

OBIETTIVI: STIMOLO O FONTE DI ANSIA?

SE LA PRESTAZIONE CI SPAVENTA, STABILIAMO DELLE TAPPE INTERMEDIE E TENIAMO UN "PASSO DI GARA". IL TRAGUARDO SEMBRERÀ MENO LONTANO

In tutti i testi di management, ma anche in quelli sulla vendita, viene sottolineato come l'assegnazione di obiettivi costituisca uno stimolo per il collaboratore per ottenere dei risultati significativi. Nessuno osa andare controcorrente mettendo in dubbio questa affermazione, ma penso che nell'attuale scenario economico forse bisogna ridefinire meglio il concetto di "obiettivo" per non scadere nella retorica.

Se proviamo a intervistare dieci venditori, almeno nove, in via confidenziale, saranno pronti ad affermare che gli obiettivi loro assegnati sono quasi sempre... esagerati. Obiettivi definiti con criteri mai ben compresi e orientati più a "far quadrare i conti" che a indicare un traguardo ponderato e realizzabile con un intenso sforzo da una parte e adeguati supporti dall'altra. L'incentivo economico, a cui è collegato il raggiungimento della soglia prevista, cessa di essere così uno stimolo per molti, rappresentando solo una vaga chimera.

L'ansia da prestazione

In passato si spiegava ai manager che gli obiettivi andavano concordati o per lo meno negoziati con i collaboratori, condividendo con ciascuno come arrivarvi. Oggi gli obiettivi sono spesso imposti dall'alto, e ogni collaboratore deve trovare il modo di conseguirli per non deludere le aspettative, "perché crisi o non crisi, l'azienda è competitiva e deve realizzare questi numeri. In caso contrario, si aprirà lo spettro della riduzione di

organico o capiteranno altre sventure".

La trovate veramente motivante una simile premessa?

La paura genera inquietudine, che a sua volta non consente di lavorare bene, di essere concentrati, ma solo affannati. E c'è anche un danno indiretto, difficilmente quantificabile: l'ansia da prestazione induce il venditore a chiudere le trattative "a tutti i costi", facendo concessioni, sotto la pressione del cliente, del tutto ingiustificate.

Budget o target?

Vediamo la situazione da un'altra prospettiva: in Italia spesso si fa confusione tra budget e target. Il primo definisce l'obiettivo minimo che deve essere realizzato per mantenere inalterata la redditività o per lo meno l'attuale organizzazione dell'impresa. Ne consegue che deve essere definito "top-down".

Il target è invece un traguardo che ci si propone di tagliare considerando la capacità competitiva dell'impresa e la situazione di mercato. Quindi, la quantificazione di questo obiettivo non può che essere "bottom-up".

Non conseguire il budget fissato implica gravi conseguenze: se ci poniamo sotto la soglia minima definita, è imprescindibile che debbano essere rivalutati organizzazione e costi. Come analogia possiamo immaginare che, se una famiglia ha un budget familiare di tremila euro e non introita tale importo, farà fatica a pagare le bollette, salvo attingere dai risparmi o dal credito bancario. Una misura estrema che può essere adottata solo in via transitoria. Dopo di che, preso atto che il



budget è irraggiungibile, sarà costretta a rivedere il proprio tenore di vita.

Diverso discorso è da farsi per il target, che è un traguardo definito sulla base delle potenzialità a nostra disposizione.

Se non viene conseguito, due sono le domande che dovremo porci: abbiamo sovrastimato l'obiettivo? Non abbiamo operato con la giusta intensità e tensione emotiva? Il tutto si tradurrà in delusione o... voglia di riscatto.

Un obiettivo, sia esso un budget o un target, deve essere di norma in crescita rispetto al precedente, in virtù del principio del miglioramento continuo. Un'organizzazione, e le persone che ne fanno parte, ogni giorno, nell'operare quotidiano, se attente e motivate, apprendono come fare sempre meglio il loro lavoro con conseguenti risultati.

La borsa ci ha insegnato che, se un'azienda chiude l'esercizio con un'utile uguale a quello dell'anno precedente, vedrà scendere la quotazione del suo titolo che non può certo rimanere invariato.

Fare previsioni nell'attuale scenario economico è molto più complesso che in passato; in ogni caso,



**TULLIO
MISCORIA**

Dopo una carriera nella direzione commerciale, da 20 anni è trainer per Harris Italia. È autore, con Vincenzo Patti, di *Un perfetto gioco di squadra, Il venditore che cercavi e Da domani sarò un "nuovo" manager*. www.harrisitalia.it

non si può non operare sulla base di budget ben definiti, con eventuali forecast (pronostici) per riallinearsi all'evoluzione del mercato.

Ma come può un obiettivo di un certo peso essere uno stimolo e non una fonte di ansia?

Supponiamo che ci venga assegnato un budget di 100, siano essi migliaia o milioni di euro. Per prima cosa, dovremo definire dei sotto-obiettivi, ad esempio: quanti contratti è necessario concludere, quante trattative bisognerà avviare per realizzare le chiusure ipotizzate, quante visite

Ho visto per anni e anni uomini sudare per obiettivi che nel frattempo si erano dimenticati.

(Paolo Rossi)

dovranno essere fissate, quanti contatti saranno necessari per gli appuntamenti richiesti.

A questo punto possiamo iniziare a **realizzare un piano di lavoro mensile, con un'accortezza: al 15 del mese dovremo essere al 60% dei contatti che intendiamo attivare**, affinché un qualsiasi imprevisto, nella seconda quindicina, non ritardi la nostra "tabella di marcia" facendoci mancare il traguardo anche solo per poco.

Gli amanti della montagna sanno bene che la prima regola di chi fa trekking è: "mai guardare quanto è alta la vetta ma partire da subito in modo spedito". Analogamente, un maratoneta regola l'andatura fissandosi obiettivi intermedi e dosando bene le energie per avere risorse sufficienti e superare i concorrenti nel finale. In termini tecnici si chiama "passo di gara".

Proviamo a fare lo stesso nella nostra attività. Se manterremo un buon ritmo, allontaneremo l'ansia della lontananza del traguardo e capiremo, a ogni rilevazione intermedia, se dobbiamo accelerare oppure no in funzione della distanza, delle

risorse utilizzate e di quelle disponibili, nonché dell'eventuale necessità di forzare per recuperare un eventuale ritardo.

Quando ero manager, mi venivano assegnati obiettivi che mi lasciavano a dir poco sbigottito, sia per il livello della sfida, sia per le prevedibili reazioni dei miei collaboratori. A loro non ho mai mentito: dichiaravo apertamente che anche per me non era facile conseguire il traguardo che ci veniva (im)posto, ma ho sempre chiesto a tutti loro il massimo impegno, ed ero pronto a difenderli se avessero operato senza risparmiarsi. Definivo con ciascuno un piano di lavoro intenso, e verificavo che mantenessero il passo richiesto, dando io l'esempio. Questo ha permesso al mio team di avere risultati eccellenti anche quando questi sembravano una lontana "chimera".

Dunque la regola è questa: **pianificare il percorso; partire con un "buon passo"; lavorare bene senza forzare la chiusura di una trattativa a tutti i costi. Con meno ansia e più ritmo, andremo più lontano.**

FORMAZIONE SOVVERSIVA



Gli obiettivi sono il primo passo per trasformare l'invisibile in visibile.

(Anthony Robbins)