

Stimare le proprie prestazioni lavorative future

L'autovalutazione delle prestazioni future e il ruolo del capo: un'esperienza in una grande azienda commerciale.

Molti studi in campo psicologico hanno dimostrato che **l'autovalutazione di se stessi ha un'attinenza modesta o scarsa con la realtà**. Ognuno di noi tende in effetti a sopravvalutare i propri pregi e minimizzare i "difetti".

Inoltre **la stima che ognuno di noi fa dei risultati che ritiene di poter ottenere nel futuro è quasi sempre ottimistica**. Ad esempio, l'errore di valutazione di un autista sulle sue reali capacità di guida può comportare gravi conseguenze verso se stesso e gli altri; la sovrastima del fatturato che un venditore dichiara di essere in grado di ottenere può avere ricadute negative sull'azienda; la stima eccessivamente ottimistica degli studenti sui tempi di preparazione degli esami può sortire risultati per loro disastrosi; ecc. La stima ottimistica pervade anche la vita privata di tutti noi. Così i fumatori ritengono di non appartenere a quella categoria di persone che si ammalano di cancro ai polmoni; i motociclisti dichiarano che sono gli automobilisti, nella media, a provocare più incidenti rispetto alla loro categoria; ecc.

La **sopravalutazione delle proprie caratteristiche personali e l'ottimismo implicito incidono nella capacità delle persone di valutare le loro performance sul lavoro**. E, in effetti, diverse ricerche dimostrano che la correlazione tra prestazioni lavorative stimate ed effettive raggiunge un massimo dello 0.32. Ma esistono contesti dove questa correlazione non va oltre lo 0.20. È stato anche verificato che la valutazione del rendimento da parte di studenti universitari del primo anno ha una correlazione pari al 35% con la valutazione dei docenti (David Dunning, Chip Heath, and Jerry M. Suls, *Flawed Self-Assessment. Implications for Health, Education, and the Workplace*, in "Psychological Science in the public Interest", vol 5, 2004.)

Naturalmente soggetti che utilizzano continuamente metodi e strumenti per controllare i propri risultati paragonandoli a quelli di altri soggetti (ad es. come negli sport individuali) dimostrano di essere più obiettivi nella propria autovalutazione. Sono cioè meno soggetti a errori cognitivi. Ed è proprio l'osservazione dello sforzo che gli



di Demetrio Macheda

Consulente di direzione e docente, specializzato nella realizzazione di applicativi web per la gestione delle risorse umane. Insieme al Prof. Sartori dell'Università di Padova ha realizzato il sistema SkillView.

atleti producono per migliorarsi ogni giorno che costituisce fonte d'ispirazione per molte aziende per la correzione degli errori in sede di valutazione.

Ai di fuori dell'ambito sportivo, oppure laddove la prestazione non è collegabile direttamente a valutazioni quantitative, **è difficile individuare settori lavorativi dove esiste un feedback costante sui risultati delle performance**. Così la correlazione tra una corretta autovalutazione delle prestazioni percepite e i risultati realmente ottenuti dai collaboratori delle imprese è tendenzialmente bassa. E tale correlazione è appena un po' più alta se si tratta di valutare non prestazioni ma capacità relazionali.

Si è notato che **fra le ragioni che influenzano la corretta stima delle prestazioni future un ruolo importante è attribuito alle informazioni disponibili ai collaboratori** (com'è nella realtà il rendimento lavorativo?)

Stimare le proprie prestazioni lavorative future



come sarà nel futuro?...). In mancanza d'informazioni precise i collaboratori possono quindi sopravvalutare il loro rendimento reale e far prevalere nelle loro valutazioni l'egocentrismo, cioè il loro punto di vista. Con effetti deleteri sulla performance.

Diversi studi hanno fra l'altro dimostrato che **gli incompetenti non hanno piena consapevolezza delle proprie carenze**. E una recente meta-analisi condotta sulla tematica degli errori di stima e performance reale, conferma che l'errore di stima è fortemente associato alla competenza delle persone nel portare avanti le loro attività (*Tate Hubka, Stephen Cobby, Roger Adams, The capability to align estimated performance with actual performance: A meta-analysis., in "Journal of Exercise, Movement, and Sport", vol. 47, N. 1, 2015*).

Nel formulare un giudizio sulle prestazioni future, le persone oltre che sovrastimare il valore delle proprie abilità, possono misconoscere quindi la loro incompetenza e altri fattori di origine emotiva che influenzano direttamente le loro prestazioni ("sarò freddo e non mi emozionerò durante la presentazione del report all'Amministratore Delegato").

La valutazione degli altri

Per fornire ai collaboratori un quadro più oggettivo delle loro reali abilità e delle prestazioni rese, le aziende utilizzano diversi metodi come, ad esempio, l'analisi annuale delle performance, la valutazione a 360 gradi (svolta dai "peer", dai clienti, dal superiore) e l'assessment (nella quale intervengono esperti del lavoro e psicologi).

Senza entrare nel merito circa la validità di tali metodi e del loro impiego si rileva che il giudizio formulato dagli assessors che intervengono sia con la valutazione a 360 gradi e sia nell'assessment, consente nella pratica operativa, soprattutto delle grandi imprese, di restituire ai "collaboratori" un parere ponderato sulle sue loro prestazioni (passate) e sulle loro potenzialità (futuro).



AGORÀ

Stimare le proprie prestazioni lavorative future

Queste valutazioni però generalmente non dicono nulla sulla capacità specifica delle persone di aver compreso con esattezza come mai i risultati delle loro stime di performance sono state carenti. Insomma in moltissimi casi la **valutazione esterna non è in grado innesicare nei collaboratori comportamenti aggiuntivi capaci di supportarli nello sviluppare criteri più oggettivi di valutare con maggiore obiettività i futuri risultati lavorativi.**

E per ovviare alla problematica dell'errata stima delle prestazioni attese rispetto a quelle reali, l'idea che oggi si sta facendo strada è quella di individuare e registrare preventivamente le reali intenzioni e sentimenti che il capo diretto nutre verso ogni collaboratore.

In sostanza si **ritiene che siano le idee, i comportamenti e i feedback quotidiani del manager/capo verso i collaboratori che possono costituire una barriera per limitare errori nella stima delle performance.** Permettere quindi al capo diretto di analizzare con continuità e maggiore obiettività i risultati dei suoi collaboratori e di restituire loro nell'immediato i feedback del caso produrrebbe effetti positivi nell'allineare la stima della performance e quella reale.

Una recente esperienza svolta dall'autore del presente articolo presso una grande azienda commerciale contribuisce a rafforzare l'idea del crescente ruolo che il manager/capo recita nel restituire ai collaboratori una corretta stima delle loro prestazioni.

Nel caso specifico il giudizio di valutazione formulato da consulenti esterni sul personale di diversi punti vendita è servito agli Store Manager come spunto iniziale per includervi le loro intenzioni e piani immediatamente operativi verso il personale valutato ("questo soggetto che performa bene lo sposto di reparto", "quest'altro che ha risultati scadenti ho la sensazione che vada meglio in questa attività dove posso supportarlo", ecc.). Questo approccio, unito alla possibilità oggi di **fornire immediatamente ai collaboratori i dati di vendita e di altri indicatori (KPI) sta migliorando la percezione che i lavoratori hanno delle loro performance.**

Agli Store Manager è assegnato il compito di incontrare con maggiore frequenza i propri collaboratori per fornire loro consigli e supporto e per sviluppare le loro reali capacità e senso di appartenenza allo sviluppo del business.

Il tentativo osservato contribuisce a ovviare anche al problema della sovrastima mediante l'incontro continuo tra capo e collaboratore, che va quindi oltre l'inserimento burocratico nella "performance review annuale" del rating. Le sensazioni, le scelte e i sentimenti del capo sono tradotti e misurati mediante indicatori di frequenza e di continuità con la quale avvengono gli incontri con i collaboratori sui risultati del loro lavoro.

Oggettivare la costante presenza del capo nel curare lo sviluppo e il lavoro dei collaboratori in termini di registrazione effettiva delle attività completate e dei successi da loro raggiunti rispetto alle stime, costituisce anche uno strumento importante e indispensabile per aumentare l'impegno delle persone sul lavoro (engagement).

Allenare la capacità di stimare le prestazioni

Ai collaboratori non resta quindi che impegnarsi con continuità per comprendere meglio, nel valutare le proprie prestazioni, i propri limiti ma anche le proprie potenzialità. **Grazie ai feedback continui del capo e alle informazioni fornite immediatamente dalle tecnologie disponibili nelle reti aziendali, ma anche negli smartphone e nei palmari, i collaboratori possono allineare i risultati delle loro prestazioni ai risultati lavorativi attesi.** Ed eventualmente rivolgersi al diretto superiore per capire come mai si registra un disallineamento tra quanto stimato e risultati reali.

Questa prassi gestionale che include le aspettative personali del capo e le sue modalità di guidare le persone, permette ai collaboratori di acquisire più "sicurezza", poiché sentono di essere coinvolti di continuo nelle attività da svolgere e di ricevere feedback immediati. Imparano così a valorizzare le loro competenze forti (quelle che anche agli occhi del capo li rendono oggettivamente bravi) e diventano più fiduciose e piene di aspettative realmente positive verso il futuro.

D'altra parte bisognerebbe intervenire sui manager e i capi diretti per supportarli nelle necessarie azioni gestionali volte ad evitare che analisi superficiali, intuitive ed episodiche impediscano ai collaboratori di valutare efficacemente il loro reale contributo al lavoro prodotto.



Stimare le proprie prestazioni lavorative future

In mancanza di interventi attivi di gestione continua e di feedback sulle performance, i collaboratori potrebbero ritenere di essere allineati alle performance attese, magari valutate solo annualmente (quando va bene), correndo così il rischio di fallire perché portati a “sovrastimare” costantemente.

Le proprie capacità di far bene. Con il passare degli anni si potrebbe inoltre assistere all’invecchiamento precoce delle competenze dei collaboratori, alla riduzione delle loro performance e dei risultati aziendali.

Conclusione

Aacquisire coscienza progressiva del livello e del risultato delle proprie prestazioni permette ai collaboratori di accettare quelle sfaccettature dei risultati del proprio lavoro che non sono allineate ai risultati attesi e di leggerle non come difficoltà insormontabili e terreno di lotta, ma come segnali

efficaci per capire che forse si è sovrastimata la propria competenza.

Saper accettare se stessi e le proprie abilità è quindi un fattore di successo delle persone ed è compito delle imprese contribuire ad ovviare preventivamente a questo errore di valutazione capace di compromettere le performance non solo delle persone ma anche dell'impresa.

