

Objectives & Key Results

OKR è un acronimo che sta per *Objectives and Key Results* (ossia obiettivi e risultati chiave) e costituisce un framework di gestione degli obiettivi e monitoraggio dei risultati aziendali. Riducendo gli OKR ai minimi termini si potrebbe dire che gli obiettivi rappresentano il COSA si vuole raggiungere, mentre i risultati chiave rappresentano il COME lo si vuole raggiungere.

Lo sviluppo della prima idea di OKR è attribuito ad Andy Grove¹, ex CEO di Intel. Negli anni '70, Intel era un'impresa giovane in fase di evoluzione e stava attraversando una fase di riorganizzazione, per affermarsi nell'emergente mercato dei microprocessori. Grove, allora direttore operativo (COO), sperimentava nuove tecniche di management per incrementare l'efficacia del suo lavoro, razionalizzare gli sforzi dei suoi collaboratori e tradurre la conoscenza ed esperienza acquisite in risultati concreti.

Gli OKR rappresentano un semplice sistema per definire degli obiettivi a tutti i livelli organizzativi e delineare i risultati da ottenere per raggiungerli. Questi **obiettivi** (o **Objectives**) sono dunque una proposizione, una dichiarazione, che esplicita la direzione, dove si vuole andare. Essi sono qualitativi, generano aspirazione ed hanno un limite di tempo definito entro cui devono essere raggiunti. Tali obiettivi devono essere infine allineati con la *vision* e la strategia aziendale.

Gli obiettivi sono definiti a tutti i livelli dell'organizzazione, in maniera top-down, dall'azienda nel suo complesso ai reparti ed ai singoli gruppi di lavoro. Essi devono però essere raggiungibili da ciascun team di lavoro indipendentemente dagli altri reparti o funzioni aziendali: non ci potranno essere scuse del tipo "il marketing non ha avuto tempo di seguire il nostro progetto".

I **risultati chiave** (o **Key Results**) sono invece la traduzione quantitativa dell'ispirazione data dagli obiettivi. Essi devono essere misurabili ed oggettivi; è fondamentale che sia chiaro se siano stati raggiunti con successo al 100% oppure no. Possono essere basati su indicatori economico-finanziari (ad esempio crescita dei ricavi, marginalità) oppure su altri tipi di parametri (ad esempio il numero di contatti acquisiti o il Net Promoter Score).

Per ogni obiettivo è opportuno non più di cinque risultati chiave da conseguire. Inoltre, per ciascun arco temporale di riferimento (nella prassi gli OKR vengono aggiornati trimestralmente), è appropriato definire dai tre ai cinque obiettivi per il proprio team di lavoro, di modo da non eccedere nelle aspettative. L'aspetto fondamentale è in ogni caso che via sia una diretta relazione causale tra risultati chiave ed obiettivi: i risultati chiave devono essere oggettivamente misurati ed un eventuale loro raggiungimento deve necessariamente implicare il conseguimento dell'obiettivo prefissato.

¹ Taluni individuano invece in Edwin Locke, psicologo e studioso della teoria del "Goal-setting", la paternità degli OKR. Il lavoro pionieristico di Locke sulle modalità con cui definiamo gli obiettivi ispirò sicuramente Grove, in particolare con il testo "Toward a theory of task motivation and incentives", pubblicato nel 1968, anno di fondazione di Intel.

Al momento dell'ideazione degli OKR, Andy Grove voleva anche trovare un metodo di definizione degli obiettivi che superasse il prevalente criterio di incentivazione del tempo, ossia gli MBO (*Management by Objectives*).

Grove vedeva importanti limiti soprattutto nella modalità con cui i processi di MBO venivano utilizzati in azienda: i target venivano infatti calati dall'alto, con cadenza annuale, definiti privatamente a livello individuale e soprattutto venivano legati a compensi e bonus.

MBO	OKR
Definisce il "COSA"	Definisce il "COSA" ed il "COME"
Cadenza annuale	Trimestrale o mensile
Privato; effetto silos tra reparti	Pubblico e trasparente
Top-down	Bottom-up
Legato al sistema retributivo	Slegato dal sistema retributivo
Genera avversione al rischio ("definisco come obiettivo ciò che posso sicuramente raggiungere")	Genera ispirazione ed ambizione ("definisco come obiettivo ciò che aspiro a conseguire")

Il metodo degli OKR si pone in rottura con la maggior parte dei sistemi di definizione degli obiettivi, in primo luogo poiché esso è per lo più slegato dai meccanismi di retribuzione e dai sistemi incentivanti pecuniari. Non avendo un nesso causale diretto con compensi e bonus, i collaboratori passano dall'essere avversi al rischio nella gestione degli obiettivi – e quindi a definire dei target più facilmente raggiungibili in modo da garantirsi il beneficio pecuniario – all'essere più ambiziosi ed a ricercare dei traguardi più sfidanti.

Il processo di definizione degli OKR è inoltre trasparente a tutti i livelli aziendali: gli obiettivi ed i risultati chiave di tutti vengono resi pubblici, per cui ciascun gruppo di lavoro conosce quando definito per gli altri, per tutti i ruoli all'interno dell'organizzazione. In questo modo vengono arginate le difficoltà comunicative tra reparti (il cosiddetto effetto silos), le invidie e rivalità tra colleghi, i disallineamenti tra gruppi di lavoro inter-funzionali: alcuni obiettivi possono inoltre essere definiti in maniera condivisa da più persone o più gruppi.

Un ulteriore aspetto fondamentale degli OKR è che essi vengono definiti dal basso, con un approccio *bottom-up*, rappresentando pertanto anche un meccanismo di coordinamento interno del personale. Ciascun individuo definisce i propri obiettivi per il periodo di riferimento ed è responsabile per il conseguimento degli stessi; l'importante è che tali obiettivi siano allineati con gli obiettivi del reparto o della divisione di riferimento e, in ultimo, con gli obiettivi strategici aziendali.

La definizione di obiettivi e risultati chiave non è nella sostanza molto diversa dal processo di costruzione delle Balanced Scorecard. Gli OKR rappresentano tuttavia un

passo in più nel motivare i dipendenti al conseguimento delle proprie aspirazioni professionali e come meccanismo di autoregolazione degli sforzi dei singoli all'interno di più gruppi di lavoro.



Esempi illustrativi di possibili OKR

L'introduzione degli OKR in azienda non è sicuramente un processo immediato ed agevole. Tra i più comuni ostacoli al cambiamento troviamo:

- La mentalità di alcuni manager tradizionalmente caratterizzata da forte ambizione, competitività ed irrefrenabile propensione al raggiungimento di risultati di successo. Di per sé questo fatto non si scontra con il metodo di definizione degli OKR; tuttavia quest'ultimi non sono più legati a filo diretto con compensi e bonus, che invece rappresentano il vero motore di spinta per molti professionisti. Gli OKR dovrebbero dunque contrastare la visione prevalente del raggiungimento dei risultati a tutti i costi per conseguire incentivi economici;
- Un altro notevole ostacolo è quello relativo alla trasparenza ed all'approccio bottom-up di definizione degli obiettivi. In un contesto "padronale" – come quello di alcune PMI – dove le informazioni e le decisioni seguono sempre un flusso top-down, appare complicato instaurare un modello condiviso e totalmente trasparente di gestione degli obiettivi. Soprattutto i profili più senior si sentirebbero defraudati di una parte della loro autorità, quando invece dovrebbero essere i leader e portavoce del cambiamento organizzativo;
- In terzo luogo, dal punto di vista operativo, bisognerà mettere in atto gli opportuni strumenti organizzativi, comunicativi ed informatici, per il processo di definizione, approvazione, monitoraggio e valutazione dei risultati su base trimestrale: un impegno che in fase di implementazione potrebbe essere visto come eccessivamente oneroso e *time-consuming*.

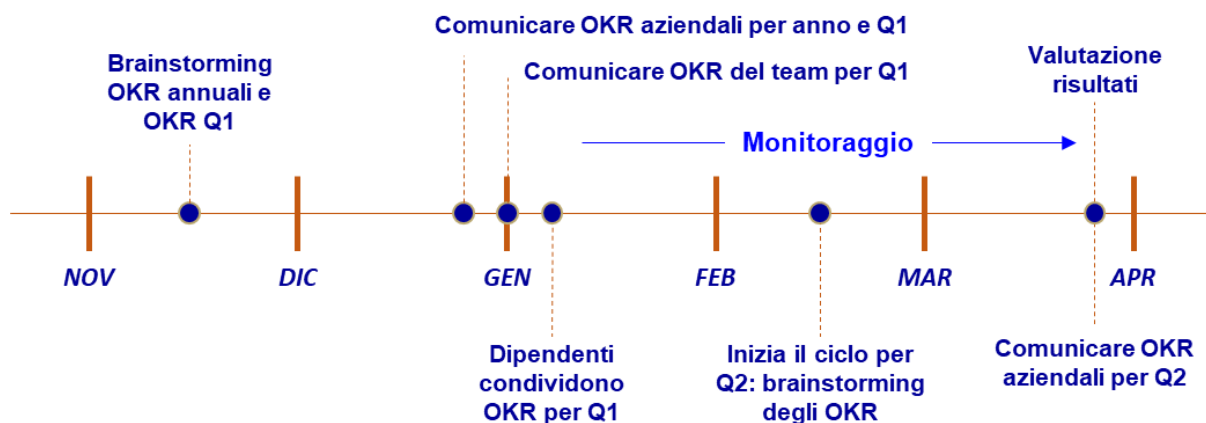


Figura 1: esempio di generico ciclo di definizione, comunicazione e valutazione degli OKR

D'altra parte, l'innesto degli OKR porterebbe con sé anche notevoli benefici, tra cui:

- La possibilità di monitorare le iniziative individuali e di gruppo portate avanti dai dipendenti, il loro stato di avanzamento ed il loro grado di successo, pur mantenendo un'elevata autonomia d'azione;
- La gestione dei progetti non sarebbe più strettamente vincolata ai limiti di budget e tempo, ma anche alla qualità, come naturale conseguenza dell'adozione di obiettivi non solo economico-finanziari e non direttamente legati al sistema di compensi e bonus;
- La trasparenza e la cadenza trimestrale degli OKR fornirebbero un progressivo metodo di coordinamento interno tra diverse *Business Unit* e team di lavoro.