

## Gli obiettivi, oltre il bla bla bla

Mi scuso per la citazione da Greta Tumberg, ma il concetto che vorrei esprimere è che nelle aziende il tema degli obiettivi non è certamente una novità; tuttavia, di esempi di successo ve ne sono relativamente pochi (stra-citati e stra-celebrati). Nella maggioranza delle imprese non si è mai andato molto oltre una superficiale applicazione di facciata: un *bla bla bla* in altre parole.

Nel 1954 Peter Drucker<sup>1</sup> aveva introdotto il concetto di MbO (**M**anagement by **O**bjectives) e da allora migliaia di aziende in tutto il mondo hanno applicato (con alterne fortune e diverse abilità) questo metodo di gestione. L'idea era tanto semplice quanto geniale: i manager devono definire degli obiettivi per i loro collaboratori, che devono essere valutati sulla base del grado di raggiungimento degli stessi.

Drucker enunciava 5 semplici passi per il successo di un MbO:

1. Individua gli obiettivi organizzativi
2. Definisci gli obiettivi individuali
3. Controlla i progressi
4. Valuta i risultati
5. Premia i successi

La sequenza è logica e stringente: Il capo individua gli obiettivi e li condivide con i collaboratori, mediante un *cascading* (assegnazione a cascata di obiettivi sempre più puntuali) che può arrivare fino ai livelli operativi. Gli obiettivi devono essere raggiunti entro un determinato arco temporale, durante il quale il capo controlla i progressi e stimola i collaboratori. A fine periodo, si "tirano le somme" e si attribuiscono i bonus a chi ha raggiunto gli obiettivi concordati.

Solitamente gli obiettivi di un MbO si accompagnano alla celebre prova di **SMARTness** introdotta da Doran<sup>2</sup> nel 1981, che attribuisce ai buoni obiettivi 5 caratteristiche: **S**pecific (non generici, ma puntuali), **M**easurable (misurabili e oggettivi), **A**ttainable (ragionevoli e raggiungibili), **R**elevant (sfidanti e ambiziosi), **T**ime based (in un arco temporale definito).

Tutto logico, tutto ragionevole e perfino semplice. Ma allora cosa non fa funzionare il sistema?

Molteplici "intoppi": il primo è la presenza di incentivi economici, che assorbe completamente tutta l'attenzione e tutte le energie degli attori del sistema. Le persone sono più interessate al premio che agli obiettivi e quindi, invece di lavorare sul raggiungimento dei task, lavorano sulla strumentalità obiettivo-premio economico. La strumentalità consiste nelle azioni che i collaboratori attuano per conseguire i benefit economici: chiedono obiettivi facili, modificano gli strumenti di misurazione, forniscono dati non veritieri etc. Tutto ciò porta a stravolgere il senso della gestione per obiettivi, che da strumento per ottenere migliori performance aziendali, diventa uno strumento per ottenere migliori remunerazioni.

A questo "intoppo" si aggiungono poi altri problemi legati all'impreparazione dei manager (che sono chiamati a gestire questo modello manageriale spesso senza una preparazione specifica) e alle resistenze dei collaboratori (che hanno difficoltà a lavorare ed essere misurati sul raggiungimento di obiettivi specifici).

Infine, le aziende incontrano difficoltà nella misurazione dei risultati e lasciano ai manager la responsabilità di valutare il grado di raggiungimento di obiettivi non chiaramente misurabili.

Ecco allora emergere il modello degli OKR (acronimo per **O**bjectives and **K**ey **R**esults) che è un diverso modo di approcciare agli obiettivi. Anche l'OKR non è una novità in senso assoluto: fu teorizzato la prima volta da

---

<sup>1</sup> Drucker P (1954); *The Practice of Management*; Harper & Brothers; New York

<sup>2</sup> Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". *Management Review*. 70

Andrew Grove<sup>3</sup> nel 1983 e reso famoso da John Doerr<sup>4</sup> nel 2018, ma solo da poco tempo ha lasciato la Silicon Valley, dove era nato, per raggiungere aziende grandi e piccole in tutto il mondo.

Gli elementi distintivi di questo modello sono 3:

- Separazione tra Obiettivi e Key results
- Definizione rolling dei task intermedi
- Assenza di premi economici

Gli obiettivi (che devono corrispondere alla strategia di fondo dell'impresa) sono definiti dai senior manager e non sono "contrattabili", invece, le modalità per raggiungerli sono definite da quadri e middle manager con una certa ampia autonomia. Questo fa sì che tutti possano contribuire in qualche misura alla definizione degli obiettivi e quindi li condividano maggiormente. I task intermedi (key results) vengono definiti, dai middle manager, di volta in volta, in altri termini se devo raggiungere un obiettivo in un anno, i middle manager definisco formalmente solo i key results che pensano di raggiungere entro il primo mese; quindi, definiscono quelli del mese successivo solo alla fine del periodo, quando è chiaro l'effettivo grado di raggiungimento del task precedente. Infine, l'assenza di incentivi economici azzerà ogni ragione di strumentalizzazione dei risultati: tutti hanno interesse a rendere pubblico l'effettivo andamento dell'attività, infatti se le cose non vanno nel modo previsto è meglio per tutti farlo sapere, così da stimolare degli interventi correttivi.

È dunque l'OKR la soluzione? Non proprio: risolve un problema, ma ne apre un altro: perché il dipendente dovrebbe fare un grande sforzo se poi non ne trae alcun beneficio? Inoltre, la programmazione *rolling wave* è molto impegnativa e richiede un grande sforzo da parte dei middle manager.

Ecco perché si stanno affermando delle "soluzioni ibride": customizzate alle varie situazioni aziendali, che tengono conto delle caratteristiche di ciascuna impresa e del suo grado di maturità manageriale.

Un tipico esempio è l'MbO, in cui si lascia ai collaboratori ampia autonomia nella definizione dei risultati intermedi e delle loro modalità di implementazione, oppure l'OKR collegato a degli incentivi economici e mille altre soluzioni che cercano di mescolare gli elementi delle due soluzioni al fine di ottimizzare il risultato finale.

E' la personalizzazione la nuova frontiera

*Prof. Andrea Martone*

---

<sup>3</sup> Grove A.; (1983); *High Output Management*; Random House; New York

<sup>4</sup> Doerr j. (2018); *Measure What Matters*, NY Time Best Seller, New York