



PRAXI

NUOVI PARADIGMI DEL PERFORMANCE MANAGEMENT

**Requisiti dei modelli di gestione
della performance: quali driver tenere
in considerazione nella ri-progettazione**

A cura di Laura Martinelli e Carlotta Bradamanti,
PRAXI Formazione e Sviluppo

Requisiti dei modelli di gestione della performance: quali driver tenere in considerazione nella ri-progettazione

Se chiedessimo a più organizzazioni a cosa assocerebbero l'etichetta "performance management", otterremmo certamente risposte molto diverse. I sistemi tradizionali sono infatti spesso ricondotti alla review di fine anno, mentre il *continuous performance management* o **agile performance management** è un approccio generale di cui le organizzazioni si dotano per raggiungere i propri obiettivi, mantenendo un forte elemento di flessibilità.

I sistemi di performance management di nuova generazione si differenziano da quelli del passato dal punto di vista dello scopo, dei paradigmi alla base del "lavoro per obiettivi" e delle pratiche con cui prendono forma nel *day by day*.

Lo scopo è chiaramente quello di creare una forte connessione tra gli obiettivi e le priorità aziendali, chiarire le aspettative e i risultati attesi e supportare persone e team a crescere e a realizzare la migliore performance possibile, attraverso *check-in* e feedback frequenti.

Ma quali sono i nuovi paradigmi della performance?

Noi ne abbiamo individuati 4:

- Agility
- Development
- Business mind
- Accountability

Agility

Innovazione, velocità, flessibilità e cambi repentini di priorità. Il processo riflette il ritmo delle aziende nel presente: veloci, in costante cambiamento e spinte dal valore da portare al cliente, oltre che orientate ad una costante ridefinizione di obiettivi e priorità nel corso dell'anno. I **vincoli e gli aspetti burocratici sono minimizzati e semplificati** perché il valore è nelle "conversazioni" e non negli aspetti formali: il tempo è investito in modo utile, perché da esso si generano una maggiore efficacia ed efficienza. Infine, gli strumenti si fanno sempre più *user-friendly*, aiutano a imparare e gestire meglio la propria performance e sono spesso costruiti in modo da rendere l'esperienza di utilizzo non solo gradevole, ma anche avvincente.

Development

L'enfasi è sul futuro piuttosto che sul passato, il focus è sul *goal setting*, il chiarimento dell'aspettativa e lo sviluppo della prestazione relativa alle sfide dei prossimi mesi. **Il manager indossa l'abito del coach** per facilitare la performance sulle attività a breve-medio termine, supporta le persone nel definire i propri *Key Results* e utilizza feedback frequenti e immediati per correggere, canalizzare gli sforzi e stimolare anche la crescita delle competenze. L'idea di fondo, inoltre, è che **tutti possano essere portati ad un livello di performance superiore**. Il sistema di performance management non è solo per i manager, i talenti dell'organizzazione o pochi eletti, ma crea valore per ciascuna persona al suo interno.

Business Mind

L'*ownership* del processo di performance è chiaramente **nelle mani delle funzioni di linea** (e non di HR). Il sistema perde in "formalità" ma guadagna in utilità, perché diventa di proprietà del business e aiuta il business a performare. Il modello è su misura e non "a taglia unica", perché modellato in stile sartoriale con e per le persone stesse, che riescono così a sincronizzarlo con il naturale ciclo del lavoro. La gestione del sistema si fa integrata nel *day by day*, e non in un momento estemporaneo a fine anno o fine semestre, entrando nella gestione continua, in cui il Team pianifica, si coordina e si confronta sui risultati qualitativi e quantitativi. Nel momento in cui diventa parte integrante del business, il processo viene percepito come parte del lavoro, non "qualcosa in più da fare per HR" la cui utilità è messa continuamente in dubbio.

Accountability

Parliamo di **responsabilità diffusa**. Cambia l'equilibrio tra i ruoli e si instaura una maggiore simmetria nella relazione Manager-Collaboratore. Si passa dall'unidirezionalità all'equilibrio, dalla passività

della persona allo sviluppo di una responsabilità reciproca sulla performance. La trasformazione più evidente riguarda proprio questo rapporto: al manager è richiesto di esercitare la *fiducia*, dare meno direttive e di essere coach, agendo in una logica di servizio e allenando da bordo campo. D'altro canto, alle persone è richiesto un maggiore protagonismo, senso di responsabilità e capacità di autosviluppo, crescita e motivazione, anche secondo i propri desideri. Chiediamo agli attori di correre alla stessa velocità e di contribuire ai risultati allo stesso modo, di essere cioè *accountable* a 360 gradi sulla performance. In questo contesto, entra in gioco un terzo attore: il Team. I nuovi sistemi sono infatti molto più orientati alla dimensione di Team (di funzione o di progetto) che, in questo contesto, "fa carriera" e diventa elemento chiave della performance, avendo in esso un ruolo da attore primario.

E le dimensioni? Quali sono i fattori della performance oggetto di "conversazione"?

Altro paradigma è il *cosa*, ovvero le dimensioni. Non sono cambiate, pur essendo cambiato il modo in cui le interpretiamo. **Obiettivi, competenze e motivazione** rimangono i concetti da cui partire.

Dagli MBO (*Management by Objectives*) annuali e riservati a pochi prendono sempre più piede gli OKR (*Objective and Key Results*), come metodo per declinare non solo i "goal" ma anche la strategia per realizzarli. Cresce la cultura della misurazione e dei KPI gestionali e operativi e la performance di progetto. Oggi la gestione degli obiettivi incontra il grande bisogno delle persone di meglio organizzare il proprio lavoro, per questo motivo gli strumenti di task management stanno avendo sempre più successo: oltre ad essere "la casa" degli obiettivi, essi facilitano l'attività di project management e la visione interfunzionale.

Il Team è il cardine per lo sviluppo della performance e delle competenze, la cui responsabilità non è più circoscritta solo al ruolo del manager. Crescono infatti i feedback 360° e i feedback *peer to peer* qualitativi. Il manager - sempre con il ruolo di coach - si occupa del goal setting relativo allo sviluppo delle competenze, valorizzando l'approccio dei punti di forza.

La motivazione è una dimensione che ha acquisito sempre più importanza, soprattutto nel post-pandemia. Diventa quindi fondamentale portare questo argomento sul tavolo della conversazione. Il focus si sposta dalla soddisfazione sul ruolo a una dimensione di engagement, quanto cioè le persone si sentono padrone dei propri obiettivi e pienamente coinvolte sul lavoro. Inoltre, piuttosto che l'ambizione di carriera - intesa come carriera "tradizionale" e lineare - è essenziale comprendere da cosa sono motivate le persone (quali sono le loro leve), abbracciando anche l'idea delle carriere circolari (*squiggly career*). Cresce infine l'interesse per il livello energetico delle persone, o *mood*, "misurabile" tramite *pulse survey* o indagini dinamiche sul flow (espressione del rapporto percepito tra sfide e risorse).

Come implementare un sistema di agile performance management? Il prossimo articolo "**Golden rules per disegnare modelli di performance management**" parlerà proprio di questo!

PRAXI Group

Da mezzo secolo protagonisti nella Consulenza Organizzativa

PRAXI è un gruppo di primarie società italiane di consulenza con più di 300 dipendenti, 13 Sedi in Italia e presenza in tutto il mondo, attraverso propri Network internazionali.

Dal 1966 PRAXI propone un approccio consulenziale innovativo e pragmatico, finalizzato a implementare soluzioni concrete per lo sviluppo e la crescita dei Clienti.

Il Gruppo presenta le seguenti aree di intervento:

- Organizzazione
- Informatica
- Valutazioni e Advisory
- Risorse Umane
- Proprietà Intellettuale.

La consolidata esperienza consulenziale, l'attenzione alla creazione di valore e alla realizzazione di progetti con team esperti e multidisciplinari, hanno permesso a PRAXI di creare alleanze professionali durature con i propri Clienti.

Bologna | Civitanova Marche | Firenze | Genova
Milano | Napoli | Padova | Roma | Savona | Torino
Trento | Venezia Mestre | Verona



www.praxi.praxi



[Clicca qui](#) per leggere il primo articolo

"Dal Performance Appraisal al Performance Management: un cambiamento sostanziale".