Guida OKR

WEEKDONE

- Introduzione
- Cosa sono gli OKR?
- Cos'è il Goal setting?
- I benefici degli OKR
- La storia degli OKR
- Partire con gli OKR
- Scrivere buoni obiettivi
- Impostare i Risultati Chiave
- OKR impegnativi e aspirazionali
- Pianificazione e check-in settimanali
- Allineare e connettere con gli OKR
- OKR best practices e consigli
- Errori comuni con gli OKR
- Casi studio
- Guida all'implementazione
- Il processo
- Conclusioni

Introduzione

Gli OKR sono spesso visti come un framework semplice con un paio di principi da seguire per aiutarti a raggiungere i tuoi obiettivi. In realtà sono molto di più! "Measure what matter" è ottimo per la motivazione, ma molto probabilmente non diventerai un master degli OKR dopo averlo letto. Anche quei cosiddetti "semplici principi" sembrano essere difficili da capire per molte aziende che spesso commettono tutte gli stessi errori. Ogni giorno vediamo clienti che chiamano OKR ciò che stanno facendo, ma non riusciamo a trovare un singolo OKR nel loro elenco.
Ciò non significa che le persone non siano in grado di comprendere o apprendere la metodologia. Sembrano semplicemente essere bloccati dalle loro vecchie abitudini. Molte persone desiderano utilizzare nuove metodologie popolari, ma non sono pronte a impegnarsi per cambiare e adattarsi a nuovi metodi.

Questo non deve scoraggiare te e i tuoi sogni di successo, ma piuttosto serve per sottolineare che l'apprendimento e l'implementazione degli OKR richiedono tempo, pazienza e un cambiamento nella cultura aziendale. Ci sono innumerevoli storie di aziende che hanno implementato gli OKR e hanno avuto un successo incredibile, come Google, Amazon e Intel alcuni dei nomi più famosi. Questo solleva quindi una domanda: cosa sono riusciti a fare questi team che altri non hanno saputo affrontare? Non ha nulla a che fare con le dimensioni o il funding. Abbiamo visto molte aziende di piccole e medie dimensioni, non profit e startup avere un successo incredibile. Tutto dipende dalla volontà di cambiare il modo in cui le cose vengono fatte e dalla comprensione che l'implementazione degli OKR richiede più della semplice implementazione della metodologia.

Cosa vogliamo dire con questo? Per farla semplice, una metodologia non è un metodo. Una metodologia è un modo per apprendere qualcosa; Ma per poterla applicare è necessario avere un metodo. Molto del materiale sugli OKR ha lo scopo di insegnare tutto sulla metodologia e le migliori pratiche senza aiutare le persone a capire il metodo di cui hanno bisogno per implementare effettivamente gli OKR.

Oltre a questo, la metodologia OKR ha molte sfumature e termini specifici come "cascading" e "allineamento" che possono essere facilmente confusi e se non compresi fino in fondo molto spesso portano al fallimento. Capire i minimi dettagli e trovare un metodo che funzioni per te e per la tua azienda è spesso ciò che determina un'implementazione di successo

Ecco il motivo per cui abbiamo deciso di scrivere questa guida: per aiutare le aziende e i team a comprendere i punti cruciali degli OKR. I materiali contenuti in questa guida ti daranno le basi necessarie per padroneggiare sia la metodologia che il metodo, in modo da poter far parte anche tu delle storie di successo degli OKR.

Cosa sono gli OKR?

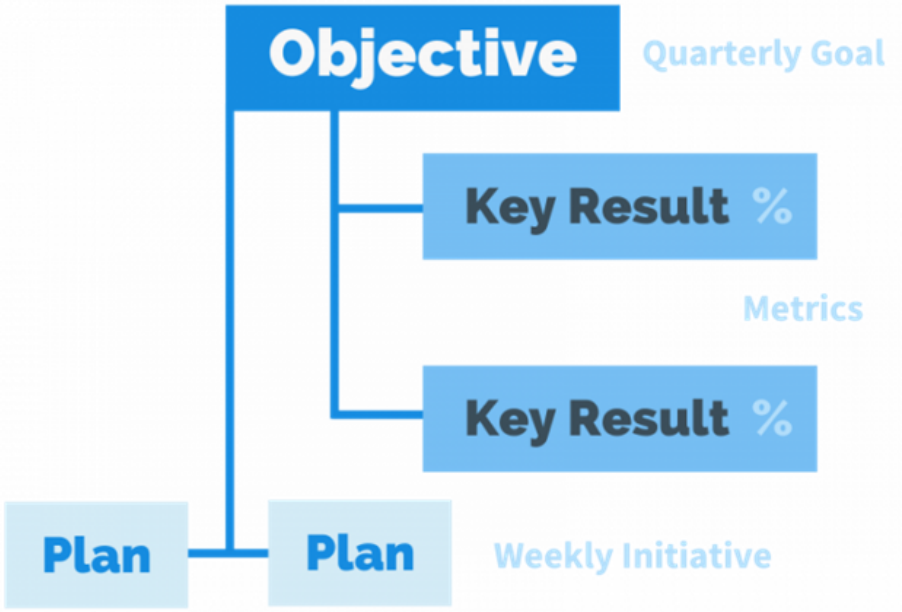
Obiettivi e risultati chiave (OKR) è un framework di pensiero critico e una metodologia di definizione degli obiettivi che aiuta le aziende ad allineare gli obiettivi e a garantire che tutti lavorino in modo collaborativo sulle cose che contano davvero. Gli OKR possono essere implementati utilizzando fogli di calcolo, o più comunemente, un OKR tool.

La metodologia OKR è un semplice processo di definizione e allineamento degli obiettivi aziendali e di squadra (Obiettivi) e di collegamento di ogni Obiettivo con 3-5 risultati misurabili (Risultati Chiave) per misurare i progressi.

Per esempio, Aumentare_____. Ridurre_____. Migliorare_____.

I Risultati Chiave possono essere misurati su una scala da 0 a 100% o su qualsiasi unità numerica (es: importo in dollari, %, elementi, ecc.).

Man mano che si progredisce su ogni Risultato Chiave, il progresso sull'Obiettivo va avanti su una scala da 0 a 100%.
Gli obiettivi sono anche supportati dalle vostre attività e iniziative settimanali (Piani) che prenderete per portare avanti il progresso di un obiettivo. I Piani dovrebbero essere creati su base settimanale ed essere collegati ai vostri Obiettivi.



Obiettivi	Risultati chiave	Piano d'azione
• Aspirazionali • Qualitativi • Vincolato nel tempo	• Misurabili • Quantitativi • Basati sul valore	• Azioni/iniziative • Priorità tattiche • Settimanali

Ora che abbiamo una migliore comprensione di ciò che rende un OKR buono, esaminiamo alcuni esempi e vediamo cosa c'è di buono o potrebbe essere migliorato in ciascuno di essi.

Esempio 1:
Per il nostro primo esempio abbiamo:

Obiettivo: Rendere la nostra azienda "virale"
Risultati chiave:

- Generare 100.000 visualizzazioni sul nostro canale YouTube
- Ottenere 10.000 nuovi seguaci su Instagram
- Aumentare del 20% il traffico di ricerca organico verso il nostro sito web

Questo è un buon esempio di OKR. L'Obiettivo è aspirazionale e fa avanzare l'azienda, mentre i KR sono numerici e quantificano oggettivamente il successo dell'Obiettivo complessivo.

Cattivi risultati chiave:

- Fai video per youtube,
- Aumenta i seguaci su Instagram
- Migliorare la SEO

Questi sono cattivi esempi perché non sono focalizzati sull'Outcome ma solamente sul portare a compimento qualcosa. Devi concentrarti su qualcosa che sia misurabile, in questo modo sarai in grado di valutarne l'efficacia.

Esempio 2:

Immaginiamo che voi siate un'azienda di software che vende software per management. Sapete che per stare al passo con i vostri competitor dovete aumentare le funzionalità del vostro prodotto per i clienti. Avete deciso di incrementare le funzionalità del vostro prodotto. Questo è l'OKR:

Obiettivo: Progettare, creare e lanciare nuove funzioni
Risultati chiave:

- Intervista a 50 clienti esistenti su ciò che vorrebbero per una nuova linea di prodotti
- Creare una nuova funzionalità

Cosa ne pensi, è un buon OKR? Potremmo dire che ha bisogno di un po' di lavoro in più. È probabile che l'obiettivo non sia possibile da raggiungere in un solo trimestre. E mentre il primo KR è buono, il secondo non è quantificabile. Realisticamente, per la maggior parte del tempo, nel primo trimestre dovrai occuparti di ricercare le esigenze dei tuoi clienti e creare un primo prototipo per la progettazione di una nuova funzionalità.

Riproviamo a impostare un OKR migliore:
Obiettivo: Ricerca sui bisogni dei clienti e bozza della prima nuova funzione

Risultati chiave:

- Intervistare 50 clienti esistenti chiedendo quali sono i loro principali bisogni riguardo ai tool di management
- Scegliere 2 bisogni più diffusi tra i tuoi clienti e creare una integrazione che li possa soddisfare
- Testare i tool di 10 competitor e appuntare le idee per le nuove integrazioni

Adesso l'esempio è più realistico e realizzabile in un trimestre.

Cos'è il Goal setting?

Gli OKR servono come metodologia di definizione degli obiettivi. Ma prima di approfondire l'argomento, dovreste davvero capire cosa significa in realtà il termine "obiettivo". Probabilmente avete sentito parlare di diversi termini come obiettivi,traguardi, OKR e Key Performance Indicators (KPI)/metrici. In molti casi, questi termini si confondono. Ognuno di essi deve essere definito in modo da non creare confusione.

COME SONO COLLEGATE LE METRICHE E GLI OBIETTIVI	
OBIETTIVO	La direzione che vogliamo prendere
METRICHE / KPI	Come monitorare la performance
TARGET	Il livello di prestazioni che vogliamo raggiungere

Cosa sono gli obiettivi?

Gli obiettivi sono ciò che si ha intenzione di raggiungere in futuro. Un obiettivo è il risultato che si vuole ottenere. Al centro di questi obiettivi c'è l'impegno. Danno una direzione aziendale e ti aiutano a concentrarti su ciò che è davvero importante. Gli obiettivi possono essere generali (direzionali) e focalizzarsi sugli obiettivi più grandi dell'azienda (alias obiettivi aziendali), oppure operativi e focalizzarsi sulle priorità specifiche della funzione a livello di Team.

Gli obiettivi devono essere conosciuti da tutti i membri dell'azienda e le iniziative pianificate devono aiutare il vostro team a raggiungere tali obiettivi

Quali non sono obiettivi

Cioè, cosa sono i KPI?

KPI sono importanti per capire come sta andando la vostra azienda. Il monitoraggio dei KPI aziendali aiuta a capire se l'azienda è in buone condizioni di salute o meno. È importante determinare quali sono le cose da misurare nella vostra azienda.

La differenza è questa: I KPI rappresentano la situazione attuale, mentre gli obiettivi vi indicano la direzione in cui volete andare.

Gli obiettivi sono fissati, qual'è la prossima mossa?

Gli obiettivi sono guidati dai piani. Se gli obiettivi rispondono alla domanda "dove", allora le iniziative rispondono al "come". Ci piace usare il termine iniziative, ma si possono usare termini diversi come: piani, compiti, azioni (chiave), progetti, ecc.

Gli obiettivi non sono sicuramente solo un elenco di iniziative, perché completarne una non significa che il risultato sia quello che ci si aspettava.
Le iniziative sono importanti perché se non ti concentri sui tuoi obiettivi e non hai un piano per raggiungerli, allora c'è una grande possibilità di fallire. Ogni volta che i vostri obiettivi non vanno avanti, dovete cambiare ciò che state facendo o provare nuove iniziative. È fondamentale avere una una mentalità aperta per cambiare e provare nuove cose nella vostra azienda quando cercate di portarla a nuovi livelli.

I benefici degli OKR

Gli OKR ti consentono di impostare e comunicare gli obiettivi più importanti nella tua organizzazione in modo organizzato, mirato e trasparente. Gli OKR sono particolarmente utili se il tuo team sta crescendo, i tuoi vecchi metodi non bastano più o se hai problemi con il raggiungimento degli obiettivi e con la produttività.

Indipendentemente dal punto di partenza, il vantaggio principale dell'utilizzo degli OKR è creare un'azienda unificata in cui tutti sanno esattamente cosa devono fare e si sentono motivati a farlo

COMPANY
Gli OKR funzionano per aziende di ogni dimensione

DIPARTIMENTO
responsabilità OKR ti aiuta a misurare e immaginare come si presenta il successo

TEAM
Focus e chiarezza

Di seguito alcuni dei benefici

Sapere cosa sta succedendo

Gli OKR forniscono informazioni su ciò che accade ora nel tuo team e alla tua azienda e aiutano a tracciare le attività e i progressi. Portano i tuoi obiettivi in primo piano e forniscono maggiore visibilità.

Focus su ciò che conta davvero

Grazie agli OKR tutti possono essere consapevoli di ciò che deve essere realizzato ogni settimana e trimestre. Sarai in grado di avere focus sugli obiettivi ambiziosi della società e del team in modo che tutti possano pianificare la propria settimana tenendo a mente la visione aziendale rimanendo allineati.

Coinvolgono e ispirano

Con chiare priorità e focus tutti saranno più coinvolti e sentiranno che il loro lavoro conta. Aumenterà la produttività e i dipendenti prenderanno iniziative nel loro lavoro.

Prendere decisioni ragionate

Gli OKR ti consentono di prendere decisioni informate, sulla base dei dati. Valutando i progressi degli obiettivi del tuo team, puoi monitorare e prendere iniziative prima che sorgano problemi.

Allineamento e organizzazione

Gli OKR ti aiutano anche ad essere più organizzato, focalizzato e allineato. Basando le iniziative su obiettivi aziendali e di squadra, il lavoro di tutti sarà più focalizzato al risultato.
Mentre l'utilizzo degli OKR tramite un foglio di calcolo fornisce questi vantaggi, l'utilizzo di un OKR tool come Weekdone può fornirne ancora di più. Automatizza il processo e fornisce funzionalità aggiuntive, che danno un maggior coinvolgimento.

Storia degli OKR

Per una breve storia, torniamo indietro al 1970. La Disco e i pantaloni a zampa sono la moda del momento, e Andy Grove CEO di Intel, è il primo ad utilizzare la metodologia OKR e ne documenta i principi nel libro "High Output Management". Andy Grove ridefinisce il concetto di management in qualcosa di semplice ponendo queste 2 domande:

1. Dove vuoi andare
2. Quali sono i passi da fare per arrivarci?

Nel 1974, John Doerr si unisce a Intel e viene introdotto alla metodologia OKR. Successivamente, Doerr è diventa consulente e nel 1999 presenta gli OKR ai fondatori di Google. Gli OKR oggi vengono utilizzati da moltissime grandi aziende oltre a Google, come Twitter, Spotify, LinkedIn, Amazon e molte altre.

Iniziare con gli OKR

Prima di entrare nello specifico e di come impostare buoni OKR, esaminiamo il processo di base per darti una panoramica su come funziona. La struttura di base degli OKR è piuttosto semplice e snella. È possibile definire i tuoi OKR con foglio di calcolo o con un tool specifico.
Segui questi 5 passaggi quando inizi:

1. Stabilisci i tuoi obiettivi

Quando inizi a impostare il tuo primo OKR, inizia definendo 1 obiettivo per la tua azienda. Man mano che ti senti più a tuo agio nell'uso degli OKR, puoi aggiungere più obiettivi aziendali ma non sceglierne mai più di 5. Comunica e spiega questo obiettivo ai tuoi team funzionali (ad esempio sviluppo del prodotto, marketing, vendita) e chiedi ai team di impostare il loro obiettivo allineato con l'obiettivo aziendale. Ogni squadra dovrebbe pensare a come può aiutare a portare avanti l'obiettivo aziendale.
Ricorda che gli obiettivi dovrebbero essere ambiziosi, qualitativi, realizzabili in un trimestre.

2. Definisci i tuoi risultati chiave

Per ogni obiettivo definisci 3-4 risultati chiave misurabili. Il lavoro dei risultati chiave è quello di misurare quanto ti stai avvicinando al raggiungimento dell'obiettivo. I risultati chiave possono essere scritti in diversi modi:
Aumenta ___ da X a Y
Riduci ___ del X%
Raggiungi X quantità di ___

Spostando l'ago sui risultati chiave stai spingendo l'obiettivo in avanti. I risultati chiave possono essere basati su crescita, performance, ricavi o coinvolgimento.

3. Aggiorna i tuoi OKR

Una volta definiti i tuoi OKR è importante rivederli ogni settimana. In questo modo sarai sicuro di rimanere in linea con il tuo obiettivo e potrai dare feedbak ad ogni membro del team se necessario.

4. Pianifica la tua attività e i tuoi check-in settimanali

E' importante inserire gli OKR nelle tue attività settimanali. Ogni settimana pensa su quali progetti e piani dovresti concentrarti per raggiungere quegli obiettivi e scrivili. In questo modo puoi vedere come tutti i tuoi sforzi ti aiutano a raggiungere gli obiettivi. È positivo che una volta alla settimana ti ritrovi con il tuo team per vedere come stanno procedendo gli OKR.

5. Rivedi i tuoi OKR

Alla fine del trimestre, ogni squadra dovrebbe quindi guardare indietro ai propri risultati. Guarda cosa hai fatto bene e cosa puoi migliorare. È molto importante annotare i tuoi apprendimenti. Anche se non sei riuscito a portare avanti il tuo obiettivo, potresti aver acquisito molte nuove conoscenze.

Da lì puoi iniziare a pianificare gli OKR del tuo team per il prossimo trimestre.
In tutta l'azienda, dovresti avere una revisione OKR 2-3 volte a trimestre per condividere pensieri e apprendimenti.

Scrivere buoni obiettivi

Come scrivere buoni obiettivi per i tuoi OKR

Prima di scrivere un OKR è necessaria una buona comprensione di ciò che si vuole realizzare. Concentratevi prima di tutto sull'obiettivo. Pensate ai potenziali Obiettivi che vorreste raggiungere in questo trimestre e ponetevi le seguenti domande:

- Aiuta a raggiungere gli obiettivi aziendali?
- L'obiettivo è fonte di ispirazione?
- Questo obiettivo fornisce valore commerciale?

- Questo obiettivo è davvero raggiungibile in un trimestre?
- Questo obiettivo risolve i problemi che stiamo avendo?
- Questo obiettivo è realizzabile solo da noi?

È anche importante considerare cosa non sono gli Obiettivi:

Gli obiettivi non dovrebbero essere facili

Se si inizia con gli OKR, il raggiungimento del 100% del proprio obiettivo in 3 mesi è abbastanza comune. Contribuirà a sostenere il morale del team e a motivare le persone a fissare obiettivi più ambiziosi nel prossimo trimestre.
Se un obiettivo viene raggiunto ben prima della fine del trimestre significa che non avete pensato in grande. Quando si raggiunge il 65-70% di un obiettivo ambizioso, è comunque un bel risultato!

Detto questo, ognuno dovrebbe sempre puntare a raggiungere il 100% del proprio Obiettivo, trovando nuovi modi per produrre risultati migliori.

Gli obiettivi non sono task secondarie

Gli obiettivi sono traguardi aspirazionali. Non sono attività una-tantum da considerare task.
Quindi, se volessimo scrivere un Obiettivo per aumentare le entrate, un buon obiettivo sarebbe quello di:
Aumentare la portata del prodotto in Germania nel 3° trimestre
Questo obiettivo funziona, poiché è aspirazionale, legato al tempo, e aiuta a far progredire l'azienda.
Un esempio di un cattivo obiettivo sarebbe:
Scrivere un piano di marketing del prodotto per la Germania
Questo non va bene perché non è legato al tempo, non è stimolante e non guarda al futuro.
Con gli Obiettivi, si tratta di essere qualitativi. Dovrebbero descrivere il risultato desiderato.

Per esempio: Capire le esigenze del cliente è un buon obiettivo perché è chiaro e aspirazionale.
Non è necessario che gli obiettivi siano misurabili, a differenza dei risultati chiave.
Si tenga presente che gli Obiettivi dovrebbero essere anche limitati nel tempo, sia trimestrali che annuali. Se si fissano obiettivi annuali, è necessario suddividerli ulteriormente in Obiettivi trimestrali.
Non ha senso fissare obiettivi se poi ci limitiamo a riportarli di trimestre in trimestre senza alcun miglioramento. Sarebbero allora dei KPI, utili per il monitoraggio.

Impostare i Risultati Chiave

I risultati chiave misurano quanto ti stai avvicinando al raggiungimento dei tuoi obiettivi. Dopo aver analizzato le tue priorità e aver deciso di concentrarti su un obiettivo particolare, devi decidere i risultati chiave. Ricorda che i risultati chiave sono il modo in cui misuri il tuo obiettivo.
I risultati chiave dovrebbero essere specifici, misurabili (quantificabili), realizzabili, attuabili, classificati in base agli obiettivi ed essere difficili ma non impossibili.

Risultati Chiave:

- specifici
- misurabili/ quantificabili
- raggiungibili
- attuabili
- difficili ma non impossibili

E' importante pensare anche a cosa non sono i risultati chiave:

I risultati chiave non sono binari

I risultati chiave dovrebbero essere numerici e aggiornati nel corso del trimestre. Se il vostro Risultato Chiave è binario può essere un compito o una task ma non un Risultato della Chiave. Il che ci porta al punto successivo.

Non sono compiti da portare a termine

Sebbene piani e progetti siano importanti per supportare i tuoi obiettivi, i risultati chiave sono risultati di business misurabili e devono essere trattati come tali.

Alcuni esempi di Risultati chiave per l'obiettivo precedente potrebbero essere:

- Aumentare il tasso di conversione dal 15 al 20% per l'iscrizione tedesca al MQL
- Aumentare gli MQL tedeschi da 300 a 500
- Aumentare l'SQL tedesco da 200 a 300

Questi esempi sono misurabili (quantificabili), classificati oggettivamente e, pur essendo impegnativi, possono essere realizzabili.

Ricordate che gli obiettivi sono aspirazionali e qualitativi e i KR sono una misura quantificabile di tale obiettivo. Potete vedere altri esempi di risultati chiave per il vostro campo su okrexamples.co.

Output vs Outcome

La sfida più grande che la maggior parte delle aziende deve affrontare è che invece di definire i risultati chiave come risultati misurabili, stabiliscono un elenco di risultati basati sull'azione. Questo va contro l'intero processo degli OKR. Diamo un'occhiata alla differenza tra output e outcome e perché questo argomento è importante.
L'output è il termine utilizzato per descrivere le attività. Puoi anche chiamarli iniziative, piani, progetti, tattiche ecc. C'è una leggera differenza in questi termini, ma nella metodologia OKR hanno lo stesso significato. L'output è un'azione che intraprendi verso i tuoi obiettivi. Una cosa è certa, non sono risultati misurabili! Scrivere e fornire un nuovo piano di marketing non significa che il nuovo piano sia buono e che porterà molti nuovi clienti.

Gli Outcome sono risultati misurabili che speri di realizzare dopo aver completato i tuoi output. Gli Outcome non riguardano il fare, ma il fornire risultati di business reali e preziosi. Se il piano di marketing è il nostro output, l'outcome desiderato potrebbe essere che l'esecuzione del nuovo piano di marketing aumenti i lead in entrata da 4000 a 5500 per trimestre

Nuovo piano di marketing **Aumentare i lead da 4000 a 5500**

Tutto ha il suo posto e così anche per gli Output. Sono importanti per raggiungere i tuoi obiettivi, ma non sono ciò su cui dovresti concentrarti e non sono il modo giusto per misurare il successo.
Se qualcosa non ha successo, allora cambiala!

Perché gli output e gli outcome sono importanti?

Scrivere un elenco di Output invece di pensare ai veri outcome aziendali è uno dei motivi principali per cui le aziende falliscono con gli OKR

Semplicemente non stanno impostando alcun OKR. Il punto centrale e il valore della metodologia OKR sta nella definizione di outcome di business misurabili. Gli OKR si concentrano sui risultati che portano un reale valore aziendale invece di limitarsi a svolgere attività diverse. Se non si impostano risultati misurabili, è impossibile vedere i vantaggi reali di questa metodologia.

Concentrarsi sull'output è una pratica vecchia

Concentrarsi sull'output è ciò a cui sono abituate molte aziende. La direzione stabilisce i propri obiettivi strategici annuali o a lungo termine e decide come affrontarli. Nel senso che impostano gli output di alto livello o KPI. E come abbiamo appreso in precedenza, i KPI non vanno confusi non gli OKR perché sono due cose diverse. Dopo aver impostato gli output, vengono eseguiti a cascata e ai team viene chiesto di consegnare i diversi progetti in determinate date di scadenza. Nessuno chiede nemmeno perché ci stiano lavorando o se qualcosa è cambiato nel panorama aziendale a cui devono adattarsi.

Gli outcome vengono consegnati e i team ricevono le loro lodi se sono puntuali. Ma ci chiediamo: tutto ha funzionato e queste attività hanno portato valore aziendale? Era la cosa giusta da fare?

Il collegamento a cascata degli output dal management ai team ha molti altri aspetti negativi, il che alla fine significa che l'azienda ottiene meno di quanto sia effettivamente capace. Gli output a cascata tendono ad essere complessi e possono confondere gli individui a cui vengono assegnati.

Gli svantaggi più comuni di impostare output a cascata

La mancanza di chiarezza porta basso valore aziendale

Cascading output significa che le persone sanno solo su cosa devono lavorare, ma non conoscono il reale motivo. È difficile combinare qualcosa di buono se non capisci nemmeno perché lo stai facendo. Puoi avvicinarti a un piano da un'angolazione diversa.
Ad esempio, devi scrivere un nuovo piano di marketing. Ma se non sai perché, come fai a sapere in quali aree il marketing dovrebbe essere migliorato? Potresti decidere di concentrarti su modelli e design più interessanti, ma ciò di cui l'azienda ha effettivamente bisogno potrebbero essere lead di alta qualità. Gli annunci più interessanti sono fantastici ma attirano lead non qualificati. Quindi nessuna vera chiarezza impedisce un alto valore aziendale e di conseguenza hai semplicemente sprecato molto del tuo tempo prezioso.

Lati negativi del cascading

LA MANCANZA DI CHIAREZZA PORTA BASSO VALORE DI BUSINESS

DIPENDENTI POCO MOTIVATI

VENGONO PRESE DECISIONI SBAGLIATE

GLI OUTPUT POTREBBERO NON FUNZIONARE

Dipendenti demotivati

Se i dipendenti ritengono che la loro opinione nel prendere decisioni su ciò che c'è da migliorare non sia apprezzata, anche se sono esperti in alcune aree dell'azienda, si sentiranno scarsamente motivati e la produttività ne risentirà. Se conosci le teorie motivazionali, sai che l'autorealizzazione e il sentirsi valorizzati giocano un ruolo importante nella motivazione al lavoro dei dipendenti.
Inoltre, la scarsa chiarezza e la mancata fornitura di valore aziendale potrebbero significare che la direzione è insoddisfatta perché le cose non stanno effettivamente migliorando. Questa insoddisfazione viene trasmessa ai dipendenti che sentono di fare costantemente qualcosa di inutile perché le cose non stanno migliorando. Pensa per un secondo, per quanto tempo saresti motivato se sentissi di mettere molta energia ma semplicemente ciò che fai non funziona? Probabilmente non molto!

Senza alcun input da parte dei team, la direzione può prendere decisioni sbagliate

Anche se si tratta di un gruppo di persone che guidano l'azienda, non significa che input e informazioni preziose non possano provenire da altri dipendenti. Le persone che lavorano quotidianamente in determinate posizioni lavorative, come vendite, marketing, ecc. Sono probabilmente le persone migliori per dirti cosa sembra funzionare e cosa necessita di miglioramento in quelle aree. La direzione dovrebbe raccogliere queste informazioni e aiutare i team a impostare e allineare i propri obiettivi.

Ad esempio, la direzione può vedere che le entrate non arrivano come dovrebbero e impostare un obiettivo per le vendite per ottenere più clienti. Ma il semplice reiterare gli obiettivi non fa sì che gli obiettivi si realizzino. Le persone che si occupano delle vendite, d'altra parte, sanno di aumentare le vendite di molti clienti attuali e potrebbero concentrarsi su questo per aumentare le entrate. Portare più clienti è più difficile e mantenere quelli vecchi aggiunge più valore a lungo termine.

Gli output potrebbero semplicemente non funzionare

I dirigenti di livello superiore potrebbero pensare di aver scelto di lavorare su qualcosa che porterà un grande vantaggio all'azienda, ma cosa succede se si sbagliano? Se ti stai concentrando sull'azione e non sui risultati che speri di ottenere, come farai a sapere quando sei fuori strada? Il tempo è prezioso, quindi perché dovresti dedicare il tuo tempo solo a fare le cose se, concentrarti sui risultati potrebbe aiutarti a scegliere le cose giuste su cui lavorare?
Se vuoi essere il prossimo Google devi essere pronto ad adattare gli OKR così come sono realmente. Non solo chiamare ciò che stai facendo OKR senza davvero impegnarti.

Quali sono gli outcome e come impostare risultati chiave corretti?

IQuando l'obiettivo definisce la direzione e il focus, i risultati chiave ti aiutano a capire cosa hai raggiunto.
Continuiamo con il nuovo esempio di piano di marketing

La tua azienda ha capito che hai bisogno di più lead per aumentare le vendite. Il marketing vuole scrivere un nuovo piano di marketing per provare ad aumentare i contatti. In tal caso, l'obiettivo del tuo team di marketing potrebbe essere "aumentare la consapevolezza del nostro marchio per portare nuovi contatti". Il nuovo piano è solo un modo per affrontare questo problema.

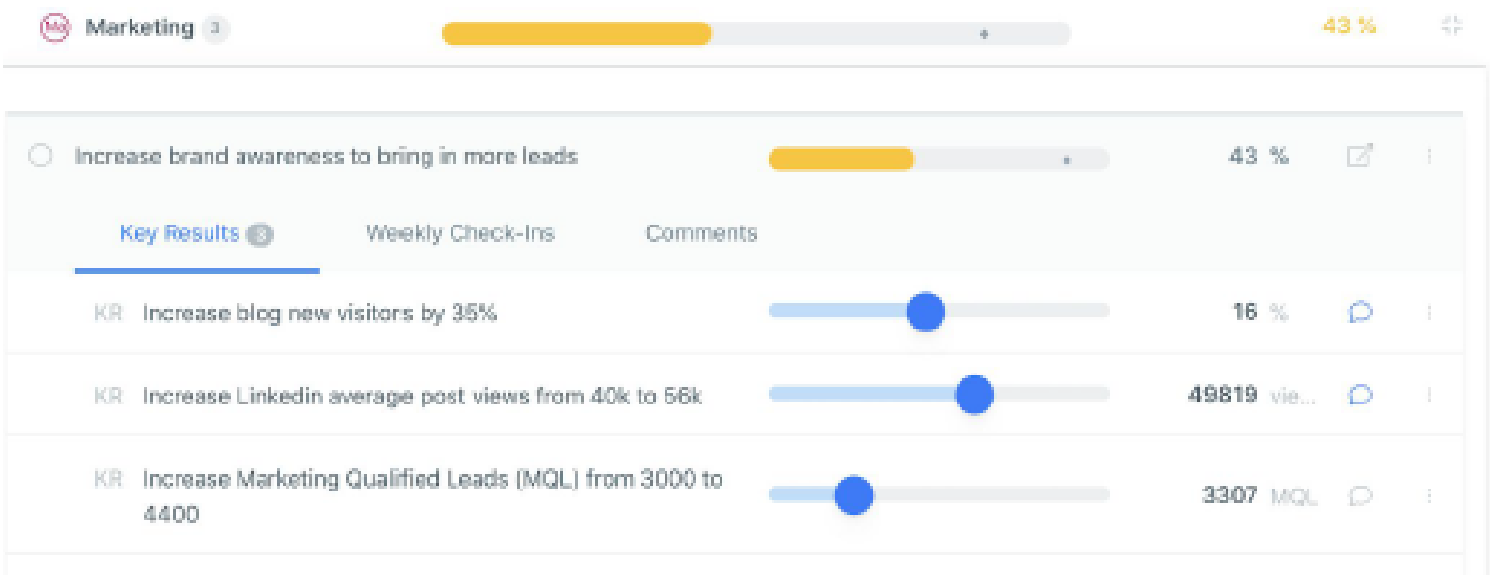
Da questo obiettivo possiamo vedere che dobbiamo definire i risultati chiave in almeno due aree:

1) Quali rassicurazioni dimostreranno che abbiamo fatto un buon lavoro pubblicizzando il nostro marchio?

2) Quanti nuovi contatti speriamo di ottenere?

A seconda di ciò che funziona meglio per la tua azienda, ci sono molti modi per misurare se hai reso il tuo marchio visibile a un nuovo pubblico. Se hai un blog potresti impostare un KR che dice: *"aumenta i nuovi visitatori del blog del 35%"*. E potresti provare ad essere più visibile anche sui social network impostando un KR *"per aumentare le visualizzazioni medie dei post di LinkedIn da 40k a 56k."*
Per prima cosa, però, potresti impostare un risultato chiave per pubblicare un nuovo post a settimana ... Questo è un output non un outcome! Perché l'articolo potrebbe non essere interessante e nessuno lo condividerà. Oppure non si posiziona nei motori di ricerca e non raggiunge molte persone. In tal caso, non possiamo dire di aver aumentato la nostra brand awareness. Se l'articolo non ha portato i risultati, analizziamo il perché e cambiamo.

Quando si tratta di ottenere più lead, pensa a ciò che realmente vuoi. Vuoi solo più lead o desideri che si convertano in clienti? Ciò significa che se non sai ancora quale tipo di lead ha le maggiori possibilità di diventare cliente, allora è il momento di esaminarlo. È necessario iniziare definendo i requisiti per i lead qualificati (MQL). Sulla base di questo possiamo impostare un nuovo risultato chiave dicendo "aumentare i MQL da 3000 a 4400". Così abbiamo il nostro obiettivo con risultati chiave corretti, misurabili e basati sui risultati:



Gli outcome guidano il business, non gli output

Ricorda, l'output è un'azione o un progetto consegnato, un documento, ecc. Mostra solo che qualcosa è stato fatto! L'outcome è un risultato misurabile che fondamentalmente ti aiuta a vedere se qualcosa che hai fatto ha portato valore aziendale. È necessario iniziare a concentrarsi sugli outcome perché questo è ciò che guida il business in avanti, motiva le persone e apporta maggiore chiarezza nella tua azienda. Gli outcome ti aiutano anche a definire su quali progetti è importante lavorare ora. Senza vedere i risultati puoi smettere di sprecare il tuo tempo prezioso in qualcosa che non vale la pena.

Ora fai un esercizio pratico da solo! Controlla i tuoi KR di team sotto l'obiettivo, c'è un numero? In caso contrario, molto probabilmente hai un output invece di un outcome. E se c'è un numero, assicurati comunque di non misurare solo il numero di attività ma il risultato desiderato di tali attività.

Ricorda, continua a chiederti "ma perché"!

OKR impegnativo e ambizioso

Quando si tratta di metodologia OKR, ci sono 2 tipi di obiettivi che è possibile fissare: OKR impegnativi o OKR ambiziosi. Gli OKR impegnativi sono quelli che la tua organizzazione o il tuo team ha accettato di eseguire e potrebbero avere un piano d'azione chiaro per il raggiungimento. Gli OKR aspirazionali sono più visionari e probabilmente non verranno completati al 100%, ma sono importanti per muoversi verso il futuro.

OKR impegnativi

Obiettivi impegnativi

Il successo dell'obiettivo è fondamentale per il successo dell'azienda del team. Il risultato di questi obiettivi dovrebbe spingerti a essere migliore, ma dovrebbe comunque essere raggiungibile. L'obiettivo descrive l'attività normale e i risultati chiave dovrebbero riflettere i risultati misurabili attesi.

Esempio di un OKR impegnativo

Avere un obiettivo significa che il tuo team deve mettere insieme tutte le sue capacità e pensare a vari modi per raggiungerlo. Se in seguito l'obiettivo viene raggiunto facilmente e senza nessuno sforzo, allora l'obiettivo manca di spinta. Dovresti ripensarlo testando nuove idee o apportando modifiche alla cultura del lavoro.

L'OKR impegnativo può anche concentrarsi sull'apportare i cambiamenti necessari in azienda. Ad esempio, hai in atto processi di comunicazione interna ma le informazioni continuano a scomparire o si muovono troppo lentamente, il che ha portato le persone a sentirsi frustrate. Questo è un segno che devi ripensare al tuo processo di comunicazione interna e devi farlo funzionare bene. Puoi impostare un OKR in questo modo:

O: Migliora il processo di comunicazione interna

- *KR1: l'80% degli impiegati ha risposto al sondaggio sulla comunicazione*
- *KR2: analizzare i risultati e scegli 5 aree di miglioramento su cui intervenire*
- *KR3: intervistare 40 dipendenti; 35 di loro dovrebbero confermare di aver visto un miglioramento*

Una volta raggiunto l'obiettivo impegnativo entro il trimestre, di solito ne vengono impostati di nuovi per il trimestre successivo. Se continui ad avere lo stesso OKR trimestre dopo trimestre, potresti semplicemente misurare i KPI e non fissare obiettivi.

Obiettivo aspirazionale

Se l'OKR impegnativo è realistico e deve essere raggiunto intorno al 100%, per l'OKR ambizioso il completamento al 100% è probabilmente impossibile. Il raggiungimento di questi OKR porta un enorme successo, ma il rischio di fallire è alto. Di solito il raggiungimento del 65-70% può già essere definito successo. Ma devi stare attento. Sebbene questi obiettivi dovrebbero essere appena fuori portata, è importante che le persone li prendano ancora sul serio e mirino al massimo risultato possibile. Se il 66% diventa il nuovo 100% nella mente delle persone, nessuno spingerà abbastanza forte

Esempio di OKR aspirazionale

Gli OKR aspirazionali sono anche chiamati moonshots. Come suggerisce il termine, si tratta di mirare in alto.

Ad esempio, un OKR impegnativo per il team di vendite potrebbe essere:

O: espandersi nel mercato tedesco

- *KR1: chiudere i primi 5 clienti*
- *KR2: raggiungere la media del ciclo di vendita (da lead alla chiusura) di 27 giorni*
- *KR3: aumentare del 15% dei ricavi del primo trimestre per il mercato tedesco*

Per renderlo aspirazionale potremmo scriverlo così:

O: espandere il mercato tedesco e iniziare a conquistare il mercato

- *KR1: fare in modo che 10 clienti passino al nostro prodotto*
- *KR2: raggiungere la media del ciclo di vendita (dal lead alla chiusura) in 15 giorni*
- *KR3: aumentare del 20% dei ricavi del primo trimestre per il mercato tedesco*

Entrambi gli esempi riguardano l'espansione dell'azienda e l'ingresso nel mercato tedesco. La differenza tra i due esempi è che quello impegnato è più realistico e il completamento di tutti i risultati chiave è necessario per definire l'impresa un successo. Quello aspirazionale punta in alto L'obiettivo non è solo quello di entrare con successo nel mercato, ma anche di iniziare a conquistarlo. Questo è molto più difficile, quasi impossibile da ottenere in così poco tempo.

Poiché avere successo con un OKR ambizioso può essere molto impegnativo, il lavoro del team è importante. L'azienda deve essere aperta a testare nuove idee, fallire, riprovare e imparare dal processo. Inoltre, prima di impostare un OKR aspirazionale, le tue risorse dovrebbero essere valutate. Non ha senso impostare un OKR alto se non hai il tempo o la forza lavoro per lavorarci settimanalmente. Con qualsiasi tipo di OKR dovresti considerare e registrare le tue iniziative settimanali che metterai in campo.

L'equilibrio tra loro

Gli obiettivi impegnativi sono i migliori con cui iniziare durante l'implementazione della metodologia OKR. Modificando il modo in cui pensi ai tuoi obiettivi esistenti, è più facile per le persone in azienda creare una nuova abitudine. Diventare un'azienda orientata ai risultati richiede tempo, disciplina e cambiamenti di mindset. In primo luogo il tuo obiettivo dovrebbe essere l'adattamento della metodologia e l'impostazione del processo necessario attorno ad essa.

Se inizi con troppi OKR aspirazionali, le persone possono facilmente sentirsi sopraffatte. Una volta che la tua azienda è più abituata alla metodologia OKR, puoi iniziare a impostare alcuni OKR ambiziosi o solo alcuni risultati chiave aspirazionali.

OKR, pianificazione settimanale e Check-in

La pianificazione settimanale è un metodo per seguire le attività settimanali della vostra azienda. È una parte importante, ma spesso sottovalutata, del processo di pianificazione degli OKR. Oltre agli obiettivi e ai risultati chiave, dovete anche tenere a mente i vostri piani o iniziative settimanali e pensare a come ciò che fate ogni settimana contribuisce al raggiungimento dei vostri obiettivi più grandi.
Eseguendo la pianificazione settimanale e i Check-in è possibile capire immediatamente il punto della situazione ogni settimana e vedere se ci si sta avvicinando all'obiettivo. Serve a sostituire le riunioni settimanali di stand-up con check-in rapidi e semplici. Questo vi permette di sapere quali piani sono stati assegnati all'inizio della settimana e cosa è stato realizzato alla fine.
La pianificazione settimanale consente al vostro team di concentrarsi sulle azioni più importanti. Il successo degli Obiettivi aumenta quando la pianificazione settimanale viene utilizzata attivamente, poiché le persone rivedranno e aggiorneranno i loro OKR più frequentemente.

Il Check-in settimanale richiede solo 10 minuti circa all'inizio della settimana e altri 10 alla fine per l'implementazione. Quando impostate i vostri OKR per la prima volta, assicuratevi di pensare a quali iniziative avete bisogno di lavorare e scrivetele.
Di regola, cercate di impostare tra 3-7 azioni da realizzare ogni settimana, tenendo a mente i vostri Obiettivi. Man mano che completate questi elementi, potete condividerli con il vostro team e aggiornare i vostri progressi in materia di OKR.
È anche un'ottima idea organizzare una riunione settimanale per vedere dove si sono verificati i problemi durante la settimana e cosa si può fare la prossima settimana per risolverli. Con il Check-in settimanale, è possibile ottenere una panoramica istantanea dello stato di tutte le attività settimanali previste per il vostro team e identificare rapidamente se si verificano problemi.

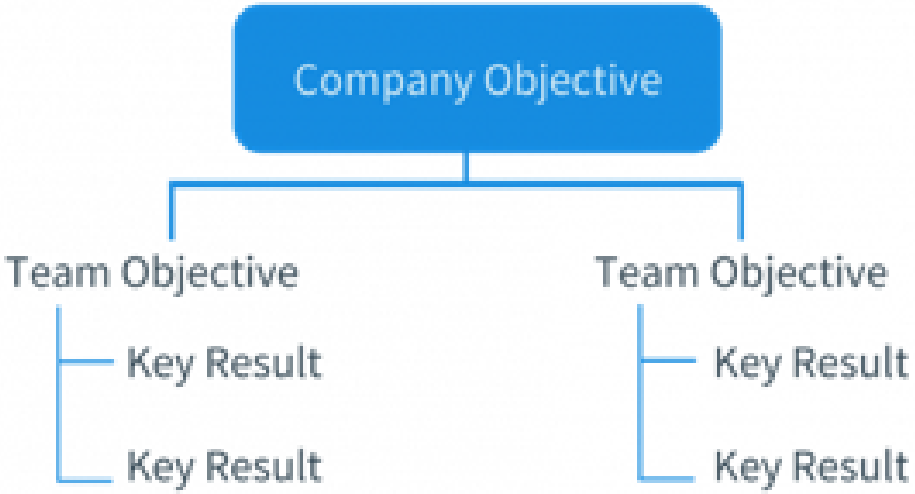
Esaminare il rapporto sullo stato delle attività durante le riunioni settimanali è anche un modo comune per mantenere le riunioni brevi e concentrate sulle cose più importanti in modo da non perdere tempo. È vantaggioso scegliere un OKR tool che incorpora il Check-in settimanale nel suo flusso per vedere il successo più a lungo termine con gli OKR. Weekdone è uno di questi sistemi che è stato progettato con entrambi gli aspetti in mente, rendendo gli OKR più accessibili sia ai manager che ai dipendenti.

Allineamento e collegamento con gli OKR

L'allineamento degli OKR è assolutamente necessario nel processo OKR. Tuttavia, l'allineamento degli OKR è uno dei concetti più difficili da comprendere. In questa sezione parleremo di ciò che l'allineamento OKR fa per voi e per il vostro team e poi spiegheremo il lato più pratico del collegamento e come realizzarlo.

.

Lo scopo dell'allineamento OKR è quello di unificare la vostra azienda in modo che i team si muovano nella stessa direzione. Tutti dovrebbero sapere cosa succede e come si relaziona con gli obiettivi più importanti dell'azienda. L'allineamento è la teoria non la sua attuazione pratica.



L'allineamento OKR richiede una reale familiarità con la struttura della vostra azienda e con i livelli di definizione degli obiettivi.
Di norma, gli obiettivi possono essere fissati a due livelli primari: A livello aziendale (per gli obiettivi direzionali generali) e a livello di team (per gli obiettivi realizzabili e i risultati chiave).

All'inizio, dovresti avere solo due livelli: azienda e team. Le persone collegheranno i loro piani personali ai loro team o agli OKR aziendali.

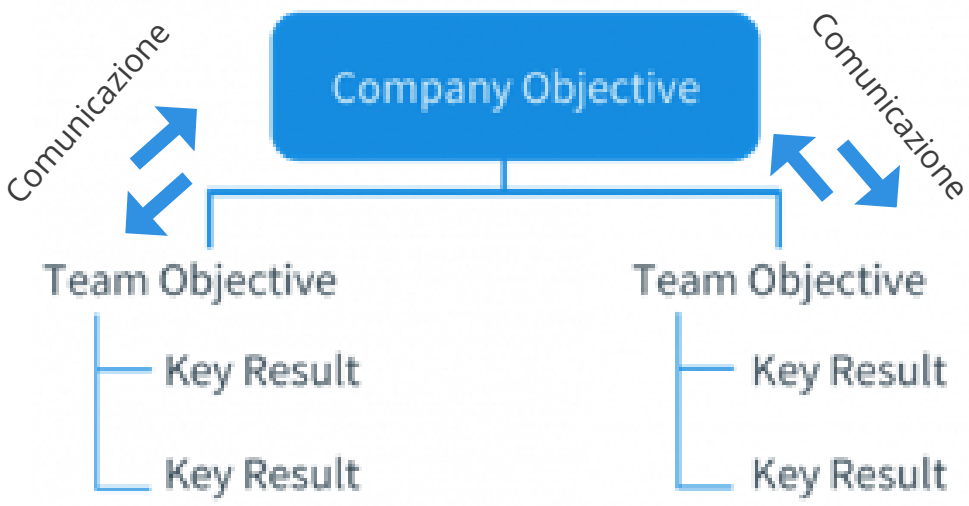
Allineamento vs collegamento vs cascading

Spesso sentirai il termine allineamento mescolato a termini come cascading, che si riferisce all'approccio dall'alto verso il basso, o collegamento che è il processo pratico di connessione degli obiettivi a diversi livelli. Il collegamento è un modo pratico per ottenere l'allineamento. tuttavia, non è l'unico modo per ottenerlo.
Allineare la tua azienda può avvenire in 3 modi: o lo fai dall'alto verso il basso, dove gli obiettivi vengono assegnati da leader e dirigenti di alto livello verso il basso, o dal basso verso l'alto dove ai dipendenti viene chiesto di fornire suggerimenti per le attività del loro prossimo trimestre. La terza opzione è combinare i due. Consigliamo questa opzione.

Come promemoria, dovresti provare a limitarti a 1-3 obiettivi e 3-5 risultati chiave per ogni livello per assicurarti di rimanere concentrato su ciò che conta

Esempi di allineamento con gli OKR

Il modo migliore e di successo per allineare gli obiettivi è combinare i due tipi di approcci diversi: bottom-up e top-down



Passaggio 1: impostare obiettivi aziendali generali

Quando cerchi allineamento dovresti sempre iniziare impostando gli obiettivi generali a livello aziendale. È quasi impossibile avere un allineamento aziendale se non si dispone di un obiettivo centrale.

Impariamo come allineare la tua azienda attraverso una storia di esempio:

Supponiamo che tu abbia una società di software (SaaS) che ha lottato per raggiungere l'obiettivo di fatturato. Dopo che la direzione ha esaminato il problema più da vicino, si è giunti alla conclusione che le entrate sono basse a causa dell'elevato tasso di abbandono dei clienti. Sei soddisfatto della quantità di nuovi clienti in arrivo, ma il tasso di abbandono è elevato e i clienti smettono di utilizzare il tuo servizio troppo rapidamente. Indica che c'è qualche tipo di problema che devi risolvere. I tuoi clienti non sono abbastanza soddisfatti da restare. La direzione fa il primo passo e stabilisce l'obiettivo per l'azienda

Obiettivo: migliorare la fidelizzazione dei clienti per aumentare le entrate.

Passaggio 2: comunicare l'obiettivo trimestrale ai team.

Dopo che l'obiettivo aziendale è stato fissato, dovrebbe essere condiviso e comunicato per avviare i team di allineamento. È possibile impostare alcuni risultati chiave aziendali di alto livello, ma non è obbligatorio.

Basta un obiettivo aziendale perché tutto il lavoro principale sarà svolto a livello di squadra. Oltre a condividere l'obiettivo stesso, il management dovrebbe anche prendere tempo per spiegare perché questo è importante e da dove viene la necessità di lavorarci. Non sottovalutare questo passaggio, perché quando le persone non capiscono o non sono d'accordo con l'obiettivo generale è in realtà piuttosto difficile allineare team e individui e lavorare insieme. Lascia spazio alla discussione e al feedback. I team leader potrebbero vedere la situazione da una prospettiva diversa. Se non sono d'accordo, prenditi del tempo per capire perché: forse c'è davvero una buona ragione. Non andare avanti finché tutti non hanno concordato di perseguire questi obiettivi.

Passaggio 3: i team impostano il loro OKR contributivo

Dopo che tutti i team e la direzione hanno concordato gli obiettivi dell'azienda, è tempo che i team stabiliscano i propri.

I leader dei team devono pensare a come possono contribuire a ciò che l'azienda sta cercando di ottenere. L'impostazione del livello di squadra OKR dovrebbe significare che l'intera squadra sta partecipando al processo. Non dovrebbe essere solo il manager a stabilire gli obiettivi senza alcun input o feedback da parte dei membri del team. I team dovrebbero prendere tempo per organizzare sessioni di discussione in cui tutti possono fare brainstorming e valutare le idee. Innanzitutto, concentrati sul mettere molte idee sul tavolo, quindi passa alla scelta di quelle importanti che hanno più senso in questo momento.

Torniamo al nostro esempio. L'obiettivo dell'azienda era "migliorare la fidelizzazione dei clienti per aumentare le entrate". Il team del prodotto è consapevole che l'obiettivo è migliorare la fidelizzazione dei clienti e stanno iniziando a riflettere su come possono contribuire a questo.

Come risultato della sessione di brainstorming, capiscono che la funzione di onboarding nel prodotto non è abbastanza buona. I dati mostrano che solo il 13% dei clienti sta completando le fasi di onboarding. Una quantità elevata di ticket di supporto che chiedono informazioni sulle funzionalità del prodotto indica anche che le persone necessitano di una maggiore guida sul prodotto. Se il prodotto è difficile da usare, può facilmente allontanare le persone. Quindi avere un migliore processo di onboarding aiuterebbe con la fidelizzazione. Una volta deciso questo, il team stabilisce il proprio obiettivo e definisce i risultati chiave misurabili.

Obiettivo: migliorare l'onboarding all'interno del prodotto
KR1: Riduci il numero di ticket di supporto relativi al prodotto da una media di 220 a 120
KR2: Aumenta il tasso di completamento dell'onboarding dal 13% al 45%
KR3: Migliora la media dell'attività di utilizzo del prodotto nei primi 30 giorni dal 40% al 70%

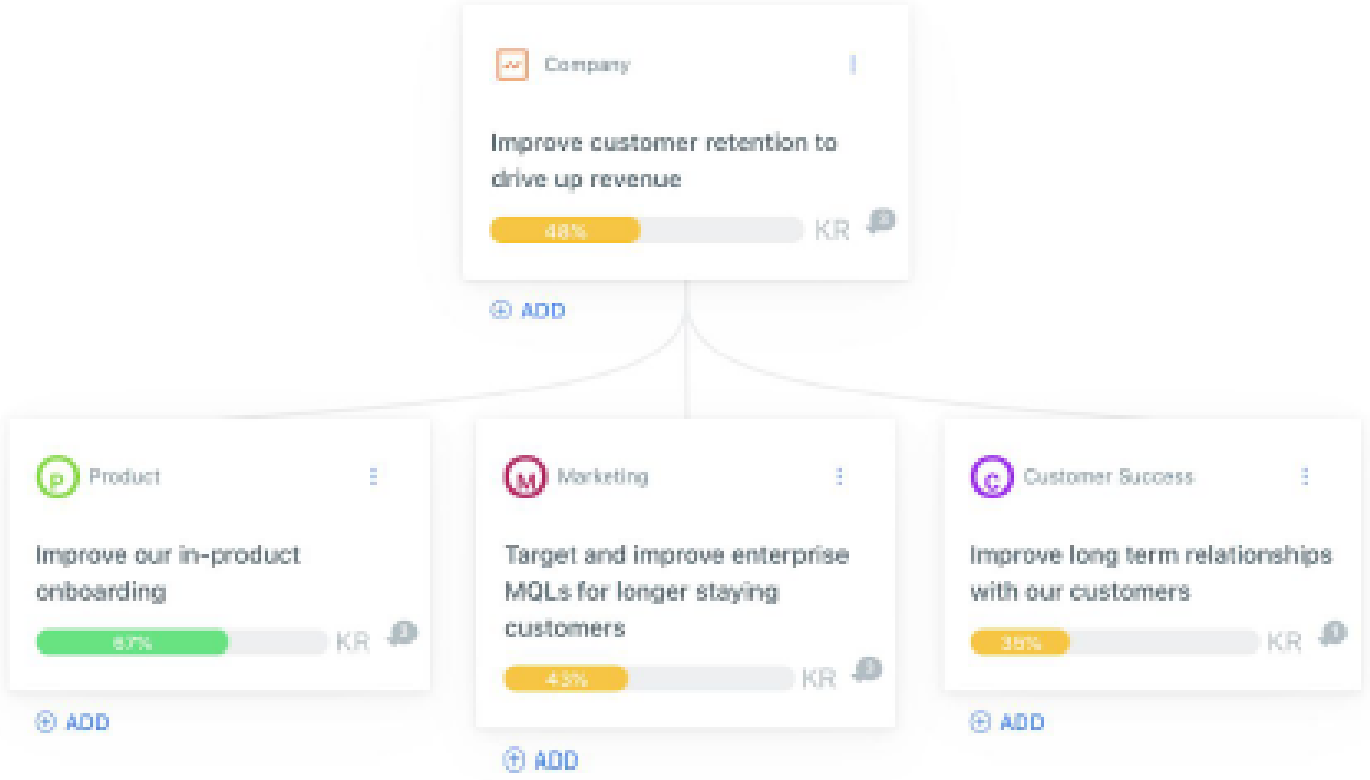
Passaggio 4: condividi accetta e allinea

Se tutto procede senza intoppi, il passo successivo è semplicemente condividere gli OKR del team con tutti gli altri e collegarli all'obiettivo aziendale. Naturalmente, potrebbero esserci occasioni in cui il team OKR necessita di alcune discussioni e spiegazioni anche per la gestione. È una strada a doppio senso.

La direzione dovrebbe avere una panoramica di tutti gli OKR impostati. Anche se è fondamentale che i team decidano i loro obiettivi, è anche importante che team diversi lavorino in parallelo e non l'uno contro l'altro. Dopo che tutto è stato concordato, l'ultima cosa da fare è solo aggiungere gli obiettivi al software OKR e collegare gli OKR del team all'obiettivo aziendale corretto. Continuando con il nostro esempio, l'allineamento tra azienda e team di prodotto OKR sarebbe simile a questo

Seguendo lo stesso flusso, i team che possono contribuire a quell'obiettivo aziendale dovrebbero impostare, concordare, aggiungere e collegare i loro obiettivi. L'obiettivo dell'azienda progredirà quando le squadre aggiorneranno i progressi sui loro risultati chiave. Ciò significa che quando i team raggiungono il successo, anche l'azienda lo farà. Una volta completati l'allineamento e il collegamento, tutti possono iniziare a lavorare sui propri obiettivi!

Supponiamo che anche i team di marketing e di successo dei clienti abbiano impostato il loro OKR per contribuire all'obiettivo dell'azienda. Il marketing lavora per migliorare i numeri MQL e il customer success si concentra sulla relazione a lungo termine con i clienti. In questo modo l'azienda intera progredisce.



Se hai più di un OKR a livello di azienda e di team da impostare

Non importa quanti livelli hai nella struttura della tua organizzazione, la logica di allineamento rimane la stessa. Il lavoro effettivo è svolto dai team e gli obiettivi di livello più alto sono lì per assicurarsi che ci sia un focus unificato. Avere troppi livelli di obiettivi potrebbe facilmente complicare l'intero processo e potrebbe significare minori possibilità di successo.

Quindi pensaci bene: hai davvero bisogno di tanta complessità o no? Soprattutto, quando hai appena iniziato con gli OKR, ti consigliamo vivamente di mantenere il tutto più semplice possibile.
Se è necessario impostare obiettivi a livello di reparto (in modo da essere più specifici sull'area di interesse per diversi team), è necessario farlo dopo aver impostato e comunicato gli obiettivi aziendali (passaggi 1 e 2). Una volta che il dipartimento ha concordato la massima priorità per il trimestre (si consiglia di fissare solo gli obiettivi), i team possono continuare a impostare i propri OKR e allinearli al livello di dipartimento (fasi 3 e 4). Dovresti fare attenzione con l'impostazione dei risultati chiave a livello di dipartimento perché c'è un'alta probabilità che finiscano per essere effettivamente KPI.

Gli errori di allineamento più comuni

1: OKR vengono trasferiti a cascata dalla management ai team

2: Le squadre non si assumono la responsabilità dei loro risultati

3: Le aziende saltano la definizione degli obiettivi aziendali

Cominciamo con l'errore più grande che fanno molte aziende: **trasferiscono l'OKR dalla direzione ai team**. Questo è un errore per molte ragioni. Innanzitutto, quando qualcosa viene scaricato dalla gestione, è probabilmente un KPI e non un vero OKR. È difficile ottenere l'allineamento se non si impostano OKR corretti.

Non dovresti fare cascading con obiettivi o progetti. Lascia che i team, in qualità di esperti nella loro funzione, definiscano le aree da migliorare e su cui lavorare, al fine di aiutare a raggiungere l'obiettivo aziendale. Questo è il modo (forse anche l'unico) in cui i team possono ottenere il miglior miglioramento complessivo.

Questo ci porta al secondo errore più grande: **il management non si fida dei team per impostare i propri OKR e i team non si assumono la responsabilità.** I team sanno meglio quando si tratta di definire cosa è sbagliato o cosa migliorare nella propria area. Fanno il loro lavoro ogni giorno e hanno sicuramente la migliore visione d'insieme della situazione del team. Dovrebbero essere loro a impostare l'OKR della squadra.

Quando fai cascading, potresti sbagliarti completamente su ciò che è importante. Potrebbe anche succedere che le squadre non si sentano a loro agio nel non impostare il proprio OKR e nel non assumersi la responsabilità dei loro risultati. La direzione svolge ancora un ruolo importante nel processo di definizione degli obiettivi, ma non dovrebbe fare il lavoro al posto dei team. La direzione deve definire l'area di interesse per tutti i team e assicurarsi che tutti stiano impostando i propri OKR in base a ciò che l'azienda vuole ottenere. Inoltre, la direzione è responsabile dell'esecuzione del processo e del supporto dei team con feedback tempestivi.

Il terzo errore più grande è che **le aziende saltano la definizione di obiettivi a livello aziendale o non ne stabiliscono di buoni**. Come possono i team allinearsi se non c'è una direzione comune in primo luogo? Se ogni squadra imposta il proprio OKR separatamente, potrebbero persino finire per lavorare l'uno contro l'altro. Gli OKR funzionano meglio se c'è allineamento e unità in ciò che fanno i team.

OKR best practices e consigli

Anche se la struttura OKR è abbastanza semplice, ciò non significa che sia facile da implementare. Di solito ci vogliono da 2 a 4 trimestri di tempo perché le aziende inizino ad utilizzare gli OKR nel modo giusto. Di seguito alcuni consigli.

1.Imposta gli OKR prima dell'inizio del trimestre

Questo è particolarmente importante per gli Obiettivi a livello aziendale. Gli OKR possono richiedere molto tempo, pianificazione e accordo (soprattutto se è la prima volta che li impostate). È meglio iniziare a pianificare le 2-4 settimane prima dell'inizio del trimestre. In questo modo si è pronti a partire quando inizia.

2. Comunicazione

Comunicare gli Obiettivi con il resto dell'azienda e discutere i motivi per cui sono importanti. I leader dovrebbero incontrarsi insieme e discutere gli OKR del loro team. Da lì, i responsabili di reparto/dirigenti del team dovrebbero presentare ai loro team gli OKR e ottenere i loro feedback e le loro idee.

3. Allineare gli OKR di team agli obiettivi aziendali

Spesso le persone si entusiasmano a proporre nuove idee quando si tratta di OKR. Ma è importante non dimenticare il motivo per cui le state impostando: Allineamento! Assicuratevi che la maggior parte degli OKR a livello di team si colleghi a quelli aziendali. In questo modo tutti si muovono in una direzione unitaria. Un software con una visualizzazione completa ti permette di vedere tutti i tuoi obiettivi e come si collegano in un formato facile da visualizzare.

Esempi di utilizzo degli OKR

Ci sono molti modi sbagliati per scrivere OKR. Quando si impara per la prima volta può essere utile avere alcuni esempi di riferimento. Noi raccomandiamo OKRexamples.co, che ha centinaia di esempi di OKR per diversi team. Se si utilizza Weekdone per tenere traccia degli OKR e dei Check-in settimanali, è possibile vedere gli OKR di esempio quando si aggiungono gli OKR con l'OKR Wizard.

Esegui i tuoi OKR

Implementare un processo settimanale

È importante allineare le vostre attività settimanali ai vostri Obiettivi. Questo aiuta i dipendenti ad impegnarsi con gli OKR mentre lavorano e fa in modo che le loro attività contribuiscano a far progredire l'azienda. Potete saperne di più nella sezione Pianificazione settimanale e Check-Ins.

Impostare un check-in settimanale di team

E' importante impostare nuovi compiti settimanali e aggiornare il Team. Esaminate i compiti settimanali di ogni membro del team e assicuratevi che le loro task siano state completate. Qui potete anche concordare cosa dovete fare la prossima settimana per portare avanti i vostri OKR.

Rivedi i tuoi OKR con l'azienda

Revisioni aziendali alla fine del trimestre

Alla fine del trimestre si tengono le recensioni a livello aziendale. È importante assicurarsi che tutti partecipino al processo di revisione.

In questo modo tutti possono vedere a che punto è arrivato il team. Può anche essere utile lavorare con un OKR Coach per vedere come è andata e cosa si può migliorare quando si impostano nuovamente gli OKR. È anche una buona pratica fare una revisione a metà del trimestre. In questo modo è possibile assicurarsi che tutti siano sulla stessa lunghezza d'onda e affrontare eventuali problemi prima che sia troppo tardi. Quando si utilizza Weekdone per il monitoraggio OKR e il Check-in settimanale, il coaching OKR è incluso!

Revisione degli OKR per team

I team dovrebbero rivedere i loro OKR e scrivere tutto quello che hanno appreso. I team leader dovrebbero sintetizzare queste informazioni e condividerle nella revisione a livello aziendale.

Impostazione dei successivi OKR trimestrali

Come già detto, dovete già iniziare a pianificare gli OKR del prossimo trimestre 2-4 settimane prima dell'inizio. Mentre iniziate a pianificare, pensate a come sono andati i vostri OKR precedenti in modo da poterli impostare in modo più efficace nel prossimo trimestre.

Errori comuni con gli OKR

1.Il tuo Obiettivo è troppo o troppo poco sfidante

Potreste pensare che il raggiungimento del 100% degli obiettivi sia fantastico! Tuttavia, questo potrebbe in realtà significare che avete fissato obiettivi troppo facili da raggiungere. Gli obiettivi dovrebbero essere ambiziosi, ma non troppo difficili per spingere i dipendenti a raggiungere di più senza sentirsi sopraffatti.

Se si fissano obiettivi abbastanza ambiziosi, il raggiungimento del 70-80% di essi potrebbe già essere un grande risultato. Quando le squadre "si aspettano" di raggiungere il 70%, invece, il 70% diventa il nuovo 100%, e questo sconfigge lo scopo degli obiettivi di stretching.

2. Impostare e dimenticare i propri OKR

Dovreste aggiornare regolarmente i progressi dei vostri Risultati Chiave. Gli OKR dovrebbero essere discussi ogni settimana. Create un rituale settimanale intorno agli OKR per esaminarli con il vostro team. Altrimenti, alla fine del trimestre, potreste scoprire di essere fuori strada.

3. Hai troppi obiettivi o troppi risultati chiave

Troppi Obiettivi o risultati chiave possono far perdere di vista le vostre priorità. I team dovrebbero avere un massimo di 3 obiettivi per trimestre con un massimo di 3-5 risultati chiave per obiettivo. In questo modo, la quantità di lavoro sarà molto più gestibile e molto meno confusa.

4. I vostri risultati chiave non sono misurabili

I risultati chiave (KR) dovrebbero essere numerici. Sono ciò che rende possibile seguire i progressi verso il vostro obiettivo. I Risultati Chiave aiutano a definire l'aspetto del successo. Ti aiutano a capire quando puoi dire "Oh, siamo stati bravi!" I KR non guidano l'Obiettivo, sono in realtà il modo in cui si definisce il successo dell'Obiettivo.
È importante ricordare che gli Obiettivi (Goals) sono i vostri grandi e ambiziosi traguardi, i Risultati Chiave (Outcomes) misurano il raggiungimento di un obiettivo, e le iniziative (Outputs) sono le iniziative quotidiane che fate per raggiungere i vostri obiettivi.

5. Non hai presente il quadro generale

Questo problema si presenta quando gli obiettivi a livello di squadra non sono allineati con gli obiettivi aziendali o quando i piani settimanali individuali non contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di team.
Il management dovrebbe comunicare con i team leader il ruolo che il loro team svolge nel quadro generale e i dipendenti dovrebbero capire come le loro attività contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi del team e degli obiettivi aziendali. Assicuratevi di avere una riunione quando vengono creati gli OKR, in modo da poter spostare tutti in una direzione unificata.

Casi studio

BMAT è una compagnia musicale che è guidata dal desiderio di assicurarsi che ogni artista nel mondo ottenga il riconoscimento che merita. BMAT monitora e riporta la musica in televisione, radio, club e servizi digitali a livello globale.

Hanno avuto un incredibile successo grazie al loro sforzo e si sono espansi rapidamente dal 2015. L'ufficio centrale di BMTA si trova a Barcellona, ma hanno uffici in 12 paesi in tutto il mondo. Man mano che crescevano di dimensioni, cominciavano a perdere la concentrazione sui loro obiettivi, quindi cercavano un modo migliore per gestire i loro obiettivi trimestrali e allineare le loro attività settimanali.

Brais Suarez è responsabile delle comunicazioni e delle PR di BMAT. Abbiamo esaminato il modo in cui gli OKR hanno aiutato la loro azienda e l'importanza di avere obiettivi a livello aziendale.

Perché BMAT ha inziato ad utilizzare gli OKR

Secondo il direttore generale del BMAT, Jaume Vintro, nel 2015 avevano già sperimentato una crescita enorme. Non solo in termini di persone ma anche di dispersione della struttura gerarchica. "Abbiamo sempre avuto incontri settimanali per sincronizzare gli obiettivi di tutti, ma siamo arrivati a un punto in cui non siamo riusciti a stare al passo con tutti. Non volevamo perdere la nostra concentrazione sugli obiettivi a lungo termine" ha detto Jaume.

La trasparenza degli obiettivi aziendali è sempre stata un valore fondamentale, perché è in questo modo che ogni soggetto può essere coinvolto nella strategia generale dell'azienda. All'inizio di ogni nuovo trimestre, BMAT sentiva che c'era una crescente disconnessione tra gli obiettivi dell'azienda e le attività di tutti.

È diventato facile per le persone deviare dal loro obiettivo originale. A volte le persone assumevano compiti al di fuori dei loro obiettivi principali. Per evitare ciò, hanno iniziato a cercare uno strumento per mantenere il loro obiettivo e il loro progresso in prima linea nel lavoro di tutti.

Abbracciare il processo di implementazione OKR

Ci è voluto del tempo per abituarsi. Nell'intervista, Brais ha sottolineato l'importanza di impegnarsi nell'apprendimento della metodologia OKR e del software OKR. Brais ha detto che "dovresti adattarti allo strumento e non il contrario"

Come BMAT imposta e allinea gli OKR

BMAT stabilisce prima una serie di grandi obiettivi annuali, poi successivamente li divide tra ogni trimestre. Iniziano definendo le loro priorità e quindi iniziano ad assegnare le responsabilità principali tra i diversi team. BMAT si assicura che ogni team e dipendente sappia cosa deve fare per lavorare verso gli obiettivi generali dell'azienda. Quando stabiliscono il loro obiettivo, si assicurano di chiedere il contributo dei dipendenti.

Impostare gli OKR con Weekdone

Quando Brais ha iniziato con gli OKR si è subito reso conto che era necessario un software. "Mi è piaciuto Weekdone per la visione che ti offre dell'intera azienda. Inoltre puoi sincronizzare il tuo lavoro con altri team e condividerlo tramite una piattaforma automatizzata", ha detto Braids. Una volta fissati gli obiettivi trimestrali, funzionano in cicli settimanali in cui ogni lunedì Brais e il suo team tengono un'assemblea generale per pianificare la settimana successiva. "è l'unico strumento che abbiamo trovato che funziona bene con l'OKR trimestrale. Riflette i progressi dell'intera azienda e tutto è visibile a tutti". Brais e BMAT in generale si assicurano di collegare le attività settimanali agli obiettivi del team e dell'azienda. In questo modo, quando il loro progresso personale viene raggiunto, il progresso complessivo dell'azienda avanza insieme ad esso. Brais osserva che alcuni preferiscono segnare i loro progressi continuamente, personalmente preferisce farlo alla fine della settimana.

BMAT ha ora incorporato l'introduzione degli OKR e Weekdone nella formazione dei nuovi assunti. "Ora, quando qualcuno di nuovo si unisce, riceve le linee guida dal team operativo e gli viene insegnato come usare gli OKR".

Guida all'implementazione degli OKR

Una volta apprese le basi della metodologia OKR, il passo successivo è quello di iniziare ad implementarla. Quando si implementano gli OKR, è importante farlo in anticipo, iniziando qualche settimana prima del trimestre successivo per sfruttare al meglio la metodologia. La prima cosa da fare è prendere decisioni su quali team utilizzeranno gli OKR.
Alcune strutture comuni includono:

Team pilota

Concentrandosi su un solo team, è possibile risolvere qualsiasi problema nel ciclo prima di presentarlo a tutti. Allo stesso modo, otterrete una mini versione di come saranno i vostri livelli OKR, in modo da poter prevedere come funzioneranno gli OKR per il resto della vostra azienda.

Solo team leader

Iniziando l'introduzione degli OKR solo con i team leader, è possibile risolvere i problemi di allineamento e come gli OKR a livello di team si collegano agli obiettivi generali dell'azienda.
Il vantaggio di questo approccio è che questo cambiamento di mentalità è un enorme cambiamento per le organizzazioni, e se a bordo del team si guida correttamente, allora tutti gli altri vedranno che questo framework funziona e dovrebbe essere preso sul serio.

Tutti

Iniziare tutti ad utilizzare gli OKR in una volta sola può essere incredibilmente scoraggiante, ma è adatto alle PMI. Ci vogliono 2-3 trimestri per vedere appieno il valore degli OKR, quindi iniziare tutti insieme significa vedere i risultati prima.

Il processo

1-2 settimane prima dell'inizio del trimestre

Innanzitutto, iniziate a definire i vostri Obiettivi trimestrali a livello aziendale. Potreste anche voler avere obiettivi annuali a più lungo termine che si collegano a quelli trimestrali. Tuttavia, questo è facoltativo.

Un'altra cosa da notare è il mantenimento degli Obiettivi Annuali a livello aziendale. Gli Obiettivi Annuali non dovrebbero essere utilizzati da livelli inferiori o si perde il fattore di agilità dell'utilizzo degli OKR.

Quando si inizia con gli OKR, è importante ricordare che ci si deve concentrare solo su alcuni Obiettivi di alto livello. In questo caso, suggeriamo di impostare da 1 a 3 e di discuterne con i manager, i responsabili del team e chiunque altro sia coinvolto nel passaggio agli OKR, in modo che tutti siano d'accordo sugli obiettivi più importanti per l'azienda.

Esempio: Avete un obiettivo annuale per "aumentare la crescita dell'azienda". Quindi, per il primo trimestre, il vostro obiettivo sarà "comprendere e analizzare meglio i nostri clienti" o "creare un ambiente di lavoro migliore per i nostri dipendenti". Questi Obiettivi trimestrali vi aiutano a realizzare i vostri Obiettivi annuali cercando i risultati positivi di una migliore assistenza ai clienti o al personale.

Tips: Scrivi risultati chiave non iniziative.

Diciamo che state organizzando un evento. Ci sono una serie di compiti che devono essere svolti per farlo, per esempio, potreste aver bisogno di affittare una sede, prenotare una band, organizzare qualcuno da ospitare, assumere un catering, ecc. Questi sono compiti, non risultati chiave. I vostri Risultati Chiave dovrebbero misurare l'impatto dell'intero evento. Per esempio, i vostri Risultati Chiave possono essere: "vendere 2000 biglietti", "ottenere una valutazione di 4,5/5 da TripAdvisor", "raggiungere la notorietà in 5 diversi canali di notizie", o "far sì che il 50% dei partecipanti si iscriva alla newsletter aziendale e agli aggiornamenti sul prossimo evento".

Il passo finale prima di finalizzare gli OKR è un ultimo giro di feedback dove gli Obiettivi e i Risultati Chiave possono essere aggiunti, cancellati o modificati.

- **Check-in settimanali**

È incredibilmente importante che venga implementato e seguito un processo di check-in OKR. Ciò significa che le squadre dovrebbero avere un Check-in settimanale per vedere come i loro obiettivi (Objectives) stanno progredendo. Non aspettare la fine del trimestre per farlo, poiché gli OKR sono un processo di valutazione continuo.
Allo stesso modo, se nessuno controlla i propri OKR, probabilmente se ne dimenticheranno, distruggendo tutto il duro lavoro che avete fatto per definirli.
Per saperne di più su questo argomento, consultate la sezione relativa agli OKR e alla Pianificazione Settimanale e ai Check-Ins.

- **Una volta al mese**

Assicuratevi di avere un incontro anche al di fuori dei Check-in settimanali. Questo incontro dovrebbe essere tra i manager e i leader del team con lo scopo di identificare i problemi e i modi per risolverli.

- **1-2 settimane alla fine del trimestre**

A questo punto, l'intera azienda dovrebbe rivedere gli Obiettivi Aziendali per vedere i progressi che sono stati fatti verso di essi ad ogni livello. È sicuramente una buona idea raccogliere qualche input sugli OKR di questo trimestre e le idee per il trimestre successivo.
Allo stesso modo, se nessuno controlla i loro OKR, probabilmente se ne dimenticheranno, distruggendo tutto il duro lavoro che avete fatto per definirli.
Per saperne di più su questo argomento, consultate la sezione relativa agli OKR e alla Pianificazione Settimanale e ai Check-Ins.

- **Una volta al mese**

Assicuratevi di avere un incontro anche al di fuori dei Check-in settimanali. Questo incontro dovrebbe essere tra i manager e i leader del team con lo scopo di identificare i problemi e i modi per risolverli.

- **1-2 settimane alla fine del trimestre**

A questo punto, l'intera azienda dovrebbe rivedere gli Obiettivi Aziendali per vedere i progressi che sono stati fatti verso di essi ad ogni livello. È sicuramente una buona idea raccogliere qualche input sugli OKR di questo trimestre e le idee per il trimestre successivo.

Conclusioni

L'adozione della metodologia OKR richiede un cambio di cultura e di processi. Questo è più semplice per qualcuno rispetto che per altri, ma non permettete che questo vi scoraggi prima di partire. E' un processo individuale che richiede il bilanciamento delle migliori pratiche che funzionano per il tuo caso. Richiede un po' di rivalutazione della struttura attuale e del processo interno. Ma se mantieni un occhio critico sia verso la tua organizzazione che verso la metodologia stessa, c'è molto che puoi raggiungere.

Quindi è così, sei un OKR Master e ora puoi implementare in modo impeccabile obiettivi e risultati chiave... Non proprio, c'è ancora molto da imparare e il processo di apprendimento più grande sarà lavorare attraverso gli ostacoli mentre inizi a implementare gli OKR con il tuo team o azienda. Ma sei sulla buona strada e si spera che tu abbia una migliore comprensione sia delle metodologie che dei metodi coinvolti nel processo.

Ora per fare un po' di pubblicità

Inizia a implementare la metodologia OKR nella tua azienda con il software OKR Weekdone. Allinea l'obiettivo del team e dell'azienda con i tuoi compiti settimanali, dai feedback ai colleghi e assicurati trasparenza su tutta la linea. La parte migliore è che tutti gli account a pagamento ricevono un coaching OKR gratuito durante tutto l'anno per aiutarti a perfezionare il processo OKR all'interno della tua azienda. Iscriviti e ottieni una prova di 14 giorni per vedere di persona la potenza di OKR weekdone