

La gestione per obiettivi

Di Paolo Macchioni¹



Premessa

Da almeno quarant'anni, la gestione per obiettivi è un pilastro della formazione manageriale, soprattutto nei corsi dedicati al *People Management*.

Con la sempre maggiore diffusione dello *smart working*, si gestiscono "forzatamente" per obiettivi tutti coloro che lavorano in luoghi diversi dal contesto organizzativo di appartenenza.

Il concetto di obiettivo, tuttavia, si presta spesso a definizioni diverse sia da parte di chi lo assegna e sia da parte di chi deve conseguirlo.

In questo articolo si cercherà di chiarirne alcuni aspetti, per aiutare tutti coloro che operano nelle organizzazioni aziendali, e soprattutto i formatori, a interpretare correttamente la gestione per obiettivi.

Il significato di obiettivo

I lavori da fare in un'organizzazione possono essere di due tipi: compiti, cioè attività da svolgere secondo modalità predefinite (dal capo o dalle procedure organizzative) oppure obiettivi.

La parola "obiettivo" deriva dal latino *objectum* (dal verbo *objacere*, composto da *ob* = davanti e *jacere* = gettare), che può essere tradotto come "posto davanti". In ambito organizzativo, l'obiettivo indica un risultato da conseguire attraverso l'impiego discrezionale di alcune risorse (tecniche, operative, economiche, ecc...).

La "gestione per obiettivi", ovvero la possibilità per i capi di assegnare obiettivi e non solo compiti ai propri collaboratori (anche nelle organizzazioni dove non è strutturato

¹ Paolo Macchioni, esperto di sviluppo individuale ed organizzativo, ha intrapreso la libera professione nel 1991, dopo un'esperienza di quindici anni in Alitalia. E' autore di *Check-up manageriale* (F. Angeli, 2012) e coautore di *Formazioni one to one* (F. Angeli, 2012). E' iscritto al Registro dei Formatori Professionisti AIF e fa parte della Redazione di AIF Learning News. E-mail: paolo.macchioni@alice.it

un MBO – *Management By Objectives*) è presente in Italia fin dagli anni '80, dapprima riservata alle figure apicali e progressivamente estesa anche ai livelli organizzativi intermedi.

In realtà si può gestire per obiettivi anche un impiegato d'ordine. Ad esempio, se un capo deve convocare una riunione e chiede ad un collaboratore di fare in modo che tutti gli interessati siano presenti in qualche sala riunioni il giorno x alle ore y, in fondo gli sta assegnando un obiettivo. Ma se invece, oltre a fornirgli gli indirizzi e a indicargli il luogo, gli detta anche il testo della mail, gli sta dando dei compiti da svolgere. In quest'ultimo caso, qualora il collaboratore trovasse qualche difficoltà, si limiterà a comunicarlo al capo, che dovrà suggerirgli cosa fare. Nel primo caso, sentendosi responsabile di un risultato (e non solo di alcune attività), il collaboratore deciderà autonomamente come muoversi (mail, telefonate, solleciti, ecc...) affinché la riunione si tenga effettivamente quando previsto e tutti i convocati siano presenti.

Chiunque operi all'interno di un'organizzazione, pubblica o privata, può essere gestito per obiettivi o può porsi autonomamente degli obiettivi (come del resto avviene nella vita privata).

Come si è detto, un obiettivo può essere definito come il rapporto fra un risultato voluto e le risorse necessarie per conseguirlo. Le risorse possono essere "interne" (cioè dipendenti dal soggetto), come la motivazione individuale e le competenze, oppure "esterne" (cioè indipendenti dal soggetto), come il tempo, i mezzi finanziari, alcuni strumenti, ecc...

Da un punto di vista motivazionale, è fondamentale la fiducia del soggetto nelle proprie possibilità. Così come, nel campo sportivo, non possono essere dati identici traguardi da raggiungere ad un atleta obeso e ad uno snello, anche sul lavoro i risultati dovranno essere "tarati" in base alle caratteristiche individuali. L'esempio più evidente è quello di un neo-inserito in un'unità organizzativa che non potrà mai conseguire gli stessi risultati di un esperto del settore. L'obiettivo sarà motivante anche quanto più consentirà di soddisfare determinati bisogni o procurarsi alcuni vantaggi (come quelli legati allo sviluppo professionale, alla visibilità interna o esterna, allo status, ai riconoscimenti, ecc...)

Oltre che dalla motivazione, il raggiungimento di un risultato dipende dal possesso di determinate competenze. Bisogna essere cioè in grado di svolgere le attività che portano al risultato voluto e in particolare occorre avere le informazioni necessarie ("sapere") e le abilità che servono ("saper fare").

Fin qui le risorse "interne".

Ma i risultati dipendono anche dalle risorse "esterne", quelle cioè che non rientrano nella sfera personale di chi vuole conseguire un obiettivo e che occorre saper gestire e valorizzare. Ad esempio, spesso si rendono necessari tempi adeguati, finanziamenti (risorse economiche), strumenti idonei (risorse tecniche), interventi di altri settori aziendali (risorse organizzative), procedure corrette (risorse operative), luoghi e spazi utilizzabili (risorse logistiche), coinvolgimento di altre persone (risorse umane), ecc...

Quando le risorse non vengono identificate correttamente l'obiettivo rischia di essere solo un desiderio o un sogno così come può invece verificarsi uno spreco di risorse quando queste non sono finalizzate al conseguimento di uno specifico risultato.

Un esempio sportivo

Per chiarire meglio questi concetti e tradurli poi in esempi aziendali, può essere utile un esempio sportivo.

Nel campo del salto con l'asta, per un atleta non a livello olimpionico, può essere un traguardo ambizioso saltare più di 5 metri. Per raggiungere questo risultato il nostro atleta, oltre ad essere competente nella specifica disciplina sportiva e motivato da quel traguardo, avrà bisogno di tempo e dovrà disporre anche di risorse logistiche (luoghi dove allenarsi) o materiali (asta, scarpe adatte, ecc..).

L'obiettivo potrà perciò essere misurato con criteri quantitativi e qualitativi. Tra i primi (con riferimento al risultato atteso o alle risorse) potrebbero esserci non solo il traguardo dei 5 metri ma anche, ad esempio, il tempo che impiegherà per raggiungere il risultato o i costi che sosterrà per la preparazione e i materiali. Tra quelli qualitativi potrebbero esserci le modalità di effettuazione del salto, la rincorsa, la compostezza nella ricaduta, ecc... Il livello di conseguimento dell'obiettivo sarà commisurato ai criteri scelti. Limitatamente a quelli quantitativi, il nostro atleta si dirà bravo se farà 5,01 rispettando tempi e costi preventivati. Si sentirà bravissimo se supererà quel limite e/o ridurrà tempi e costi.

I criteri di misura di un obiettivo

Dunque, il conseguimento di un obiettivo si misura in base ai criteri scelti e questi vanno cercati non solo nel dimensionamento del risultato ma anche nelle risorse utilizzate, soprattutto quelle "esterne".

A livello individuale, raggiungere un certo risultato impiegando più risorse del necessario può essere configurato come un insuccesso, così come, a livello di gruppo, un risultato positivo di una Funzione ma ottenuto a scapito di altre (e quindi senza "gioco di squadra") finisce per essere un danno per tutta l'azienda..

E' ovvio che più ci si avvicina alle posizioni di vertice aziendale, più gli obiettivi assegnati coincidono con gli obiettivi stessi dell'azienda. Ma, come si è detto, anche chi non ricopre posizioni apicali può essere gestito per obiettivi.

Ad esempio, da un analista contabile ci si può aspettare il disbrigo di un certo numero di pratiche, la fornitura di una certa documentazione entro il giorno x d'ogni mese, oppure l'attuazione di una nuova procedura entro il... . Per poter realizzare uno qualsiasi di questi obiettivi, il nostro analista svolgerà innumerevoli attività (ad esempio di trascrizione, contabilizzazione, archiviazione, contatto con enti esterni o interni, ecc.), ma da un punto di vista aziendale sarà importante il fine, ovvero il risultato che conseguirà attraverso tali attività. Anche il saltatore con l'asta della metafora precedente svolge molte attività - impugna l'asta, corre, si blocca a un certo punto, si arrampica, ecc... - ma ciò che conta è il superamento dell'asticella.

Il capo dell'analista contabile può farsi carico personalmente dei tre obiettivi citati e limitarsi ad assegnare i relativi compiti al collaboratore oppure responsabilizzarlo direttamente. In questo caso, quali potranno essere i criteri di misura? Consideriamo ad esempio l'obiettivo di "fornire una certa documentazione entro il giorno x d'ogni mese". Questo risultato potrà essere misurato non solo in base alla scadenza temporale ma anche in base al rispetto di certe procedure per la raccolta e la

valorizzazione dei dati, agli eventuali errori commessi, alla qualità della presentazione, ecc...

Più i criteri di misura sono quantitativi, più oggettiva sarà la valutazione e più facile l'autovalutazione.

L'obiettivo "SMART"

Con l'acronimo *SMART*, tratto dalle iniziali di cinque aggettivi inglesi (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely*) vengono convenzionalmente identificate le cinque principali qualità che deve avere l'obiettivo che un capo può assegnare ad un collaboratore. In italiano, corrispondono alle seguenti caratteristiche: *specificità, misurabilità, attuabilità, rilevanza, tempificazione*.

La *specificità* di un obiettivo è data dalla chiarezza e dalla precisione con cui viene descritto e circoscritto (come nell'esempio precedente).

La sua *misurabilità* dipende, come si è visto, soprattutto dai parametri quantitativi ma, con qualche difficoltà, anche da quelli qualitativi. L'oggettività di tali parametri (fatti, dati, numeri e non opinioni) è fondamentale per poter evitare percezioni diverse sul conseguimento o meno dei risultati attesi.

Per l'*attuabilità*, un obiettivo dovrà essere commisurato alle risorse disponibili e non dovrà essere né troppo facile né troppo difficile. Per questo la parola che si usa di più è "sfidante" (cioè impegnativo ma raggiungibile). L'obiettivo sarà tanto più attuabile quanto più limitato nello spazio (ad esempio, come parte di un obiettivo più ampio) e nel tempo (come tappa di un percorso). Naturalmente, occorrerà superare problemi e difficoltà e, in tal senso, in fase di assegnazione, sarà opportuno valutare alcuni rischi, sia per la probabilità che si verifichino alcuni eventi negativi, sia per la gravità delle eventuali conseguenze.

La quarta caratteristica di un obiettivo (*rilevanza*) rinforza quelle precedenti quanto a concretezza e pragmatismo ma aggiunge anche la necessità di rendere coerenti tutti gli obiettivi, in un processo a cascata che parte da mission e vision aziendali e investe tutte le funzioni e tutti i ruoli organizzativi.

La *tempificazione* è l'ultima caratteristica di un obiettivo ma non è certo la meno importante anche perché è quella che permette di fissare non soltanto il traguardo finale ma soprattutto le tappe intermedie. Uno degli strumenti più utilizzati per programmare un obiettivo è il "GANTT" (dal nome del suo ideatore), che aiuta a visualizzare le singole attività da svolgere, con le rispettive scadenze temporali. Tali scadenze consentono anche di fissare i momenti di controllo (e autocontrollo), in modo da poter effettuare in tempo utile opportune correzioni di rotta. Il controllo è infatti finalizzato a verificare l'andamento delle attività che consentono di conseguire l'obiettivo previsto, ad analizzare le cause di eventuali scostamenti (valorizzando i possibili errori come fonte di apprendimento) e a definire gli interventi necessari. In tal senso, anche il controllo deve essere il più possibile oggettivo (basato su fatti e dati), supportato da strumenti specifici e pianificato in modo da non comunicare sfiducia (controlli parziali molto frequenti) o disinteresse (controllo solo finale).