

Invertire l'accountability per garantire la prestazione

Date : 3 maggio 2018



Come sconvolgere il tuo sistema di management per ottenere risultati straordinari

Una delle ossessioni del management è, giustamente, la “performance”, la prestazione. In pratica, quanto le risorse impegnate in un processo vengono messe utilmente a frutto. Fin qui nulla di originale, anzi: è compito di un manager assicurarsi che le risorse a sua disposizione vengano impiegate al meglio. Ma è molto interessante guardare alle organizzazioni con l’occhio distaccato dell’esterno per accorgersi che i modelli di management più diffusi sono fortemente inefficaci nel garantire le migliori prestazioni rispetto alle risorse impiegate. Perché? Fondamentalmente a causa del divario crescente avvenuto nel recente passato tra scienze umane e scienze economiche/tecniche. Mentre le attività umane sono sempre, per definizione, basate sull’opera dell’essere umano “persona”, i modelli di management sono stati sempre più fondati su aspetti logico-matematici, aritmetico-finanziari ultimamente. Come ho avuto modo di esprimere nell’ultimo anno in molti contesti nei quali si discuteva, a volte con eccessiva leggerezza, di Industry 4.0, se questa incongruenza non sarà affrontata e risolta la prossima cosiddetta “rivoluzione industriale” si risolverà in un catastrofico fallimento. Più la tecnologia si fa sofisticata, più si deve investire sulle persone, per renderle capaci di mantenere il dominio sulle macchine e di volgerne la crescente capacità al servizio dell’Uomo. Basta osservare il divario tra gli investimenti in intelligenza artificiale/tecnologia e quelli in intelligenza umana/sviluppo sociale per capire che stiamo andando a trecento all’ora contro un muro solidissimo. Ma c’è ancora tempo per fare qualche importante correzione di rotta, perciò veniamo alla questione cui ci richiama il titolo.

In un interessantissimo esperimento coronato da grande successo, il CEO di un gigante dell’informatica indiana ha tradotto le proprie riflessioni sul modo di rilanciare la performance di un’impresa che stava entrando in crisi in una rivoluzione copernicana del modello di management. Oggi uno degli opinion makers più considerati nel mondo del business internazionale, Vineet Nayar, già CEO di HCL oggi filantropo a tempo pieno, è partito da una domanda molto semplice, apparentemente banale: dove si crea il valore nella nostra azienda? La risposta è stata nello spazio tra il nostro “ultimo” dipendente e il cliente, intendendosi per “ultimo” quel o quell’insieme di collaboratori che realizzano in pratica il prodotto/servizio che l’impresa fornisce ai clienti. Parliamo dei produttori, ma anche dei venditori, del personale del customer service, dell’assistenza, della progettazione... del centralino... In pratica, è stata la rivelazione che ha illuminato Nayar, il compito del vertice dell’organizzazione dovrebbe essere

quello di mettere in grado la periferia di compiere il proprio lavoro, realizzando la miglior utilizzazione delle risorse, ovvero la “performance”. Il contrario della cultura ancora dominante del management, dove l’attenzione è rivolta verso il “basso” a controllare che il dipendente “faccia il suo lavoro”, ovvero raggiunga gli obiettivi fissati dal management. Questo, in casi troppo frequenti, mentre il management è impegnato in lotte di potere, sforzi di carriera e, purtroppo, spesso incompetente a motivare e ispirare.

La grande scoperta di Nayar, dunque, è stata quella di invertire la piramide dell’accountability iniziando a dare la responsabilità ai manager di mettere i propri collaboratori in grado di svolgere le loro mansioni al massimo dell’efficacia ed efficienza, generando valore. Quest’opera titanica, progressiva e che ha portato risultati eccezionali è narrata in un avvincente libro “Employees first, customer second”. Lo consiglio davvero a chi voglia approfondirla; soprattutto a coloro che dubitassero del potenziale di questo approccio: i risultati di business riportati nel libro sono pazzeschi.

Nell’essenza, tuttavia, quest’approccio si configura come una vera e propria rivoluzione manageriale perché riporta al centro l’espressione del potenziale della persona, rimettendo l’organizzazione al servizio delle persone e non viceversa, come troppo spesso accade.

L’inversione dell’accountability dev’essere vista non tanto nell’ottica del “controllo”, anch’esso uno strumento vetusto e inefficace, cioè come se a questo punto dovessero essere i collaboratori a “controllare” il manager. Piuttosto si va verso uno sforzo più collettivo, condiviso, coinvolgente che si ispira per certi aspetti alla metodologia “Agile” nata dal Manifesto for Agile Software Development del 2001. Quindi più che un’accountability in senso stretto, come “render conto” di una propria responsabilità, mutano i flussi di informazione e di feedback, il che ha un impatto molto forte anche sui metodi di valutazione della performance. Il cliente viene coinvolto nel processo di sviluppo ma anche in quello di feedback e valutazione, facendone così componenti di un ciclo virtuoso di miglioramento incrementale continuo che, in sé, genera valore.

Il concetto stesso di “valutazione” richiede perciò un ripensamento totale e così le sue tempistiche. Mentre moltissime imprese sono ancora abituate alle valutazioni annuali rispetto a obiettivi prefissati, fatte da un manager che porta la responsabilità di far ottenere ai propri collaboratori quelle prestazioni, dove il modello più avanzato è uno dei tanti di “valutazione a 360° gradi”, prendono piede strumenti diversi. Del resto, in un mondo sempre più accelerato, dove i progetti, o le loro unità componenti, si svolgono in tempi spessissimo ben più brevi dell’anno, il miglioramento continuo, l’aggiustamento in “corso d’opera” sono indispensabili. Ed ecco che il superamento del modello gerarchico nel quale la valutazione serve a implementare la politica del bastone/carota, e le previsioni di performance attese da valutare a termini fissi sono tentativi di cristallizzare a priori un futuro incerto, porta a modelli di feedback e valutazione spiccatamente migliorativi, dove le persone e i ruoli vengono a livellarsi nello sforzo comune di aderire alla ragion d’essere dell’impresa: il soddisfacimento di alcuni Bisogni Essenziali dei suoi stakeholders.

Aziende del tutto rilevanti come P&G, GM, IBM, Pfizer, Gap e molte altre sono in pieno nella transizione verso modelli di valutazione e responsabilità completamente nuovi, affrontando

naturalmente tutte le resistenze di una cultura manageriale abitudinaria e conservatrice. I risultati sono incoraggianti, tuttavia.

Vi sono però alcune caratteristiche che credo siano molto importanti perché un sistema di accountability/responsabilità funzioni:

- Ci deve essere un forte coinvolgimento della leadership aziendale. Senza la convinzione profonda da parte del vertice aziendale, e senza il suo mettersi in gioco interamente, non è possibile arrivare a sfruttare appieno il sistema. Nel caso di HCL l'ufficio del CEO - e parliamo di una società con circa ventimila dipendenti e sedi in cinque continenti - si era messo in gioco e rispondeva a feedback e osservazioni da parte del personale;
- Il management deve essere formato. Nel "nuovo mondo" dell'impresa, il manager dev'essere prima di tutto convinto di questo suo ruolo più funzionale e meno gerarchico, perciò deve esservi formato; dal momento che a livello di formazione accademica è ancora pressoché assente questa nuova visione egli arriverà probabilmente "formattato" per il ruolo di "capo". Il passaggio da controllore di individui a "allenatore di squadra", promotore di salutari dinamiche di collaborazione, deve essere assistito. In alcune aziende, Cisco per esempio, esistono apposite strutture interne dedicate a sostenere il management in questo cambiamento. Tra l'altro, è importantissimo che il manager espliciti inequivocabilmente il proprio desiderio di ricevere feedback;
- Il personale deve essere formato. Non è affatto scontato che le persone si sentano a proprio agio nel nuovo sistema. Da troppo tempo è culturalmente dominante il giudizio come elemento generativo/distruttivo di valore personale e non costruttivamente utilizzato per migliorare il benessere comune. Men che meno le persone sono abituate a commentare direttamente (in modo trasparente) i propri supervisori. Va eseguita almeno una formazione di base su modalità efficaci e costruttive di feedback;
- Sono indispensabili alcune astuzie, necessarie a evitare che il sistema di feedback si presti a pratiche di delazione o sabotaggio di colleghi. Per esempio in IBM è in uso una App per la quale ogni commento indirizzato al manager su un collega viene condiviso con tutto il team;
- Importantissimo: il feedback deve portare a un'azione migliorativa, a un cambiamento. Oppure dev'essere motivata la scelta di non agire. Come avviene in ogni azione nella quale si sollecita la partecipazione di uno stakeholder, nulla di peggio può accadere che dar la sensazione di aver fatto perdere tempo a elaborare un commento che poi è stato ignorato. A quel punto meglio astenersi dall'avviare il programma. Se invece il messaggio che passa è "ti ascolto", il nuovo sistema di accountability/feedback può essere estremamente motivante.

Al di là della motivazione, un approccio come quello sommariamente descritto porta progressivamente a mettere a frutto l'intero potenziale umano presente nell'organizzazione poiché massimizza sia il coinvolgimento che la possibilità data a ognuno di contribuire con idee innovative e originali all'ideazione di soluzioni.

Una conseguenza interessante dell'approccio all'accountability inversa, o più propriamente direi "funzionale", è lo spostamento - parziale - dei poteri decisionali. Quando la responsabilità

della generazione del valore e dell'assicurazione della qualità dei processi viene delegata ai team "sul campo" dev'esser data anche una quota di potere decisionale per mettere in atto i comportamenti che vengono individuati nei processi di feedback e osservazione come i più adatti a raggiungere gli obiettivi. Questo è un altro passaggio che sarà molto interessante osservare come verrà accolto dal management più tradizionalista, e che magari tratterò in un futuro articolo.

Bibliografia: Vineet Nayar, *Employees First, Customer Second*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2010

A cura di: **Federico Fioretto**