

## **MBO: TRAGEDIA SEMISERIA IN DUE PUNTATE**

### **(prima parte)**

#### **I PRIMORDI**

Anni '70. IBM Italia. Dopo una trafila biennale come "allievo analista di sistemi", vengo promosso "analista di sistemi". Un traguardo era importante per tanti aspetti, ma uno, per me, era particolarmente rilevante: da quel momento il mio lavoro sarebbe stato gestito per obiettivi. Questo voleva dire fare lo stesso lavoro di prima ma con più autonomia, più responsabilità e, nel contempo, instaurare un rapporto diverso con il mio capo.

Con il capo, infatti, gli analisti si trovavano per discutere gli obiettivi in un confronto, quasi alla pari, in cui il capo prospettava esigenze aziendali e l'analista evidenziava aree di miglioramento sulle quali riteneva fosse utile intervenire; si cercava di definire bene i target, le scale di priorità<sup>1</sup> e di valutare la fattibilità dei piani che, poi, una volta concordati, diventavano l'indirizzo al quale attenersi nel programmare in autonomia le attività; indirizzo che avrebbe poi avuto un peso rilevante (ma non totale) nel giudizio che il capo avrebbe dovuto esprimere a fine periodo, sulla validità della performance.

Naturalmente era previsto che il piano fosse flessibile e modificabile; non era quindi un problema il fatto che nuovi obiettivi emergessero, altri tramontassero, e che quindi fossero necessari successivi incontri di revisione e riformulazione di target e di priorità.

Il confronto non era sempre rose e fiori; era un momento dialettico, nel quale potevano anche prodursi contrasti rilevanti, ma si trattava di un confronto tra persone adulte<sup>2</sup>: il capo sapeva che non bastava battere i pugni per ottenere le cose: se un piano non stava in piedi, non stava in piedi. Noi analisti, d'altro canto, sapevamo che, se qualcosa non ci convinceva, non sarebbero bastati lamenti e mugugni a modificare i piani: l'unica strada era quella di convincere il capo portando fatti, valutazioni costi/benefici e tempificazioni.

La gestione per obiettivi, come certo avrete capito, a me sembrava una formula gestionale straordinaria. E quindi, lasciata l'IBM, ho sempre cercato, in tutti i contesti nei quali mi sono trovato ad operare, sia come dipendente e sia come consulente, di proporre questo metodo gestionale. Talvolta, con entusiasmi un po' eccessivi. Ricordo ancora, con un brivido, un mio *speech* in una grande banca italiana degli anni ottanta. L'audience, composta da uno stuolo di direttori di filiale, mi ascoltava con rispettosa attenzione (anche perché la riunione era stata voluta dal direttore generale, convinto sostenitore del Management by Objectives); il loro sguardo, però, un po' sfocato, mi lasciava perplesso. Poi, dopo gli applausi (penso dovuti più alla presenza del DG che all'efficacia del mio dire), l'unica domanda formulata dall'uditorio, mi dissolse ogni dubbio: "scusi dottore, ma si scrive *obbiettivi* o *obiettivi*? con una b o con due?". Ne seguì un dibattito animato, sottile e colto, una scher-

---

<sup>1</sup> Spesso le esigenze prospettate dal capo ricevevano priorità più elevate, ma poteva anche succedere, e qualche volta è successo, che, alla fine del confronto, gli obiettivi che evidenziati dall'analista finissero per risultare prioritari.

<sup>2</sup> Beh, io, sotto il profilo professionale, non ero proprio ancora del tutto adulto, ma l'azienda, facendomi sentire tale, mi dava una spinta sul percorso dell'adulthood.

maglia un po' bizantina<sup>3</sup>, che mi fece capire che non stavo parlando con ritardati mentali: i miei interlocutori avevano erudizione da vendere, solo che la Direzione per Obiettivi, all'epoca, era una cosa un po' da marziani: la concezione corrente dell'azienda (quelle bancarie poi ..!), non consentiva neanche una vaga focalizzazione del concetto. Obiettivi? Autonomia? Responsabilità? Che senso potevano avere queste parole in un mondo guidato da *routines* e ordini di servizio? Un mondo dove ubbidienza e dedizione (all'azienda o, più spesso, ai dirigenti più potenti) contavano più dei risultati (che tanto arrivavano lo stesso)? Come sono lontani quei tempi! Cose dell'altro secolo, si può ben dire! Oggi obiettivi e *Management by Objectives* o, per dirla in breve, MBO (o DPO)<sup>4</sup>, sono pane quotidiano e su di essi si celebrano trionfi, si alimentano ansie e, talvolta, si polverizzano carriere e si macerano fegati. Il culto dell'obiettivo impera ormai nella vita aziendale: passi lunghi e veloci ci separano da quegli anni. Vien però da chiedersi: passi in avanti?

Io, che pur tanto mi ero appassionato al tema, mi sentirei quasi portato a dir di no; *nell'applicazione grossolana che se n'è fatta*, la DPO ha finito col partorire un mostro.

Cercherò in quest'articolo di descrivere qualcuna di queste grossolanità distorcenti, nella speranza che si avvii, finalmente, un salutare ripensamento sulla DPO che, a mio avviso, ha grandi potenzialità, ma che, applicata impropriamente, pare si sia trasformata in un Moloch capace di divorare *l'asset* aziendale più prezioso: il buonsenso.

### **LA DPO: COSA È, COSA NON È**

La DPO<sup>5</sup> è:

1. Un metodo gestionale che guarda al futuro e, individuata una meta desiderabile, misurabile e tempificabile, cerca di delineare un realistico corso di azioni che porti, con ragionevole probabilità, a raggiungerla.
2. Una filosofia imprenditiva che, contrapposta alla rigida filosofia burocratica che insiste sulle *routines* e vede presente e futuro come mera estrapolazione del passato, si basa su visione, progettualità e flessibilità.
3. Uno strumento di pianificazione delle azioni da compiere e di verifica della loro fattibilità complessiva.
4. Un'efficace tecnica di delega in quanto, chiarendo la meta e i limiti entro i quali muoversi, lascia al collaboratore la responsabilità di decidere come realizzare il risultato concordato, mobilitandone così l'intelligenza e valorizzandone le competenze.

---

<sup>3</sup> Per la cronaca, si può scrivere in tutti e due i modi; la forma più usata è però quella con una b sola.

<sup>4</sup> L'equivalente italiano DPO (Direzione Per Obiettivi) proposto nei primi tempi dal nostro mondo accademico, non ha avuto fortuna ed è ormai desueto. E tuttavia l'utilizzerò in questo scritto per uscire da un dubbio: si scrive *il* MBO o *lo* MBO? Nell'incertezza (non scalfita dalla sicurezza che il mio PC ostenta a favore dell'articolo *il*), tenuto anche conto che le due forme risultano parimenti cacofoniche, rispolvererò la vecchia "DPO", meno popolare ma più rassicurante sotto il profilo grammaticale.

<sup>5</sup> Ideata da Peter Drucker, *The practice of management*, Harper & Row, 1954

5. Un fattore di motivazione ed *empowerment* perché, coinvolgendo il collaboratore, lo porta a condividere l'*ownership* del risultato atteso e innesca i circoli virtuosi del *feed forward*.

Cosa non è, invece la DPO?

Innanzitutto, *non è la tecnica degli standard* della catena di montaggio fordista. Gli standard sono dei target di rendimento che non richiedono pensiero ma solo velocità d'esecuzione; la DPO, invece, per essere tale, deve lasciare spazi discrezionali entro i quali l'intelligenza del collaboratore si deve esercitare per trovare la strada più adatta per realizzare i risultati concordati<sup>6</sup>.

E poi, tenetevi forte: *non è un sistema di incentivazione economica*<sup>7</sup>. Anzi, proprio quando la si forza ad esserlo, si trasforma nel Moloch devastante cui facevo cenno prima.

Temo che, di fronte a questa affermazione, la maggioranza dei miei, spero tanti ma temo scarsi, lettori dirà: "Ma come? La DPO è lo strumento d'incentivazione per eccellenza! Anzi, DPO **vuol proprio dire** incentivazione! *Tutti l'hanno sempre interpretata così!*".

Cari lettori, prendo atto del vostro sconcerto, ma mi riservo di lasciare la questione in sospeso; più avanti, nella seconda puntata dimostrerò, perché la DPO mal si adatta ai sistemi d'incentivazione. Per ora mi limito a dire che non tutti l'hanno interpretata in questo modo<sup>8</sup> e che la logica gestionale, come l'aritmetica, non è questione di frequenze statistiche né di autorevolezza delle fonti interpretative; il fatto che molti l'abbiano applicata così, quindi, non mi pare rilevante.

Ma ne ripareremo. Per ora procediamo per piccoli passi e vediamo come la DPO si declina, o si dovrebbe declinare, nell'attività gestionale.

### **LA DPO COME METODO MANAGERIALE**

La DPO è, prima di tutto, una cultura e funziona tanto meglio quanto più è pervasiva e permea informalmente anche le attività più spicciole.

Blanchard & Johnson, nel loro storico best seller "The One Minute Manager<sup>9</sup>", enfatizzano l'importanza dei cosiddetti *obiettivi da un minuto*, quelli in cui il capo, anziché assegnare compiti, anche piccoli e banali, specifica al collaboratore i risultati che vuole ottenere la-

---

<sup>6</sup> La stragrande maggioranza degli obiettivi che vediamo in circolazione nelle aziende italiane, cosa sono: DPO o standard? Difficile rispondere con certezza, ma, con questa distinzione in mente, esaminiamo un piccolo caso reale. Un capo area di una grossa azienda pretendeva dai suoi capi zona, a chiusura di ogni giornata, un report sugli andamenti rispetto agli obiettivi. Gli stessi dati li avrebbe potuti avere la mattina dopo in automatico. Lavoro inutile? Stupidità gestionale? Non credo. Lo scopo, secondo me, c'era: esercitare una costante pressione psicologica su quei malcapitati. Ma allora c'è da chiedersi, l'obiettivo non era forse diventato uno standard da catena di montaggio? A te, caro lettore, la risposta.

<sup>7</sup> Non c'è contraddizione tra l'affermazione che la DPO è motivante e che però non è un sistema di incentivazione. Chiariamo i termini. Con sistema di incentivazione, intendo un sistema che, a fronte di **risultati misurabili**, eroga, tramite un **algoritmo** prefissato, **premi economici**. La motivazione è invece un concetto più ampio che tiene conto di una pluralità di fattori non solo e non necessariamente economici. È quindi concepibile che un sistema possa essere motivante anche non in presenza di incentivi economici predeterminati.

<sup>8</sup> Tra l'altro non l'hanno pensata così proprio i suoi ideatori: l'incentivazione è un'aggiunta successiva.

<sup>9</sup> K. Blanchard, S. Johnson, The One Minute Manager, William Morrow & Co. 1982

sciandogli la responsabilità di decidere il *modus operandi*; il buon capo, poi, non solo deve pensare per obiettivi, ma deve anche educare i suoi collaboratori a proporre obiettivi loro stessi.

Questi obiettivi, assolutamente liberi, informali e minimali, sono l'espressione più genuina della cultura per obiettivi: si utilizza la DPO perché si è convinti che sia utile e non perché stabilito da una procedura aziendale.

Forse negli *obiettivi da un minuto* può non essere importante il piano d'azione, ma per quelli *da cinque minuti in su* (quelli cioè che presentano qualche complessità) è necessario. Il piano d'azione è l'elenco tempificato delle azioni da intraprendere per conseguire l'obiettivo. Il piano può essere elaborato in modi diversi a seconda del livello di maturità del collaboratore: predisposto dal capo e verificato/integrato dal collaboratore, costruito di concerto, oppure lasciato alla propositività del collaboratore; in ogni caso il piano, ancorché informale, deve esserci e, alla fine, deve essere condiviso: l'assegnazione dell'obiettivo senza condivisione del piano non appartiene alla filosofia della DPO.

Quando si afferma che "gli obiettivi devono essere condivisi e negoziati"<sup>10</sup>, non lo si dice né per buonismo, né per utopie umanisticheggianti ma per solide ragioni di logica organizzativa. È necessario, infatti, per disporre di obiettivi sensati, mettere insieme dialetticamente due punti di vista, quello del capo che guarda dall'alto e vede l'importanza strategica dell'obiettivo e quello del collaboratore che vede le difficoltà concrete che *fatalmente* sfuggono al suo superiore<sup>11</sup>, per trovare un punto d'accordo<sup>12</sup>; va da sé che complessità e difficoltà dovranno essere espresse non in termini vaghi e generici (in questo caso non si tratterebbe di negoziazione, ma di sterile lamentazione), ma nei termini specifici e rigorosi del piano d'azione: azioni, tempi, vincoli, carichi di lavoro, responsabilità individuali precise e risorse necessarie.

Un obiettivo assegnato senza confronto, prima di tutto non risponde a logiche di buona gestione, e poi ... non è DPO!

Ora, se teniamo conto che nella stragrande maggioranza delle aziende italiane gli obiettivi piovono dall'alto, non c'è dialettica e non si fanno piani d'azione, viene già subito da dire che non siamo in presenza di DPO ma di una sua caricatura<sup>13</sup>.

## **LA DPO COME SISTEMA, OVVERO ... LE COSE SI COMPLICANO.**

### **Obiettivi top down**

Abbiamo parlato della DPO come agile metodo che il singolo manager ha a disposizione per gestire i rapporti con i suoi collaboratori, ma la DPO può anche essere incorporata in

---

<sup>10</sup> Oggi, ormai, lo si dice sempre di meno e, quando lo si dice, la voce esce stanca e flebile.

<sup>11</sup> Non è questione di livelli d'attenzione. Ogni ruolo, per geometria organizzativa, ha fatalmente le sue ottiche: tutte giuste, tutte importanti, nessuna completa. La dialettica serve per questo.

<sup>12</sup> Nell'interesse del capo, che potrà contare sull'affidabilità dell'obiettivo, nell'interesse del collaboratore, che saprà di non essere buttato allo sbaraglio e, primariamente, nell'interesse dell'azienda, che non investirà risorse su obiettivi campati per aria.

<sup>13</sup> Che proporrei di chiamare DPS (Direzione per scaricabarili) o, per gli amanti delle sigle di origine anglosassone, MBDB (management by downloading barrels).

procedure formali che toccano sistematicamente tutta l'organizzazione o parti significative di essa. Anzi, per lo più, quando si parla di DPO, si fa riferimento proprio a questa prassi, che è nota e che, quindi, riassumo solo per sommi capi: il top management, a inizio anno, volgendo lo sguardo al mercato, allo scacchiere competitivo e ai vincoli aziendali, individua un sintetico set di obiettivi, spesso correlato a indicatori a loro volta sintetici (ROI, ROE, ROS, indici di mercato o di efficienza etc.), che viene poi esplosa in obiettivi più analitici da assegnare al livello manageriale sottostante. Questo, a sua volta, riprodurrà il processo verso il basso fino ad arrivare, con obiettivi molto specifici, a coloro che stanno alla base della piramide: la linea operativa.

Si parte, quindi, dall'alto, e si arriva agli obiettivi di coloro che, essendo sul terreno di gioco, giocano la partita reale: quella che produce risultati veri e che incontra ostacoli/opportunità reali. Ovviamente quello che è stato pensato ai livelli superiori non produce nulla se non si traduce in azioni concrete della base: è la base che produce i ricavi, la struttura soprastante, per sua natura, produce solo costi<sup>14</sup>.

Ora, chiarita la differenza tra strategia a tavolino e azioni nel mondo reale, siamo pronti per fare un piccolo (ma istruttivo) esercizio mentale.

Immaginiamo che si siano definiti a livello *Top* alcuni obiettivi, e che poi questi siano scesi lungo la catena gerarchica fino ad arrivare a uno specifico operatore; ipotizziamo che costui, persona seria e preparata che conosce bene il suo mestiere e il contesto in cui opera, analizzato a fondo l'obiettivo ricevuto, arrivi alla conclusione che l'obiettivo sia irrealistico. L'operatore, fiducioso nell'intelligenza del suo capo, probabilmente cercherà di spiegargli, con argomenti logici e concreti, l'irrealizzabilità dell'obiettivo. Immaginiamo anche che l'obiettivo sia importante e che un suo ridimensionamento possa determinare un abbassamento significativo nel livello dei risultati già assegnati, come obiettivo, al suo capo.

**Domanda:** *Riuscirà l'operatore a convincere il capo a modificargli gli obiettivi?*

**Risposta A:** *sicuramente! Se può **dimostrare** che l'obiettivo non è realizzabile, l'obiettivo va cambiato. Non c'è dubbio: che senso ha tenere in piedi un obiettivo che si sa che non si realizzerà mai?*

**Risposta B:** *indipendentemente dalla bontà degli argomenti portati, difficilmente l'operatore otterrà la modifica: il capo farà di tutto<sup>15</sup> pur di non rivedere l'obiettivo.*

Pensate alla vostra organizzazione. Quale delle due risposte vi pare descriva meglio la realtà? Io penso che nella stragrande maggioranza dei casi, sarà la risposta B. La ragione, semplice e banale, è che il capo non sarà aperto al confronto perché sa che, se si lascia convincere dal suo collaboratore, sarà poi costretto a cercare di convincere il suo superiore (con cui aveva già concordato l'obiettivo) e già sa che costui, a sua volta, non sarà dispo-

---

<sup>14</sup> Ma ne vale la pena quando il risultato è una guida e un sostegno efficace per l'operatività. Meno quando risulta d'intralcio.

<sup>15</sup> Le azioni possibili si collocano in un ventaglio che va da penose esortazioni tipo: "Ma via, sia un po' accomodante! Un po' d'ottimismo, che diamine!" a ingiunzioni perentorie: "Insomma, il capo sono io. Si adegui e basta: lei è pagato per eseguire!"

nibile a confrontarsi apertamente per la stessa identica ragione, e così via, fino ad arrivare al vertice della piramide. Forse, se il nostro operatore potesse scavalcare tutti e parlare direttamente con chi ha originato l'obiettivo di partenza, riceverebbe ben altra attenzione; forse addirittura un ringraziamento per avere evitato all'azienda di sprecare risorse su un target sbagliato; ma non può farlo, e quindi dovrà subire quell'oscura resistenza, fatta di niente e pur pesante, tesa a mantenere fermi gli obiettivi anche quando, alla prova dei fatti, risultano irrealistici.

Gli obiettivi, quindi, *rebus sic stantibus*, dato che le informazioni dissonanti stentano a risalire ai piani superiori, diventano un dogma ideologico anziché un flessibile approccio pragmatico: l'esatto opposto della DPO.

Questa resistenza, già autorevolmente evidenziata da J.D.Thompson<sup>16</sup>, che è tanto più forte quanto più alta è la piramide aziendale e gerarchico - burocratica la cultura, molto spesso innesca il devastante gioco del cerino acceso: tutti sanno che l'obiettivo è irrealistico, ma nessuno osa dirlo e ci si dà un gran daffare, non per realizzare l'obiettivo, ma per trovare modi per evitare il prevedibile *redde rationem* di fine anno, inventandosi scuse o ricercando un potenziale capro espiatorio<sup>17</sup> su cui scaricare le colpe.

### **Ma poi, gli obiettivi, sono solo top down?**

C. H. Ford scrive<sup>18</sup>: "I padri della DPO hanno in sostanza affermato: <... *Focalizzati i macrotarget aziendali, incoraggiate e diffondete il processo di DPO ...* in modo che anche i livelli più bassi possano **fissare da sé i propri obiettivi**. In tal modo essi saranno coinvolti creativamente, le parti verranno connesse al tutto e il processo decisionale sarà orientato al futuro".

Incredibile! Il processo era stato pensato *bottom up* mentre la prassi che conosciamo è esattamente capovolta: gli obiettivi scendono dall'alto e non c'è spazio per il *bottom up*<sup>19</sup>! Prassi semplice, ordinata, veloce, ma incoerente con l'idea dei *padri fondatori* e, quel ch'è peggio, anacronistica. Essa corrisponde infatti alla vecchia teoria meccanicistica degli inizi del '900, che recitava: "In un'organizzazione una sola persona è pagata per pensare, tutti gli altri per eseguire"<sup>20</sup>. Ma se, in coerenza con quello che affermano oggi le teorie manageriali<sup>21</sup>, si ritiene che l'azienda eccellente debba esprimere intelligenza a tutti i livelli, le cose dovrebbero andare diversamente: ogni persona dovrebbe, al di là degli obiettivi che

---

<sup>16</sup> J. D. Thompson, *Organizations in action*, Mc Graw Hill 1967;

<sup>17</sup> Trovandolo spesso proprio in quel competente e zelante collaboratore ("è stato pessimista dall'inizio! Non ci ha messo entusiasmo; ha remato contro!"), il quale però, statene certi, prima o poi imparerà a non fidarsi più dei suoi capi e a praticare, anche lui come gli altri, il gioco del cerino (la legge di Gresham in azione!).

<sup>18</sup> C. H. Ford; *MBO: an idea whose time has gone?* Business horizons, dicembre 1979; il corsivo è mio.

<sup>19</sup> *Top down* erano invece gli standard fordisti. Il dubbio che si dica DPO ma si intenda "standard da catena di montaggio" si fa più forte!

<sup>20</sup> Teoria sorpassata ma rassicurante, e quindi ancor ben radicata nelle menti di molti manager.

<sup>21</sup> P. Senge, *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* Doubleday-Currency 1990: "In un mondo dinamico, interdipendente e imprevedibile, è semplicemente impossibile per chiunque capire tutto dall'alto. Il vecchio modello dove il vertice pensa e la base esegue deve lasciare posto al pensiero e all'azione integrata a tutti i livelli".

scendono dall'alto, formulare e proporre i suoi obiettivi, derivanti dalla sua competenza e dalla conoscenza dell'area da lui presidiata. Il pensare che gli obiettivi debbano venire solo dall'alto è una costosa idiozia organizzativa: genera spreco d'intelligenza e crea eserciti di esecutori decerebrati. L'azienda dovrebbe non solo favorire, ma addirittura **pretendere** che i suoi manager e professional, a qualunque livello si trovino, formulino degli obiettivi relativi alla loro attività, e trovare modi per riassumere con pari dignità<sup>22</sup>, nel set di obiettivi assegnati ad ognuno, sia gli obiettivi *top down* e sia quelli *bottom up*.

Per fare questo, però, si deve attivare un dialogo reale e concreto tra capi e collaboratori, un dialogo tra persone che si preoccupano più del buon funzionamento aziendale che di apparire ubbidienti al management superiore e questo, nella cultura corrente, è forse chieder troppo<sup>23</sup>.

### **GLI OBIETTIVI: TEMPO, MISURA E FLESSIBILITÀ.**

Qual è il sogno di tutti i pianificatori? "Obiettivi? Tutti annuali! Inizio a inizio anno, fine a fine anno!".

Ma la realtà è varia, sfuggente e mal si adatta a standardizzazioni contabili. Certi obiettivi, magari importantissimi, nascono e si concludono in breve: a inizio anno non esistono, poi sbocciano, maturano e si concludono; non pianificabili all'inizio e scomparsi a fine anno, ma portatori di risultati importanti che solo un contabile ottuso può non rilevare; altri richiedono tempi lunghi e magari, a chi si basa solo su risultati annuali, possono dare un'errata impressione d'inerzia; ci sono poi obiettivi che paiono d'importanza strategica a inizio anno ma devono essere abbandonati poco dopo per mutamenti di mercato, tecnologie o normative, e altri (i più pericolosi) che danno immediatamente risultati visibili ma con costi nascosti che si manifesteranno solo negli anni successivi<sup>24</sup> etc.

Tutto questo suggerisce che la DPO, per essere uno strumento utile e non un mero rituale aziendale, deve essere agile, flessibile e guidata con mentalità gestionale (e non contabile) da chi è vicino all'azione concreta e può comprenderne tutti gli aspetti, anche quelli meno visibili. Altro che il lento e granitico processo ingegnerizzato dell'obiettivo che scende dall'alto e, passaggio dopo passaggio, si specifica e si consolida a inizio anno, viene verificato a fine anno e, nel durante, persiste tetragono a dispetto di ogni cambiamento! C. H. Ford, in proposito, specifica: "Spesso un'azienda appesantisce talmente il proprio pro-

---

<sup>22</sup> Prevedendo la possibilità, quindi, che un obiettivo *bottom up* possa risultare prioritario rispetto a obiettivi *top down*.

<sup>23</sup> In un'azienda che ben conosco, un astuto capo area, per assegnare gli obiettivi, riuniva tutti (una trentina) i suoi direttori di zona alle ore 19.00 (se possibile in serate con partite di calcio importanti); enunciava brevemente i nuovi obiettivi, e poi chiedeva: "Domande?". I più, consapevoli dell'inutilità del confronto e, della possibile disapprovazione dei colleghi, non osavano aprire bocca e il direttore, basandosi sul principio del silenzio assenso, con sospetta efficienza e palese soddisfazione, chiudeva il rituale alle 19.30.

<sup>24</sup> Obiettivi, questi, sui quali si possono, talvolta, con un po' di agile spregiudicatezza, creare carriere personali strabilianti ma, per l'organizzazione, devastanti.

gramma di DPO che non riesce più a riconoscere o a sviluppare le opportunità emergenti successivamente al processo di formulazione degli obiettivi<sup>25</sup>”.

E se poi, nel corso dell'anno, i target aziendali cambiano e gli obiettivi sono associati a incentivi monetari, che si fa? Come si convincono quelli che li hanno già quasi raggiunti e già sentono il profumo dell'incentivo, a cambiare rotta? Si cambiano le carte in tavola a gioco iniziato con un piatto promettente e già mezzo guadagnato? Forse, più probabilmente, se il cambiamento non è proprio drammatico, *pro bono pacis*, si lasceranno andare avanti le cose così come sono, fino a fine anno: *pacta servanda sunt*. Ma questa non è flessibilità gestionale e, quindi, non è DPO.

C'è poi il problema della misura. Ricordo un vecchio detto di Einstein: “Non tutto ciò che può essere contato conta e non tutto ciò che conta può essere contato”.

Vorrei aggiungere, a questo mirabile detto, che anche quello che può essere contato, non necessariamente può esserlo nell'arco dell'anno fiscale.

Ne deriva che, trascurando le cose che non contano, la performance sarà fatta di tre componenti:

1. Le cose che contano e che possono essere contate nell'anno fiscale.
2. Quelle che contano, ma possono essere contate solo su tempi più lunghi.
3. E quelle che contano e non possono essere contate mai.

Sperare di gestire la performance affidandosi alla sola prima categoria è come giocare a flipper con una mano sola. Ergo, la DPO è **uno** strumento di gestione utile e importante, ma farne **lo strumento totalizzante** per la gestione delle performance aziendali, significa uscire dalla filosofia pragmatica della DPO.

### **OBIETTIVI SPALMATI O PERSONALIZZATI?**

Perché un obiettivo sia motivante, devono essere soddisfatte due condizioni:

1. Il collaboratore deve percepire che l'obiettivo lo riguarda e va a toccare le corde delle sue motivazioni personali (che sono tante, e non solo economiche<sup>26</sup>).
2. L'obiettivo deve essere sfidante.

Non mi soffermo sul primo punto, in parte già toccato, salvo evidenziare, ancora una volta, che il (negletto) dialogo nel momento di condivisione degli obiettivi è fondamentale per produrre identificazione nell'obiettivo da conseguire e, quindi, motivazione.

Dedicherò, invece, una breve (ma spero succosa) riflessione al secondo punto.

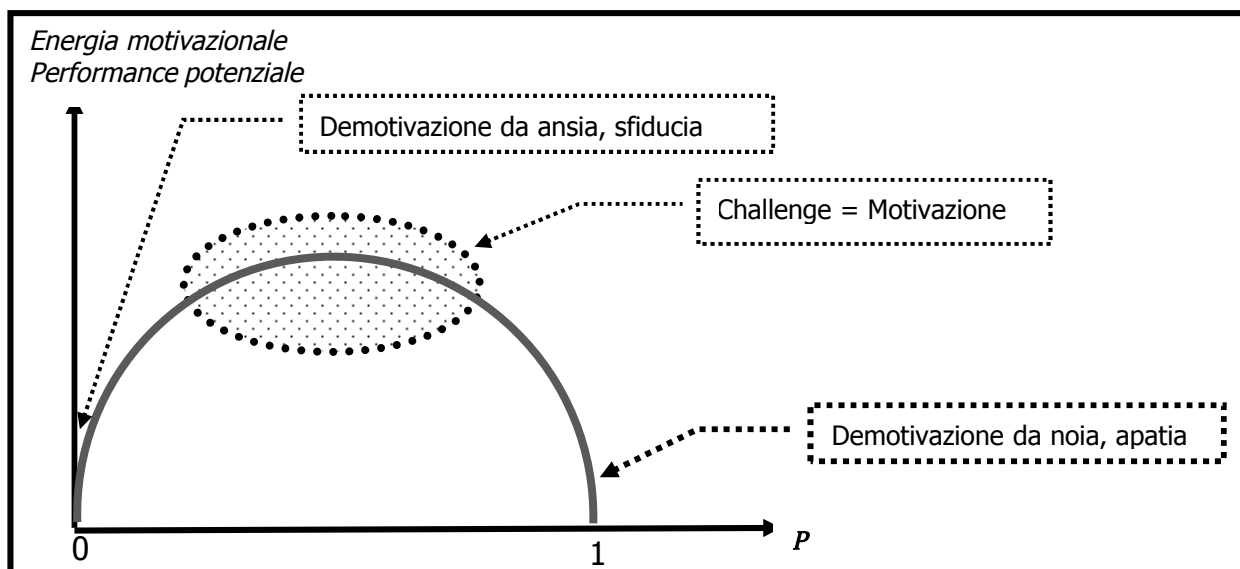
---

<sup>25</sup> C. H. Ford, art.cit. L'autore porta anche esempi di casi reali.

<sup>26</sup> P.R. Lawrence e N. Noria, in *Driven: How human nature shapes our choices*, Jossey e Bass 2002, evidenziano che *l'homo oeconomicus* degli economisti classici è solo una grossolana finzione. Gli autori, basandosi sulle risultanze delle neuroscienze, affermano che la motivazione è sostenuta da 4 Drivers fondamentali e indipendenti: Acquisire, Avere Relazioni, Difendere, Conoscere; l'insistere solo su uno di essi produce effetti alla lunga negativi. Altri, come Maslow e Herzberg, evidenziano come la motivazione economica nelle società opulente sia una leva costosa e poco produttiva.



La dimensione della sfida dipende dalle probabilità di successo  $p$  che il collaboratore assegna al possibile raggiungimento della meta (con  $0 \leq p \leq 1$ );  $p$  si correla allo sviluppo di energia motivazionale<sup>27</sup> come indicato nel diagramma che segue.



Un obiettivo troppo basso risulta banale e quindi demotivante, un obiettivo troppo elevato risulta del pari demotivante per ragioni opposte. Entrambi i tipi di obiettivo stimolano peggioramenti di performance. Solo l'obiettivo sfidante ma possibile motiva a migliorare le prestazioni.

Ma sfidante rispetto a cosa? Beh, rispetto, fondamentalmente, a due fattori:

1. La situazione di contesto e le sue prospettive
2. Le capacità e le competenze del soggetto responsabile di realizzare gli obiettivi.

Questo principio, che pare ispirarsi a un buon senso disarmante, porta con sé una conseguenza di rilievo: gli obiettivi, per essere motivanti, devono essere personalizzati! Gli obiettivi spalmati su tutti (*"dobbiamo crescere i volumi del 10% quindi tutti avranno un incremento del 10% sul loro budget"*) sono una corbelleria (purtroppo frequente) che non ottiene l'effetto di migliorare le prestazioni, ma contribuisce, piuttosto, a peggiorarle!

Ma se questo principio è così ovvio, perché si assiste così spesso all'assegnazione di obiettivi elevatissimi e spalmati equamente su tutti?

Per quanto concerne gli obiettivi troppo alti, questi vengono subito silenziosamente dal management di prima linea o per senso d'impotenza nei confronti del management superiore o per cinismo (*"tanto alla fine non ce la farà nessuno"* oppure *"ma sì, magari qualche cliente ingenuo da spremere per bene forse c'è. Basta metter da parte i principi della cu-*

<sup>27</sup> J. Atkinson, *Personality, motivation and action*, Praeger, 1985; un concetto analogo, il cosiddetto "flow channel", il canale stretto dell'esperienza ottimale, che fa da spartiacque tra l'apatia, da un lato, e l'ansia, dall'altro, si trova in Mihaly Csikszentmihaly, *Flow: the psychology of optimal experience*, Harper e Row, 1991

*stomer satisfaction e dell'etica nel business, e poi possiamo fare tutto: anche vendere frigoriferi agli eschimesi.<sup>28</sup>”).*

Per quanto attiene invece l'improvvida tecnica della spalmatura, le ragioni che la sostengono sono tre:

1. Per capire la congruità degli obiettivi, bisognerebbe conoscere bene le potenzialità del contesto, le capacità dei collaboratori e negoziare con loro. Ma questo non si fa per sfiducia, mancanza di tempo, *span of control* troppo ampi<sup>29</sup>, paura che qualcuno dimostrandoci che l'obiettivo è irrealizzabile ci metta in difficoltà con i nostri superiori, etc. Meglio spalmare.
2. Per evitare di aprire contenziosi: se si danno obiettivi a tutti eguali c'è parvenza (pur falsa) di equità e le contestazioni sono deboli; ma se si differenzia, si apre un vaso di Pandora. Meglio spalmare!
3. Perché, infine, se il raggiungimento degli obiettivi è anche collegato con un sistema d'incentivi, la differenziazione può rendere addirittura esplosivi i problemi indicati sopra. Meglio spalmare!!

Quindi: obiettivi spalmati su tutti!!! Ma, questo, non è DPO.

### **E SE TRA GLI OBIETTIVI C'È CONFLITTO?**

Oggi, quando un'organizzazione non sa più come sbrogliarsela con la complessità, ricorre alla cosiddetta "struttura a matrice". La struttura a matrice si basa sulla negazione uno dei principi fondamentali sui quali è stata costruita la teoria dell'organizzazione: l'unità di comando, la quale recita che, in un'organizzazione ben disegnata, ogni persona deve avere uno ed un solo capo<sup>30</sup>. L'organizzazione a matrice è stata violentemente criticata da Peters e Waterman nel loro classico "in search of excellence"<sup>31</sup>, come fonte di processi decisionali lenti, inefficaci e inaffidabili<sup>32</sup>. Le critiche però, pare non abbiano avuto alcun effetto: le strutture a matrice continuano a proliferare (e a complicarsi, strutturandosi su una molteplicità crescente di dimensioni) perché le matrici sono un comodo modo per bypassare (ma non risolvere) i conflitti interfunzionali.

La nefasta influenza dell'organizzazione a matrice, trova una sua attenuazione quando viene definito che, tra gli  $n$  capi che danno guida a un ruolo organizzativo, uno solo si configura come capo gerarchico e tutti gli altri sono invece capi funzionali. In questo modo, se gli obiettivi pervenuti dalle varie direzioni risultano contraddittori e inconciliabili, il respon-

---

<sup>28</sup> In A.V. *Goals gone wild: the systematic side effects of over-prescribing goal setting*, Harvard Business school 2009, si sostiene che "la sistematica fissazione di obiettivi molto aggressivi crea un clima organizzativo favorevole allo sviluppo di comportamenti non etici".

<sup>29</sup> La filosofia delle organizzazioni piatte, pur salutare per dimagrire tante organizzazioni ipertrofiche, trova un evidente limite nella dimensione dello span of control. Oltre un certo livello, lo span of control diventa troppo ampio e quando a un singolo capo riferiscono schiere sterminate di collaboratori, diventa impossibile confrontarsi, ascoltare e negoziare: si deve tirar via veloci. Quindi si spalma.

<sup>30</sup> H. Fayol, *Administration Industrielle et generale*, ed. Dunot e Pinat, 1913

<sup>31</sup> T. Peters, R. Waterman, *In search of excellence*, Harper & Row, 1982.

<sup>32</sup> Fonte inesauribile, tra l'altro, dei buffi, ma nefasti, fenomeni di "groupthink", ben focalizzati e ridicolizzati dal noto "Paradosso di Abilene".

sabile del ruolo può trovare, nel capo gerarchico, un supporto per definire, quanto meno, un ordine d'importanza o per intraprendere un'azione di negoziazione o mediazione verso le altre direzioni.

Quando però l'organizzazione, per superficialità o per quieto vivere, non vuole o non riesce a definire il responsabile gerarchico<sup>33</sup>, si viene a creare una situazione molto grave per il poveretto guidato da una struttura a matrice; e proprio nella DPO, questa struttura dà il peggio di sé e produce gli effetti più devastanti.

Il problema si può sintetizzare così: nella formulazione degli obiettivi, si possono produrre, a livello di alte direzioni, obiettivi in sé sensatissimi ma, tra loro, contraddittori<sup>34</sup>. Questi obiettivi, dovrebbero trovare la loro giusta sintesi al livello direzionale, ma torna spesso più agevole non affrontare i conflitti e trasferire il problema all'unità sottostante, che finisce così per ricevere obiettivi inconciliabili, senza ordine di priorità e senza avere il supporto di qualcuno a cui fare ricorso per avere ausilio nel dipanare la matassa.

Il livello inferiore viene così a trovarsi in un vicolo cieco<sup>35</sup>.

In verità, le vie d'uscita, comunque, con un po' d'inventiva e, soprattutto, di elasticità di principi, si possono trovare. Molte organizzazioni, finiscono però, in questo modo, per far nascere e proliferare una nuova categoria di specialisti, spesso poco produttivi e non troppo affidabili, ma abilissimi a muoversi in mezzo a trappole e contraddizioni, e a risolverle con mirabili (anche se non sempre etici) giochi di prestigio.

Ma tutte queste soluzioni hanno un prezzo: stress gratuito per le persone che lavorano seriamente e inefficienza per l'organizzazione. Un affarone, insomma<sup>36</sup>!

### **UN ESERCIZIO PER I LETTORI IN PREPARAZIONE DELLA PROSSIMA PUNTATA**

Cari lettori, si chiude così la prima parte di questa triste panoramica sulla DPO. Prima di lasciarvi, però, anche al fine di consentirvi di arrivare preparati alla seconda parte, vi propongo ultimo spunto di riflessione.

Il caso che vi propongo è molto astratto, quasi quanto l'orologio a fotoni che Einstein aveva immaginato nel suo famoso esperimento mentale per spiegare la relatività ristretta; vi assicuro, però, che questo sforzo di astrazione ci sarà molto utile perché ci consentirà di mettere in evidenza logiche e dislogiche della DPO allo *stato puro*.

---

<sup>33</sup> Cosa che mi è capitato spesso di riscontrare in molte strutture commerciali, e soprattutto nelle banche.

<sup>34</sup> Un banale esempio: a) Direzione Commerciale: incremento dei volumi b) Direzione del personale: riduzione dell'organico c) Direzione amministrativa: incremento dei compiti amministrativo-contabili.

<sup>35</sup> la situazione che sto descrivendo ha forti assonanze con il concetto di doppio legame elaborato da P.Watzlawick e descritto nel classico "Pragmatica della comunicazione umana". Per Watzlawick il doppio legame, consiste in un insieme d'ingiunzioni contraddittorie provenienti da figure d'autorità, tali per cui il soggetto, comunque agisca, non può che sbagliare. Il doppio legame è indicato come causa di comportamenti schizofrenici. Potrebbe allora, la prassi qui descritta, generare anche una qualche sorta schizofrenia organizzativa? Io temo di sì.

<sup>36</sup> Il problema, grave e assai diffuso, necessiterebbe di una trattazione più ampia, troppo ampia per l'economia di questo scritto. Devo quindi rinviare, per chi volesse approfondire, ad un mio articolo dedicato al tema: Ezio Nardini, La chimica di base dell'organizzazione bancaria, Effebi Marzo 2004; scaricabile dal sito <http://www.peoper.it/>. Il tema è declinato sulle organizzazioni bancarie, ma concetti e ragionamenti sono di portata generale.

Ciò posto, passiamo al caso trasferendoci a Topolinia. Lì il *branch manager* Topolino ha quattro collaboratori: Orazio, Pippo, Clarabella e Minnie (detta "la bella addormentata"); tutti e quattro prendono lo stesso stipendio; è quindi eguale il loro costo *pro capite* e del pari eguale il livello di "risultato minimo atteso" o MJR (Minimum Job Result): il livello di prestazione individuale necessario per coprire i costi di ognuno di loro; ipotizziamo poi che facciano tutti lo stesso lavoro in un contesto molto favorevole e che i risultati dipendano quindi solo da competenze e impegno. Assumiamo, infine, che un unico obiettivo possa rappresentare l'intera prestazione di ognuno e che sia perfettamente misurabile in dollari topolinesi.

I quattro, a inizio anno, hanno ricevuto obiettivi diversificati in funzione dei risultati dell'anno prima. Topolino, persona di buon senso, riteneva sbagliato dare a tutti obiettivi eguali ("è insensato dare da saltare un metro e mezzo a uno che sa saltare due metri, ma del pari sbagliato è dare un metro e mezzo a uno che ha sempre saltato solo un metro" soleva saggiamente dire); ha fissato, pertanto, obiettivi differenziati e, per tutti, sfidanti (più elevati, cioè, rispetto all'anno precedente).

***La tabella di Topolino a inizio anno (valori in \$Topolinesi)***

| <b>Collaboratori</b> | <b>MJR</b> | <b>Risultati2008</b> | <b>Obiettivi2009</b> | <b>Note</b>                                                                    |
|----------------------|------------|----------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Clarabella           | 100        | 200                  | 220 (+20)            |                                                                                |
| Minnie               | 100        | 50                   | 100 (+50)            | Topolino non si sentiva, credo giustamente, di dare un obiettivo sotto il MJR. |
| Orazio               | 100        | 160                  | 180 (+20)            |                                                                                |
| Pippo                | 100        | 120                  | 135 (+15)            |                                                                                |

L'incremento totale (105), è maggiore di quello chiesto dalla direzione (80), ma a lui pareva prudentiale fare così, tenuto conto del forte rischio che "la bella addormentata" fallisse pesantemente il suo obiettivo.

A fine anno, sorpresa! Si è registrato quanto segue:

***La tabella di Topolino a fine anno (valori in \$Topolinesi)***

| <b>Collaboratori</b> | <b>MJR</b> | <b>Risultati 2008</b> | <b>Obiettivi 2009</b> | <b>Risultati 2009</b> | <b>Note</b>                                                                                                         |
|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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%!                                   |

La direzione, abbastanza soddisfatta del risultato (+80) che rispetta l'obiettivo complessivo, stabilisce che Topolino potrà dare un premio (uno solo e non divisibile; né vi saranno, per l'anno, visti gli andamenti aziendali, altri riconoscimenti: né economici, né di carriera). A chi dare il premio? Topolino, tormentato dai dubbi, sente alcuni suoi consulenti. Queste le loro risposte:

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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. |

Topolino, prima di prendere la decisione aspetta ancora un parere: quello del vecchio Paperon de' Paperoni che però, al momento, è in vacanza nel Klondike, a scavare nelle miniere aurifere.

Ma tornerà per la prossima puntata. Nel frattempo, voi lettori, pensateci. Ne riparleremo nella seconda parte.