

LA VALUTAZIONE 360° FEEDBACK E LO SVILUPPO DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E DEL TEAM

Michele Confalonieri

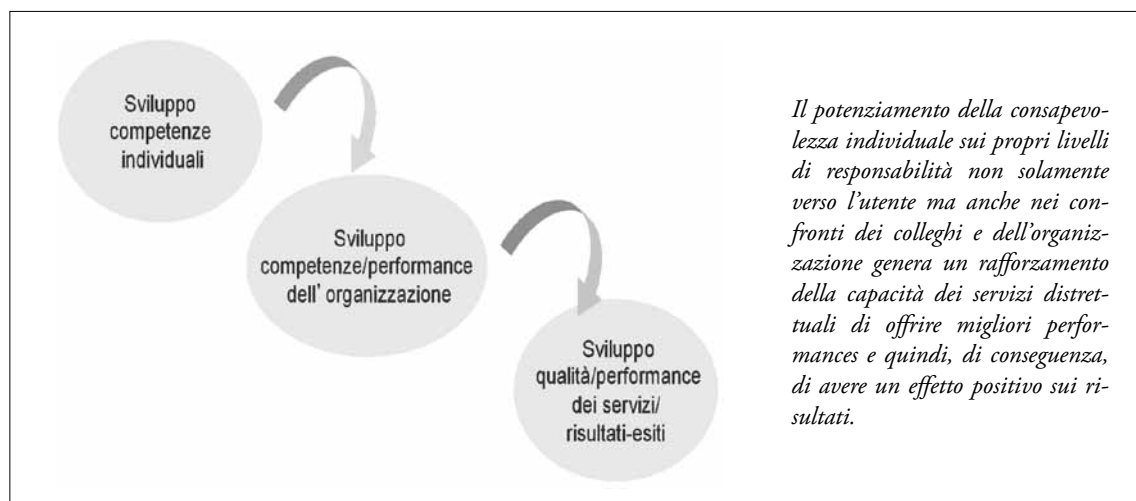
Partner fondatore di Pipol Persone e Organizzazione

Contesto di riferimento

L'attuale fase di tensione cui sono sottoposte le organizzazioni sanitarie implicano rilevanti cambiamenti a livello organizzativo fondati su una nuova centralità dei servizi realmente orientati alla persona-assistito, su più elevati livelli di responsabilità verso obiettivi e risultati, su nuovi criteri di economicità e qualità, sulla semplificazione-miglioramento dei processi ed infine sull'innovazione dei sistemi di gestione del personale, centrati sugli operatori e sulle competenze nonché finalizzati a promuovere e sostenere nel tempo il lavoro in team.

In questo processo di forte cambiamento della Sanità (acuito dalle restrizioni finanziarie) diventano sempre più **fattori strategici di successo gli operatori, le loro competenze**, la qualità delle relazioni reciproche (professionali ma anche umane in senso generale), le interrelazioni ed interdipendenze connesse anche al livello di motivazione ed impegno, gli aspetti quali/quantitativi delle collaborazioni ed integrazioni, il clima interno dell'organizzazione, la responsabilità di farsi carico di decisioni e soluzioni che supportino gruppi di lavoro nel quotidiano e, come conseguenza, l'Azienda nella realizzazione della mission istituzionale.

L'esigenza di verificare la congruenza tra risorse e obiettivi, la rispondenza tra azioni e risultati, l'allineamento tra strategie aziendali e attività individuali, non può non passare attraverso la **costruzione di un sistema che faccia del "feedback sulle cose fatte" l'asse portante di un modello di servizio centrato sulla responsabilità del risultato e che aiuti gli operatori a superare la visione delle "re-**



sponsabilità formali” (che può generare comportamenti improntati al “non agisco in quanto non è di mia competenza”), antitetica rispetto alle attuali vere esigenze del lavoro di distretto, ovvero ad approcci alla persona unitari, globali, coordinati e continuativi.

Da qui la necessità di rendere trasparenti i livelli di responsabilità, per promuovere la cultura del “rendersi conto per rendere conto” prioritariamente tra coloro che hanno responsabilità di gestire risorse umane, nella logica del rispondere non solamente a chi è sovraordinato ma erga omnes, e dunque è chiamato ad accettare leali momenti di confronto per elevare leadership e capacità (credibilità) di governare le risorse umane affidate. Per sintetizzare quanto detto precedentemente potremmo utilizzare uno slogan: **“dalle competenze ai servizi”**.

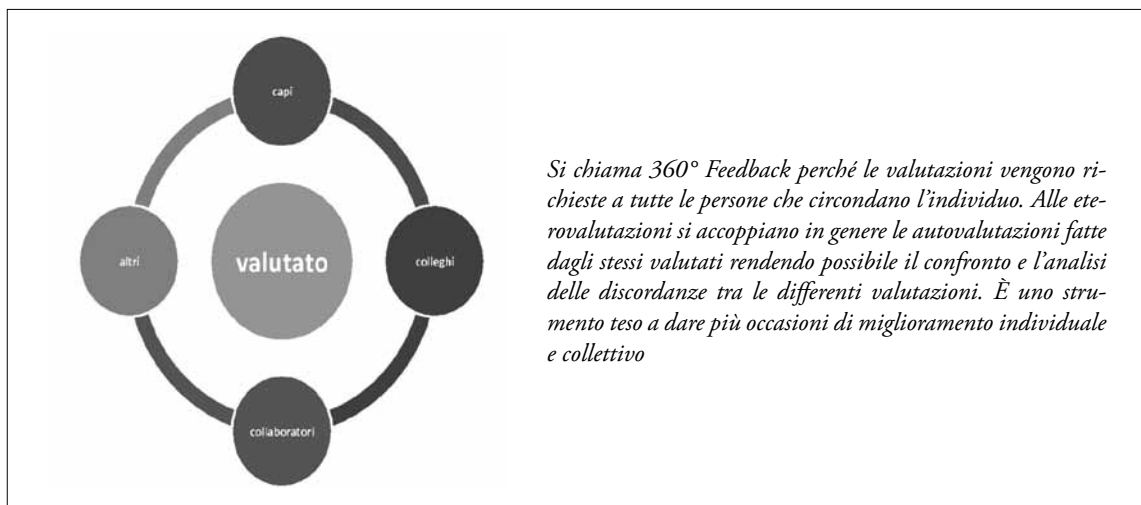
Cos'è il 360° feedback

Il 360° Feedback è un sistema che consente ad una persona di ricevere feedback orientati allo sviluppo, relativi a competenze chiave, da una pluralità di persone (capi, membri del team, collaboratori, colleghi di altre funzioni o servizi che hanno rapporti di lavoro o anche clienti) con le quali ha contatti lavorativi istituzionali, diversificati per finalità e modello di relazione organizzativa e confrontabili con una propria autovalutazione.

Si tratta quindi di un **processo conoscitivo multi-source/multi-level** volto a raccogliere, in **forma anonima e strutturata**, i feedback alla persona in ordine alle **competenze trasversali** ritenute “chiave” dall'azienda e che consente di sviluppare comportamenti organizzativi più appropriati al ruolo ed al contesto e più efficaci in termini di risultati

Sempre di più oggi il miglioramento dell'efficienza delle persone e delle aziende passa attraverso l'attivazione di interventi di sviluppo basati sulle competenze richieste per mettere in atto prestazioni di successo.

Nell'ambito dei processi strategici di cambiamento, l'uso del 360° Feedback rappresenta una modalità di grande coinvolgimento del personale, a più livelli aziendali, finalizzato non al “giudizio” ma ad un processo di comunicazione costruttivo orientato al miglioramento.



Perché utilizzarlo

Viene utilizzato dalle organizzazioni che intendono focalizzarsi **sullo sviluppo del proprio capitale umano**, per consentire di **acquisire consapevolezza** sulla percezione che gli interlocutori aziendali più prossimi hanno della propria efficacia organizzativa.

In particolare contribuisce a promuovere:

- una **maggiore comprensione dei comportamenti necessari** a migliorare la propria performance;
- una focalizzazione più accurata delle proprie **aree di forza e di miglioramento**;
- un **coinvolgimento e un dialogo più ampio** delle persone sulle core competence aziendali;
- la promozione del processo di **auto-apprendimento** e di **miglioramento continuo**.

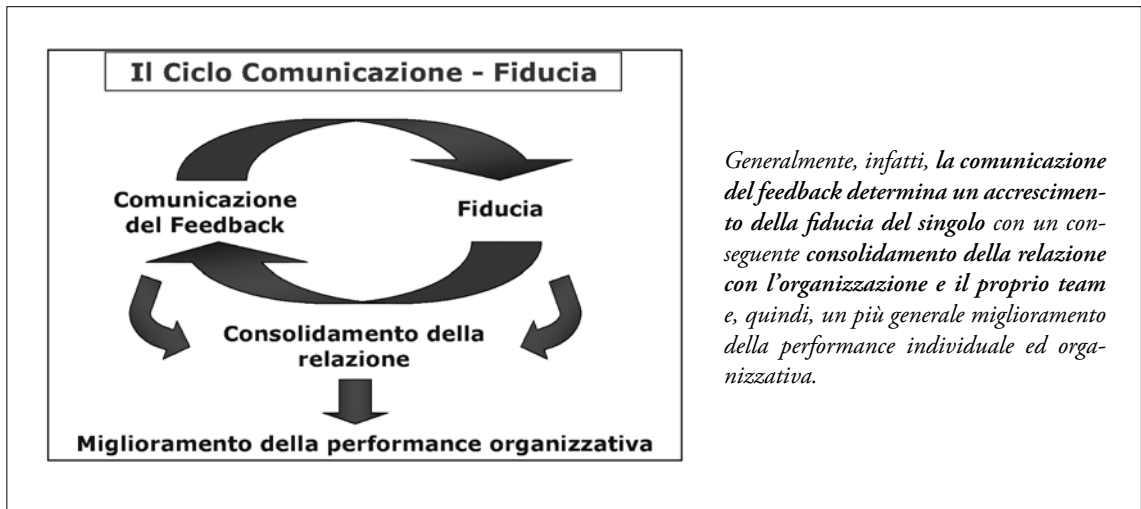
La valutazione 360° Feedback rappresenta un momento chiave del processo di miglioramento continuo; in particolare:

Come detto, dunque, gli **obiettivi ed i vantaggi** derivanti dall'introduzione di questo sistema sono numerosi (piani di sviluppo, di mobilità e di carriera, job rotation, tavole di rimpiazzo, interventi formativi) ma tre ci sembrano i più rilevanti:

<p>PER L' ORGANIZZAZIONE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscere le proprie risorse ▪ Orientare e sviluppare comportamenti e risultati in linea con le strategie dell'organizzazione ▪ Favorire i processi di comunicazione e dare trasparenza alla vita organizzativa ▪ Pianificare e gestire l' organizzazione e gli sviluppi professionali
<p>PER LA RISORSA VALUTATA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscere risultati e comportamenti attesi dall'azienda e dai capi e i criteri di valutazione ▪ Vedere riconosciuti e valorizzati le proprie capacità e i risultati ▪ Esprimere e confrontare le proprie aspirazioni di crescita professionale ▪ Conoscere i propri punti di forza e debolezza
<p>PER CHI EFFETTUA LA VALUTAZIONE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ottimizzare l'impiego delle risorse umane e migliorarne le prestazioni ▪ Migliorare le relazioni e il clima aziendale ▪ Facilitare e condividere la verifica dei risultati e dei comportamenti dei collaboratori ▪ Stabilire un dialogo sistematico sulle aspettative ed esigenze reciproche

- il primo è quello di offrire **una visione più completa e credibile delle competenze agite dalla persona**;
- il secondo è legato alla **diffusione della cultura del risultato e dello sviluppo**;
- il terzo riguarda lo **sviluppo della capacità di lavorare in team**.

L'utilizzo di questo sistema si inserisce in contesti in cui è forte la volontà di guidare ed incrementare la performance e l'efficacia organizzativa delle persone e incoraggiare la costruzione di un **ambiente aperto ai feedback costruttivi**.



Punti di attenzione

Un punto di attenzione è relativo al **ruolo del “capo” nel processo di 360° Feedback**. Una cultura aperta del feedback presuppone che anche loro si sottopongano alla valutazione dei collaboratori. La cultura organizzativa presente nel panorama delle aziende pubbliche e sanitarie italiane, non è un terreno fertile per fare attecchire questo sistema.

I motivi possono essere tanti ed una puntuale analisi degli stessi costringerebbe chi legge ad una, forse, noiosa rilettura dei sistemi di valutazione in Italia. Nella nostra riflessione, crediamo, possa bastare indicare **cosa non fare** per avere più possibilità di utilizzare correttamente il 360° Feedback.

Riteniamo, almeno in una prima fase, che la scelta fondamentale sia di **sganciarlo dai tradizionali sistemi di valutazione della performance e dai relativi sistemi di erogazione della retribuzione incentivante** e di utilizzarlo solo come leva per lo sviluppo individuale e del team.

Tanto più il **360° Feedback non impatta su carriere e retribuzioni tanto più** lo strumento **potrà essere utilizzato** compiutamente e **senza “collusioni fra valutato e valutatori**.

Un sistema simile, tuttavia, è alquanto difficile da introdurre, gestire e amministrare. Vanno fatti dei **passaggi preliminari e preparatori** che se saltati pregiudicano il buon esito della valutazione. Sono **tre le attenzioni che bisogna porre in essere**.

Innanzitutto occorre che le competenze oggetto di valutazione siano ben legate agli obiettivi aziendali (o del team) e che le persone le possano riconoscere. A questo proposito è **auspicabile il coinvolgimento dei valutati nel processo di identificazione selezione e descrizione delle competenze**.

In secondo luogo le persone devono comprendere **l'utilità del feedback per il proprio sviluppo** e devono avere la consapevolezza che la **valutazione non è una clava** che, protetti dall'anonimato, va **usata per “punire” capi e colleghi**. Sicuramente un momento iniziale di training, anche legato al punto precedente, potrebbe fortemente diminuire il rischio che ciò accada.

Infine la **necessità di far seguire dei piani di sviluppo individuali e di Team alla comunicazione del feedback**. Non c'è niente di più frustrante e demotivante di ingaggiarsi in un processo così delicato e importante e poi non vedere nessuna azione utile a sanare i punti di miglioramento emersi.

Il processo

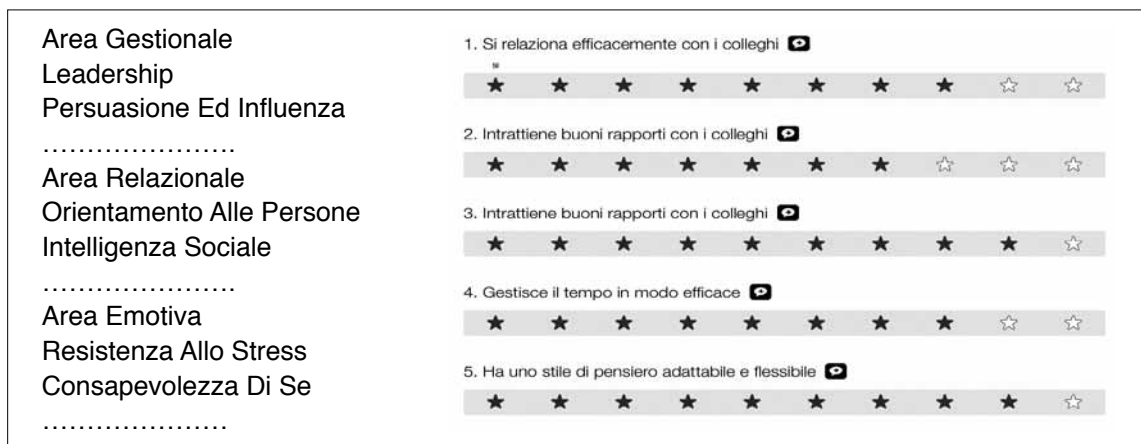
Descriviamo adesso il processo di valutazione che normalmente si mette in campo. La metodologia si articola attraverso lo sviluppo di diverse fasi:

- predisposizione dei questionari di valutazione;
- compilazione on-line dei questionari di valutazione;
- analisi dei risultati;
- produzione di un report di ritorno, con illustrazione dei suoi contenuti in un colloquio di restituzione personalizzato, con ogni singolo partecipante.

Il questionario può essere costruito in base alle singole esigenze dell'azienda o del team e le domande indagano quanto di quella competenza, nella percezione dei valutatori, venga agita o meno.

Di solito le competenze sono raggruppate in aree e per ciascuna area vengono predisposte delle domande. Il **processo deve essere completamente confidenziale**, così come il **feedback individuale**. La garanzia di riservatezza sta alla base del processo; i valutatori devono sentirsi liberi nell'esprimere la loro valutazione sulle competenze espresse dai valutati.

Nella figura seguente è descritto il nostro processo standard di 360° Feedback; tale processo, però, può essere adattato in funzione delle specificità dell'organizzazione.

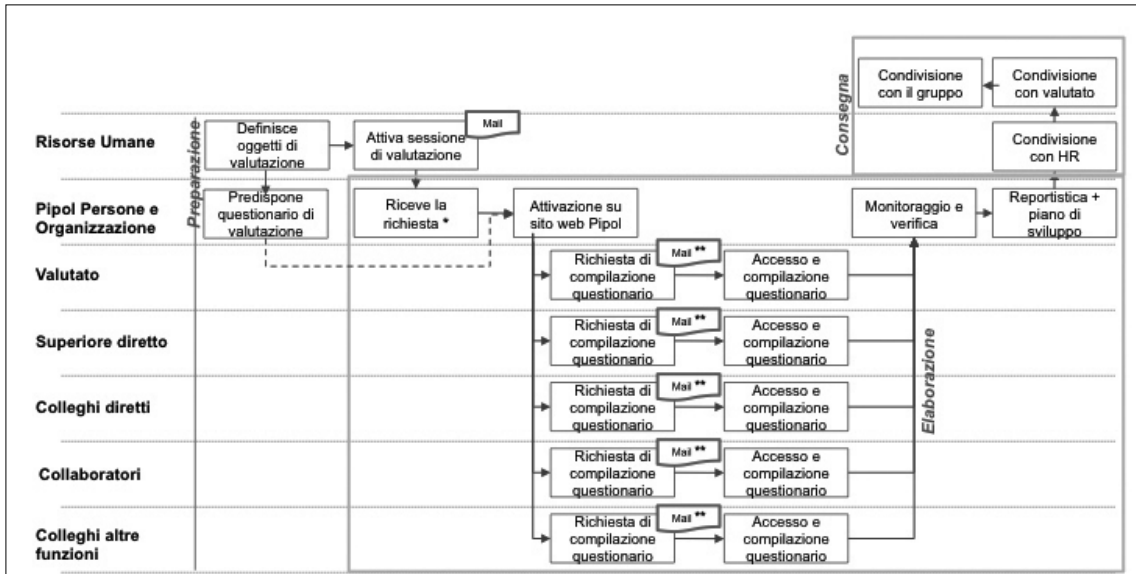


Attivata la sessione di valutazione, viene inviata una mail ai valutati ed ai valutatori con le indicazioni per accedere al portale e procedere alla compilazione del questionario.

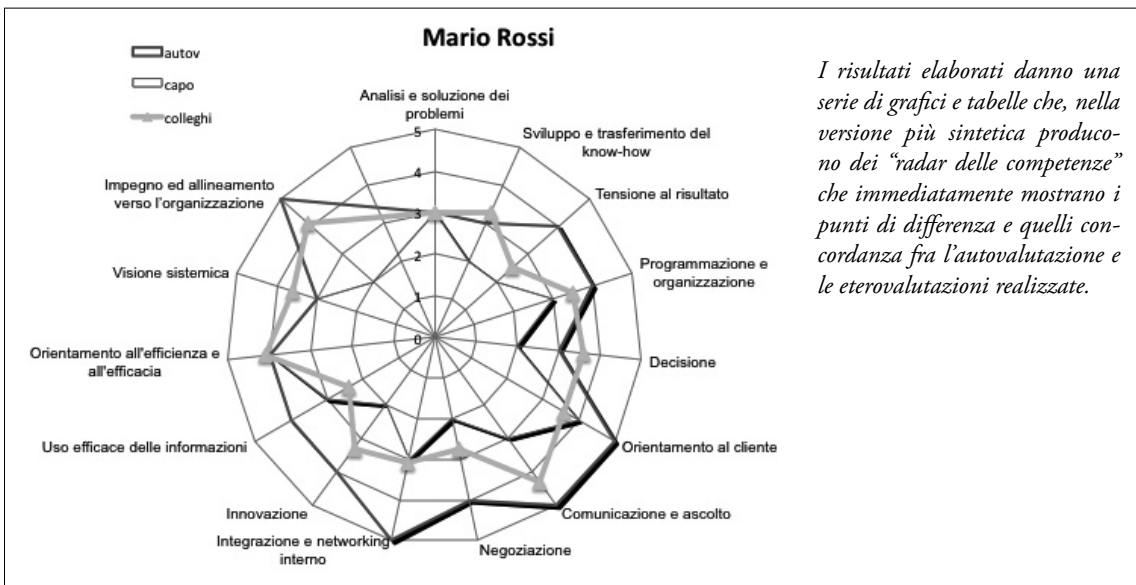
L'elaborazione e l'integrazione delle diverse valutazioni genera un report molto dettagliato sulle aree di competenze indagate; ne deriva, quindi, una **gap analysis tra la percezione di se stessi e la percezione degli altri** che dovrebbe essere utilizzata come strumento per acquisire consapevolezza in merito alla percezione.

Il report viene poi restituito all'interessato attraverso una sessione di feedback dedicata; questa fase rappresenta sicuramente un momento di potenziale criticità vista la delicatezza del tema. Il **feedback**, di norma, per quanto relativo a specifiche competenze, **rischia di essere percepito dal valutato come un giudizio sulla sua persona**, sull'insieme di valori e aspettative, sull'immagine di sé.

Per questo motivo la condivisione del report deve essere effettuata da un esperto (consulente esterno o



Una volta che la funzione Risorse umane definisce gli oggetti di valutazione, viene predisposto il questionario che, sempre su indicazione della funzione Risorse umane, viene caricato su un portale on line.



I risultati elaborati danno una serie di grafici e tabelle che, nella versione più sintetica producono dei "radar delle competenze" che immediatamente mostrano i punti di differenza e quelli concordanza fra l'autovalutazione e le eterovalutazioni realizzate.

un tutor aziendale) non direttamente coinvolto nel processo di valutazione e che non abbia relazioni di lavoro con il valutato.

Il colloquio di feedback è importante che non venga utilizzato per "convincere" il valutato sulle aree di discordanza emerse dalla gap analysis ma che sia un momento di riflessione soprattutto sull'utilità di un eventuale cambiamento di alcuni atteggiamenti e comportamenti che possono impattare negativamente sugli altri.

Per chiudere questa breve riflessione sul sistema di valutazione 360° Feedback ci pare utile ricordare che:

- **non si sta valutando la persona ma il risultato del lavoro** (attività/risultati e competenze e comportamenti organizzativi) **della persona**
- si deve osservare nel modo più oggettivo possibile **come la persona agisce capacità e comportamenti** e non valutare in base a come si desidera che fossero
- quello che si ricerca è un **feedback diretto, franco ed oggettivo** (il più possibile)
- la **valutazione**, per essere efficace e valido, deve essere **condivisa e percepita come equa e non punitiva**
- **la finalità di sviluppo è quella prevalente**
- **colmare i gap di competenza** è la condizione necessaria per **migliorare la qualità dei servizi erogati** e che come diceva Arthur Schopenhauer “Quasi la metà di tutte le nostre angosce e le nostre ansie derivano dalla nostra preoccupazione per l’opinione altrui” tanto vale, quindi, provare ad organizzarla e renderla utile alle persone.

Bibliografia di riferimento

- Blanchard, Parisi, Carew **Costruire gruppi di successo** Franco Angeli, 1998.
- Bracken D.W., **Multisource (360-Degree) Feedback: Surveys for Individual and Organizational Development**, in A.I. kraut, 1996.
- Kim W. Chan, Mauborgne Renée - **Strategia Oceano Blu**, Rizzoli Etas, 2015 (strategia e management)
- Borgogni L., **Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni**, Franco Angeli 1998.
- Cawood D. **Il manager assertivo. Come trattare in modo più efficace dipendenti, colleghi e superiori** Franco Angeli 1996 Milano.
- Costa Fabrizio, - **Indicatori di performance aziendali. Come identificare gli indicatori più adatti per misurare le performance: dagli obiettivi ai risultati**, Franco Angeli, 2015
- Fertonani M., **L'evoluzione dei sistemi di valutazione delle competenze manageriali**, Franco Angeli, 2005.
- Fertonani M., **Le competenze manageriali**, Franco Angeli 2000.
- Galbraith J.R., **Designing organizations**, San Francisco 1994.
- Hammer M., Champy J., **Ripensare l'azienda**, Sperling & Kupfer 1994.
- ISFOL, **Competenze trasversali e comportamento organizzativo**, Franco Angeli, 1993.
- Levati W., Sarao M.V., **Il modello delle competenze**, Franco Angeli 1998.
- Henry Mintzberg, **La progettazione dell'organizzazione aziendale**, Il Mulino, 1996.
- G. Morgan - **Images: le metafore nell'organizzazione**, Franco Angeli, 2007.
- Mundell B., **Multi-source feedback: verso la delega delle responsabilità per le carriere**, Economia & Management, 2-2001.
- Ogioni E., Rolandi A. (a cura di), **Performance Improvement. Il miglioramento delle prestazioni organizzative attraverso lo sviluppo delle competenze**, Edizioni Etaslibri 1998.
- Quaglino, **Dal gruppo al gruppo di lavoro**, Franco Angeli 1998.
- Rey B. **Ripensare le competenze trasversali**, Franco Angeli 2003.
- Spencer I.m., Spencer S.m., **Competenza nel lavoro: modelli per una performance superiore**, Franco Angeli, 1995.