

Prevenire per performare: cosa ci insegna "Beyond Performance" sulla vera salute d'impresa

Una riflessione a cura di Execo

C'è un momento, nella vita di quasi ogni azienda, in cui qualcosa si inceppa senza preavviso: un progetto strategico che non decolla, un team che perde energia, un turnover che sale senza una ragione apparente. Chi guarda solo i numeri di bilancio spesso se ne accorge tardi, quando il danno è già nel conto economico. È esattamente da questa osservazione che parte *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage* (Wiley, 2011), il libro di Scott Keller e Colin Price, all'epoca entrambi direttori di McKinsey & Company.

Il dato di partenza: solo un'azienda su tre resta eccellente

Keller e Price partono da una domanda scomoda: perché così poche aziende riescono a mantenere l'eccellenza nel tempo? La loro ricerca, costruita su oltre 600.000 risposte raccolte in 500 organizzazioni nel mondo e su interviste a più di 6.800 CEO e senior executive, mostra che **solo un terzo delle organizzazioni eccellenti resta tale nel lungo periodo**.

La causa, secondo gli autori, non è quasi mai un problema di strategia sbagliata. È che le aziende gestiscono con grande attenzione la propria **performance** (i risultati di breve termine, misurabili e immediatamente visibili) ma **trascurano** quasi sistematicamente **la propria salute**: la capacità dell'organizzazione di continuare a produrre quei risultati nel tempo.

Salute organizzativa: cos'è e come funziona?

Il libro definisce la salute organizzativa attraverso **tre attributi che si sostengono a vicenda**: la capacità di **allinearsi** attorno a una direzione condivisa, la capacità di **eseguire** con qualità ciò che ci si propone, e la capacità di **rinnovarsi** adattandosi a un contesto che cambia.

A loro volta, questi tre pilastri si possono scomporre in **nove elementi osservabili** all'interno dell'azienda:

- Direzione
- Leadership
- Cultura e clima
- Responsabilizzazione
- Coordinamento
- Capacità
- Motivazione
- Orientamento esterno
- Innovazione e apprendimento

Questi ultimi si scompongono a loro volta in **37 pratiche gestionali concrete e misurabili**, ad esempio: la chiarezza dei ruoli, la qualità della leadership quotidiana, la trasparenza dei sistemi di riconoscimento.

È qui che il libro aggiunge valore concreto: rende "tangibile" qualcosa che troppo spesso viene liquidato come intangibile, un vago afflato culturale. La **salute organizzativa**, per Keller e Price, non si "sente", **si misura**. E soprattutto: **nessuno di questi indicatori appare in un bilancio**. Un conto economico può essere ancora solido nel trimestre in cui la chiarezza strategica dell'azienda è già ai minimi storici, la motivazione delle persone sta crollando e i ruoli sono diventati confusi.

Il dato che convince i più scettici

Per chi guarda con sano scetticismo a ogni discorso sul "benessere organizzativo", Keller e Price offrono un argomento difficile da liquidare: nella loro ricerca, **le organizzazioni che si collocano nel quartile più alto per salute organizzativa generano rendimenti** per gli azionisti quasi **tre volte superiori** a quelle nel quartile più basso. Non è quindi una questione di valori aziendali astratti, è una questione di risultato economico, misurato su orizzonti lunghi.

La metafora che resta impressa

Uno dei passaggi più citati del libro **paragona la salute organizzativa a una pianta**: non basta innaffiarla una volta e aspettarsi che cresca da sola. Ha bisogno di cura continua, luce, acqua, un terreno adatto, proprio come un'organizzazione ha bisogno di attenzione costante ai propri fondamentali, non solo di un intervento quando ormai qualcosa è già appassito.

È un'immagine semplice, ma dice tutto quello che ci interessa condividere: **la manutenzione organizzativa non è un progetto una tantum, è una postura**. Bisogna costruire, nel tempo, un sistema che tenga sotto osservazione costante i segnali deboli prima che questi segnali si trasformino in numeri negativi che nessuno può più negare.

Perché ci interessa, e perché dovrebbe interessare anche voi

In Execo lavoriamo **ogni giorno con imprenditori e manager che affrontano crescita, cambiamento, ristrutturazioni organizzative**. E la lezione che *Beyond Performance* mette nero su bianco è qualcosa che osserviamo costantemente sul campo: **le aziende che aspettano il segnale del bilancio per intervenire sono già, quasi sempre, in ritardo**.

La **vera domanda** che un imprenditore dovrebbe porsi non è solo "come stanno andando i numeri questo trimestre", ma "sto monitorando, con la stessa disciplina con cui monitoro il conto economico, la direzione condivisa della mia squadra, la chiarezza dei ruoli, la motivazione reale delle persone?".

Prevenire è meglio che curare non è solo un adagio applicabile alla salute delle persone: è, punto per punto, il principio su cui si regge la salute delle organizzazioni. È questo, in fondo, il messaggio più semplice e più difficile da mettere davvero in pratica di *Beyond Performance*: la performance di domani si costruisce prevenendo oggi.