



SPECIALE

L'organizzazione emozionale

ARTWORK Paul Villinski, *Heat*, 2014
Alluminio (lattine usate), filo elettrico, nerofumo

Sovraccarico





Robert Cross
è Professore di
management alla
McIntyre School
of Commerce
della University of
Virginia e coautore
di *The Hidden
Power of Social
Networks*.

Reb Rebele
partecipa come
ricercatore al
progetto Wharton
People Analytics
della University of
Pennsylvania.

Adam Grant
è Professore
di management
e psicologia
alla Wharton
e autore di *Give and
Take* e di *Originals*.

collaborativo

***Un teamwork eccessivo logora i dipendenti
e riduce la produttività. Ecco come evitarlo.***

DI ROB CROSS, REB REBELE E ADAM GRANT



La collaborazione sta conquistando l'ambiente di lavoro. Poiché il business diventa sempre più globale e interfunzionale, i silos crollano, la connettività aumenta e il teamwork si considera fondamentale per il successo organizzativo. In base ai dati che abbiamo raccolto negli ultimi due decenni, il tempo trascorso da manager e lavoratori in attività collaborative è cresciuto come minimo del 50%.

Naturalmente, non possiamo che apprezzare questi sviluppi. Ma quando l'utilizzo di una risorsa preziosa diventa così alto, dovrebbe anche farci riflettere. Considerate una settimana tipica nella vita della vostra organizzazione. Quanto tempo trascorrono le persone in riunione, al telefono e rispondendo alle e-mail? In molte aziende siamo intorno all'80%, il che lascia ai dipendenti poco tempo per tutto il lavoro critico che devono svolgere da soli. La performance ne risente, perché sono seppelliti da una valanga di richieste – gli si chiede di dare input o consigli, mettere a disposizione risorse o partecipare a riunioni. Si portano il lavoro a casa e di lì a poco, come dimostrano una quantità di statistiche sullo stress, il logoramento psicofisico e il turnover diventano rischi reali.

Inoltre, la ricerca che abbiamo condotto su più di 300 organizzazioni dimostra che la distribuzione del lavoro collaborativo è spesso estremamente squilibrata. Nella maggior parte dei casi, una percentuale compresa tra il 20% e il 35% delle collaborazioni ad alto valore aggiunto viene dal 3%-5% dei dipendenti. Man mano che si fanno conoscere per le competenze e per la disponibilità, queste persone vengono chiamate a gestire progetti e a ricoprire ruoli - di sempre maggiore importanza. La mentalità altruistica e il desiderio di aiutare i colleghi ne rafforzano rapidamente la performance e la reputazione. Come dimostra uno studio recente diretto da Ning Li della University of Iowa, un singolo "maratoneta", un collaboratore il cui contributo esorbita spesso dai confini istituzionali del suo ruolo, può incidere in positivo sulla performance del team più di tutti gli altri membri messi assieme.

Ma questa "cittadinanza crescente", come la chiama il professor Mark Bolino della University of Oklahoma, alimenta ulteriormente le pressioni che gravano sui dipendenti più bravi e più volenterosi. E quello che nasce come circolo virtuoso si trasforma ben presto in circolo

vizioso. Di lì a poco le persone collaborative diventano colli di bottiglia: il lavoro non progredisce finché non vengono coinvolte. Peggio ancora, sono così oberate che diventano inefficaci. E il più delle volte, il volume e l'eterogeneità del lavoro di cui si fanno carico a favore dei colleghi passano inosservati, perché le richieste vengono da altre unità, da altri uffici o persino da altre aziende. In effetti, quando usiamo l'analisi delle reti sociali per identificare i collaboratori più preziosi per le organizzazioni, i leader restano regolarmente sorpresi da almeno metà dei nomi che figurano nei loro elenchi. Nel tentativo di massimizzarne i benefici, abbiamo creato involontariamente dei mercati per la collaborazione senza valutarne precisamente i costi. Cosa possono fare i leader per gestire più efficacemente queste richieste?

Preziose risorse personali

Occorre anzitutto distinguere tra i tre tipi di "risorse collaborative" che i singoli dipendenti mettono a disposizione dei colleghi per creare valore: *informative*, *sociali* e *personali*. Le risorse informative sono conoscenze e competenze – un'expertise che si può acquisire e trasferire. Le risorse sociali includono la consapevolezza, l'accessibilità e la posizione occupata in una rete sociale, che si possono usare per aiutare i colleghi a collaborare meglio tra di loro. Le risorse *personali* includono il tempo e le energie che si possono investire nella collaborazione.

I tre tipi di risorse non sono ugualmente efficienti. Le risorse informative e sociali si possono condividere – spesso in una singola transazione – senza intaccare le disponibilità del collaboratore. Vale a dire che quando ti metto a disposizione le mie conoscenze o il mio sapere organizzativo, li conservo comunque. Ma il tempo e le energie di un singolo dipendente sono risorse limitate, perciò ogni richiesta di partecipare alle decisioni su un progetto, o di approvarle, le riduce, lasciandogli meno



L'idea in breve

LA SITUAZIONE

Negli ultimi due decenni, la quantità di tempo che i manager e i lavoratori dedicano al lavoro collaborativo è cresciuta esponenzialmente. In molte aziende, oggi i dipendenti trascorrono circa

l'80% del proprio tempo in riunione o rispondendo alle richieste dei colleghi.

IL PROBLEMA

Anche se i benefici della collaborazione sono ben documentati, i costi passano

spesso inosservati. Quando le richieste di collaborazione diventano eccessive o non sono distribuite equamente all'interno dell'organizzazione, il flusso operativo rallenta e subentra il logoramento psicofisico.

LA SOLUZIONE

I leader devono imparare a gestire meglio la collaborazione mappando l'offerta e la domanda, eliminando o ridistribuendo il lavoro e incentivando le persone a collaborare più efficientemente.

tempo da dedicare al suo lavoro.

Sfortunatamente, le risorse personali sono spesso le più richieste quando gli individui vogliono collaborare. Invece di cercare risorse informative o sociali specifiche – o meglio ancora, esaminare rapporti o setacciare i centri della conoscenza – i colleghi chiedono un'assistenza diretta di cui forse non hanno nemmeno bisogno. Un'interazione che avrebbe potuto durare cinque minuti al massimo si trasforma in un impegno calendarizzato di mezz'ora che assorbe risorse personali da entrambi i lati. Considerate un caso di studio che concerne una *blue chip* dei servizi professionali. Quando abbiamo aiutato quest'azienda a mappare le richieste che si ponevano a un gruppo di dipendenti-chiave, abbiamo scoperto che il collaboratore più prezioso – chiamiamolo Vernell – aveva 95 connessioni basate sulle richieste in arrivo. Ma solo il 18% dei richiedenti dicevano di doverlo contattare più frequentemente per raggiungere i propri obiettivi di business; tutti gli altri si accontentavano delle risorse informative e sociali che forniva loro. La seconda persona più richiesta era Sharon, che aveva 89 persone nel suo network; ma la sua situazione era completamente diversa, e più pericolosa, perché il 40% dei richiedenti volevano trascorrere più tempo insieme a lei – attingendo molto più copiosamente alle sue risorse personali.

Noi abbiamo scoperto che quando la percentuale di colleghi che richiedono un maggiore accesso supera approssimativamente il 25%, ne risentono sia la performance dell'individuo sia la performance del gruppo, e aumentano sensibilmente le probabilità di uscite volontarie. Di fronte al sovraccarico di richieste, i collaboratori più apprezzati potrebbero scoprire che nessuna

buona azione resta impunita.

La figura "Richiedi, ma demotivati", che visualizza i dati sui responsabili delle business unit in un campione di 20 organizzazioni, illustra bene il problema. Le persone che si posizionano in alto al centro e sulla destra del grafico – cioè quelle che si considerano le migliori fonti di informazioni e la cui collaborazione è più richiesta all'interno delle rispettive aziende – hanno i punteggi più bassi in termini di coinvolgimento e soddisfazione professionale, come indica la dimensione delle loro bolle. La nostra ricerca dimostra che alla fine ciò le induce ad andarsene (portando con sé conoscenze e relazioni sociali preziose) o a restare contagiando i colleghi con la loro sempre maggiore apatia.

I leader possono risolvere questo problema in due modi: razionalizzando e ridistribuendo le responsabilità collaborative e premiando i contributi efficaci.

Ridistribuire il lavoro

Qualunque tentativo di accrescere l'efficienza collaborativa della vostra organizzazione dovrebbe partire da un'analisi dell'offerta e della domanda in essere. Indagini sul clima interno, rilevazione delle comunicazioni elettroniche e sistemi interni come il feedback a 360 gradi e i programmi di CRM possono fornire dati preziosi sul volume, sul tipo, sull'origine e sulla destinazione delle richieste, al pari di analisi e strumenti che permettono di "leggere" più in profondità le reti organizzative. Per esempio, Do.com monitora i calendari e fornisce sia ai singoli dipendenti sia ai manager rapporti giornalieri e settimanali sul tempo trascorso in riunione e nel lavoro individuale. L'idea è identificare le persone più a rischio di sovraccarico collaborativo.

La distribuzione del lavoro collaborativo è spesso estremamente squilibrata. Nella maggior parte dei casi, una percentuale compresa tra il 20% e il 35% delle collaborazioni ad alto valore aggiunto viene dal 3%-5% dei dipendenti.



A quel punto potete concentrarvi su tre leve:

Promuovere un cambiamento comportamentale.

Spiegate alle persone più attive nella collaborazione e più oberate come filtrare e mettere in ordine di priorità le richieste; autorizzatele a dire di no (o a mettere a disposizione solo metà del tempo); e invitatele a coinvolgere qualcun altro quando la richiesta non concerne il loro contributo specifico. L'ultima versione del software collaborativo Basecamp mette a disposizione un comando specifico che consente ai dipendenti di fissare dei confini più rigidi intorno al loro flusso informativo in entrata. Vale anche la pena di ricordare loro che quando investono risorse personali, dovrebbero farlo in attività ad alto valore aggiunto che trovano stimolanti anziché logoranti. Studiando i dipendenti di un'azienda tecnologica della classifica *Fortune 500*, abbiamo scoperto che mentre il 60% voleva dedicare meno tempo a rispondere a richieste di collaborazione ad hoc, il 40% voleva dedicare più tempo all'addestramento, al coaching e al mentoring. E quando il loro contributo si spostava su queste attività, erano meno soggetti allo stress e alla demotivazione. La ridefinizione delle norme su quando e come inviare via e-mail richieste di aiuto o inviti alle riunioni può far recuperare una quantità

di tempo. Per andare in questa direzione, i manager di Dropbox hanno cancellato per due settimane tutte le riunioni ricorrenti. Ciò ha costretto i dipendenti a riconsiderarne l'effettiva necessità e, dopo quell'intervallo, li ha aiutati a programmare meglio il proprio tempo e ad assicurarsi che ogni riunione avesse un responsabile e un'agenda. Rebecca Hinds e Bob Sutton, di Stanford, hanno scoperto che sebbene nei due anni successivi l'azienda avesse triplicato il numero di dipendenti in servizio presso il quartier generale, le sue riunioni erano più brevi e più produttive.

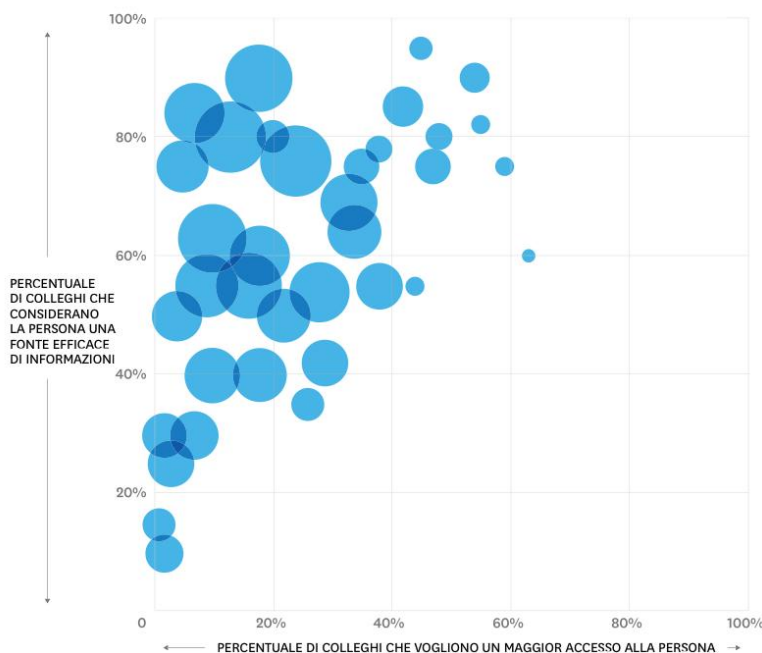
Per giunta, le richieste di valutazioni e approvazioni che portano via un sacco di tempo si possono ridurre in molte culture avverse al rischio invitando le persone ad agire coraggiosamente sulla base delle decisioni che dovrebbero prendere loro, anziché consultarsi costantemente con leader o stakeholder.

Sfruttare la tecnologia e lo spazio fisico per rendere le risorse informative e sociali più accessibili e più trasparenti. Gli strumenti tecnici che si possono usare a questo scopo includono Slack e Chatter di Salesforce.com, con i loro thread di discussione aperta su vari argomenti di lavoro; e Syndio e VoloMetrix (acquisito recentemente da Microsoft) che aiutano gli individui a valutare i network e a prendere decisioni informate su attività collaborative. Ripensate anche la collocazione delle scrivanie e il layout degli uffici. Uno studio diretto dal professor Stine Grodal della Boston University ha documentato gli effetti perniciosi delle riunioni di team e della posta elettronica sullo sviluppo e sulla conservazione di relazioni collaborative produttive. Quando è possibile, i manager dovrebbero co-situare i dipendenti ad alta interdipendenza per facilitare brevi collaborazioni estemporanee, che consentono uno scambio più efficiente di risorse.

Prendere in considerazione dei cambiamenti strutturali. Potete trasferire i diritti decisionali a persone più appropriate del network? Forse sembra scontato che si debbano autorizzare operatori di staff o manager di livello più basso ad approvare piccole spese, viaggi e alcune attività di gestione del personale, ma in molte organizzazioni non è così. Chiedetevi anche se non potete creare un filtro alle domande di collaborazione. Oggi molti ospedali assegnano a ogni unità o a ogni piano un'infermiera istruttrice che non ha responsabilità di assistenza ai pazienti e rimane a disposizione per le richieste di aiuto. Il risultato, stando alla ricerca che ha condotto uno di noi (Adam Grant) insieme a David Hoffman e Zhike Lei, è una riduzione dei colli di bottiglia, accompagnata da connessioni più rapide tra le infermiere e gli esperti giusti. Anche organizzazioni di

RICHIESTI, MA DEMOTIVATI

I dati sui leader di 20 organizzazioni dimostrano che quelli considerati dai colleghi le migliori fonti d'informazione e i collaboratori più desiderabili hanno i punteggi più bassi in termini di coinvolgimento e soddisfazione professionale, come dimostra la dimensione delle loro bolle.



Perché le donne sopportano una parte maggiore del carico

altro tipo potrebbero trarre dei benefici dalla designazione di “utility player” – che potrebbe ridurre la pressione sui dipendenti più occupati – e possibilmente da una rotazione dei membri del team che libera risorse personali riducendo i carichi di lavoro.

Premiare una collaborazione efficace

Vediamo quasi sempre una sovrapposizione che non supera il 50% tra i contributori collaborativi più richiesti di un'organizzazione e i cosiddetti top performer. Come abbiamo spiegato, molti tra i primi danno una performance inferiore alle attese perché sono troppo oberati; ecco perché i manager dovrebbero preoccuparsi di ridistribuire il lavoro. Ma abbiamo scoperto altresì che il 20% delle “star” aziendali non aiutano nessuno. Raggiungono i loro target (e si guadagnano l'apprezzamento del top management) ma non contribuiscono al successo dei colleghi. In questi casi, come ha scritto l'ex responsabile dell'apprendimento di Goldman Sachs e GE Steve Kerr, i leader sperano in una cosa (la collaborazione) ma ne premiano un'altra (l'affermazione personale). Invece devono imparare a identificare e a premiare le persone che le perseguono entrambe. Pensate alle squadre di basket, hockey e calcio professionistico. Non misurano solo i canestri e le reti; misurano anche gli assist. Le organizzazioni dovrebbero fare la stessa cosa, usando strumenti come l'analisi delle reti sociali, i programmi di valutazione orizzontale e dei parametri di misurazione della performance che mettono al centro il valore aggiunto. Noi abbiamo aiutato un'azienda di biotecnologie a usare questi strumenti per valutare la sua forza lavoro nel corso di un'acquisizione multimiliardaria. Poiché l'operazione comportava il consolidamento di unità produttive sparse in tutto il mondo e il trasferimento di molti dipendenti, il management aveva paura di perdere dei talenti. Una nota società di consulenza aveva raccomandato dei bonus di ritenzione per i leader. Ma questo approccio non considerava i dipendenti-chiave dell'azienda acquisita che avevano un grosso impatto sostanziale senza avere nessuna autorità formale. L'analisi delle reti sociali ha permesso all'azienda di identificarli e di distribuire più equamente i bonus.

La condivisione efficiente di risorse informative, sociali e personali dovrebbe anche essere un pre-requisito per valutazioni positive, promozioni e aumenti di stipendio. In una banca d'investimenti, la valutazione annuale della performance dei dipendenti include il feedback di un gruppo eterogeneo di colleghi, e solo i dipendenti che si confermano dei forti collaboratori (cioè in grado

La parte del leone nel lavoro collaborativo tendono a farla le donne. Lo stereotipo di genere le vuole solidali e premurose, perciò ci si aspetta che aiutino i colleghi sovraccarichi di lavoro, che facciano da mentori e da formatori ai colleghi più giovani, che selezionino i nuovi assunti e che partecipino alle riunioni facoltative. Di conseguenza, lo dicono i numeri, le donne sono più soggette degli uomini al logoramento psicologico.

Una possibile soluzione per questo problema è invitare le donne a investire diversi tipi di risorse nella collaborazione. In un sondaggio effettuato nel 2013 dall'*Huffington Post* sugli americani, uomini e donne hanno stimato la frequenza del contributo che fornivano in varie forme ai colleghi. Gli uomini avevano un 36% di probabilità in più di condividere conoscenze ed expertise – una risorsa informativa. Le donne, per contro, avevano il 66% di probabilità in più di assistere persone bisognose di aiuto – un'azione che richiede tipicamente più tempo e più energie. Dando dei contributi che si basano di meno sulle risorse personali, le donne si possono proteggere dal sovraccarico di collaborazione. I manager devono anche fare in modo che uomini e donne vengano premiati in ugual misura per la collaborazione. In un esperimento diretto dalla psicologa della NYU Madeline Heilman, un uomo che si tratteneva fino a tardi in ufficio per aiutare i colleghi riceveva valutazioni più alte del 14% rispetto a una donna che faceva la stessa cosa. Quando nessuno dei due forniva aiuto, la donna riceveva una valutazione inferiore del 12%. Migliorando i sistemi di misurazione, riconoscimento e ricompensa dei contributi collaborativi, i leader possono spostare la focalizzazione dal genere del dipendente al valore aggiunto.

di effettuare vendite incrociate e di fornire un valore specifico nelle transazioni con i clienti) vengono presi in considerazione per le promozioni più appetibili, per i bonus e per i piani di ritenzione. Corning, leader mondiale nella produzione di vetro e ceramica, usa indicatori analoghi per decidere quali dei suoi ricercatori e dei suoi ingegneri nominare fellow – un'onorificenza ambita che assicura un posto di lavoro e un laboratorio a vita. Un criterio è essere il primo autore di un brevetto che genera ricavi per almeno 100 milioni di dollari. Ma un altro criterio è aver collaborato come coautore ai brevetti dei colleghi. Corning dà status e potere a coloro che trovano un sano equilibrio tra affermazione personale e contribuzione collaborativa. (Chiarimento: Adam Grant è stato consulente di Corning).

LA COLLABORAZIONE, in effetti, è la risposta a molti dei problemi più pressanti per le aziende di oggi. Ma non sempre è meglio. I leader devono imparare a riconoscere, a promuovere e a distribuire efficientemente i tipi giusti di lavoro collaborativo, altrimenti i loro team e i loro migliori talenti pagheranno i costi di una domanda eccessiva per delle risorse troppo scarse. Noi crediamo che per le organizzazioni sia venuto il momento di assumere dei chief collaboration officer. Creando una posizione di vertice dedicata alla collaborazione, i leader possono inviare un segnale chiaro sull'importanza di gestire oculatamente il teamwork e di mettere a disposizione le risorse necessarie per farlo efficacemente. Ciò potrebbe ridurre le probabilità che l'intero diventi nettamente inferiore alla somma delle sue parti. ♡