

VINCENT SABOURIN

# I 5 motori della performance

100 giorni  
per raggiungere  
i vostri obiettivi  
con il metodo Performex



Edizioni



AMRITA

---

## I cinque motori della performance

I cinque motori di performance rappresentano le strategie di cui disponete per migliorare i vostri risultati sul lavoro e nella vostra vita privata. Ciascuna di esse costituisce un modo diverso per raggiungere i vostri obiettivi; si tratta quindi di strategie complementari. Come vedremo più in dettaglio, la padronanza di tutte quante queste strategie vi permetterà un significativo miglioramento nelle vostre azioni, così da poter ottenere migliori risultati sul lavoro. Perciò, ciascuna di esse costituisce per voi una fase da imparare a governare, se vorrete migliorare il vostro modo di agire.

Nella vita quotidiana, ogni persona privilegia generalmente un determinato tipo di approccio per avere risultati sul lavoro. Alcuni leader, ad esempio, adoperano preferibilmente la ragione, e utilizzano delle procedure: diciamo allora che la loro strategia si fonda sul “motore della chiarezza”. Altri usano principalmente le emozioni per stabilire un dialogo con i loro collaboratori e ottenere il loro appoggio; è il “motore dell’empatia”. Altri ancora fanno progetti e prendono iniziative, e per far ciò si servono del “motore dell’iniziativa”. Per altri leader poi, tutto poggia su azioni concrete e immediate; essi utilizzano allora il “motore della tempestività”. Infine, alcuni leader fanno appello ad alcuni valori e principi in cui credono, usando il “motore della coerenza”. Questi metodi vanno bene tutti, ma sarebbe meglio per voi ricorrere a più approcci contemporaneamente, se volete migliorare in maniera significativa la vostra leadership.

Ogni motore di performance vi permette di raggiungere obiettivi diversi. Così, il motore della chiarezza vi induce ad ana-

lizzare razionalmente alcune situazioni, a considerare la vostra situazione come un sistema e a mettere a punto delle regole di funzionamento più coerenti e razionali. Il motore dell'empatia vi permette di stabilire un dialogo con i vostri collaboratori, di ottenere il consenso delle persone allo scopo di farle aderire ai vostri obiettivi. Il motore dell'iniziativa rende possibile intraprendere azioni e sperimentare nuovi modi di agire. Il motore della tempestività favorisce azioni dal valore aggiunto, cioè dal forte impatto, anche se spesso di piccola entità, il che vi permette di affrontare meglio le situazioni urgenti nella vostra vita quotidiana. Infine, il motore della coerenza vi permette di realizzare i vostri obiettivi in armonia con i vostri valori personali.

Per illustrare il mio discorso, vi presenterò le esperienze vissute da cinque leader, ciascuno dei quali ha buona padronanza di uno dei cinque motori: Pierre, ingegnere, caposervizio in un'azienda di trasporti pubblici; Martine, direttrice generale di un ospedale per lungodegenti; Robert, socio in uno studio di consulenza gestionale che raggruppa diversi professionisti; Jean, direttore del servizio informatico di una compagnia di assicurazioni; e Marie, direttrice generale di una cooperativa di abitazione.

### **1. Il motore della chiarezza: come fa Pierre ad ottenere risultati migliori?**

Un primo modo per ottenere risultati migliori è quello di utilizzare il motore della chiarezza, il cui scopo è quello di permettervi di chiarire agli altri i vostri obiettivi e di riuscire ad armonizzarli. Volendo introdurre un'analogia con il corpo umano, il motore della chiarezza è rappresentato dalla testa. Per ottenere risultati migliori, Pierre, che è ingegnere, utilizza principalmente la ragione e la logica. Il motore di performance rappresentato dalla chiarezza costituisce la risposta alla domanda "come? Secondo quali regole?"; ad esempio: secondo quali regole dobbiamo procedere per raggiungere i nostri obiettivi? Per Pierre, è l'interrogativo più importante.

Quando Pierre desidera ottenere risultati migliori, si dà degli obiettivi, chiarendoli al suo capo e ai suoi clienti, poi ai suoi collaboratori. Per lui, se le regole sono chiare, gran parte dei problemi spariscono da soli. Se siete dei leader come Pierre, e avete particolare dimestichezza con il motore della chiarezza,

otterrete dei risultati grazie a questa strategia.

Una delle caratteristiche dei leader come Pierre è la cura che pongono nel chiarire gli obiettivi che devono raggiungere e nel valutare regolarmente i risultati ottenuti. Come dice Pierre: «Mi piace osservare e valutare come stanno andando le cose, per migliorarle».

Questo motore di performance vi permette di costruire un insieme strutturato di regole di funzionamento, un po' come nel gioco del Lego. È ciò che fa Pierre, il quale cerca sempre di dare un ordine alle cose e di creare un effetto di insieme: organizza, stabilisce delle priorità, dà un ordine gerarchico alle regole di funzionamento del suo lavoro, il che, a suo parere, gli permette di porsi degli obiettivi, di scomporli in piccoli pezzi e poi di riassembrarli. Quando utilizza questo motore di performance, Pierre ha una preferenza per le cifre, gli schemi e le procedure. D'altronde, un numero significativo di leader realizza i propri obiettivi stilando liste dettagliate di cose da fare e piani d'azione, assicurandosi che sia tutto ben equilibrato e che le regole del gioco siano chiare e funzionino bene. Pertanto, quando si trova a dover affrontare un problema, Pierre cerca una procedura, una regola che gli permetta di correggere la situazione. Per lui, i problemi che si presentano e i reclami che riceve sono dei pretesti per sedersi e rivedere le regole di funzionamento.

## **2. Il motore dell'empatia: come fa Martine ad ottenere che i suoi collaboratori sviluppino convinzioni profonde, tali da indurli ad assumersi un impegno?**

Il motore dell'empatia mira a far sì che i vostri collaboratori aderiscano ai vostri obiettivi. Martine, direttrice generale di un ospedale per lungodegenti, cerca di far sorgere delle emozioni positive, così da ottenere che i suoi capiservizio e i suoi dipendenti le assicurino il loro impegno quando vuole realizzare i suoi obiettivi. Volendo fare un'analogia col corpo umano, potremmo dire che utilizza il cuore: «Il metodo che uso ormai da molti anni e che funziona meglio consiste in primo luogo nel cercare di ottenere la loro adesione. Per far ciò bisogna innanzitutto che si comprendano bene i problemi. Poi, occorre mettere d'accordo i vari punti di vista e costruire il consenso, affinché le persone accettino di impegnarsi». A Martine sta molto a cuore il fatto di spiegare “perché” occorra agire in un certo modo. È convinta

che se le persone capiscono perché debbano cambiare qualcosa nel loro modo di agire, allora cominciano a cambiarlo. Perciò bisogna sempre cercare il loro coinvolgimento quando si realizza qualcosa, piuttosto che imporre i propri obiettivi. «Il mio approccio – dice Martine – consiste in primo luogo nel creare un clima di fiducia, nel costruire delle prospettive comuni per far sì che le persone abbiano la motivazione necessaria per realizzare gli obiettivi. Se le persone sono convinte e motivate, gli altri problemi si risolvono da soli».

Questo motore di performance contiene un presupposto importante: deve basarsi su rapporti di fiducia e rispetto. Come dimostra Martine, occorre che abbiate costruito delle buone relazioni con i vostri collaboratori. Bisogna innanzitutto che abbiate la pazienza di ascoltare queste persone, per cercare di conoscere e di comprendere il loro punto di vista e per permettere loro di sviluppare le proprie convinzioni. È quello che molti leader definiscono “dialogo strategico”. «Per far ciò – racconta Martine – creo dei forum e dei dibattiti che permettano alle persone di convincersi dell’importanza degli obiettivi che perseguiamo insieme».

### **3. Il motore dell’iniziativa: come fa Robert a responsabilizzare i suoi collaboratori con progetti concreti?**

Il motore dell’iniziativa vi permette di tradurre i vostri obiettivi in progetti concreti con i vostri collaboratori, di responsabilizzare le persone con cui lavorate. Proseguendo l’analogia con il corpo umano, possiamo dire che Robert, socio in uno studio di consulenza gestionale, usa le braccia per raggiungere i suoi obiettivi. Si preoccupa di “chi” possa portare avanti i suoi progetti, e perciò, quando vuole ottenere dei risultati, si chiede a chi poter affidare una determinata iniziativa. Chi la prenderà a cuore e la porterà avanti?

Robert ha elaborato un metodo unico per responsabilizzare i professionisti e i tecnici con cui lavora e sviluppare il loro spirito di iniziativa. «Quando vogliamo raggiungere degli obiettivi, la maggior parte dei nostri collaboratori non li sente come suoi – dice. – Ecco perché bisogna trovare un modo per tradurre i nostri obiettivi in progetti per loro». Come potrete constatare di persona, una volta che avrete spiegato i vostri obiettivi ai vostri

collaboratori, e avrete ottenuto che vi aderiscano, essi allora vorranno sapere che cosa cambierà concretamente per loro. I leader performanti utilizzano questa strategia non solo per responsabilizzare i loro collaboratori, ma anche per migliorare il loro modo di agire. «Ciò che ci ha permesso di fare progressi – racconta Robert – è stato il fatto di metterci in discussione, insieme alla miriade di piccoli miglioramenti che abbiamo saputo apportare in tutti i progetti che seguiamo. Nel giro di tre anni, siamo riusciti a responsabilizzare maggiormente le persone, e abbiamo fatto notevoli progressi nel nostro modo di agire».

Questo motore di performance si fonda sulla sperimentazione attiva di prassi sempre nuove. «Noi – dice Robert – promoviamo attivamente la sperimentazione di nuovi modi di agire, e prendiamo poi una decisione in seguito ai feedback che ci arrivano e ai risultati ottenuti. Testiamo sistematicamente nuovi modi di procedere nelle pratiche esistenti».

Quando, come Robert, utilizzate questo motore di performance, introducete delle innovazioni che spesso, all’inizio, sono marginali, ma che s’inscrivono in un processo di continuo e deliberato miglioramento. Se volete realizzare i vostri obiettivi, cercate di trovare volontari a cui affidare nuove iniziative, con cui mettere in piedi un comitato qualità, a cui suggerire e con cui sperimentare nuovi modi di procedere, con l’obiettivo di migliorare continuamente, e offrite loro un coaching personalizzato, in cui gestite le vostre attività secondo un metodo progettuale. Era, in particolare, uno dei metodi preferiti dell’ex presidente-direttore generale della General Electric, Jack Welch, e veniva chiamato “GE Work-Out”. In effetti, l’introduzione, su scala ridotta, di nuovi modi di procedere e la messa in atto di processi di miglioramento continuo hanno permesso alla società di migliorare notevolmente i suoi metodi di lavoro.

#### **4. Il motore della tempestività: come fa Jean ad affrontare le urgenze con azioni immediate?**

Il quarto motore di performance è quello della tempestività, e corrisponde alle gambe. È il motore di Jean, direttore dei servizi informatici di una compagnia di assicurazioni, ed è ciò che gli permette di passare all’azione avendo un forte impatto

e di gestire i problemi immediati come le crisi e le urgenze. È lo slogan della Nike: «*Just do it*»<sup>3</sup>. Per Jean, «la tempestività permette di agire nel piccolo in maniera concreta per ottenere subito dei risultati. Quando mi tocca prendere iniziative, privilegio le decisioni rapide, senza preoccuparmi dei piani stabiliti o del consenso degli altri. Li consulto soltanto se in tal modo ho la possibilità di ottenere subito dei risultati. L'importante – aggiunge – è essere pragmatici. Passiamo all'azione e aggiustiamo in fretta il tiro in base ai primi risultati ottenuti».

Quando lavorate per realizzare i vostri obiettivi, potete trovarvi di fronte a degli imprevisti, a situazioni urgenti o pressanti, vedendovi costretti a passare immediatamente all'azione se volete centrare il bersaglio. Allora, di solito intervenite unicamente su attività sulle quali avete un controllo diretto e siete in grado di avere un impatto immediato. Cammin facendo aggiustate il tiro in base al risultato ottenuto piuttosto che a un piano d'azione prestabilito. Come dice Jean, «è solo facendo che impareremo a fare». Un altro partecipante ha spiegato la sua strategia usando questa formula: «Le cose si rivelano giorno per giorno». Come diceva il famoso slogan di Mao Tse-tung coniato di fronte agli imprevisti della rivoluzione cinese: «L'azione corregge l'azione!» In base a questo motore di performance, alcuni leader compiono gesti concreti agendo in maniera immediata, senza tener necessariamente conto delle emozioni o delle regole di funzionamento esistenti all'interno dell'organizzazione. Per Jean, la cosa importante è “quando” si agisce: quando occorre prendere misure urgenti e improrogabili? È nell'azione immediata, e a breve termine, che si esercita questo motore di performance. I risultati derivano dalla somma di tutte le singole azioni, ed è questo che determina il successo.

In questo contesto, le situazioni critiche e le urgenze sono, per la maggior parte dei leader, la prova del nove della loro capacità di rispondere istantaneamente e concretamente alle situazioni che sono chiamati ad affrontare. Per citare il titolo di un libro dell'ex presidente della Banca Nazionale del Canada, Léon Courville, questo motore di performance permette di

3 N.d.T.: “fallo e basta”.

“tenere saldo il timone anche nella tempesta”<sup>4</sup>. D'altronde è uno dei libri idolatrati da Jean, il quale ritiene che il suo ruolo sia proprio quello di affrontare i problemi e gli imprevisti.

### **5. Il motore della coerenza: come fa Marie a realizzare i suoi obiettivi mantenendo intatti i suoi valori?**

Infine, la quinta strategia è quella del motore della coerenza rispetto ai valori in cui credete. È il motore di Marie, direttrice generale di una cooperativa di abitazione. I suoi colleghi dicono che è una vera “missionaria” della causa delle cooperative di abitazione. Vive i valori della cooperazione, li respira. «Secondo me – dice Marie – la cosa più importante sono i valori che condividiamo all'interno della nostra organizzazione; bisogna che le persone che ne fanno parte abbiano dei valori. Noi definiamo questo requisito “avere buon sangue nelle vene”. Quando le persone hanno dei valori, va tutto a gonfie vele». Altre organizzazioni dicono che i loro membri hanno impressi indelebilmente dentro di sé i valori dell'organizzazione, come se fossero “tatuati”, o che tali individui sono “formattati” secondo quei valori.

Marie utilizza il motore della coerenza e dell'integrità dei valori fondato sull'anima. Quando, come Marie, vi date da fare per raggiungere i vostri obiettivi, e sia voi che i vostri dipendenti siete sotto pressione, dovrete assicurarvi di rispettare i vostri valori. È quello che spiega Marie: «La cosa più importante, nelle nostre azioni, è la nostra missione, la nostra ragion d'essere».

Quando cerca di raggiungere i suoi obiettivi, Marie si trova di fronte alla domanda: “Come fare a raggiungere i propri obiettivi essendo sicuri di mantenere intatti i propri valori e principi?”

Come spiega lei stessa, la coerenza con i vostri valori diventa particolarmente importante quando siete sotto pressione, perché allora la cosa diventa più difficile. Scandali come quelli della Enron negli Stati Uniti e della Northern Telecom in Canada illustrano in maniera evidente la mancanza di integrità morale e di valori condivisi. Per citare l'autore di bestseller Scott Peck, quella dell'integrità è “la via meno frequentata”,

4 N.d.T.: l'Autore si riferisce al libro di Léon Courville *Piloter dans la tempête*, Québec Amérique, 1994.



perché di solito dà risultati a medio e lungo termine piuttosto che a breve termine.

Per ottenere risultati con questo motore di performance, occorre che giorno dopo giorno mettiate attivamente e deliberatamente al primo posto nel vostro lavoro i valori in cui credete. «Da noi ogni dipendente deve trovare, nel corso dell'anno, un modo per mettere in pratica, con le sue azioni, i valori in cui crede e in cui noi tutti qui crediamo – precisa Marie. – Abbiamo tutti una serie di attività di volontariato che ci permettono di passare all'azione seguendo i valori in cui crediamo. Se desiderate ottenere risultati migliori utilizzando questo motore, occorre che, insieme ai vostri collaboratori, cominciate a mettere quotidianamente al primo posto un certo numero di valori in cui credete».

In linea generale, uno degli elementi fondamentali del vostro successo consiste nel trovare un modo equilibrato per integrare ognuno dei cinque motori di performance nelle vostre attività quotidiane. Tuttavia, di solito tendiamo ad utilizzare ciò che abbiamo già visto che per noi funziona, e questo succede in particolare quando dobbiamo affrontare situazioni nuove o difficili, ragion per cui di solito preferiamo attenerci ad un solo motore di performance: quello che ci ha già dato dei risultati e con cui abbiamo una certa dimestichezza; il che rientra nelle “degenerazioni della leadership”. Se vi capiterà di dover affrontare situazioni difficili, che esigano da voi uno sforzo maggiore del solito, constaterete che il vostro repertorio di comportamenti da adottare in quel frangente si restringerà notevolmente.

Insomma, più siete abituati ad ottenere successi con un unico motore di performance, più tendete ad usare solo quello. Come si suol dire, “niente più del successo può preparare il fallimento”. Secondo Abraham Lincoln, «le persone che hanno pochi vizi hanno anche poche virtù». Ecco perché i vostri attuali successi racchiudono in sé i limiti stessi della vostra leadership e del vostro futuro successo.

Come abbiamo visto, ciascuno dei cinque motori di performance rappresenta una strategia particolare che permette di ottenere migliori risultati. Ognuno di essi rappresenta una tappa nella realizzazione dei vostri obiettivi, e se li saprete usare tutti e cinque avrete a disposizione un ciclo completo di attività che

vi garantiranno la padronanza delle diverse situazioni che vi troverete ad affrontare, sia sul lavoro che nella vita privata. Un po' come per le diete, o gli esercizi fisici che fate abitualmente, la chiave della vostra riuscita risiede nella varietà delle vostre azioni e nell'equilibrio fra le cinque strategie, due elementi che vi garantiscono a lungo termine risultati durevoli e una completa padronanza delle situazioni.

In questo contesto, se volete ottenere migliori risultati, bisognerà che vi impegniate ad acquisire la completa padronanza di ciascuno di questi motori di performance, uno alla volta, cosa che vi propongo di esaminare in modo più dettagliato nei prossimi capitoli.

### **Quali provvedimenti siete in grado di prendere a partire da domani?**

Ecco qualche suggerimento su come agire in base a ciascuno dei cinque motori di performance.

1. **Motore della chiarezza.** Sedetevi e riflettete sulle regole di funzionamento del vostro lavoro. Vi sono problemi che si ripetono, dimostrando così che alcune di esse vanno chiarite e adattate?
2. **Motore dell'empatia.** Fatevi una bella chiacchierata con uno dei vostri collaboratori, sforzandovi di creare un'atmosfera confidenziale e sviluppando emozioni positive. Non sentite che in questo modo è più facile per voi farlo aderire ai vostri obiettivi?
3. **Motore dell'iniziativa.** Prendete un problema che avete con un collaboratore. Andate da lui e proponetegli un progetto concreto volto a migliorare un particolare aspetto del suo modo di lavorare.
4. **Motore della tempestività.** Scegliete un'azione immediata che potreste compiere a partire dalla settimana prossima e che potrebbe avere un impatto positivo per voi. Per quale azione optate?
5. **Motore della coerenza.** Prendete un problema per risolvere il quale voi e i vostri collaboratori vi ispirereste a valori completamente diversi e sforzatevi di chiarire con loro tali valori per voi così importanti.

**Esercizio pratico: settimane 1 e 2**

- Fra i suggerimenti che vi ho dato, individuate un nuovo modo di agire da adottare nel vostro lavoro o nella vostra vita privata e mettetelo in pratica a partire dalla prossima settimana.
- Quale motore preferite e utilizzate di più? Fra i cinque tipi di leader, con quale vi identificate maggiormente?
- Quale motore utilizzate di meno? Fra i cinque tipi di leader, con quale vi identificate di meno?