

15Five

Guida completa agli OKR di 15Five

Come lanciare, tracciare e raggiungere i tuoi OKR



Introduzione

Il 20 luglio 1969, i primi due umani camminarono sulla superficie della Luna, e uno di loro che disse: "Questo è un piccolo passo per l'uomo, un passo da giganti per l'umanità". Quasi 50 anni dopo, la NASA dichiarerà: "Andremo sulla luna - per restare", annunciando la consegna di tecnologia permanente sulla superficie lunare da parte di società private. Dobbiamo chiederci, come avvengono imprese di successo monumentali come queste?

Tutto inizia con l'ispirazione. Qualcuno ha indicato il più grande oggetto visibile nel cielo e ha detto: "vogliamo andare lì". Poi arriva la strategia: innumerevoli team hanno pianificato ed eseguito la loro piccola parte, misurando i progressi lungo il percorso.

La tua azienda probabilmente non avrà i 400.000 ingegneri, scienziati e tecnici che hanno contribuito a realizzare gli sbarchi sulla luna, e potresti non essere in grado di indicare la luna per ispirare. Ma puoi rendere l'impossibile possibile con un processo chiamato Obiettivi e risultati chiave (OKR).

Grazie a giganti della tecnologia come Intel e Google e al libro di John Doerr, *Measure What Matters*, molti ora hanno familiarità con questo framework per la definizione e il monitoraggio delle priorità aziendali con la massima leva finanziaria e dei loro risultati. Gli obiettivi sono ciò che l'organizzazione, il team o l'individuo desidera realizzare e sono in genere qualitativi e limitati nel tempo. I risultati chiave sono concreti, specifici e misurabili e descrivono come raggiungerai l'obiettivo. L'obiettivo è il cosa e i risultati chiave sono il come, il dove e il quando.

In qualità di leader aziendale, il tuo compito è creare il cosa: una visione chiara a cui tutti possono allinearsi per raggiungere il successo. Senza visione, la tua gente sta praticamente camminando nella nebbia.

Qualunque sia la tua versione di sbarco sulla luna, questa guida è progettata per aiutarti ad arrivarci. È una risorsa per i manager a tutti i livelli per implementare gli obiettivi a livello aziendale stabiliti dalla leadership. Abbiamo incluso dettagli per lavorare con ogni dipendente in modo che abbiano obiettivi misurabili che hanno un impatto sull'intera azienda ogni trimestre dell'anno.

Il processo di creazione, misurazione e apprendimento dagli OKR può sembrare ingannevolmente semplice, ma non deve nemmeno essere eccessivamente complicato. Ecco solo alcune delle domande che incontrerai:

- Quanti obiettivi aziendali, di squadra e individuali dovremmo avere?
- Gli obiettivi saranno rigidi o potranno essere modificati durante il trimestre per soddisfare le esigenze aziendali?
- Come seguiremo i nostri OKR a livello aziendale?
- Dovrebbero essere basati sull'aspirazione (obiettivi ambiziosi) o sull'impegno (progettati come un modo per monitorare i progressi, con il 100% di completamento richiesto)?

È possibile utilizzare gli OKR per determinare promozioni e aumenti salariali? Ogni azienda è diversa, con una cultura, un modello di business e una filosofia di leadership unici. In questo eBook discuteremo gli OKR come parte della tua più ampia strategia di gestione delle prestazioni, condivideremo le ultime ricerche in modo che tu possa determinare perché un determinato corso è giusto per te e condivideremo strategie di implementazione e best practice.

- Quanti obiettivi aziendali, di squadra e individuali dovremmo avere?
- Gli obiettivi saranno rigidi o potranno essere modificati durante il trimestre per soddisfare le esigenze aziendali?
- Come seguiremo i nostri OKR a livello aziendale?
- Dovrebbero essere basati sull'aspirazione (obiettivi ambiziosi) o sull'impegno (progettati come un modo per monitorare i progressi, con il 100% di completamento richiesto)?
- È possibile utilizzare gli OKR per determinare promozioni e aumenti salariali?

Ogni azienda è diversa, con una cultura, un modello di business e una filosofia di leadership unici. In questa guida discuteremo gli OKR come parte di una più ampia strategia di gestione delle prestazioni, condivideremo le ultime ricerche in modo che tu possa decidere se una determinata modalità di applicazione è giusta per te, infine condivideremo strategie di implementazione e best practice.

Gli OKR possono aiutare qualsiasi business

ma esattamente come possono aiutare il tuo?

Indice

1. Preparazione al lancio

2. Adattare gli OKR alle tue performance strategiche

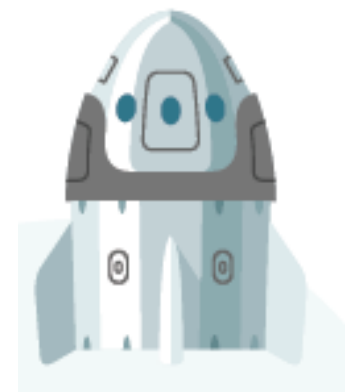
3. Lanciare i tuoi OKR

4. Stabilire obiettivi individuali che motivano

5. Migliori pratiche per la scrittura degli OKR

6. Critiche al sistema

7. Monitoraggio dei progressi (OKR come repository di dati)



1 PREPARAZIONE AL LANCIO

La pratica degli OKR è stata inventata da Intel negli anni '70 quando la società si è concentrata sulla creazione di processori per computer invece che di chip di memoria. Quando iniziò la rivoluzione dei personal computer, Intel stava utilizzando gli OKR per diventare uno dei maggiori produttori mondiali di microprocessori.

Oggi, la maggior parte della Silicon Valley utilizza il modello OKR come un modo per quantificare ciò su cui sta lavorando e misurare la capacità di raggiungere tali obiettivi. L'idea principale è dare la priorità ad obiettivi più grandi e importanti e quindi concentrarsi sui dettagli più fini.

In The Seven Habits of Highly Effective People, Steven Covey ha fornito l'analogia di mettere le pietre in un barattolo. Proprio come la giornata lavorativa, il barattolo ha uno spazio limitato. Quando le persone iniziano con la sabbia e i ciottoli (i piccoli compiti), non avranno spazio per le grandi rocce (i compiti più importanti e che richiedono tempo). Per adattare tutto, Covey suggerisce di mettere prima le rocce, poi i ciottoli, la sabbia e infine l'acqua. Iniziare la giornata con le attività più importanti consente di avere molto tempo per tutte le cose più piccole e meno importanti.

La stessa logica viene applicata a ogni trimestre dell'anno.

Concentrati solo su 1-3 obiettivi principali allineati con gli obiettivi aziendali perché la strada per il successo sta nel chiarire e trovare la giusta leva.



BENEFICI DEGLI OKR

PER CEO

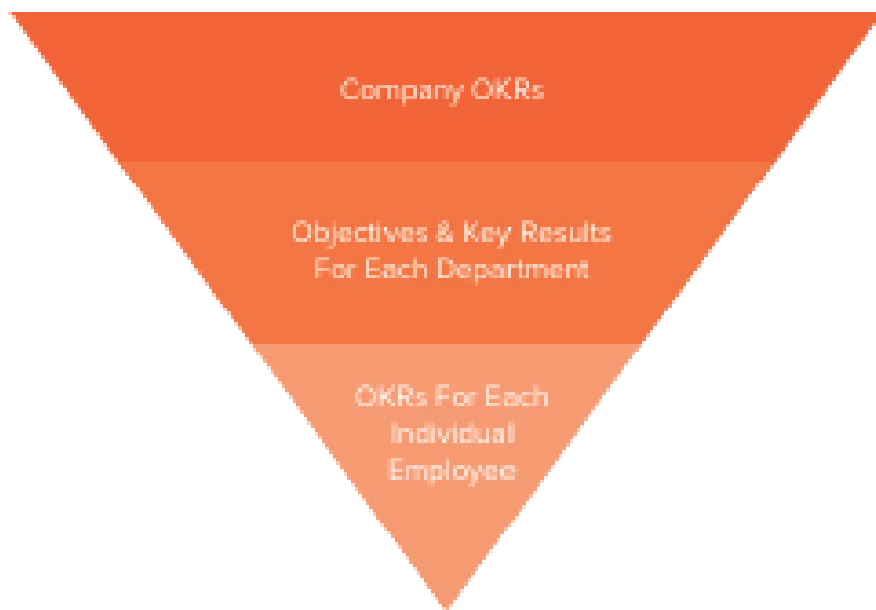
- Allineamento aziendale focalizzato sugli obiettivi: allineati con il tuo team di leadership sulle priorità principali e sulle attività di maggiore effetto leva ogni trimestre
- Adattare gli obiettivi alla visione, alla missione e ai valori dell'azienda per motivare la tua azienda con uno scopo
- Dare visibilità in azienda: progressi di funzioni e progressi individuali, vittorie e aree bloccate

PER I MANAGER

- Mantieni il tuo team concentrato, ispirato e allineato fornendo contesto e direzione e stabilendo le massime priorità ogni trimestre
- Aumentare la mentalità di crescita, concentrarsi sul progresso rispetto ai risultati e utilizzare la definizione e il raggiungimento degli obiettivi come opportunità di apprendimento
- Migliorare il feedback dei manager attraverso una gestione focalizzata sugli obiettivi

PER I MEMBRI DEL TEAM

- Sentire più scopo allineando gli obiettivi individuali agli obiettivi aziendali per vedere come il lavoro individuale porta avanti gli obiettivi aziendali
- Visibilità sulle priorità aziendali, sugli aggiornamenti e sui cambiamenti che hanno un impatto sul lavoro individuale
- Identificare le lacune di competenze e creare obiettivi di apprendimento per mantenere la crescita e lo sviluppo in primo piano e al centro
- Aumentare la responsabilità attraverso obiettivi trasparenti



IL PROCESSO OKR FUNZIONA IN QUESTO MODO:

- L'azienda fissa 3-5 obiettivi all'inizio di ogni periodo.
- Ogni squadra fissa 1-3 obiettivi che sono allineati con quelli aziendali generali.
- Ogni dipendente stabilisce 1-3 obiettivi e risultati chiave per ogni obiettivo, in linea con gli obiettivi del team e dell'azienda.
- Dipendenti e manager ottengono un accordo reciproco sugli OKR impostati come obiettivi ambiziosi che non sono facilmente raggiungibili e non sono legati alle valutazioni delle prestazioni.
- I dipendenti valutano gli obiettivi (assegnano loro un punteggio) alla fine di ogni trimestre (gli obiettivi fissati dall'azienda possono avere un successo compreso tra il 50 e il 70% per gli OKR aspirazionali o il 100% per gli OKR basati sull'impegno)
- Dipendenti e manager decidono se i dipendenti debbano mantenere obiettivi incompleti (cosa che si verifica solo se sono ancora importanti per l'azienda).
- Durante una revisione trimestrale, festeggia le vittorie e impara dai fallimenti.

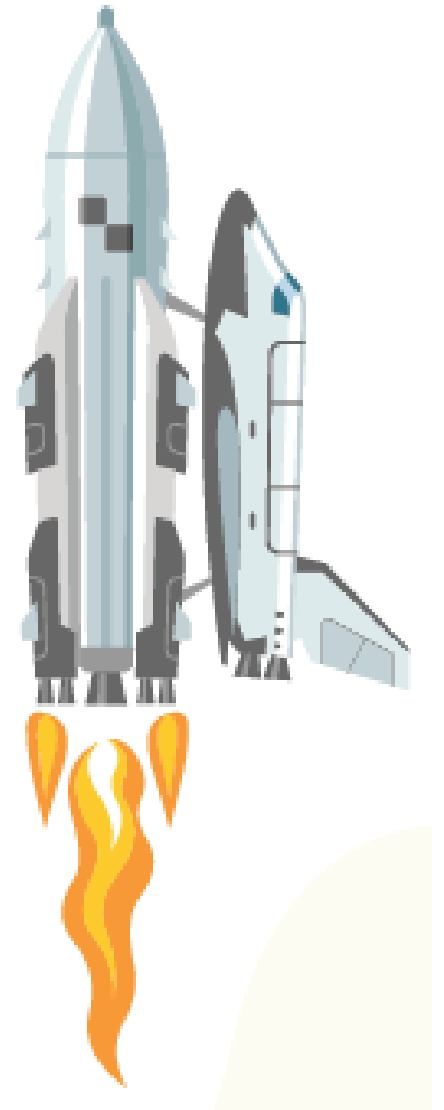


ADATTARE GLI OKR ALLA STRATEGIA DI GESTIONE DELLE PRESTAZIONI

Ogni azienda dispone di metriche e KPI per osservare e misurare regolarmente le prestazioni, ma quando si tratta di valutare le persone, l'analisi quantitativa è solo metà della storia. L'altra metà dell'analisi delle performance dei dipendenti e delle dinamiche del team implica l'ascolto dei dipendenti per ottenere un quadro completo della salute di un'organizzazione incentrata sulle persone.

I manager spesso guardano solo i dati invece di fare un passo indietro per vedere quali comportamenti dei dipendenti li hanno influenzati.

La piattaforma OKR è pensata per essere utilizzata in tandem con un Check-in settimanale che fornisce visibilità nel mondo di ogni dipendente. I manager possono scoprire le sfide dei dipendenti in modo da offrire supporto e persino scoprire cosa sta succedendo nella vita personale di un dipendente che potrebbe influenzare le prestazioni lavorative. Insieme, queste due pratiche offrono ai manager una soluzione elegante per ricevere il feedback dei dipendenti e rispondere in un modo che riallinea i dipendenti con i loro obiettivi trimestrali.



[Gestione delle prestazioni]
le pratiche si rafforzano a vicenda: l'attuazione di una pratica può avere un effetto positivo sulle prestazioni degli altri e portare ad una gestione più efficace delle prestazioni nel complesso.

Fonte: [McKinsey & Company](#).



Per parafrasare il poeta scozzese Andrew Lang, *non utilizzare i dati come un ubriaco: usa un lampione per il supporto piuttosto che per illuminazione*. Senza integrare i numeri con il contesto, i leader stanno solo cercando di indovinare il futuro della loro azienda. I leader dell'azienda che comunicano con i dipendenti per scoprire le loro sfide e idee sono meglio attrezzati per intraprendere azioni specifiche e per porre rimedio a disturbi come la bassa produzione. I manager devono ascoltare la storia approfondita dietro i problemi di prestazioni o vedere cosa funziona in modo da poterlo replicare altrove nell'azienda. Il quantitativo di per sé fornisce solo metà del quadro, ma quando i manager si muovono in fretta è possibile affrontare molte cose prima di un eventuale guasto. Quando le persone non si sentono a rischio condividono più apertamente le proprie idee e aiutano i manager a capire per cosa stanno lottando oltre a comprendere le loro capacità rendendoli così consapevoli delle cose che devono essere migliorate prima che sia troppo tardi. Il monitoraggio autonomo degli obiettivi non è sufficiente per produrre ottimi risultati. Per essere più efficaci, gli OKR fanno parte di un sistema completo di gestione delle prestazioni che include un check-in settimanale e riunioni individuali.

Ponendo le domande giuste ogni settimana, i manager ottengono una visione più approfondita delle motivazioni, distrazioni e altri problemi che influenzano o ostacolano i risultati:

- I manager possono vedere dove i dipendenti sono in difficoltà e offrire il supporto sufficiente per consentire loro di crescere nei loro ruoli e raggiungere i loro obiettivi.
- I dipendenti hanno l'opportunità di condividere i trionfi e di essere riconosciuti dalla direzione. I riconoscimenti aiutano a motivare i dipendenti a lavorare e a sollevare il morale.
- I manager possono scoprire rapidamente e facilmente i disallineamenti e apportare correzioni settimanali.

I check-in non riguardano solo la raccolta di informazioni, ma aiutano anche a creare un clima di fiducia. Chiedere ai membri del team "Come ti senti?" o "Dove sei in difficoltà?", da informazioni preziose come "Sono stressato perché abbiamo riorientato le procedure dipartimentali e sembra che ci siano ancora dei buchi nel nostro nuovo processo", o "Mi sto esaurendo e non riesco a dare il massimo". I manager possono quindi rispondere alle esigenze dei dipendenti prima che i problemi sfuggano di mano.



Quando i leader aziendali collegano le prestazioni agli obiettivi chiave con la comunicazione, attingono all'elemento umano della prestazione. Le persone si muovono in modo naturale per fare del loro meglio e sentirsi appagati. Mihaly Csikszentmihalyi ha scritto nel suo bestseller Flow: The Psychology of Optimal Experience, *"Più un lavoro assomiglia ad un gioco - con varietà, sfide appropriate e flessibili, obiettivi chiari e feedback immediato - più sarà divertente indipendentemente dal livello di sviluppo del lavoratore"* Stabilisci obiettivi, misurabili e poi conversa per replicare i trionfi e porre rimedio ai problemi. Gallup mostra che solo il 34% dei dipendenti è fortemente d'accordo sul fatto che il proprio manager sia a conoscenza dei progetti o delle attività su cui sta attualmente lavorando. Quando i manager tengono traccia degli obiettivi, dei progetti chiave e delle tappe fondamentali, il feedback che forniscono migliora. Durante il check-in, i manager vanno oltre i risultati e, attraverso l'uso di domande, integrano il feedback qualitativo nel processo OKR. Durante gli incontri individuali i manager ottengono una visione più approfondita del lavoro dei membri del loro team e dei fattori che influenzano o ostacolano il progresso.

QUALE SISTEMA OKR DOVREI UTILIZZARE? BASATO SULL'ASPIRAZIONE O SULL'IMPEGNO

Google è noto per aver fissato obiettivi decisamente ambiziosi e molte aziende hanno seguito l'esempio. Altre organizzazioni utilizzano una strategia diversa facendo in modo che team e dipendenti stabiliscano obiettivi più raggiungibili e utilizzano gli OKR come metodo per il monitoraggio degli obiettivi. Il successo verrà quindi valutato con un completamento del 90-100%, anziché del 60-70%.

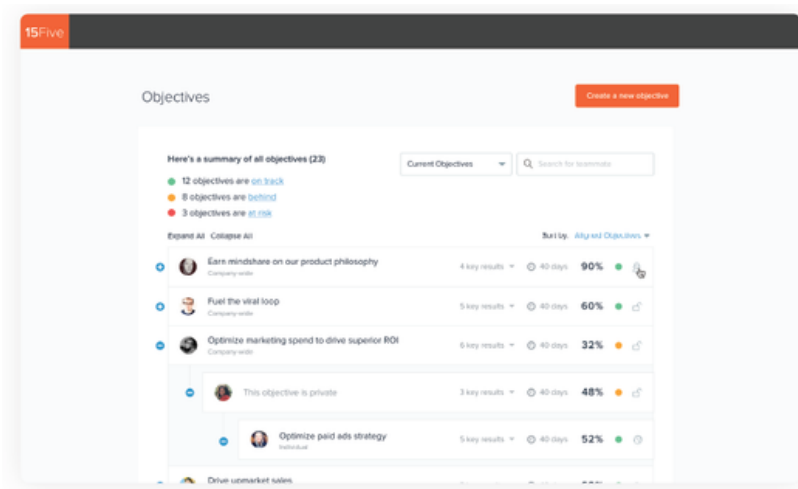
Raccomandiamo alle aziende di separare gli obiettivi estesi dalle decisioni retributive e, quando valutano le prestazioni per le decisioni di compensazione, di utilizzare i dati provenienti dal maggior numero possibile di misurazioni oggettive delle prestazioni, inclusi sia i comportamenti che i risultati. Nel complesso, gli obiettivi dovrebbero essere utilizzati per stabilire una direzione e definire un contesto per il lavoro che motiva i dipendenti collegando i loro sforzi alle priorità aziendali, conferendo così a compiti ad alto effetto leva maggiore scopo e significato.

UNA NOTA SULLE RICOMPENSE:

Quando parliamo di obiettivi in relazione alle valutazioni, la domanda più comune che sentiamo è se il completamento degli obiettivi debba essere collegati a promozioni e aumenti salariali. Se gli obiettivi sono obiettivi ambiziosi, non collegarli al pagamento. Alcune ricerche mostrano che obiettivi estremamente elevati combinati con incentivi economici portano a comportamenti non etici, poiché legare i premi al raggiungimento degli obiettivi può creare una mentalità del "risultato a tutti i costi".

3 LANCIA I TUOI OKR

Gli obiettivi aziendali sono fondamentali per dare priorità alle aree di interesse, dirigere l'attenzione e garantire che tutti siano allineati e motivati contribuendo a qualcosa di più grande del sé. Può sembrare buon senso, ma molte aziende non sono chiare sulle loro priorità principali o non le comunicano, perdendo così una preziosa opportunità per aumentare le prestazioni, il coinvolgimento e la motivazione. Di seguito scopriremo il segreto per un'efficace definizione degli obiettivi a livello aziendale:

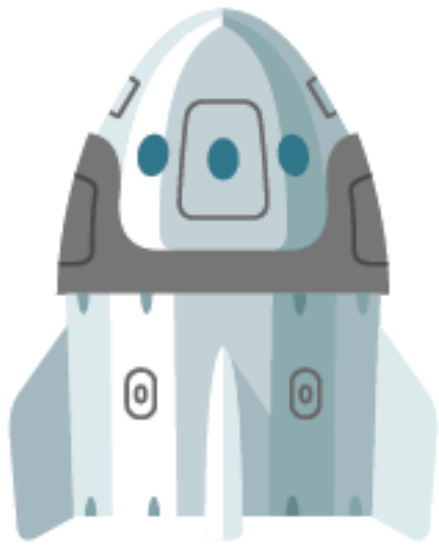


TUTTO INIZIA CON LA LEADERSHIP.

Un forte processo OKR inizia con il CEO e / o il senior leadership team, le persone responsabili della definizione della direzione dell'azienda. Non solo per sviluppare obiettivi annuali e trimestrali, ma per essere il principale sostenitore della missione, visione e valori dell'azienda. Gli obiettivi traducono la strategia in priorità organizzative, mentre gli obiettivi aziendali forniscono contesto e indicazioni ai dipendenti per allineare i loro sforzi con gli obiettivi del team e dell'organizzazione. Ogni leader aziendale deve aiutare i dipendenti a collegare il proprio lavoro a uno scopo più profondo e assicurarsi che l'intera azienda sia informata, allineata e ispirata a concentrarsi su ciò che conta di più. Si consiglia alla leadership superiore di impostare prima gli obiettivi aziendali, seguiti da obiettivi nidificati a livello di reparto che supportano il livello superiore e quindi consentire ai membri del team di allineare i propri obiettivi individuali con il reparto e gli obiettivi aziendali.

ASSICURATE L'ALLINEAMENTO.

Puoi indicare le tre priorità principali della tua azienda? La maggior parte dei dipendenti dice di non poterlo fare. Uno dei motivi è che molte aziende stabiliscono troppi obiettivi aziendali, rendendo difficile per i dipendenti tenerne traccia. Morten Hansen, professore di gestione a Berkeley e autore di *Great at Work*, mostra che le persone e le aziende ad alte performance "fanno meno e poi si ossessionano". In altre parole, le attività aziendali dovrebbero essere ridotte al minor numero di metriche possibili, al minor numero di obiettivi, al minor numero di passaggi, al minor numero di pezzi. I dipendenti e le organizzazioni che hanno scelto alcune priorità chiave e incanalano sforzi enormi per svolgere un lavoro eccezionale in quelle aree superano di gran lunga coloro che si sono eccessivamente impegnati in tante cose di poco conto. I CEO sono incoraggiati a stabilire e dare la priorità a un numero limitato di 3-5 obiettivi aziendali.



CASE STUDY: Live Intent

LiveIntent è una piattaforma tecnologica di marketing basata sulle persone che ha trasformato la posta elettronica nel modo più semplice e potente per commercializzare le persone in un mondo basato sul mobile. Sta cambiando il modo in cui oltre 2.000 dei più grandi marchi ed editori del mondo pensano all'email, aumentando tutto, dall'acquisizione all'attribuzione, promuovendo al contempo vendite e ricavi incrementali. Abby Hamilton e Caitlin McCann, vicepresidente e responsabile dello sviluppo delle persone di LiveIntent, insieme al team delle operazioni aziendali di LiveIntent, hanno riconosciuto la necessità di migliorare le comunicazioni interne durante questa fase di crescita. In particolare, i dipendenti si sono sentiti fuori dal giro quando si è trattato di capire su cosa stavano lavorando gli altri team e come questi sforzi si sono classificati collettivamente verso gli obiettivi aziendali. Caitlin e il team delle operazioni aziendali hanno collaborato e hanno iniziato la ricerca di uno strumento per unificare tutti gli obiettivi generali, fornire visibilità e tenere registri delle prestazioni più organizzati. Spinto dal CEO di LiveIntent, che si è mostrato entusiasta di trovare nuovi modi per misurare la responsabilità, le risorse umane hanno deciso di introdurre un sistema OKR in buona fede. Ciò offrirebbe una maggiore trasparenza negli obiettivi aziendali come base per tale responsabilità. Inoltre, con le attività amministrative sempre più automatizzate, ciò consentirebbe anche più tempo per l'ottimizzazione strategica dei processi. Tutte le funzionalità del software 15Five sono state universalmente accettate, ma alcune caratteristiche sono state molto apprezzate come gli OKR: la formalizzazione degli obiettivi consente ai team di trovare un migliore equilibrio tra la definizione di obiettivi abbastanza impegnativi e il loro successivo raggiungimento. Migliora anche la responsabilità nelle riunioni trimestrali della leadership, in cui possono celebrare ciò che hanno appena realizzato mentre fissano gli obiettivi per il trimestre successivo.

MOTIVARE CON SCOPO.

La ricerca dei famosi professori Richard Ryan ed Edward Deci mostra che la chiave della motivazione intrinseca sono l'autonomia, la maestria, la parentela e lo scopo. Gli obiettivi aziendali sono importanti perché forniscono un contesto che crea un'importante linea di vista verso lo scopo di livello superiore per il lavoro delle persone. Tre obiettivi strategici aziendali sono tutto ciò che serve.

L'IMPORTANZA DI OBIETTIVI COLLABORATIVI.

La maggior parte del lavoro oggi è svolto dai team e il supporto alla ricerca per i benefici degli obiettivi del team è molto forte. Quando i membri del team possono creare obiettivi insieme e vedere come il loro lavoro contribuisce al progresso, le prestazioni migliorano. Gli obiettivi collaborativi consentono ai team di allinearsi e lavorare insieme per portare avanti le iniziative aziendali.

STRUTTURARE OKR PER L'AZIENDA.

Le organizzazioni (soprattutto quelle più grandi) sono strutturate in una varietà di modi diversi, il che può aggiungere complessità al processo di allineamento dei dipendenti. L'allineamento non è solo dall'alto verso il basso e in genere si verifica in 3 modi:

1. Verticale - Gli obiettivi di un individuo si collegano (e non sono in conflitto con) gli obiettivi dei manager e del team.
2. Azienda / Missione - Un individuo può vedere chiaramente l'importanza dei suoi obiettivi perché sono collegati agli obiettivi e alla missione dell'azienda.
3. Orizzontale: gli obiettivi di un individuo sono collegati (e non sono in conflitto) tra i team.

4

STABILIRE OBIETTIVI PERSONALI CHE MOTIVANO

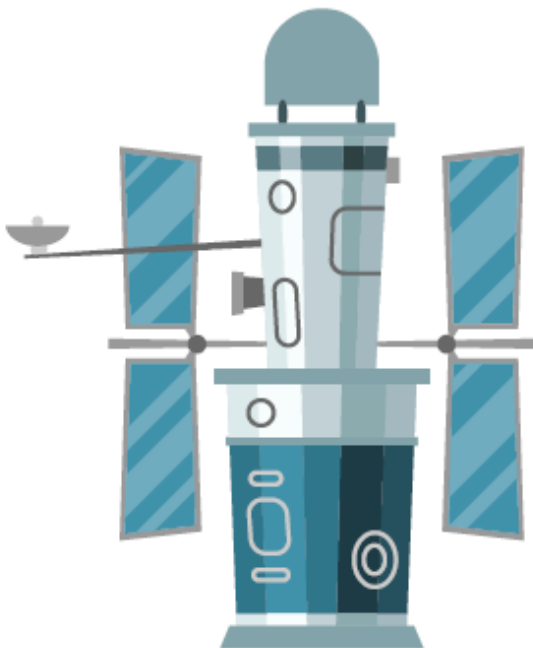
Quando ci riferiamo alla definizione degli obiettivi, la nostra definizione include ciò che molte persone chiamano "Goal Setting". La ricerca classica mostra ripetutamente che gli obiettivi sono estremamente efficaci per aumentare le prestazioni e il coinvolgimento. Quando le persone fissano gli obiettivi, decidono consapevolmente ciò che vogliono raggiungere e in quale arco di tempo, questo guida il comportamento, stimola e dirige l'attenzione di un dipendente che migliora le sue prestazioni. Tuttavia, non tutti gli obiettivi sono uguali, motivo per cui è importante parlare di ciò che è necessario per una definizione degli obiettivi veramente efficace:

1. GLI OBIETTIVI DEVONO ESSERE SIGNIFICATIVI.

I dipendenti sono più motivati a raggiungere obiettivi che sono personalmente significativi. Per promuovere la motivazione intrinseca in tutti i dipendenti, dovrebbe esserci una convergenza dei desideri in cui si allineano le esigenze aziendali e personali. Quando i manager e i dipendenti creano insieme obiettivi individuali, possono valutare l'interesse personale di un dipendente per i loro obiettivi ogni trimestre per garantire un'elevata motivazione.

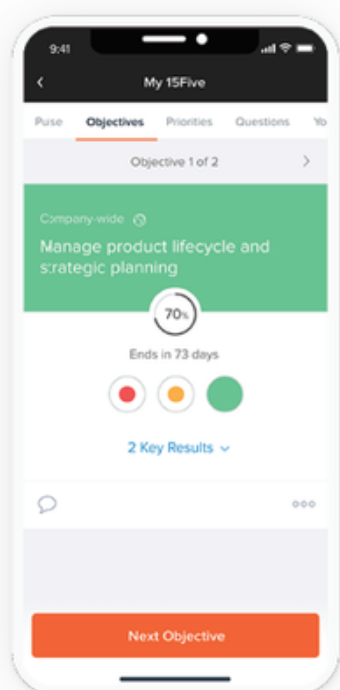
2. OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO PER LA CRESCITA E LO SVILUPPO.

La crescita e lo sviluppo sono uno dei principali fattori di coinvolgimento dei millennial. Tutti i dipendenti devono avere un certo livello di formazione, competenze ed esperienza per svolgere il proprio lavoro, quindi quando i dipendenti devono acquisire competenze, la ricerca mostra che è importante per loro fissare obiettivi di apprendimento piuttosto che obiettivi di prestazione. I dipendenti dovrebbero avere la possibilità di creare obiettivi di apprendimento per dare la priorità a eventuali lacune di competenze che impediscono loro di svolgere il lavoro in modo migliore.



3. IL POTERE DELLA PARTECIPAZIONE: FISSARE E ALLINEARE GLI OBIETTIVI INSIEME.

I manager hanno un'enorme opportunità di aumentare il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti stabilendo obiettivi insieme ai membri del loro team. Secondo Gallup, il 30% dei dipendenti concorda fortemente sul fatto che il proprio manager li coinvolga nella definizione dei propri obiettivi sul lavoro e coloro che sono fortemente d'accordo con questa affermazione hanno 3,6 volte più probabilità di essere coinvolti rispetto agli altri dipendenti. La partecipazione dei dipendenti alla definizione degli obiettivi è importante perché le persone non si impegneranno completamente per raggiungere gli obiettivi senza una voce nel processo. La partecipazione attiva aumenta l'equità percepita, in particolare facendo sentire la propria voce. I dipendenti dovrebbero fissare gli obiettivi con i loro manager ma mai completamente soli perché il driver più importante della performance deriva dalle aspettative fissate dal management. La ricerca di Gallup mostra anche che la produttività dei dipendenti aumenta in media del 56% quando i manager sono coinvolti nell'aiutare i dipendenti ad allineare i loro obiettivi con le esigenze dell'organizzazione o con lo scopo generale dell'azienda. Quando i dipendenti lavorano con i loro manager sia per creare obiettivi sia per allinearli alla missione dell'organizzazione e alle priorità principali, la produttività e il coinvolgimento aumentano.



I dipendenti il cui manager li coinvolge nella definizione degli obiettivi hanno una probabilità 3,6 volte maggiore di essere coinvolti al lavoro.

La produttività dei dipendenti aumenta del 56% quando i manager aiutano i dipendenti ad allineare i loro obiettivi con le esigenze o lo scopo dell'organizzazione.

UNA NOTA SULLA FLESSIBILITÀ

Secondo l'esperto di performance management, Alan Colquitt, gli obiettivi dovrebbero essere sufficientemente flessibili in modo che i dipendenti possano adattare, rivedere o persino abbandonare liberamente ciò che stanno facendo man mano che il loro lavoro si evolve e cambiano le priorità. La ricerca di Kuvass, Buch e Dysvik, tutti accademici nel campo della psicologia organizzativa, ha dimostrato un legame tra prestazioni lavorative inferiori e persone che vedono i propri obiettivi come inamovibili e non negoziabili.



LE MIGLIORI PRATICHE PER SCRIVERE GLI OKR

Come affermato in precedenza, i leader devono collegare il lavoro delle persone a uno scopo più profondo: la missione aziendale. Sebbene aumentare le entrate, aggiungere MQL o migliorare l'NPS dei clienti del x% sono tutti aspetti importanti su cui concentrarsi, la maggior parte delle persone è guidata dall'impatto, non dai numeri. In altre parole, i risultati chiave sono misurabili e gli obiettivi sono ciò che è significativo e stimolante.

Ecco alcuni esempi di Obiettivi nelle categorie più comuni in cui un'azienda vuole creare impatto:

- Reclutare e assumere persone fenomenali per portarci al livello successivo (crescita aziendale)
- Alza il livello sull'UX del prodotto (qualità)
- Generazione di lead (entrate) sostenibile e ripetibile
- Paga tutti generosamente per il loro duro lavoro (prestazioni)

Ecco alcuni esempi di obiettivi terribili:

- Intervista a 5 candidati per Design Lead il 30 aprile
- Aumenta la copertura del codice al 90%
- Raggiungi 732 lead ICP entro la fine del Q2
- Costruisci descrizioni accurate dei lavori per il 75% dei nostri lavori

La prima serie di esempi sono ottimi obiettivi perché sono vincolati nel tempo, qualitativi e significativi. Parole come "alza il livello" o "fenomenale" sono progettate per motivare. Al contrario, ciascuno dei terribili obiettivi di cui sopra è troppo quantitativo e specifico, il che li rende ottimi risultati chiave.

Ecco un esempio di una creazione top-down di OKR:

MISSIONE AZIENDALE -

Crea lo spazio in cui le persone possano diventare il loro vero sé

OBIETTIVO AZIENDALE -

Ripensare le basi del prodotto per soddisfare le esigenze aziendali

OBIETTIVO DEL TEAM -

Progettare un metodo flessibile per consentire ai clienti di classificare e trovare i dati

RISULTATI CHIAVE

- Ho scoperto i 3 principali punti deboli dei clienti aziendali tramite interviste e il sondaggio annuale di feedback
- Avere una soluzione convalidata con ingegneri e stakeholder interni con il 100% di approvazione sulla progettazione
- Ho convalidato la migliore soluzione con 2 clienti attraverso un feedback che ha una media dell'80% approvazione del progetto



CONSIGLI PER OKR STELLARI



1

LESS IS MORE

La maggior parte dei team o degli individui iniziano con troppi OKR perché credono che questo sia ciò che significa essere ambiziosi. Ma i tuoi OKR non dovrebbero mai essere usati per impostare metriche che rientrano nei bucket "business as usual" o "work as usual" --- non è una lista dei risultati complessivi del tuo lavoro. Né un team o un'azienda possono realisticamente raggiungere più obiettivi estremamente impegnativi tutti in una volta che li spingono in direzioni diverse e li confondono su ciò che conta di più. Concentrati radicalmente durante la creazione di OKR. Questo è il motivo per cui è così importante concentrarsi in modo radicale durante la creazione di OKR. Avere anche solo UN OKR potente e iper-focalizzato che raduna le persone a fare del loro meglio e fare progressi significativi in quest'area vale molto di più che avere una mezza dozzina di OKR distribuiti su vari domini di attenzione che producono risultati mediocri perché mancano di priorità. Se il tuo CEO ti chiedesse di scegliere, quale OKR farebbe la differenza più significativa nel modo in cui opera la tua azienda? Cosa cambierebbe le regole del gioco nel tuo settore? Quale OKR ispirerebbe e sfiderebbe i tuoi dipendenti a fare del loro meglio? Qui stanno le tue risposte.



2

BILANCIAMENTO DI AMBIZIONE E SUCCESSO

Con questo intendiamo bilanciare i risultati chiave basati sull'impegno (dove ci si aspetta che raggiunga il 100% della metrica) con i risultati chiave basati sull'aspirazione (dove hai solo il 50-70% di possibilità di raggiungere effettivamente la tua metrica). Le metriche basate sull'impegno sono tradizionalmente il modo in cui la maggior parte delle metodologie di definizione degli obiettivi si è verificata in passato, ed è ancora il numero di organizzazioni che hanno fissato gli obiettivi. Può essere particolarmente efficace per determinati obiettivi (come gli obiettivi di vendita) in cui devi davvero raggiungere la tua quota per avere successo. Tuttavia, gli OKR in generale ti chiedono di fare il tratto. Perché? Perché chi fa stretching più spesso fa di più. Forse più di quanto avessero mai immaginato possibile.



La ricerca per la definizione di obiettivi estesi risale al lavoro pionieristico di Edwin Locke alla fine degli anni '60 che sosteneva la definizione di obiettivi stimolanti. Quindi quanto si allunga? Un obiettivo che ha ancora circa il 50% di possibilità di successo è un mezzo felice, poiché è allo stesso tempo difficile, ma comunque raggiungibile. Imposta qualcosa di troppo irraggiungibile e potresti facilmente scoraggiarti e arrenderti quando stai ancora iniziando ma ripetutamente fallendo. Imposta qualcosa di troppo facile e hai limitato il tuo potenziale. Abbiamo scoperto che se sei ancora abbastanza nuovo nell'impostazione e nell'utilizzo degli OKR nella tua organizzazione, un buon punto di partenza per mantenere questo equilibrio è fare in modo che un risultato chiave per obiettivo sia di natura aspirazionale. Il resto dei risultati chiave per quell'obiettivo può rimanere basato sull'impegno in modo da poter ottenere la soddisfazione di avere alcuni successi, oltre ad abituarsi allo stretching più del solito.

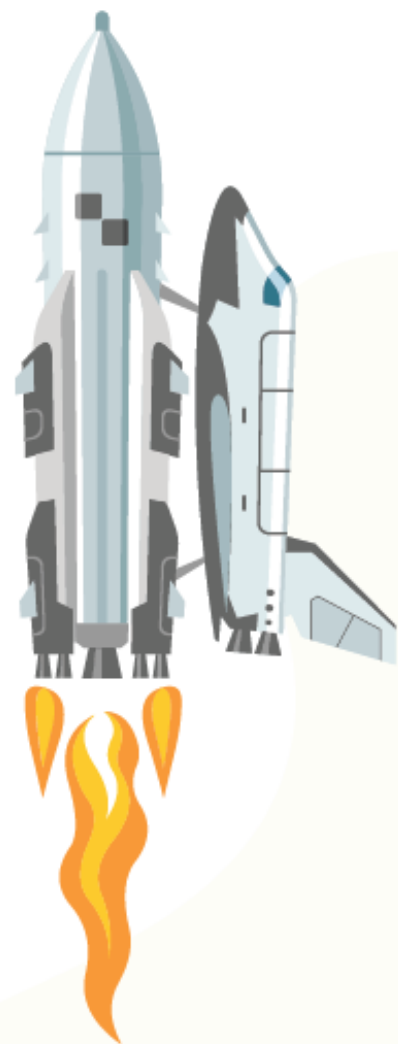
3

ATTENZIONE ALLE CONSEGUENZE DI LUNGO TERMINE

Lo vediamo spesso quando guardiamo agli obiettivi delle organizzazioni che iniziano con questo processo. Stabiliscono obiettivi che si concentrano esclusivamente su metriche basate sulla quantità o fortemente sbilanciati verso il monitoraggio delle entrate. Ma la definizione degli obiettivi dovrebbe essere un processo equilibrato. Ad esempio, se attraverso un duro lavoro e una notevole fortuna la tua azienda raggiunge un obiettivo di fatturato davvero ambizioso per l'anno, ma la tua forza lavoro è esaurita e il tasso di abbandono sta aumentando, negli anni successivi avrai davvero una redditizia attività di crescita? Se la tua nuova versione del software ha più funzionalità della concorrenza ma è piena di bug, a che punto inizierà a danneggiare la reputazione della tua azienda? Per evitare conseguenze indesiderate, assicurati di controbilanciare le metriche di quantità con metriche di qualità e ambizioni a breve termine con la fattibilità a lungo termine e i desideri della tua organizzazione. Altrimenti potresti ritrovarti a vincere un round, ma a perdere la partita.

BURST 

Questa introduzione abbreviata sulle migliori pratiche per la creazione di OKR è stata creata da [Burst Forward](#), una società di consulenza e formazione che ha aiutato i team di leadership in oltre una dozzina di settori con la definizione degli obiettivi e il processo strategico annuale, inclusi i clienti di 15Five.





Critiche al sistema

Non tutti sono fan della gestione basata sugli obiettivi. In questo capitolo affronteremo queste critiche comuni e le incomprensioni sugli OKR e altri sistemi simili:

1. OKR RALLENTANO IL RENDIMENTO

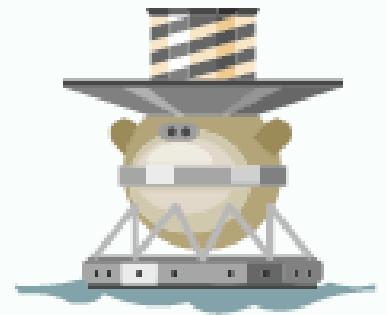
Alcuni dipendenti si sentiranno sopraffatti dagli obiettivi ambiziosi che si pongono ogni trimestre e la sopraffazione può causare un blocco. Ci sono un paio di modi per gestirlo:

- Secondo John Doerr, non creare troppi risultati chiave. 3 è sufficiente e 6 è il massimo assoluto per non rischiare di sovraccaricare eccessivamente la squadra. Ricorda che in questo caso vale la regola: "less is more".
- Non impostare mai alcun obiettivo aziendale e semplicemente allontanarsi dall'obiettivo. I manager devono controllare frequentemente per assicurarsi che i dipendenti rimangano in carreggiata.
- Andare oltre le metriche e porre domande qualitative. "Come te la passi? Quali sfide stai affrontando? Come posso aiutare?"
- Suddividere gli obiettivi trimestrali in obiettivi settimanali o bisettimanali. Fare piccoli passi sembra più gestibile e fornisce una tabella di marcia per completare l'obiettivo più ampio.

2. LA LORO FREQUENZA NON È IN SINCRO CON IL MERCATO

Gli obiettivi fissati trimestralmente possono sembrare non al passo con la frequenza dei cambiamenti all'interno dell'azienda (soprattutto per le piccole startup soggette a molti pivot).

- Gli obiettivi individuali e di squadra non esistono se sono legati dal resto. Devono essere legati agli obiettivi aziendali generali. Se un concorrente è migliore o l'investimento fallisce, i manager potrebbero dover cambiare la strategia.
- Cambia rotta se necessario, e crea nuovi risultati chiave che corrispondono al tempo rimanente per il trimestre. Tieni tutto in considerazione durante il debriefing.

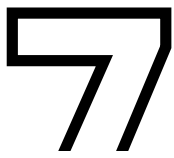


La direzione vuole fissare obiettivi elevati per tutti i membri dell'organizzazione, pur rimanendo abbastanza agile da aggiungerli o modificarli secondo necessità. Metti gli occhi più in alto di quanto si potrebbe pensare sia possibile e sii piacevolmente sorpreso dei risultati.

3. DIPENDENTI MENO FOCALIZZATI

I dipendenti possono essere intimiditi perché hanno paura delle ripercussioni per non aver raggiunto i loro OKR. La direzione può placare le loro preoccupazioni spiegando che i risultati chiave sono indipendenti dai criteri per le revisioni delle prestazioni:

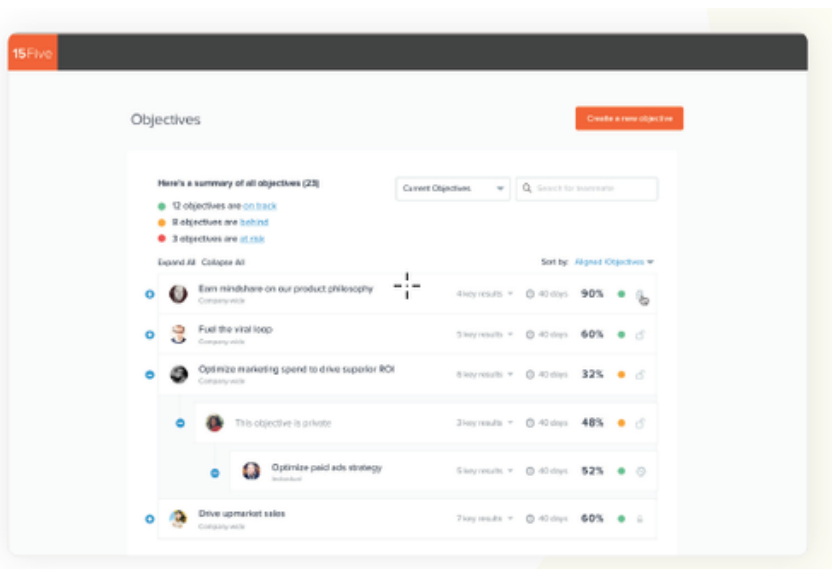
- Non legare i risultati chiave a prestazioni o compensi.
- Quando i risultati chiave sono basati sull'ispirazione, l'obiettivo di allungamento può essere compreso tra il 50% e il 70%, questo può aiutare a rimuovere il fattore di intimidazione.
- Quando i risultati chiave sono basati sull'impegno e monitorati fino al completamento al 100% senza essere legati alle valutazioni delle prestazioni, i dipendenti si concentrano sulle priorità elevate. I manager possono istruire le persone a dire no alle attività con priorità inferiore e aggiungerle ai segnalibri per il trimestre successivo.



Tracciare il progresso (OKR come data repository)

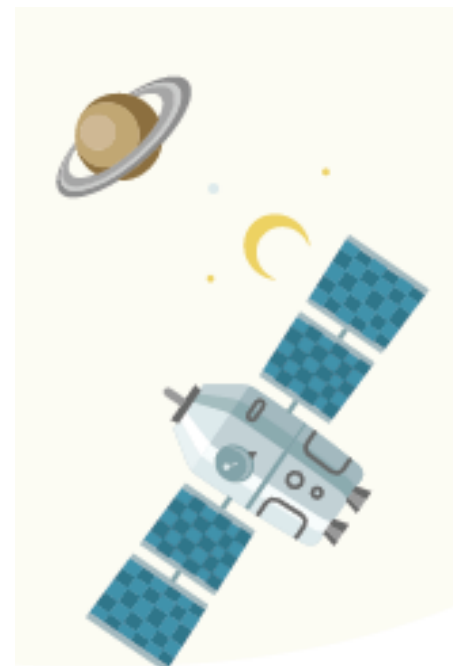
Credi che il monitoraggio degli obiettivi sia importante per il raggiungimento degli obiettivi tanto quanto la loro definizione?

La ricerca mostra che la capacità di vedere la distanza dall'obiettivo è fondamentale, quindi il monitoraggio del progresso è necessario affinché la definizione degli obiettivi funzioni. Il monitoraggio dei progressi rende incredibilmente facile vedere la distanza tra il risultato attuale e quello desiderato per gli obiettivi individuali, dipartimentali e aziendali. Ogni volta che un dipendente e un manager effettuano il check-in, i dipendenti dovrebbero essere invitati a monitorare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi, che possono essere condivisi pubblicamente con l'intera organizzazione se ciò si adatta alla strategia complessiva. Considera che gli OKR creano un pensiero disciplinato in modo che le persone diano la priorità ai loro obiettivi principali. Consentono a tutti nell'organizzazione di sapere cosa è importante e consentono una comunicazione più accurata perché tutti possono vedere le priorità di tutti gli altri. Aiutano a stabilire una cultura basata sulle metriche e aiutano a concentrare gli sforzi e garantire l'allineamento



INTERPRETAZIONE DEI DATI

Per aumentare le prestazioni e la motivazione, i manager dovrebbero concentrarsi sul progresso degli obiettivi rispetto ai risultati. Sebbene ciò possa sembrare controintuitivo per il manager orientato ai risultati, il senso è chiaro: il monitoraggio dei progressi aumenterà notevolmente la motivazione e concentrarsi solo sui risultati può portare a culture di malsana concorrenza interna.



Alan Colquitt, autore di Next Generation Performance Management, consiglia alle aziende di concentrarsi sull'ottimizzazione dei risultati e delle prestazioni invece di misurarle e valutarle. La trasparenza degli obiettivi e l'attenzione al progresso sono due tattiche chiave supportate dalla ricerca che aumentano la motivazione e la probabilità di raggiungimento degli obiettivi. Si consiglia di utilizzare un software che includa un dashboard delle metriche per fornire ai manager e ai vertici aziendali dati immediati per vedere chi è in ritardo o rischia di non riuscire a completare un obiettivo. Approfondire un livello fornisce analisi sugli obiettivi nei e tra i team in modo che non sorgano conflitti.

Come abbiamo detto sopra, sposare il quantitativo con il qualitativo è infinitamente più potente. Quindi, insieme ai dati, ogni manager dovrebbe porre ai dipendenti queste domande:

- **Quali sono i tuoi obiettivi in questo trimestre?**
- **Quali sono i nostri obiettivi a livello aziendale?**
- **Vedi dei conflitti tra i tuoi obiettivi e quelli di chiunque altro nella squadra?**
- **Quali sono i blocchi per raggiungere i tuoi obiettivi?**
- **Che cosa hai imparato in base al rendimento degli obiettivi dell'ultimo trimestre?**

L'ultimo pezzo del puzzle è fornire feedback ai team in tutta l'organizzazione. Chiedere se le persone comprendono le loro priorità crea allineamento e porre domande chiarificatrici lo mantiene.

Se c'è una risposta che propone un'idea o un blocco, ponendo a quella persona domande di follow-up come "Quale pensi sia il modo migliore per noi per implementarlo?", "Di quali risorse e supporto hai bisogno per farlo accadere?" o anche "Dimmi di più". Ciò consente alle persone di sapere che i manager si preoccupano e desiderano un'ulteriore articolazione di un'idea.

Supportare i dipendenti a svolgere il loro lavoro al meglio può essere difficile per le startup in fase iniziale e per le imprese consolidate con anni di successi alle spalle. Gli OKR consentono al management di guidare ogni squadra a stabilire obiettivi in linea con gli obiettivi aziendali. Possono dare alle persone lo spazio per svolgere il loro lavoro al meglio e fornire loro un feedback regolare del team per lavorare sempre come un'unità coesa nel far progredire l'azienda.



FONTI:

[The Seven Habits of Highly Effective People](#) by Stephen R. Covey

[Harnessing the Power of Performance Management](#) - McKinsey Survey

CIPD Technical Report, 2016
[Re-Engineering Performance Management](#) by Gallup

[Interpersonal Affect and Performance Appraisal: A Field Study](#)

[Flow: The Psychology of Optimal Experience](#) by Mihaly Csikszentmihalyi

[Notes, Quotes and Thoughts from The Culture Code](#) by Daniel Coyle

[Great at Work: How Top Performers Work Less and Achieve More](#) by Morten T. Hansen

[Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being](#) - APA

[Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey](#) - APA

[The Effect of Employee Learning Goals and Goal Commitment on Departmental Performance](#) - Journal of Leadership and Organizational Studies

[How Google Grades Employees, and How You Can Use the Same System at Your Company](#) - Business Insider

[Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Meta- Analysis of the Experimental Evidence](#) - Psychological Bulletin

[Next Generation Performance Management: The Triumph of Science Over Myth and Superstition](#) by Alan Colquitt

[Performance Management: Perceiving Goals as Invariable and Implications for Perceived Job Autonomy and Work Performance](#) - Human Resource Management

[Goal Monitoring: Why it Pays to Keep Your Eye on the Prize](#) - Science for Work

SU 15FIVE

15Five è una soluzione di gestione continua delle prestazioni che non solo guida la crescita e lo sviluppo dei dipendenti, ma consente alle persone di diventare il meglio di sé. Attraverso check-in settimanali strategici, 15Five offre tutto ciò di cui un manager ha bisogno per mantenere la visibilità e influire sulle prestazioni dei dipendenti, inclusi feedback continuo, monitoraggio degli obiettivi (OKR), riconoscimento, 1-on-1 e revisioni a 360°. 15Five è il software di gestione delle prestazioni più popolare su 246 fornitori e uno dei 50 prodotti in più rapida crescita su G2Crowd, con quasi 2.000 aziende lungimiranti che utilizzano la soluzione per tirare fuori il meglio dalle loro persone. Puoi registrarti per una demo o saperne di più sui servizi di implementazione su 15Five.com.