

LA FORMULA “SEGRETA” DELLA PERFORMANCE

RICORDO ancora una mattina di 25 anni fa, quando un collega senior in una nota società di consulenza segnò su una flipchart una semplice formula: $P = M \times S$.

Ovvero, la performance (P) delle persone è funzione della motivazione (M), moltiplicata per le competenze (S - skill). Per migliorare i risultati, il management deve agire su due fattori: motivazione e competenze delle persone, ricor-

dando che i risultati non ne sono semplicemente la somma: se manca uno dei due fattori (o è molto debole) il risultato è fortemente limitato. In altre parole, grande competenza ma scarso impegno non porta a risultati individuali apprezzabili (e viceversa).

Nelle organizzazioni la formula deve essere integrata con un terzo fattore fondamentale: la collaborazione. La performance di un'organizzazione è la sommatoria delle performance degli individui moltiplicata

Collaborazione, motivazione e competenze: tre ingredienti fondamentali che ogni azienda deve ricordare sempre per ottenere risultati positivi e duraturi nel tempo

Stefano de Paolis

managing director Hoppecke Italia



per la loro collaborazione (C): $P = \text{somatoria di } M(i) \times S(i) \times C$. Anche in questo caso, risultati eccellenti di singoli individui che non collaborano non portano a risultati positivi delle organizzazioni: ciò vale nei team di lavoro (reparti, funzioni e team di progetto...) e business unit o organizzazioni intere.

Questi tre fattori chiave sono esplicitati sinteticamente nella semplice formula $P = M \times S \times C$,

La collaborazione è fondamentale, in particolare in attività, processi e progetti aziendali caratterizzati da interfunzionalità/multidisciplinarietà e frammentarietà e in contesti in frequente o continuo cambiamento e apprendimento

che aiuta dirigenti e quadri a indirizzare le scelte secondo i principi e le leve organizzative fondamentali per il successo delle aziende. La necessità di aumentare la produttività del sistema Paese, in particolare nelle organizzazioni, negli enti pubblici e nelle aziende di servizi, e la crescente automazione dei processi amministrativi e pro-

duttivi, deve spingere a interrogarsi continuamente su come sviluppare le competenze (know-how), come aumentare la motivazione delle risorse e come favorire un clima di collaborazione interna e con gli stakeholder (clienti, fornitori, amministrazioni e servizi locali...).

Una cultura aziendale orientata all'autorità e al controllo diviene sempre meno funzionale in un contesto sociale e organizzativo evoluto e complesso, impattato da moderni strumenti e forme di lavoro (si pensi, ad esempio, allo smart working), caratterizzato da filiere globali specializzate e dalle nuove modalità di comunicazione e relativi tempi di risposta attesi.

I tempi del miglioramento

Processi e meccanismi organizzativi, come ad esempio le strutture e le gerarchie, i criteri di carriera, i sistemi di incentivazione, le regole di recruiting e i percorsi di formazione da una parte e i comportamenti informali (leadership, autorevolezza, educazione...) dall'altra, forgiato nel tempo le organizzazioni, con effetti sui livelli di motivazione, collaborazione e competenze.

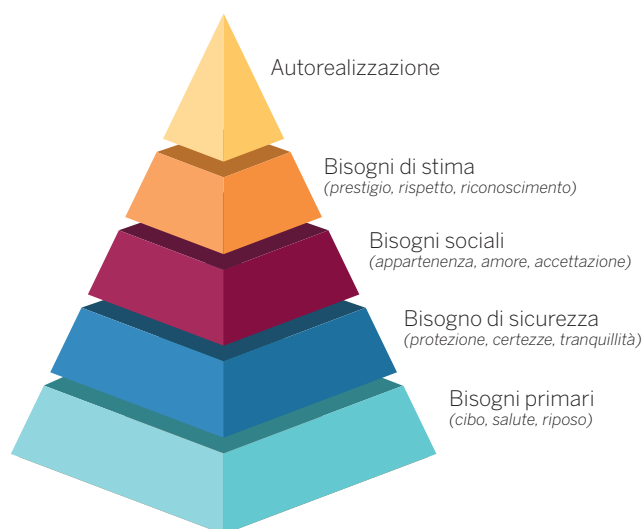
Processi e meccanismi organizzativi strutturati possono essere "disegnati" o modificati a tavolino in tempi programmabili, per essere poi implementati. I comportamenti informali sono in-

fluenzati dai fattori precedenti e dalle preferenze individuali ed evolvono in tempi incerti. Migliorare competenze complesse, come ad esempio skill attitudinali o competenze specialistiche, richiede tempo, anche anni, e l'accumulo di esperienza diretta l'inserimento di risorse dall'esterno. Migliorare collaborazione e motivazione può essere ottenuto nel medio-breve termine, guadagnando tempo per agire anche sullo sviluppo delle competenze.

Puntare alla collaborazione

La collaborazione è fondamentale, in particolare in attività, processi e progetti aziendali caratterizzati da interfunzionalità/multidisciplinarietà e frammentarietà e in contesti in frequente o continuo cambiamento e apprendimento, oggi sempre più diffusi. Creare un clima aziendale che rafforzi la collaborazione fra colleghi coinvolge fattori fortemente culturali, doti di leadership e autorevolezza dei manager e altri aspetti soft come le occasioni di confronto costruttivo ed eventi di socializzazione fra colleghi. Esistono inoltre meccanismi specifici, come l'analisi e la condivisione di obiettivi complessivi, la definizione di premi e bonus legati al raggiungimento di obiettivi condivisi e la definizione e la chiarezza dei ruoli in azienda e nei team di progetto per ridurre i rischi di conflitto.

Piramide di Maslow



Agire sulla motivazione

I driver motivazionali delle persone sono vari e un approfondimento aprirebbe un mondo sempre nuovo sulla psiche umana. Tuttavia, possono essere ricondotti al modello di Maslow (vedi immagine), che individua una struttura piramidale di bisogni degli individui, tipicamente soddisfatti in sequenza e riconducibili ad aspetti economici e di status. Il modello identifica bisogni primari, come quelli fisiologici e di sicurezza, e bisogni evoluti, come l'appartenenza, il riconoscimento/stima e l'auto-realizzazione.

Si può agire sulla motivazione degli individui in tempi rapidi, sia attraverso comportamenti informali, ad esempio da parte dei responsabili, sia attraverso misure specifiche di incentivazione, come il riconoscimento di premi personali legati a obiettivi. Nel medio-lungo periodo contribuiscono alla motivazione una cultura organiz-

zativa orientata al rispetto e alla meritocrazia, con criteri trasparenti di carriera, un'attenzione alle persone con stimoli positivi, il coinvolgimento, la condivisione top-down di informazioni e l'ascolto. La creazione, anche all'esterno, di un'immagine positiva dell'azienda e la comunicazione dei suoi scopi "alti", con una visione orientata a tutti gli stakeholder, favorisce la motivazione delle persone che vi lavorano.

Sviluppare le competenze

Tempi e modi per migliorare le competenze in azienda sono diversi: competenze e conoscenze specifiche possono essere acquisite con la partecipazione a corsi di formazione, altre competenze più complesse, ad esempio l'orientamento al cliente, il problem solving, le capacità comunicative – caratteristiche più vicine ad attitudini personali – richiedono tempo ed esperienza e la progettazione di percorsi di carriera interfunziona-

li. In fasi di cambiamento, durante riorganizzazioni o ristrutturazioni aziendali, l'organizzazione si può orientare anche alla selezione di nuovi ruoli e alla sostituzione di manager e dipendenti con profili più adeguati. Naturalmente, per migliorare i risultati, oltre che agire sul capitale umano usando le leve della motivazione, delle competenze e della collaborazione, si deve agire sul capitale tecnologico attraverso investimenti su processi amministrativi e strumenti informatici, digitali, informativi e, nelle realtà industriali, sui processi produttivi e sul capitale fisso. Tuttavia, in prima battuta, risorse e strumenti già disponibili devono essere utilizzati al meglio, e saranno persone competenti, se motivate e collaborative, a suggerire miglioramenti e investimenti da valutare. Gli individui sono più motivati in contesti di lavoro collaborativi e se ciò li aiuta a raggiungere i loro obiettivi. Inoltre, con il confronto e lo scambio di esperienze e idee, si sviluppano competenze: collaborazione, motivazione e competenze sono fortemente sinergiche, rafforzandosi reciprocamente in un circolo virtuoso. Ecco perché in tutti i casi di successo questi tre ingredienti non mancano mai e, anzi, una volta messa a punto su queste basi, la "macchina organizzativa" consente di ottenere risultati positivi duraturi e non immediatamente replicabili dai concorrenti. ■