rimanga un fatto e non un modo di essere chiedo a ciascuno di esplicitare quali sono stati i suoi apprendimenti, cosa ha capito di ciò che funziona e di ciò che non funziona. Prima di esplicitarli, vi chiedo in questo caso di scriverli. Diamoci 10 minuti di tempo.

Quante cose avete scritto: 2, 6, 4?

Provate a individuare le cose più importanti. Selezionate le due cose più importanti che avete acquisito, questo perché siamo ad un livello alto, siamo al livello di schema mentale. Dunque devo averli sempre presenti, non devo disperdermi, devo agire per far sì che divengano schemi mentali funzionali, positivi.

Cosa abbiamo imparato sul nostro modo di essere squadra, sul nostro modo di raggiungere gli obiettivi, sul nostro modo di pianificare, di decidere, di essere determinati, di innovare, ecc.

Il punto vero è capire gli schemi mentali che guidano le nostre azioni, i nostri comportamenti.

5.7 - La costruzione del Performance Coaching Management dell'anno

Le linee strategiche

Questo è il momento in cui fornire il contesto, lo scenario, la strategia. È compito in primo luogo del capo.

Questo è il momento in cui deve emergere la figura del “leader progettista” che deve dare il senso dell’impegno, deve fornire la motivazione di fondo spendendo la sua energia emotiva.

Molte delle leve di cui i leader possono disporre consistono nell’aiutare gli altri a definire visioni della realtà più potenti ed efficaci.

Linee guida significa anche dare, un modo diverso di affrontare i problemi, quello che mi aiuta a fare meglio.

Caratteristiche delle linee guida: motivanti, positive, chiare, devono facilitare la individuazione degli obiettivi e spingere all’azione.

La linea guida è un modo di fare le cose???

LE LINEE STRATEGICHE:

L'azienda si è posto un obiettivo generale di migliorare la propria gamma prodotti.

Vi sono altre linee guida che giudicate importanti per lo sviluppo dei risultati della nostra squadra e per il nostro modo di lavorare come team?

È importante che le persone possano esprimersi su questo punto, perché fa emergere la loro visione. Ciò ha a che fare con atteggiamenti importanti e con aspetti che se non esplicitati possono portare a resistenza o a dare priorità diverse. L'efficienza di una barca è data dalla capacità di far vogare tutti allo stesso ritmo e nella stessa direzione.

È un'occasione per il manager di ribadire certi aspetti che ritiene prioritari e per integrare la propria visione.

Una volta che le linee siano scritte sulla lavagna a fogli mobili è il momento di dividerle e di gestire il consenso.

Alcune linee guida saranno certamente sottolineate da più persone.

Il manager darà voce a queste e proporrà quelle definitive cercando di integrare il più possibile il contributo del gruppo.

Gli obiettivi

A questo punto si tratta di scegliere gli obiettivi. Non ci soffermeremo sulle caratteristiche e sulla modalità efficaci di scelta degli obiettivi poiché l’argomento è stato ampiamente trattato nei capitoli 2 e 3.

GLI OBIETTIVI:

alcuni obiettivi saranno già presentati dal capo che poi chiede quali obiettivi si ritengono prioritari in coerenza con le linee strategiche, per rispondere alle proprie responsabilità e per gestire le criticità, sviluppare innovazione e miglioramento, rafforzare le competenze.

Il capo facilita il confronto e tiene sempre innanzi la necessità di arrivare comunque ad una decisione in uno sforzo di ampio consenso.

Sarà inoltre attento a che gli obiettivi rispondano alle caratteristiche SMARTER e siano ben formulati.

Le azioni

Durante la riunione non è possibile fare un programma completo di tutte le azioni necessarie a conseguire gli obiettivi definiti.

Come abbiamo già ribadito le azioni nascono anche dai feedback sui risultati progressivi e dunque non possono essere definite a monte una volta per tutte, ma rispondono al criterio della flessibilità.

LE AZIONI:

quali azioni si ritengono prioritarie per conseguire gli obiettivi condivisi?

Per ogni obiettivo è essenziale scegliere subito alcune poche azioni prioritarie ed almeno una facilmente conseguibile a breve che, una volta realizzata, aumenterà la motivazione.

Le convinzioni

Un momento importante è quello di condividere alcune convinzioni positive, potenzianti che sosterranno il gruppo e i singoli nella determinazione a superare le sfide che si sono condivise.

È essenziale che le convinzioni non siano generiche, ma coerenti con le linee guida strategiche e gli obiettivi scelti.

In questo momento, soprattutto da parte del manager, occorre guardare il livello emotivo del gruppo e di ciascuno; al di là delle parole occorre essere attenti al tono e alla forza con cui le parole vengono espresse.

LE CONVINZIONI:

il capo deve essere a conoscenza dello stato d'animo e della cultura e mentalità del suo gruppo. Conosce gli atteggiamenti deboli e le energie che animano il team.

Cosa ancora oggi limita la nostra determinazione di dare il meglio come gruppo? Quali convinzioni ci possono aiutare a conseguire gli importanti obiettivi che ci siamo posti?

È importante che vada al di là di pure dichiarazioni per condividere le convinzioni più vere che siano un costante riferimento per tutti.

Le modalità di relazione

Questo ultimo punto che noi riteniamo importante e che è richiesto anche dall'impostazione del SW ECF-FOCUS richiama la responsabilità del gruppo alla modalità con cui può ulteriormente crescere come squadra altamente integrata e capace di valorizzare le differenze e i punti di vista di ciascuno.

LE RELAZIONI:

parlare delle modalità di relazione significa mettere sul tappeto lo stile con cui comunicare all'interno del gruppo, decidere cosa fare nei momenti di emergenza, quanto essere trasparenti, quanto dare spazio al gruppo in sé, facendolo oggetto di verifica e di attenzione costante.

Il manager è impegnato su questo punto a richiedere un impegno specifico, sapendo anche quali sono le criticità di comunicazione tra i membri e complessivamente.

Quale è un impegno comune che ci spinge ad essere ancora più squadra? Quale l'impegno di ciascuno per rafforzare la nostra capacità di essere un gruppo integrato e collaborativo?

Si tratta di definire degli impegni concreti che siano una risposta realmente efficace e possano essere reciprocamente verificati.

Un capo intelligente sa positivamente sfruttare anche la competizione positiva tra i pari. Infatti se sono i vostri pari ad aspettarsi molto da voi, l'incentivo a far bene è ancora più forte.

La pressione tra pari è più forte della pressione del capo. Con i vostri pari non potete farla franca. Deve però esserci un vero accordo, patto emotivo volto a costruire e non a distruggere, non a colpire, ma ad aprire prospettive, punti di vista diversi, vero confronto. Nelle aziende di successo è l'equipe, il gruppo di lavoro, il team, la squadra a qualunque livello che sta alla base di ogni incremento di produttività.

Come dice Lao Tsu: *“Il cattivo leader è colui che gli individui disprezzano. Il buon leader è colui che gli individui onorano. Il grande leader è colui che fa dire agli individui “l'abbiamo fatto noi”.*

5.8 - Il feedback efficace e le sue caratteristiche

Gli altri sono fonti inestimabili di informazioni, attraverso le loro impressioni e reazioni.

Gli altri ci rendono consapevoli di aspetti della nostra condotta e della nostra personalità che spesso ci sfuggono.

Il feedback, l'informazione di ritorno rispetto ai nostri risultati, ai nostri comportamenti, alle nostre modalità di azioni è dunque un elemento fondamentale di conoscenza ed è perciò fondamentale disporre di un sistema di feedback affidabile.

Caratteristiche del feedback costruttivo

- **Tempestivo:** vicino temporalmente a quanto avete osservato, alle situazioni gestite dal collaboratore. Il collaboratore deve avere modo di rivedersi, di poter rivivere quella situazione come in una moviola.
- **Preciso:** contestualizzato, riferito a specifiche situazioni di lavoro
- **Comportamentale:** evitate generalizzazioni del tipo "non mi pare che tu ti senta coinvolto in quello che fai" e ricorrete invece a commenti frutto di osservazioni come ad es. "ho notato che durante le due ultime riunioni non hai lanciato nessuna proposta. Come mai?"
- **Costruttivo:** orientato al problem solving e alla soluzione
- **Condiviso:** la comprensione per quello che dite e la ricerca di consapevolezza e condivisione devono essere sempre un vostro specifico obiettivo
- **Positivo:** il feedback deve anche essere di apprezzamento. Fate elogi autentici
- **Selettivo:** non avete bisogno di soffermarvi su ogni minimo problema di performance. Limitatevi alle questioni davvero importanti

Il feedback genera crescita e utilità all'interno di una relazione chiara, franca, diretta, attenta ai bisogni e capace di riconoscere il lavoro ben fatto, così come le manchevolezze di un altro soprattutto attraverso lo stimolo alla consapevolezza e l'invito a trovare nuove soluzioni.

Noi abbiamo bisogno di attenzione costante e di riconoscimento. Il principio secondo cui se non ti dico niente significa che va bene è uno dei più distruttivi e purtroppo è molto diffuso.

Il feedback si differenzia in modo sostanziale al giudizio:

FEEDBACK	GIUDIZIO
<ul style="list-style-type: none"> • È specifico, mirato, ha in sé informazioni di dettaglio (puoi vedere come in una moviola) • È sviluppato su una specifica osservazione/ È tempestivo / • Ha una situazione psicologica tranquilla / • È sui comportamenti / • È contestualizzato, fa riferimento ad una situazione ben specifica / • È all'interno di una comunicazione, di un dialogo e un confronto, è in una situazione di pari livello • Nel momento in cui si dà un feedback si lascia la possibilità e si stimola il ricevere un feedback (si ascolta) • È contingente, può variare nel tempo a fronte di comportamenti diversi 	<ul style="list-style-type: none"> • È generico e generalizzante • Di solito avviene in momenti non definiti e lontano da specifiche situazioni (si prende a pretesto una situazione per formulare una valutazione sulla persona), • È spesso espresso sotto stress e a volte con acredine • È riferito alle capacità o addirittura ai valori, mette in gioco la persona complessivamente • È spesso fuori da un contesto/ • È unilaterale e in una situazione di alto-basso (dall'alto) • È definitivo o tendenzialmente poco modificabile

In un'azienda uno dei tipi di informazione più difficili è proprio un feedback onesto e costruttivo su ciò che stiamo facendo, soprattutto sui nostri errori.

A differenza della valutazione finale complessiva, la valutazione di feedback non mette in gioco una prestazione complessiva ed è molto concreta, situazionale, specifica. In questo modo è facile distinguerla da un giudizio sulla persona e può essere accettata perché ci si rivede in situazione.

Il feedback costruttivo ci permette di rivederci all'opera come in una mo-viola. Vediamo il nostro comportamento, gli effetti sulle altre persone e ci rende consapevoli di quello che funziona e di quello che non funziona. La base informativa comprende i cinque sensi e rimane molto più fortemente impressa nella nostra memoria.

FEEDBACK SBAGLIATO	FEEDBACK CORRETTO
Gabriele volevo farti i complimenti per la presentazione che hai fatto in comitato. Ancora bravo!. <i>(generico)</i>	Gabriele, volevo farti i complimenti per la presentazione che hai fatto in comitato. È stata chiara, sintetica e nello stesso tempo sei riuscito con quegli esempi ad essere coinvolgente e concreto. Ancora bravo! <i>(specifico)</i>
Giorgio, volevo dirti che mi sei sembrato eccessivamente polemico nella riunione della scorsa settimana. <i>(in ritardo e solo negativo)</i>	Giorgio, ho bisogno di parlarti un momento. Durante la riunione di oggi ti ho visto polemico nei confronti dell'azienda. Penso che tu possa fare critiche; ti chiederei di essere però specifico e di indicare anche alcune linee di soluzione, motivandole e tenendo conto del contesto che stiamo vivendo. In ogni caso rifletterò certamente su quanto hai esposto. <i>(tempestivo e costruttivo)</i>
Tiziano, da quanto ho visto nella trattativa penso che tu non abbia molte capacità di negoziazione. <i>(va sulle capacità e non sui comportamenti)</i>	Tiziano, ti invito a fare una analisi della trattativa appena conclusa. Da parte mia ho osservato che all'inizio sei stato molto rigido, ma poi sotto pressione stavi per accettare una richiesta veramente eccessiva. Ti chiedo prima di iniziare di porti sempre alcuni punti minimi sotto i quali non scendere. Prova all'inizio anche ad aprire di più il dialogo in modo da avere maggiori informazioni sulle quali lavorare. In ogni caso vedo che stai facendo dei passi avanti positivi. Fammi sapere nel giro di due-tre giorni cosa ne pensi di queste mie osservazioni. <i>(va sui comportamenti e richiede a sua volta un feedback)</i>

Il rapporto tra feedback e valutazione complessiva dovrebbe essere: almeno un quintale di feedback rispetto ad un kilogrammo di valutazione.

Gli individui capaci di prestazioni superiori ricercano attivamente il feedback: vogliono sapere come sono percepiti dagli altri e si rendono conto che si tratta di informazioni preziose.

Nondimeno uno strumento che faciliti il feedback in modo sistematico non sostituisce i momenti immediati di confronto e costituisce un importante contributo alla nostra consapevolezza e ad una relazione aperta e trasparente con il nostro superiore.

Feedback non significa sottolineare solo le cose che non vanno.

Il leader è un generatore di ottimismo, non tanto nell'ottica forse un po' banale del bicchiere mezzo pieno, quanto nella visione di saper interpretare ogni situazione come una opportunità. Anche la crisi può essere un momento di rinascita, di cambiamento positivo. Nell'ideogramma cinese la crisi è composta in modo inscindibile dalle due facce della medaglia: il pericolo e l'opportunità.

È facile cadere vittima delle emozioni negative: anche se non ci appartengono ma che dopo un po' ci colonizzano e fanno diventare noi stessi fonti involontarie di stress, demotivazione, critica distruttiva.

Ottimismo è prima di tutto uno stato d'animo che permette di affrontare con intraprendenza e volontà anche situazioni chiaramente difficili.

Avere un momento o due momenti all'anno dove si tratta un bilancio significa inculcare la non gestione delle persone. Diventa un obbligo e da un punto di vista psicologico la persona si gioca tutto in una volta sola. Non c'è possibilità di recupero, non c'è possibilità di apprendimento sia sulla base del successo che dell'errore.

La motivazione deve essere alimentata giorno per giorno.

Il rinforzo positivo deve avere concreti obiettivi e azioni che vengono riconosciute ed apprezzate.

Le aziende di successo sono comunque molto rigorose nella valutazione delle prestazioni e nell'orientamento ai risultati. Si tratta di un rigore che trova la sua ragion d'essere nelle alte aspettative reciproche e nell'utilizzazione del giudizio tra pari anziché da parte di capi autoritari.

5.9 - Il feedback del “capo” coach

Il capo coach guarda alle persone in termini anzitutto di potenzialità per sviluppare prestazioni eccellenti.

Per far venire a galla il meglio delle persone dobbiamo convincerci che esse sono in grado di esprimerlo. Se un manager non è convinto che le persone possiedono molte più capacità di quelle che normalmente esprimono, allora non riuscirà mai ad aiutarle a liberare le loro potenzialità nascoste.

Nelle situazioni di crisi molte persone tirano fuori capacità e coraggio quasi sovrumani.

Per utilizzare il coaching con buoni risultati dobbiamo adottare una visione delle capacità latenti delle persone, di tutte le persone, molto più ottimistica di quelle consueta.

Il fatto di prodigarsi per creare negli altri l'indispensabile fiducia in se stessi impone che ci liberiamo da ogni desiderio di esercitare su di loro il nostro controllo o ancora peggio che il nostro senso di stima sia concentrato esclusivamente sulle nostre superiori capacità.

La fiducia di ciascuno nelle proprie capacità è la chiave per portare alla luce le potenzialità e migliorare la performance.

La principale forma di interazione del coach col suo coachee è quella interrogativa.

Occorre costruire dunque domande efficaci.

Le domande dovrebbero procedere da generale al particolare (quello che viene detto "linguaggio di precisione").

Domande utili sono ad esempio:

- Cosa pensi di fare?
- Quali sono i vantaggi di questa impostazione o soluzione?
- Su quali criteri ti stai basando?
- Ho notato che non hai menzionato... c'è un motivo particolare per cui non l'hai fatto?
- ...

Le domande sono dunque prima di tutto domande aperte e cercano di indurre il collaboratore a specificare il "Cosa" e il "Come" intende muoversi, agire, attivarsi.

5.10 - Cogliere le differenze e personalizzare

Il feedback deve tener conto del grado di maturità e di competenza del collaboratore:

- quando deve essere generato un senso di efficacia personale rispetto ad attività, compiti, situazioni che di solito sono temuti, è raccomandabile che gli obiettivi assegnati non esponano al rischio dell'insuccesso e che il feedback sottolinei soprattutto i punti di forza
- quando invece si è in presenza di un forte ed autentico senso di efficacia personale è consigliabile che gli obiettivi per esercitare un effettivo richiamo siano particolarmente sfidanti
- con persone che hanno un alto livello di prestazioni e di aspirazioni è raccomandabile evitare che gli obiettivi assegnati siano in conflitto con quelli che le singole persone si danno.

È evidente l'importanza di un buon allenatore, di un "capo" coach.

Fornire feedback efficaci

Per fornire feedback efficaci, cioè capaci di sviluppare consapevolezza nel collaboratore e divenire momenti attivi di apprendimento, occorre tenere presenti i seguenti punti:

- la credibilità del feedback, che dipende dal rapporto di reciproca fiducia entro il quale si esprime. La sua utilità dipende dall'accuratezza dell'informazione
- l'informazione è tanto più credibile quanto più è scevra di componenti valutative o inquisitive che possono porre sulla difensiva tanto chi la riceve quanto chi la trasmette.
- l'informazione è tanto più fruibile quanto più aiuta a mettere in luce comportamenti specifici in situazioni specifiche nonché sequenze comportamentali nelle quali risultano con chiarezza i nessi che legano situazioni, abilità, condotte ed effetti.
- tempestività ed oggettività sono i criteri guida di un buon feedback
- anche per il feedback la sua portata applicativa aumenta considerevolmente nel momento in cui viene ad iscriversi nell'ottica dello sviluppo del senso di efficacia personale

Quando è importante un confronto ed un feedback strutturato?

Quando emerge la necessità di modificare uno o più obiettivi o quando si sono realizzate delle azioni di successo o viceversa quando le azioni messe in atto non funzionano a dovere.

In un sistema di questo tipo è il collaboratore che spingerà a chiedere una verifica col capo. Perché gli elementi di giudizio sono molto ridotti e perché c'è la possibilità di miglioramento della propria prestazione.

È anche abbastanza ovvio che diventa difficile non attuare un momento di verifica e di confronto almeno ogni mese.

Il confronto tra manager e collaboratore è comunque lasciato alla libera iniziativa dei diretti protagonisti. Anche in questo caso dipende dal livello di maturità delle persone.

Molto probabilmente con un collaboratore ancora nelle fasi iniziali della propria professionalità o con una persona che abbia da poco assunto il ruolo, il confronto sarà più frequente e sarà stimolato direttamente dal capo.

Con una persona che abbia un livello di maturità gestionale e professionalità tecnica elevata la delega sarà ovviamente più ampia e il rapporto sarà principalmente stimolato dal collaboratore per mettere in luce i risultati raggiunti, le nuove proposte o decisioni assunte, le eventualità criticità non risolvibili direttamente.

Il capo coach sa che apprezzare e riconoscere in modo autentico è uno dei modi più efficaci per sostenere gli altri e dare a loro lo stimolo per cercare dentro di sé il meglio e per "fare la differenza".

– 6 –

IL SW FOCUS A SUPPORTO DEL PERFORMANCE COACHING MANAGEMENT

Il software ECF-FOCUS è un metodo e non un mezzo di controllo o di project management. Focus è innanzitutto uno strumento che stimola ad essere proattivi verso gli obiettivi e ad essere più leader di se stessi e “più squadra” attraverso un costante e trasparente confronto rispetto ai risultati e alle responsabilità.

La sesta considerazione afferma che avere a disposizione un sistema dinamico, trasparente, immediatamente accessibile come il SW ECF-FOCUS è importante per facilitare il conseguimento degli obiettivi e gestire positivamente la relazione tra manager e collaboratore.

Come abbiamo avuto modo di ribadire, una delle chiavi del successo sta proprio nella capacità di focalizzare attenzione ed energie verso un risultato concreto e misurabile. Questo vale sia nella vita quotidiana che in azienda dove spesso siamo chiamati a gestire attività urgenti ma non sempre ugualmente importanti per raggiungere i risultati richiesti.

Il software, che appositamente abbiamo chiamato FOCUS, aiuta a mantenere costantemente la rotta ed a visualizzare in modo trasparente lo stato di avanzamento di tutti gli elementi che abbiamo considerato fondamentali per il conseguimento degli obiettivi e per lo sviluppo delle nostre competenze.

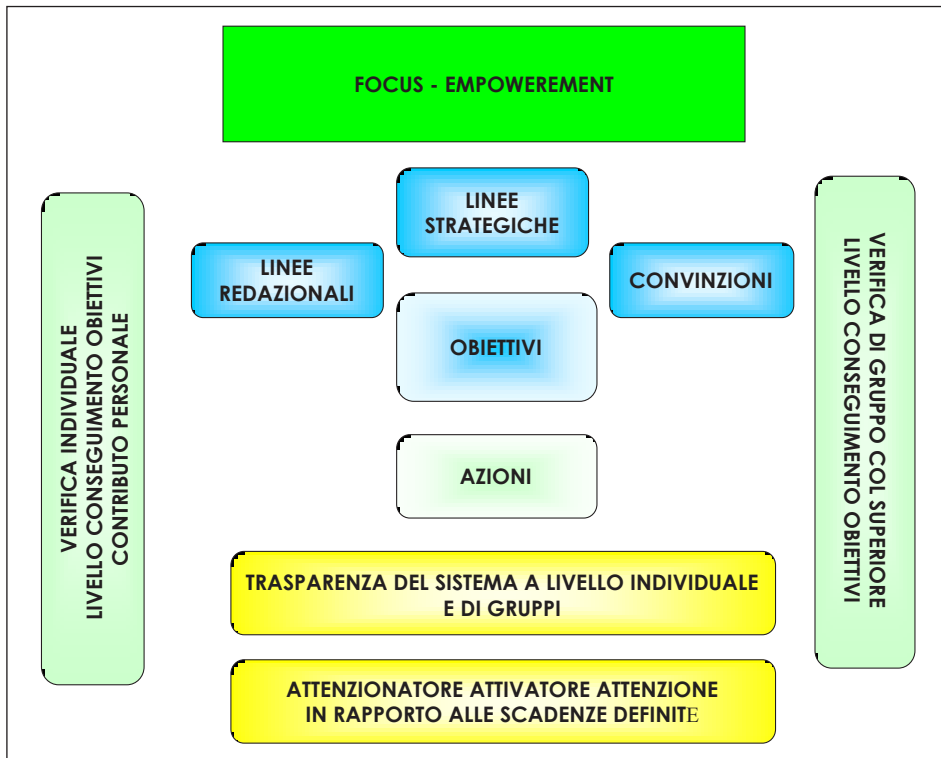
A differenza dei classici MBO dove sono presenti solamente gli obiettivi e le azioni sono nella maggior parte dei casi lasciate alla libera decisione del collaboratore, il sistema ECF-FOCUS è stato progettato affinché anche le azioni prioritarie possano essere verificate costantemente rispetto a scadenze temporali.

Un'ulteriore caratteristica di Focus, in coerenza con quanto espresso nei capitoli precedenti, è quella di mettere in evidenza e supportare gli aspetti motivazionali a sostegno degli obiettivi e delle azioni.

Il modello proposto non è dunque una nuova procedura ma un modello mentale che sviluppa un atteggiamento positivo per il conseguimento dei risultati desiderati.

Il sistema ECF-FOCUS riflette esattamente l'architettura del metodo di realizzazione degli obiettivi descritto nei precedenti capitoli.

Lo schema lo mette in luce anche graficamente:



Il SW mette a disposizione l'impostazione visualizzata in questo schema in modo veloce, costante, trasparente, permettendo di cogliere immediatamente il percorso compiuto.

Questo perché è gestito non solo sulle fasi a monte (pianificazione obiettivi) e a valle (valutazione risultati), ma incorpora il processo di conseguimento. Da questo punto di vista il SW permette un miglioramento della prestazione in corso d'opera e renderà molto più facile gestire con un alto livello di condivisione la fase di valutazione finale e di miglioramento successivo.

Grazie all'apporto di FOCUS è così possibile monitorare gli avanzamenti del lavoro rispetto alle cinque fondamentali variabili del sistema:

- Attuazione delle linee guida strategiche
- Verifica delle convinzioni potenzianti
- Attuazione delle linee guida relazionali
- Conseguimento degli obiettivi
- Realizzazione delle azioni.

Le caratteristiche di FOCUS

- **Sistema manageriale:** induce ad analizzare le diverse variabili che influenzano il conseguimento dei risultati, favorendo la individuazione dei fattori principali e stimolando la proposta e la scelta delle azioni più efficaci
- **Sistema coerente:** rende evidenti le interrelazioni tra tutte le componenti del sistema favorendo la coerenza tra linee strategiche, obiettivi ed azioni
- **Sistema di team:** favorisce l'esplicitazione delle convinzioni e delle modalità positive di relazione che sostengono il team nel perseguimento degli obiettivi
- **Sistema di feedback:** favorisce un confronto costante e una modalità costruttiva e partecipata di gestione degli obiettivi
- **Sistema partecipato:** a ciascuno è richiesto di indicare una propria valutazione in modo da valorizzare ogni punto di vista
- **Sistema dinamico e non statico:** favorisce la valutazione progressiva del livello di conseguimento di tutti i punti precedentemente indicati
- **Sistema trasparente:** visibile da ogni postazione in qualsiasi momento
- **Sistema responsabilizzante:** specifica le responsabilità di ciascuno
- **Sistema misurabile:** indica i parametri di valutazione (KPI) e le scadenze

IL SISTEMA

FORMULARE OBIETTIVI CONDIVISI PROGETTANDO UN SISTEMA CHE AIUTI A GESTIRLI CON SUCCESSO

LA LINEE STRATEGICHE: MOTIVARE IL SENSO DEGLI OBIETTIVI

GLI OBIETTIVI: FOCALIZZARE I RISULTATI E I KPI

LE RELAZIONI: COME RAGGIUNGERE INSIEME GLI OBIETTIVI

LE CONVINZIONI: SFRUTTARE LE NOSTRE ENERGIE INTERIORI

IL METODO MANAGERIALE: CONDIVIDERE LE AZIONI PER

VANTAGGI

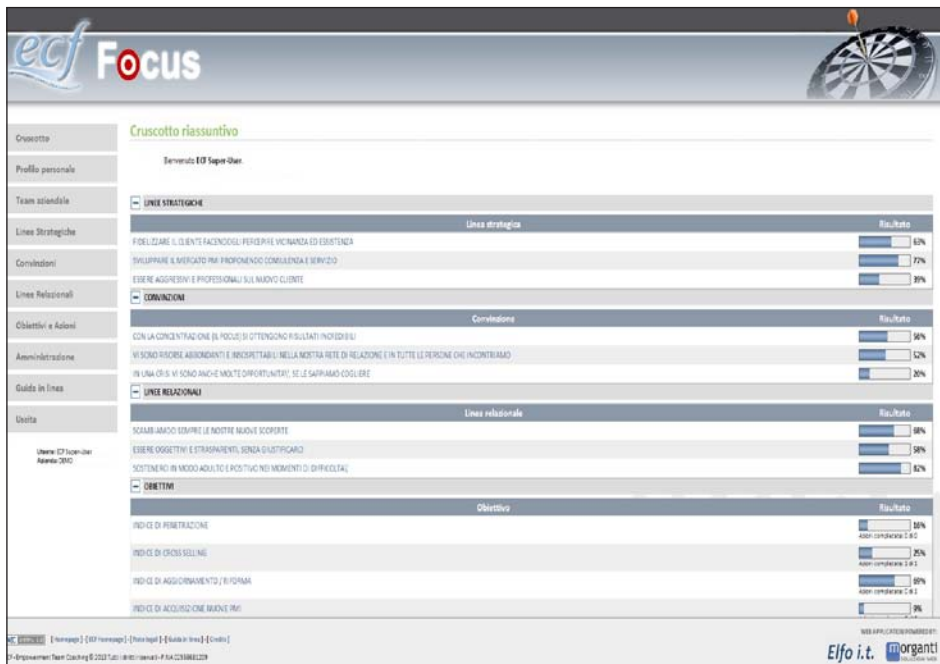
VANTAGGI PER IL DIRIGENTE

- ✓ PARLARE CON L'AUSILIO DI UN SISTEMA OGGETTIVO
- ✓ VERIFICARE OGNI MESE SU IMPEGNI PRECISI E CONDIVISI
- ✓ MOTIVARE E GESTIRE LA SQUADRA E I SINGOLI
- ✓ SOSTENERLO NELLA GESTIONE DELLA SUA LEADERSHIP

VANTAGGI PER IL DIPENDENTE

- ✓ AVERE SEMPRE DAVANTI (VISUALIZZARE) L'IMPEGNO PRESO
- ✓ AUTOCONTROLLO DEGLI OBIETTIVI E DELLE AZIONI
- ✓ FOCALIZZAZIONE SULLE PRIORITÀ
- ✓ SFIDA POSITIVA CON SE STESSO E CON GLI ALTRI
- ✓ APPARTENENZA AD UNA SQUADRA

La maschera di base di FOCUS visualizza sulla colonna di sinistra il riferimento alle 5 variabili fondamentali e la visualizzazione dei risultati nella pagina del “cruscotto”



UTILIZZARE FOCUS: alcuni punti chiave

- Il software Focus è utilizzabile da qualsiasi postazione Internet andando all'indirizzo www.ecf-focus.it ed inserendo lo user name e la password che vi sono stati forniti da ECF.
- Una volta inseriti i vostri dati d'accesso sarete autorizzati ad agire sulle linee strategiche, su quelle relazionali e sugli obiettivi/azioni che vi vedono coinvolti in prima persona. Sarà inoltre possibile in ogni momento visionare lo stato d'avanzamento di tutti gli altri obiettivi.
- Tutte le schermate di Focus sono pre-impostate per la stampa in modo da rendere facile ed immediata la preparazione di report per riunioni, riflessioni personali, ecc.
- Nella home page è sempre presente uno schema riassuntivo dello stato di avanzamento generale del vostro Performance Coaching Management.

Il software Focus offre un livello di flessibilità molto alto. È Possibile infatti:

- **Personalizzare al massimo l'impostazione degli obiettivi, linee strategiche e relazionali.** Questo vale sia per quanto riguarda la scelta del numero delle linee e degli obiettivi che la loro definizione in termini di linguaggio che non sarà il risultato tra una scelta di campi precompilati ma sarà inserito direttamente da voi.
- **Scegliere la tipologia di valutazione delle azioni.** La valutazione della realizzazione della singola azione tiene conto della tipologia di

intervento che si differenzia in due modalità principali:

- azione da realizzare progressivamente durante il periodo definito. In questo caso la valutazione viene esplicitata con una percentuale
- azione da realizzare in maniera puntuale in un momento specifico. In questo caso la valutazione viene esplicitata con un SI / NO
- **Scegliere quanto tempo prima della scadenza si attiverà la funzionalità alert.**

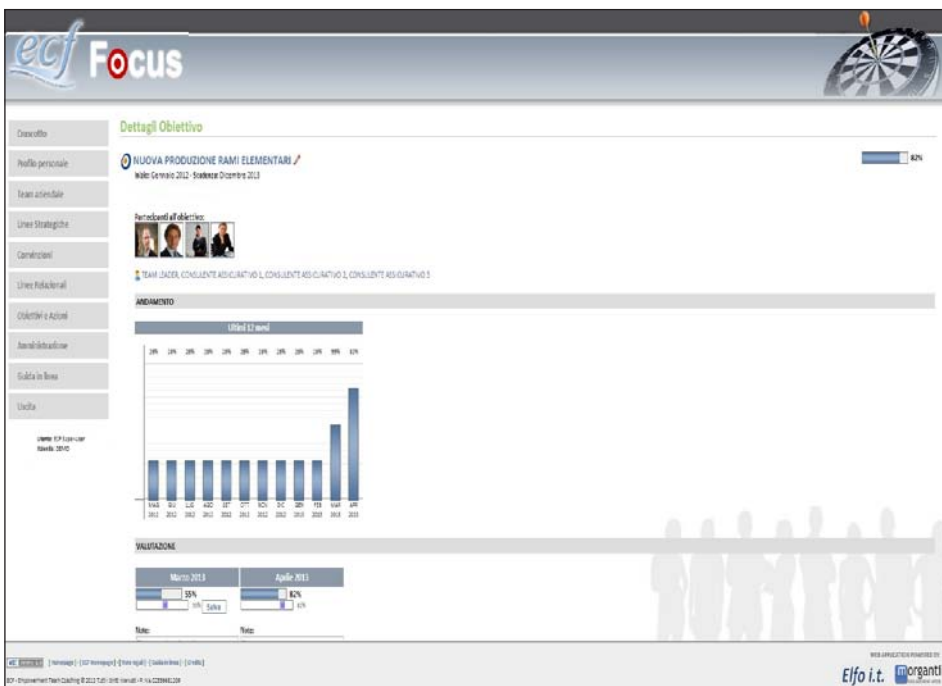
GLI ALERT

La funzionalità alert è un modo per non perdere di vista le proprie scadenze. Per venire incontro alle vostre esigenze di utenti il software Focus permette di scegliere quanto tempo prima della scadenza si desidera ricevere un segnale di allerta dal sistema.

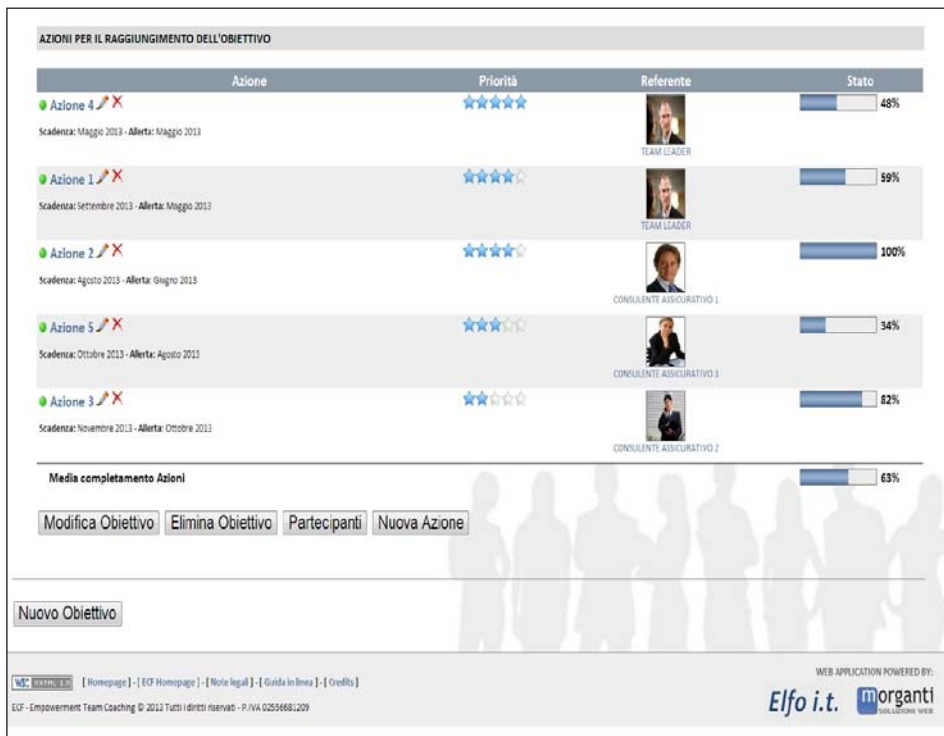
L'alert è composto principalmente da queste funzioni:

1. **IL SEMAFORO:** ogni azione ha un pallino colorato a fianco che indica il suo stato.
verde indica che l'azione è in linea con gli obiettivi temporali
arancione indica un avvicinarsi della scadenza
rosso indica un'azione appena scaduta.
 Una volta scadute le azioni il segnale colorato sparirà.
2. **ALERT IN HOME PAGE:** sono presenti alcune comunicazioni relative alle prossime scadenze in home page.
3. **ALERT VIA EMAIL:** viene inviata una mail in prossimità della data di scadenza.

Di seguito vengono mostrati alcuni screenshot tratti da Focus



Possiamo vedere l'istogramma che riporta la valutazione dei livelli di conseguimento di un obiettivo nei 12 mesi.



Nell'immagine possiamo vedere lo stato di conseguimento del piano di azioni relativo all'obiettivo precedente. Possiamo notare come ad ogni azione sia attribuito un livello di priorità, che influenza la media ponderata del conseguimento delle azioni.

Uno degli scopi del sistema Focus è quello di rendere immediata l'autoverifica da parte del collaboratore: sarà lui a dover evidenziare gli andamenti in termini di risultato rispetto ai tempi di attuazione definiti al fine di individuare e proporre le migliori soluzioni gestionali e promuovere un confronto costruttivo col suo manager.

Gli istogrammi di andamento facilitano inoltre la visione di trend ed evitano di fermarsi al solo dato finale a discapito del processo.



Immagine: la valutazione delle linee relazionali di un team.

GLI OBIETTIVI: regole di definizione e di modifica

- gli obiettivi vengono definiti dal superiore in maniera il più possibile condivisa stimolando le proposte del collaboratore
- gli obiettivi vengono definiti in coerenza con le linee (guida) strategiche, il che permette di coglierne il significato e il valore generale
- gli obiettivi sono modificabili dal manager durante l'anno in rapporto all'evoluzione del business/mercato e degli obiettivi/strategie aziendali
- gli obiettivi non dovrebbero eccedere il numero di 10 per essere percepibili come significativi. oltre questo numero la dispersione sarebbe eccessiva.
- ad ogni obiettivo possono essere collegate 1 o più azioni (si suggerisce di non superare il numero di 3 azioni anche in ragione di una scelta di priorità di impatto derivante da una analisi manageriale delle diverse iniziative)
- le azioni (il piano d'azione) per conseguire gli obiettivi sono definite dal collaboratore tenendo conto delle indicazioni del manager.

Esempio

Verdi: consulente assicurativo

LINEE STRATEGICHE

Per linee strategiche si intendono alcune linee guida (generalmente non più di 3) ritenute particolarmente importanti per lo sviluppo del business aziendale. Esse rappresentano il punto di partenza per stabilire obiettivi, azioni e linee relazionali, che dovranno essere coerenti ed orientate al raggiungimento delle linee strategiche. La loro durata è generalmente di un anno in quanto dovranno rappresentare un punto fermo ed altamente condiviso per l'operato comune del team.

Esempi di linea strategica:

- eccellere nell'assistenza al cliente
- sviluppare competenze tecniche e comportamentali
- contenere i costi di produzione
- sviluppare la penetrazione commerciale nei paesi emergenti
- rafforzare le competenze distintive dell'azienda rispetto alla concorrenza di riferimento
- innovare e rinnovare l'immagine del marchio aumentandone il riconoscimento.

In questo caso il contesto è abbastanza critico. A fronte di un'offerta non particolarmente differenziata sul versante dei prodotti, i clienti retail sono diventati meno fedeli. Il tasso di turnover del mercato polizze RCA è molto più dinamico e il cliente cambia compagnia a fronte di riduzioni di prezzo non particolarmente significative. Il tasso di uscita è dunque aumentato.

Sono scelte dunque le seguenti linee strategiche:

1	Fidelizzare il cliente facendogli percepire vicinanza e assistenza
---	--

LINEE RELAZIONALI

Le linee relazionali, generalmente non più di tre, indicano i comportamenti le convinzioni condivise dal team che avranno il fine di creare uno stile di comportamento che faciliti il raggiungimento di risultati positivi.

Esempi di linee relazionali:

- essere "tutti per uno, uno per tutti"
- essere trasparenti e parlare con i fatti
- sviluppare relazioni altamente professionali con i colleghi degli altri settori
- individuare in ogni situazione elementi positivi e opportunità
- sviluppare una visione d'insieme e interfunzionale in ogni analisi e decisione
- essere propositivi assumendosi il rischio della non approvazione
- portare soluzioni e non problemi.

Sono quindi scelte le seguenti linee relazionali:

- 1) scambiamoci sempre le nuove scoperte
- 2) essere oggettivi e trasparenti senza giustificarci
- 3) sostenerci in modo positivo ed adulto nelle difficoltà.

CONVINZIONI

Si tratta di mettere in luce le convinzioni che ci fanno andare oltre dei limiti mentali e di atteggiamento che ci impediscono di raggiungere i nostri obiettivi.

- 1) con la convinzione (focus) si ottengono risultati incredibili
- 2) vi sono risorse abbondanti e insospettabili nella nostra rete di relazioni e in tutte le persone che incontriamo
- 3) in ogni crisi vi sono anche molte opportunità, se le sai cogliere.

OBIETTIVI E AZIONI

Gli obiettivi e le azioni devono essere per natura il più oggettive e misurabili possibili. Non vi è un numero preciso di obiettivi ed azioni utili al loro raggiungimento ma si consiglia di non superare i 10 obiettivi. Ogni obiettivo ed ogni azione avrà uno o più responsabili che inseriranno mensilmente il livello di raggiungimento ed ogni partecipante al team potrà vedere in totale trasparenza lo stato di tutti gli obiettivi. Ad ogni azione verrà attribuito un grado d'incidenza sul raggiungimento dell'obiettivo che varierà da 1 a 5 stelle (1min 5 max). Sarà poi possibile attribuire ad ogni azione una valutazione di tipo percentuale (da 0 a 100%) o di tipo "fatto/non fatto".

Esempio

OBIETTIVO: Sviluppo cross selling da 1,8 a 2,3 polizze/cliente

AZIONI:

- preparare una specifica proposta per chi è monopolizza (percentuale 0-100%) (Priorità 5/5)
- segmentare il portafoglio in ottica cross selling (percentuale 0-100%) (Priorità 4/5)

Regole di valutazione e gestione dei risultati

- I risultati di conseguimento degli obiettivi sono verificati ogni mese in primo luogo attraverso una autovalutazione del collaboratore a cui farà seguito un momento di condivisione.
- I risultati possono essere oggetto di note e commenti in relazione al livello di conseguimento.
- Allo stesso modo viene verificata la realizzazione delle azioni previste.
- Una volta superate le scadenze definite, le valutazioni relative agli obiettivi ed alle azioni non sono più modificabili.

- Al termine dell'anno viene effettuata una valutazione complessiva che tiene conto di quanto già valutato e realizzato. Il colloquio di fine anno rappresenta un momento di sintesi di molti aspetti che sono già stati condivisi nel corso dell'anno stesso, il che facilita lo sviluppo di un confronto costruttivo.

Di seguito viene presentato un esempio completo di impostazione iniziale del performance management per un consulente assicurativo.

OBIETTIVO: aumentare l'indice di cross selling da 1,8 a 2,3 polizze/ cliente
Inizio: Scadenza: dicembre 2013
Note:

AZIONE 1: preparare una specifica proposta per chi monopolizza	
Inizio: Febbraio 2013 Scadenza: Aprile 2013	Priorità (1/5) =
Note: preparare schema con 4 proposte di ingresso per la 2° polizza da scegliere in ragione della situazione / esigenza espressa dal cliente	

AZIONE 2: segmentare il portafoglio in ottica cross selling	
Inizio: Marzo 2013 Scadenza: Aprile 2013	Priorità (1/5) =
Segmentare il portafoglio sulla base dei parametri condivisi col team leader	

Ipotizziamo di trovarci in questa situazione: siamo a metà anno ed il conseguimento dell'importante obiettivo di cross selling è in ritardo.

Il nostro Sig. Verdi sta realizzando con successo altri obiettivi ma il cross selling no. Cosa facciamo?

Iniziamo a capire quale è il trend del cross selling, se si è fermato oppure se è stato sempre molto inferiore rispetto all'obiettivo. Gli istogrammi ci aiutano significativamente in questa verifica.

Successivamente possiamo verificare le azioni: sono state attuate tutte? a che livello? quale impatto hanno avuto?

Se l'azione di segmentazione del portafoglio è stata attuata, questa ci dovrebbe mettere in grado di capire quali fasce di clientela stanno contribuendo all'aumento del cross selling e quali no. Potremmo per esempio capire che la composizione del nostro portafoglio è una piramide con una base molto larga e con una punta molto stretta. L'operazione successiva potrebbe dunque essere quella di concentrarsi sulla fascia intermedia con un'azione importante di promozione e contatto.

Il performance coaching management da questo punto di vista diventa un governo tempestivo e flessibile della attività lavorativa, focalizzandone i punti principali.

Il collaboratore se ne rende conto per primo e inizia ad essere proattivo e a verificare ipotesi, elaborando proposte e coinvolgendo se necessario il capo.

Il capo stesso alla fine del mese o all'inizio del mese successivo ha la possibilità di verificare quanto realizzato e di confrontarsi col collaboratore.

Il SW FOCUS facilita il Rapporto personale tra capo e collaboratore. All'interno di una relazione chiara, franca, diretta, attenta ai bisogni e capace di riconoscere il lavoro ben fatto così come le manchevolezze, il sistema di performance management (e più in particolare il software Focus) rappresenta uno stimolo alla consapevolezza sollecitando la ricerca di nuove soluzioni.

– 7 –

GESTIRE, VALUTARE, MIGLIORARE LE COMPETENZE

Le competenze sono la base professionale che ci permette di ottenere un certo livello di performance nel tempo. La loro profondità ed ampiezza sono scritte nella curva di esperienza maturata attraverso le situazioni che la persona si è trovata a gestire. La base attitudinale sulla quale si innestano condiziona la velocità della loro evoluzione e la possibilità che diventino delle eccellenze in assoluto. L'efficacia dei comportamenti espressi dà la riprova concreta di quanto la persona sia professionalmente competente.

La settima considerazione è la seguente: nel Performance Coaching Management il compito di individuare gli obiettivi di sviluppo competenze e valutarne sistematicamente la loro evoluzione è costitutivo del modello proposto. In ogni ciclo di performance occorre mettere a tema l'apprendimento e il rafforzamento delle competenze attraverso la palestra lavorativa, la motivazione all'auto-sviluppo e il ruolo di coach del superiore.

7.1 - Cosa è la competenza

Vi sono molteplici definizioni di competenza come appare dalla tabella successiva:

DEFINIZIONI DI COMPETENZA
<ul style="list-style-type: none"> • Spencer e Spencer (1993): <i>“una caratteristica intrinseca di un individuo, causalmente collegata ad una performance eccellente in una mansione”.</i> • Woodruffe (1992): <i>“un insieme di modelli di comportamento che il titolare deve possedere in una posizione per eseguirne con efficacia compiti e funzioni”.</i> • Hamel e Prahalad (1995): <i>“le capacità (tecniche, organizzative, comportamentali, di mentalità) sulle quali si basa la leadership in una gamma di prodotti o servizi.”</i> • Floriani (1997): <i>“la combinazione di conoscenze professionali, capacità ed orientamenti gestionali richiesti dal business, dai suoi processi e fattori critici di successo, espressi dalle persone in comportamenti”</i> • Oggioni e Rolandi (1998): <i>“comportamento derivante dal possesso e dall'applicazione da parte delle persone di conoscenze teoriche, know-how specialistici, capacità, atteggiamenti ed orientamenti mentali”</i> • Levati (1998): <i>“l'insieme di capacità, esperienza finalizzata e conoscenza, coerente con le richieste del contesto-cultura aziendale e adeguatamente supportata dalla motivazione e ad esprimerla”</i>

La competenza non è solo la conoscenza tecnica, né la pura capacità.

La competenza integra conoscenze (tecniche, metodologiche, manageriali) e capacità, e si sviluppa con l'esperienza.

Solo facendo, la competenza si affina e trova il modo di diventare eccellenza nel risolvere determinati problemi o nel gestire una specifica situazione lavorativa.

Prendendo un esempio sportivo, il gioco del calcio è uno sport di squadra fortemente influenzato da prestazioni individuali. Le prestazioni di ogni

calciatore possono essere analizzate osservando e studiando l'interazione di quattro aree principali:

- area tecnica
- area tattica
- area fisica
- area mentale/emotiva.

Queste quattro aree formano un sistema basato sulla forza e sulla tenuta di tutte le sue componenti. Una debolezza in un'area del sistema determina la debolezza dell'intero sistema. In altre parole e facendo un esempio, qualora un calciatore fosse preparato tecnicamente, tatticamente, fisicamente ma non mentalmente, ci si troverebbe di fronte ad un calciatore dalla preparazione incompleta e, conseguentemente, ad una squadra con delle debolezze.

“The chain is only as strong as its weakest link” (la forza d'una catena è determinata dalla resistenza del suo anello più debole) – Filosofia di squadra del Manchester United

La competenza non è dunque la prestazione ma è la base per conseguire un certo livello di prestazione in una determinata situazione di lavoro.

Se le competenze sono alte, mediamente le prestazioni nel tempo saranno più alte della media e spesso si collocheranno al livello dell'eccellenza.

Se la competenza è elevata la prestazione sarà più stabile, al di là di fattori intervenienti che possono influenzarla; la competenza è dunque innanzitutto il saper agire professionalmente.

LA NOSTRA DEFINIZIONE

La competenza è per noi il SAPER AGIRE E RISOLVERE con successo specifiche situazioni di lavoro o esigenze dei clienti/mercato sulla base della sintesi dinamica di conoscenze e capacità personali.

- **LA COMPETENZA È LA BASE PER CONSEGUIRE UN CERTO LIVELLO DI RISULTATI NEL TEMPO**
- **LA COMPETENZA È INNANZITUTTO UN SAPER AGIRE PROFESSIONALMENTE**
- **CIÒ CHE È VERAMENTE OSSERVABILE SONO I COMPORTAMENTI**
- **OCCORRE COMUNQUE ANDARE AL DI LÀ DEI COMPORTAMENTI PER INDIVIDUARE ASPETTI PIÙ STABILI**
- **NON È POSSIBILE UNA DEFINIZIONE SEPARATA DI INDIVIDUO E SITUAZIONE**
- **LE COMPETENZE INDIVIDUALI NON HANNO SENSO AL DI FUORI DEL PATTERN DI AZIONE ORGANIZZATIVA**

Quando parliamo di competenze dobbiamo tener conto di 2 aspetti fondamentali: le conoscenze e le capacità.

Ne deriva che è dunque necessario esplicitare (“oggettivare”) i criteri di valutazione degli osservatori e contestualizzarli per dare loro senso ed affidabilità.

A differenza del potenziale, dove sono rilevabili delle capacità generali tra cui il poter gestire situazioni e responsabilità più complesse, le competenze sono sempre contestualizzate ed i migliori osservatori sono coloro che vedono agire le persone nelle situazioni concrete.

Per valutare una competenza è dunque più funzionale partire dalla diagnosi dell’efficacia del comportamento in una certa situazione.

Per fare questo la cosa migliore è partire dalla domanda:

“Quali sono gli elementi fondamentali che danno ragione di quel livello eccellente o di quel livello solamente sufficiente?”

Vi saranno sicuramente alcune conoscenze tecniche e nel medesimo tempo alcune capacità che faranno la differenza.

Il comportamento è la risultante finale di una serie di fattori che devono essere indagati, scomposti, conosciuti, riconosciuti, non solo per poter esprimere una valutazione sulla prestazione, ma anche per poter organizzare una gestione progettuale e strategica della performance futura.

Si tratta principalmente di fattori riconducibili sia alle conoscenze tecniche, sia ad aspetti legati alla personalità, alla motivazione, alle capacità, alle convinzioni di efficacia personale, nonché a fattori relazionali.

È dunque fondamentale identificare i comportamenti di successo per la soluzione degli “eventi-critici-significativi”, ovvero delle situazioni di lavoro particolarmente discriminanti in termini di successo professionale, mettendo in luce e comprendendo gli aspetti che li sottendono.

L’importanza del concetto di competenza risiede infatti prima di tutto nel tentativo di decifrarne le componenti al fine di individuare la “*combinazione*” più efficace nella gestione delle diverse situazioni lavorative.

Fatto questo sarà possibile attivare interventi volti allo sviluppo dei fattori principali e distintivi attraverso modalità diverse (di tipo formativo, di coaching e di tipo esperienziale).

La competenza dunque è la sintesi sottostante a ciò che noi possiamo notare in diverse situazioni, è la lettura trasversale che ci dà ragione di comportamenti eccellenti a fronte di problemi e contesti diversi.

Ad esempio la competenza di saper tenere un discorso in pubblico che significa essere coinvolgenti, interessanti, chiari, incisivi, ecc. sarà tanto più elevata quanto più di fronte a diversi tipi di interlocutori e a diversi tipi di argomenti la performance sarà elevata. In questo caso la flessibilità nella modalità di argomentazione e di linguaggio significheranno che la persona ha un bagaglio elevato sia di conoscenze (conoscenze relative alle modalità di gestire il tono, la gestualità, l’esemplificazione, la metafora, il saper porre domande, ecc.) sia di capacità (ascolto, lettura dello stato d’animo

e del livello di interesse del pubblico, empatia con i propri interlocutori, convinzione personale in quanto viene proposto, ecc...).

Avere elevate competenze significa anche essere protagonisti della propria carriera e del proprio sviluppo lavorativo. Le competenze non sono qualcosa di formale, ma hanno a che fare con l'impiegabilità delle persone.

Questo vale per i manager ed anche per tutti quei "knowledge worker" che stanno per diventare la maggioranza della forza lavoro delle nostre imprese. Queste figure non imparano in astratto ma, piuttosto, apprendono, agiscono e rinforzano le proprie competenze entro specifici contesti professionali ed organizzativi.

"A delineare la figura del knowledge worker contribuisce una serie di elementi esterni: il ruolo formale, il contesto in cui il lavoratore agisce, le conoscenze necessarie, l'attrattività. Ma c'è anche quello che viene chiamato "the workplace within", ovvero il vissuto lavorativo della persona e il modo in cui le sue caratteristiche individuali contribuiscono alla performance". (intervista a Federico Butera, Il Sole 24 ore, novembre 2006)

ECF-FOCUS è finalizzato allo sviluppo delle competenze: la diagnosi dei risultati, la ricerca delle azioni più efficaci per raggiungerli rappresenta di fatto un sistema di apprendimento.

Proprio in questa logica riteniamo essenziale inserire nel piano di obiettivi almeno un punto riguardante il miglioramento o l'acquisizione di competenze.

Problem solving, leadership, intelligenza emotiva, competenze di comunicazione e di teamworking sono ormai indispensabili per ottenere prestazioni elevate.

"L'impiegabilità delle persone si gioca e si giocherà sempre di più in futuro su stili di lavoro, leadership personale ed altre metacompetenze che segnano la differenza tra il lavoratore tradizionale e il lavoratore della conoscenza. ... A queste competenze si aggiungono poi i contenuti di natura metodologica che per quanto applicati ad uno specifico processo sono alla base del complex problem solving e system skill come ad esempio project management, change management, six sigma, tpm, crm, ecc... . (F. Garelli, R. Provana, Fiat People, Lupetti 2008, pag 23)

"Per entrare nella Harvard Business School le capacità prioritarie sono le capacità di essere empatici, di mettere le cose in prospettiva, di stabilire rapporti con gli altri e di cooperare". (D. Goleman, op. cit.)

Questi aspetti sono tutti riconducibili all'intelligenza emotiva che viene da molti ritenuta due volte più importante della componente intellettuale (cognitiva) e dell'expertise (D. Goleman, op. cit.)

INTELLIGENZA EMOTIVA

L'intelligenza emotiva viene definita come la capacità di monitorare i propri sentimenti e quelli altrui al fine di raggiungere obiettivi.

Daniel Goleman esprime le cinque caratteristiche fondamentali dell'intelligenza emotiva, che ogni uomo codifica interiormente:

1. Consapevolezza di sé, la capacità di produrre risultati riconoscendo le proprie emozioni;
2. Dominio di sé, la capacità di utilizzare i propri sentimenti per un fine;
3. Motivazione, la capacità di scoprire il vero e profondo motivo che spinge all'azione;
4. Empatia, la capacità di sentire gli altri entrando in un flusso di contatto;
5. Abilità sociale, la capacità di stare insieme agli altri cercando di capire i movimenti che accadono tra le persone.

Le capacità che fanno capo all'intelligenza emotiva funzionano dunque in sinergia con quelle cognitive: chi è capace di prestazioni eccellenti dispone di un buon livello di entrambe.

Quanto più il lavoro è complesso, tanto più conta l'intelligenza emotiva, se non altro perché una carenza in questa abilità può ostacolare l'uso dell'expertise tecnico e delle doti intellettuali.

“Una competenza emotiva è una capacità appresa, basata sull'intelligenza emotiva, che risulta in una prestazione professionale eccellente”. (Goleman)

Ad esempio saper far sì che gli altri reagiscano nel modo da noi desiderato mette in gioco principalmente due abilità: l'empatia – la lettura dei sentimenti altrui – e le abilità sociali che consentono di orientare ad arte quei sentimenti.

Secondo Goleman vi sono 5 dimensioni fondamentali dell'intelligenza emotiva e 25 specifiche competenze emotive che ad esse attingono.

La tabella di Goleman può rappresentare un valido contributo sia per individuare gli obiettivi di competenza da sviluppare sia una guida per verificare alcune determinanti della prestazione lavorativa.

Lavorare con intelligenza emotiva (Daniel Goleman, 1998, pag. 42-43)

COMPETENZA PERSONALE

Consapevolezza di sé

Comporta la conoscenza dei propri stati interiori, preferenze, risorse e intuizioni

- Consapevolezza emotiva: riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro affetti
- Autovalutazione accurata: conoscenza dei propri punti di forza e dei propri limiti
- Fiducia in se stessi: sicurezza nel proprio valore e nelle proprie capacità

Padronanza di sé	<p>Comporta la capacità di dominare i propri stati interiori, i propri impulsi e le proprie risorse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrollo: dominio delle proprie emozioni e degli impulsi distruttivi • Fidatezza: mantenimento di standard di onestà e integrità • Coscienziosità: assunzione delle responsabilità per quanto attiene alla propria prestazione • Adattabilità: flessibilità nel gestire il cambiamento • Innovazione: capacità di sentirsi a proprio agio e di avere un atteggiamento aperto di fronte a idee, approcci e informazioni nuove
Motivazione	<p>Comporta tendenze emotive che guidano o facilitano il raggiungimento di obiettivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spinta alla realizzazione: impulso a migliorare o a soddisfare uno standard di eccellenza • Impegno: adeguamento agli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione • Iniziativa: prontezza nel cogliere le occasioni • Ottimismo: costanza nel perseguire gli obiettivi nonostante ostacoli e insuccessi

COMPETENZA SOCIALE	
Empatia	<p>Comporta la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze degli interessi altrui</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprensione degli altri: percezione dei sentimenti e delle prospettive altrui; interesse attivo per le preoccupazioni degli altri • Assistenza: anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze del cliente • Promozione allo sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto e potenziare le loro abilità • Sfruttamento della diversità: saper coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo • Consapevolezza politica: saper leggere e interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo

Abilità sociali	<p>Comportano abilità nell'introdurre risposte desiderabili negli altri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influenza: impiego di tattiche di persuasione efficienti • Comunicazione: invio di messaggi chiari e convincenti • Leadership: capacità di ispirare e guidare gruppi e persone • Catalisi del cambiamento: capacità di iniziare o dirigere il cambiamento • Gestione del conflitto: capacità di negoziare e risolvere situazioni di disaccordo • Costruzione di legami: capacità di favorire e alimentare relazioni utili • Collaborazione e cooperazione: capacità di lavorare con altri verso obiettivi comuni • Lavoro in team: capacità di creare una sinergia di gruppo nel perseguire obiettivi comuni
------------------------	---

7.2 - Condividere obiettivi di sviluppo competenze

In ragione dei ruoli esercitati e delle attese di prestazione espresse e condivise, cambierà il mix delle competenze richieste e la loro importanza.

Teniamo sempre presente che lo sviluppo delle competenze deve esprimersi in comportamenti che sono finalizzati a gestire concrete situazioni lavorative.

Il migliore punto di riferimento per l'osservatore per fornire feedback e per valutarle è dunque quello di partire dalla situazione lavorativa. È qui infatti che viene messo in atto il comportamento ed è possibile osservarlo in modo sistematico e preciso, valutandolo ad esempio come adeguato (3), carente (2), più che adeguato (4) o ottimale (5).

Individuare le conoscenze tecniche che sono da acquisire o migliorare è relativamente semplice. Più difficile è individuare quale aspetto deve essere rafforzato relativamente ad una capacità.

Prendiamo spunto da una capacità spesso inserita nell'elenco delle competenze aziendali: l'orientamento al cliente.

ORIENTAMENTO AL CLIENTE
<p>É la capacità e la motivazione ad individuare correttamente i bisogni e le aspettative del cliente e più in generale del mercato, cercando di soddisfarle in modo adeguato e costruendo un rapporto di collaborazione e reciproco scambio di informazioni.</p>

Mentre sul significato generale possiamo arrivare ad una condivisione (ad esempio quella riportata più sopra, il significato operativo sarà diverso per le diverse persone in ragione dell'attività svolta.

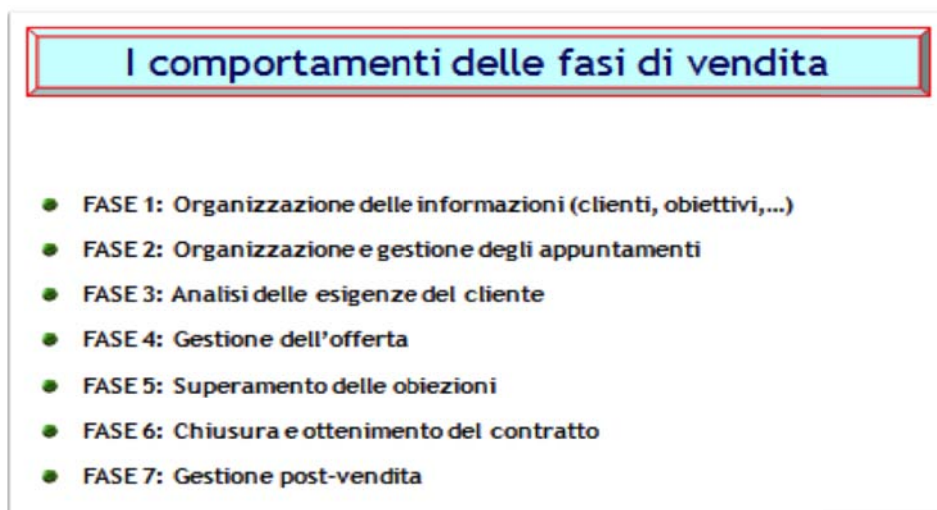
Facciamo l'esempio della responsabile delle casse in un grande supermercato.

Cosa significa in questo caso orientamento al cliente?

Certamente un punto essenziale è il livello di servizio. Per la responsabile si concretizza in primo luogo nel non far perdere ai clienti del tempo alle casse. Velocizzare al massimo lo smaltimento delle persone in coda ci porta a ragionare sul numero massimo di persone in fila. Questo è un parametro verificabile e accettabile (il numero dipende dall'immagine che si vuole dare al cliente: diciamo che al massimo sono da ritenere soddisfacenti file non più lunghe di 5-6 persone).

La gestione di questo parametro richiede attenzione, in particolare possiamo ipotizzare che la capacità di dare disposizioni affinché venga aperta una nuova cassa non appena il numero supera questo target rappresenti un primo elemento importante.

Allo stesso modo per analizzare le competenze di un venditore conviene verificare la gestione delle principali fasi di vendita e da lì partire per capire quali punti forti e deboli emergono e quali nuovi o migliori comportamenti sono richiesti.



Nella tabella seguente indichiamo uno schema che mette in luce il rapporto tra competenze e gli aspetti di performance.

In primo luogo sono indicate le principali situazioni di lavoro che mettono in luce gli specifici livelli di performance e dove possono essere valutati i comportamenti espressi.

Più sotto sono indicate le due componenti fondamentali che intervengono a rendere produttivi ed efficaci i comportamenti: le conoscenze e le capacità.

Per ciascuno dei tre aspetti è importante indicare per il ruolo quali sono i punti distintivi.

Nella tabella sono evidenziate le valutazioni di un Product Manager in un'azienda industriale che fa dell'innovazione tecnica e dell'ampiezza del suo catalogo prodotti uno dei suoi punti qualificanti.

GESTIONE PRINCIPALI SITUAZIONI LAVORO	A	B	C
ASSISTENZA PRE-VENDITA	5	4	4
ELABORAZIONE BUSINESS PLAN	N.A.	3	3
PROGETTAZIONE PRODOTTO	5	N.A.	N.A.
COORDINAMENTO GENERALE DEL PROGETTO	4	2	2
GESTIONE LANCIO PRODOTTO	N.A.	3	2
GESTIONE DEL CONSOLIDATO	4	3	3
ESECUZIONE PROVE INTERNE E SU CONCORRENZA	N.A.	N.A.	N.A.
ASSISTENZA POST VENDITA	5	4	4

CONOSCENZE TECNICHE	A	B	C
LINGUA INGLESE	2	4	4
USO DI SPECIFICI PROGRAMMI / SW	5	5	5
CONOSCENZE MARKETING (BUSINESS PLAN /OPERATIVO)	N.A.	3	3
TECNICHE SPECIFICHE DI PROGETTAZIONE	5	N.A.	N.A.
CONOSCENZA DELLE NORMATIVE	3	3	3
PROGRAMMAZIONE PROGETTI / PROJECT MANAGEMENT	4	2	2
TECNICHE DI PRESENTAZIONE PRODOTTI / PROGETTI	3	3	2

PRINCIPALI CAPACITA'	A	B	C
CAPACITA' DI INIZIATIVA PERSONALE	4	3	3
CAPACITA' DI REGGERE LE TENSIONI	4	2	3
PERMEABILITA' / ADATTABILITA' AL CAMBIAMENTO	5	2	3
CAPACITA' DI GESTIRE IN OTTICA MERCATO/ REDDITIVITA'	4	3	3
FOCALIZZAZIONE OBIETTIVO E DETERMINAZIONE AL RISULTATO	5	4	3
VISIONE AMPIA E COERENZA CON LE STRATEGIE AZIENDALI	4	4	3
CAPACITA' DI INNOVAZIONE	4	2	3
CAPACITA' DI ANTICIPARE I PROBLEMI	4	3	2
DISPONIBILITA'	4	5	3
EMPATIA / CAPACITA' DI ENTRARE IN RELAZIONE SINTONICA	4	3	3
CAPACITA' DI APPRENDIMENTO	4	3	3
LEADERSHIP	4	3	3
COMUNICAZIONE ASSERTIVA / NEGOZIAZIONE	3	2	2
ORIENTAMENTO ALLA QUALITA'	4	4	3
PROBLEM SOLVING (ANALISI/SINTESI/ELABORAZIONE SOLUZIONI)	4	3	3
TEAM WORKING	3	2	2
CAPACITA' DI GESTIRE / MOTIVARE I COLLABORATORI	3	3	2

Quello che si vuole mettere in luce è che nel sistema di performance management occorre sempre contestualizzare la competenza in rapporto ad una responsabilità o situazione gestionale richiesta dal ruolo.

Per un progettista o un project leader non si tratta in primo luogo di migliorare la capacità di gestione del tempo e delle priorità, ad esempio. Quello che è più osservabile è, ad esempio, la capacità di mantenere le scadenze del progetto. È questo l'aspetto che può infatti essere osservato e verificato molto concretamente.

Da qui occorre poi ripartire per verificare quali conoscenze (ad es. di project management) sono presenti e quali capacità (ad es. di difficoltà a gestire lo stress della scadenza o del cambiamento di alcune priorità) stanno influenzando il livello di prestazione.

È importante in questo caso avere a disposizione non solo una descrizione generale della capacità ma una sua interpretazione basata sulla cultura aziendale ed un elenco di indicatori operativi o esemplificativi a livello comportamentale.

La tabella più sotto riportata supporta la definizione univoca di una capacità (in questo caso Fidelizzare la clientela e promuovere nuove relazioni) considerata essenziale in quell'azienda e indica i livelli di possesso con i due estremi della scala: da migliorare fortemente – punto di eccellenza da sviluppare come capacità distintiva.

La tabella esplicita inoltre alcuni comportamenti o indicatori operativi di come la stessa capacità può essere concretamente esercitata sul lavoro.

Il responsabile ed il collaboratore sono chiamati ad esplicitare soprattutto la parte relativa ai comportamenti in modo da finalizzarli al ruolo e alle situazioni lavorative più significative.

CAPACITÀ DISTINTIVE GENERALI	
FIDELIZZARE LA CLIENTELA E PROMUOVERE NUOVE RELAZIONI	
<p>CONTESTO: La fidelizzazione è conseguenza di una vera <i>passione per il cliente</i>, capace di analizzarne i bisogni espressi e latenti e di fornire un servizio di qualità eccellente. Essere vicini ai clienti significa conoscerne approfonditamente le problematiche e le aspettative. Ricercare nuovi clienti, ampliare la propria rete di relazioni, <i>promuovere nuove relazioni</i> per la nostra azienda è uno dei principali atteggiamenti che permettono di conseguire gli obiettivi di sviluppo strategico</p>	
<p>DEFINIZIONE: È LA CAPACITÀ E LA MOTIVAZIONE DI INDIVIDUARE CORRETTAMENTE I BISOGNI E LE ASPETTATIVE DEL CLIENTE, ANCHE INTERNO, E PIÙ IN GENERALE DEL MERCATO, CERCANDO DI SODDISFARLE IN MODO ADEGUATO E COSTRUIENDO UN RAPPORTO DI COLLABORAZIONE E RECIPROCO SCAMBIO DI INFORMAZIONI. È LA CAPACITÀ DI COSTRUIRE NUOVE RELAZIONI UTILI PER LA GESTIONE EFFICACE DEL PROPRIO RUOLO, DEI PROPRI OBIETTIVI E DELLO SVILUPPO AZIENDALE.</p>	
LIVELLI DI CAPACITÀ	ELEMENTI PER LA VERIFICA E LO SVILUPPO COMPORAMENTI
<p>DA MIGLIORARE FORTEMENTE: Le sue azioni non tengono conto delle richieste e dei bisogni del cliente e del mercato. È una persona con un basso livello di apertura, empatia e curiosità.</p>	<p>PER TUTTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acquisisce il maggior numero di informazioni sulle effettive necessità del cliente, cercando di soddisfarle coi prodotti e servizi a disposizione. • Ha un atteggiamento consulenziale nei confronti del cliente. • Utilizza le informazioni raccolte sulle esigenze del mercato cercando di svilupparle in ottica futura. • Costruisce buoni rapporti personali fondati sui concetti di affidabilità, di fiducia e di positività. • Lavora con un approccio di medio/lungo termine per costruire e consolidare un rapporto di collaborazione. • Utilizza anche i canali informali o di relazione per il grado di soddisfazione del cliente. • Possiede un'ampia rete di relazioni che cura ed amplia progressivamente. • Trasforma le proprie relazioni positive in opportunità di sviluppo aziendale. • Sa distinguere i clienti valutandone l'affidabilità, la fidelizzazione, le potenzialità di sviluppo. • Sa gestire positivamente anche i clienti difficili. <p>PER I RESPONSABILI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sa trasmettere la motivazione di "entusiasarsi al problema del cliente". • Sa creare nei collaboratori la consapevolezza che le loro proposte e il loro servizio è "un valore aggiunto" per il cliente, fornendo indicazioni per migliorarlo. • Richiede ai collaboratori di ampliare la rete di relazioni. • Sa intervenire di fronte ad un reclamo o alla perdita di un cliente richiedendo le cause e responsabilizzandosi.
<p>DA MIGLIORARE SU DIVERSI COMPORAMENTI SPECIFICI: Tiene conto delle esigenze del cliente e del mercato ma solo in maniera indiretta e senza cercare di rielaborarle in ottica futura. Se non sollecitato si ferma ai bisogni espressi senza esplorare aspettative e bisogni latenti</p>	
<p>DA MANTENERE E POTENZIARE: Conosce approfonditamente i propri clienti, i loro bisogni e le loro aspettative. Ricerca attivamente di soddisfare il cliente senza comunicare promesse non gestibili dall'azienda. Possiede una buona rete di relazioni che gli permette di sviluppare nuova clientela</p>	
<p>DA SVILUPPARE PER CONSEGUIRE L'ECCELLENZA: opera in una logica di fidelizzazione sulla base di una conoscenza profonda del cliente. Risolve rapidamente e senza riserve i problemi del servizio al cliente. Lavora con un approccio di medio termine per costruire e consolidare un rapporto di collaborazione. Promuove, presso il cliente e sul mercato, un'immagine positiva dell'azienda attraverso la propria visibilità ed iniziativa.</p>	
<p>PUNTO DI ECCELLENZA DA SVILUPPARE COME CAPACITÀ DISTINTIVA: <i>rappresenta il modello di eccellenza da prendere da esempio.</i> Ha un atteggiamento consulenziale nei confronti del cliente. Opera nella consapevolezza che le sue proposte e il suo servizio sono "un valore aggiunto" per il cliente e trasferisce questa sua convinzione anche ai suoi colleghi, fornendo indicazioni per il miglioramento. Sa facilmente costruire nuove relazioni che riesce a trasformare, valutandone l'affidabilità, la fidelizzazione e le potenzialità, in opportunità di sviluppo del business.</p>	

7.3 - Quali competenze inserire nel Performance Coaching Management?

Dobbiamo a questo punto chiarire un concetto: non è necessario ogni anno valutare le competenze che per definizione hanno tempi relativamente lunghi di sviluppo e cambiamento.

Ogni anno nel performance management dobbiamo individuare in primo luogo alcune situazioni di lavoro da migliorare e/o alcune competenze da rafforzare o da acquisire.

Per far questo è necessario declinare la competenza in indicatori operativi, al fine di agevolare la focalizzazione del collaboratore sui comportamenti specifici da migliorare e facilitare al capo l'esplicitazione delle sue aspettative.

Riteniamo dunque che il performance management e la valutazione/sviluppo delle competenze siano sistemi distinti da gestire in momenti diversi e certamente da integrare in vista della focalizzazione e della valorizzazione delle persone.

Pensiamo che il performance management debba avere complessivamente un'impostazione annuale mentre il sistema delle competenze dovrebbe essere aggiornato ogni 2-3 anni.

Sono inoltre diverse le metodiche e le responsabilità:

- per il performance management sono i risultati e i comportamenti i fattori osservabili, da valutare e gestire da parte in primo luogo del capo diretto;
- per le competenze sono le conoscenze e le capacità, da indagare attraverso interviste alla linea gerarchica e test (un esempio di profilo sulla base di un questionario ormai diffuso a livello italiano, qual è Insights Discovery, è in allegato) da parte della Direzione del personale.

Ovviamente l'informazione reciproca dei due sistemi è fondamentale: le competenze, se elevate, devono esplicitarsi in prestazioni di livello mediamente superiore con alcuni punti distintivi di eccellenza in alcune aree di lavoro.

Costruire dei profili di competenza per le persone dell'azienda è utile non solo per individuare l'importanza di quella persona all'interno dell'azienda, ma anche come base approfondita per individuare la sfida di miglioramento da condividere col collaboratore.

Viene a titolo esemplificativo riportato un profilo di competenza di un responsabile marketing di prodotto.

ROSSI**PROFILO GENERALE**

- **Ruolo: Responsabile marketing di prodotto**
- Gestisce 1 neolaureato
- Deve ancora **crescere sia come esperienza che come personalità**, avendo tutt'ora un impatto ancora limitato; influenza infatti ancora poco le altre funzioni/ruoli con cui entra in relazione, forse avendo sofferto in passato una autorevolezza limitata della R&S
- **I risultati sono complessivamente di livello superiore**, anche perché, una volta compreso l'obiettivo, si responsabilizza facendosi carico delle esigenze e dimostrando grande disponibilità, entusiasmo e passione per il proprio lavoro.
- È una persona perfezionista, che entra nel dettaglio su tutto e che, anche se sta migliorando, vede ancora principalmente il suo particolare; deve **dunque imparare a focalizzare l'obiettivo e le priorità senza disperdersi**.
- Questo sforzo di conseguimento del risultato, unito ad una elevata analiticità, lo porta a volte a **soffrire un certo stress da carico percepito come eccessivo**.
- **Tecnicamente molto preparato, si documenta, approfondisce, mettendo altresì in luce un approccio curioso** ed uno sguardo prospettico alle situazioni/tecnologie
- Rossi sta progressivamente comprendendo il profilo e l'importanza del proprio ruolo, non vedendo più il business come una entità astratta, superando a poco a poco una eccessiva centratura sull'aspetto tecnico, e focalizzandosi sull'obiettivo primario della possibilità di accettazione del mercato.
- In questa logica dove il Product Manager è responsabile del prodotto, deve **migliorare la capacità di comunicazione assertiva, superando una certa paura del conflitto**, sviluppando autorevolezza nei confronti delle altre funzioni e velocità di iniziativa
- Deve **migliorare la delega e la gestione del collaboratore**, anche se questo riflette certamente anche la non esperienza nella gestione di persone
- Deve **migliorare la sintesi scritta**, soprattutto nella gestione delle e-mail
- In generale sta rispondendo bene a queste nuove attese e responsabilità

PUNTI FORTI

- **passione per il lavoro, disponibilità, responsabilità**
- **precisione e orientamento alla qualità del lavoro**
- **uso specifici programmi SW**

PUNTI DI MIGLIORAMENTO

- **comunicazione assertiva / negoziazione**
- **visione ampia dell'obiettivo e delle priorità**
- **delega e sviluppo collaboratore**

INDICAZIONI FORMATIVE E INIZIATIVE DI SUPPORTO

- **Punti di miglioramento: Sviluppo leadership, capacità di sintesi, comunicazione assertiva e visione d'insieme, gestione per priorità, incremento efficienza nello sviluppo del compito**
- **Formazione: comunicazione assertiva e leadership**
- **Progetto di miglioramento a breve: sviluppare capacità di coordinamento complessivo del progetto (progetto che sta vivendo come motivante)**
- l'azione immediata è quella di programmare e gestire il lancio di un prodotto
- Poi monitoraggio del lancio ed eventuale gestione delle azioni correttive
- da valutare la partecipazione ad un corso di project management

PROSPETTIVE DI SVILUPPO PROFESSIONALE

- **Crescere nel ruolo passando da un ruolo operativo ad un ruolo manageriale, di visione e di gestione complessiva dei progetti affidati e dei prodotti gestiti**
- **È una figura con un buon potenziale in rapporto all'evoluzione già attuata. Da valutare in rapporto alla sua evoluzione professionale e personale le sue capacità di coordinamento del settore PM, anche se per tale traguardo deve certamente sviluppare maggiore leadership all'interno e all'esterno**

Concretamente nel ECF-FOCUS chiediamo al manager di scegliere sempre una o due competenze per ciascun collaboratore, prestando la massima attenzione a specificare per ciascuna uno o più comportamenti che sono quelli più aderenti alla figura professionale del collaboratore.

ESEMPIO:

CAPACITÀ DI TEAMWORK PER UN CAPO PROGETTO

Richiesta di miglioramento su uno o più dei seguenti aspetti di comportamento:

- migliorare l'efficacia dell'informazione e il coinvolgimento di tutte le persone del gruppo, verificando se tutti stanno dando il proprio contributo positivo o vi sono persone un po' ai margini che devono essere recuperate,
- migliorare la preparazione delle riunioni attraverso ordini del giorno mirati o altri metodi,
- facilitare il confronto tra i partecipanti valorizzando i contributi di ciascuno e portando a sintesi, saper prendere decisioni maggiormente condivise o mettere in luce gli elementi critici della decisione da sottoporre a livelli superiori per la decisione finale,
- migliorare la conduzione del gruppo sviluppando la produttività e rispettando i tempi,
- saper gestire meglio i conflitti presenti.

La capacità di gestire un team di lavoro può riguardare uno o più di questi elementi, poiché il collaboratore già oggi sicuramente sta mettendo in luce punti forti o deboli su uno o più di questi aspetti.

Individuare le azioni, i passi e i tempi per acquisire i nuovi comportamenti richiesti significa concretamente iniziare il cammino di sviluppo.

In tal modo pensiamo che il collaboratore abbia degli elementi concreti per traguardarsi al miglioramento delle competenze secondo la logica degli obiettivi; non un qualcosa di generico, ma una sfida da vincere nell'arco del tempo stabilito e sulla quale verificarsi costantemente in termini di risultati, di gestione delle azioni e di ricerca di feedback costruttivo.

Il SW ECF-FOCUS può essere anche in questo caso l'ausilio per effettuare positivamente lo sviluppo di questi fattori così importanti per il successo aziendale e personale.

*"Non scoraggiate mai qualcuno
che si sta impegnando per fare dei progressi.
Non importa quanto lentamente migliora"
Platone*

– 8 –

GESTIRE IL MOMENTO DI VALUTAZIONE FINALE

Sappiamo per esperienza diretta ed indiretta che l'incontro di valutazione finale è complesso per una serie di elementi collegati sia ad un certo livello di ansia che naturalmente si instaura, sia per le caratteristiche (più volte citate) degli attuali sistemi di valutazione.

La facilitazione di questo incontro è uno dei contributi fondamentali dell'avere a disposizione una storia realizzata attraverso il contributo fornito dal SW ECF-FOCUS.

Avere a disposizione la storia del conseguimento degli obiettivi è molto importante per ottenere un consenso positivo, oggettivare in un qualche modo la valutazione e soprattutto far sì che questo momento diventi un'occasione di apprendimento e di costruzione di una relazione ancora più forte perché aperta, trasparente e basata su un dialogo che è stato non occasionale, ma attento e continuo.

L'ottava considerazione è la seguente: il momento del bilancio finale è un momento "delicato" rispetto al quale occorre innovare la formazione dei valutatori, utilizzando soprattutto il metodo degli autocasi e del role training, e dando importanza al piano di sviluppo professionale. Tale momento può essere gestito molto più agevolmente e positivamente sfruttando la visualizzazione di tutte le tappe intermedie fornita dal SW ECF-FOCUS.

Occorre investire per "educare alla valutazione". Come afferma Gabriele Gabrielli *"siamo profondamente convinti che la valutazione debba far parte del processo di valorizzazione e che la scelta di campo da fare sia quella di finalizzare la valutazione alla valorizzazione delle persone e per questa via delle organizzazioni. Scegliere questo posizionamento ed implementarlo con coerenza e coraggio può segnare il corso della strategia delle persone ... richiederà di adottare alcuni strumenti e non altri; significherà decidere quantità e qualità degli investimenti, stabilirà ruoli e competenze del management sulla gestione delle persone"*.

(G. Gabrielli, in *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, a cura di Laura Borgogni, Franco Angeli, 2008, pag 17)

Negli attuali sistemi dove spesso ci si incontra solo (e purtroppo nemmeno sempre) due volte l'anno, all'inizio e alla fine, la storia del percorso di attuazione degli obiettivi diventa difficile da ricostruire. Difficilmente si possono ricordare e richiamare elementi che danno consistenza alla propria valutazione. Spesso si dice ai capi di tenere un diario ma spesso anche questa indicazione lascia il tempo che trova.

Dunque al momento finale ci si trova un po' nudi e si chiede uno sforzo di preparazione che possa richiamare alla mente situazioni che possano avvalorare i punteggi o comunque il proprio punto di vista.

8.1 - Il cosiddetto momento di valutazione finale

Analizzare i problemi e le attenzioni da gestire nel momento di valutazione finale è un aspetto fondamentale per acquisire le abilità necessarie a gestire un confronto costruttivo e a governare una comunicazione che, in ragione della situazione di tensione, presta il fianco a frequenti fraintendimenti e a vissuti non sempre positivi.

In questo caso emergono due tipi di capo: quello arrendevole che tende a non enfatizzare un potenziale conflitto e il capo più rigido che vede nell'accettazione di quanto sostenuto dal collaboratore, una abdicazione del proprio ruolo di potere, in un momento dove questo è particolarmente messo in gioco.

Se il miglior valutatore è il capo diretto in quanto del valutato conosce l'attività e vi opera a stretto contatto, allo stesso tempo egli è implicato in una dinamica relazionale di cui può non essere pienamente consapevole.

Nel momento della valutazione emergono infatti una serie di pregiudizi e di distorsioni che devono essere compresi e attentamente analizzati.

Un metodo per capire meglio come condurre il colloquio di valutazione, è quello di partire da simulazioni di colloqui condotte in aula ma vicine alle situazioni reali perché gestite attraverso la presentazione di casi effettivamente successi ai partecipanti. Con questo metodo, detto degli "autocasi", e con la gestione di una dinamica che chiede alle persone di porsi nella situazione di capo e di collaboratore, è possibile analizzare le difficoltà della comunicazione, al fine di gestirla in modo più efficace.

Abbiamo sperimentato questo metodo che chiamiamo "role training"; esso utilizza alcune tecniche dello psicodramma, in particolare la possibilità di provare entrambe le posizioni di ruolo, sia quella di valutato che di valutatore.

Questi due aspetti permettono di acquisire una notevole sensibilità sullo stato della relazione, sugli aspetti che vanno oltre le semplici parole (il contenuto verbale) per intuire dal tono e dalle modalità di espressione (contenuti paraverbale e non verbale) le emozioni che stanno condizionando l'efficacia della comunicazione. Chiamiamo questo allenamento: "l'apprendimento del punto di vista dell'altro".

Durante l'esercitazione il trainer farà esplicitare quello che i due protagonisti stanno pensando nella loro mente ma non esplicitano al loro interlocutore.

L'obiettivo è quello di far comprendere che questi vissuti sono importanti poiché condizionano tutta la comunicazione. Percepirli in un qualche modo permette al valutatore di orientare ed eventualmente di riorientare la comunicazione in modo più produttivo nelle situazioni critiche. Attenzione: i vissuti che faremo esplicitare dovranno essere accettati per quello che sono: l'unico che può parlarne è la persona che li vive all'interno del ruolo (in questo caso di valutato o valutatore).

Partiamo dunque da reali simulazioni di colloquio condotte attraverso la tecnica del role training.

Via via, anche commentando le modalità di comunicazione intervenute durante i colloqui, porteremo a sintesi individuando, se non un vero e proprio metodo, almeno le principali attenzioni da porre per gestire in modo positivo e costruttivo questo “delicato” momento.

Infine vedremo come il sistema di coaching performance management, con l'utilizzo del SW FOCUS, può aiutare a gestire in modo più condiviso i punti forti e deboli della prestazione e impostare il piano di miglioramento.

8.2 - Role training: la fase di apertura del colloquio di fine anno (senza supporto di focus)

SUPERIORE (N°1): *“È da tanto che aspettavo questo momento. Mi piacerebbe capire come è andato questo periodo prima di entrare nel dettaglio”*

COLLABORATORE: *“Secondo me l'anno trascorso è andato bene. Abbiamo rispettato le scadenze, gli obiettivi li abbiamo tutti raggiunti: purtroppo lo sforzo che ho fatto è stato notevole, nonostante il gruppo che mi porto appresso lasci un po' il tempo che trova”*

SUPERIORE: *“Però guarda che è importante che ci sia armonia nel gruppo. Da quello che dici mi sembra che ci sia qualche problema con i tuoi collaboratori. Non lasci loro sufficientemente autonomia. Lo dico anche perché mi è stato riferito”*

COLLABORATORE: *“Quando? Da chi?”*

SUPERIORE: *“Beh, non è questo il problema, il problema è migliorare i rapporti con i tuoi collaboratori”*

COLLABORATORE: *“Sì, ma il problema emerge quando gli chiedo di fare qualcosa di più”*

SUPERIORE: *“Se vuoi possiamo fare un intervento insieme; possiamo chiamare Piero o Matteo. Se si migliora il rapporto l'anno prossimo possiamo migliorare ancora”*

COLLABORATORE: *“Credo proprio che questo non sia possibile”*

Il formatore interrompe il colloquio ponendo una domanda al collaboratore. Il collaboratore e il superiore hanno la possibilità in questo momento di esprimere in modo esplicito i propri vissuti interni, le emozioni che stanno provando, ... come se facessero un soliloquio, un dialogo interiore.

VISSUTO DEL COLLABORATORE

(Analisi dei pensieri nascosti) Il trainer chiede:

“Provi a fare un soliloquio, che cosa le sta dicendo il suo capo?”

*Mi sembra che ci sia un attacco alla mia persona
e non al modo in cui gestisco le cose.*

Mi sento attaccato e di traverso. Mi parla di Piero, ma per indicare qualcosa d'altro. Chi sono poi quelli che hanno parlato male di me?

VISSUTO DEL SUPERIORE

Il collaboratore è un muro di gomma (continua a rimandare la palla)

Il trainer dice: “Vediamo un approccio diverso che possa far avanzare la comunicazione”

SUPERIORE (N°2): *“Finalmente è arrivato questo momento al quale come sai tengo molto. Perché rispetto alla valutazione precedente ho visto un atteggiamento differente rispetto al passato. Questo ha portato dei risultati positivi. Mi piacerebbe sentire anche il tuo parere”*

COLLABORATORE: *“Spiegati meglio. A me sembra di non aver cambiato atteggiamento, però magari mi sbaglio”*

SUPERIORE: *“Trovo un atteggiamento più positivo perché i tuoi collaboratori si lamentano di meno”*

COLLABORATORE: *“Guarda, io non me ne accorgo. Se però te l'hanno detto, sono contento che sia migliorato”*

SUPERIORE: *“Dall'alto vedo comunque risultati raggiunti...”*

Uno dei partecipanti si fa avanti e dice: “Io sto pensando ad un approccio più duro”. Il trainer lo fa spostare sulla sedia del capo.

SUPERIORE (N°3): *“Finalmente è arrivato il momento di verifica dei nostri obiettivi. Magari non ci sopportiamo”*

COLLABORATORE: *“Questo lo dici tu!”*

SUPERIORE: *“Dunque io cercherei di essere franco e trasparente nei tuoi confronti. Dobbiamo lavorare per l'anno prossimo. I risultati sono davanti a tutti. Il nostro lavoro continua a piacerci. Lo sappiamo che il nostro problema è l'andar d'accordo con gli altri. Ma parlo anche per me”*

COLLABORATORE: *“Sono d'accordo, però migliorare i rapporti non dipende solo da me. Mi dispiace dirlo ma la baracca la sto portando avanti io. Io sono disposto a riallacciare i rapporti con le altre persone”*

SUPERIORE: *“Però sai, senza fare i nomi, occorre migliorare il clima. Piero ad esempio, ha una stima infinita nelle tue capacità tecniche, ma ha difficoltà a parlare con te”*

Un parere vostro di osservatori. Cosa sta funzionando?

- Questo attacco ha generato più comunicazione
- Percepisco che ci sono degli aloni di negatività

IL TRAINER: *“É una valutazione dove ci sono dei tabù. C'è una valutazione che non è eccellente, ma poi si ha paura a parlarne”*

Entra in gioco un altro superiore:

SUPERIORE (N°4): *“Finalmente abbiamo la possibilità di parlare. Speriamo di farla diventare un’occasione di crescita. Anzitutto volevo complimentarmi con te per il lavoro svolto. Come pensi di essere andato?”*

COLLABORATORE: *“Credo bene, penso di sì”*

SUPERIORE: *“Quale consideri essere il punto di maggiore forza?”*

COLLABORATORE: *“La capacità di conseguire obiettivi”*

SUPERIORE: *“Quanto pensi sia importante lavorare in un buon clima?”*

COLLABORATORE: *“È molto importante, gli obiettivi li raggiungiamo ugualmente, però sai come la penso: all’interno del mio gruppo c’è gente che si impegna poco”*

SUPERIORE: *“Il problema è di capirne i motivi”*

COLLABORATORE: *“Non lo so, non faccio lo psicologo”*

SUPERIORE: *“Quali sono comunque gli sforzi che fai?”*

COLLABORATORE: *“Secondo te sono io che debbo sforzarmi?”*

SUPERIORE: *“Non ti sembra di avere un atteggiamento di chiusura? Hai per caso già rinunciato?”*

COLLABORATORE: *“Sicuramente sì”*

SUPERIORE: *“Prendi comunque quest’area di miglioramento come una tua sfida personale”*

COLLABORATORE: *“Io lavoro bene così e i risultati ci sono”*

VISSUTO DEL COLLABORATORE

COLLABORATORE: È partita bene, anche se un po' troppo mielosa

TRAINER: Perché?

COLLABORATORE: Ha lodato il risultato e mi sono sentito gratificato. Poi è man mano scemata. Io continuavo a dire: non è colpa mia. C'era un'attesa di aiuto. Mi avrebbe sollevato il fatto di sentirmi dire: degli altri non preoccuparti, perché ci penso io.

VISSUTO DEL SUPERIORE

SUPERIORE: ho la sensazione di trovarmi di fronte ad un muro di gomma

COMMENTI

TRAINER: vi è un passo avanti, il collaboratore ha ammesso di aver rinunciato a migliorare il rapporto con quelli del suo gruppo.

Analizziamo ora un altro approccio:

SUPERIORE (N°5): *“Sono contento che siamo qui. Ti ricordi 6 mesi fa cosa ci eravamo proposti? Diamoci delle priorità. Abbiamo detto: diamoci delle priorità operative”*

COLLABORATORE: *“Penso che siano andate a buon fine. Prima di stabilire degli obiettivi devo sapere se sono raggiungibili o meno”*

SUPERIORE: *“Gli obiettivi li abbiamo tranquillamente raggiunti. Per cui oggi ci vediamo per darci un altro obiettivo strategico. Riferendomi alla scheda devo dire che i punti cui fa riferimento sono stati abbastanza raggiunti”*

COLLABORATORE: *“Mi stai decidendo che sono mediocri? Dove sono questi punti dove devo migliorare?”*

SUPERIORE: *“I punti dove migliorare sono il lavoro di gruppo e la relazione con i tuoi collaboratori”*

COLLABORATORE: *“Non lo vedo”*

SUPERIORE: *“Tu mi dici che non lo vedi, ma ci sono delle voci anche di corridoio e come sai una punta di verità c'è sempre”*

COLLABORATORE: *“Dimmi la persona che ti ha riferito questo”*

SUPERIORE: *“Non mi sembra la cosa più importante, io stesso ti ho visto in quella riunione in cui non hai dato molto spazio ai tuoi collaboratori”*

COLLABORATORE: *“Le decisioni però alla fine le devo prendere io. Anche tu sei sempre stato d'accordo su questo. Io sento l'uno e l'altro, ma se poi dicono due “cavolate” devo intervenire a fare io le scelte. D'altra parte i risultati mi danno ragione. Perché attribuirmi delle colpe che non sono mie???”*

VISSUTO DEL COLLABORATORE

Il superiore continua ad utilizzare parole negative. All'inizio la pillola indorata e poi la classica mazzata.

VISSUTO DEL SUPERIORE

Sicuramente non è più produttivo. L'ho visto rassegnato. Mi sembra ormai di avere a che fare con una persona che non ascolta più, con la quale non è più possibile lavorare bene. Forse si tratta a questo punto...

(continuazione)

SUPERIORE: *“Ti ricordi la valutazione sulle capacità personali”*

COLLABORATORI: *“Sì però, sai con tutti gli impegni, ...”*

SUPERIORE: *“La valutazione si divide in 5 aree. Diciamo che in generale hai ottenuto buoni risultati. Buoni risultati da parte tua, del tuo gruppo, di tutte le persone del nostro settore”*

COLLABORATORE: *“Bene”*

SUPERIORE: *“Però ti chiedo di concentrarti maggiormente sul lavoro di gruppo”*

COLLABORATORE: *“Sai che non ce la facciamo più, perché bisogna lavorare anche il Sabato”*

SUPERIORE: *“Però sai bene che abbiamo effettuato le sostituzioni che chiedevi. Comunque il vostro gruppo ha avuto dei grossi problemi”*

COLLABORATORE: *“Beh, basta diminuire il lavoro”*

SUPERIORE: *“Ti chiedo di recuperare il rapporto con le tue persone”*

COLLABORATORE: *“Tu le conosci le mie persone. Da quanto tempo cerchiamo di far imparare il tedesco a Piero. Eppure sai che per il nostro lavoro è importante. Forse non è il suo lavoro. È ovvio che se non lo fa lui, lo devo fare io”*

SUPERIORE: *“Forse non siamo in grado di valorizzarlo appieno. Tu lavori bene, i risultati ci sono, però occorre far crescere le persone del gruppo”*

COLLABORATORE: *“Sai bene da quanto tempo sto cercando di fare questo”*

SUPERIORE: *“Cosa pensi di fare per migliorare Piero?”*

VISSUTO DEL COLLABORATORE

(il superiore) ha dimostrato autorevolezza. In qualche modo arriva al dunque; non mi sono sentito compreso, tuttavia mi sono sentito alla pari

VISSUTO DEL SUPERIORE

(il collaboratore) non mi sembra male come persona; la relazione si è stabilita su una reciproca stima. Non si poteva ancora parlare di condivisione e di intesa, ma si poteva iniziare a prendere un accordo di massima.

COMMENTI DEI PARTECIPANTI

TRAINER: *“Che cosa vi ha fatto venire in mente questa situazione?”*

I partecipanti alle simulazioni esprimono le loro osservazioni:

- gli altri spesso sono diversi da come li si percepisce dal di fuori
- mi sono sentito imbarazzato, ho perso il filo della matassa

Ho comunque vissuto una bellissima esperienza con un collega

- è stata una palestra molto interessante perché fa capire come sia difficile convincere le persone
- mi è piaciuto il mio ruolo, l'ho giocato e mi sono sfogata.

Ho capito che occorre essere calmi, tranquilli, non farsi prendere la mano dall'altro

- è interessante vedere che ogni persona gestisce a suo modo la situazione. Il metodo è una base, ma in quel momento... te lo devi dimenticare
- sono partito con buona disposizione. Quando trovo dall'altra parte un muro, allora mi blocco
- la tattica migliore è far parlare il collaboratore

SINTESI DI APPRENDIMENTO**COSA NON HA FUNZIONATO**

- 1) **Non ha funzionato l'attacco eccessivamente diretto in mancanza di fatti oggettivi.** Es. *“Sono venuto a sapere da voci di corridoio che il comportamento con i tuoi collaboratori non va bene”*

TRAINER: *“Le voci di corridoio hanno creato una reazione molto forte. Avete in testa un motivo del perché hanno portato a questa difesa?”*

- Le voci non portano fatti
 - Non puoi difenderti
 - Ti considero una persona che non ha il coraggio di prendere posizione “Io penso che ...”
 - Inducono paranoie perché distruggono le relazioni con l'ambiente-colleghi (non sai più da chi difenderti, non puoi più avere fiducia)
- TRAINER: *“Siamo all'interno di un colloquio di valutazione che è una condizione psicologica particolare (in prima battuta siamo sempre difesi, la viviamo / la ipotizziamo come minacciante)”*

- 2) **Non hanno funzionato i tempi della comunicazione**

- Vi è un problema nel capire che vi sono momenti in cui può essere comunicata una valutazione negativa ed altri in cui non è possibile farlo
- I problemi sono conosciuti sia dal superiore che dal collaboratore quindi il problema non è di contenuto. Il collaboratore conosce già le proprie carenze. Il punto fondamentale è il saper costruire le condizioni per parlare di cose negative: occorre creare “protezione”

- 3) **Non funzionano le cose positive se non sono autentiche e se sono troppo frettolose o banali**

- Se il superiore si presenta all'incontro prevenuto, il collaboratore lo percepisce immediatamente. Vi è un problema di comunicazione non verbale
- Perché andiamo al colloquio? Se utilizziamo il momento per fare la valutazione “di” qualcuno e non “con” qualcuno, perché allora facciamo il colloquio?
- Il colloquio non serve per far passare quello che io ho già pensato e deciso. Se il collaboratore è lì solo per essere convinto (o addirittura per ridimensionato) si finisce per dar luogo ad una manipolazione. In questo caso il pensiero del collaboratore sarà “mi sta indorando la pillola”

- Non possiamo dire che uno è bravo in modo generico e sbrigativo. Dobbiamo come valutatori individuare prima di tutto dei punti forti dei quali siamo fortemente convinti. Occorre però saperlo dire bene, fino in fondo, in modo caldo, autentico

COSA HA FUNZIONATO

- 1) La comunicazione di conferma, la comunicazione aperta all'ascolto dell'altro
- 2) Gratificare, saper fare e ricevere i complimenti. Occorre saperlo dire con autenticità, fino in fondo, occorre sentirlo
- 3) Coinvolgere il collaboratore sulla soluzione responsabilizzandolo: "Cosa pensi di fare per gestire Piero?"

Punti di attenzione del colloquio

Il colloquio di valutazione è un momento della storia di comunicazione tra capo e collaboratore.

È importante che nel colloquio finale (mensile o annuale) vengano ripresi e sistematizzati aspetti che sono già stati comunicati (FEED-BACK) al collaboratore nel momento in cui ha espresso i suoi comportamenti lavorativi (positivi o negativi).

- Una delle situazioni più pericolose al momento del colloquio finale è quando il collaboratore, a fronte soprattutto di segnalazione di punti critici o da migliorare, afferma di non avere mai avuto una esplicita indicazione da parte del superiore.

- Il collaboratore può condividere la valutazione soprattutto se vengono richiamati fatti / comportamenti che sono stati già oggetto di confronto.

- Questo facilita la comprensione dei motivi, dà un forte segnale di attenzione e rende il colloquio un ulteriore momento di apprendimento del modo più efficace e / o produttivo di lavorare.

8.3 - Role training: attivazione sul piano di miglioramento (senza supporto di focus)

Siamo nel colloquio di valutazione e si sta gestendo la condivisione dell'area di miglioramento e la possibile definizione del piano di sviluppo.

COLLABORATORE

Roberto, giovane, 32 anni, responsabile di un gruppo di persone, ingegnere dell'ufficio tecnico. Analitico ed ordinato, affidabile, sportivo, si sottovaluta un po'; arriva al 70-80% del progetto ma non riesce a concludere. Non assume le decisioni finali (il rischio). Arriva al colloquio con lo stato d'animo di chi si fida del suo superiore, ma essere valutato lo mette in difficoltà. È teso.

SUPERIORE

Pietro, 45 anni, ingegnere, sposato, ama la famiglia. È assertivo. Ha selezionato personalmente Roberto, è interessato alla sua crescita, ma ha un dubbio sul suo potenziale. Ci tiene molto a sviluppare un piano di miglioramento efficace. Si sente un po' messo in discussione visto che l'ha assunto e cerca conferme alla sua scelta iniziale.

SUPERIORE: *“Ciao Roby, come va? Siamo tutti molto presi, però è importante che ogni tanto ci vediamo per fare il punto della situazione. Cosa ne pensi?”*

COLLABORATORE: *“Mi sembra importante, anche perché vengo da un'altra azienda e sto cercando di abituarci anche a livello mentale”*

SUPERIORE: *“Come ti trovi da noi? Ti sei ambientato? Hai delle difficoltà? Possiamo fare qualcosa per aiutarti ancora meglio?” (domande a raffica senza dare il tempo di risposta!)*

COLLABORATORE: *“Sì mi trovo meglio, sono qui solo da un anno. Sono contento. Sai credo di avercela messa tutta”*

SUPERIORE: *“Credo che abbiamo bisogno di confrontarci per poter andare avanti al meglio. La mia porta sai è sempre aperta. Sai che gli impegni operativi ci tengono sempre molto occupati, ma non ti fare scrupolo. Se c'è qualche problema non aver paura di dirmelo”*

COLLABORATORE: *“Non voglio aggiungermi ai problemi che tu hai”*

SUPERIORE: *“Come ti trovi con i tuoi collaboratori, con Giovanni ad esempio?”*

COLLABORATORE: *“A volte ho qualche difficoltà perché non capisce le priorità e le mie indicazioni”*

SUPERIORE: *“Ehi Roberto. Ho visto che ti fermi fino a tardi. Potremmo fermarci qualche volta a fine giornata per fare quattro chiacchiere, per capire meglio gli obiettivi. Sai, io ho molta fiducia in quello che fai...”*

COLLABORATORE: *“Lo sai che mi piace il gioco di squadra, però a volte mi disperdo perché non ho sufficiente chiarezza, il che mi mette in difficoltà quando devo trasmettere con forza l'obiettivo alle mie persone. Probabilmente è dovuto anche alla poca esperienza nel coordinamento del personale”*

SUPERIORE: *“Roberto, senti, ho saputo che hai avuto qualche problema, qualche recente difficoltà, ad esempio quel problema dei banconi frigo dei negozi, me ne vuoi parlare?”*

COLLABORATORE: *“Come sai, abbiamo avuto l'autorizzazione per l'apertura del nuovo negozio che è partita improvvisamente. Ho dovuto quindi smettere da una parte e rimontare dall'altra... Se tu però hai osservazioni su come ho svolto il lavoro...”*

SUPERIORE: *“Penso che tu fondamentalmente abbia fatto un buon lavoro. Mi sembra che abbiamo ritardato qualche decisione, come ad esempio quel camion che non è partito in tempo. Ne hai parlato con Aldo?”*

COLLABORATORE: *“No. Non conosco ancora così bene l'organizzazione”*

SUPERIORE: *“Volevo toglierti qualsiasi timore; vorrei che sapessi che hai la delega per farlo; però se hai qualche dubbio di conoscenza, parla-*

mone. Sai che in questa azienda è bene non sbagliare molto. Sentiti sempre coperto”

COLLABORATORE: “Quello che sento mancare è a volte un tuo intervento diretto, anche perché lo ritenevo di tua competenza. Però se adesso mi dici che ho una delega mi sento tranquillo”

VISSUTO COLLABORATORE

Roberto: ho sentito qualche punto non in sintonia. Ho fatto un po' fatica. Mi sembrava che all'inizio ci fosse poca empatia da parte sua. Non mi ha confermato a sufficienza da un punto di vista tecnico.

VISSUTO SUPERIORE

Pietro: Ho cercato di rassicurarlo, di rasserenarlo. Il messaggio che volevo far passare è: “Stai tranquillo, hai un superiore”

COMMENTO DEL TRAINER

Il progetto del superiore di tranquillizzare il collaboratore e, nello stesso tempo, renderlo consapevole del livello di autonomia legato al suo ruolo era chiaro, però ha funzionato solo in parte.

Entra in gioco un altro superiore:

SUPERIORE: “Caro Roberto, sono contento di incontrarti, Ti vedo sempre in splendida forma”

COLLABORATORE: “Come sai vado spesso in paese a correre”

SUPERIORE: “Con i nostri orari non so come tu faccia”

COLLABORATORE: “Beh, diciamo che sono un tipo mattiniero ...”

SUPERIORE: “Ti invidio per la costanza. Vai da solo?”

COLLABORATORE: “Di solito sì, è molto bello e rilassante”

SUPERIORE: “Torniamo a noi. Ho letto la relazione sullo studio di fattibilità. Hai fatto un buon lavoro. Hai espresso la tua professionalità”

COLLABORATORE: “Mi sono impegnato molto”

SUPERIORE: “Facendo un'analisi di quest'anno che bilancio fai?”

COLLABORATORE: “Ti ringrazio dell'opportunità che mi dai di parlarne. Ritengo di aver operato al meglio delle mie possibilità... A volte mi sono trovato in difficoltà nel prendere delle decisioni finali, anche perché non conoscevo così bene l'organizzazione”

SUPERIORE: “Non ho dubbi che la tua professionalità ti permetta di decidere”

COLLABORATORE: “Ho paura di scavalcarti e spesso mi sento inade-

guato in termini di informazioni, il che mi fa esitare un po' prima di prendere una decisione ed assumerne il conseguente rischio”

SUPERIORE: *“Vedi, mi è difficile delegare in anticipo perché il nostro lavoro richiede rapporti a diversi livelli con la dirigenza e il vertice aziendale. Non preoccuparti comunque di scavalcarmi, però non posso delegarti in maniera completa. Possiamo comunque fare della palestra. Proviamo a fare qualche allenamento”*

VISSUTO COLLABORATORE E SUPERIORE

COLLABORATORE: Tranquillo, supportato

SUPERIORE: abbastanza bene, mi sono sentito però troppo prolisso

Ripresa del dialogo

SUPERIORE: *“Ho piacere che tu ti senta bene. È anche un doppio piacere perché ti ho assunto e mi sento coinvolto nella tua crescita. Sono contento di aver fatto questa scelta. Il mio compito adesso è quello di portarti a completare il tuo ruolo. In che cosa pensi di poter migliorare?”*

COLLABORATORE: *“Innanzitutto ti ringrazio dell'opportunità. Come sai ho poca esperienza nel coordinamento dei collaboratori”*

SUPERIORE: *“Su questo aspetto penso di farti partecipare ad un corso di formazione, cosa ne pensi?”*

COLLABORATORE: *“Ti ringrazio, ma forse quello di cui ho maggiormente bisogno in questo momento è poter avere un contatto quotidiano con te a fine giornata. Questo mi servirebbe a prendere decisioni utili per l'azienda”*

SUPERIORE: *“Su questo mi trovi assolutamente d'accordo. Quest'anno siamo stati un po' troppo distanti. Possiamo scrivere un programma più preciso. Magari oggi sei venuto un po' teso... anch'io sono un po' teso perché devo comunicarti che ho qualche dubbio sul tuo potenziale. Sicuramente è un problema di giovinezza. Però stai tranquillo, con la tua volontà possiamo certamente raggiungere obiettivi importanti”*

VISSUTO COLLABORATORE

Mi ha espresso qualche dubbio sul mio potenziale. Non capisco e a questo punto sono preoccupato. Non mi aveva mai detto niente in proposito.

Ripresa (con cambio superiore)

SUPERIORE: *“Dopo questa bella “chiacchierata” in cui ci siamo chiariti i nostri pensieri, vorrei che ci concentrassimo sulle azioni. Le possiamo discutere insieme? Io avrei già messo giù 2 o 3 punti ... In particolare sulla capacità di prendere decisioni e sulle relazioni con i collaboratori e*

le altre funzioni aziendali”

COLLABORATORE: *“Quando ci sono delle decisioni repentine io a volte mi trovo in difficoltà perché non ho chiaro l’obiettivo finale e dunque non riesco a coordinare bene il gruppo”*

Inversione di ruolo

COLLABORATORE: *“Se possiamo vederci alla sera a me va bene. Però mi sembra che mi manchi ancora qualcosa”*

SUPERIORE: *“Potrebbe esserti di aiuto vederci una volta alla settimana con i tuoi collaboratori? Potremmo vederci ogni Lunedì mattina un’oretta in modo da fare il punto della situazione della settimana precedente. In questo modo consolidiamo la tua figura all’interno del gruppo. Hai fatto un buon lavoro, anche la proprietà è contenta. Tuttavia devi ancora crescere sulla capacità decisionale”*

Osservazioni generali e restituzione

- **Attenzione ad uscire con proposte concrete:** è importante averle valutate prima rispetto agli obiettivi di crescita e miglioramento. Se l’obiettivo è sviluppare capacità di delega e di gestione del gruppo: la proposta di partecipare alle riunioni con i collaboratori da parte del superiore non è la migliore in quanto si rischia di delegittimarlo ulteriormente: possono essere trovate altre strade.
- **Attenzione a parlare di potenziale,** soprattutto quando si hanno dei dubbi. Si può dire che certi tipi di carenze possono pregiudicare lo sviluppo a determinati ruoli/livelli.
- **Attenzione, la risposta del superiore non può essere solo di rassicurazione generica.** Il collaboratore esprime problemi ed esigenze specifiche.
- **Di fronte alla difficoltà di presa di decisione occorre capire se il problema è il sapere** (es. conoscenza dell’organizzazione), **il saper fare** (non ha mai gestito direttamente alcuni processi ad esempio di allestimento di un nuovo negozio) **o il saper essere** (ansia di fronte a decisioni improvvise, emergenze o altro, rimandare decisioni se non si hanno tutti gli elementi sottomano)
- **Attenzione: non permettere al collaboratore di giustificarsi con delle scuse**
- **Attenzione: chiedere prima di tutto al collaboratore “Cosa pensi di fare?”**

ALCUNI PUNTI ESSENZIALI SULLA GESTIONE DEL COLLOQUIO

- Per generare una buona comunicazione occorre che vi sia ARMONIA – COERENZA tra:
 - Contenuto (argomento e scelta dei vocaboli)
 - Relazione (non verbale: tono, postura, gesti, volto, ...)
- L'aspetto NON VERBALE, detto meta-comunicazione, dice qualcosa sulla comunicazione stessa, sulla sua verità.
- Spesso non siamo consapevoli del messaggio che mandiamo, soprattutto di quello non verbale. Diventare dei buoni comunicatori significa allora allenarsi a diventare più consapevoli dell'aspetto di relazione (non verbale).
- Non esiste una relazione oggettiva! Esiste solo quello che l'altro sente! Solo le persone sono la nostra verifica dell'efficacia comunicativa. Il feedback correttivo ci può venire solo dall'altro. Non ha senso addebitare agli altri il risultato della nostra comunicazione. Il superiore durante il colloquio di valutazione ha la responsabilità di focalizzare la sua comunicazione agli obiettivi.
- Colloquio significa prima di tutto "scambiarsi i propri punti di vista"

Arrivate ad un accordo sugli obiettivi

Definiti i punti di miglioramento dovrete successivamente trovarvi per iniziare il vostro percorso di coaching.

La prima volta che iniziate il coaching attivo, assicuratevi di essere d'accordo sull'obiettivo del coaching, ripercorrendo la decisione che vi aveva portato a metter quel punto in cima alle priorità.

Ades.

- *"allora Marco, vorrei che fossimo d'accordo sul fatto che la delega è un punto essenziale del tuo lavoro. Nella tua posizione di responsabile ti devi occupare di molte altre cose rispetto a quelli che hai seguito fino ad ora.*
- *L'unica soluzione è delegare alcune attività, in particolare quelle che spesso si dicono mangia-tempo ma non così fondamentali per il tuo ruolo. Anch'io l'ho dovuto fare. Questo porterà dei vantaggi*
- *Ma prima di iniziare richiamiamo un attimo alla memoria quello che ci siamo detti nell'ultimo incontro. Dai miei appunti mi sembrava eravamo d'accordo sull'incontrarci almeno un'ora alla settimana per parlare della delega.*
- *Hai detto che ti piacerebbe delegare almeno alcune attività ad alcuni dei tuoi collaboratori*

Esempio di necessità di coaching

Il dott. Rossi sa che quando l'attuale capo area Verdi andrà in pensione, si troverà con un buco da coprire con un'altra risorsa.

Gialli, un venditore di successo che lavora all'interno del distretto, è uno dei principali candidati ad occupare la posizione.

Ma possiede le competenze necessarie per quel lavoro?

Rossi, il direttore, sa che in generale Gialli ha tutte le carte in regola per essere un buon manager, ma sa anche che in queste situazioni occorre operare una valutazione più precisa.

Inizia perciò ad osservare in modo più sistematico la performance di Gialli sul campo: i suoi report scritti, le sue presentazioni durante le riunioni del reparto vendite, il suo atteggiamento con i colleghi e i clienti, il suo approccio ai problemi.

In ognuno di questi casi Rossi va alla ricerca di eventuali GAP tra le competenze in possesso di Gialli e la sua capacità di risultato in rapporto alle caratteristiche richieste per essere un buon capo area.

Ad esempio attraverso l'osservazione Rossi si rese conto che Gialli non era in grado di effettuare una presentazione formale di fronte a tutto un gruppo. E' molto informale e disinvolto quando ha anche fare con colleghi e clienti questo gli è sicuramente servito per avere successo, ma per il suo ruolo di capo area dovrà anche essere in grado di fare presentazioni serie e dettagliate ai rappresentanti dei clienti e al management dell'azienda. Il gap di competenza deve dunque essere colmato.

L'atteggiamento di empatia e ascolto attivo

L'empatia è un processo, è un modo di stare con l'altro che comporta il sintonizzarsi con le emozioni dell'altro "come se" fossero le proprie.

Si comunica l'ascolto:

- ⇒ RIASSUMENDO CIÒ CHE SI È CAPITO
- ⇒ FACENDO DOMANDE
- ⇒ CHIEDENDO SPIEGAZIONI
- ⇒ CHIEDENDO LA VERIFICA DI QUANTO SI È COLTO

Si comunica l'ascolto:

- ⇒ CONTATTO VISIVO
- ⇒ MOVIMENTI DEL CORPO
- ⇒ CENNI DI ASSENSO CON IL CAPO
- ⇒ GESTUALITÀ DELLE MANI

8.4 - Ipotesi di colloquio di valutazione di fine anno con il supporto del software focus

Il superiore e il valutato si sono preparati al colloquio verificando quanto conseguito sulla base del monitoraggio effettuato con il SW FOCUS.

SUPERIORE: "Ciao, siamo arrivati al momento in cui fare una sintesi

del lavoro svolto quest'anno, abbiamo avuto molti momenti di confronto e sappiamo già le cose che sei riuscito a fare e quelle che non sono state realizzate. Voglio innanzitutto ringraziarti dell'impegno che hai dato. Prima di tutto dimmi come ti sei trovato a lavorare in questo modo (con il supporto di Focus). Quali sono le cose che ti sono piaciute e quelle che secondo te possono ancora essere migliorate?"

COLLABORATORE: *"Si certamente mi sono preparato a questo incontro. Ho guardato attentamente tutto quello che ho fatto durante l'anno. Il SW FOCUS mi è stato di aiuto per visualizzare i diversi obiettivi e le azioni realizzate. Sai che a volte non ci si rende conto di quanto fatto. È stato dunque un buon esercizio che mi ha offerto una serie di spunti di riflessione"*

SUPERIORE: *"Direi adesso di entrare nel merito di ciascun obiettivo. Li conosciamo ormai a memoria. Tuttavia scorriamoli e diamo una valutazione finale e definitiva. Come hai già anticipato tu, abbiamo il supporto di FOCUS e visto che ci ha accompagnato durante l'anno, vorrei utilizzarlo anche adesso come supporto alla nostra discussione.*

Vorrei dunque che tu aprissi il tuo FOCUS ed andassi sul primo obiettivo" (superiore e collaboratore verificano gli obiettivi e le azioni)

SUPERIORE: *"Bene adesso che abbiamo esaminato gli obiettivi e le azioni collegate, passiamo agli altri aspetti che riteniamo assolutamente importanti anche se non vi è una valutazione collegata alla performance, poiché sappiamo che sono le cose che ci danno la spinta per far bene il nostro lavoro" (vengono scorse le linee strategiche, le convinzioni e le linee relazionali)*

SUPERIORE: *"Possiamo dunque fare una sintesi che ci porti a individuare alcune aree di miglioramento in termini di gestione delle situazioni professionali nelle quali sei più coinvolto. Secondo te, tenendo conto di quanto abbiamo detto sinora, quali sono le aree su cui hai ancora bisogno di migliorare?" (il collaboratore indica alcuni punti di miglioramento. Il superiore esplicherà a sua volta alcune aree di miglioramento)*

CONSIDERAZIONI

Non tutto viene risolto avendo a disposizione la storia dei risultati e delle azioni. Gestire la comunicazione, osservando gli stati d'animo e gestendo positivamente anche i punti di vista che possono in parte essere diversi tra collaboratore e capo, rimane un esercizio non sempre facile.

Rimangono dunque valide tutte le osservazioni e le attenzioni che sono già state indicate come commento ai colloqui senza il supporto di FOCUS.

Siamo tuttavia convinti che questo metodo possa facilitare la comprensione reciproca e su questa base possa svilupparsi una condivisione positiva della prestazione e del programma di miglioramento e sviluppo.

– 9 –

INCENTIVARE LE PERFORMANCE: MBO E PCM, DUE SISTEMI A CONFRONTO

Che il tema del Management by Objective (MBO) sia ancora oggi dibattuto e produca confronti accesi tra persone favorevoli e contrarie non vi sono dubbi.

In ogni caso anche oggi, come mette in luce una recente discussione su LinKedin (ormai strumento essenziale anche per essere aggiornati su quello che le comunità professionali discutono), molti responsabili del Personale sono alle prese con sistemi MBO introdotti nelle loro aziende o si stanno ponendo il problema se introdurlo e a quali condizioni.

La nona considerazione è la seguente: il Performance Coaching Management può essere utilizzato al fine di gestire riconoscimenti retributivi variabili. Tuttavia a differenza dell'MBO non sposa la filosofia dell'automatismo risultati-incentivazione, ma vuole valorizzare al meglio tutto il processo di gestione e la relazione manager-collaboratore.

9.1 - Le caratteristiche dei sistemi di incentivazione e dell'MBO in particolare

I sistemi di incentivazione ed in particolare l'MBO sono una delle principali leve di motivazione e di orientamento dei comportamenti delle persone.

Tale forza presenta vantaggi e possibili svantaggi:

- **Possibili vantaggi:** finalizzazione alle priorità, coinvolgimento motivazionale attraverso lo stimolo economico, costante attenzione alla costante verifica dei risultati, sviluppo di una cultura aziendale orientata all'azione e alla meritocrazia, variabilizzazione di una parte dello stipendio che viene erogata solo a fronte di risultati positivi, attrattività per persone con alto livello di sicurezza di sé.
- **Possibili svantaggi:** eccessivo orientamento ai risultati di breve periodo, enfasi sui risultati di carattere economico-finanziario a discapito di altri parimenti importanti, facilitazione di comportamenti opportunistici finalizzati al conseguimento del risultato individuale "a qualsiasi costo", competizione negativa tra funzioni e/o colleghi e quindi minore collaborazione di gruppo, eccessiva passività nell'individuazione delle azioni a supporto degli obiettivi, basso coinvolgimento nella condivisione delle criticità specifiche, focalizzazione esclusiva o quasi sui risultati incentivati, rischio di demotivazione qualora i risultati siano troppo influenzati da fattori esogeni non controllabili, riduzione dell'importanza della relazione e del confronto tra capo e collaboratore.

L'analisi dei possibili svantaggi mette dunque in evidenza come l'MBO, se non attentamente gestito, possa facilmente trasformarsi in un sistema che crea demotivazione e comportamenti distorti nella gestione del proprio ruolo e delle proprie responsabilità.

“La retribuzione delle prestazioni rappresenta innanzitutto “un atto di fede” basato sull’assunzione che le persone forniscano migliori prestazioni se incentivate economicamente. È in ogni caso dimostrato che sistemi di incentivazione mal progettati e realizzati possono demotivare le persone più facilmente di quanto sistemi invece ben disegnati e attuati riescano a motivare le stesse”

(Sebastiano Piglia, Gestione e retribuzione della prestazione, in Sistema Premiante e Retribuzione, ISPER Edizioni in collaborazione con Hay Group, Torino 2006)

L’incentivazione comporta la variabilizzazione di una parte della retribuzione e quindi richiede all’incentivato l’accettazione e l’assunzione di un rischio.

Le condizioni per la gestione di un sistema di incentivazione efficace sono:

- sistema di pianificazione e controllo evoluto, in grado di misurare il più possibile quantitativamente gli obiettivi definiti (questo deriva dalla scelta dell’automatismo tra risultati e prestazione)
- diffusa cultura della delega e della differenziazione meritocratica delle retribuzioni
- chiarezza dei ruoli organizzativi e del livello di discrezionalità delle decisioni loro affidato
- chiare regole di definizione del rapporto risultati/incentivazione e delle situazioni che possono intervenire (es. cambiamento di ruolo nel corso dell’anno, ecc.)
- premi sufficientemente incentivanti in rapporto alla retribuzione di base
- strutture organizzative con chiari centri di ricavo-costo-profitto, tendenzialmente strutture divisionali o per business unit.

Nel sistema MBO il rapporto tra i risultati conseguiti e il premio retributivo è definito in automatico, secondo la seguente logica:

- i risultati raggiunti in rapporto agli obiettivi definiti determinano un livello di conseguimento che moltiplicato per il peso attribuito all’obiettivo produce un punteggio
- la somma di tutti i punteggi realizza un punteggio complessivo al quale corrisponde una percentuale predefinita della ral (retribuzione annua lorda)
- il premio ricevuto non entra a far parte della retribuzione fissa ed è per definizione variabile ogni anno

Con sistema di incentivazione, si intende dunque un sistema che, a fronte di risultati misurabili, eroga, tramite un algoritmo prefissato, premi economici.

Le due schede più sotto riportate, spesso fuse in un'unica, sono tipiche di una impostazione MBO:

CONSEGUIRE E MIGLIORARE RISULTATI E COMPETENZE SCHEDA OBIETTIVI AZIENDA.....		VALUTATO			
		VALUTATORE			
		SUPERIORE DI SECONDO LIVELLO			
	DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI	PARAMETRI / CRITERI DI MISURA	PESO	LIVELLO MINIMO 1	LIVELLO SUPERIORE 2
1					
2					
3					
4					
5					
6					
TOTALE			100		
EVENTUALI VARIAZIONI IN CORSO D'ANNO					

CONSEGUIRE E MIGLIORARE RISULTATI E COMPETENZE SCHEDA RISULTATI AZIENDA.....		VALUTATO			
		VALUTATORE			
		SUPERIORE DI 2° LIVELLO			
	RISULTATI RAGGIUNTI	LIVELLO RISULTATO (0 - 1 - 2)	PESO %	PUNTEGGIO	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
TOTALE			100%		
FATTORI ESTERNI CHE HANNO INFLUITO SUL LIVELLO DI RISULTATO RAGGIUNTO					
FATTORI DI COMPORTAMENTO PERSONALE CHE HANNO INFLUITO SUL LIVELLO DI RISULTATO RAGGIUNTO					

Per gestire i potenziali svantaggi precedentemente esposti, un buon numero di aziende si è mossa nell'ultimo decennio nella linea di inserire, in coerenza col ruolo ricoperto e con gli obiettivi generali di riferimento, anche obiettivi specifici di progetto/azione che ricoprono la funzione di governo dei processi collegati al conseguimento dei risultati. Tuttavia nella gran parte delle aziende, per minimizzare le possibili fonti di

conflitto in sede di valutazione finale, si è rimasti all'impostazione classica fatta di obiettivi quantitativi e di valutazione asettica dei risultati ottenuti.

All'interno del sistema E CF-FOCUS da noi proposto, l'incentivazione deve diventare un supporto (non unico) per orientare e motivare ulteriormente la maturazione manageriale, ovvero il governo di tutte le fasi del ciclo manageriale:

- analisi critica dei risultati e dei processi attuali,
- individuazione di priorità specifiche coerenti con gli obiettivi generali dell'azienda,
- definizione di progetti/iniziative a supporto,
- realizzazione o coordinamento della realizzazione delle stesse,
- controllo e feedback in continuo,
- intervento a fronte di scostamenti
- revisione ulteriore dei processi in termini di efficienza/efficacia.

Questo è esattamente quello che viene facilitato attraverso il metodo ECF-FOCUS.

Partiamo da un esempio concreto mettendo a confronto l'impostazione di un MBO tradizionale e di un MBO sviluppato col sistema di Performance Coaching Management supportato dal software FOCUS.

RENATO - AREA MANAGER VENDITE

In un MBO di tipo tradizionale per un Area Manager Vendite verrebbero probabilmente inseriti solamente obiettivi specifici di vendita con degli indicatori quali il fatturato complessivo, lo sviluppo sui clienti top, l'acquisizione di nuovi clienti (anche in questo caso con un fatturato specifico).

In un MBO più evoluto, secondo quanto suggerisce G.S. Osborne nel suo libro MBO. Lo stile manageriale più efficace per la direzione d'impresa, Spering & Kupfer, 1985, potrebbero essere inseriti altri obiettivi di progetto (esempio selezionare un nuovo venditore entro una certa data) e potrebbe essere inserito un obiettivo qualitativo sulla gestione del team di vendita.

Definire gli obiettivi col metodo ECF-FOCUS significa:

- entrare maggiormente nel merito di una serie di aspetti di tipo strategico (politica e obiettivi più generali in questo caso: integrazione tra vendita e assistenza post-vendita per ampliare il servizio e fidelizzare),
- individuare alcune criticità di business e di situazione,
- tener conto del suo profilo professionale, dei suoi punti forti e deboli.

Collaboratore:

Renato, 35 anni, è da 2 anni capo area vendita nord-est di un'azienda che lavora negli impianti di condizionamento. Da lui dipendono 3 venditori.

Profilo di Renato: ha sempre lavorato nelle vendite e come venditore è stato uno dei migliori nella storia dell'azienda. Ha vinto per 3 anni di seguito il premio per il miglior venditore in termini di fatturato.

Nominato capo area ha anche in questo nuovo ruolo conseguito i risultati. Molta parte delle vendite sono ancora da lui ottenute direttamente attraverso un contatto costante con i clienti, soprattutto quelli più importanti.

Ha cercato di formare i suoi venditori al suo stile di vendita, diretto, aggressivo, molto centrato sullo sfruttamento delle promozioni in essere, sullo sconto e su alcuni vantaggi che il prodotto ha fino ad ora mantenuto rispetto alla concorrenza.

I suoi venditori sono persone con una discreta esperienza. Tra questi due portano risultati in linea con quanto richiesto, mentre uno è in difficoltà (stile diverso, meno aggressivo...).

Punti di forza: venditore concludente, determinazione all'obiettivo, spinta a superare gli altri.

Aree di miglioramento: gestione delle competenze e dei risultati dei collaboratori, delega, analisi e capacità di pianificazione del territorio, integrazione con le altre funzioni.

Proviamo a seguire Renato nel corso dell'anno e confrontiamo questa impostazione con una gestione dell'MBO più tradizionale.

SCHEDA RENATO MAGGIO

A Maggio Renato sta ottenendo risultati di fatturato, ma sta costruendo poco un governo complessivo del territorio.

Non analizza il potenziale e non sempre sa motivare i propri collaboratori.

Fa molto direttamente. È stato un ottimo venditore. Ha vinto anche dei premi aziendali.

È aggressivo nella vendita, sa mettere in luce bene le caratteristiche dei propri prodotti ed ha una buona competenza tecnica. Il 60% del fatturato lo fa ancora lui direttamente.

Stanno emergendo alcune difficoltà nella vendita.

In un MBO di tipo tradizionale gli interventi di rettifica e più in particolare le nuove azioni non sono tenute in considerazione. Si guarderanno solo i risultati finali.

Nel sistema ECF-FOCUS, dove sarà presente un obiettivo di sviluppo delle competenze manageriali, le domande da porsi (in parte indotte dal sistema FOCUS) saranno:

- stiamo affrontando le vere criticità collegate alla situazione in essere e ai punti di debolezza di roberto?

- essendo adesso a metà anno, stiamo mettendo a punto nuove azioni per affrontare e risolvere le criticità?
- quanto in questo momento roberto è responsabilizzato a individuare soluzioni, a confrontarsi col suo superiore e ad attuare incisivamente alcune iniziative?

9.2 - Valorizzare le performance: sistema MBO e sistema PCM a confronto

Non vogliamo in questo momento entrare nella meccanica dei sistemi di incentivazione con tutte le diverse regole e specificità.

Ci basta richiamare la logica generale dell'MBO che è molto semplice:

- la somma dei punteggi derivanti dalla ponderazione del livello di risultato ottenuto su ciascun obiettivo con il peso attribuito ad esso, porta ad un punteggio complessivo.
- ogni punteggio rientra in una fascia di punteggio alla quale corrisponde una % di incentivazione.
- al di sotto di un certo punteggio definito di soglia non si ottiene nessuna incentivazione. viene definito anche un punteggio top (solitamente non oltre il 120%) per evitare gestioni speculative o poco coerenti con gli obiettivi aziendali.

Nella nostra logica noi vogliamo premiare sia i risultati che le azioni e valorizzare il capo come osservatore e valutatore privilegiato.

Se abbiamo condiviso che la scelta delle azioni e la loro realizzazione deriva da una ben precisa interpretazione manageriale del sistema di business e che la realizzazione delle azioni (relative agli aspetti economici, di processo, di innovazione, di sviluppo competenze) costituisce la base per l'ottenimento di risultati e prestazioni superiori nel tempo, non possiamo adesso far finta che non contino nulla.

Anche le azioni dovranno dunque essere valutate e valorizzate.

Avere un sistema dove sono valorizzate le azioni e lo sforzo per la loro attuazione permette di considerare in modo più completo l'attività svolta e nel contempo permette di far diminuire questi tre aspetti:

- la “sensazione del cottimo” per dirigenti (come qualcuno ha definito l'MBO)
- l'attuazione di comportamenti opportunistici in quanto si opera in totale trasparenza ed entrano altri aspetti oltre quello del risultato esclusivamente economico
- la possibilità di dirigere meglio i comportamenti rispetto a certi valori aziendali

9.3 - Quanto premiare i risultati rispetto alle azioni?

Non vi è una risposta assoluta. Le aziende sceglieranno in rapporto alla cultura manageriale presente e in rapporto ai propri obiettivi.

Solitamente una ripartizione che assegni agli obiettivi una % variabile tra il 50 e il 70% ci sembra corretta. Le azioni sono importanti, ma sono in un qualche modo a supporto degli obiettivi.

Non scenderemmo comunque sotto il 30% del valore delle azioni, poiché al di sotto di questa soglia la loro importanza sarebbe eccessivamente smiunita. In generale noi proponiamo una logica del 50%-50%.

Non pensiamo che debbano essere invece incentivate le valutazioni relative alle linee strategiche, alle convinzioni, alle linee relazionali (le altre 3 componenti del modello PCM e di ECF-FOCUS) poiché queste, oltre ad essere basate in parte anche su percezioni, sono finalizzate principalmente a sviluppare consapevolezza attraverso un confronto costruttivo tra capo e collaboratore.

Se inoltre accogliamo sino in fondo la logica della responsabilità, il manager deve essere capace di giocare in modo costruttivo una sua area di valutazione discrezionale, motivandola.

Sappiamo infatti che vi sono anche attività non programmabili e poco misurabili, così come vi sono attività verificabili e non programmabili. Alcuni aspetti saranno sempre al di là della possibilità di previsione, così come alcuni comportamenti che non erano stati inseriti tra quelli da migliorare avranno influito sul contributo complessivo dato dal collaboratore.

Allo stesso modo il capo potrà considerare anche alcune influenze originate in senso positivo o negativo da fattori esogeni del contesto socio-economico.

Se la valutazione finale deve essere un confronto vero e alla fine anche una responsabilità del manager, pensiamo che il 20% della valutazione debba essere in un qualche modo affidata alla capacità di osservazione, alla sensibilità e all'equità del diretto superiore.

9.4 - Quanti livelli di valutazione della prestazione?

Sotto questo profilo le prassi aziendali differiscono. In generale si usano scale comprese tra 4 e 7 livelli.

Personalmente preferisco una scala a 5: non prevede un numero eccessivo di gradi e prevede due valori negativi e tre positivi.

Il grado centrale 3, punteggio di adeguatezza, dovrebbe comprendere una notevole parte della popolazione coinvolta (intorno al 40 al 60%). Come sappiamo tuttavia spesso le percentuali maggiori si concentrano sui punteggi 4 e 5.

Una ripartizione normale in un'azienda che ottiene risultati soddisfacenti in termini economico-finanziari dovrebbe attestarsi complessivamente intorno alle seguenti percentuali:

1(5%) - 2(15%) - 3(50%) - 4(20%) - 5(10%).

Potrebbe essere accettabile anche uno spostamento più marcato verso l'alto fino ad esempio a: 5% - 10% - 40% - 30% - 15%

Per attribuire una valutazione complessiva della prestazione attraverso il sistema ECF-FOCUS occorre valorizzare le percentuali di raggiungimento sia degli obiettivi che delle azioni.

Utilizzare il sistema ECF-FOCUS per gestire una retribuzione variabile significa partire dalla considerazione che la massima percentuale ottenibile è 100.

Ne deriva che conseguire il 100% è difficile, ma noi abbiamo valori positivi di prestazione anche a percentuali inferiori sia in considerazione delle azioni realizzate, sia per una serie di obiettivi certamente raggiunti.

A noi sembra importante partire da un punteggio di 70 corrispondente alla somma ponderata delle azioni e degli obiettivi.

Anche se non vi è una regola potremmo pensare ad una scala di incentivazione che può fare riferimento alle seguenti fasce di punteggio:

- 70-79
- 80-89
- 90-99
- 100

A questo si aggiunge come già detto la discrezionalità della valutazione del capo che può diminuire o aumentare di una fascia, motivando lo spostamento.

In definitiva fornire un criterio ad un sistema di incentivazione attraverso l'utilizzo del sistema ECF-FOCUS è possibile a patto che l'impostazione venga condivisa in modo chiaro e trasparente.

Non dobbiamo demonizzare l'incentivazione che tra l'altro costituisce una prassi consolidata in moltissime aziende e soprattutto in certe funzioni aziendali. Dobbiamo tuttavia operare in modo che le attuali criticità di funzionamento dell'attuale gestione dell'MBO vengano il più possibile minimizzate.

Il sistema da noi proposto mette al centro ancora una volta il rapporto manager-collaboratore e in particolare il manager che deve assumersi la responsabilità finale della valutazione non "nascondendosi" dietro automatismi che lasciano irrisolte molte questioni di coerenza e di gestione della motivazione. Valorizza inoltre le azioni come parte integrante della valutazione finale poiché in esse si legge lo sforzo manageriale di conseguire in modo proattivo e flessibile gli obiettivi.

Una integrazione con le politiche di incentivazione ci sembra dunque possibile e può servire a gestire questi sistemi in una logica di maggiore responsabilizzazione di tutte le persone coinvolte.

– 10 –

PROGETTARE, GESTIRE E COMUNICARE L'ARCHITETTURA COMPLESSIVA DEL PERFORMANCE COACHING MANAGEMENT

Come abbiamo già messo in luce, la Gestione e Valutazione del Personale, spesso considerata come un fatto di moduli e procedure e trattata come una tecnica, anche molto sofisticata, non è semplicemente tale. È un vero e proprio comportamento direzionale complesso.

Un “sistema” integrato di atteggiamenti, azioni e strumenti che devono essere coerenti fra loro e soprattutto con il contesto organizzativo entro il quale operano, nelle sue dimensioni generali (strategie, politiche, stile direzionale, clima, cultura), strutturali (ruoli, processi) e gestionali (risorse, meccanismi operativi, obiettivi specifici).

La decima considerazione afferma che il ECF-FOCUS può funzionare solo a patto che sia altamente condiviso a tutti i livelli e che la responsabilità primaria sia della linea operativa. Progettare efficacemente il sistema significa inserirlo in modo coerente in un macrosistema più globale, di cui è, insieme, un elemento ed una condizione, la Valorizzazione del Personale.

Costruire un sistema di Performance Coaching Management significa innanzitutto sviluppare coerenza tra tutti gli aspetti e gli attori coinvolti. Vediamo insieme di affrontarne i punti principali.

10.1 - La progettazione e la condivisione del sistema

Una grande responsabilità dunque che inizia dalla progettazione e dalla condivisione del sistema.

Occorre dunque porsi e rispondere concretamente e positivamente alle seguenti domande:

- quali sono gli obiettivi che si intendono perseguire tenendo conto della strategia e della cultura aziendale?
- quali sono le diverse responsabilità della direzione risorse umane, della linea operativa, dei valutatori e dei valutati e non ultimo del vertice aziendale?
- quale è il disegno complessivo del processo di progettazione e gestione?
- quali sono la metodologia di gestione e di valutazione, gli strumenti a supporto, i tempi nei quali effettuare i compiti previsti dalla procedura?
- chi sono i valutatori?
- chi sono i valutati?
- quale è il collegamento con gli altri sistemi di gestione delle persone ed in particolare con il sistema di formazione e sviluppo ed eventualmente con il sistema di incentivazione?

Questo elenco sommario rende chiaro come il sistema di gestione delle prestazioni sia un sistema gestionale complesso, che richiede tempo e risorse tanto nella sua progettazione quanto nella sua implementazione.

Un buon sistema di gestione delle prestazioni deriva dal presidio di due dimensioni principali: una dimensione di processo complessivo ed una dimensione tecnica.

Nella prima fase la Direzione Risorse Umane ha anche il compito difficile ma essenziale di comunicare in maniera efficace e completa le finalità ed i benefici che valutati e valutatori possono trarre dal sistema stesso.

Questa fase, troppo spesso trascurata, è indispensabile perché non si verifichino i “sabotaggi” di cui abbiamo parlato e che spesso sono dovuti alla mancata percezione dei benefici della gestione delle prestazioni, a fronte di una chiara identificazione dei tempi e del costo psicologico del valutare.

Le esperienze aziendali eccellenti hanno mostrato come una buona modalità di cooptazione degli “utenti” all’interno del sistema di gestione delle prestazioni consista nel coinvolgimento degli stessi fin dalle fasi di disegno del processo stesso.

Presidiare la dimensione di processo nel sistema di gestione delle prestazioni, significa dunque prendere coscienza del fatto che un sistema funzionante non è semplicemente un sistema disegnato in maniera tecnicamente corretta ma necessita anche di una serie di attività di supporto, di integrazione delle diverse fasi, di sponsorizzazione e sensibilizzazione “politica” degli interessati. Senza questo tipo di investimento “processuale” da parte della Direzione Risorse Umane, adeguatamente supportata dai vertici dell’organizzazione, anche i migliori strumenti di valutazione sono destinati ad una bassa efficacia.

Parallelamente, la gestione del processo non può prescindere da una competenza tecnica e specialistica nel disegno del sistema, che costituisce la seconda dimensione di presidio di un sistema di gestione delle prestazioni efficace e che si fonda sulla professionalità tecnico-specialistica della Direzione Risorse Umane.

Proviamo dunque di seguito ad affrontare le domande precedentemente poste.

10.2 - Chi valutare?

Di fatto, ed informalmente tutti sono valutati, giacché valutare è inevitabile. Formalmente non è necessario valutare tutti; può essere sufficiente (e a volte consigliabile) limitare la valutazione supportata da una specifica metodologia a categorie specifiche focalizzando magari l’attenzione sul personale più critico, o procedendo per aree (ad esempio i quadri) per unità o per livelli. In ogni caso, la scelta di chi valutare avviene sulla base di considerazioni, non solo tecniche o gestionali, ma politiche (attese, atteggiamenti, reazioni, ecc.).

Noi pensiamo che la popolazione da coinvolgere nel sistema ECF-FOCUS deve comprendere

- coloro che presidiano ruoli con un certo margine di discrezionalità
- tutti i ruoli che abbiano dei collaboratori.

In questa logica non c'è distinzione tra ruoli di staff e ruoli di line, poiché tutti costoro possono (e debbono) avere obiettivi e promuovere azioni.

Tenendo conto di questa impostazione, di solito ci si assesta intorno al 20-30% della popolazione aziendale.

Non è inoltre necessario che immediatamente debba essere coinvolta tutta la popolazione potenzialmente indicata. In prima battuta potrebbe essere fatto un test su una funzione o su una categoria per poi allargare, sulla base del successo, ad altre fasce importanti.

10.3 - Chi valuta?

Tecnicamente, la risposta è: chi ha le informazioni, cioè chi può conoscere più adeguatamente le persone da valutare.

Gestionalmente, la risposta è: chi ha le autorità, cioè chi può ottimizzarne più adeguatamente i contributi.

Noi pensiamo che il valutatore per eccellenza debba essere il superiore diretto, sia perché ha una specifica responsabilità aziendale, sia perché gestisce, attraverso una relazione stretta col collaboratore, tutte le fasi della gestione, dalla fase di condivisione iniziale alla fase di valutazione e sviluppo.

Sappiamo che nelle nostre aziende, soprattutto nella valutazione finale e nelle decisioni conseguenti alla stessa, il capo diretto è spesso "bypassato" da altre funzioni superiori o dalla stessa Direzione Risorse Umane.

Il punto è quello di verificare anticipatamente quale può essere la valutazione finale in modo da gestire per tempo situazioni difficili e concordare eventualmente una linea d'azione comune.

In ogni caso la trasparenza del sistema ECF-FOCUS permette di verificare anche da parte di altre funzioni (superiore del capo diretto o persone da lui delegate e la Direzione Risorse Umane) come sta procedendo il percorso di performance.

10.4 - I tempi di gestione

Non vi sono tempi standard predefiniti, poiché i tempi di gestione dipendono dal periodo previsto per il bilancio: per molte aziende multinazionali il fiscal year va da settembre a settembre, mentre per la maggior parte si va da gennaio a dicembre.

Relativamente al sistema ECF-FOCUS, se rispettiamo l'anno solare, i tempi da privilegiare sono molto semplici:

- gennaio-febbraio: colloqui di valutazione della prestazione dell'anno precedente
- febbraio-marzo: definizione dei nuovi obiettivi dell'anno in corso
- durante l'anno, verifica mensile con il supporto del SW ECF-FOCUS.

10.5 - I principali ruoli coinvolti: chi fa - che cosa

Molte funzioni intervengono nella gestione del sistema. Relativamente al sistema ECF-FOCUS l'attenzione che ci preme sottolineare è la responsabilità primaria della linea operativa e del capo diretto in particolare. Tutto deve essere finalizzato a facilitare lo sviluppo di un rapporto costruttivo col collaboratore e una gestione che sia assolutamente integrata con l'attività quotidiana.

Direzione del personale

- coordina la progettazione del sistema
- progetta gli strumenti da utilizzare per la gestione del sistema
- verifica la corretta gestione nelle diverse fasi
- verifica e sintetizza i risultati delle valutazioni
- forma i valutatori e i valutati
- elabora la politica dei riconoscimenti e retributiva
- integra e valorizza le informazioni del performance management nel complesso dei sistemi di gestione del personale
- gestisce la comunicazione del sistema.

Superiore diretto

- gestisce il processo di condivisione degli obiettivi
- trasmette la visione degli obiettivi aziendali e della strategia
- individua alcuni obiettivi imprescindibili
- gestisce la riunione con i collaboratori della sua unità organizzativa
- incontra individualmente i collaboratori e condivide gli obiettivi
- verifica che gli obiettivi siano ben formulati
- verifica l'avanzamento degli obiettivi su focus
- incontra mensilmente il collaboratore per verificare gli andamenti ed eventualmente ritardare obiettivi e azioni
- supporta la motivazione del collaboratore e fornisce feedback chiari, puntuali e tempestivi
- gestisce il colloquio di valutazione e sviluppo finale.

Collaboratore

- partecipa attivamente da protagonista alla definizione dei propri obiettivi e delle azioni
- scrive gli obiettivi e le azioni, nonché le linee strategiche, le convinzioni e le linee relazionali sul sistema focus dopo aver discusso con il proprio capo
- verifica gli andamenti su tutti gli aspetti effettuando una valutazione mensile in termini di raggiungimento
- aggiorna le azioni inserendone altre se quelle in essere non sono efficaci per il conseguimento degli obiettivi

- verifica col capo l'eventuale cambiamento e ritaratura degli obiettivi in rapporto al contesto
- richiede feedback al proprio capo durante gli incontri mensili di verifica
- si prepara al colloquio finale individuando nel modo più consapevole i risultati raggiunti e i punti forti / critici della propria prestazione
- individua le competenze da migliorare
- gestisce il colloquio finale sulla base di tutto il percorso annuale di performance management, utilizzandolo come momento di apprendimento
- condivide col proprio capo alcuni punti cardine del proprio sviluppo professionale al fine di elaborare un piano di miglioramento.

Superiore del capo

- fornisce le linee strategiche ai capi valutatori
- verifica la gestione complessiva del sistema
- individua eventuali problemi di relazione tra capo e collaboratore
- interviene nelle decisioni finali relative agli aumenti di merito e di assegnazione dei bonus.

Vertice aziendale

- fornisce l'input strategico e gli obiettivi fondamentali a cui il sistema di coaching performance management deve rispondere
- verifica i risultati complessivi e il portato in termini di clima e di motivazione
- legittima l'importanza del sistema attraverso specifiche comunicazioni e spendendosi direttamente per favorirne l'integrazione con la cultura aziendale.

10.6 - Il contributo essenziale della linea e del middle management

Come abbiamo suggerito è indispensabile che la progettazione non venga realizzata dalla sola funzione Risorse Umane, ma coinvolga anche altri interlocutori ed in particolare i direttori e il middle management della linea operativa.

Ciò per due motivi:

- far sentire il sistema come "proprio", personalizzato, tarato sulle proprie esigenze
- tener conto della cultura nella quale si innesta, con i suoi atteggiamenti, i modi reali di gestire le persone e con i suoi punti forti e deboli.

Il coinvolgimento dei quadri intermedi è importante perché rappresentano nella stessa persona i valutatori e i valutati, dunque sono utilissimi per far presente i possibili vissuti e le possibili criticità che dovranno essere gestite.

Nel medesimo tempo sappiamo che questo sistema ha proprio nei valutatori un importante elemento critico, poiché la sua efficacia e la sua attuazione in concreto dipendono in buona misura dal loro atteggiamento e dalla loro collaborazione.

Una tipica modalità per progettare il sistema è quella di costituire un piccolo gruppo di lavoro comprendente i rappresentanti della direzione Risorse Umane, i valutatori e i valutati. Di solito un gruppo di 5 persone è sufficientemente ampio ed efficiente per poter lavorare in tempi brevi e per sintetizzare i diversi punti di vista.

Quasi sempre viene in questa fase coinvolta una consulenza esterna che porta il contributo di esperienze già vissute in molteplici contesti aziendali e metodologie, comprendenti tecniche e possibili strumenti, che costituiscono un altro importante valore aggiunto del supporto esterno.

I tempi non dovrebbero superare i 3 mesi.

10.7 - Gli strumenti e la metodologia

Progettare gli strumenti è un altro passaggio fondamentale.

Personalizzare il sistema ECF-FOCUS è molto semplice, partendo da una base già predefinita.

Per costruire la scheda e la guida di riferimento alla scelta e alla valutazione delle competenze è necessario avere alcune basi di psicometria in modo che gli item di valutazione misurino effettivamente le dimensioni che si intendono investigare.

Condividere le schede competenze significa esplicitare ciò che permette ai valutatori di avere una stessa definizione di riferimento della competenza, esempi di comportamento specifico che la rendono osservabile sul lavoro, una scala che permette di distinguere il livello di prestazione.

Per esempio, se si intende includere la dimensione del “*problem solving*” nella valutazione, occorre declinare il problem solving in comportamenti facilmente identificabili e valutabili, in modo che al momento della valutazione tutti i valutatori abbiano in mente lo stesso concetto e osservino gli stessi comportamenti.

È importante conoscere le principali distorsioni cognitive dei valutatori per far sì che la costruzione della scheda le minimizzi.

Infine, più recentemente, anche le competenze di tipo informatico sono diventate importanti per capire come usufruire dei vantaggi che i sistemi informativi possono fornire nel gestire il sistema di valutazione, abbassando i costi di gestione e facilitando l’accesso e l’utilizzo degli strumenti (ad esempio usufruendo di una intranet aziendale).

10.8 - Sintesi dei punti cardine

Vogliamo sintetizzare i punti acquisiti fino ad ora.

Un sistema di gestione della prestazione che noi abbiamo chiamato “Performance Coaching Management” è efficace quando:

- è congruente con la cultura esistente all'interno dell'organizzazione, e stimola contemporaneamente un cambiamento della stessa in ottica di responsabilizzazione e di valorizzazione dei più meritevoli
- svolge un ruolo significativo nell'attuazione delle strategie generali dell'organizzazione
- è un processo continuo che viene visto da parte dei responsabili non come un evento annuale, ma come un elemento essenziale della loro attività giornaliera di gestione della propria unità organizzativa
- costituisce l'approccio base di tutti i componenti dell'organizzazione che focalizza lo sforzo mentale ed emotivo sulle principali responsabilità ed obiettivi
- è collegato sia a risultati quantificabili che a risultati misurabili qualitativamente su diverse aree tra le quali sono da evidenziare: l'area economico-finanziaria, l'area operativa e progettuale, l'area dell'innovazione, l'area dello sviluppo competenze
- è realistico nello stabilire obiettivi sfidanti
- è flessibile in rapporto alle variazioni del contesto ed è congruente con le scelte aziendali
- è personalizzato in rapporto alle diverse situazioni di ruolo, criticità, livello professionale e di competenze del collaboratore
- si basa sul consenso e non sulla coercizione: capi e collaboratori si accordano sugli obiettivi rendendo protagonisti i collaboratori nella proposta dei risultati e nel conseguimento degli obiettivi attraverso le azioni ritenute più idonee
- non recrimina sul passato, ma guarda al futuro per stabilire cosa fare per migliorare la prestazione
- enfatizza l'autocontrollo e promuove la delega e lo spirito di autodeterminazione
- si concentra sulla valorizzazione dei punti di forza e sul superamento dei punti di debolezza attraverso un approccio costruttivo e di coaching
- riconosce che condividere obiettivi, gestire la prestazione e valutare i risultati sono processi professionali sui quali è fondamentale investire in formazione in modo da renderli competenze specifiche per i capi e i collaboratori
- enfatizza l'importanza del feedback per costruire consapevolezza e azione
- sviluppa una capacità di relazione all'interno della quale rafforzare il confronto aperto, diretto e trasparente, senza ricercare una oggettività assoluta che innescherebbe inutili resistenze e ricerche affannose di aspetti che non possono essere mai valutati da un unico punto di vista
- concepisce il colloquio finale come la sintesi di una storia annuale

di lavoro che ha visto molti momenti di confronto, di decisione e di valutazione

- supera la burocrazia delle procedure, semplificandole al massimo e rendendole il più possibile vicine alle concrete situazioni lavorative gestite
- valorizza il capo come gestore primario insieme al collaboratore della prestazione, ascoltandone e dando valore massimo alle sue indicazioni e alla sua valutazione
- concepisce la prestazione come un contributo che non può essere ridotto ai soli risultati quantitativi sugli obiettivi prioritari, ma come un qualcosa di più ampio che comprende anche le modalità con cui questi obiettivi sono stati conseguiti e come un contributo che andrà sempre al di là delle procedure che anche giustamente cercano di valutarlo
- pensa che dotare i capi e i collaboratori di sistemi sw tecnologicamente avanzati che rendano trasparente la gestione della prestazione in ogni momento e possano monitorarla in termini di conseguimento sia un importante contributo per la gestione positiva della stessa e che questo significa aumentare le possibilità di confronto e di relazione costruttiva
- il sistema deve essere comunicato in modo chiaro negli obiettivi, nelle modalità di gestione, nei riconoscimenti collegati al livello di prestazione conseguiti.

10.9 - La comunicazione efficace del sistema

La comunicazione deve essere costruita intorno alle esigenze espresse da valutatori e valutati. Deve poter comunicare i vantaggi così come sono stati condivisi nel gruppo di progettazione e da una serie di informazioni anche più informali acquisite nel corso dei mesi di partecipazione e condivisione.

La comunicazione di presentazione del sistema e dei suoi vantaggi deve poter rispondere prioritariamente ai punti sensibili evidenziati dai dipendenti e non alle cose che si ritiene essi debbano sapere.

Se volete essere sicuri che il sistema venga accettato sin dal primo momento, datene subito notizia e fatelo in modo aperto e completo. Come si dice, è molto più facile far nascere un'opinione che demolire quelle già formate.

Dichiarate in modo esplicito gli obiettivi prioritari dell'introduzione del sistema. Focalizzatevi e richiamateli.

È necessario che venga effettuata una comunicazione scritta sia da parte del vertice sia da parte della funzione risorse umane.

Per quanto riguarda il vertice è importante che sia sintetica, dichiarare gli obiettivi in modo emotivamente coinvolgente, e che sia indicativa della visione e della cultura aziendale.

Per quanto riguarda la comunicazione scritta dalla direzione risorse umane, essa deve richiamare quanto espresso dal vertice ed entrare nel merito del funzionamento del sistema esplicitando le responsabilità e il processo che deve essere gestito.

Darà spazio agli strumenti e indicherà la formazione che sarà erogata oltre al supporto che i professional della direzione potranno fornire alla linea, valutati e valutatori.

L'importanza del sistema dovrebbe essere poi ripresa nelle diverse occasioni, sugli house organ aziendali e, oggigiorno sulla intranet aziendale.

Perché la comunicazione abbia effetto deve essere costante e continua, dare uno stato di avanzamento, richiamare periodicamente alcuni momenti essenziali da gestire da parte di valutati e valutatori, portare testimonianze dirette di chi sta utilizzando il sistema.

Ci sembra interessante un'esperienza di comunicazione facilmente attuabile, che abbiamo recentemente condotto in una media azienda italiana leader nel suo settore.

Abbiamo predisposto delle schede di competenza che possono essere tenute in un palmo di mano e che sintetizzano gli elementi essenziali che le contraddistinguono.

Utilizzando i colori e una grafica accattivante possono diventare un elemento di attenzione.

L'importante in questo caso è poterli avere sempre a disposizione senza dover aprire cassette.

Nello stesso tempo questo tipo di richiamo mentale può oggi essere giocato attraverso gli strumenti della multimedialità, rendendoli attivi e immediatamente disponibili sulle intranet aziendali.

Un aiuto alle direzioni delle risorse Umane da questo punto di vista può venire dagli uffici marketing.

Anche i collaboratori devono essere dei clienti, i primi in assoluto e gestiti con tutte le attenzioni.

10.10 - L'importanza dell'investimento in formazione

La progettazione della formazione deve innanzitutto decidere chi far partecipare.

Nel sistema ECF-FOCUS i valutati agiscono da protagonisti: essi devono essere compresi nella formazione. Devono avere chiari gli obiettivi, il processo, le responsabilità, i tempi, i criteri di valutazione. Devono poter simulare un esempio di gestione complessiva dalla condivisione degli obiettivi al colloquio di valutazione finale.

Devono poter operare direttamente sul supporto SW ECF-FOCUS per comprenderne le funzionalità e sperimentarne i vantaggi.

Durante la formazione è importante far partecipare con specifiche testimonianze i manager della linea e non solo i professional delle risorse umane. Poter condividere con i manager i problemi reali che devono essere affrontati dà credibilità alla formazione.

La formazione non deve solo toccare gli aspetti di processo, ma entrare anche sugli aspetti di comportamento. Come sappiamo è qui che si situano le maggiori difficoltà. Noi pensiamo che la formazione sul feedback, su come darlo e riceverlo, su come farlo diventare un elemento costruttivo della propria professionalità, sia assolutamente decisiva.

In generale ci sembra che una giornata possa essere sufficiente per i valutati, mentre riteniamo indispensabili due giornate per i valutatori.

Come abbiamo visto anche nel capitolo 8, la gestione del colloquio finale di valutazione è sempre delicata e mette in gioco capacità evolute di gestione della comunicazione, di negoziazione, di intelligenza emotiva.

La gestione dei punti di vista differenti tra capo e collaboratore e la gestione dei conflitti è uno degli elementi da mettere a tema per i corsi dedicati ai valutatori.

Se vogliamo che il Coaching Performance Management sia una competenza della professionalità di un capo occorre un adeguato investimento.

Due giornate rappresentano veramente il minimo necessario per sviluppare quelle abilità necessarie a gestire efficacemente tutte le fasi di gestione, dal coinvolgimento e condivisione degli obiettivi, alla gestione del feedback, alla valutazione complessiva.

Sappiamo che la responsabilità dei valutatori in questo senso è decisiva per il successo del sistema.

Il disegno complessivo deve dunque mettere a tema la comunicazione e la formazione come elementi costitutivi del successo di ogni sistema di gestione della prestazione e, a maggior ragione, del Performance Coaching Management.

La condivisione con tutti gli attori coinvolti utilizzando il più possibile la loro esperienza di manager, di leader e di coach è la modalità più efficace per rendere l'approccio ECF-FOCUS un effettivo vantaggio per le persone e per l'organizzazione.

CONCLUSIONE

Vogliamo riportare integralmente il pensiero di un Direttore delle Risorse Umane che sottolinea sinteticamente le condizioni di successo dei sistemi di valutazione delle prestazioni:

“io penso che i sistemi di valutazione delle prestazioni possono essere utili e riscuotere successo nel loro fine e nella loro compilazione se rispondono a questi requisiti:

- *hanno una forte sponsorship da parte dell’alto management, non solo nelle parole ma anche nei fatti (è chi sta in alto nella gerarchia che li deve utilizzare per primo);*
- *sono semplici da comprendere e da utilizzare;*
- *viene fatta vera formazione all’utilizzo (non bastano quindi il manuale o le istruzioni sul web);*
- *vengono riconosciuti come strumenti facilitatori di un feedback reciproco capo-collaboratore costruttivo e orientato alla crescita della persona (altrimenti perché utilizzarli se mi pongono problemi con i miei collaboratori e mi mettono in difficoltà?);*
- *sono perfettamente integrati nella cultura aziendale. Trasmettono senso di appartenenza e parlano la stessa lingua del quotidiano facilitando così maggiormente il feedback tra capo e collaboratore;*
- *la Funzione Risorse Umane fa un grosso lavoro di follow-up delle informazioni raccolte, coerente con la cultura, i valori e gli obiettivi aziendali fornendo così credibilità sempre maggiore allo strumento e al concetto di cultura meritocratica che spesso è un fine dello strumento stesso.*

Ancora una volta penso che il ruolo fondamentale nel dimostrare con i fatti l’utilità dello strumento è e deve essere di Risorse Umane (o chi per lei) ! La Funzione Risorse Umane che si limita a svolgere un ruolo amministrativo del processo di performance management ucciderà facilmente lo strumento e il processo stesso”.

A noi sembra che il sistema ECF-FOCUS faciliti la realizzazione di una impostazione come quella sopra richiamata.

Una responsabilità primaria deve essere assunta fino in fondo dalle direzioni del Personale o come altrimenti viene detto dalle Direzioni delle Human Resources. La stessa denominazione sembra oggi inadeguata a indicare il valore aggiunto di loro competenza, pensando ad una visione che metta al centro lo sviluppo della leadership, la gestione dei “talenti”, l’apprendimento delle competenze distintive, le altre sfide cui è chiamata già da oggi ad affrontare per fornire la competitività che spesso manca nelle nostre aziende.

Se lo slogan delle risorse umane al centro non vuole essere solo tale, occorre costruire nuovi approcci, nuovi sistemi che facilitino l'espressione del potenziale presente nelle singole persone e nei gruppi.

Occorre che la funzione tracci altre strade rispetto alle attuali che sono da tutti giudicate ormai obsolete e non più rispondenti al contesto competitivo così difficile e dinamico.

La revisione dei sistemi della prestazione è un passaggio importante poiché nella prestazione è sintetizzato il contributo di ciascun collaboratore e di ciascun gruppo in termini di risultati economici, di innovazione, di miglioramento.

Rendere questo sistema più adeguato e capace di motivare le persone verso obiettivi sfidanti prima di tutto in termini professionali e personali significa innescare nuove energie positive per lo sviluppo delle nostre organizzazioni.

A noi sembra che il sistema Performance Coaching Management e il supporto ECF-FOCUS possano rappresentare una strada per oltrepassare le stantie e stanche procedure dei sistemi oggi in uso.

La possibilità di costruire una modalità che stimola, oserei dire spinge da un lato ad un alto livello di finalizzazione, poiché permette un costante monitoraggio di quanto si sta perseguendo e contemporaneamente ad un alto livello di relazione, poiché mette al centro il dialogo, il confronto, il feedback costante, ci sempre la formula che può permettere di andare oltre l'attuale impostazione.

Le nuove tecnologie aiutano in questo senso ad un cambiamento ormai indispensabile.

Sta a noi tutti essere protagonisti di questo cambiamento che ancora una volta richiede nuovi metodi, nuove capacità di relazione autentica, nuove forme di comunicazione e di formazione, nuovi SW.

Chiede prima di tutto una nuova visione e nuove domande per costruirla e soprattutto per implementarla.

In una società sempre più fondata sulle conoscenze e sulle competenze, la vera ricchezza sta nelle persone. Come dei buoni minatori occorre la capacità di saperla scoprire ed estrarre. Come dei buoni agricoltori occorre saperla coltivare e far crescere. Come dei buoni manager occorre costruire metodi e strumenti che la possano diffondere e gestire con livelli eccellenti di qualità. Come dei buoni servi occorre essere umili e porsi all'ascolto di questa ricchezza con semplicità ed efficienza.

Siamo a servizio delle persone, semplicemente. Sta a noi agire. Visione ed azione.

Come dice Nelson Mandela *“la visione senza azione rimane solo un sogno; l'azione senza visione fa passare solo il tempo, ma la visione con l'azione può cambiare il mondo”*.

BIBLIOGRAFIA

- ACTIS GROSSO G., Valutazione del Personale, Metodologie ISPER, 1996
- BANDURA A., (a cura di), Il senso di autoefficacia: aspettative su di sé ed azione, Erickson, 1996
- BOAM R., SPARROW P., Come disegnare le competenze organizzative, Franco Angeli, 1996
- BRUSCAGLIONI M., GHENO S., Il gusto del potere: empowerment di persone ed azienda, Franco Angeli, 2000
- BUTERA F., Intervista a Federico Butera, Il Sole 24 Ore, novembre 2006
- CAMUFFO - Piccoli grandi capi, Etas, 1998
- CAPUCCI U. (a cura di), Business, strategia, competenze: un modello di gestione delle risorse per lo sviluppo della competitività aziendale, Guerini e Associati, 2000
- CARRETTA A., DAZIEL M.M., MITRANI A. (a cura di), Dalle risorse umane alle competenze, Franco Angeli, 1992
- CAZZANIGA S., L'incentivazione del Management, SG Consulting, 1994
- COCCO G.C., Ipermanaging, Franco Angeli, 1993
- COVEY Stephen R., Le sette regole per avere successo, Franco Angeli, 2010
- DE MELLO A., Messaggio per un'aquila che si crede un pollo; Edizioni Piemme, 1995
- DITZLER Jinny S., L'anno migliore della tua vita, Tea, 1994
- DRAGHI M. Governatore Banca Italia Mario Draghi – commento alla enciclica di Benedetto XVI “Charitas in veritate”
- DRUCKER P., The practice of management, Harper & Row, 1954
- FERRERO F., Sistematica della Valutazione del personale, ISPER Edizioni
- FERRARIO A., in Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni, a cura di Laura Borgogni, Franco Angeli, 2008
- FERTONANI M., La valutazione delle prestazioni e del potenziale manageriale, Franco Angeli, 1998
- FRANCIOLI L., Individuare le competenze, ISPER Edizioni, 1998
- GARELLO F. e PROVANA R., Fiat People, Fausto Lupetti Editore, 2008
- GOLEMAN D., Lavorare con intelligenza emotiva, BUR, 2000
- GRANDORI A., Organizzazione e comportamento economico, Il Mulino, 2008

- HAMEL G. & PRAHALAD C.K., *Alla conquista del futuro: le nuove strategie per vincere la competizione economica e creare i mercati di domani*, Il Sole 24 Ore, 1999
- LE BOTERF G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, Les Editions d'Organization, Paris, 1997
- LEVATI W. - SARAÒ M. V., *Assessment Center*, Franco Angeli, 1993
- LEVATI W., SARAÒ M.V., *Il modello delle competenze*, Franco Angeli, 1998
- MOHRMAN A.M. JR., LAWLER III E.E., RESNICK-WEST S.M., *La valutazione dei dipendenti – Come progettare sistemi di valutazione della performance dei dipendenti*, Franco Angeli, 1989
- NARDINI E., *Tragedia semiseria in due puntate*, Rivista AIDP Direzione del Personale, 3/2010 e 4/2010
- ODIORNE George S., *MBO: Management by Objective*, Sperling & Kupfer, Milano, 1985
- OGGIONI E., ROLANDI A., *Performance Improvement – Il miglioramento delle prestazioni organizzative attraverso lo sviluppo delle competenze*, Etas, 1998
- PETERS Thomas J. & WARERMAN Robert H. Jr., *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, 1984
- PIGLIA S., *Gestione e retribuzione della prestazione*, in *Sistema Premiante e Retribuzione*, ISPER Edizioni in collaborazione con Hay Group, Torino 2006
- QUAGLINO G.P., *Leadership*, Cortina, 2000
- REDFORD R., *Bagger Vance* (film), 2000
- SENGE Peter M., *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, 2006
- SPENCER L. M., SPENCER S. M., *Competenza nel lavoro – Modelli per una performance superiore*, Franco Angeli, 1993
- SVEGLI P., *Empower your vision*, Edizioni consorzio editoriale Ravenna, 2011
- SVEGLI P. – BAGLINI L., *Team Coaching in Azienda*, Phasar Edizioni, 2009
- TRAVERSO Matt, *Coaching: realizza il tuo potenziale*, Anteprema, 2008
- TRACY B., FRASER C., *Coaching per l'imprenditore e il professionista*, NPL Italy, 2009