

White Paper “AI & OKR”

INDICE

White Paper “AI & OKR”	1
INDICE	1
1. Scopo del White Paper	2
2. Utilizzi attuali dell'AI nel processo OKR	2
2.1. Migliorare la definizione di Objectives e Key Results	2
2.2. Trovare ispirazione	3
2.3. Miglioramento nella comunicazione dei risultati e delle priorità	3
2.4 Aumentare gli Esperimenti attraverso AI e NoCode per fallire velocemente.....	3
3. Possibili utilizzi futuri	4
3.1. Migliorare il forecasting dei dati (con target migliori)	4
3.2. Generare strategie più efficaci	4
3.3. Migliorare l'efficienza nelle attività di reporting	4
3.4. Migliorare l'allineamento tra team	5
4. Rischi da evitare nell'utilizzo dell'AI.....	6
5. Soluzioni e consigli dagli esperti AIOKR	7

1. Scopo del White Paper

L'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi legati alla creazione e gestione degli OKR (Objectives & Key Results) in azienda rappresenta, senza dubbio, un enorme potenziale per ogni team che vuole raggiungere i propri obiettivi.

L'Intelligenza Artificiale, se ben utilizzata, potrà trasformare radicalmente la gestione dell'intera infrastruttura aziendale degli obiettivi, fino a cambiare il modo in cui quotidianamente lavorano i team all'interno del proprio ciclo di *strategy execution*.

Come *panel scientifico* dell'**Associazione Italiana OKR**, abbiamo scelto di dedicare il primo *White Paper* a questo argomento con lo scopo di fornire un contributo a tutto l'ecosistema di esperti e appassionati italiani alla metodologia, contenenti consigli su come poter utilizzare questa nuova tecnologia in modo da tutelare la **Cultura OKR** della quale, noi stessi, ci facciamo garanti.

I valori fondanti della Cultura OKR sono: trasparenza, condivisione, confronto, consapevolezza, responsabilità e miglioramento continuo.

2. Utilizzi attuali dell'AI nel processo OKR

Nel momento in cui viene emesso questo *White Paper*, esistono già diverse applicazioni dell'AI all'interno di alcune metodologie di applicazione del Framework OKR.

Le attuali soluzioni si concentrano in particolar modo sulla fase di generazione degli Obiettivi, di definizione dei Key Results e della fruizione di una reportistica utile a comunicarli. L'applicazione della tecnologia GPT agli OKR ha portato alla creazione di oltre 250 modelli di linguaggio specifici per questa finalità. Questi modelli già consentono di facilitare la pianificazione strategica e la gestione proattiva degli obiettivi aziendali.

Nascono ogni giorno nuove funzionalità e casi d'uso, anche sotto forma di test da parte dei maggiori *vendor software* sul mercato, questo elenco non vuole quindi essere esaustivo ma solo elencare gli scenari più diffusi.

2.1. Migliorare la definizione di Objectives e Key Results

L'Intelligenza Artificiale può essere impiegata per migliorare la definizione di:

- Objectives, dato uno specifico team e una generica idea di obiettivi, in modo da trovare delle forme più motivanti e adatte a descrivere lo scopo del team stesso (o della stessa mission aziendale, se a livello di azienda)
- Key Results, dati degli specifici Objectives a cui legarsi, aiutando i team a scegliere dei parametri adatti per misurare il proprio successo in termini di raggiungimento dell'obiettivo. E' infatti possibile utilizzare dei *prompt conversazionali* per chiedere all'AI di generare una serie di possibili Key Results in base agli obiettivi stabiliti, ottenendo così delle valide opzioni da cui partire.

2.2. Trovare ispirazione

Partendo da un documento aziendale o da Business Plan descrittivo, l'Intelligenza Artificiale può guidare il team alla strutturazione della propria *strategy execution* - rendendoli azionabili.

Vari software consentono agli utenti di caricare interi documenti, di ogni formato, che l'AI analizza per suggerire una struttura di Objectives, Key Results e iniziative da mettere in campo, compresa una tempistica adeguata per effettuare la reportistica di raggiungimento degli obiettivi nel tempo (in molte metodologie, chiamata *reporting* o *check-in*).

I team possono trovare ispirazione grazie all'AI anche sottoponendo dei documenti che non sono propri, ma di altre aziende *anche* competitor, per farsi aiutare a creare una strategia già strutturata attraverso la metodologia OKR.

2.3. Miglioramento nella comunicazione dei risultati e delle priorità

Un'altra possibilità molto sfruttata è quella di utilizzare l'AI per rendere la reportistica sugli obiettivi più fruibile, comprensibile e - di conseguenza - azionabile.

Una comunicazione efficace riesce a mettere in risalto i punti più importanti e non essere eccessivamente schematica, lasciando modo al team di spiegare il contesto in cui le aspettative sui risultati vengono o meno raggiunte.

Partire da una serie di numeri per *raccontare una storia*, è una caratteristica che l'AI può aiutare il team a fare, creando efficienza nel processo di gestione (il che aiuterà a renderlo più frequente e, quindi, più utile).

La comunicazione, inoltre, può riguardare anche la lista degli OKR attuali dei diversi team all'interno dell'azienda o di un reparto - senza attendere il momento del reporting. Gli attuali utilizzi dell'AI consentono di fare un *summary* di tutti gli OKR dei team e presentarli in maniera efficace, al fine di migliorarne l'allineamento verticale e orizzontale.

2.4 Aumentare gli Esperimenti attraverso AI e NoCode per fallire velocemente

Oggi, quando discutiamo di Intelligenza Artificiale, parliamo anche di strumenti capaci di generare rapidamente soluzioni digitali (da siti web a strumenti interni) senza dover scrivere una riga di codice. Stiamo parlando degli strumenti NoCode che sfruttano il potere della AI per velocizzare il modo in cui otteniamo un determinato valore.

Questi strumenti non si limitano a semplificare l'analisi e la pianificazione degli OKR, ma possono diventare fondamentali nel velocizzare il ciclo di sperimentazione per il raggiungimento dei Key Results.

Con l'ausilio dell'AI e del NoCode, i team possono rapidamente ideare, testare e rifinire le iniziative collegate ai Key Results, riuscendo quindi a portare avanti un gran numero di esperimenti contemporaneamente al fine di poter ottenere un progresso misurabile.

Ed è qui che il fallimento diventa un potente strumento di apprendimento. Incrementando il numero degli esperimenti, aumentiamo proporzionalmente i nostri fallimenti, da cui possiamo derivare insegnamenti vitali per affinare le nostre strategie e pratiche. È questa la chiave per una continua evoluzione e miglioramento.

3. Possibili utilizzi futuri

L'evoluzione continua dell'Intelligenza Artificiale offrirà un aiuto sempre maggiore a tutti i team che vorranno applicare la metodologia OKR per raggiungere i propri Obiettivi Sfidanti.

Oltre alla efficace gestione e comunicazione degli obiettivi, l'AI potrà aiutarli molto sulla gestione dei dati e sull'allineamento in strutture complesse e - sempre di più - anche aperte alle organizzazioni partner.

Si pensi a progetti trasversali tra più reparti e, addirittura, tra più aziende. Ecco alcuni possibili scenari e vantaggi che ci aspettiamo nei prossimi mesi.

3.1. Migliorare il forecasting dei dati (con target migliori)

Un aspetto cruciale riguarda la capacità del team di predire le *performance* aziendali basandosi sui dati disponibili, in modo da poter fissare dei target numerici che siano sfidanti ma non impossibili.

L'Intelligenza Artificiale fonda la sua forza proprio nella capacità analitica e predittiva che i team che dispongono di una quantità significativa di dati, potranno sfruttare sempre di più per velocizzare e migliorare il processo di definizione dei target.

L'analisi avanzata dei dati e il *forecasting continuo* possono consentire ai team di anticipare le sfide future e le opportunità, fornendo loro anche dei consigli di pianificazione strategica.

3.2. Generare strategie più efficaci

L'utilizzo dell'AI per fornire soluzioni sotto forma di strategie o iniziative, rappresenta un'area di potenziale ed enorme sviluppo. Attualmente, questo aspetto è migliorabile e richiede ulteriori rifiniture per garantire la coerenza e la pertinenza delle proposte generate con gli obiettivi aziendali. Tuttavia, se ottimizzato, potrebbe avere un impatto significativo sulla capacità di un'azienda di adattarsi alle mutevoli dinamiche del mercato.

Anche grazie ai dati, infatti, l'Intelligenza Artificiale potrà aiutare i team a **predire meglio ciò che accadrà** (in termini di rischi e opportunità) e prendere le migliori iniziative. In sostanza, diventare un alleato per influenzare di più i fattori esterni e interni, raggiungendo così più spesso i propri Obiettivi.

Un punto cruciale di questa prospettiva è che disponendo di dati altamente specifici, l'AI possa andare oltre la mera predizione e iniziare a generare direttamente iniziative strategiche e task rilevanti - accorciando il ciclo di *strategy execution* del team. Questa capacità potrebbe rappresentare un salto significativo nell'automazione dei processi decisionali, offrendo soluzioni immediate e su misura per le *esigenze di gestione agile* sempre più emergenti.

3.3. Migliorare l'efficienza nelle attività di reporting

Uno dei maggiori ostacoli che diversi team incontrano nell'utilizzo continuativo della metodologia OKR è quella di non avere i *giusti dati* e disponibili all'istante. Grazie all'Intelligenza Artificiale e alla sua capacità predittiva, si potranno generare dei modelli predittivi e di *machine learning* in grado di simulare i dati di chiusura con un alto grado di affidabilità, e velocizzare grazie a ciò il Ciclo di ottimizzazione strategica legato agli OKR.

Invece di aspettare la fine del trimestre, e talvolta qualche settimana ulteriore per avere a disposizione dei dati su cui ragionare, l'AI potrà aiutare le aziende ad avere dei *dati stimati ma affidabili* subito

dopo la chiusura del periodo, per poterli rendere azionabili attraverso l'esecuzione strategia. Ciò efficientia tutto il sistema di gestione, compreso l'allineamento verticale, e - solo in un secondo momento - quel risultato stimato potrà essere validato con dati consuntivi, gestendo eventuali gap.

3.4. Migliorare l'allineamento tra team

Quando i team e gli obiettivi in azienda sono molti, diventa complesso individuare eventuali disallineamenti tra funzioni o tra progetti in atto. L'Intelligenza Artificiale potrà aiutare nel processo di *conflict checking*, allertando i team di eventuali contrasti all'interno delle proprie strategie e fungendo da promotore dello spirito collaborativo che permea gli OKR e su cui si basa la totale trasparenza del sistema.

In questo modo, si potrà migliorare l'allineamento verticale all'interno di ogni funzione ma, soprattutto, quello orizzontale che è spesso causa di rallentamenti e difficoltà nel raggiungimento dei risultati attesi.

4. Rischi da evitare nell'utilizzo dell'AI

Il corretto utilizzo dell'AI in relazione agli OKR richiede una valutazione attenta dei potenziali rischi derivanti da un approccio superficiale o errato - che potrebbe impattare il messaggio sotteso al metodo e la Cultura OKR basata su collaborazione ed equilibrio.

Uno dei rischi più evidenti è la **banalizzazione del processo**, che si manifesta quando ci si affida completamente ad uno strumento (quale che esso sia, e a prescindere dalla sua sofisticatezza) senza un fondamento metodologico e culturale solido.

L'implementazione di sistemi avanzati di *forecasting* basati su dati storici, per esempio, può risultare efficace solo se si esamina attentamente l'intero contesto in cui le decisioni devono essere prese, perché limitarsi a una visione parziale può portare a conclusioni distorte e decisioni non ottimali. Inoltre, l'eccessiva efficienza ed automazione nel processo di reporting potrebbe limitare il coinvolgimento attivo dei membri del team, senza farli crescere nelle proprie capacità strategiche e approccio mentale per obiettivi.

La corsa alla generazione massiva di iniziative strategiche può inoltre portare da una “fase strategica” entusiasmante ma poco focalizzata, quindi poco equilibrata, pagandone le conseguenze nella successiva “fase di esecuzione”. Un focus esclusivo sulla fase strategica potrebbe tradursi in una mancanza di entusiasmo e impegno durante le fasi di esecuzione e reazione, che sono cruciali per il successo a lungo termine.

Un altro rischio di de-focalizzazione risiede nella facilità di generazione attraverso l'AI degli OKR stessi, sia in termini di Objectives che di Key Results, il quale potrebbe portare ad una proliferazione eccessiva degli stessi. Un numero eccessivo di obiettivi può diluire l'attenzione e le risorse, riducendo l'efficacia complessiva del Sistema.

5. Soluzioni e consigli dagli esperti AIOKR

Questi alcuni consigli da parte degli esperti del *board scientifico dell'AIOKR* per tutti i team italiani che si avvicinano all'Intelligenza Artificiale nel processo di gestione dei loro Obiettivi Chiave:

1. la parte importante degli OKR non risiede mai nel semplice reporting dei dati, quando nel profondo **percorso di cambiamento culturale** che generano nel team, abituando le persone a parlare periodicamente di priorità future, di risultati ottenuti e di strategia;
2. vengono sempre prima le Persone e la Cultura aziendale, poi i concetti metodologici e solo alla fine gli strumenti - come i software e l'Intelligenza Artificiale;
3. è essenziale validare ogni proposta dell'AI, che nella generazione di idee dovrebbe essere usata come brainstorming. Il consiglio per ogni team è “*use it for wrong*”, cioè provare a contrastare ogni idea che l'Intelligenza Artificiale propone in modo da evitare la proliferazione (sia di iniziative che obiettivi) e la de-focalizzazione. L'IA deve liberarci tempo per permettere al team di ragionare di più, suggerendo stimoli che permettano alle Persone di ragionare;
4. non interrompere gli incontri di **allineamento** verticale e orizzontale che dovrebbero essere presenti in ogni organizzazione, anche di persona, per portare avanti una Cultura di collaborazione e delle relazioni di fiducia, molto più impattanti sul lungo termine. L'AI dovrebbe svolgere il ruolo di consigliere e mai di decisore, identificando problemi e mettendoli sul tavolo;
5. ricordare che l'Intelligenza Artificiale è sempre frutto di stime e, come tale, è soggetta ad errori e imperfezioni. Il modo migliore per aiutarla a diventare più precisa è quella di fornirle un numero sempre maggiore di dati su cui effettuare le sue stime; quindi, affiancare ad ogni *Key Result* dei KPI che misurino gli specifici fattori (esterni ed interni) connessi all'obiettivo.

Si ringraziano per il contributo al White Paper gli Associati (in ordine alfabetico):

- | | |
|------------------------|---------------------|
| • Cipriani Luca | • Ruggeri Marco |
| • Mazzaro Andrea Maria | • Scarpellino Marco |
| • Orsenigo Alessandro | • Troso Luca |
| • Palmitesta Daniele | • Zisa William |



