

Da qui alla Luna in piccole tappe

Da HR di Stellantis a studentessa di Harvard per esplorare nuovi obiettivi personali e professionali grazie al metodo degli OKR's.

di Riccardo Russo



«Se strumenti come OKR, KPI e CFR aiutano a definire e monitorare la rotta, è lo spirito umano a dare senso al viaggio»

«Dividere la strada che ci separa dalla Luna in tante piccole tappe è l'unico modo per raggiungerla. E qualora non la si raggiungesse, si finirebbe comunque tra le stelle», così Mariacristina Rapetti – esperta di gestione del cambiamento e formazione aziendale – personalizza la nota citazione di Les Brown. Lei che decide di lasciare il suo ruolo di HR in Stellantis per intraprendere una nuova carriera da studentessa a distanza presso la Harvard University, pur continuando a occuparsi di formazione aziendale. Come mai?

In primo luogo per una naturale predisposizione alla conoscenza; in secondo luogo per una personale propensione a non fermarsi mai, almeno sul piano professionale. Porsi costantemente nuovi obiettivi stimolanti è un modo per rimanere connessi alla propria professione e, in generale, alla vita. È anche un metodo funzionale per ottenere un progresso concreto nel lavoro.

Dimmi come pianifichi e ti dirò chi sarai

La tensione costante verso il miglioramento, alimentata dalla curiosità e dalla determinazione, si traduce in un approccio strutturato alla crescita professionale, che passa anche attraverso strumenti concreti di pianificazione. Questo approccio, basato sulla definizione progressiva e misurabile degli obiettivi, si amplia in ambito aziendale grazie all'uso degli OKR (Objective Key Results). Tale sistema può funzionare in modo verticale (capo-dipendente) oppure orizzontale (spinta individuale o tra pari) ed è utile per fissare nuovi obiettivi misurabili e favorire una crescita stabile. Unito all'analisi dei KPI per monitorare costantemente i risultati, diventa una chiave operativa fondamentale per la pianificazione e il controllo delle performance nelle grandi imprese. Tuttavia, per rendere davvero efficaci questi strumenti, è necessario un contesto organizzativo capace di supportare la collaborazione continua e il dialogo quotidiano. Ed è qui che entra in gioco un nuovo paradigma: il co-working relazionale.



Questione di sguardo

I modi per controllare i risultati aziendali sono molteplici. Il modello delle performance annuali, un tempo centrale, appare oggi sempre più obsoleto. Le multinazionali stanno gradualmente passando al metodo dei CFR, ovvero Conversation, Feedback and Recognition. A differenza del sistema tradizionale, i CFR non prevedono finestre temporali fisse e possono essere attivati non solo dall'azienda, ma anche dai dipendenti ogni volta che ne avvertono l'esigenza. Per esempio, una conversazione informale tra colleghi o con un superiore, scambiando opinioni costruttive sull'operato durante la pausa pranzo, può essere molto efficace. L'importante è mantenere il focus sul problema, inteso come elemento esterno e non come questione personale. Tale distinzione è fondamentale per evitare fratture interne, poiché differenzia la collaborazione dalla mera critica.



Soli sull'isola

Ma cosa succede quando i presupposti di confronto e relazione vengono meno? La pandemia ha modificato significativamente le modalità di lavoro nelle grandi aziende.

Il remote working, infatti, ha progressivamente isolato i dipendenti, generando il rischio che il modello ibrido si trasformi in una frammentazione di individui impegnati in task singoli, senza avere ben chiaro come i propri risultati si inseriscano nella catena lavorativa.

Negli Stati Uniti, alcuni sondaggi evidenziano come alcuni dipendenti preferiscano ricevere incarichi e avere feedback da un bot aziendale invece di confrontarsi con il proprio superiore. Questo atteggiamento può portare a un quasi totale azzeramento dei rapporti umani sul lavoro, una condizione poco auspicabile sia dal punto di vista psicologico che operativo. Un lavoratore isolato che commette errori potrebbe non accorgersene e non ricevere il supporto necessario per correggere la rotta. È dunque fondamentale, per ogni realtà che aspiri a formare un team operativo, creare legami sia professionali sia empatici, per valorizzare al meglio ciascun individuo e farlo sentire parte integrante del gruppo. La chimica tra le persone – è un dato di fatto – trasforma un insieme di professionisti in una vera squadra, con benefici tangibili sui risultati complessivi.

«L'80% del lavoro in azienda è inquantificabile – sostiene Rapetti – perché riguarda il capitale umano: parlare con il personale delle pulizie, discutere con i colleghi, andare a mangiare insieme. Questi aspetti non possono essere replicati da un bot, ma sono fondamentali per valorizzare la persona nel proprio ambiente lavorativo». Che si tratti di KPI, OKR o CFR, il confronto umano e la condivisione degli obiettivi e dei risultati rimangono essenziali per raggiungere il successo. I bot potranno sviluppare autonomamente OKR e KPI?

Forse sì, ma non potranno mai sostituire le conversazioni informali tra colleghi, né contribuire a migliorare il clima aziendale. E, in assenza di un "allunaggio", non cadranno tra le stelle, ma vagheranno nello spazio profondo alla ricerca dell'errore.

Ogni grande salto inizia con una lunga serie di passi misurati, alimentati da visione, metodo e relazioni umane. Se strumenti come OKR, KPI e CFR aiutano a definire e monitorare la rotta, è lo spirito umano a dare senso al viaggio.
