

Introduzione

All'interno delle pratiche di Human Performance Technology, la Valutazione 360° rappresenta un'evoluzione dei tradizionali strumenti di valutazione delle performance manageriali quale risposta alle nuove esigenze ed obiettivi delle organizzazioni.

Oggi giorno, si osserva un maggior interesse delle aziende nell'applicazione di questa tipologia di valutazione non solo ai vertici aziendali (top management), ma anche ai livelli manageriali intermedi (middle management).

Che cosa è la 'Valutazione 360°' ?

Utilizzando una semplice definizione, la 'Valutazione 360°' è una modalità di concepire ed impostare il dialogo tra azienda e singolo dipendente che si fonda sulla comunicazione delle valutazioni di performance operate da una pluralità di attori sul dipendente stesso.

Diversamente dall'approccio tradizionale, dove il soggetto è valutato solo dai suoi superiori gerarchici, in questa tipologia di valutazione 360° i feedback vengono richiesti anche al soggetto stesso (auto-valutazione) ed a tutte le persone che interagiscono con lui in azienda: dai colleghi suoi pari ai suoi collaboratori (se esistenti), coinvolgendo in alcuni casi anche i fornitori ed i clienti (interni/esterni).

In quest'ultimo caso - in realtà, piuttosto raro - la valutazione 360° si arricchisce di una prospettiva esterna all'ambiente lavorativo ed, allo stesso tempo, si offre la possibilità al cliente di fornire un giudizio sull'azienda fornitrice aumentando il grado di soddisfazione per il servizio reso (customer satisfaction).

Benefici e motivazioni

L'obiettivo della valutazione 360° è sfruttare i feedback provenienti da diverse posizioni/ruoli/livelli aziendali per formulare una valutazione dell'individuo il più possibile completa (esaustiva) ed attendibile (veritiera, imparziale).

Gli aspetti distintivi che rendono vincente l'approccio 360° rispetto alla tradizionale valutazione sono:

1. la numerosità e la varietà dei valutatori: questa consente di ridurre l'influenza dei pregiudizi dei singoli ed acquisire maggiori feedback da differenti punti di osservazione;
2. l'ampio spettro di competenze valutate: le competenze/capacità oggetto della valutazione non sono solamente la produttività sul lavoro, l'efficienza, ma anche qualità di leadership, teamworking, comunicazione, imprenditorialità, relazione;
3. la maggiore trasparenza del processo di valutazione: le regole e le modalità di valutazione sono definite e condivise durante la fase progettuale;
4. il ruolo attivo del valutato nello scegliere direttamente o indirettamente i suoi valutatori;
5. la focalizzazione sulla valutazione di competenze chiave coerenti e consistenti con gli obiettivi aziendali;
6. la formulazione di un piano di sviluppo che scaturisce dall'analisi e dalla condivisione con il valutato dei punti di forza e di debolezza emersi dalla valutazione 360°.

Sulla base delle esperienze osservate, le motivazioni principali che inducono le aziende a scegliere una Valutazione 360° sono riassunte di seguito:

- i tradizionali strumenti di valutazione tipicamente top-down hanno mostrato forti limiti e sono spesso oggetto di discussioni/incomprensioni da parte dei valutati;
- i feedback dei collaboratori (dei 'pari') sono molto significativi nel valutare i comportamenti di leadership e pertanto è utile considerarli nella valutazione;
- la crescente importanza attribuita al miglioramento dei processi aziendali richiede un più incisivo lavoro orizzontale di team che deve essere incoraggiato e supportato;
- l'enfasi sulla qualità, il miglioramento continuo, la customer satisfaction richiedono l'uso di feedback continui anche da parte delle varie persone interne ed esterne (clienti/fornitori) all'azienda.

A queste motivazioni si aggiunge il riscontro positivo ed entusiasta di chi è stato sottoposto alla valutazione 360°. I commenti più frequenti sottolineano come il valutato non ha avuto 'sorprese' inattese dalla sua valutazione, bensì grazie a questa ha potuto focalizzarsi sui propri punti forza e di debolezza, identificando un cammino correttivo di crescita.

Ambiti di applicazione

Sicuramente ad oggi, l'uso più diffuso della valutazione 360° è quello relativo allo sviluppo/coaching dei livelli manageriali, inteso come:

- orientamento e formazione verso i diversi sentieri di carriera esistenti in azienda;
- valutazione delle potenzialità.

A questo primo ambito di applicazione se ne aggiunge un secondo che è stato recentemente sperimentato in organizzazioni complesse; si tratta dell'utilizzo della valutazione 360° quale strumento del sistema premiante a cui legare l'andamento di retribuzioni, bonus e promozioni.

Sviluppo e coaching

All'interno di un programma di **sviluppo e/o di coaching** i responsabili collegano i piani di sviluppo dei 'valutati' ai loro risultati di performance emersi dalla valutazione 360°; allo stesso tempo il 'valutato' analizza i risultati con un responsabile (un coach interno o esterno) per maturare consapevolezza dell'esigenza di miglioramento della performance.

La comunicazione dei punti di forza e di debolezza del profilo del valutato rispetto al profilo atteso, consente all'individuo di acquisire consapevolezza del modo in cui si è percepiti ed innesca il primo passo nella direzione di un percorso di sviluppo/formazione e di cambiamento.

Per quanto riguarda la misurazione delle potenzialità è importante una precisazione: lo scopo della valutazione 360° è quello di fornire risultanze (informazioni) sui comportamenti osservati che è diverso dal valutare competenze non presenti ma potenziali! Detto ciò, la valutazione 360° può essere utilizzata come strumento complementare alle interviste e agli assessment centre, ma certamente non in sostituzione.

Sistema premiante

Generalmente, in azienda, **le ricompense/premi economici** sono assegnati sulla base delle valutazioni dei diretti superiori i quali esprimono giudizi positivi/negativi a seconda dei risultati economici realizzati dal singolo.

In una nuova ottica, l'utilizzo dei risultati della leva 'valutazione 360°' consente di dare importanza, riconoscere e, quindi, premiare quei comportamenti e quegli atteggiamenti rappresentativi della leadership riconosciuta al soggetto dal proprio team e dall'esterno. I feedback della valutazione 360° danno infatti informazioni sulla capacità del valutato di relazionarsi con il proprio gruppo di lavoro, sull'autorità e sulla stima acquisita, sulla capacità di instaurare un'efficace comunicazione, sulla capacità di motivare e trattenere le proprie risorse, sulla capacità di fidelizzare e/o soddisfare il cliente.

Nel legare la valutazione 360° alla logica del sistema premiante aziendale è possibile, se non sono osservate alcune avvertenze, l'insorgere di meccanismi 'distorsivi' che possono dare origine a situazioni indesiderate quali ad esempio:

- possibili 'ricatti' al valutato da parte dei subordinati o dei clienti;
- il valutato stesso potrebbe ricattare i suoi subordinati e costringerli ad esprimere delle valutazioni positive;
- possibili accordi tra valutati e valutatori (a loro volta 'valutati') per fornirsi reciproche valutazioni positive.

A questi, si aggiunge che la mancanza di formazione su come fornire feedback può facilmente portare i valutatori ad esprimere feedback influenzati da pregiudizi personali/professionali, danneggiando ingiustamente la situazione economica del valutato.

Al fine di evitare il verificarsi di tali episodi, la valutazione 360° deve essere utilizzata avendo cura a tre aspetti fondamentali:

1. la coerenza con le altre leve di gestione delle risorse umane;
2. la trasparenza dei meccanismi di valutazione e del loro legame con il sistema premiante.
3. la conoscenza dello strumento da parte dell'organizzazione.

Gli strumenti della valutazione 360°

Lo strumento principe della valutazione 360° è di sicuro il questionario, meglio se elettronico in modo da garantire oltre all'anonimato, la gestione rapida e snella della valutazione stessa. L'intervista è altresì utilizzabile, ma con molti inconvenienti in termini di costi/tempi/privacy.

La scelta per la formula evoluta di questionario (elettronica o web) rispetto alla classica (cartacea) permette di risparmiare costi e tempi principalmente legati alla possibilità di trasmettere i feedback velocemente superando i limiti geografici ed effettuare una prima elaborazione e organizzazione dei dati. Da questo punto di vista, il mercato odierno offre una vastità di strumenti di valutazione elettronici e su web, differenti per caratteristiche, funzionalità e prezzo.

Una buona progettazione del questionario è assicurata dal rispetto di regole di costruzione e di validazione.

Fra tutte, non ultima, il calcolo degli indici di validità ed attendibilità, i quali mettono in risalto la capacità dello strumento di misurare ciò che esso si propone e l'invarianza dei risultati in funzione del momento della condizione specifica in cui il valutatore risponde. Per far ciò occorre garantire la chiarezza e l'osservabilità dei comportamenti su cui si chiede di esprimere un giudizio onde evitare che i valutatori esprimano giudizi 'totalmente estranei' rispetto a quanto previsto.

Linee guida per il corretto utilizzo in azienda

Spesso di fronte ad un'iniziativa di Valutazione 360°, i diretti coinvolti manifestano delle resistenze sia nella forma di totale rigetto sia di scarsa partecipazione. Per ovviare o, semplicemente, prevenire alcuni di questi ostacoli alcune linee guida sono:

	LINEA GUIDA	MOTIVAZIONE
1	Definire chiaramente il processo di valutazione e assicurarsi la coerenza delle leve utilizzate.	.. i meccanismi di valutazione devono essere trasparenti, i valutati devono conoscere le leve su cui agire per migliorarsi.
2	Assicurarsi che le competenze oggetto della valutazione siano legate agli obiettivi aziendali	.. nessuno deve avere dubbi sull'importanza della competenza valutata in relazione ai piani di sviluppo dell'azienda.
3	Lasciare che il valutato abbia la possibilità di scegliere in tutto/in parte i suoi valutatori	.. se si vuole che il feedback sia accettato si deve permettere al valutato di scegliere i suoi valutatori accoppiando, se lo si ritiene opportuno, delle persone scelte dal suo capo.
4	Assicurarsi che il valutato comprenda l'utilità del feedback per il suo sviluppo	.. affinché la valutazione contribuisca al miglioramento di performance, il feedback non dovrà riguardare tratti della personalità del soggetto ma comportamenti osservabili e modificabili e non dovrà in alcun modo ledere il senso di autostima del valutato attraverso l'utilizzo di espressioni valoriali di apprezzamento o disprezzo del suo comportamento.
5	Far seguire dei piani di sviluppo alla comunicazione dei feedback	.. in mancanza di un'accurata programmazione delle azioni utili a sanare i punti di debolezza riscontrati è molto probabile che il feedback non sortisca alcun effetto di sviluppo o, peggio ancora, sia considerato uno dei tanti modi in cui l'azienda cerca di veicolare le sue azioni gestionali (vedi il collegamento con retribuzioni e promozioni).

Approccio metodologico

In aggiunta a quanto detto sino ad ora si propone di seguito un percorso logico articolato in otto fasi che portano alla realizzazione della Valutazione 360°:

FASE	DESCRIZIONE
1	Chiarire l' obiettivo e le esigenze
2	Scegliere la soluzione e lo strumento di valutazione
3	Identificare i soggetti coinvolti e assicurarsi la loro partecipazione
4	Progettare il contenuto della valutazione
5	Comunicare e somministrare la valutazione
6	Raccogliere le risposte ed analizzarle
7	Comunicare i risultati della valutazione
8	Creare il Piano di Sviluppo

Una vasta serie di regole e di best practice per la progettazione di valutazioni 360° supportano questo percorso, identificando criteri per:

- la scelta dello strumento web (valutazione funzionalità, costi, ...)
- la costruzione/formulazione delle domande (quante, tono da utilizzare, scelta argomenti,...)
- la scelta della scala di valutazione (quale scala, opportunità inserimento dell'opzione neutrale)
- la scelta dei valutatori (Ruoli, come scegliere i valutatori)

- la raccolta, l'elaborazione dei risultati (chi li vede per primo, quali informazioni filtrare, come rappresentare i dati,...)
- la comunicazione dei feedback al valutato (come farla, quando, cosa comunicare, tono da utilizzare,)
- la pianificazione dello sviluppo.

Conclusioni

L'efficacia ed il successo della valutazione 360° dipendono strettamente dallo sforzo in termini di pianificazione e di impegno di tutti coloro che ne sono coinvolti (dal valutato, ai valutatori, al responsabile progettista del questionario, al responsabile HR, ecc); questa consapevolezza è di fondamentale per strutturare un processo valutativo che sia in grado di fornire elementi concreti per monitorare e controllare il raggiungimento di risultati tangibili per la singola persona e per l'intera organizzazione.

PTS offre consulenza specifica per effettuare valutazioni 360 in modo efficace ed efficiente grazie anche all'utilizzo di strumenti web testati e validati a livello internazionale.

Per effettuare una prova gratuita dei nostri strumenti 360 o per richiedere ulteriori informazioni potete contattare:

Chiara Genovese
Responsabile Assessment PTS
chiara.genovese@ptsonweb.com