



<http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

## La sfida degli obiettivi sfidanti: siamo sicuri che l'asticella è davvero alta ?

*Non possiamo risolvere i nostri problemi con il pensiero che avevamo quando li abbiamo creati*  
(Albert Einstein)

Spesso mi capita di ascoltare un top manager che mi confida di aver dato ai suoi collaboratori degli obiettivi davvero sfidanti. Alla mia domanda "come sei certo che siano davvero sfidanti .... o fattibili" segue un momento di disorientamento e una risposta non sempre convincente ...

Come facciamo ad essere sicuri che un obiettivo sia davvero sfidante ? e soprattutto che i nostri collaboratori siano davvero in grado di affrontarlo con i giusti mezzi e – idealmente – portarlo a casa. Spesso l'ipotesi che facciamo nel dare questi obiettivi è alzare il livello di guardia, aumentare il commitment, eliminare ogni perdita di tempo e attività marginali per concentrare i nostri collaboratori su ciò che conta. Ma di fatto continuiamo giocare all'interno delle stesse regole e l'unica leva che adottiamo è motivazionale.

Proviamo a entrare più in profondità nel processo di identificazione delle sfide e nella loro traduzione in azioni e risultati. Generalmente diamo due tipi di obiettivi: nel primo tipo ci sono gli obiettivi "ordinari", tipicamente espressi in percentuale rispetto all'anno precedente. Generalmente sono i più importanti e corposi: portare più fatturato, ridurre i costi operativi, aumentare la percentuale di incassi sul fatturato, contenere l'indebitamento finanziario rispetto all'anno precedente ....

Il secondo tipo di obiettivi sono quelli che potremmo chiamare stra-ordinari: spesso non c'è una storia precedente e il contributo di questi obiettivi rispetto ai risultati ultimi dell'azienda (ricavi, profitto, ritorno per l'azionista, ...) non è sempre facilmente collegabile da chi lo riceve. Quando diamo questo tipo di obiettivi chiediamo per esempio – oltre agli obiettivi ordinari – di portare nuovi clienti, di vendere anche un nuovo tipo di prodotto appena lanciato (e non solo quello conosciuto che si sa vendere), di recuperare clienti persi, di migliorare il clima interno ... Aziende come IBM hanno usato sistemi molto sofisticati per poter dare delle vere e proprie "costellazioni di obiettivi" (almeno l'x% del fatturato da win-back, almeno l'y% del fatturato sul prodotto X) riuscendo a "guidare" la forza vendita verso comportamenti strategici, necessari per entrare in una nuova fase del mercato, oppure di riposizionare con forza l'azienda senza perdere i benefici del posizionamento precedente.

Partiamo dalla prima tipologia di obiettivi. Normalmente alzare l'asticella vuol dire aumentare le richieste rispetto all'anno precedente (talvolta riducendo anche le leve e gli strumenti a disposizione come il budget di sconti o le spese promozionali). Ma spesso il processo di attribuzione degli obiettivi viene costruito dall'alto – generalmente per rimanere in certe cornici di budget richieste (o concordate) con gli azionisti. Pertanto i capi non “vedono” gli obiettivi e le loro raggiungibilità ma si limitano a imporli ai propri collaboratori ipotizzando che basti la pressione sui risultati (meno bonus o il rischio di essere licenziati) per ottenerli. Se poi i risultati non vengono conseguiti, è colpa dei collaboratori e si cambiano i manager intermedi.

Ma quando l'obiettivo è davvero “difficile” – sfidante dunque – porta chi lo riceve al di fuori della sua zona di “confort” e lo obbliga a trovare nuove strade, a dotarsi di nuovi strumenti e nuove informazioni, a ricercare nuove competenze.

### **Che fare ?**

Non basta alzare l'asticella o dare obiettivi che “servono” per rispettare gli impegni di budget, bisogna “vedere” la loro fattibilità, intuire gli ostacoli e soprattutto comprendere gli strumenti necessari. Spesso servono interventi formativi, piccoli strumenti digitali (ad es per la gestione delle informazioni personali o il monitoraggio del proprio tempo) e la capacità di migliorare in maniera incrementale e “a zero costi incrementali” i processi operativi liberando tempo a chi deve portare a casa gli obiettivi per le attività a maggior valore aggiunto.

È in questo ambito che l'applicazione di metodologie di “re-design senza l'IT” (ad esempio il metodo Lean, nato nell'ambiente manifatturiero ma utilizzato con grande successo dal Gruppo BNP Paribas nel mondo dei servizi) possono dare grandi risultati.

È in questo ambito che gli interventi formativi (non quelli teorici ma quelli pratici, orientati al cambiamento) possono essere davvero preziosi ... non imposti da sedicenti piani formativi strategici o di *skill enhancement* generalizzato ma richiesti dal basso per aumentare le chances di portare a casa gli obiettivi sfidanti.

In un futuro sempre più imprevedibile e instabile, gli executive dovranno dunque andare oltre la gestione del probabile. Come suggerisce un recente articolo di McKinsey pubblicato sul Quaterly (*Delighting in the Possible*) vinceranno quelle aziende in grado di avere una classe dirigente capace di passare dal “gestire il probabile” ad “orientare verso il possibile”. I due autori – Zafer Achi e Jennifer Garvey Berger – propongono 4 azioni specifiche, che consentono di avventurarsi al fuori della confort zone alla ricerca di nuove possibilità di azione:

- Farsi domande “diverse”;
- Abituarsi a prospettive multiple;
- Vedere il Sistema e non solo le sue parti;
- Sperimentare nella periferia;

Chi dà gli obiettivi deve conoscere i limiti della propria struttura e le possibili condizioni di “rottura” e soprattutto i suoi punti deboli, per rafforzarli prima che diventino fragilità del sistema. Non basta più urlare, minacciare e promettere incentivi. Questo metodo Pavlov lo aveva concepito per orientare il comportamento dei cani ...

Talvolta i punti deboli sono legati alle competenze, talvolta alle risorse disponibili (tempo, budget di marketing, informazioni sui clienti potenziali,...), talvolta ancora alla burocrazia dei processi e alla farraginosità del sistema che insiste sulle strutture di vendita che devono portare i risultati.

L'obiettivo diventa davvero sfidante quando è sostanzialmente impossibile da conseguire con le regole del gioco attuali. È lì che inizia la vera sfida; ma allora deve nascere un gioco di squadra, dove il capo non è solo il controller degli avanzamenti gestionali ma anche (e all'inizio soprattutto) il *coach* della sua squadra e – insieme a loro – deve inventarsi nuovi modi per ottenere i risultati e soprattutto deve riuscire ad approvvigionarsi – nei tempi – degli strumenti necessari per mettere la sua squadra nelle condizioni di giocare con regole eque.

È in questo ambito che devono nascere attività di riprogettazione organizzativa, in grado di rileggere – dal basso – processi, attività e strumenti e capaci di generare (testandole sul campo) nuove opzioni che possono cambiare le regole del gioco.

È in questo ambito che i fattori umani diventano fondamentali: la *digital transformation* dipende infatti dal rafforzamento (e centratura) di fattori umani a valle della *digital automation*. E questi fattori – per essere potenziati – richiedono non una semplice alfabetizzazione ma una vera e propria educazione al digitale.

È in questo ambito che la progettazione partecipata (o co-design che dir si voglia) diventa uno straordinario strumento di miglioramento delle performance.