



Carlo Filippini, Nicola Rizzo

ESSERE CAPI CON IL “NUOVO” MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

Come non usare un cacciavite
per piantare un chiodo



FrancoAngeli

AIDP

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Carlo Filippini, Nicola Rizzo

ESSERE CAPI CON IL “NUOVO” MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

Come non usare un cacciavite
per piantare un chiodo

PREFAZIONE DI PAOLO IACCI

INTERVISTE A RAOUL NAGAMULLI, PINO MERCURI E LUCA VILLA



FrancoAngeli

AIDP

Infografiche del testo di Valentina Paternoster e Stella Berton

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini
Immagine di copertina di Valentina Paternoster e Stella Berton

1ª edizione. Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

“Se vuoi costruire una nave non devi per prima cosa affaticarti a chiamare la gente, a raccogliere la legna e a preparare gli attrezzi, non distribuire i compiti, non organizzare il lavoro, ma, invece, prima risveglia negli uomini la nostalgia del mare lontano e sconfinato”.

Antoine de Saint-Exupéry

INDICE

Prefazione , a cura di <i>Paolo Iacchi</i>	pag.	9
Premessa	»	13
1. Un mondo che cambia, sempre!	»	17
2. Perché non funziona l'MBO?	»	21
3. Quanto costa non gestire le persone	»	25
4. Scegliere il proprio stile di comando	»	31
5. La definizione degli obiettivi	»	41
6. Le regole di ingaggio per i colloqui gestionali	»	45
7. Colloquio di assegnazione degli obiettivi	»	51
8. Colloquio di riallineamento	»	59
9. Colloquio di elogio	»	63
10. Gestire i problemi	»	69
11. La delega, presentata come (forse) non avete mai sentito prima	»	73
12. Colloquio di valutazione della performance	»	79

13. Come si crea vera meritocrazia nelle organizzazioni	pag.	85
14. Engagement	»	91
15. Si muove strisciante la parola fiducia	»	97
16. Il coaching	»	105
17. L'MBO: è un processo attuale o superato?	»	109
Il MBO in pillole – Una rilettura grafica dei principali concetti trattati nel testo	»	117
La parola agli esperti	»	127
Intervista a Raoul C.D. Nacamulli , Professore di Organizzazione Aziendale nell'Università di Milano-Bicocca	»	129
Intervista a Pino Mercuri , HR Manager di Microsoft Italia	»	138
Intervista a Luca Villa , HR Director, di Thyssenkrupp, Acciai Speciali Terni S.p.A.	»	146
Ringraziamenti	»	155
Bibliografia	»	157

PREFAZIONE

a cura di *Paolo Iacchi*

«Molti anni fa, nel terzo o quarto anno del suo mandato presidenziale, fui invitato a cena al palazzo del Quirinale, da Luigi Einaudi. Non invitato ad personam – il Presidente non mi conosceva affatto – ma come redattore di una rivista politica e letteraria diretta da Mario Pannunzio.

A tavola eravamo in otto, compresi il Presidente e sua moglie. Otto convitati è il massimo per una cena non ufficiale, e la serata si svolse dunque molto piacevolmente, la conversazione toccò vari argomenti, con una vivacità e una disinvoltura che davano fastidio all'enorme e unico maggiordomo in polpe che ci serviva.

Questo maggiordomo, una specie di Hitchcock di più vaste proporzioni ma completamente destituito di ironia, aveva sulle prime tentato di intimidirci posandoci il prezioso vasellame davanti come se temesse che l'avremmo rotto; e fulminandoci con occhiate di sconforto se non riuscivamo a individuare tra le tante (alcune nascoste persino tra i merletti della tovaglia) le posate giuste...

Da un argomento all'altro, tra aneddoti che, per il gran ridere, scuotevano il Presidente come un uccellino bagnato; tra riflessioni che seguivano gli aneddoti, pensieri economici e altri sul futuro, la cena si stava prolungando oltre il lecito. Il Presidente sembrava un nonno felice di rivedere nipoti lontani. Ma eccoci alla frutta.

Il maggiordomo recò un enorme vassoio del tipo che i manieristi olandesi e poi napoletani dipingevano due secoli fa: c'era di tutto, eccetto il melone spaccato. E tra quei frutti, delle pere molto grandi. Luigi Einaudi guardò un po' sorpreso tanta botanica, poi sospirò: "Io", disse, "prenderei una pera, ma sono troppo grandi, c'è nessuno che vuole dividerne una con me?". Tutti avemmo un attimo di sgomento e guardammo istintivamente il maggiordomo: era diventato rosso fiamma e forse stava per avere un colpo apoplettico. Durante la sua lunga carriera mai aveva sentito una proposta simile, a una

cena servita da lui, in quelle sale. Tuttavia, lo battei di volata: “Io, Presidente”, dissi alzando una mano per farmi vedere, come a scuola.

Il Presidente tagliò la pera, il maggiordomo ne mise la metà su un piatto, e me lo posò davanti come se contenesse la metà della testa di Giovanni il Battista. Un tumulto di disprezzo doveva agitare il suo animo non troppo grande, in quel corpo immenso. “Stai a vedere”, pensai “che adesso me la sbuccia, come ai bambini”. Non fece nulla, seguì il suo giro. Ma il salto del trapezio era riuscito e la conversazione riprese più vivace di prima; mentre il maggiordomo, snob come sanno esserlo soltanto certi camerieri e i cani da guardia, spariva dietro un paravento.

Qui finiscono i miei ricordi sul Presidente Einaudi. Non ebbi più occasione di vederlo, qualche anno dopo saliva alla presidenza un altro e il resto è noto. Cominciava per l’Italia la Repubblica delle pere indivise».

Ennio Flaiano, nel descrivere per il *Corriere della Sera* un piccolo episodio accaduto durante una cena con Luigi Einaudi, tratteggia la figura di un grande statista fuori dalla retorica che oggi si utilizza nel parlare dei leader, siano essi pubblici o privati. Ci parla di un piccolo gesto che allude a una grande personalità, in grado di costituire un esempio e rappresenta in nuce il senso profondo di un’intera epoca storica, ormai persa.

L’età delle “pere indivise” è quella in cui ancora oggi viviamo e di cui portiamo il peso. La classe dirigente è chiamata, spesso senza esserne in grado, a gestire una società civile e delle organizzazioni costitutivamente sottoposte a continue richieste talvolta ambigue e tra loro contraddittorie, se non antagoniste. Nelle imprese si respira per lo più un’aria tesa, anche quando la situazione non è oggettivamente difficile. Il futuro appare oscuro e il buio ingenera paure anche in chi, oggettivamente, non avrebbe motivo di averne.

Questo provoca immobilismo sociale, frena i consumi, determina infelicità personale, difficoltà nei rapporti sociali, in un circolo vizioso in cui ogni elemento tende a far percepire la realtà ancora peggiore di quanto già non sia. Tutti questi elementi rendono la nostra vita sociale difficile. Lo si nota facilmente nei luoghi di lavoro, così come nella vita quotidiana. Qui si assiste a un progressivo imbarbarimento della vita collettiva. “L’altro” appare solo come un ostacolo sul proprio cammino. A parole si esalta la collaborazione, ma in realtà s’insegna solo la competizione, costi quel che costi. Il bene comune dovrebbe essere l’obiettivo cui conformarsi, ma nella realtà dei fatti prevale costantemente una logica *mors tua vita mea*.

In questo contesto inevitabilmente si tende a idealizzare la figura del capo o, al contrario, quando gli eventi non volgono come sperato, lo si imputa di ogni male possibile. Gli stessi capi si sentono isolati e sotto attacco. Oggi più che mai hanno bisogno di tutta la consapevolezza e l’orgoglio del loro ruolo, prezioso ed insostituibile. L’esempio di Einaudi, da questo punto di vista, è paradigmatico del valore che l’esempio può assumere. Tutti i responsabili, ai diversi livelli nelle loro organizzazioni, devono tornare a padroneggiare con

saggezza e determinazione la strumentazione che si è accumulata in un secolo di storia industriale.

Back to basics, allora! Steve Denning, nel suo *Reinventing the Workplace for the 21st Century*, non esitava a preconizzare una nuova “era aurea del management”, a dispetto della scarsissima reputazione di cui manager e leader oggi mediamente godono. Non c’è alternativa, le difficoltà in cui ci muoviamo impongono merito e competenza. Una nuova “età aurea” non può tuttavia realizzarsi senza riprendere pienamente il possesso dell’essenza vera dei fondamentali del management. Questo prima di tutto significa studiare il passato, vivere il presente in maniera concreta e propositiva così da tracciare il tragitto per la costruzione di un futuro più adeguato alle nuove necessità.

Una rinnovata attenzione verso i più consolidati strumenti a disposizione del management non va letta semplicisticamente come ritorno al passato gestionale, ma al contrario come la ricerca di ri-appropriarsi dell’essenza delle tecniche gestionali, di ciò che è irrinunciabile, per delineare un futuro dove con risorse più scarse si possa generare un valore significativamente più alto. È questo il caso del MBO, uno strumento assolutamente consolidato le cui distorsioni o alcune applicazioni meccanicistiche sono giustamente oggetto di critiche da qualche anno a questa parte. Molte critiche sono assolutamente condivisibili, ma non minano l’essenza e la significatività dello strumento.

I principali strumenti di management vanno, quindi, riscoperti e rinnovati per ridare impulso e vigore a una classe dirigente che rischia altrimenti di abdicare al suo ruolo. È un tassello importante per ridare peso specifico e orgoglio di appartenenza a una classe dirigente, privata e pubblica, debole e inadeguata rispetto alle sfide con cui si deve misurare. Dobbiamo ritornare allo spessore e ai valori che Flaiano, con leggerezza e incisività, ci ha ricordato all’inizio. Perché possa tornare un nuovo e rinnovato tempo delle “*pere divise*”.

PREMESSA

Da tempo ci occupiamo di formazione e sviluppo delle persone, da due punti di osservazione diversi, ma complementari, uno dall'interno, come specialista, l'altro dall'esterno, come consulente, dell'azienda, e troviamo entrambi che sia uno dei lavori più complessi, ma allo stesso tempo gratificanti che si possano fare.

Abbiamo iniziato a lavorare insieme, alcuni anni fa, per dar vita ad un progetto tutt'ora in atto, e in continua evoluzione, di ampie dimensioni e di notevole complessità rivolto alla popolazione dei manager e dei professional dell'azienda.

Siamo partiti dalle esigenze della popolazione coinvolta e in funzione degli obiettivi assegnati e degli scenari professionali che dovevano e avrebbero dovuto affrontare, mappare le competenze, disegnare per ruolo e per livello di seniority i percorsi di sviluppo e formativi più adatti a garantire a ciascuno lo sviluppo di conoscenze e competenze per il raggiungimento delle performance attese.

In questo percorso siamo ricorsi a strumenti diagnostici come *assessment center*, *development center*, *feedback 360* e *tool online*, e approcci che permettessero di valutare anche la motivazione e le caratteristiche necessarie per ricoprire i ruoli richiesti.

Per la parte di formazione sono state adottate le classiche attività d'aula, e in modo diffuso anche piattaforme di e-learning e *virtual classroom* che, grazie anche all'uso di *web based game*, hanno garantito continuità alla fase formativa, fino a costruire piani di onboarding e di valorizzazione dei talenti.

Inoltre, proprio per favorire e dare continuità allo sviluppo delle persone, siamo ricorsi a percorsi di coaching sia individuali che in piccoli team.

Nello sviluppo di questo articolato percorso siamo arrivati alla conferma che il successo delle organizzazioni dipende soprattutto dallo sviluppo delle persone e che il "capo" ne sia il maggiore responsabile direttamente e indirettamente.

Crediamo sia stata proprio questa considerazione che ci ha fatto nascere l'idea di scrivere questo libro come momento di apprendimento, per i neonominati, e di riflessione per quelli che già da molti anni si trovano in questo ruolo.

Dal momento in cui viene dato ad una persona l'incarico "di capo", si cambia mestiere. Se fino a quel momento si prestava la propria professionalità in qualità di esperti o specialisti di una determinata materia (professional), dal momento successivo, il mestiere principale da svolgere diventa quello di aiutare i propri collaboratori a raggiungere i loro obiettivi e assicurarne lo sviluppo professionale. Naturalmente, si conservano le capacità da professional, ma la priorità diventa questa e il "vecchio" mestiere resta un compito residuale e marginale (e facilmente delegabile, ma ne parleremo).

Facciamo un esempio per chiarire il punto.

Pensiamo per un attimo alla figura del primario di un reparto ospedaliero di oggi, rispetto a quella di anni fa. Un tempo, un paziente, per avere lumi sul suo stato di salute e su come procedere per la soluzione del suo problema medico-sanitario, si rivolgeva senza dubbio alcuno al primario, considerato, giustamente, il luminare o il punto di riferimento scientifico del reparto.

Da qualche anno a questa parte il sistema sanitario ha imposto ai primari di garantire risultati in termini economici e clinici del reparto loro affidato. In questo modo, il ruolo del primario è diventato sempre più quello di gestore e sempre meno un ruolo di specialista, caratteristica quest'ultima che viene delegata agli aiuti o ad altri medici di reparto. Da quel momento, egli perde la referenzialità tecnica del reparto e potrà anche vedersi scavalcato nelle conoscenze dai suoi assistenti. Il suo lavoro quotidiano diventerà la gestione strategica del reparto e la gestione delle risorse affidategli.

Tornando a noi e al ruolo del capo, in cinque anni di erogazione del corso abbiamo incontrato più di cento capi e a tutti abbiamo proposto un modello per gestire in modo efficace i propri collaboratori.

All'ultimo anno di questo straordinario percorso, c'è stata tra di noi una sorta di passaggio del testimone, con il quale il consulente ha lasciato allo specialista il difficile compito di portare avanti il suo lavoro.

Per oltre quarant'anni il consulente ha portato ai capi il suo modello di gestione delle persone, ma oggi, con rammarico, constata di aver visto raramente applicati i suoi spunti.

Vorrei io, specialista, tagliare vittorioso il traguardo e potergli un giorno dire: "Carlo, ci siamo! Ci sono molti capi che fanno i capi!". So che sarà difficile, difficilissimo, ma voglio provarci.

Per farlo, la prima cosa che abbiamo reputato utile fare è stata quella di mettere nero su bianco gli appunti che abbiamo raccolto in aula e di scrivere insieme gli stimoli che trovate in questo libro.

Da qui comincia il racconto di questo viaggio. Buona lettura!

Nota bene

A scanso di equivoci e per non perdere nessuno dei nostri preziosi lettori già dalla premessa, vogliamo chiarire che il termine “capo” utilizzato nel testo non ha alcuna accezione negativa o critica, come spesso accade nella quotidianità.

Abbiamo voluto qui semplicemente attingere alla etimologia della parola.

Capo deriva dal latino *caput*, che indica la parte più elevata e allo stesso tempo preziosa del corpo umano, sede del pensiero, ma anche del sentimento, capace di tendere ostinatamente ad uno scopo, creare nuove idee, mettere ordine e giudizio alle cose.

L'utilizzo del medesimo termine per definire una funzione di responsabilità all'interno delle organizzazioni deriva da questa nobile definizione: ad essa ci riferiamo nell'utilizzo che ne facciamo in questo libro.

In un contesto VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) ogni schema gestionale, ogni logica di processo, ogni prassi aziendale è messa in situazione di stress e ciò che sembrava monoliticamente saldo è messo in discussione e sembra poter essere spazzato via da un momento all'altro.

A farne le spese, in prima istanza, non sono volumi, fatturati o margini del business, ma le persone che, come è normale che sia in questi contesti, perdono i loro riferimenti, si sentono insicure e si rifugiano in comportamenti a protezione del pregresso, anziché proiettarsi verso soluzioni innovative. Proprio quel pregresso che rischia di franare sotto i loro piedi, facendoli precipitare nella voragine dell'essere messi fuori. Fuori dal business, fuori dai nuovi assetti organizzativi, fuori.

Eppure, queste stesse persone hanno fino ad oggi egregiamente contribuito ai successi dell'organizzazione alla quale appartengono e nulla sembra mettere in dubbio, sulla carta, che abbiano conoscenze, competenze e motivazioni tali da permettere loro di adattarsi alla nuova situazione. Salvo, poi, essere anche pronti a mollare gli ormeggi, lasciare quanto appena faticosamente conquistato e proiettarsi verso nuove mete, e poi un'altra e poi un'altra ancora. Fino a quando? Di certo nessuno è in grado di dire quando terminerà il viaggio.

Da un lato quindi incertezza e volatilità, dall'altro persone spiazzate, ma potenzialmente resilienti.

Come attivare in ciascuno le risorse necessarie per compiere i salti richiesti?

Se ci rifacciamo alla nostra esperienza: difficilmente molti di noi avrebbero raggiunto i traguardi di studio (elementari, medie, superiori ed università, sì, anche l'università!) se genitori in primis e compagni di studi a seguire non avessero influenzato il nostro operato, non lo avessero incoraggiato, corretto, sostenuto.

È lecito pensare che, essendo questa la natura umana, la medesima soluzione possa essere adottata nelle organizzazioni. Chi può svolgere in

azienda il ruolo che nella vita privata hanno svolto genitori e compagni di studi?

Possiamo dire che la persona più prossima sia il diretto responsabile, il capo. Ciò è possibile, a nostro avviso, se questi condivide i fondamenti con i quali può muoversi verso tale difficile intrapresa, e cioè che:

- le risorse umane costituiscono indubbiamente la leva principale per il raggiungimento degli obiettivi delle organizzazioni, indipendentemente dalla tipologia di mercato in cui esse operano;
- il vantaggio competitivo delle aziende si basa infatti sempre più sul valore che le persone riescono a generare nelle attività quotidiane;
- la gestione efficace dei propri collaboratori si conferma quindi una leva insostituibile per garantire alle organizzazioni non solo risultati di breve periodo ma anche e soprattutto risultati di lunga durata e di stabilità nel tempo.

Condividendo questi assunti, possiamo domandarci: a cosa serve, dunque, il ruolo del capo?

Nelle organizzazioni, solitamente, un responsabile viene nominato tale in funzione del saper **garantire il raggiungimento dei risultati assegnati**. Va da sé che di fronte a tale compito, il responsabile dovrà attingere alle capacità dei propri collaboratori per indirizzarli verso il raggiungimento dell'obiettivo, ciascuno contribuendo per la sua parte. Anzi, ciò che il capo deve garantire è proprio il raggiungimento dei risultati dei collaboratori.

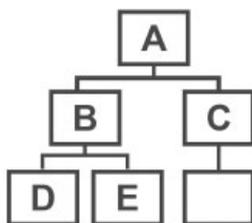
In tal modo, il capo diventa un facilitatore o “oliatore” di processo, al centro del quale la persona-collaboratore va messa e mantenuta nella giusta direzione.

A questo punto va fatta una precisazione fondamentale, che, se non rigorosamente rispettata, invece di collocarci di fronte ad un “oliatore di processo” ci metterebbe di fronte ad un capo “ingrippatore di processo” che bloccherebbe e vanificherebbe l'efficacia di qualsiasi modello di gestione dei collaboratori.

Parliamo del fenomeno del *bypass organizzativo*.

Per comprenderlo con chiarezza ci aiutiamo con un semplice esempio di organigramma.

Abbiamo un capo A, che gestisce due collaboratori, B e C. Il capo B, a sua volta, gestisce altri due collaboratori, D ed E.



A volte può succedere che il collaboratore D bypassi il proprio capo B e vada dal capo A per conferire su situazioni personali. Se ciò accadesse, come si dovrebbe comportare il capo A, prima di dare udienza al sig. D? Non vi è dubbio, deve verificare se il sig. D ha avvisato anticipatamente il proprio capo B della volontà di conferire con il capo A, in caso contrario quest'ultimo deve invitare il sig. D a uscire dal proprio ufficio e ritornare nel proprio reparto (non lasciatevi affascinare dalla nota affermazione "la porta del mio ufficio è sempre aperta a tutti", crea solo malintesi e una distorta idea di democrazia). Chiaramente il capo A subito dopo dovrà contattare il suo collaboratore, il capo B, e verificare con lui come mai il collaboratore D si sia comportato in questo modo, e approfondire se vi sia qualche problema.

Se ciò non venisse rispettato, cosa succederebbe alla leadership del capo B? I suoi collaboratori come lo valuterebbero e quanto lo terrebbero in futuro in considerazione?

Va detto anche che se questo è corretto per flussi che vanno dal basso verso l'alto, deve essere parimenti osservato, anzi con ancor maggiore attenzione, anche in direzione opposta, cioè dall'alto verso il basso, anche si trattasse del Direttore Generale o della Proprietà dell'azienda; l'importanza del ruolo e del livello gerarchico non legittima nessuno a compiere questi bypass.

Può succedere, infatti, che il capo A decida di entrare in gioco per temi, problemi o scelte che riguardano il rapporto tra il capo B e il proprio collaboratore D.

Se ciò avvenisse, cosa penserebbero i sig.ri D ed E del loro capo B? Penserebbero certamente che il loro capo non ha molto "peso" nella presa di decisioni dell'azienda.

Con questi bypass si distruggono le regole che salvaguardano il rispetto delle gerarchie dei ruoli, senza le quali si creerebbero anarchia e personalizzazioni in un contesto che deve essere organizzato, ma soprattutto si svuotano di significato i ruoli dei capi!

