

## MBO: TRAGEDIA SEMISERIA IN DUE PUNTATE

### (seconda parte)

#### UN PICCOLO ESERCIZIO PER I LETTORI: RIPARTIAMO DA QUA.

Come qualcuno (spero) ricorderà, ci siamo lasciati con un problema in sospeso: Topolino, avendo a disposizione un solo premio per i suoi collaboratori, non sa a chi attribuirlo.

Essendo la mia fiducia nella memoria dei miei lettori elevata, ma non assoluta, riporto in breve i punti chiave del problema:

#### *Risultati dei collaboratori (in \$ Topolinesi)*

Collaboratori	MJR	Risultati 2008	Obiettivi 2009	Risultati 2009	Note
Clarabella	100	200	220 (+20)	190!	Gulp! Molto meno degli obiettivi fissati e, addirittura, meno dell'anno precedente!
Minnie	100	50	100 (+50)	120!!!	Wow! Balzo incredibile! Obiettivi a dir poco polverizzati! Più che raddoppiata la performance dell'anno precedente.
Orazio	100	160	180 (+20)	175	Sob! Obiettivo non raggiunto, ma di poco; comunque, meglio dell'anno precedente
Pippo	100	120	135 (+15)	135	Yuk Yuk! Meglio dell'anno precedente e obiettivo perfettamente centrato: al 100%!

#### I pareri dei consulenti

<b>Paolino Paperino</b>	Il premio deve andare a Minnie: ha fatto un balzo incredibile e ha superato l'obiettivo del 20%. Una prestazione davvero outstanding!
<b>Archimede Pitagorico</b>	Pippo ha rispettato al 100% l'obiettivo! Bravissimo e affidabilissimo! Il premio deve essere suo.
<b>Pico De Paperis</b>	Orazio l'obiettivo lo ha mancato di poco e la sua prestazione è stata comunque elevata. Non facciamo i burocrati! Il premio lo merita lui. Certo, Clarabella, che mi sembrava la migliore, ha fatto un buco enorme: quasi il 14% in meno rispetto all'obiettivo concordato! Fossi in te, ne proporrei il trasferimento.

Mancava solo l'opinione del quarto consulente, Paperon de' Paperoni, temporaneamente in vacanza relax nel Klondike alla ricerca di vene aurifere, per completare il quadro dei pareri. Ma mentre Topolino, assorto alla scrivania davanti a una lettera incompiuta, si lambiccava il cervello, si sentì in anticamera un vivace starnazzare e il vecchio Paperone, ancor armato di piccone e lampada da minatore, fece irruzione nel suo ufficio trascinandosi nella scia una nuvola di polvere. Topolino, sforzandosi di sorvolare sullo stile (un po' troppo informale) del vecchio papero, lo fece accomodare e gli spiegò, tabella alla mano, i suoi dubbi.

Paperone osservò la tabella spiluccando distrattamente una pagliuzza d'oro rimasta impigliata nei suoi favoriti; poi, raccolta la pagliuzza e ripostala accuratamente in una tasca della sua logora palandrana, gracchiò: "Ma è evidente: il premio va a Clarabella!"

Topolino trasecolò! "Ma come? – disse - ha fallito gli obiettivi (e non di poco) e io la dovrei premiare a scapito di altri che gli obiettivi li hanno raggiunti se non superati? Ma è ingiusto e contrario a tutte le teorie manageriali!"

Paperone lo zittì perentoriamente: "Ragazzo mio, lasciamo da parte le teorie manageriali e diamo la parola al buon senso!"

Così dicendo, impugnò un (ormai microscopico) mozzicone di matita e, su un foglio di carta (riciclata), tracciò la tabella che segue:

<b>Collaboratori</b>	<b>A MJR</b>	<b>B Risultati</b>	<b>C Margine di contribuzione (B-A)</b>	<b>Ritorno sull'investimento Bx100/A</b>
Clarabella	100	190	90	90%
Minnie	100	120	20	20%
Orazio	100	175	75	75%
Pippo	100	135	35	35%

Poi disse: "Clarabella ti ha reso il 90% e tu vorresti seguire l'idea del mio sciagurato (e, rifletti, squattrinato) nipote dando il premio a Minnie che ti ha dato solo il 20%? O ad altri che ti hanno comunque reso meno? Ma ti sei bevuto il cervello? Quello che conta, che si misura e che fa bilancio, è il margine di contribuzione. Tutto il resto non conta!".

"Ma allora? E gli obiettivi?" obiettò un po' spaesato Topolino.

"Gli obiettivi - starnazzò Paperone - sono utili strumenti per pianificare, dare indirizzi e controllare gli avanzamenti. Se tu, invece di dare gli obiettivi e poi infischiarvene, avessi fatto un piano abbastanza dettagliato, o anche solo una banale tabella di marcia mensile, e l'avessi tenuta sotto controllo, avresti potuto capire per tempo che qualcosa non andava nella performance di Clarabella e intervenire a sostegno. Ma ormai la frittata l'hai fatta; non devi, però, aggiungere errore su errore. Quello che conta, alla fine, non sono gli obiettivi, ma i risultati o, meglio, i margini di contribuzione che ottieni confrontando il livello minimo accettabile (MJR) con il risultato ottenuto".

"Ma ... e gli altri?" squittì debolmente Topolino.

"Beh, gli altri, se tu avessi avuto a disposizione altri premi, non sarebbe stato male dare loro qualcosa, mantenendo, però, pur sempre, una proporzionalità con il contributo reso da ognuno. Ma stando così le cose, l'unica cosa che puoi fare è far sentire loro tutto il tuo apprezzamento per i buoni risultati, facendo capire comunque che *equità* vuol proprio dire basare il sistema premiante sul contributo dato e non su cervelotiche corrispondenze tra performance e obiettivi; gli obiettivi, a parte che è demenziale misurare i risultati partendo da lì (le altezze si misurano dal pavimento, non da un'altezza teoricamente presunta!), sono anche frutto di una serie di assunti che li rendono poco utili per misurare. Se gli obiettivi li spalmi su tutti, come ben sai, sbagli e finisci per dare compiti immani e irrealizzabili a un ronzino e obiettivi banali e demotivanti a un puledro; se, d'altro canto, li adatti, in questo processo di aggiustamento, logico ma spannometrico, corri il rischio di sbagliare e di vedere risultati straordinari dove, invece, è solo l'asticella che non è stata messa al posto giusto. Insomma, bisogna misurare partendo da un punto solido, e questo punto solido è il pavimento: il livello minimo dove si recuperano i costi; questo modo di agire è anche una garanzia per tutti: per l'azienda, che non è un ente di beneficenza e non vuole correre il rischio di premiare prestazioni a basso valore aggiunto a scapito di quelle ad alto valore, e

per i tuoi collaboratori che sanno che possibili errori nel fissare i target non li penalizzeranno più di tanto.

Aggiungo, caro amico, una cosa importante. Se i tuoi collaboratori sanno che gli obiettivi servono per fissare target realistici e piani coerenti e condivisi, e sanno, altresì, che quando andrai a valutare le performance cercherai di valutare il margine di contribuzione realizzato nel complesso, ti saranno preziosi alleati nel definire gli obiettivi con il giusto grado di sfida e, quando negozieranno con te, lo faranno per dare realismo a quegli obiettivi, nell'interesse loro, ma anche del tuo reparto e dell'azienda.

Ma se pensano che quegli obiettivi saranno il metro con il quale poi tu li misurerai, non aspettarti collaborazione: giocheranno al ribasso e gli obiettivi si determineranno solo attraverso conflitti e mediazioni; un modo che con la logica gestionale, non ha proprio nulla a che fare".

Topolino, a questo punto, sorrise: si era convinto! Stracciò, con un sospiro di sollievo, la lettera con la quale stava richiedendo al personale il trasferimento di Clarabella ad altro incarico e, dando la mano al vecchio papero, disse: "Grazie! Come sempre, semplice ed efficace!" Al che, il vecchio marpione, ridacchiando, non perse occasione per gracchiare: "Ma ... di già che sono qui, non ti pare che dovremmo rivedere la mia tariffa? Sai, i costi lievitano, il dollaro cala, i Bassotti imperversano e la mia palandrana è sempre più sdrucita ....". Ma qui inizia un'altra storia. Lasciamo quindi i nostri amici, abbandoniamo Topolinia e torniamo, con rinnovata serietà, alle nostre considerazioni sul caso.

### **QUALCHE SPUNTO DI RIFLESSIONE SULLA LEZIONE DI ZIO PAPERONE**

Perché avevamo fatto, all'inizio, tutte quelle ipotesi astratte? Per disegnare una condizione di semplicità ideale tale da vedere lavorare le logiche della DPO *allo stato puro*: prestazioni semplici (un solo obiettivo); perfetta misurabilità in moneta; indipendenza dall'ambiente (risultati dipendenti solo da capacità e impegno): insomma, la situazione ideale per la DPO. Eppure, anche in questa astratta situazione ideale, si scopre che, alla fine, non è agli obiettivi che si deve fare riferimento per giudicare la performance e dare il premio. Se quello che conta, per dare il premio, sono solo i risultati rispetto ai costi della prestazione (MJR), gli obiettivi, sotto il profilo del sistema premiante, a cosa servono? La risposta, ormai evidente, è: a niente!

Ma allora gli obiettivi sono inutili? Per carità, non esageriamo! Nella gestione servono, eccome! Servono per orientare la prestazione, per sviluppare piani d'azione sensati, per individuare scostamenti e intervenire per tempo per aggiustare il tiro, per dare *feed back*, per attivare i meccanismi di *feed forward* e per avere un terreno di dialogo e confronto fattivo tra capo e collaboratore, e dato che in un'azienda la produzione di valore **viene prima** della sua distribuzione tra i fattori produttivi, si può ben dire che gli obiettivi hanno **un'importanza primaria**. Solo che sono fatti per quello e non per altro; come non si pretende che un'automobile faccia la maionese, allo stesso modo non si deve chiedere alla DPO di fare da base per un sistema premiante automatico; diversamente la si stravolge,

ottenendo così un sistema premiante sballato<sup>1</sup> e, nel contempo, un sistema gestionale pesante, rigido e inefficace.

Ricordo che un'azienda eccellente<sup>2</sup>, nel modulo di *performance review* annuale, oltre alle aree che si trovano abitualmente in tutti i moduli di valutazione correnti (risultati a fronte di obiettivi, fattori comportamentali etc.), prevedeva un'area, alla quale veniva data grande importanza, dal titolo insolito: *performance realizzate dal collaboratore in assenza di obiettivi*.

Quest'area era considerata molto importante perché i risultati significativi riportati in tale area stavano a indicare che quel collaboratore non aspettava obiettivi formali dal suo capo per agire: aveva iniziativa. Ora, quest'area, per un talebano della DPO, non sarebbe neanche dovuta esistere: senza obiettivo, per lui, non c'è metro di misura! Ma la DPO è un metodo pragmatico che non ama le interpretazioni affette da talebanismo; lasciamo, quindi il talebano della DPO al suo destino e procediamo: i problemi del collegamento tra obiettivi, performance e incentivi, sono ancora tanti e complessi e, abbandonando le comode ipotesi semplificatrici fatte prima, il sistema premiante basato sulla DPO mostrerà ancor di più le sue manchevolezze. Né queste possono essere sanate con il comodo artificio che parrebbe di poter dedurre (ma non era nelle mie intenzioni) dal caso precedente: "Ideona! – si potrebbe infatti dire - manteniamo i meccanismi premianti sostituendo però gli obiettivi con il MJR e tutto funzionerà, anche per zio Paperone!". Bello, ma non fidatevi. È solo teoria. Non dimentichiamo le tante ipotesi semplificatrici che abbiamo fatto. A Topolinia il MJR funziona bene perché tutto (obiettivi e MJR) è misurabile in dollari, e quindi calcolare e comparare i margini di contribuzione è un gioco da ragazzi. Ma se guardiamo in dettaglio le componenti reali della performance, ci possiamo accorgere facilmente che anche questa idea fa acqua. Non c'è verso: sono gli automatismi il vero problema!

Per comprenderlo bene, però, dobbiamo armarci di pazienza e microscopio ed entrare ad analizzare in dettaglio gli ingredienti della performance.

### **OBIETTIVI E PERFORMANCE.**

Se fosse possibile adattare la realtà ai nostri modelli tutti vivremmo (forse!?) un po' più felici. Ma così non è ed è meglio non illudersi. La storia insegna: i Pitagorici, che speravano di racchiudere la realtà nel loro mondo ideale fatto di numeri razionali, scoperto che il rapporto tra lato e diagonale del quadrato dava come risultato un numero irrazionale, videro sgretolarsi la loro *Weltanschauung* e, presi dalla disperazione, si suicidarono in massa<sup>3</sup>.

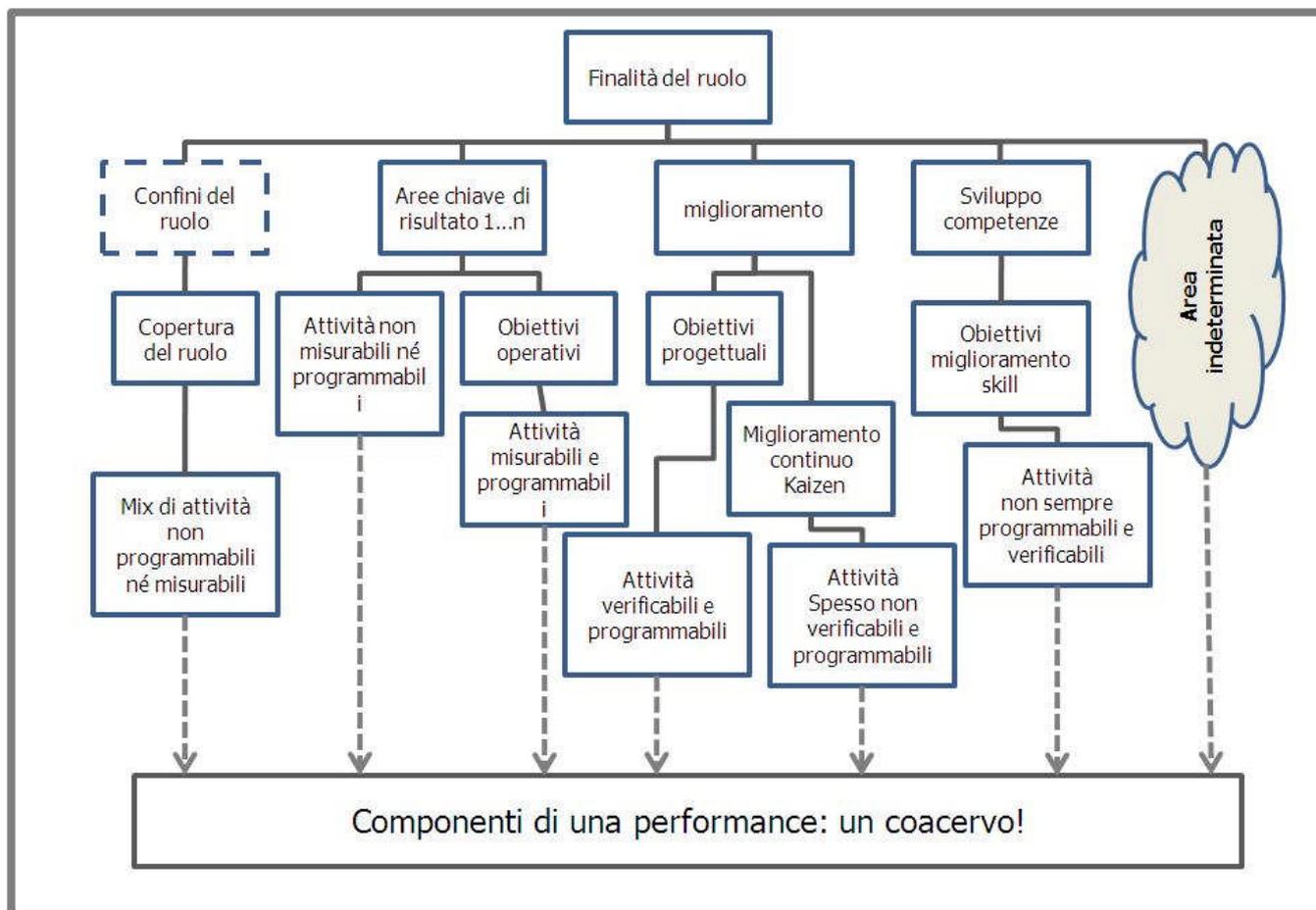
---

<sup>1</sup> Molti sostenitori dei sistemi obiettivo-risultato-incentivo vedono nel grado di raggiungimento dell'obiettivo l'elemento "oggettivo" a cui ancorare i premi. In realtà, non è affatto oggettivo ma, anche se lo fosse, sarebbe comunque sbagliato sotto il profilo della logica economica.

<sup>2</sup> Tra quelle, per intenderci, che Peters e Waterman portano ad esempio nel loro famoso libro "In search of excellence".

<sup>3</sup> Mostrando però, cosa da non sottovalutare, una grande coerenza.

La DPO non fa eccezione: la realtà della performance è più complessa del modello e quindi non giova farne un'ideologia. Proviamo, con l'aiuto di uno schema, a comprenderne meglio le variegate componenti.



1. Innanzitutto, ogni ruolo ha dei confini, e la prima cosa che si richiede ad un collaboratore è di presidiarli in modo affidabile o, in altri termini, di "coprire il ruolo": essere pronto e disponibile a far fronte a tutte quelle incombenze, spesso minute, imprevedibili, talvolta ingrate, di cui, nella realtà, i ruoli sono fatti. Poiché solo nelle aziende fordiste dei primi del '900<sup>4</sup>, i confini di ruolo potevano essere perfettamente definiti, ci si aspetta anche che tali confini siano gestiti con sensata elasticità: nessuno vorrebbe, penso, un collaboratore che ad ogni piè sospinto si tirasse indietro dicendo "sorry, non è specificato nel mio ruolo. Sollevo un conflitto di competenza!"

La copertura di ruolo è quindi fatta di tante attività poco definibili e solo in parte prevedibili, dai contorni sfumati, magari microscopiche, ma nell'insieme molto importanti; cose sulle quali dare obiettivi è difficile; cose che, se fatte, possono produrre risultati impalpabili, ma, se non fatte, possono generare danni gravi. Qualunque manager sensato, come prima cosa, si dovrebbe aspettare che i suoi collaboratori coprano bene il ruolo assegnato.

<sup>4</sup>E, fino a qualche tempo fa (forse oggi è ancora così, ma non è certo), nell'amministrazione pubblica.

2. Vi sono poi le aree chiave di risultato: quelle che danno i risultati più corposi e visibili e che meglio giustificano quel ruolo alla luce delle sue finalità (soprattutto nei ruoli di linea).

Anche qui vi potrà essere qualche attività non misurabile né programmabile, ma possiamo ragionevolmente attenderci che molte attività lo siano e possano dar origine a obiettivi operativi: quegli obiettivi che, avendo stretta attinenza con la ragion d'essere del ruolo, si chiudono e si rigenerano di continuo permettendo, a conclusione di ogni periodo, di rilanciare obiettivi dello stesso tipo sulla stessa attività. Per esempio, nelle unità di linea, dove questo tipo di obiettivi sono particolarmente importanti, gli obiettivi economici e quelli di volume, possono essere ogni anno reiterati, con nuovi target, mantenendo però sempre la stessa specie di contenuti.

3. Non è lo stesso per gli obiettivi di miglioramento, che comprendono sia i grandi progetti di cambiamento e sia tutte le microscopiche, ma pur importanti, iniziative per il miglioramento continuo<sup>5</sup>. Qui, le attività, una volta realizzato l'obiettivo, sono chiuse e finite: si dovranno, per il periodo successivo, individuare nuove attività e enucleare nuovi obiettivi.

Quando, con entusiasmo da neofiti, convinte che la DPO fosse la via d'uscita dagli anosi e laceranti conflitti che, in tema di *compensation*, spesso intercorrono tra staff e linea, alcune aziende si erano incautamente lanciate in programmi generalizzati di DPO (con incentivi), si sono registrate cocenti delusioni. I ruoli di sede che, per lo più, o sono fatti di copertura di ruolo (che non consente di formulare obiettivi significativi) o di obiettivi di miglioramento (per i quali non sempre è facile formulare obiettivi e che, quando formulati, sono comunque difficili da quantificare), non possono essere trattati con gli stessi criteri usati per le vendite, dove formulare obiettivi quantitativi è assai più facile. Soggiungo che, non essendo gli obiettivi di miglioramento spesso misurabili con gli stessi metri di misura (rispetto a quelli operativi e anche tra loro), le comparazioni basate su criteri stabiliti a priori per decidere chi ha avuto le performance migliori, risultano azzardose e danno, per lo più, esiti bislacchi. Meglio i vecchi conflitti.

4. Nel set di obiettivi dovrebbero aver posto anche gli obiettivi di miglioramento nei comportamenti e/o nelle competenze. Qui, però, bisogna accettare un buon margine di approssimazione. Si tratta di obiettivi che non è facile definire in maniera precisa, che è ancor meno facile quantificare/misurare a fine periodo e sui quali non è sempre agevole definire dei piani d'azione. Il che non toglie che stiamo trattando un fenomeno di grandissima importanza, ancorché sfuggente: le competenze acquisite oggi sono il futuro dell'azienda di domani!
5. Infine vi è l'area indeterminata. Quest'area è fatta di attività sfumate, che nessuna organizzazione può descrivere né prescrivere: la disponibilità a dare una mano ai colle-

---

<sup>5</sup> Per dare un'idea dell'importanza basti pensare al ruolo primario che il miglioramento continuo (Kaizen) ha giocato nel cosiddetto "Miracolo" giapponese.

ghi, la propensione all'ascolto, l'iniziativa nell'impegnarsi a fare anche cose che non saranno viste e riconosciute dagli altri; si tratta di comportamenti che nascono dalle motivazioni più disparate (senso del dovere, senso di appartenenza, orgoglio del fare bene le cose, senso estetico, fiducia nell'azienda e nel suo management etc.) e producono performance spesso impalpabili, ma che, quando ci sono, fanno la differenza!

È quest'area grigia che può spiegare tanti successi e insuccessi altrimenti inspiegabili, al punto da meritare la nobile etichetta di "Capitale Sociale" di un gruppo/collettività<sup>6</sup>: un asset invisibile che, quando presente in positivo, moltiplica le performance e quando non presente o addirittura presente in negativo, le deprime fino all'annullamento, bruciando investimenti, supremazie tecnologiche e posizioni dominanti sul mercato.

Ecco, questo è un panorama delle componenti che, combinandosi, generano la performance. E questa è la performance che l'azienda deve valutare e premiare. Ma come? Con le formule dei sistemi incentivanti? Mah!

### **MERITOCRAZIA E SISTEMI INCENTIVANTI.**

*"Le ricerche sul comportamento indicano che le persone fanno le cose per le quali sono premiate e, di converso, non fanno quelle per le quali non sono premiate. In altre parole la performance (buona o cattiva) che viene premiata incrementa la sua frequenza<sup>7</sup>".*

Ci ritroviamo ciò che premiamo! Ma cosa vuol dire premiare, in un'azienda? Credo sia evidente, dalle cose dette nella prima parte, che non faccio parte di quella schiera che pensa che il sistema premiante sia fatto solo di quattrini. C'è molto di più e più importante. Ma questo *plus* si vanifica se i premi monetari non operano in sinergia<sup>8</sup>. Aggiungo che, se esiste un sistema automatico incentivante, il capo, che è l'unica persona in grado di attivare le componenti più soft del sistema, *bypassato* dal sistema automatico, si può sentire esentato da questa preoccupazione e, quindi, autorizzato a non agire: tanto c'è già il sistema incentivante che ci pensa<sup>9</sup>.

Ne deriva che, in presenza di un sistema incentivante automatico e, quindi, autonomo, l'importanza degli altri riconoscimenti, quelli soft, collassa. Quindi sarà incentivato **solo** ciò che gli automatismi premiano e disincentivato tutto ciò che il sistema, per il semplice fatto che non lo percepisce, non premia<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> F. Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, 1995;

<sup>7</sup> F.F. Fournies, *Why employee don't do what they're supposed to do*, Mc Graw Hill, 1999

<sup>8</sup> Immaginate che il vostro capo vi abbia ricolmato di lodi per la collaborazione data ai colleghi in difficoltà. Poi, però, al momento dei quattrini, viene premiato chi non ha mai collaborato con nessuno. Oppure, che il capo manifesti apprezzamento per la vostra capacità di curare il parco clienti guardando al lungo termine, ma poi si premiano solo performance focalizzate a breve, magari a scapito della customer satisfaction. Qual è l'effetto? Come vi sentireste? Che autorevolezza riconoscereste al vostro capo? In quale direzione orientereste il vostro impegno futuro?

<sup>9</sup> Molti capi ne sono contenti: una rognia in meno. Chi non dovrebbe essere contenta è l'azienda.

<sup>10</sup> In A.V. "Goals gone wild: the systematic side effects of over-prescribing goal setting", Harvard business school 2009, si afferma "così come il management by objectives (connesso a un sistema di incentivi) può incrementare la motivazione estrinseca, allo stesso modo può indebolire la motivazione intrinseca". Stessa tesi è sostenuta, con forza e con ampia documentazione scientifica, da D. Pink, *Drive*, Riverhead Books 2009

Le persone, pertanto, finiranno per concentrarsi **solo** sugli obiettivi misurabili programmati e vedranno come intralcio le impalpabili attività relative alla copertura di ruolo (e le gestiranno, quindi, in modo approssimativo), si occuperanno sempre meno del miglioramento continuo, sparirà la disponibilità alla collaborazione e si assisterà, di converso, a un incremento della cultura "mercantilista" che, a fronte di ogni problema da affrontare chiederà: "Sì, d'accordo, ma cosa mi dai?" e del cinismo aziendale: "Ma chi me lo fa fare se tanto non è premiato?"; si farà, insomma, solo ciò che darà punti nel sistema di incentivazione. E il resto? Lungo termine, customer satisfaction, clima del gruppo? Paccottiglia per discorsi di facciata. La realtà, quella che conta, è un'altra: quella che viene premiata<sup>11</sup>. C'è da sperare che, per convinzioni personali radicate, malgrado si faccia di tutto per scoraggiarla, resista un po' di etica, ma, visti certi episodi, non è il caso di sentirsi troppo tranquilli<sup>12</sup> .....

## **MA INFINE, PERCHÉ TUTTE QUESTE COMPLICAZIONI? LA DPO NON ERA NATA PER SEMPLIFICARE E RENDERE PIÙ AGILE LA GESTIONE?**

Il Moloch capace di divorare il buon senso gestionale credo sia ormai ben delineato e visibile. Provo a riassumerne l'identikit.

La DPO, così com'è realizzata oggi nelle aziende:

1. È rigida e gli obiettivi piovono solo dall'alto. Quindi:
  - a. Non vi è confronto con chi, essendo vicino alla realtà concreta, può meglio valutare il grado di realismo degli obiettivi.
  - b. Si favorisce la sottovalutazione di problemi e opportunità non visibili nei tempi e nei luoghi in cui si formano gli obiettivi.
  - c. Si svaluta e penalizza l'intelligenza complessiva esprimibile dall'azienda.
  - d. Si riduce la flessibilità gestionale.
2. Non genera motivazione in quanto:
  - a. Manca il confronto e il coinvolgimento dei collaboratori e non si promuove il senso di *ownership* sull'obiettivo.
  - b. Gli obiettivi sono spalmati e, quindi, non calibrati sulle potenzialità esprimibili.
  - c. Si volatilizzano, quando gli obiettivi sono associati a premi, le motivazioni intrinseche (che sono poi quelle più dinamiche, più quality oriented e che, diversamente dalle estrinseche, **non costano niente!**).

---

<sup>11</sup> Mi affido all'intelligenza del lettore per dare le giuste proporzioni ai giudizi, un po' *tranchant*, che ho espresso in questo paragrafo. Le realtà sono molto variegate. Alcune aziende hanno introdotto sistemi incentivanti automatici che agiscono solo su una parte minimale dell'insieme dei riconoscimenti economici, altre hanno invece introdotto gli automatismi in modo pesante e totalizzante. Naturalmente, nel primo caso l'incidenza sarà minima, se non irrilevante, mentre nell'altro caso le conseguenze potranno essere pesanti. Un po' come bere una goccia di veleno o bersene mezzo litro. Di veleno, in ogni caso, si tratta.

<sup>12</sup> Che nelle equazioni dei sistemi incentivanti risulta assai difficile da rappresentare; il già citato A.V. "Goals gone Wild..." afferma con chiarezza, portando anche esempi illuminanti, che una DPO aggressiva e incentivata contribuisce all'eclissi dell'etica dalla cultura aziendale.

3. Può frenare, anziché incentivare, la performance e produrre inutili stress, perché, nel caso di una struttura direzionale matriciale, l'insieme degli obiettivi potrà risultare contraddittorio a livello della linea operativa, e potranno altresì mancare, nel caso non sia ben definita la differenza tra guida gerarchica e guida funzionale, ruoli superiori che, riformulando organicamente le priorità e assumendosene la responsabilità, possano aiutare la linea operativa ad uscire dall'*impasse*<sup>13</sup>.
4. Produce gravi deviazioni dalla corretta logica economico-gestionale, in quanto i risultati sono valutati a fronte dell'obiettivo, mentre dovrebbero invece essere giudicati per il margine di contribuzione prodotto a fronte del Minimum Job Result.
5. Stimola, se e in quanto collegata a sistemi incentivanti, comportamenti cinici, mercantili e orientati al breve termine, deprimendo invece l'etica, il senso di appartenenza, la collaborazione, l'orientamento al lungo termine, alla *customer satisfaction* e a tutte quelle componenti della performance che "contano ma non possono essere contate".

Un bel disastro, direi! Da Re Mida al contrario: un tocco *et voilà!* L'oro diventa PVC!

Ma, viene da chiedersi, perché tutto ciò? La DPO non nasceva proprio per dare agilità, razionalità e efficacia alla gestione aziendale?

Una prima risposta a questa spinosa domanda la si trova nel bell'articolo di C.H. Ford più volte citato: "Nelle nuove idee vi è un modello evolutivo tipico. Gli ideatori sviluppano un nuovo concetto. Altri, successivamente lo rielaborano, appesantendolo talmente di sovrastrutture da renderlo difficilmente applicabile come tecnica operativa. Quando ci si accorge di ciò, nuovi esperti ..... continuano ad aggiungervi sovrastrutture "migliorative" .... È così che la DPO venne connessa al budget, alla valutazione delle prestazioni e dei risultati, alla remunerazione dei dipendenti e così via. Ne risultarono appesantimenti e irrigidimenti nell'intero processo ... e l'obiettivo – semplificare e facilitare il coinvolgimento dei bassi livelli in un processo decisionale creativo orientato al futuro – è andato perduto<sup>14</sup>".

Un secondo, importante, spunto di risposta, si ritrova in C.Heath<sup>15</sup> che, attraverso una serie di esperimenti di laboratorio e una ricerca sul campo, ha empiricamente verificato che le persone tendono a vedere le motivazioni in modo asimmetrico, finendo con l'attribuire, per quanto riguarda se stessi, maggior importanza alle motivazioni intrinseche, ma esagerando per gli altri l'importanza delle motivazioni estrinseche. Questa chiave di lettura, è estremamente interessante e spiega molti, diversamente inspiegabili, fenomeni aziendali. Applicandola al nostro tema, ci spiega perché molti top manager, personalmente motivati magari solo dalla passione<sup>16</sup>, quando si tratta di pensare alle motivazioni degli altri, li pensano diversi da se, e vanno giù, senza se e senza ma, sul cosiddetto "sistema basto-

<sup>13</sup> Qui, però, la causa principale, è nella matrice. La DPO fa solo da amplificatore.

<sup>14</sup> Sembra ben si adatti a rappresentare questa tragedia semiseria della DPO, una vecchia battuta di Mark Twain: "Avendo perso di vista l'obiettivo, abbiamo raddoppiato i nostri sforzi."

<sup>15</sup> C. Heath, On the social psychology of Agency Relationship, in Organization Behavior and Human Decision Processes, vol. 78-1, 1999.

<sup>16</sup> Affermo con certezza che esistono; ne ho conosciuti tanti.

ne/carota”; con tali premesse, la DPO non può che nascere male e diventare, contro la sua natura, una banale macchinetta per la distribuzione di premi, producendo così i problemi sopra evidenziati, che derivano, per lo più, proprio dall’intreccio vizioso DPO – algoritmi incentivanti.

Una terza risposta provo, infine, a suggerirla io.

Molte aziende non hanno fiducia nei loro manager intermedi; manager *depowerizzati*, da sempre visti come tecnici o come controllori, ma mai come veri manager. Così, quando la statica gestione per compiti ha cominciato a scricchiolare, si è cercato di iniettare dinamismo ricorrendo a una DPO nei fatti molto simile agli standard fordisti<sup>17</sup>: molto stimolo e poca delega! E anche il passaggio dalla cultura dell’appiattimento retributivo alla meritocrazia, in questo contesto culturale, ha portato fatalmente a sistemi incentivanti automatici: quelli che, cioè, ancora una volta, non lasciano discrezionalità e, quindi, non responsabilizzano il manager intermedio.

Insomma, caro lettore, o per una ragione, o per l’altra, o per un combinato disposto di tutte e tre le cause prese insieme, sta di fatto che rispetto a ciò che vi era prima, mi par proprio di poter concludere che non si è cambiato molto; come si usa dire: “*Plus ça change, plus c’est la même chose*”. E allora, alla domanda con cui si è aperto questo articolo: “ma si sono fatti passi avanti?” mi viene da rispondere: “Passi tanti, ma avanti pochi. Semplicemente, si sono cambiate le parole d’ordine, ma il mondo aziendale è ancora quello di prima: rigido, accentrato e spersonalizzante. Oggi, forse, anche un po’ più stressato”.

Si è poi aggiunta, in base al principio che non vi è limite al peggio, la confusione dei linguaggi: uno dice MBO e l’altro pensa agli incentivi. Questo linguaggio, confuso ma diffuso (non solo tra i manager ma, purtroppo, anche tra gli studiosi), crea equivoci e non facilita la comprensione e il confronto<sup>18</sup>. Mi auguro, che questo mio articolo, se non altro, aiuti a chiarire un po’ i termini della questione. Già sarebbe un bel risultato di cui si potrebbe essere arcicontenti.

E tuttavia non mi pare basti, perché io resto dell’idea che la DPO sia un importante strumento manageriale che, purificata delle malformazioni di cui abbiamo fin qui discusso, po-

---

<sup>17</sup> Gli standard fordisti però, giova ricordare, avevano una loro dignità: erano frutto di un lavoro accurato di analisi, misurazione, cronometraggio e, nel momento in cui venivano definiti, si era certi che lo standard era raggiungibile (non a caso si parlava di *scientific management*); mi pare invece che, sulla serietà dell’analisi di fattibilità preventiva degli obiettivi che vengono formulati nella DPO di oggi, sia ragionevole sollevare dubbi.

<sup>18</sup> Questa babele di linguaggi (non solo italiana, ma mondiale) è un grave ostacolo per chi vuol tentare un ragionamento. “Abbiamo introdotto il management by objectives!” mi dice un cliente, e poi si scopro che non di MBO si tratta, ma di un sistema di incentivi connessi a parametri sì misurabili ma, avuto riguardo ai poteri dei titolari ruoli interessati, non definibili come obiettivi, al più come auspici. “La DPO ci ha causato solo problemi” dice un altro, ma le sue critiche, in realtà, non sono alla DPO ma al sistema incentivante che ha scatenato competizioni interne devastanti o disaffezione nei clienti. Questa confusione rende difficile il confronto e può generare equivoci in virtù dei quali può succedere che si butti l’acqua sporca con dentro il bambino. E non solo tra i “praticoni” la confusione imperversa: anche tra gli studiosi non si scherza. Nel pur pregevole (e qui pluricitato) articolo A.V. “goals gone wild, the systematic side effects of over-prescribing goal setting”, in molti punti si stenta a capire se, nella critica alla DPO, ci si riferisce a effetti distorsivi determinati dalla fissazione di obiettivi in sé, o al fatto che questi siano intrecciati con sistemi incentivanti.

trebbe ancora dare molti contributi al miglioramento dell'efficienza, allo sviluppo delle professionalità, alla qualità del lavoro e alla qualità della vita nel lavoro; e potrebbe anche essere un valido input per politiche meritocratiche efficaci purché alla base, non vi siano assetti e cervellotici algoritmi, ma il coinvolgimento, la delega e la responsabilizzazione di manager preparati e *empowerizzati*.

Ezio Nardini

[e.nardini@peoper.it](mailto:e.nardini@peoper.it)