

SMART WORKING PER LA PA



veloce | leggero | agile

MODULO 3

Lezione 1



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



**GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020**

Sommario

Gestione per obiettivi e valutazione della performance: come cambia il ruolo del capo nello Smart Working	2
La Result Driven Organization	3
I quattro requisiti della Result Driven Organization	4
Le nuove modalità di lavoro del capo	6
I cinque killer della produttività	6

Gestione per obiettivi e valutazione della performance: come cambia il ruolo del capo nello Smart Working

Fabio Bocchi, Associate Partner P4I

L'obiettivo di questa video-lezione è condividere una modalità di gestione delle persone caratterizzata da una delega crescente e da una responsabilizzazione verso obiettivi e risultati, in modo da migliorare produttività ed efficienza dei propri collaboratori.

Con l'introduzione dello Smart Working cambia radicalmente la convenzione tra capo e collaboratore e tra individuo e organizzazione. Di fatto, viene a cessare quello che è il concetto di presenza sul lavoro. Normalmente nelle nostre organizzazioni le persone che stanno più a lungo sul posto di lavoro vengono in qualche modo valutate come le persone più brave e più meritevoli e che solitamente ottengono degli avanzamenti di carriera. Con lo Smart Working, venendo meno il concetto di presenza sul lavoro, dobbiamo cambiare radicalmente il nostro modo di pensare e di valutare i nostri collaboratori. In questo senso, il ruolo del capo deve profondamente modificarsi e focalizzarsi sulla prestazione dei lavoratori e sul risultato che questi riescono ad ottenere. Se ci pensate, però, è altrettanto importante che la prestazione sia misurata e monitorata e che le persone siano auto-responsabilizzate sui risultati che devono ottenere.

Quello che vorremmo condividere con voi oggi è capire come cambia il ruolo del capo, da un sistema basato sulla presenza prima dello Smart Working, ad un sistema invece organizzativo basato sui risultati. Se ci pensate, un vecchio modo di pensare l'attività del capo è quella che viene definita sostanzialmente una "gestione per attività", ovvero una gestione che si adatta molto bene a contesti stabili e non dinamici, che è basata su un rapporto capo-collaboratore definito "comando e controllo", in cui i capi assegnano le attività e ne controllano l'esecuzione. Questa gestione è caratterizzata dal rispetto degli standard di lavoro e delle regole delle procedure e il ruolo dei manager e dei capi è quello di controllarne il rispetto.



Una gestione diversa, più orientata ai risultati e maggiormente adatta a contesti dinamici è, invece, caratterizzata da una maggiore delega, una maggiore responsabilizzazione e una condivisione delle informazioni ed è maggiormente focalizzata sull'innovazione anziché sul rispetto degli standard. In questo senso, il capo da micro-manager diventa un coach, un allenatore, colui il quale riesce a tirar fuori il meglio dalle persone che gestisce ed è in grado di spingere i propri collaboratori a ragionare in termini di risultato e non di presenza.

La Result Driven Organization

La gestione dell'organizzazione, del team e delle proprie risorse, più orientata ai risultati è un nuovo modello organizzativo che abbiamo definito "Result Driven Organization": un insieme di approcci, modelli, pratiche manageriali che sono orientate a favorire la diffusione di una cultura e uno stile gestionale dei comportamenti delle persone basati sulla definizione di obiettivi, responsabilizzazione sui risultati e valutazione delle prestazioni.

I requisiti della Result Driven Organization sono riconducibili a quattro categorie differenti.



In primo luogo, c'è la **misurazione dei processi, delle attività e delle performance del proprio team**. In questo senso, non parliamo di misurare le persone, bensì di misurare la performance dell'organizzazione, in senso micro e macro (per esempio potremmo misurare un processo aziendale, un'attività macro, ecc). Quindi, parliamo di misurare quello che è il risultato dell'organizzazione.

Il secondo requisito, partendo dalla misurazione di quelle che sono le prestazioni dell'organizzazione, è quello di assegnare alle persone del proprio team una serie di **priorità e obiettivi**, possibilmente correlati a quelli che sono gli indicatori di misura che sono stati definiti nella fase di misurazione.

Il terzo requisito fondamentale è quello del **feedback continuo**, ossia dare alle persone dei feedback continuativi in funzione di quelli che sono i risultati, le priorità e gli obiettivi assegnati.

Il quarto requisito, fondamentale per implementare nell'organizzazione una Result Driven Organization, è quello dell'**allineamento organizzativo**, ossia organizzare in modo abbastanza frequente e puntuale una serie di riunioni, incontri e meeting brevi e veloci con lo scopo di allineare le persone su quelle che sono le prestazioni dell'organizzazione.

I quattro requisiti della Result Driven Organization

Vediamo nel dettaglio ciascuno di questi requisiti.

Una delle prime raccomandazioni ai manager e ai capi è quella di **individuare una serie di parametri e indicatori (KPI)** che sono necessari per misurare i processi e le attività della nostra area organizzativa.

In secondo luogo, è necessario e contestuale all'attività di misurazione, **infondere presso i propri collaboratori una cultura della misurazione**, sia a livello di processo, che di area e di team.

Sempre in quest'ottica, è importante che i capi definiscano chiaramente quali sono gli obiettivi di performance che si aspettano di ottenere. Infine, è molto importante comunicare come i risultati verranno misurati e con quale frequenza.

Una volta identificati i KPIs, cioè gli indicatori per misurare le prestazioni del team, della propria area e dei propri processi lavorativi, diventa importante assegnare al singolo individuo una serie di priorità e obiettivi che dovrebbero

essere in qualche modo allineati e collegati agli indicatori che abbiamo definito nella fase precedente e con i bisogni dell'utente, sia interno che esterno all'organizzazione. In questa fase, è altresì interessante condividere con gli individui del proprio team le connessioni tra gli obiettivi della singola persona e gli obiettivi più macro organizzativi a livello di team e di organizzazione. La cosa più utile forse, anche se non è indispensabile in questa fase di assegnazione delle priorità e degli obiettivi al singolo individuo, sarebbe quella di impostare un sistema di monitoraggio da delegare ai singoli individui, in modo che siano gli individui stessi a determinare se i loro comportamenti e le loro prestazioni sono in linea con gli obiettivi assegnati.

Terza caratteristica è quella del **feedback continuativo**. In ottica di gestire le persone basando il rapporto tra capo e collaboratori sui risultati, diventa importante fornire un feedback continuativo e costruttivo alle persone, magari anche attraverso degli allineamenti frequenti, anche richiesti dai collaboratori, proprio per indirizzare quelle che sono le prestazioni in funzione degli obiettivi definiti nella fase precedente. Quando si parla di feedback continuativo e costante, non è tanto importante dire alle persone cosa va bene e cosa no, quanto piuttosto discutere il contributo delle persone alle priorità stabilite. L'ottica in questo caso dovrebbe essere rivolta al futuro e non al passato, per discutere con i propri collaboratori come modificare i comportamenti per raggiungere gli obiettivi che sono stati definiti. Dare un feedback non ha più una funzione "punitiva". Il capo dialoga con i propri collaboratori per orientarne le prestazioni e per discuterne anche i possibili impatti di carriera e sviluppi professionali; il capo è più un coach, un allenatore, che fornisce consigli, supporto, e suggerisce delle azioni in ottica di miglioramento.

Infine, l'ultimo criterio organizzativo che definisce una Result Driven Organization è l'**allineamento organizzativo**. In una Result Driven Organization è molto importante condividere l'andamento del team e dell'organizzazione attraverso incontri periodici per condividere quelli che sono i risultati e le aspettative rispetto agli indicatori e ai KPIs che sono stati definiti. Quindi, quello che consigliamo ai capi è di organizzare questi allineamenti, anche molto brevi, in modo frequente, per esempio su base settimanale, per coinvolgere le persone sui risultati, diffondere una cultura della misura e, se possibile, trasmettere anche quelli che sono i valori dell'organizzazione e fornire un feedback su quello che è l'operato quotidiano dei collaboratori.

Le nuove modalità di lavoro del capo

In sintesi, il ruolo del capo in una Result Driven Organization cambia radicalmente rispetto al passato e, se volessimo riassumerlo, potremmo pensare a queste nuove modalità di lavoro.

In primo luogo, abbiamo detto che occorre:

- Condividere, delegare e responsabilizzare le persone;
- Misurare le attività e diffondere una cultura della misura;
- Definire degli obiettivi chiari e misurabili e assegnare delle priorità alle persone e ai propri collaboratori;
- Monitorare le prestazioni dei team e degli individui;
- Fornire un feedback continuo, continuativo e costruttivo, che guarda al futuro e non al passato;
- Educare le persone a essere più produttive;
- Concedere autonomia ai collaboratori nella definizione degli strumenti con i quali realizzare la propria attività (ad esempio, delegare le priorità e le tempistiche, le modalità di organizzazione del lavoro e le modalità di allineamento con il proprio capo).

I cinque killer della produttività

Concludendo, uno degli aspetti fondamentali del ruolo del capo in una Result Driven Organization è quello di educare le persone ad essere più produttive e, a questo proposito, vorrei condividere con voi quali sono i cinque “killer” della produttività:

1. **Troppe priorità:** quando ci sono troppe priorità, nessuna è davvero una priorità e il rischio è di perdere il filo logico della nostra attività.
2. **Partecipare a tutte le riunioni:** è impossibile partecipare a tutte le riunioni, quindi bisogna essere selettivi e partecipare esclusivamente a quelle più attinenti ai propri obiettivi e alle proprie attività.
3. **Troppe distrazioni e interruzioni:** in una logica di Smart Working, è interessante sfruttare le giornate lavorative da remoto per svolgere le attività di concentrazione ed evitare le distrazioni e le interruzioni tipiche di un ufficio.
4. **Il multitasking:** con le nuove tecnologie e le nuove strumentazioni cerchiamo di fare più cose contemporaneamente, senza però accorgerci che questo tipo di approccio riduce la nostra produttività.

5. **Credere che la produttività sia una conseguenza dell'orario di lavoro:** scambiare il fare e lo stare in ufficio con il risultato.