

## **Obiettivo Quadri, gli obiettivi dei Quadri**

Forse sembra ovvio, ma nelle aziende, posto un punto fermo nella scelta del settore in cui operare, non si può che procedere per obiettivi. Esistono invero delle realtà produttive che si possono permettere una sorta di non-programmazione, ma direi che sono sicuramente poche: non hanno grandi dimensioni, sussistono con rendite di posizione/mercato, non hanno bisogno di management, e (opinione personale) non offrono neanche un interesse in termini di curiosità o di ambizione per un'evoluzione di tipo professionale.

A ben guardare il procedere per obiettivi invece pervade decisamente anche la nostra vita quotidiana: quando ci rammentiamo delle scadenze, organizziamo la giornata, fissiamo le priorità delle cose da fare sono momenti in cui, fatta una breve analisi, procediamo per obiettivi. Banalizzando anche quando acquistiamo le costine in macelleria, abbiamo sicuramente l'obiettivo di una grigliata.

Ritornando all'ambito lavorativo e aziendale dobbiamo introdurre gli elementi della complessità ed il fattore dimensionale. Ritengo importante distinguere questi aspetti, i quali, nell'organizzazione, nella produzione e nel controllo assumono rilevanze proprie e richiedono strategie diverse. Per la complessità non c'è dubbio che è fonte d'interminabili analisi, di continue riunioni di taratura e, pur individuati e perseguiti gli obiettivi, la valutazione finale mostra che anche altre sarebbero potute essere le strade utilizzate per il miglior raggiungimento degli obiettivi. Per il fattore dimensionale basta guardare ai vari sistemi di "monitoraggio" che una grande azienda è "costretta" ad avere per gestire se stessa; più l'azienda è grande e maggiore è l'impegno di risorse dedicate; infine è interessante notare che gli elementi di complessità e il fattore dimensionale sono strettamente correlati e si alimentano reciprocamente.

Ecco dove serve in pratica il management. Una sola persona non basta più ma serve una rete in cui si suddividono, per competenza e responsabilità, sia le scelte degli obiettivi che le strategie per il raggiungimento degli stessi. Il ruolo del Quadro si colloca in questo contesto, con l'elemento essenziale e peculiare della "presa diretta", il contatto vero e difficile della concretezza della produzione. Un compito delicato in cui ci si trova ad agire direttamente nelle singole attività avendo a riferimento gli obiettivi condivisi e il contesto complessivo.

Sul procedere per obiettivi Federmanager Quadri è assolutamente consapevole della necessità di sviluppare il tema in termini culturali ma, com'è stato ampiamente riscontrato in recenti incontri, anche le stesse aziende, nel riconoscere tale esigenza, si trovano disponibili a costruire questa cultura. Tali temi, infatti, non possono essere affrontati né al solo interno dell'azienda che, per quanto grande sia, rischia di restare autoreferenziale, né tantomeno il concetto di progressione per obiettivi riesce a passare con il solo rafforzativo di tipo economico retributivo individuale.

La nota stonata che bisogna ri-accordare forse è proprio questa: la retribuzione sugli obiettivi aziendali è decisamente una leva forte, ma induce all'appiattimento delle strategie che potrebbero

1rilevarsi innovative e migliori. Per contro una retribuzione standard rischia di appannare gli obiettivi, di rilassare l'efficienza ma ha il grosso pregio di evitare lo stress o i collassi organizzativi e permette occasioni di creatività che talvolta trovano l'uscita da eventi critici di difficile soluzione.

Le soluzioni tra il perseguimento spasmodico degli obiettivi e un clima complessivo sereno sono sempre molteplici e mediabili. Gli obiettivi devono essere sempre chiari e condivisi, le leve per l'ottenimento dei risultati devono essere riconosciute ed è in questo contesto, che per forza di cose diventa culturale, che si muove Federmanager Quadri e Federmanager stessa.

Considerando che (sia come Quadri e Dirigenti nonché come Aziende) siamo sempre alle prese con la ricerca e la condivisione sugli obiettivi; facciamo molta fatica a perseguirli; si individua nell'MBO la forte leva incentivante ma al tempo stesso ci si accorge che non facilita un fattivo clima collaborativo; qualche volta questa parte retributiva viene vissuta solo come "carotina" necessaria per tirare il carretto; ci si accorge strada facendo che gli obiettivi fissati mesi prima in realtà non corrispondono alle reali necessità di situazioni che evolvono continuamente. Ecco che allora, forse, è il momento di proporre un momento di riflessione, di condivisione e di crescita. Un momento formativo che coinvolga Aziende, Dirigenti e Quadri a parlarsi chiaro di cosa significa ragionare in termini di obiettivi, tempi, verifiche e retribuzioni nell'ottica del miglioramento. Probabilmente è anche il momento giusto poiché la crisi che ci attanaglia ci consente di riflettere, studiare. Saremo così pronti alla ripresa. Ecco una proposta: un convegno, un modulo di confronto formativo su base territoriale tra Aziende e chi è chiamato a portarle avanti che ci sproni, ci prepari e ci incentivi a dare il massimo ora e nel futuro.

Dott. Michele Moro

Federmanager Quadri TS - FVG