BPHR: Ma Cosa Fa?
#3 Costruisci i Tuoi Strumenti

Domenico Famà

HR Business Partner Role Series, e-book 3

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

HR Business Partner…
Ma cosa fa?

e.book 3: Costruisci i Tuoi Strumenti

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Tu sei libero di:
Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato
Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Alle seguenti condizioni:
Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.slideshare.net/domfama è sempre obbligatoria

Introduzione generale e Indice

Questo e.book, il terzo di una serie di cinque, fa seguito ai primi due pubblicati in maggio e giugno 2016. Penso sia utile premettere nuovamente l'Introduzione, per rammentare le finalità che mi sono posto e la loro struttura.

Quante volte vi sarete chiesti, o vi avranno chiesto: <<Ma cosa fa un HR Business Partner?>>.

Alle tante opinioni in merito ho deciso di aggiungere anche la mia.

Invece di scrivere un bel trattato sistematico, vi propongo di fare assieme un viaggio attraverso alcuni esempi delle sfide che quotidianamente un HR Business Partner (HRBP) può trovarsi ad affrontare.

Quindi, non si tratta di una mappa completa della "geografia possibile del ruolo di BPHR", ma di una serie di incursioni in quel territorio, in gran parte ancora inesplorato (una grande fortuna che sia inesplorato, per chi ricopre questo ruolo).

Ognuno dei paragrafi in cui si articola l'Indice corrisponde ad un caso reale (una analisi, un approfondimento, uno strumento, …) che ho scelto di affrontare nel corso degli ultimi anni e di cui avevo già pubblicato su slide share i materiali originali.

Devo sottolineare che, nella maggior parte dei casi, i risultati ottenuti sono in buona parte dovuti alla collaborazione con altri colleghi.

Il lavoro di HR Business Partner spesso viene svolto come "contributore individuale", interfacciandosi direttamente coi manager e coi collaboratori dell'unità organizzativa che ci viene assegnata.

Da un punto di vista dello sviluppo professionale. Ci si accorge ben presto che non è la condizione ottimale di lavoro. E' sempre necessario poter attivare un adeguato livello di scambio e confronto con una comunità di persone dello stesso ruolo. Se avete dei collaboratori o dei colleghi, il mio consiglio è di non perdere l'occasione di attivare in modo sistematico questi scambi. Senza trascurare le opportunità che in tal senso offrono oggi i social network (ad esempio i gruppi di discussione in LinkedIn) o le comunità (professionali o di business).

Ogni paragrafo in genere è suddiviso in quattro sezioni:

- *Una breve introduzione al tema trattato*
- *La presentazione di una esperienza concreta*
- *Alcune riflessioni ex post*
- *Quando applicabile, una breve bibliografia/ sitografia dei principali riferimenti che anche io ho utilizzato per approfondire il tema di cui mi stavo occupando*

Spero che la lettura possa essere interessante e che possa fornirvi qualche spunto per proseguire in un percorso professionale che, come limite, ha solo la vostra fantasia (i problemi e le opportunità sono fin troppo numerose).

Prima di cominciare, desidero ringraziare in particolare i quattro collaboratori, anche loro HRBP, con cui ho condiviso una delle stagioni più stimolanti del mio percorso lavorativo, proprio per le sfide e le difficoltà di un periodo di grande incertezza e cambiamento, anche personali: Francesca Bardazzi, Chiara Codecà, Francesca Cuccaro e Alessandro Torresani.

In bocca al lupo a tutti coloro che stanno affrontando sfide similari.

Indice generale

Introduzione generale ed Indice

E.book 1	Progetta il tuo ruolo	1.1	Dimensionamento
		1.2	Darsi gli obiettivi
		1.3	Modello di Servizio
E.book 2	Conosci il tuo cliente	2.1	Realizza un programma "Conosci il tuo cliente interno"
		2.2	Percezione della Employee Value Proposition
		2.3	Aspettative di carriera
E.book 3	**Costruisci i tuoi strumenti**	**3.1**	**Metodi di Assessment**
		3.2	**Criticità gestionali**
		3.3	**Verifiche di coerenza, un esempio**
E.book 4	Divertiti con la normativa	4.1	Cambio mansione
		4.2	Diversity & Inclusion
		4.3	Niente lavoro ai brutti?: diversità con ironia
E.book 5	Riduzioni di organico	5.1	Curve di adesione agli incentivi per uscite consensuali
		5.2	Ristrutturazioni e People risk correlati

Postfazione

3. Costruisci i tuoi strumenti

3.1 Metodi di Assessment

A. Introduzione

Quante volte ci capita di dire: "Devo fare il punto della situazione, e devo darne una valutazione", per una varietà di scopi. Questo tipo di compito è noto anche come Assessment (valutazione) e di solito troviamo belli e pronti gli strumenti di utilizzare, ma cosa possiamo fare quando questi strumenti si rivelano non completamente adeguati o peggio quando non ne abbiamo a disposizione?

Rispetto a questa tipologia molto ampia di compiti (compiti di Assessment) è possibile disporre di un quadro di riferimento (frame work) che ci indirizzi per quanto possibile alla revisione, se non alla costruzione, di uno strumento ed alla sua contemporanea valutazione di qualità (rispondenza allo scopo)?

In questo paragrafo vorrei delineare una guida sotto forma di frame work e poi testarla su alcuni esempi di prassi / procedure utilizzate dai BPHR, prendendo a riferimento un metodo specifico, quello utilizzato dalla European Fooundation for Quality management (EFQM, Rif.1).

B. L'esperienza

Molto in generale, l' Assessment può essere visto come una procedura, ripetibile e strutturata , consistente in:

acquisire determinate informazioni su eventi, persone, oggetti da confrontare con un termine di paragone (benchmark, target, unità di misura, ecc) al fine di formulare una valutazione.

Nelle loro modalità, queste procedure possono essere le più varie (vedere Tabella 10), anche in un medesimo ambito, come quello BPHR qui di interesse. In particolare, possono essere caratterizzate da gradi variabili di:

- Strutturazione delle fasi,
- Completezza, precisione ed affidabilità di info e dati,
- Formalizzazione del/i termini di confronto,
- Quantificazione della valutazione,

in parte per scelte consapevoli, in una scala "qualitativo-quantitativo", in merito al grado di formalizzazione del metodo ritenuto adeguato (*adeguatezza allo scopo*), in parte per gli inevitabili vincoli (tempi, risorse, disponibilità ecc.) sulla qualità di dati e info (*risk appetite* nel bilanciamento fra qualità della decisione e qualità di dati/ info in input)

Tabella 10 – L'Assessment "si dice in molti modi"

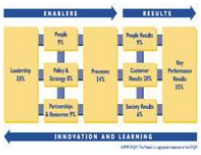
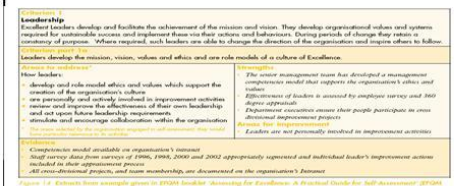
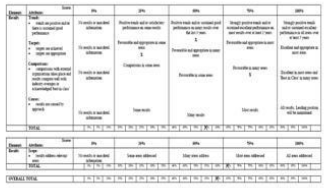
A) assessment - the classification of someone or something with respect to its worth appraisal, categorisation, categorization, sorting, classification - the basic cognitive process of arranging into classes or categories critical analysis, critical appraisal - an appraisal based on careful analytical evaluation rating, valuation, evaluation - an appraisal of the value of something; "he set a high valuation on friendship" assay, check - an appraisal of the state of affairs; "they made an assay of the contents"; "a check on its dependability under stress" acid test - a rigorous or crucial appraisal reappraisal, reassessment, revaluation, review - a new appraisal or evaluation underevaluation - an appraisal that underestimates the value of something	**B) assessment** - the act of judging or assessing a person or situation or event ("they criticized my judgment of the contestants") tax assessment - the value set on taxable property judgment, judgement human action, human activity, act, deed - something that people do or cause to happen justice - judgment involved in the determination of rights and the assignment of rewards and punishments adjudication - the final judgment in a legal proceeding; the act of pronouncing judgment based on the evidence presented disapproval - the act of disapproving or condemning evaluation, rating - act of ascertaining or fixing the value or worth of estimate, estimation - a judgment of the qualities of something or somebody ("many factors are involved in any estimate of human life"; "in my estimation the boy is innocent") logistic assessment - a judgment of the logistic support required for some particular military operation value judgement, value judgment - an assessment that reveals more about the values of the person making the assessment than about the reality of what is assessed
B) assessment - an amount determined as payable; "the assessment for repairs outraged the club's membership" charge - financial liabilities (such as a tax); "the charges against the estate	**D) assessment** - the market value set on assets monetary value, price, cost - the property of having material worth (often indicated by the amount of money something would bring if sold); "the fluctuating monetary value of gold and silver"; "he puts a high price on his services"; "he couldn't calculate the cost of the collection"

Dalla lettura della Tabella 10 possiamo osservare che, in corrispondenza ad ogni significato, vengono definiti l'oggetto, i criteri, le modalità di attuazione (gli elementi dello specifico Metodo di Assessment). Ad esempio, per la European Foundation for Quality Management (EFQM), un Assessment è:

– "A comprehensive, systematic and regular review of" → modalità (procedura)
– "an organisation's activities and results " → oggetto (info da reperire)
–" referenced against the EFQM Excellence Model" → termine di confronto (target) .

Sulla base di queste considerazioni e del riferimento preferenziale che abbiamo scelto, è possibile definire una struttura (frame work) di un possibile strumento di Assessment (Figura 10). Nella struttura proposta, a titolo esemplificativo vengono inseriti degli elementi del metodo EFQM (sketch di: modello, criteri di valutazione e scoring, valutazione dei pros/ cons delle varie alternative di attuazione; per i contenuti di dettaglio si rimanda a Rif.1).
Col medesimo frame work testeremo alcune prassi di valutazione in uso presso i BPHR (almeno nella nostra organizzazione) con lo scopo di individuarne eventuali scoperture/ debolezze.
Lo stesso frame work è utilizzabile come guida alla costruzione modulare di un nuovo strumento di assessment (definizione dell'oggetto, modello, criteri, modalità di osservazione/ rilevazione, modalità di valutazione, processo complessivo, pros e cons rispetto a possibili alternative).

Figura 10

Possibile framework di un Assessment (caso EFQM)				
Oggetto	"Organization's Activities and Results"			
Termine di Confronto	Modello	Criteri/ Parti/ "How Guideline"	Osservazione / Descrizione	Valutazione
Modalità				Scoring di Enablers: Results:  e Sintetico
	Processo/i di implementazione e relativi pros/ cons:			

I casi in ambito BPHR che analizziamo nel seguito, tramite il frame work proposto, sono tre:

- La prassi che utilizziamo per fare il punto su alcune dimensioni del "fattore People", mediante interviste ai responsabili di vari livelli;
- La prassi utilizzata in particolare per l'assessment del personale di commerciale;
- La prassi di valutazione generale dei People Risk.

Assessment del Fattore People

Figura 11

Strumenti HR Business Partner: *A. "Assessment del Fattore People"*				
Oggetto	"Organization's key People topics"			
Termine di Confronto	**Modello**	**Criteri**	**Osservazione / Descrizione**	**Valutazione**
Modalità	Mood People Capacity People Risk Performance & Development	Domande aperte (#19) a copertura delle 4 sezioni del modello	Registrazione delle risposte e commenti dell'intervistatore	Qualitativa a schema non definito: • pesi relativi delle sezioni del modello, • delle domande nelle sezioni, • termini di confronto per le domande ecc.
	Processo/i di implementazione e relativi pros/ cons Processo: Interviste a Responsabili di funzione e primi riporti almeno 3 volte/ anno = target setting, avanzamento, consuntivo Pros / cons (effort vs benefici e aspettative): la alternativa valutata è costituita dal programma "Conosci il tuo cliente interno" (copertura mediante interviste del 100% del personale). Pros: tempi di esecuzione pari a 1/10 Cons: qualità degli input conoscitivi stimata al 30-40% (in media) 6			

Dalla osservazione della Figura, si rileva che la principale scopertura è nella fase di Valutazione, molto qualitativa, senza uno schema definito (pesi, termini di confronto ecc.).

Assessment del personale di vendita

In questo caso il focus è molto più ristretto (vedi gli elementi del Modello), inoltre i Criteri tendono ad essere più oggettivi, 1 e 4 in particolare, il 2 in parte (buona parte della formazione d'aula prevede il superamento di test professionali) e per il 3 esiste una possibilità di verifica statistica (su ampie popolazioni) per confronto coi risultati dei sondaggi sul personale.

Figura 12

Strumenti HR BP: B. *"Assessment personale di vendita"*				
Oggetto	"Performance e Capacità del personale di vendita"			
Termine di Confronto	**Modello**	**Criteri**	**Osservazione / Descrizione**	**Valutazione**
Modalità	Performance Competenze Engagement Formazione	1. Performance • Performance rate, • Provvedimenti disciplinari (DC&G) 2. Competenze • Amministrativa (controlli) • Manageriale • Commerciale (attitudine) • Conoscenza Prodotti 3. Engagement • Motivazione • Integrazione con l'azienda 4. Formazione • Formazione mandatory per il ruolo (LMS)	Giudizio informato di Linea e BHR	Semi - qualitativo mediante scale a 2/3/4/5 valori (in funzione del Criterio) Indefinito per quanto riguarda il peso relativo delle 4 sezioni e dei criteri (in fase di sviluppo una metrica per definire uno scoring sintetico a livello di punto vendita e di aggregati geografici superiori)
	Processo/i di implementazione e relativi pros/ cons Processo: Discussione con Line Manager e rilevamento dati da altri environment (SAP, PD, LMS, DC&G) Pros / cons (effort vs benefici e aspettative): test in corso; alternative non individuate			

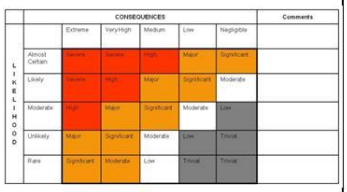
La Figura questa volta evidenzia che le due principali scoperture sono:

- Nella fase di Valutazione, la mancanza dei pesi relativi fra i vari Criteri;
- La mancanza di una valutazione di pros/ cons a causa della indisponibilità di processo/ modalità alternative.

Assessment generale dei People Risk

L'oggetto dell'assessment è molto ristretto: le categorie che la procedura aziendale per la valutazione di Rischio Operativo attribuisce al fattore umano (People Risk: vedi le voci Modello e Criteri del framework), procedura a sua volta correlata a requisiti posti dal regolatore di settore.

Figura 13

Strumenti HR BP: C. *"People Risk" general assessment*				
Oggetto	"Performance e Capacità del personale di vendita"			
Termine di Confronto	**Modello**	**Criteri**	**Osservazione / Descrizione**	**Valutazione**
Modalità	People Risk Framework, esempio: Appropriate resources Performance & Reward management Labor regulations compliance Unauthorized employee activities	4 Sezioni/ "What" guidelines: 1.Risorse adeguate •Inadequate workforce planning •Bad quality hiring •Lack of training, and CoDe in general …… 2. Performance & Reward •Systematic low performers •Lack of performance recognition •Lack of career & dev. opportunities ……. 3. Compliance •Lack of compliance with relevant laws, regulations, contracts, policies ……. 4. Attività non autorizzate: •Misalignment with company behaviors •Lack of control on any activity generating risks or damages to the company, the customers or third parties ……	Interviste ed altre valutazioni/ Giudizio informato di dei BPHR	Semi – qualitativo, nei casi migliori con utilizzo di matrice frequenza/ danno Indefinito per quanto riguarda il peso relativo delle 4 sezioni e dei 13 criteri "What" di volta in volta individuati: 
	Processo/i di implementazione e relativi pros/ cons Processo: Rilevazione di segnali organizzativi deboli, approfondimento mediante interviste a vari livelli, riesame di eventi occorsi Pros / cons (effort vs benefici e aspettative): alternative non individuate per vincolo di Policy aziendale 8			

LIKELIHOOD	CONSEQUENCES					Comments
	Extreme	Very High	Medium	Low	Negligible	
Almost Certain	Severe	Severe	High	Major	Significant	
Likely	Severe	High	Major	Significant	Moderate	
Moderate	High	Major	Significant	Moderate	Low	
Unlikely	Major	Significant	Moderate	Low	Trivial	
Rare	Significant	Moderate	Low	Trivial	Trivial	

In questo caso sono possibili alcune osservazioni:

- La Valutazione potrebbe essere giudicata migliorabile in particolare per quanto riguarda la valutazione complessiva, ad esempio a causa della mancanza di una metrica che pesi le quattro aree in cui si articola il Modello;
- Non è disponibile una valutazione pros/ cons in quanto non ci sono alternative: la prassi è determinata da una policy. Questo è un caso abbastanza tipico, ed è il tipo di situazione che porta a dire che la tale funzione o la talaltra (in questo caso HR) "seguono una logica di conformità anziché di efficacia". Questo tipo di giudizio si manifesta in particolare quando i fruitori si ritengono insoddisfatti dei risultati degli assessment e di come questi tendono ad indirizzare le decisioni. In questi casi, la risposta non dovrebbe essere il trincerarsi dietro i vincoli di policy, ma l'accettare la sfida, verificando se esistono approcci più efficaci (altra questione sarà l'iter per la modifica delle procedure…..).

C. Bibliografia/ Sitografia

Rif. 1 EFQM web site @: www.efqm.org

Rif.2 "Applying Self-Assessment against the EFQM Excellence Model® inFurther and Higher Education", Consortium for Excellence in Higher Education, 2003

Rif.3 "Implementing the European Foundation for Quality Management Excellence Model", Dr. Paul Watson, School of Environment & Development Sheffield Hallam University, 2002

1.2 Criticità Gestionali

A. Introduzione

L'attività di gestione del personale, talvolta mette i BPHR a contatto con situazioni critiche: casi di difficile gestione che si configurarono come vere a proprie attività di Problem Solving, in cui è necessaria un'istruttoria per comprendere, al di là delle prime apparenze, la vera natura del problema e le sue cause radice (Rif.8). Per poi tentare di sviluppare una soluzione ad hoc, al fine di recuperare il più possibile la motivazione ed il livello di performance degli attori coinvolti.

Questo tipo di attività viene di sovente identificata come il compito per i BPHR di "gestire le negatività". In talune organizzazioni, in cui viene richiesta ai BPHR una piena supplenza del management rispetto a queste situazioni, la attività rischia di diventare addirittura predominante ed in una logica frustrante (per il BPHR e non solo) di mera gestione degli esiti. Nessuna possibilità di prevenzione, nessuna possibilità di intervenire per tempo, spesso poche possibilità di ricostruire una dinamica (soprattutto relazionale) a quel punto divenuta molto complessa nel suo intreccio fra responsabilità ("*tu hai fatto/ detto questo, si ma perché tu hai fatto quello …*").

La via d'uscita per il BPHR è duplice e progressiva (in parte un intervento culturale):

– Coinvolgere il management nella gestione delle negatività e co responsabilizzalo sui risultati, il che costituisce l'equivalente di una modalità per far emergere i "costi esterni" generati da eventuali modalità non efficaci di gestione del personale da parte del management;
– Dotarsi di uno strumento di lettura delle dinamiche organizzative e delle relazioni delle persone che gli permettano di anticipare, se possibile, la situazione difficile, di orientarsi in essa comunque.

Sulla base dell'analisi di alcuni dei casi gestionali critici che abbiamo affrontato (sono esclusi eventuali casi motivati da intenzione di dolo o frode), abbiamo cercato di individuare un repertorio di cause focalizzando la nostra attenzione su quelle maggiormente correlate al "fattore umano" e tali da permettere di delineare:

- Elementi di attenzione, e relative azioni correttive/ miglioramento/ sviluppo, da considerare in analisi/ indagini ex post;
- Fattori di rischio, da considerare in particolare in ambiti per loro natura già meritevoli di attenzione (ad es. impatto su: reputazione, revenue generation, controlli di processi critici …);
- Segnali deboli organizzativi, da intercettare e trattare in fase di prevenzione.

L'idea è di fare leva, tramite la conoscenza di questo tipo di cause eventualmente in azione in casi gestionali difficili, su un approccio strutturato alla ri-generazione di una relazione (personale, pertinente, influente) che permetta di avviare un percorso di sviluppo *in due direzioni*:

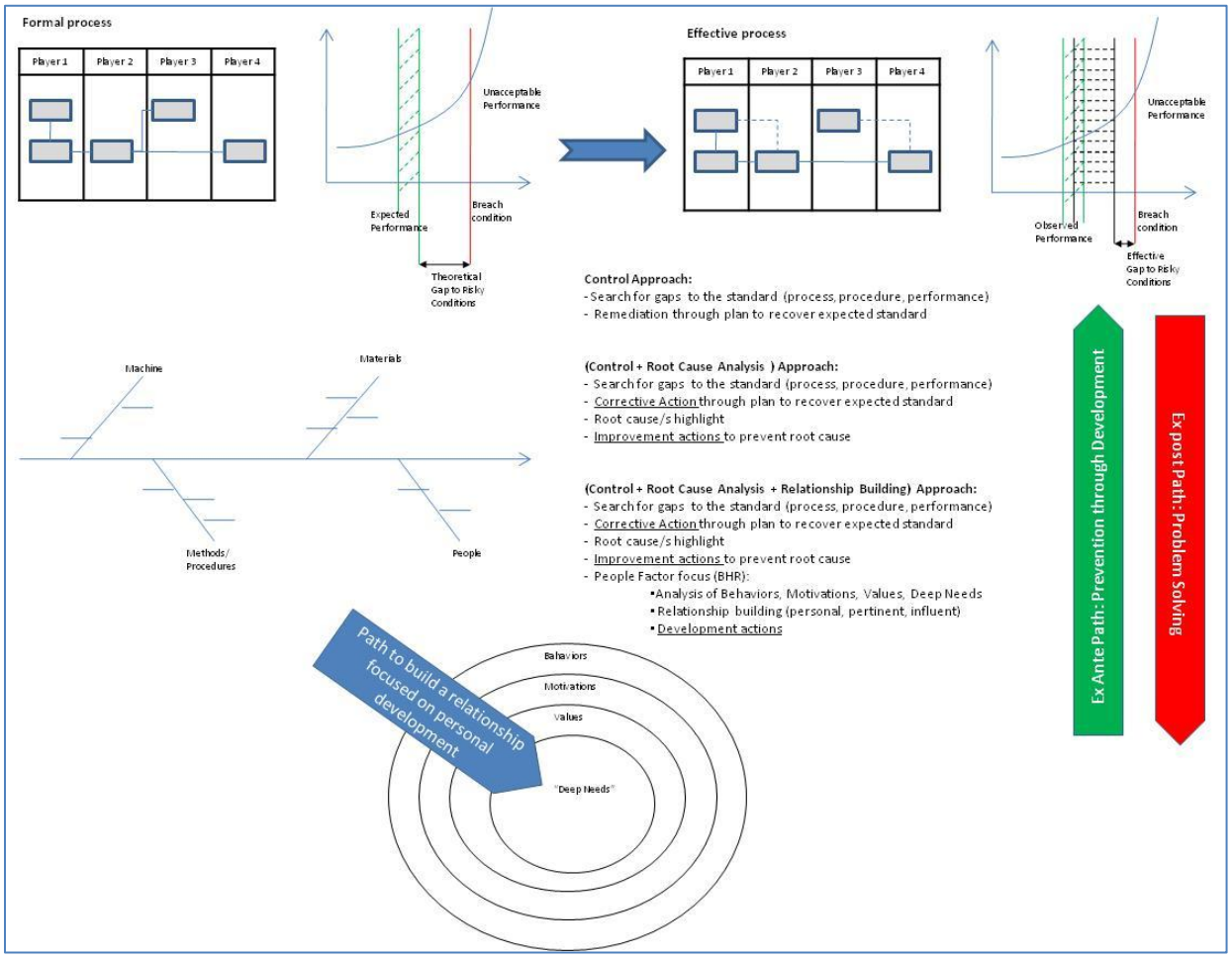
- Nel verso di un miglioramento della situazione (ex post all'emergere di un problema);
- O nel verso della prevenzione (ex ante all'eventuale insorgere di un problema).

Questo approccio, nello schema degli Assessment discusso nel paragrafo 3.2 Metodi di Assessment (Figura 17), si inquadra come la ricerca della definizione degli elementi: Modello, Criteri.

B. L'esperienza

In Figura 14, è illustrato il modello di azione incentrata sulla ricerca di eventuali bisogni psicologici dei protagonisti di storie aziendali problematiche (*casi difficili*).

Figura 14



Possiamo schematizzare ogni attività strutturata che è svolta in azienda come un processo: attività specificate in qualche procedura con responsabilità assegnate a qualche attore, interno o esterno all'organizzazione (*Formal Process:* sketch in alto a sinistra in Figura 14).

Ogni attività è specificata in modo da dare un risultato atteso in un certo intervallo di valori (*Expected Performance:* area tratteggiata in verde nel grafico in alto a sinistra), ad esempio: tempi di evasione di una pratica, livello di affidabilità nel completamento di un template, ecc.

Non è raro che questa performance attesa debba essere sufficientemente distante da una soglia (*Breach Condition:* linea rossa a destra dell'area di *Expected Performace*) da cui gli output cominciano ad essere considerati difettosi (*Unacceptable Performance*). La distanza fra la soglia di difettosità e l'estremo più vicino dell'intervallo di prestazione attesa può essere vista come il "margine di rischio" con cui opera l'attività in analisi (*Gap to Risky Conditions*: lo spazio compreso fra la linea rossa e la parte più prossima dell'area verde).

E' frutto di esperienza quotidiana che l'osservazione diretta di una qualunque attività ne rileva scostamenti/ differenze in parte rilevanti dalla descrizione formale (*Effective Process:* sketch di processo sulla parte alta a destra della Figura 14 con le varianti alla procedura formale esemplificate dalle linee tratteggiate).

In corrispondenza a queste differenze sui modi di svolgimento dell'attività, spesso si riscontrano prestazioni caratterizzate da valori dei parametri d'interesse (es.: tempi di evasione ecc) più ampi, di quelli attesi e in genere più vicini alla soglia di difettosità. Questo si traduce in un minor margine di rischio e quindi in una maggiore probabilità che si verifichi un output di qualità indesiderata.

Possiamo schematizzare su tre livelli gli approcci alla "correzione" di queste situazioni:

- Nel primo approccio, che definiremo *orientato al Controllo*, l'attenzione è sulle deviazioni rispetto alle procedure ed alle specifiche, mentre le azioni sono fondamentalmente del tipo *ripristino dello status quo delle attività (*rispetto alle procedure formalmente stabilite*)*;
- Nel secondo approccio, che definiremo *orientato alle Cause Radice*, l'attenzione non è incentrata solo sulle deviazioni, ma anche sulle cause fondamentali di esse. Le azioni, oltre al ripristino delle condizioni attese, cercano di agire su queste cause per impedirne il ripresentarsi (lo schema a spina di pesce al centro a destra in Figura 14).
- Il terzo approccio, infine, cerca di approfondire in particolare una delle categorie di cause radice eventualmente presente: il Fattore Umano, ed è caratterizzato da un approccio orientato allo sviluppo e all'utilizzo della *Relazione* come una delle leve di miglioramento. Questo ultimo approccio non esclude l'indagine delle altre cause, ma è particolarmente sensibile ad uno dei fattori possibili, proprio quello, non nascondiamocelo, che nella prassi più diffusa è proprio quello meno indagato/ considerato.

In quest'ultimo approccio, proponiamo un modello semplificato dell'individuo come una sequenza di "strati", che vanno dai Comportamenti osservati (il primo e più immediato osservabile in una organizzazione), alle Motivazioni, ai Valori sino ai Bisogni Profondi, ognuno dei quali può spiegare a sua volta parte dei Comportamenti osservati (la "cipolla" al centro in basso di Figura 14).

L'approfondimento, assieme agli attori coinvolti (*Relazione*), dei moventi psicologici che appare abbiano generato determinati Comportamenti, pone le basi per azioni (*di Sviluppo*), potenzialmente più adatte a generare un effettivo e stabile cambiamento dei comportamenti agiti.

Nel seguito presenterò alcuni esempi di analisi in cui abbiamo utilizzato il modello di Figura 14 per cominciare a delineare un repertorio di "cause profonde" che hanno agito da cause radice di casi gestionali difficili e per cominciare a definire alcune regole di comportamento/ ingaggio dei BPHR.

Gli esempi sono strutturati in due sezioni: la descrizione del caso; le lezioni apprese

Scheda 1: Vivere di Impliciti.

Il Caso

In sintesi, il caso mostra, abbastanza chiaramente, come al di là delle responsabilità oggettive che una approfondita analisi può attribuire al perché uno specifico processo sia stato completamente fuori controllo, le dinamiche fra pari, capo e collaboratore non siano state adeguate ad individuare la situazione di rischio e ad avviare per tempo le opportune azioni correttive.

Una dinamica in particolare, agita a quanto parrebbe da tutti gli attori coinvolti, sarebbe particolarmente deleteria. Nel corso della nostra analisi l'abbiamo definita come: "Vivere d'impliciti".

Come evidenzia la citazione riportata al fondo della descrizione del Caso (Figura 15, da Rif.4), un dato consolidato nell'analisi organizzativa è che, buona parte della sua complessità e della difficoltà (forse impossibilità) di averne un "completo controllo" è data dalla rilevante differenza fra valori, visioni, interessi, focus, obiettivi, condizionamenti esterni/ interni ecc. vissuti/ percepiti/ agiti dai vari attori. Queste differenze, ove non esplicitate, costituiscono altrettanti semi di progressive divaricazioni di giudizi e comportamenti, pronti ad esplodere in caso d'incidenti organizzativi. Incidenti a loro volta spesso causati da queste divaricazioni incontrollate.

Nello specifico, nel caso esaminato appare che:

- Il line manager aveva una personalissima interpretazione sulle responsabilità delle figure di *process owner* e di *supporto al process owner*, interpretazione che invertiva la visione usuale che il process owner abbia, in senso oggettivo, una responsabilità sull'andamento del processo (Implicito #1) e che non è stata condivisa con la figura di supporto;
- La *figura di supporto*, basandosi sull'interpretazione standard dell'ownership di processo, sembra non si sia fatta parte attiva nel segnalare formalmente la situazione non sotto controllo (in realtà, nel corso delle verifiche sul caso è emerso che il warning era stato sollevato in almeno un documento di monitoraggio formale) considerando che "non era compito suo, anzi che sarebbe stato, nella sua scala dei valori, un comportamento non-collaborativo, in quanto invasivo della sfera di responsabilità altrui" (Implicito #2);
- La figura di *process owner*, giustificandosi che aveva già molto da fare e che la figura di supporto aveva più esperienza sul processo (avendone avuto l'ownership in passato), avrebbe ritenuto che questi poteva benissimo continuare a supportarlo nell'incombenza (da notare che quest'aspettativa si è prorogata per ben 9 mesi…) risolvendo tutte le grane (Implicito #3).

Ci siamo anche chiesti le possibili motivazioni di questi impliciti e soprattutto della loro mancata (o carente) espressione nel corso di ben 9 mesi.

Sulla base di alcuni segnali raccolti, sia prima dei fatti in analisi sia durante le interviste agli attori (in particolare il line manager), pare di poter dedurre che:

- Da un lato, un cambiamento di responsabilità di processo, introdotto circa un anno prima, senza sufficiente gestione della comunicazione agli interessati e relativa verifica delle reazioni e delle risposte comportamentali,
- Dall'altro una differenza di stile e carattere, che ha reso i rapporti e le relazioni personali vissute come faticose (sia fra pari, sia fra capo e collaboratore), quindi poco utilizzate al fine di "fare chiarezza",

hanno permesso che degli Impliciti, pericolosi per la resa del processo: si stabilissero, indirizzassero comportamenti e decisioni, impedissero (*as a matter of fact*) interventi di confronto/ chiarimento/condivisione/miglioramento.

Anzi, a tutti gli effetti, lo strumento che, ad un osservatore esterno, appare invece essere stato usato per dirimere la questione sul grado di controllo di processo è stato un audit (un *auto-audit,* si potrebbe dire) del line manager sulla sua stessa area di responsabilità. Quando la via migliore e più ovvia, sarebbe invece stato il dialogo ed il confronto continui fra i tre attori principali coinvolti.

Figura 15

To explain further; in organisational settings, rationality usually means rationality as seen through the eyes of owners or managers. Yet, every time the perspective changes, the definition of what is rational also changes. There are many kinds of rationality, every individual has their own personal point of view, and this varies with respect to of different things e.g. processes, resources, values, visions inside an organisation, and different signals and trends outside an organisation. (C.f. Mintzberg et al. 1998). Rational decisions from one perspective can be considered less rational from another perspective.

[illegible]

Lessons learned

1) Le differenze inespresse, che qui abbiamo chiamato *Impliciti*, di valori, interpretazioni, obiettivi, focus ecc. esistono, e costituiscono spesso alcune delle premesse più importanti per decisioni ed azioni.

Questo fatto va sempre tenuto presente, ogni volta che si affronta o si vuole prevenire un problema gestionale/ relazionale, come una delle possibili cause di problemi gestionali.
Anche quando esiste un fatto oggettivo, misurabile, osservabile, e quindi condivisibile fra più attori, in realtà spesso osserviamo che la differenza di significato per i vari attori è data dal "senso che ha per ognuno di loro", proprio in funzione di quelle differenze-non-dette che si tende a trascurare, pensando o che tutti condividano un medesimo significato/ interpretazione o peggio che sia meglio non avere un confronto, per non dovere negoziare le proprie convinzioni.

2) In particolari condizioni operative, alcuni Impliciti causano anomale derive dei comportamenti organizzativi, capaci non solo di produrre decisioni puntuali errate, ma addirittura di condurre processi e prestazioni fuori controllo.

Questa considerazione deve fare annoverare gli Impliciti fra i fattori di rischio da sottoporre a screening, soprattutto in fase di prevenzione.

3) La stessa esistenza di quegli Impliciti frappone un potente ostacolo ai fisiologici e sani processi di confronto/ conflitto, discussione e ricomposizione degli interessi e dei comportamenti. Ostacolo spesso basato su una percezione di fatica della relazione, di sua spiacevolezza, di elusione del conflitto.

Nell'osservazione che facciamo dei comportamenti organizzativi, dei line manager ma non solo, situazioni di comunicazione difficile fra pari o fra capo –collaboratore, vanno evidenziati e preventivamente affrontati come BPHR:
- in un'ottica di miglioramento
- al fine di prevenire esiti peggiori (relazionali, performance individuale o collettiva –funzione/processo-);
- evidenziandole come fattore moltiplicatore di rischio in contesti già critici (funzioni di controllo su processi critici, di business con responsabilità di front end o revenue generation ecc.).

Scheda 2: Coerenza fra ruolo, obiettivo, risultati e aspettative

Il Caso:
Il caso si presenta come piuttosto classico: un collaboratore si vede attribuita una valutazione non completamente sufficiente e la contesta non trovando rispecchiato in quel giudizio il suo operato.

Si tratta di una figura commerciale, con un percorso professionale che non l'ha preparata al ruolo come richiesto dall'attuale modello di business (i compiti precedenti erano transazionali o di controllo, a supporto di attività commerciali con modello di business completamente differente).

Il collega pare abbia ricevuto in passato dal suo line manager feedback critici sulle sue capacità commerciali.

D'altro canto, lo stesso line manager, per comodità pare che gli abbia assegnato anche compiti differenti da quelli commerciali, probabilmente sfruttando altre sue attitudini ad attività amministrative/ di controllo.

Questa situazione, nella migliore delle ipotesi, ha generato attese errate nel collaboratore che, pur consapevole di non essere in linea col suo primario profilo commerciale, può aver dedotto di *aver comunque svolto le sue attività in linea con le attese **di fatto** del suo capo*.

Lesson Learned:

4) Ad un primo livello (Controllo) appare evidente l'opportunità di riaffermare che ruolo, attività ed obiettivi assegnati devono essere mantenuti col più elevato grado di allineamento possibile.

Questa semplice regola ci rammenta che:

- *Si devono affrontare i problemi di performance in modo diretto e tempestivo;*
- *Si devono allocare i compiti in modo che siano in linea coi ruoli formali, o comunque ridurre al minimo i compiti non in linea con quelli;*
- *Si possono in questo modo evitare il sorgere di equivoci (o alibi) che communque si troveranno a gestire in seguito, quasi sicuramente in condizioni più difficili.*

5) Ad un livello più profondo, si può osservare che i comportamenti non in linea di eventuali line manager stanno probabilmente ad indicare una "difficoltà a stare nel ruolo".

- *Difficoltà nel gestire la relazione con uno o più collaboratori;*
- *Senso di affaticamento, fastidio, demotivazione ecc. nel seguire con coerenza e disciplina una linea gestionale;*
- *Tendenza ad "usare al meglio" le risorse disponibili, in se fatto encomiabile, ma totalmente disfunzionale se non porta a raggiungere in modo trasparente ed equo gli obiettivi di ruolo e peggio ancora quelli di business.*

Scheda 3: Ambiguità gestionali

Il Caso

Il caso mostra un profilo piuttosto tipico degli esiti difficili cui può condurre una relazione non gestita dopo aver generato e perpetuato superficiali decisioni sulle assegnazioni di ruolo.

In sintesi, il responsabile della gestione di un team di front end (incaricato senza seguire l'iter ufficiale dell'azienda) e il ruolo commerciale che opera in quel team cominciano ad avere problemi relazionali,

legati: "a chi beneficia dello status di responsabile dell'ufficio" ed al mutuo riconoscimento dei rispettivi ruoli.

I problemi relazionali si aggravano, a causa dell'ambiguità e non gestione del responsabile da cui dipende l'ufficio/team che, di fronte alla minaccia di dimissioni del commerciale, decide di assegnare a quest'ultimo il ruolo di responsabile del team in aggiunta al suo precedente incarico (decisione non possibile, se non per esigenze temporanee, secondo le più recenti regole dell'azienda sui ruoli prettamente commerciali).

Lesson learned

6) Anche in questo caso, è ovvia la necessità di riaffermare le regole di un primo livello (Controllo) di rispetto della applicazione delle procedure stabilite per le assegnazioni di ruolo.

7) Del resto, il clima interno dei vari team e funzioni, va continuamente monitorato per rilevare per tempo segnali di tensione, incomprensioni ecc. Intercettare per tempo situazioni che stanno per diventare difficili, rende disponibili molte più possibilità per una ricomposizione, rispetto a quanto sia possibile ex post. Soprattutto perché i comportamenti alla radice delle disfunzioni, tendono a ripetersi, anziché correggersi.

I comportamenti non in linea di eventuali line manager stanno probabilmente ad indicare:

- *Incapacità nel gestire i conflitti tramite la sistematica scelta di evitare di intervenire, attendendo che la soluzione sopravvenga " da sola";*
- *Se costretti, prendere posizioni ambigue che lascino ogni interlocutore nella convinzione di essere stato compreso e difeso;*
- *In situazioni in cui la ambiguità non sia più possibile, prendere decisioni improvvise che non si è capaci di giustificare/ spiegare, ribaltando la soluzione dei problemi gestionali residui se terzi (BPHR, il responsabile di livello superiore ecc).*

Il profilo di un line manager di questo tipo in genere risulterà chiaramente non in linea coi valori dichiarati dall'azienda:

- *E' inadeguato dal punto di vista dell'efficacia manageriale;*
- *E' probabilmente indicatore di una scarsa eticità personale: in se fattore addizionale di rischio.*

Questi casi sono molto deleteri in quanto, probabilmente, ne emerge solo una ridotta porzione, manifestandosi come crisi di un qualche tipo in modo frammentato nel tempo.

Nella maggioranza dei casi invece, la soluzione in qualche modo per davvero "emerge da sola", come frutto del mutuo adattamento degli attori ad una situazione spiacevole. In molti di questi casi, si annidano quelle casistiche, così note in letteratura (Rif. 5, 6 e 7), di meccanismi collusivi, di disagio se non di sofferenza psicologica che in ultima analisi generano "team patologici" e quindi meno funzionali di quanto sarebbe possibile rispetto agli obiettivi di business assegnati.

Scheda 4: Organizzazione in Situazione di Grande Incertezza

Il Caso

Uno stato di Incertezza a livello della strategia di un business (cioè della sua finalità ed eventualmente continuità) solo in via secondaria si manifesta nelle forme di un aumento delle alternative perseguibili.

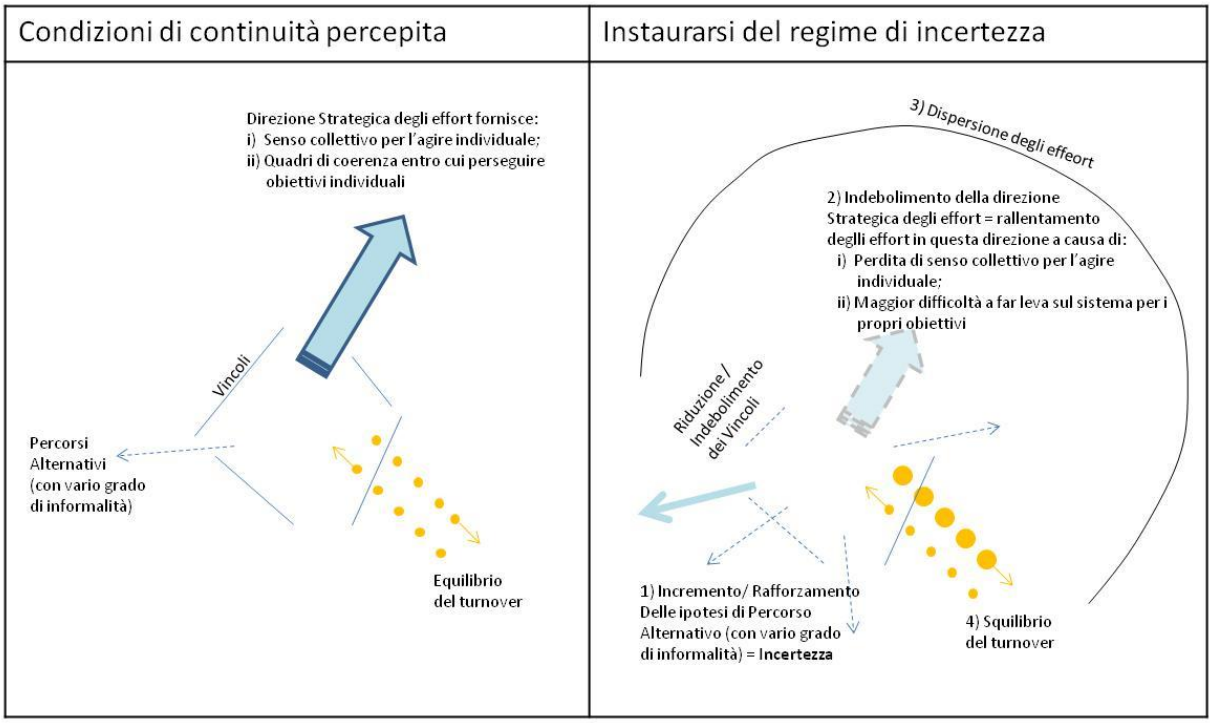
In realtà, l'effetto primario è quello del venir meno di tutta una serie di vincoli che in precedenza convergevano nel far convogliare, nella direzione della strategia di business, le energie e le motivazioni dei collaboratori.

Ad esempio, sono vincoli quelli della governance (chi gestisce, controlla, decide, con quali processi), quelli delle modalità di supporto al business da parte delle funzioni di staff, quelli che regolano i rapporti fra i vari livelli geografici di una medesima unità di business, quelli che regolano i rapporti fra un segmento del business e la BU nel suo complesso, oltre naturalmente agli obiettivi di breve/ medio/ lungo periodo con la loro capacità di regolare la valutazione dei risultati, il loro trend, la distribuzione delle risorse collettive fra cui quelle per il riconoscimento dei raggiungimenti ai vari livelli, ecc.

Il venir meno o l'**Indebolirsi dei Vincoli** di business (Figura 16) genera una serie di effetti:

- Incremento o rafforzamento di ipotesi di percorso alternativo per l'organizzazione (esempio: modi radicalmente differenti di operare, segmenti di mercato differenti, differenti assetti proprietari, con relative ristrutturazioni delle risorse assegnate; sino alla cessazione della organizzazione). E' questo effetto che genera il diffuso "**Senso di Incertezza**", collettivo ed individuale;
- Indebolimento della direzione strategica principale, con conseguente riduzione delle energie che riesce a convogliare e **Rallentamento** delle attività che concorrono a realizzarla giorno dopo giorno;
- L'aumento delle alternative potenziali e la riduzione della capacità di convogliare gli effort individuali genera una dispersione delle energie organizzative, che comporta una **Ridotta Efficacia** complessiva nel raggiungere risultati;
- Da ultimo, aumentano di valore le **Alternative Esterne** (dimissioni, uscite incentivate,…) per ristabilire livelli accettabili di Senso del proprio fare e di possibilità di raggiungere obiettivi personali, con un corrispettivo peggioramento della capacità di attrazione (sbilanciamento del turnover interno/ esterno).

Figura 16



E' interessante rilevare che la sorgente dei Vincoli è in genere vissuta dalla organizzazione come un fattore a lei esogeno. Può trattarsi della Mother Company, della Divisione di cui fa parte una linea di prodotto, oppure degli azionisti (più raramente del comportamento aggregato dei clienti: in questo caso *l'adattamento al mercato* è visto veramente come uno dei *compiti istituzionali* di una organizzazione di business).

In caso del mutare di tali vincoli, l'esigenza di adattamento viene vissuta come ulteriore necessità di chiarimento dell'identità (<<Dimmi chi sono>>), prima a livello collettivo e quindi, come sviluppo coerente in termini di strutture, ruoli ed obiettivi, di ogni singolo collaboratore. Necessità che si esprime principalmente come domanda che i livelli superiori dell'organizzazione debbono saper soddisfare fornendo gli elementi di un nuovo senso

In altri termini, la prima reazione al cadere dei vecchi vincoli esogeni è quella della ricerca di una chiara etero direzione che li ripristini, di modo che, solo al loro interno, ogni singolo collaboratore possa ricostruire i due livelli principali della sua *Motivazione a Esserci*:

L1 - Il *Chi-Sono* organizzativo, che da senso al mio effort, al mio operato, alla mia motivazione;

L2 – Il Chi-Sono come Persona, per cui tornerò a tentare di sviluppare le mie personali strategie, per raggiungere gli obiettivi individuali che mi pongo, in buona parte nell'ambito del *Chi-Sono* organizzativo.

In apparenza, sembra diffuso il pensare l'organizzazione come il contesto che *si deve offrire come compiuto,* affinchè il singolo collaboratore si senta indotto ad una efficace e motivata collaborazione.

Il non offrirsi più come alveo, entro il quale fornire il proprio contributo (insieme di vincoli che instradano nella direzione del successo, dando senso all'agire individuale ed offrendo un'opportunità per il loro riconoscimento), viene innanzi tutto vissuto come *tradimento*, di una aspettativa, di un progetto di medio-lungo termine, in quanto rescissione unilaterale di un contratto implicito, stabilitosi all'atto dello scambio fra:

– energia personali (nel mettere in gioco le proprie competenze/ esperienze) ;
– ambiente strutturato (capace di convogliarle ad un fine superiore e farne generare surplus di risorse) .

Di fronte a tale *tradimento*, sembra che sia l'*al di fuori* dell'organizzazione il luogo maggiormente deputato ad offrire opportunità per uno sviluppo più autonomo delle capacità e delle potenzialità individuali.

Lesson Learned *(da approfondire dopo una prima sperimentazione, ad esempio approfondendo il tema della necessaria maturazione delle emozioni negative, assicurando un contenimento emotivo e, al limite, facilitando/ promuovendo anche piccoli, seppur continui, confronti di realtà)*

8) Una qualunque azione di recupero, anche solo parziale, delle motivazioni individuali non potrà che ripartire dai due medesimi livelli (L1 e L2), trovando nelle relazioni gerarchiche di vario livello (in primis quella capo-collaboratore) la possibilità di una ricostruzione di senso/ prospettive:
   L1 – del senso del mio effort in un dato contesto/ organizzazione;
   L2 – delle possibilità di revisionare i miei obiettivi e di vederli supportati dall'organizzazione,

   Si dovrà cercare di porre come elementi quanto meno coesistenti (finchè dura la relazione di lavoro in essere):
   - *l'esserci nella organizzazione, in una fase di grande incertezza;*
   - *il pesare di andare altrove, ma con la piena consapevolezza di tutte le sue ben note e non minori incertezze (evitare la fuga come soluzione-pensata).*

Scheda 5: Il capo nuovo

Il Caso
La funzione X ha appena cambiato il responsabile.
A seguito di cambiamenti organizzativi, a livello di Head Quarter della multinazionale, anche l'assetto organizzativo locale è mutato.
In particolare, sono aumentati sia la frequenza di linee di riporto al di fuori del paese (verticalizzazione su specializzazioni professionali) sia il controllo locale su ruoli prima specializzati per segmento business

La riorganizzazione locale ha comportato la ridefinizione del perimetro dei team (focus e capacity), creando alcune opportunità di crescita per line manager junior.

Nel caso della sub function X-1 in particolare, si è creata una situazione potenzialmente rischiosa:
- due line manager di nomina recente hanno innescato dinamiche di esclusione sia nei confronti di altri pari (sebbene di maggiore seniority) della stessa area funzionale, sia nei confronti dei collaboratori;
- viceversa, stanno creando un nucleo relazionale chiuso che comprende il responsabile della sub function X-1 (il loro capo), un contesto manageriale "rassicurante" per il terzetto che ha più le caratteristiche di un rapporto collusivo fra pari.

Le radici di questi comportamenti sembrano risiedere, da un lato nel senso di "posizione minacciata" (anche se per differenti motivazioni) da parte dei due junior line manager, dall'altro dalla scarsa capacità manageriale del responsabile di X-1 che, preferendo relazioni non problematiche all'interno del suo team, sembra scivolare nella tentazione di instaurare un rapporto collusivo coi due junior.

I vissuti di minaccia al proprio ruolo dei due junior sembrano essere causati rispettivamente da:
- percezione di essere junior, impreparati e quindi insicuri rispetto al ruolo;
- percezione di essere oggetto di invidia da parte di chi "non è stato scelto".

Questa dinamica ha alcune conseguenze, già rilevate dal responsabile della funzione X, fra cui:
- il responsabile di X-1 non governa le dinamiche della sua funzione, affidandosi alla relazione prioritaria e tranquillizzante coi due junior line manager;
- il non interessamento diretto del responsabile di X-1 e le dinamiche di esclusione attivate dai due line manager junior non solo non favoriscono lo sviluppo degli altri collaboratori, ma creano un clima che tende a scoraggiare iniziative ed autonomia, individuali o di gruppo.

Considerando il contesto critico in cui opera la funzione X-1 (assicurazione della conformità a norme e regolamenti), con urgenti necessità di miglioramento del livello di influenza e servizio più volte segnalate dalle linee di business, le dinamiche appena descritte risultano essere del tutto inadeguate, anzi contro producenti.

Lesson Learned (*Utile sviluppare semplici linee guida HR con cui coadiuvare i responsabili di funzione in caso di: gestione dell'Imprinting (cosi come qui descritto) o promozione di line manager)*

9) In ogni caso che comporti un cambiamento degli assetti di una organizzazione (nomina di nuovi responsabili, cambiamenti di ruolo, re design dei processi,….), al contorno si stabiliscono nuove aspettative che dovrebbero influenzare i comportamenti organizzativi dei vari attori.
   Una serie di inconvenienti possono sicuramente presentarsi in questa situazione, fra cui:
   - *le aspettative sorgenti (o sopite) non vengono esplicitate;*
   - *non sono comprese;*
   - *non sono gestite.*

Uno dei ruoli della figura del "responsabile", in questo contesto di cambiamento/ adattamento è proprio quello di comunicare le aspettative e stimolare, promuovere, monitorare, correggere se necessario affinchè i comportamenti e le prestazioni dei collaboratori ai vari livelli si allineino ad esse.
Il "responsabile" deve insomma assicurare che tutto il suo team, ai vari livelli, abbia un "Imprinting" sulle nuove aspettative che l'organizzazione ha nei loro confronti, come gruppo e come individui.

Il caso presentato è un classico di come questo Imprinting non sia stato curato dal responsabile (di X-1) anzi, di come egli sia stato piuttosto il tramite inconsapevole (o colluso) di un Imprinting di natura completamente differente, promosso da due dei suoi collaboratori.

10) Il secondo aspetto evidenziato dal caso è quello della necessità di assicurare, soprattutto in presenza di scarsità di risorse e quindi di opzioni per la copertura di nuove posizioni, uno stretto monitoraggio della evoluzione dei comportamenti di line manager recentemente promossi (capi junior o comunque con significativi incrementi di responsabilità). Assicurando, li dove necessario, feedback e supporti (es. coachig) precisi e diretti, fino ad azioni più radicali, in caso di mancato miglioramento.

C. Riflessioni ex post

Alla base del Modello descritto in Figura 14 ci sono alcune considerazioni che possono essere sintetizzate nelle domande/ risposte che seguono.

Perché non costruire un repertorio di potenziali cause radice di comportamenti organizzativi problematici, sulla base della letteratura anziché di casi?
Abbiamo considerato che tipologia e frequenza delle motivazioni psicologiche che si manifestano in una data organizzazione possano essere influenzati in modo caratteristico da quest'ultima. Ad esempio, processi di rinforzo o selezione, possono agire sugli attori organizzativi in modo da far emergere, in una data organizzazione, in modo selettivo determinati bisogni, comportamenti o valori anziché altri.

Perché l'approccio basato sul Controllo (e la riduzione degli scostamenti come azione) non viene considerato sufficiente per correggere/ migliorare le situazioni fuori controllo?
La letteratura in tema di complessità organizzativa (Rif 1) da tempo riconosce fra l'altro che:
- *Le regole possono mutare senza comportare cambiamenti nei comportamenti e viceversa;*
- *Scopi ed intenzioni (a livello cosciente) delle persone sono debolmente correlati ai comportamenti effettivamente agiti;*
- *Le persone, in particolare in un contesto di forte interazione simbolica come le organizzazioni, lottano per il controllo delle interpretazioni condivise, per cui ruoli e regole sono il risultato di negoziazioni in questa lotta per definire i significati.*

Per queste ed altre considerazioni, appare illusoria una azione di governo che si fondi sul solo controllo, o sulla sola "regolazione normativa" dei comportamenti. Va preso atto che una più efficace azione di governo non può prescindere dal dover influire su più livelli:

- *Da un lato, certamente processi, procedure, strutture organizzative, ruoli ecc;*
- *Dall'altro: comportamenti, motivazioni, valori e bisogni profondi degli attori*.

Il suggerimento di agire, in caso di cause radice riconducibili al fattore umano, sui vari livelli dell'agire psicologico che hanno mosso gli attori promette di rendere i processi aziendali più deterministici (più controllabili), almeno sul lungo termine?

Non crediamo che il risultato sarà di portare, neppure sul lungo termine, più "in controllo" i processi organizzativi. L'allineamento fra i vari elementi dell'organizzazione è dinamico (risultato anche di continue negoziazioni ed adattamenti al contesto) e la cura nell'assicurarla per essere efficace deve essere un compito continuo, minuto (di dettaglio) ed ampiamente diffuso. Crediamo che da un lato abbia più senso parlare di una di un "maggior grado di consapevolezza dell'evoluzione dei processi e del loro out come".

Dall'altro, che un risultato perseguibile possa essere quello di limitare l'azione "in deriva" (ed in progressione sempre più tale, se non gestita) di alcuni agenti organizzativi (ma questo beneficio, come già detto, in alcun modo elimina l'intrinseca variabilità di processi complessi come sempre più sono quelli organizzativi). Anzi, da questo punto di vista appare piuttosto probabile che siano profondamente da adattare le modalità di leadership, di "attesa di controllo" e possibilità di governo/ indirizzo (Rif 2 e 3)

La azione sulla deriva di comportamenti individuali non ha anch'essa uno scopo, ad un altro livello, di "riportare in controllo" una situazione?

In parte si, ma l'intento principale è soprattutto indiretto: recuperare la capacità dell'agente organizzativo di interagire costruttivamente con le reti di relazioni di cui l'organizzazione si alimenta (Rif. 3), quindi parleremmo piuttosto di acquisizione di capacità di auto-controllo. Non solo per "funzionare correttamente" (criterio dello standard di prestazione e del suo controllo), ma soprattutto per adattarsi alle sfide, alle situazioni inattese ed innovarsi contribuendo alla definizione delle nuove (e temporanee) regole.

Naturalmente, quello qui presentato non è l'unico modello utilizzabile per affrontare la gestione dei casi difficili.

Ad esempio, un approccio che di recente stiamo cercando di approfondire è quello che vede queste situazioni come conflitti potenziali o in atto.

Stiamo quindi approfondendo gli strumenti che la letteratura mette a disposizione in tema di gestione, prevenzione e trasformazione costruttiva dei conflitti, in ambito micro organizzativo.

La fase successiva prevede il riesame con questi strumenti dei casi più emblematici che abbiamo incontrato (fra cui quelli qui presentati) per verificare il valore aggiunto rispetto alle analisi precedenti.

Passeremo infine ad una sperimentazione in campo integrando i nuovi strumenti nella nostra cassetta degli attrezzi. Probabilmente avremo occasione di riparlarne nella Postfazione a questa serie di e.book.

D. Bibliografia/ Sitografia

Rif. 1 "Complexity Theory and Organization Science" Philip Anderson, in Organization Science Vol.10, nr 3, Maggio – Giugno 1999

Rif. 2 "Managing Complex Organizations: Complexity Thinking and Science and Art of Management", K.A.Richardson, E:CO Issue Vol. 10 nr 2, 2008 (pp 13-26)

Rif. 3 "Leadership in Complex Organizations", Russ Marion, Mary Uhl-Bien, Leadership Quarterly 12:4, 2001 (pp 389-418)

Rif.4 "Allowing Complexity into the Puzzle of Strategic Sensemaking", Mika Aaltonen PhD Development Director Finland Futures Research Centre, Turku School of Economics and Bus.Admin (6/2003)

Rif. 5 "L'organizzazione nevrotica. Una diagnosi in profondità dei disturbi e delle patologie del comportamento organizzativo", Manfred Kets de Vries e Danny Miller, 02/1996, Raffaello Cortina Editore

Rif. 6 "L'organizzazione irrazionale. La dimensione nascosta dei comportamenti organizzativi", M.Kets de Vries e C.Xella, 11/2001, Raffaello Cortina Editore

Rif.7 "La vita organizzativa. Difese, collusioni e ostilità nelle relazioni di lavoro", G. Piero Quaglino, 03/ 2004, Raffaello Cortina Editore

Rif.8 "Root Cause Analysis", P.F.Wilson, L.D.Dell, G.F.Anderson, 1993, ASQC Quality Press (per un approfondimento del concetto operativo di causa-radice)

3.4 Verifiche di coerenza, un esempio

A. Introduzione

Non sempre accade che le prassi conosciute tramite un apprendimento sul lavoro vengano approfondite nelle loro premesse teoriche o ne sia verificata la coerenza con altre prassi in uso.

Queste verifiche, nella maggioranza dei casi sono molto utili, favorendo un riesame critico del perché si fanno determinate cose, dei benefici realmente colti rispetto alle aspettative iniziali o teoriche, di come si possano rinforzare alcuni processi, ecc.

A titolo d'esempio, ho deciso di presentare il confronto di coerenza fra tre prassi in apparenza poco correlate fra di loro:

- La prima prassi è legata ad uno degli approcci più datati all'orientamento (*Theory of Work Adjustement*), ma in alcuni contesti ancora adottato (ad esempio in fase di selezione) per la sua semplicità e rapidità di utilizzo, grazie all'impiego di test molto noti e consolidati;
- La seconda è quella dei sondaggi d'opinione dei collaboratori per indagare la loro soddisfazione ed il livello del loro engagement;
- La terza è quella delle valutazioni delle prestazioni individuali.

B. L'esperienza

La Teoria dell'Adattamento al Lavoro è stata sviluppata fra gli anni 60 e 70 dall'università del Minnesota (Rif.1). E' uno dei cosi detti "*Modelli P-E*" (Person – Environment) ,in quanto interessato ad indagare come le differenze personali interagiscono e sono compatibili con quelle dei contesti lavorativi (E).

E' una teoria sul grado di coerenza (*fit*) fra due insiemi di variabili (di P e di E), considerate "stabili nel lungo termine" (questo è uno dei principali limiti di questo tipo di teoria se applicata ad un contesto come quello odierno, in cui il focus si è oramai spostato sul tema opposto delle "transizioni di vita e di lavoro").
I suoi due costrutti principali sono:

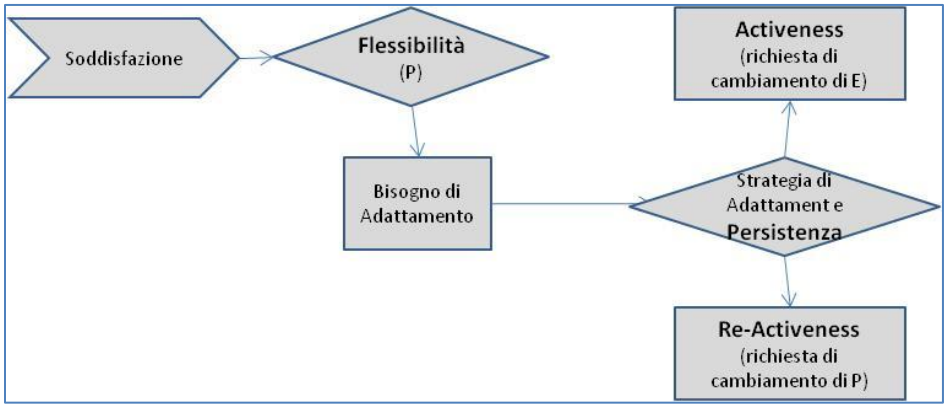
- l'Adattamento, cioè il grado di fit fra P ed E;
- l'Interazione, cioè la mutua influenza fra P ed E.

I tre indicatori chiave che la teoria è interessata a valutare (i primi due tramite specifici questionari : Rif.2) sono:

- Satisfaction (di P per E)
- Satisfactoriness (di E per P)
- Tenure (della relazione fra P ed E).

Questa teoria si pone sia un obiettivo predittivo (Modello Predittivo), raggiungibile in quanto Soddisfazione/ Satisfactoriness sono congiuntamente predittivi del grado di Tenure (vedi Figura 18), sia un obiettivo di tipo descrittivo (Modello di Processo) delle modalità di Interazione fra P ed E (vedi Figura 17).

Figura 17 Schema semplificato del Modello di Processo correlato alla teoria del Work Adjustment



Nell'ambito dei processi HR, le valutazioni di Satisfaction e Satisfactoriness sono in genere effettuate tramite:

- Employee Survey (ES), per la Satisfaction;
- Valutazione della Prestazione (VP), per la Satisfactoriness.

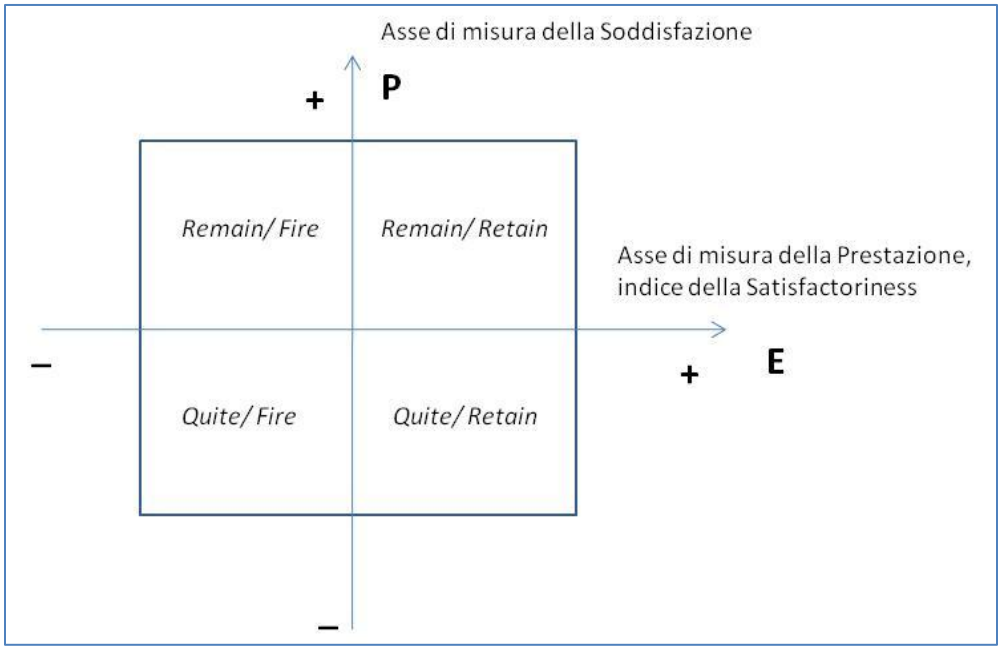
Questi strumenti, per i vincoli a cui sono soggetti, introducono delle asimmetrie informative per gli attori: collaboratori (P) e azienda (E), e quindi portano ad una sub ottimizzazioni di processo nel loro impiego a fini decisionali:

- Le Survey forniscono info di natura statistica (principalmente a causa del vincolo sulla privacy delle opinioni individuali) e non correlate al livello di prestazione che l'azienda ha attribuito al singolo partecipante (in molti paesi non è considerato appropriato correlare le opinioni espresse sull'azienda alla valutazione individuale di prestazione, pertanto, neppure a fini statistici viene raccolta l'informazione sulla prestazione durante il sondaggio);
- Viceversa, il dipendente ha una visione più completa sul grado di Satisfaction e Satisfactoriness che lo riguardano. Infatti è perfettamente consapevole del suo livello di soddisfazione e viene portato a conoscenza della Satisfactoriness dell'azienda durante la VP.

Di conseguenza, senza l'utilizzo di ulteriori strumenti (ad es.: il colloquio continuo capo-collaboratore, gli upward feedback, ecc.).

- L'azienda (E) basa le sue decisioni "Retain/ Fire" su una sola dimensione: la Satisfactoriness per l'individuo (P), tramite la VP individuale (ciò equivale ad avere informazioni solo sul posizionamento del collaboratore sull'asse E di Figura 18);
- Il collaboratore (P) viceversa può fruire di un quadro informativo che lo riguarda più completo (il suo posizionamento sull'intero schema di Figura 18)

Figura 18



In particolare, dal primo punto si generano i bisogni delle aziende di valutazione dei People Risk, di Retention nello specifico, essendo all'oscuro, per la popolazione di alta Satisfactoriness, delle situazioni individuali di Satisfaction, della loro evoluzione nel tempo (anche per il gioco differenziale delle pressioni del mercato del lavoro) e degli elementi caso per caso più determinanti per la coerenza fra la Satisfactoriness dell'azienda per un dato collaboratore e la Satisfaction di questi nei confronti deell'azienda.

Queste considerazioni, inoltre, spingono ad una revisione del tipo di finalità delle Survey, da solo non potendo fornire un contributo sufficientemente accurato:

- predittivo per la Tenure, se non nel caso estremo di bassissima Satisfaction media, con conseguenze potenzialmente rilevanti per il tasso di attrito complessivo di una organizzazione, e quindi per le sue efficienza/ efficacia operative e la sua reputazione come Employer (Employer Branding);
- indicativo delle dinamiche di Interazione P-E (Modello di Processo non operabile).

Inoltre, sussiste una ulteriore asimmetria: di focalizzazione, nell'area dell'utilizzo delle informazioni su Satisfaction / Satisfactoriness acquisite tramite i due strumenti Survey/ VP.

Le conseguenze sull'efficacia del processo di Interazione fra i due attori P-E (efficacia del Modello di Processo), e quindi di miglioramento, non sono trascurabili.
Di fatto, i risultati delle Survey tendono a focalizzare l'attenzione sulle azioni che deve fare l'azienda ("Activeness" dell'azienda); come se i risultati di Satisfaction ponessero solo richieste implicite di cambiamento "*da parte di P verso E*".

Al contrario, la VP genera aspettative esplicite di E per la Re-Activeness da parte del collaboratore: con questo strumento l'azienda (E) pone richieste esplicite di cambiamento al collaboratore (P).

I due strumenti non dialogano, disperdendo l'opportunità di costruire un quadro informativo integrato e complessivo, e quindi di allocare in modo più razionale/ coerente le aspettative e le risorse per la quota rispettiva di cambiamento da parte di E e di P.

Possibili azioni correttive

- Asimmetria informativa:
  L'azienda potrà colmare parte del suo gap informativo sulla Satisfaction individuale (almeno per segmenti di popolazione prioritari: vedi più sotto) attraverso programmi di interviste col personale. L'agenda di questi incontri dovrà contenere elementi adeguati alla verifica della soddisfazione, fra i quali, molto mirate alla predizione della Tenure, sono le domande della Stay Interview (Rif.3: vedere anche il paragrafo 2.3 Aspettative di Carriera).

- Asimmetria di focalizzazione:
  L'azienda potrà ottimizzare le sue scelte di allocazione delle aspettative di cambiamento, e delle relative risorse, innanzi tutto curando la costruzione di un quadro informativo integrato secondo lo schema di Figura 2. Quindi curandone una interpretazione condivisa fra tutti i manager coinvolti.
  In assenza di rilevanti capacità di analisi di grosse moli di dati ed informazioni, sarà comunque utile e fattibile costruire quadri parziali stabilendo criteri di priorità.
  Per esempio, "ricostruire il quadro completo di Figura 1 per uno o più fra":
  - Il segmento di popolazione di più alta Satisfactoriness (in genere attorno al 10-20%);
  - Le aree funzionali o le famiglie professionali più critiche per il raggiungimento dei risultati di business;
  - I team con più bassa Satisfaction per il Line Manager (in quanto, fra le cause radice dell'attrito, è in genere la principale)

C. Riflessioni ex post

Non so se sia veramente necessario ribadire l'utilità delle verifiche di coerenza, ma mi è sempre parso un passaggio fondamentale, tanto più ora che i sistemi di gestione tendono a divenire via via più complessi, cioè articolati interconnessi evolutivi e purtroppo frammentati (in attesa che diventi realtà quotidiana l'integrazione verticale dei flussi informativi generati dai processi, così come promesso dai vari concept della "4^ rivoluzione industriale". Vedere ad esempio Rif.4).

Questo tipo di verifica è consigliabile venga fatto ex ante alle modifiche/ innovazioni di processo (*process change management*), ma anche una applicazione ex post può apportare i suoi benefici potendo:

- Illuminare punti ciechi di processi/ procedure (*blind spot*);
- Favorire il riesame di vecchie premesse ed aspettative, per confronto coi risultati effettivi;
- Evidenziando aree di miglioramento, che possono contribuire ad una maggiore efficacia del sistema gestionale nel suo complesso;
- Offrire l'occasione per confrontarsi con l'evoluzione della tecnologia e delle prassi, contattando le migliori aziende in quel campo ed i migliori solution provider (*benchmark* a fini di innovazione).

D. Bibliografia/ Sitografia

Rif. 1 "Manuale di Psicologia dell'Orientamento e career Counseling nel XXI Secolo", Capitolo I "La teoria dell'adattamento al lavoro", A.Di Fabio, 2009, ed. Giunti.

Rif.2 Il Minnesota Satisfaction Questionnaire ed il Minnesota Satisfactoriness Questionnaire sono reperibili nel web.

Rif.3 "Rethinking Retention in Good Times and Bad", R.P.Finnegan, 2009

Rif.4 "Manufacturing next act", C.Bauer, D.Wee, June 2015, McKinsey & Company (www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/manufacturings-next-act)

L'autore

Domenico Famà è HR Business Partner dal 2004 ed ha ricoperto questo ruolo in diverse aziende multinazionali, dopo aver cominciato a lavorare nella funzione HR nel 2000. In precedenza ha svolto attività tecniche, dopo una laurea in Fisica all'Università di Pisa nel 1986.

Domenico è un utente appassionato di social networks, di cui cerca di esplorare le potenzialità, compatibilmente coi limiti di tempo di una vita sola.

Appassionato dei temi del lavoro nelle organizzazioni e nella società, cerca di seguire affannosamente la sua evoluzione sempre più veloce. In particolare dedicandosi ad alcune tematiche: etica ed innovazione della cultura manageriale; inclusione delle diversità e relazioni interculturali; auto-orientamento nelle transizioni di vita-lavoro.

Con lo scopo di diffondere una cultura manageriale innovativa ed etica, supporta attivamente alcune associazioni no profit, ad esempio l'European Foundation for Quality Management: www.efqm.org, per cui svolge opera volontaria di Assessor per le aziende che desiderano impegnarsi in un percorso per l'Eccellenza.

Sulle tematiche dell'inclusione delle differenze e delle relazioni interculturali, interviene volentieri ad incontri e seminari ed ha pubblicato, con A.Cilona, il capitolo sulla gestione della Diversity ("Diversity: Prospettive e Criticità") in "Persone, Organizzazioni e Lavoro", Franco Angeli 2009, curato dal Prof. A Cocozza della LUISS.

In tema di orientamento nelle transizioni di vita-carriera, per giovani in fase di inserimento nel mondo del lavoro o per profili più senior, ha spesso collaborato in partnership con Fondazioni come quelle di Adecco o ATM, nell'ambito delle attività di Citizenship delle aziende in cui lavora.

Coltiva (nel senso più proprio del termine) un sogno: avviare una attività di trasformazione agroalimentare, sviluppando un piccolo fondo di proprietà seguendo criteri di sostenibilità (ambientale, sociale), di biodiversità (salvaguardia di specie native), di innovazione tecnologica (micro agricoltura) e di accoglienza di eccellenza, dando corpo nel suo piccolo al detto "dalle stelle alle stalle" (dalla fisica all'agricoltura)

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Tu sei libero di:
Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato
Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Alle seguenti condizioni:
Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.slideshare.net/domfama è sempre obbligatoria