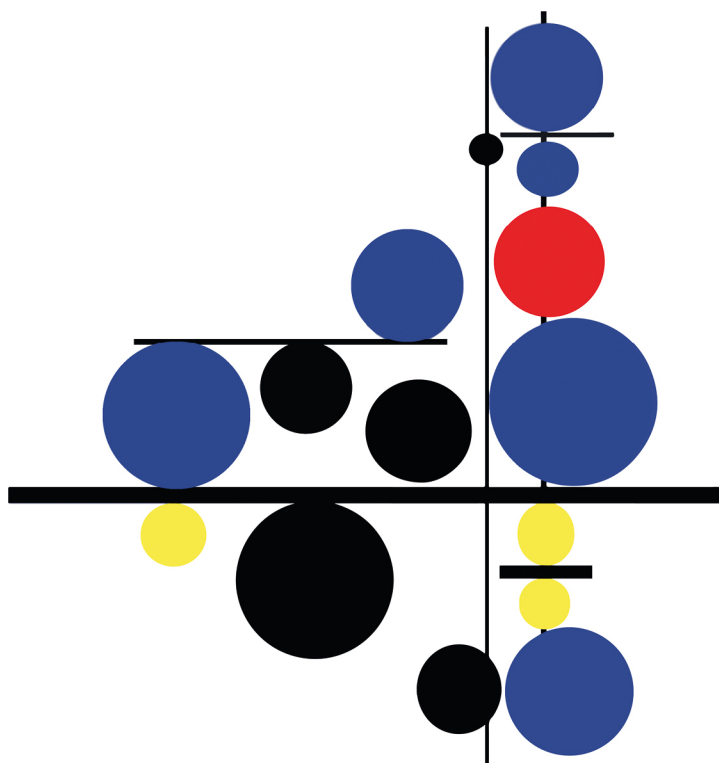


vetri vellore

OKR FOR ALL

**allineare strategia e persone
nella vostra organizzazione**



a cura di daniela palmitesta



AYROS

Acquista il volume sul nostro sito

<https://www.ayroseditore.it/libro/okr-for-all/>

utilizzando il coupon

okrforall2023

Traduzione di Paolo Postinghel

Volume pubblicato in collaborazione con Oblics

Titolo originale: *OKR's for All: Making Objectives and Key Results
work for your Entire Organization*

Copyright © 2023 by Ally Technologies, Inc.
All Rights Reserved. This translation is published
under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Prima edizione italiana – Ayros Editore
Copyright © 2023 by Ayros S.r.l.
Sede legale: via S. Raffaele, 1 – 20121 Milano
Sede operativa: via Malaga, 4 – 20143 Milano
info@ayroseditore.it
www.ayroseditore.it
Tel. 0289752961

Ayros è distribuito in Italia da Messaggerie Libri S.p.a.
Via G. Verdi 8 – 20057 Assago (MI)

ISBN 979-12-80359-66-7

Revisione di traduzione: Caterina Ciccotti e Antonio Di Stefano
Redazione: Caterina Ciccotti
Impaginazione: Fabrizio Podda
Realizzazione grafica di copertina: Clara Brioschi

Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta o trasmessa in
qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, sia esso elettronico o meccanico, senza
previa autorizzazione scritta da Ayros Editore.

INDICE

Premessa all'edizione italiana <i>di Daniele Palmitesta</i>	VII
Prefazione all'edizione italiana <i>di Luca Solari</i>	IX
Introduzione	1
PARTE I	
OKR: i fondamenti	
01. Concetti di base: che cosa sono gli OKR?	11
02. OKR: perché?	23
03. Storia ed evoluzione degli OKR	33
04. OKR: luoghi comuni, convinzioni errate e falsi miti	37
PARTE II	
Applicare i principi OKR	
05. Definire gli obiettivi	47
06. Definire i risultati chiave	53
07. Definire le iniziative chiave	59
08. Allineamento e propagazione a cascata degli OKR	63
09. Scrivere gli OKR: workshop interattivo in team	75
10. Domande (e risposte) più frequenti sugli OKR	81
11. Mantenere il focus e tenere traccia dei progressi	85
12. Chiusura degli OKR e riflessione	91

13. OKR aziendali	97
14. OKR per tutti i reparti	101

PARTE III

Gestire l'azienda con gli OKR

15. Aspettarsi le sfide e prepararsi	157
16. Ritmo ottimale dell'azienda: pianificazione annuale	161
17. Ritmo ottimale dell'azienda: pianificazione degli OKR trimestrali	165
18. Ritmo ottimale dell'azienda: revisioni mensili degli OKR	169
19. Ritmo ottimale dell'azienda: incontri settimanali del team	171
20. Ritmo ottimale dell'azienda: incontri 1:1	175
21. FAQ per i check-in degli OKR	179

PARTE IV

OKR: come iniziare

22. Ruoli chiave per iniziare a utilizzare gli OKR	191
23. Guida passo per passo all'utilizzo degli OKR	211

Conclusioni	233
-------------	-----

Ringraziamenti	237
----------------	-----

L'autore	239
----------	-----

Note	241
------	-----

AYROS

Premessa all'edizione italiana

Gli OKR, acronimo di Objectives and Key Results, rappresentano il framework più moderno di definizione e gestione degli obiettivi, utilizzato dalle organizzazioni che intendono raggiungere risultati straordinari attraverso un'efficace pianificazione e misurazione delle loro attività.

Una metodologia fra tante, si potrebbe obiettare. D'altronde, i modelli di *goal setting* nascono a partire dagli anni Cinquanta: è da allora che il sistema MBO comincia a spopolare, seguito dall'introduzione degli obiettivi SMART agli inizi degli anni Ottanta e dai KPI negli anni Novanta.

Vi sorprenderà sapere che la nascita degli OKR risale agli anni Settanta. Eppure, mai come ora, stiamo assistendo a una diffusione esponenziale e capillare di questa metodologia.

A cosa dobbiamo, dunque, tutta questa popolarità?

La sperimentazione di questo metodo, nel mondo del lavoro, non ha avuto una portata semplicemente innovativa, ma realmente rivoluzionaria: colossi come Spotify, Netflix e Airbnb lo hanno usato per scalare le loro organizzazioni e raggiungere risultati prima impensabili. Google – che ne ha decretato la fama – è riuscito a posizionare al primo posto della classifica mondiale alcuni suoi prodotti, grazie a una visione cristallina declinata in obiettivi e risultati chiave.

Ed è proprio questo il ruolo degli OKR: aiutare le aziende a declinare il proprio Purpose (Vision, Strategia, Priorità) in obiettivi misurabili, tangibili e definiti in modo collaborativo, capaci di mantenere la squadra motivata e focalizzata sul raggiungimento di risultati di successo.

Questo libro è basato sull'esperienza personale dell'autore, che ha scoperto gli OKR nel 2015 quando lavorava come ingegnere software presso Microsoft. Vetri Vellore ci accompagna, allora, nel viaggio che lo ha portato prima ad applicare gli OKR in ogni progetto cui ha preso parte

sia dentro che fuori Microsoft e poi, nel 2017, a introdurre una soluzione software che li rendesse accessibili a tutti. Da allora, ha lavorato con centinaia di clienti in tutto il mondo, accompagnandoli in questo percorso alla scoperta delle loro migliori performance.

Non è solo un manuale teorico, ma è anche risorsa preziosa e guida concreta per implementare gli OKR nella propria Organizzazione.

La versione italiana del manuale è a cura di Oblics, società di Advisory specializzata in *change management*, *digital adoption* e *new ways of working*.

Ma perché Oblics ha deciso di tradurre questo libro per l'Italia?

La risposta è semplice: crediamo nel potere degli OKR e vogliamo diffonderlo nel nostro Paese. Scoprirai come gli OKR possono aiutarti a dare un significato nuovo e uno scopo profondo al tuo lavoro, a coinvolgere e responsabilizzare il tuo team, a creare una cultura della trasparenza e del feedback, a definire obiettivi ambiziosi, motivanti, rilevanti e condivisi.

Con questo libro, vogliamo offrire ai nostri lettori una fonte di ispirazione e di conoscenza sul tema: che tu sia leader, manager o collaboratore, crediamo che gli OKR possano aiutarti a raggiungere i tuoi obiettivi più significativi e a fare la differenza nel tuo ambito.

A te l'augurio di una buona lettura!

Daniele Palmitesta

Partner e co-founder di Oblics

AYROS

Introduzione

C'è una parabola su tre muratori che per me ha sempre rappresentato l'importanza di lavorare con uno scopo.

Un uomo cammina per strada e vede tre muratori. Tutti e tre stanno posizionando in modo diligente dei mattoni lungo un muro, e tutti e tre lavorano duramente.

L'uomo chiede al primo: "Che cosa stai facendo?" Il muratore risponde: "Sto posando mattoni. Lavoro duramente per mantenere la mia famiglia".

L'uomo passa al secondo e gli fa la stessa domanda: "Che cosa stai facendo?", e il muratore gli risponde: "Sto costruendo questo bel muro".

L'uomo arriva infine al terzo, il più concentrato, e chiede di nuovo: "Che cosa stai facendo?". Il muratore lo guarda con un luccichio negli occhi e risponde: "Sto costruendo una grande cattedrale".

Il fatto è che molti lavoratori non sanno il perché del lavoro che svolgono; fanno quel che il loro manager dice di fare, o quello che un qualche tool di project management indica loro come prossimo task.

Quando tutti i team e le persone di un'organizzazione sono allineati alle priorità strategiche dell'azienda e capiscono lo scopo che sta dietro il loro lavoro, sono più coinvolti, produttivi e soddisfatti. È vero quando si costruiscono cattedrali, ed è vero in azienda.

Oggi le aziende devono affrontare difficoltà e incertezze continue: problemi tecnici, cambiamenti del mercato, condizioni finanziarie, guerra e pandemie possono mandare a gambe all'aria interi settori. Queste aziende hanno bisogno di un nuovo framework che faccia progredire l'azienda, permetta di riorientarsi quando serve e fornisca ai team più autonomia, responsabilità e fiducia.

Quando i team comprendono il “perché” degli obiettivi dell’azienda, riconoscono intuitivamente i concetti, pianificano in modo più concreto e saranno in grado di segnalare i rischi, i cambiamenti necessari e le opportunità che altrimenti sfuggirebbero.

Concentrandosi su ciò che davvero conta nel turbine di attività di tutti i giorni, i team restano “nel flusso” e sono molto produttivi. Scopo e allineamento avvicinano i team e stimolano la collaborazione.

La sfida per la leadership è proprio associare uno scopo al lavoro di tutti, così che ciascun membro dell’organizzazione capisca che sta costruendo una cattedrale, e non venga al lavoro solo per mettere un mattone sull’altro.

Ho visto migliaia di aziende portare allineamento, scopo e focus, e aumentare la resilienza e la crescita, sfruttando la metodologia OKR (Objectives and Key Results). Nelle pagine che seguono, anche voi scoprirete come utilizzarla.

Perché proprio ora?

Nel marzo 2020 il COVID-19 ha fatto il giro del mondo e ha sconvolto la vita di tutti. Come la maggior parte dei leader aziendali, ho chiuso l’ufficio e ho mandato il team a lavorare da casa senza sapere quando saremmo tornati, né che cosa avrebbe significato la pandemia per il futuro (almeno per chi di noi era abbastanza fortunato da operare in settori in cui sarebbe stato possibile lavorare in remoto). All’epoca speravamo che si sarebbe trattato di qualche settimana, ma poi abbiamo capito che questa sarebbe stata la nuova normalità. Tutto il nostro modo di lavorare era cambiato.

Il passaggio al lavoro ibrido o remoto sembra essersi verificato in un batter d’occhio, ma in realtà si stava preparando da anni. Nel decennio precedente, sempre più dipendenti hanno optato per contratti e orari di lavoro flessibili, e sempre più datori di lavoro hanno iniziato ad adattarsi a questo cambiamento. I leader subiscono una pressione sempre più forte perché il successo deve essere visibile più in fretta e, a mano a mano che i team passano a modelli distribuiti, i vecchi sistemi che funzionavano in ufficio stanno creando colli di bottiglia e mancanza di allineamento. È sempre più difficile attrarre talenti e trattenerli. Il COVID -19 ha esacerbato questi cambiamenti, ma l’ha fatto più in fretta di quanto si potesse immaginare.

Le aziende sono sempre più sotto pressione per adattarsi rapidamente a questi cambiamenti, continuare a tenere concentrati e motivati i dipendenti, e portare risultati.

Mi fa davvero piacere condividere i modi in cui gli OKR possono aggiungere valore a ogni singolo dipendente di un'organizzazione e accelerare il business.

La mia azienda Ally.io, che nel frattempo è stata acquisita da Microsoft, crea software OKR. Questo framework è stato cruciale nel funzionamento dell'azienda, e ha fornito le basi per tutte le discussioni e le iniziative. Nel marzo del 2020, mentre tutti annaspavamo per cercare di capire i fattori esterni che stavano cambiando le nostre vite, gli OKR hanno aiutato tutto il team a tenere i piedi per terra, a concentrarci sul lavoro più importante e, soprattutto, sugli outcome che dovevamo portare.

A prescindere dalla mia esperienza personale di utilizzo degli OKR per fare crescere più aziende, insieme al mio team abbiamo aiutato migliaia di altri team a fare altrettanto utilizzando gli OKR e il nostro software. Dalle grandi imprese alle startup, nel campo della tecnologia o dell'industria manifatturiera, dei media o della sanità, dalle Operations alle Risorse Umane, dall'Ingegneria alle Vendite, gli OKR hanno avuto un impatto determinante in ogni tipo di azienda e di funzione.

In questo recente periodo di cambiamenti, e in altri prima di questo, il framework OKR è stato la chiave della resilienza di moltissime aziende, inclusa la mia. Ci ha dato la capacità di continuare a scalare mentre uscivamo dallo shock sistemico iniziale per andare verso la nuova normalità.

La maggior parte dei settori è passata a una forza lavoro globale, distribuita e a volte asincrona. Questo fenomeno, unito alla mole di tecnologia necessaria a sostenerlo e alla sempre maggiore urgenza del ritmo di innovazione e crescita, ha portato la necessità di visibilità, allineamento e coinvolgimento dei dipendenti in settori che si fanno sempre più complessi.

Le aziende hanno urgente bisogno di velocità e agilità sempre maggiori, mentre l'aumento del lavoro remoto e distribuito porta nuove sfide, come l'impatto di questo ambiente ibrido sulla vita delle persone. Nel mondo ibrido sono emersi quattro temi chiave:

1. *La mancanza di allineamento crea colli di bottiglia:* In molti casi, manager e team non sanno su che cosa stiano lavorando gli altri reparti, se siano focalizzati sulle stesse iniziative, e nemmeno se il loro gruppo stia lavorando sulle iniziative giuste o si stia dirigendo verso i traguardi giusti.

Questa mancanza di struttura è aggravata da processi che spesso si basano su una sola persona o su un “singolo punto di vulnerabilità”. Senza l’allineamento necessario a muoversi rapidamente e in sincrono, l’azienda può rallentare drasticamente, creare problemi ai propri clienti o avere più team che lavorano inutilmente sulle stesse cose.

2. *Il bisogno di crescita e resilienza è più assillante che mai:* La lotta nella ricerca di un numero sufficiente di persone da assumere è salita alla ribalta come la principale preoccupazione.¹ Le aspettative di crescita esponenziale da parte di investitori e shareholder sono più alte che mai, e il panorama competitivo sta esplodendo, indipendentemente dal settore o dalla posizione. Infatti il 2021 si è chiuso con più di 832 aziende “unicorno” (aziende private valutate oltre il milione di dollari).² Nel 2015 erano meno di 80. Questa pressione cade interamente sulle spalle del team di Leadership. Nel 2021 è stato registrato il record di turnover dei CEO, quasi raddoppiato rispetto al 2018.³
3. *Le grandi dimissioni:* I dipendenti lasciano il posto in massa perché non sentono alcuna connessione con lo scopo dell’azienda. In breve, non percepiscono l’importanza del loro lavoro, e la collaborazione ha un impatto emotivo più debole se non ritrovano quella connessione incontrandosi alla proverbiale macchinetta del caffè. Secondo un rapporto di Microsoft Worklab del 2022,⁴ il 43% dei lavoratori di tutto il mondo sta pensando di cambiare lavoro. I dipendenti non si incontrano più di persona, come prima. Non c’è la saletta per fare una pausa, niente tavolo da ping-pong, niente distributore dell’acqua per trovarsi a spettegolare. La cultura aziendale nel 2022 nasce da un senso dello scopo. I dipendenti vogliono sentirsi connessi alla mission e alla vision dell’azienda, vogliono sapere che il loro lavoro contribuisce allo scopo, e vogliono essere certi che il lavoro che fanno è il lavoro giusto.
4. *La visibilità è più difficile, ed emergono i silos:* Per il leader di un’azienda è necessario vedere chiaramente le aree di focus e il lavoro svolto in tutta l’azienda, e anche poter andare più a fondo per capire una tendenza, una possibilità di crescita o un rischio. Dall’altro lato della medaglia, i dipendenti devono percepire da parte vostra una trasparenza che potrebbe essere meno naturale da raggiungere rispetto a quanto accadeva in ufficio. Future Forum ha rilevato che i dipendenti che percepiscono come trasparente il team di Leadership hanno il doppio di possibilità di sentirsi fiduciosi sul futuro dell’azienda.⁵

Alla fine, tutto converge in una incessante concentrazione sullo scopo, che deve essere al centro di tutte le parti dell'azienda.

Creare lavoro guidato dallo scopo per tutti i dipendenti

Forse la parte che preferisco della parabola dei muratori è che s'ispira alla storia vera del famoso architetto Christopher Wren, incaricato della ricostruzione della cattedrale di St. Paul's dopo il grande incendio di Londra del 1666. Wren comprese che per realizzare al meglio qualcosa di meraviglioso bisognava che tutti lavorassero verso la stessa visione, e si assunse la responsabilità di garantire che le persone che lavoravano alla cattedrale la comprendessero.

Ed è qui che entrano in gioco due sfide fondamentali sulla realizzazione del business e sulla traduzione della strategia in effettiva produttività:

1. Molti leader danno per scontato che i loro team conoscano automaticamente il contesto di ciò che stanno facendo, e che altrettanto automaticamente capiscano l'importanza del loro lavoro, o come si colloca nella mission complessiva. Tale percezione del contesto, in realtà, si perde assai rapidamente man mano che si attraversano i diversi livelli dell'azienda. La società di consulenza McKinsey ha posto di recente proprio questa domanda, e ha scoperto che l'85% dei dirigenti e dei manager di alto livello si sentiva connessa allo scopo, mentre solo il 15% dei manager e dei dipendenti di prima linea si trovava d'accordo. Peggio ancora, quasi la metà dei suddetti dipendenti era in disaccordo, mentre per il middle management e i manager di prima linea la percentuale di disaccordo era molto ridotta.⁶
2. Fin troppo spesso, organizzazioni e leadership hanno convinto i dipendenti di essere solo muratori. I dipendenti non si sentono in grado di affrontare conversazioni sullo scopo più ampio, e credono di non avere diritto a quel contesto. Questo ha un effetto deleterio sulla produttività. Lo stesso studio McKinsey ha rivelato che manager e dipendenti che non si sentono connessi allo scopo hanno risultati notevolmente inferiori (sia al lavoro che nella vita) di chi invece percepisce la connessione.

Costruire cattedrali con gli OKR

Gli OKR aiutano tutti i dipendenti a vedere le cattedrali che stanno costruendo mattone per mattone. E, cosa altrettanto importante, aiutano i leader a determinare dove serve un focus maggiore, quali risorse sono più adatte ai diversi ruoli, e come muoversi in fretta senza sacrificare la qualità.

Ho lavorato insieme al mio team con migliaia di leader, dalle aziende Fortune 500 alle startup, e con tutti i reparti e le funzioni possibili, per implementare e rendere operativi programmi OKR di successo. Non è facile. Il framework OKR è concettualmente semplice, e i suoi risultati possono essere incredibili, ma come qualsiasi trasformazione organizzativa è tutt'altro che facile, e serve molto lavoro per farle prendere piede.

Nel corso del libro condividerò aneddoti di alcune aziende che utilizzano gli OKR in diversi settori, evidenziandone i successi così come gli ostacoli che hanno superato, e offrirò consigli alla prossima generazione di utilizzatori degli OKR.

Dopo migliaia di interazioni, si è confermato più e più volte che gli obiettivi più grandi e ambiziosi di un'azienda sono più raggiungibili quando tutti i dipendenti li capiscono, capiscono il loro ruolo nel raggiungerli e capiscono la loro possibilità di avere un impatto. Gli OKR creano allineamento e uno scopo condiviso da tutta l'organizzazione. Il vp delle operations di un'azienda software famosa e in crescita mi ha detto di recente: "Più aumentano i nostri dipendenti che usano gli OKR, più l'azienda migliora".

Quando un'organizzazione padroneggia un utilizzo corretto degli OKR, il framework può aumentare la velocità di esecuzione e la resilienza, e migliorare produttività e coinvolgimento in tutta l'organizzazione. Si crea una svolta culturale nel modo di lavorare e gli OKR diventano un solido filo conduttore tra il lavoro e gli obiettivi più ampi dell'azienda.

La metodologia OKR è uno strumento straordinariamente potente per allineare un'organizzazione, ma per decenni è stato spesso incompreso e non applicato in modo produttivo, escludendo molti dipendenti. Così facendo, i vantaggi portati dagli OKR all'azienda si riducono molto, e progresso e agilità ne risentono.

Gli OKR hanno aiutato migliaia di aziende fra quelle di maggior successo al mondo a funzionare ai massimi livelli per più di cinquant'anni. La metodologia degli obiettivi e risultati chiave fornisce focus, responsabilizzazione, chiarezza e scopo, e i leader ne hanno apprezzato sem-

plicità e struttura molto più di altri framework. Gli OKR possono fare altrettanto per voi, portando crescita, allineamento e flessibilità in un momento in cui non potete permettervi di farne a meno.

A chi è rivolto questo libro?

Se siete i leader di un'azienda e siete focalizzati sulla crescita e sulla resilienza, nonché sullo sviluppo di una forza lavoro guidata dalla mission e molto coinvolta, questo libro fa per voi. Imparerete i concetti chiave degli OKR, come usarli in modo efficace per plasmare la cultura della vostra organizzazione e pilotare i risultati, e troverete una guida pratica per ottenere il meglio dalla loro adozione.

Se siete i leader di un reparto o di un team, e volete accertarvi che il team sia allineato alle priorità strategiche dell'azienda, rimanendo coinvolto e produttivo, questo libro vi aiuterà a imparare concetti e pratiche degli OKR e vi fornirà consigli pragmatici sul loro utilizzo.

Chi lavora nella funzione Risorse Umane o People Operations imparerà come gli OKR si relazionano ai processi HR, e troverà una guida all'utilizzo degli OKR per aiutare tutti i dipendenti a capire perché il loro lavoro è importante e a sentirsi coinvolti.

Che siate già degli appassionati di OKR o ne siate semplicemente curiosi, la mia speranza è che questo libro ve ne trasmetta i concetti fondamentali e vi permetta di condurre iniziative OKR per consentire al vostro team o alla vostra organizzazione di ottenere un impatto senza precedenti.

Gli OKR si propongono di allineare tutta l'azienda a uno scopo comune, e per questo è necessario che tutte le persone comprendano qual è questo scopo e come realizzarlo.

Com'è strutturato questo libro

Nelle pagine che seguono vi mostrerò come far funzionare gli OKR per tutti i membri della vostra organizzazione. Vedremo non solo come utilizzare gli OKR per avere successo, ma anche come evitare gli intoppi che molti hanno incontrato.

Il libro è suddiviso in quattro parti e vi troverete indicazioni, aneddoti, esempi e schemi dedicati a temi, domande, sfide e successi che abbiamo incontrato lavorando con migliaia di aziende:

- *Parte I:* In “OKR: i fondamenti” condividerò le basi di ciò che sono gli OKR e come sono strutturati, e vedremo perché hanno funzionato e, in alcuni casi, perché no.
- *Parte II:* In “Applicare i principi OKR” imparerete l'applicazione tattica degli OKR, cominciando dalla definizione di obiettivi significativi, passando poi a catturare i relativi risultati chiave e iniziative chiave, e come allineare e propagare gli OKR in tutta l'organizzazione.
- *Parte III:* In “Gestire l'azienda con gli OKR” definiremo i ritmi essenziali dell'azienda che devono essere aggiornati per garantire il successo degli OKR.
- *Parte IV:* In “OKR: come iniziare”, armati del framework e della cadenza che sapete di dover tenere, vedrete come costruire un piano e vari meccanismi, e come accertarvi che il programma non fallisca miseramente dopo pochi cicli.

In tutto il libro condivideremo dati e storie sui modi in cui aziende di successo di tutto il mondo hanno usato gli OKR per trasformare il loro modo di fare business.

Questo libro sarà la vostra guida pratica agli OKR, alla creazione di una cultura guidata dallo scopo, al saper fornire gli strumenti giusti ai vostri manager e team, e vi darà un framework attraverso il quale riuscirete a condurre al meglio non solo un programma OKR, ma anche un'azienda di successo, fiorente e resiliente.

04. OKR: luoghi comuni, convinzioni errate e falsi miti

In questo capitolo analizzeremo alcuni dei più persistenti luoghi comuni sugli OKR: quelli che è probabile abbiate già sentito esprimere e sui quali vi state ponendo domande.

Gli OKR vengono utilizzati ormai da molto tempo, ma negli ultimi anni l'adozione si è diffusa rapidamente facendo emergere e circolare alcune idee decisamente superate a proposito di questo framework, nonostante si sia nel frattempo evoluto in uno strumento di gestione degli obiettivi molto più snello e accessibile. Vediamo di fare un po' di chiarezza.

Gli OKR servono solo alle misurazioni

Spesso le organizzazioni scrivono obiettivi e risultati chiave e non li connettono alle iniziative chiave e ai progetti necessari alla realizzazione degli outcome. Questo crea alcuni problemi:

1. *Non esiste un vero e proprio piano per raggiungere questi outcome, e gli OKR diventano più che altro un elenco di desiderata.* I risultati chiave di un obiettivo dovrebbero essere ambiziosi ma realistici, e includere il piano esecutivo per realizzare l'obiettivo.
2. *Non esiste un modo chiaro per connettere tutte le iniziative chiave e i progetti alla motivazione per la quale esistono: gli obiettivi.* Iniziative chiave e progetti perdono la strada, e spesso non hanno l'impatto previsto nell'ottenere gli outcome. Quando nasce la necessità di cambiare un obiettivo, iniziative chiave e progetti non seguono il cambiamento e l'agilità diventa quasi impossibile.

3. *Non c'è un contesto chiaro che mostri il quadro completo dell'OKR.* Non basta vedere solo le misure del successo; devono essere visibili anche le attività, fianco a fianco.

Le iniziative chiave sono parte integrante di un obiettivo, e come tali devono essere catturate e tracciate. Ne parleremo ancora nel Capitolo 7.

Gli OKR sono destinati solo alla leadership

Molto spesso, la chiarezza degli obiettivi percepita dalla leadership scompare man mano che si scende anche solo di un livello o due nell'organizzazione. I membri dei team più lontani dai vertici dell'organizzazione sono i meno sicuri del motivo per cui lavorano, e hanno bisogno di chiarezza e allineamento con gli obiettivi di alto livello.

Per far sì che tutta l'organizzazione sia focalizzata sulle priorità strategiche, e tutti i team e i dipendenti capiscano la mission e gli obiettivi (e vi siano coinvolti e allineati), è importante che gli OKR coinvolgano tutta l'organizzazione.

Durante l'introduzione degli OKR, man mano che l'organizzazione impara a utilizzarli, per gestire il cambiamento è bene iniziare dal vertice dell'organizzazione. Ma già in queste prime fasi la visibilità degli OKR di massimo livello dovrebbe essere estesa a tutti, anche a chi ancora non ne scrive e non ne possiede.

In questo modo si crea trasparenza e l'intera organizzazione inizia a prendere confidenza con gli OKR. Man mano che aumenta la capacità di utilizzare gli OKR, l'organizzazione dovrebbe estenderli metodicamente anche ai livelli inferiori (ovvero a reparti, team e, col tempo, ai singoli dipendenti).

Approfondiremo l'argomento nella Parte IV del libro.

Gli OKR possono essere usati direttamente per valutare la performance di una singola persona

Nelle prime fasi dell'adozione degli OKR, consiglio di circoscriverli nei livelli aziendale e dei team per garantire un focus sulla performance dell'azienda, e non sul successo personale, ma con il proposito di offrire in futuro anche alle singole persone una comprensione chiara dei loro

obiettivi (ne ripareremo nella Parte IV, quando analizzeremo in dettaglio l'introduzione degli OKR).

A volte le organizzazioni evitano di utilizzare gli OKR a livello individuale perché non conoscono il rapporto degli OKR con le performance della persona e con gli altri processi HR, quali la gestione dei talenti e le ricompense.

Se è vero che inizialmente gli OKR possono sembrare obiettivi di gestione delle performance individuali per il team manager o per le persone, in realtà i principi degli OKR sono radicalmente diversi da quelli delle revisioni delle performance.

<i>Principi OKR</i>	<i>Principi della performance individuale</i>
<i>Ambizione:</i> Gli OKR stimolano la performance dell'azienda definendo obiettivi ambiziosi. Raggiungere il 70-80% degli outcome è considerato un successo.	Le revisioni sono basate su aspettative realistiche. Nella maggior parte dei casi, è responsabilità del dipendente raggiungere il 100%.
<i>Focus:</i> Gli OKR sono focalizzati su minimo tre e massimo cinque aree chiave che abbiano un impatto sulla performance dell'organizzazione.	I dipendenti ricevono un feedback e sono ricompensati per <i>tutti</i> i loro contributi, incluso il lavoro non legato agli OKR aziendali.
<i>Trasparenza:</i> Progresso e performance sono valutati in modo oggettivo, e sono visibili a tutti i membri dell'organizzazione.	La performance di una persona è solitamente trattata come discussione privata tra la persona e il suo manager.

Il senso degli OKR è migliorare la performance dell'azienda. Gli OKR definiti a livello dell'organizzazione e dei team non sono concepiti per valutare le performance, il compenso né le ricompense delle singole persone.

I due processi però sono entrambi importanti, e anche lasciarli completamente disgiunti può creare confusione nelle persone. Quando il vostro percorso con gli OKR raggiungerà la fase di definizione di OKR individuali, vi consiglio di:

- *Mantenere gli OKR focalizzati sul successo dell'azienda, e la gestione delle performance sul successo individuale.* Gli OKR possono diventare un input per la gestione delle performance, così come oggi si eseguono lavori su diversi sistemi.

Gli OKR dovrebbero essere menzionati nella revisione della performance di un dipendente per ribadire che sono focalizzati sull'impatto per l'azienda e per i team, ma non sono direttamente legati alle ricompense.

- *Non usare i punteggi degli OKR come valutazione della performance della persona rispetto all'obiettivo.* Magari la persona ha affrontato un obiettivo molto impegnativo e la sua performance è stata comunque ammirevole, ha fornito spunti di apprendimento che migliorano la comprensione da parte dell'azienda e possono contribuire al successo in futuro. Non è il caso di disincentivare i dipendenti disposti a farsi carico di obiettivi ambiziosi e provare strade nuove, che potrebbero impattare positivamente sulla performance aziendale e sulla crescita professionale delle persone; quello che vogliamo ottenere dagli OKR è proprio il contrario. Nel contesto della valutazione della performance, prima di decidere considerare tutti i fattori che hanno avuto impatto sull'outcome degli OKR. Non è insolito che il punteggio di un obiettivo sia 0,5 e la performance individuale sia valutata come eccellente.

La conclusione? Affrontate OKR e gestione delle performance in modo equilibrato. Legare troppo strettamente gli OKR al processo di valutazione della performance diluisce il valore di entrambi, ma gli OKR dovrebbero essere un input chiave della conversazione sulla performance in quanto i dipendenti modulano il loro impegno e legano le loro attività quotidiane all'impatto sull'azienda.

La metodologia OKR è rigida: o tutto o nulla

Gli OKR non devono necessariamente essere inflessibili; è possibile adattarli alle esigenze specifiche dell'organizzazione, e in questo libro vedremo come. Ecco due aspetti specifici nei quali il processo OKR esprime flessibilità.

Al 100% vs Aspirazionali

Gli OKR *al 100%* sono traguardi che vi impegnate a raggiungere, mentre quelli *aspirazionali* sono al limite delle vostre possibilità e sapete che potreste non raggiungerli, però spingono voi e il vostro team a ottenere più di quanto avreste creduto possibile.

Potete utilizzare un mix di OKR da rispettare e ambiziosi, o concentrarvi su uno solo dei due tipi. Potete avere anche un target da rispettare e uno ambizioso per ciascun risultato chiave. La morale è che potete scegliere l'avventura che volete, e potete offrire la stessa flessibilità anche al vostro team.

Allineamento forte vs Allineamento debole

Esistono varie possibilità per allineare gli OKR tra i diversi livelli dell'azienda. In *Measure What Matters*, John Doerr si concentra sull'allineamento forte: il risultato chiave a livello aziendale diventa l'obiettivo per il livello sottostante. In questa situazione, come già accennato in precedenza, non si usano le iniziative chiave e spesso si rischia di confondere le misure di successo desiderate (i risultati chiave) con il modo di raggiungere l'obiettivo (le iniziative chiave).

Ecco alcune opzioni che si sono rivelate più efficaci in pratica, quando introduciamo le iniziative chiave:

1. *Propagare verso il basso obiettivi, risultati chiave e iniziative chiave dal livello aziendale (il più alto dell'organizzazione).* L'iniziativa chiave diventa l'obiettivo del livello sottostante, e il processo prosegue a cascata per tutta l'organizzazione. Quando un'iniziativa chiave diventa un obiettivo, il suo Owner può modificarne la formulazione se lo ritiene necessario.
2. *Propagare verso il basso obiettivi e risultati chiave, ma non le iniziative chiave, dal livello aziendale (il più alto dell'organizzazione).* I reparti creeranno obiettivi, risultati chiave e iniziative chiave propri per raggiungere gli obiettivi e i risultati chiave aziendali, e il processo prosegue a cascata attraverso l'organizzazione.
3. *Gli OKR non vengono propagati verso il basso, e i team ne creano di propri.* Un reparto o un team identificano gli obiettivi o i risultati chiave aziendali ai quali possono contribuire e formulano degli OKR propri. Questa opzione è attraente per le aziende concentrate soprattutto sull'allineamento allo scopo, e meno sulla connessione dei progressi.

Il concetto più importante è che il processo è collaborativo, e che gli OKR di qualsiasi livello (aziendale, di reparto, di team o individuali) non vanno mai tenuti isolati gli uni dagli altri.

La differenza fondamentale tra le opzioni 1 e 2 è che nella 1 la prima bozza dell'iniziativa chiave dell'azienda, che diventa l'obiettivo del reparto, è stata scritta dal CEO, e successivamente viene adattata dall'Owner dell'obiettivo del reparto. Nell'opzione 2 l'iniziativa chiave dell'azienda è proposta dal reparto che ne sarà Owner, viene approvata dal CEO e a quel punto diventa l'obiettivo del reparto.

Non esiste un approccio agli OKR applicabile a qualunque situazione; devono sempre rientrare in un dialogo collaborativo tra leader, reparti, team e singoli lavoratori, e in questo libro troverete le best practice necessarie a scegliere l'approccio più giusto per la vostra organizzazione.

Gli OKR funzionano solo per le organizzazioni tecnologiche o a crescita rapida

È uno dei luoghi comuni che ho sentito più spesso. Comprensibile, visto che gli esempi più famosi di aziende che usano con successo gli OKR per gestire gli outcome e il coinvolgimento dei dipendenti sono Intel e Google.

Insieme al mio team ho agevolato l'adozione degli OKR da parte di oltre 1000 leader di team e di aziende, e abbiamo registrato risultati positivi in situazioni di ogni tipo, dalle piccole e medie imprese alle grandi corporation che non sono né tecnologiche né a crescita rapida.

Gli OKR sono un sistema di controllo dei team

A volte gli OKR sono percepiti come l'ennesimo sistema per dare ai leader il controllo sul lavoro dei team e delle persone dell'organizzazione. Gli OKR esistono per dare ai team e alle persone il contesto e gli strumenti per arrivare alla decisione giusta in qualsiasi circostanza grazie alla conoscenza da vicino della mission e della vision, della cultura e dei valori, della strategia e degli OKR aziendali.

La chiave per evitare fin da subito questa percezione è il coinvolgimento dei team già in fase di ideazione e definizione degli OKR, e la costruzione di meccanismi di comunicazione regolare che non solo mettano in luce il valore di questo allineamento, ma coinvolgano i team chiedendo consigli e input.

Consiglio anche ai leader di incoraggiare gli OKR che vengono dal basso, e di prendersi il tempo per capirli. Ho visto organizzazioni con due o tre obiettivi provenienti dall'alto e altrettanti provenienti dal livello

dei team. A volte le idee dei team vengono promosse a priorità del reparto o dell'azienda.

Un'ultima cosa: i check-in frequenti non servono a tenere sotto controllo il team, ma ad aiutarlo a restare focalizzato sulle priorità più importanti ed evitare distrazioni.

OKR e KPI sono intercambiabili

Supponiamo che da Milano io voglia andare in auto a Firenze per vedere un amico. Il mio obiettivo è arrivare a Firenze a una certa ora. I miei risultati chiave potrebbero essere mantenere una velocità di 100 km/ora, o anche raggiungere specifiche tappe a orari specifici. I miei KPI, invece, potrebbero essere tutto, dalla pressione degli pneumatici alla durata dell'olio o al livello del detergente dei tergicristalli. Dal punto di vista olistico sono metriche importanti, ma in questo momento non sono fondamentali per il raggiungimento dell'obiettivo. KPI e OKR sono complementari; i KPI osservano l'azienda nel senso più ampio, e il loro focus è tutto ciò che mette l'azienda in grado di funzionare. Probabilmente esistono moltissimi KPI a ciascun livello dell'azienda.

Il focus degli OKR è il miglioramento di un piccolo numero di aspetti per aumentare la performance dell'azienda, ovvero scommettere su ciò che ritenete possa davvero spostare l'ago della bilancia. I KPI legati a questi miglioramenti saranno spesso i risultati chiave dei relativi obiettivi.

Ad esempio, il vostro team IT potrebbe avere dei KPI relativi al sito web che tracciano aspetti come l'affidabilità, la velocità di caricamento, il numero di visite giornaliere e il tasso di errori. Il team IT avrà probabilmente molti altri KPI in altre aree, come la risoluzione tempestiva delle richieste di assistenza, mantenere le spese entro il budget e così via.

- Tempo di caricamento del sito sotto i 2 secondi.
- Tasso di errori sotto lo 0,005% del traffico.
- Aumento dei visitatori dalla nuova regione da 2 ai 5 milioni.
- 100% delle richieste di assistenza risolte entro 24 ore.
- Spesa totale per il sito non superiore a \$350.000.

A meno che queste aree richiedano miglioramenti mirati per contribuire alle priorità strategiche dell'azienda, non saranno gli OKR del reparto IT.

10. Domande (e risposte) più frequenti sugli OKR

Nel corso del tempo abbiamo raccolto un elenco delle domande che ci sono state poste più spesso sugli OKR; le condividiamo qui, nel caso ve le siate poste anche voi.

Che cosa succede se non raggiungiamo il 100% degli obiettivi?

In molti dei framework incentrati sulla misurazione degli obiettivi, non raggiungere il target è considerato un fallimento. Gli OKR, invece, si propongono di spingerci oltre i limiti noti e di connettere tutti i team allo scopo e alla strategia dell'azienda. La mentalità degli OKR incoraggia i target ambiziosi che sembrano fuori portata, ma di poco. Di norma, è considerato positivo il completamento al 70% di un OKR ambizioso.

Ricordate che un po' di fatica oggi vi ripagherà in futuro. Definire obiettivi aziendali forti darà ai dipendenti dei principi guida che li metteranno in condizione di agire, e i risultati chiave misurabili daranno ai team di tutta l'azienda una direzione specifica e target fattibili.

È un processo orientato al progresso, non alla perfezione. Il processo diventa più facile col tempo, ma il focus è sul comportamento e sugli outcome come risultato del processo. Vogliamo vincere all'arrivo, non fare tutto giusto alla partenza.

Usiamo già Agile, a che cosa ci servono gli OKR?

Agile è un approccio al project management e allo sviluppo software il cui obiettivo è alleggerire il carico di lavoro associato ai lanci importanti suddividendo il lavoro in piccoli sviluppi utilizzabili, inseriti in un processo di valutazione iterativo e continuo che permette ai team di adattarsi e reagire velocemente ai cambiamenti.

“Siamo un’azienda di sviluppo Agile. Perché dovrebbero servirci gli OKR?”

Ho sentito questa domanda un’infinità di volte, soprattutto dalle organizzazioni di ingegneria e di prodotto. Però basta andare un tantino più a fondo per scoprire che le organizzazioni, i manager e le persone vedono una sinergia naturale tra le due filosofie, che nasce da principi fondanti condivisi: dialogo, allineamento, e naturalmente agilità.

Gli OKR sono catalizzatori di dialoghi significativi. Uno dei valori fondamentali identificati dai fondatori del metodo Agile nel definire la sua cultura è “individui e interazioni più che processi e strumenti”.

Ovviamente credo nel potere degli strumenti per organizzare, allineare e ispirare un team, e come abbiamo visto nel corso del libro credo che i processi possano avere un impatto importantissimo sulla cultura aziendale. Ma nulla di tutto ciò ha successo, indipendentemente dal framework, se non ci sono i dialoghi.

Il secondo principio della filosofia Agile, l’allineamento, è proprio quello sul quale OKR e Agile cooperano brillantemente. Uno degli aspetti più potenti dei framework Agile è la capacità di organizzare team trans-funzionali per farli lavorare insieme e rapidamente su un progetto. E come sappiamo, il focus degli OKR è proprio allineare *tutti* i progetti e le persone alle priorità più importanti dell’azienda.

La differenza tra i due metodi è semplice: outcome e output.

Gli OKR sono incentrati sugli outcome, Agile sugli output.

Ricordate la piramide del Capitolo 1? È uno strumento utile per contestualizzare il modo in cui OKR e Agile possono cooperare con tanto successo.



Agile è un set di strumenti potente per allineare, pianificare, contestualizzare e consegnare progetti e costruire funzioni, ma prima di poterlo usare vantaggiosamente è necessario occuparsi della strategia (“Perché quella funzione o caratteristica?” o “Che cosa stiamo cercando di ottenere per l’azienda?”, e così via).

È proprio qui che OKR e Agile esprimono la loro potenza. Il framework OKR può organizzare il team in modo che si concentri sulle priorità più importanti e ambiziose, e Agile può aiutare il team a identificare e consegnare il lavoro necessario per ottenere gli outcome e le iniziative chiave, fornendo anche misure del progresso verso gli OKR.





VETRI VELLORE

è un imprenditore seriale con oltre 25 anni di esperienza nella creazione di prodotti e aziende di successo. Ha aiutato migliaia di leader e team a ottenere il meglio dal framework OKR. È stato founder e CEO della startup di software OKR di grande successo Ally.io, acquisita da Microsoft nel 2021, quando Vetri è diventato Corporate Vice President di Microsoft Viva Goals, continuando la sua mission di portare scopo, felicità e produttività nel lavoro. È padre di due figli e vive con la sua famiglia a Sammamish, Washington.

Acquista il volume sul nostro sito

<https://www.ayroseditore.it/libro/okr-for-all/>

utilizzando il coupon

okrforall2023



AYROS

OBLICS