

ESSERE CAPI CON IL “NUOVO” MBO

Il terzo volume della collana HR Innovation, nata dalla collaborazione tra AIDP e FrancoAngeli, dopo anni di silenzio sugli strumenti di performance management e MbO, propone un libro di sicuro interesse per tutti gli operatori HR



Renato Boccalari
Senior Advisor HC
Innovation, GSO
Company

di Renato Boccalari

boccalari@gso.it

La Gestione per Obiettivi ovvero il Management by Objectives è ancora di attualità nelle organizzazioni, che si trovano ad operare nel contesto di cambiamento esponenziale che abbiamo tutti davanti agli occhi?

La crisi dello strumento di cui molto si è discusso in questi anni è più dovuta a ragioni obiettive che ne mettono in discussione l'utilità o ad una sorta di "analfabe-

tismo di ritorno" dei suoi utilizzatori, che ne ha impoverito e svuotato la capacità di contribuire al miglioramento delle performance aziendali?

Sono queste alcune delle domande che si sono posti i due autori e che sono alla base della loro decisione di scrivere questo libro sulla Gestione per Obiettivi e su come (tornare a) usarla come uno strumento efficace, sia per il conseguimento delle finalità ultime dell'organizzazione sia per la realizzazione personale e professionale delle persone al lavoro.

L'intenzione dichiarata e meritoria non è quella di scrivere un testo metodologico e concettuale ma qualcosa di molto più pratico e di fruibilità immediata, un vero e proprio "Manuale per l'uso".

Il lettore ideale è infatti il "capo", figura a sua volta fortemente messa in discussione nello scenario odierno e a cui il libro vuole restituire il fondamento della sua legittimazione, ridotandolo di uno strumento fondamentale (per riprendere la simpatica metafora del sottotitolo) come la Gestione per Obiettivi e le sue fasi fondamentali, dal colloquio di pattuizione iniziale a quello

di valutazione finale, passando per i colloqui di feedback, vista come parte di una "cassetta degli attrezzi" più ampia, ovvero di un modello di gestione delle Risorse Umane ispirato alla responsabilizzazione e allo sviluppo personale.

Sì, perché essendo l'MbO innanzitutto un modo per calare gli obiettivi complessivi aziendali (di profittabilità, competitività, qualità, innovazione, sviluppo) nei ruoli aziendali e, in ultima analisi, per portare gli individui a farli propri, la Gestione per Obiettivi è anche, se non soprattutto, uno strumento di motivazione e di *sense making*: rappresenta il modo attraverso il quale il lavoro assume senso e significato per la persona che lo fa, attraverso la sua finalizzazione ad uno scopo, ad un fine dotato di valore riconosciuto.

Ma per passare dal dire al fare, dal principio generale alla sua applicazione concreta non bastano le dichiarazioni ma occorre quella che



Aristotele chiamava *technè*, ovvero un metodo operativo e la capacità di applicarlo con coerenza non fine a sé stessa, ma fedele allo spirito e alla sua finalità fondamentale. La Gestione per Obiettivi in Italia non è stata solo una moda importata da oltre-atlantico, ma un vero e proprio movimento di trasformazione in senso manageriale della cultura delle aziende, sia del mondo privato sia del pubblico, in un contesto aziendale italiano ancora ingessato da un'economia a forte presenza della mano pubblica, che stava solo allora aprendosi al mercato, alle logiche della competitività all'esterno e della meritocrazia all'interno. Ma già allora si vedevano le distorsioni che portarono alla messa in stato di accusa dello strumento per le deviazioni che a volte ne caratterizzavano l'applicazione: il problema in molti casi non è stato tanto nello strumento ma in chi lo ha usato e nel modo in cui lo ha utilizzato, più o meno sensato, più o meno etico, più o meno coerente con il suo spirito e la sua natura di fondo. Per definire un obiettivo ci vuole metodo, è vero, ed il libro ce lo ricorda, ma dentro all'acronimo SMART la lettera che di gran lunga è più importante è la prima, la S che sta per "Significativo", cioè che rappresenti uno scopo dotato di significato sia per chi dà sia per chi riceve l'obiettivo.

Il metodo dice che un obiettivo deve essere misurabile: ma quando un addetto alle pulizie entra in una stanza tu puoi misurare il numero di volte che muove lo swiffer, obiettivo misurabilissimo dunque, ma quello dotato di significato è se alla fine la stanza è pulita, e lo misuri passando il dito sui mobili, non con l'efficientistico numero di movimenti dello spolverino. Così come gli obiettivi e il modo di misurarli non sono fissi e rigidi nel tempo, ma devono essere capaci di

LA SCHEDA
Titolo ESSERE
CAPI CON
IL "NUOVO"
MANAGEMENT
BY OBJECTIVES
(MBO)

Come non usare
un cacciavite
per piantare un
chiodo

Autori e curatori

Carlo Filippini
e Nicola Rizzo

Argomenti
Organizzazione
e risorse umane

Anno 2020

Casa editrice
FrancoAngeli, Hr
Innovation-AIDP

Associazione
Italiana per
la Direzione
del Personale

Pagine 160

Prezzo 21 euro

cambiare con l'evoluzione del contesto esterno. Un esempio per tutti: il modo di misurare la Qualità deve adeguarsi alla fase del business, al passaggio da fasi in cui i criteri di valutazione sono totalmente interni all'azienda alla fase di Mercato, in cui la Qualità non è più quella del prodotto in sé ma quella percepita dal cliente nella sua esperienza di acquisto. La Gestione per Obiettivi mette dunque a disposizione un metodo, ma è poi il modo di applicarlo da parte delle aziende e dei loro manager che conta, che fa la differenza, che crea o distrugge senso e valore.

E il libro è senz'altro un valido aiuto in questa direzione, non solo per gli impeccabili richiami metodologici, che ci ricordano l'importanza del back to basics, ma anche per lo sforzo, riuscito, di alleggerire la lettura con aneddoti emblematici, riquadri sintetici di *takeaways*, "tip per i bravi capi". Importante anche la riflessione sulla possibile sopravvivenza ed evoluzione dell'MbO nello scenario della Digitalizzazione e dell'HR Digital Transformation. Una riflessione utile soprattutto per chi maneggia più il digitale che le buone pratiche HR.

E non manca un'utile parte finale dedicata a interviste a personaggi a vario titolo coinvolti ed esperti (**R. Nacamulli, P. Mercuri, L. Villa**), che consente una messa a confronto dei diversi punti di vista, aziendali ed accademici.

Non solo un "Manuale per l'uso", ma senz'altro qualcosa di più nella sua riuscita pratica, un "evergreen" della cultura manageriale che ci aiuta a ricordare l'attualità della Gestione per Obiettivi e i modi per renderla viva ed efficace in questi tempi di cambiamento, una bussola per muoversi in questo mare di incertezza ricordandoci da dove veniamo e la meta da raggiungere. ■