



MAKING THE CASE FOR OKR

WHITE PAPER

Nikhil K Maini

Founder & Managing Director – OKR International
01 Nov. 2020

OKR INTERNATIONAL

www.okrinternational.com



INTRODUCTION

Iniziamo ragionando sul perchè gli OKR sono necessari. Ad Ottobre del 2015, Jeff Immelt (CEO di GE), nella sua intervista McKinsey Publishing diceva, “Nell’era digitale pensare di sedersi una sola volta all’anno per fare qualunque cose è strano, è decisamente bizzarro”. Dato quello che noi crediamo essere fondamentale per avere successo nel mercato di oggi e di domani (Purposeful Organisation, Agile Leadership, Culture, Empathy e Digitization), abbiamo bisogno di creare un ecosistema organizzativo che possa portare beneficio a questi bisogni. Fare affidamento su sistemi che sono stati creati per condizioni di mercato che non sono più valide è pura stupidità. Dunque, come gli OKR possono essere una soluzione per tutto questo? Analizzeremo ciò che le organizzazioni necessitano oggi, piuttosto disperatamente, per sostenersi e crescere. Nelle mie conversazioni con 45 CEOs e CXO, imprenditori di start-up e scale-up, i seguenti fattori sono emersi come fondamentali per il successo delle organizzazioni. Esamineremo nel dettaglio come gli OKR abilitano ciascuno di essi.

Converti Rapidamente la Strategia in Esecuzione

Pianificare è utile, ma non è tutto. Se le organizzazioni non sviluppano un robusto meccanismo per allineare le risorse per la creazione di eccellenza esecutiva, il fallimento è certo. I sistemi tradizionali di goal-setting ed esecuzione fanno molto affidamento su sistemi meccanicistici e datati che non sono solo defunti, ma non portano più alcun risultato. La parte triste è che molti business leader non sono a conoscenza delle alternative. In un panorama in cui le aziende affrontano cambiamenti esponenziali, le loro risposte a questi cambiamenti rimangono lenti. Questo fa sentire le aziende vulnerabili ed ha un impatto sia sui fatturati che sui profitti.

L'incapacità delle aziende di essere abbastanza agili per rispondere in tempo ai cambiamenti nel mercato è uno dei fattori più grandi, ed allo stesso tempo meno sorvegliati, responsabili del declino della salute e longevità delle aziende. Dunque, che cosa conduce a questa lentezza? Molte organizzazioni fissano degli obiettivi come parte dei loro "Annual Operating Plan", e li mescolano con il loro ciclo annuale di performance management. Le performance delle risorse sono valutate utilizzando delle gaussiane e la forza lavoro viene forzata ad entrare in una scala di valutazione alla fine dell'anno. Nassim Nicholas Taleb nel suo libro intitolato "The Black Swan" descrive in maniera eccellente la sua convinzione che la Gaussiana sia la *great intellectual fraud* (GIF). La questione è che se valuti il 70% della tua forza lavoro come mediocre (3 rating), loro cominceranno ad adeguare il loro comportamento alla valutazione.

Gli OKR sono concepiti per essere idealmente slegati dalle strategie di premialità relative alle performance e sono definiti su base trimestrale. Questo permette ai team ed agli individui di valutare i cambiamenti nel mercato, cambiare direzione in tempo e, ancora più importante, di imparare a fallire rapidamente (fail fast). Gli OKR stanno rapidamente emergendo come uno degli strumenti più importanti per il goal setting e l'esecuzione della strategia a livello mondiale. Gli OKR sono il valore aggiunto che aiuta le aziende a mobilitare le proprie risorse usando un framework che si avvale di misurazioni condotte regolarmente e revisioni dei progressi costanti per rendere possibile l'implementazione rapida dei diversi programmi strategici e tattici. Ridefinire gli arcaici cicli annuali in più frequenti cicli trimestrali permette alle organizzazioni di cambiare direzione in tempo e rispondere ai cambiamenti nelle attività di clienti e competitor.

Più Focus sulle Priorità

Con una crescente numero di aziende che competono nel mercato, tutto sembra una priorità. Quello che un'azienda sceglie di non fare è altrettanto importante, se non più importante. Questo è strettamente connesso con purpose, vision, mission ed i valori aziendali. Questi elementi permettono ai leader di prendere decisioni quando si trovano di fronte ad un dilemma. La prioritizzazione fornisce la chiarezza che è necessaria prima di avanzare e focalizzandosi su quello che è davvero importante, indica la direzione da seguire. Che cosa fai, dunque, una volta conseguita la chiarezza? Questa ti aiuta a investire le tue risorse limitate allineando le intenzioni professate con gli investimenti. È importante avere costantemente presente il principio di Pareto, anche detto regola 80-30. I leader devono guidare le loro organizzazioni focalizzandosi sul 20% degli obiettivi che fornisce l'80% dei risultati. La parte migliore che a noi piace chiamare OKR.

Gli OKR forniscono un solido framework per focalizzarsi su quello che conta davvero, le priorità. Questo permette alle organizzazioni di eseguire queste priorità con passo veloce ed agilità. Chiaramente la predisposizione ed il buy-in della leadership continuano ad essere cruciali per il successo. L'obiettivo ultimo degli OKR è quello di aiutare le aziende e/o i team a dare una priorità ai propri obiettivi e prendere decisioni su come utilizzare le diverse risorse organizzative, in particolare le persone, il tempo ed i soldi, per il raggiungimento di questi obiettivi comuni.

Un maggiore Allineamento di Obiettivi ed Effort

Nel 2008 lavoravo come consulente per una compagnia televisiva DTH (Direct-to-Home) che aveva avviato una trasformazione della cultura organizzativa. L'executive team includeva alcuni "hero leaders" che provenivano da business school facenti parti della cosiddetta Ivy League. Nonostante ci fosse una immensa competenza, intelligenza commerciale ed esperienza all'interno del team, notavo che facevano fatica con l'allineamento. Avevo, inoltre, ravvisato che ognuno dei "hero leaders" finiva per raggiungere o superare il suo target annuale (operando dalla sua torre di avorio). Ciononostante l'azienda continuava ad essere in rosso. Questo è illogico, no? Come possono i dipartimenti raggiungere i loro target ed allo stesso tempo l'azienda non essere in grado di generare profitti e crescita? Ebbene, questo non è un esempio isolato. Molte organizzazioni nel mondo soffrono di questo male, che io chiamo "disconnessione sistemica".

Non si può costruire un veicolo assemblandolo utilizzando il miglior motore di un'azienda, la migliore trasmissione di un'altra, il migliore chip di un'altra ancora ecc. Se le parti non sono in grado di parlare tra di loro, sono inutili. Se si tenta di assemblare un veicolo in questo modo, non si riuscirà nemmeno a metterlo in moto, men che meno farlo muovere di un centimetro. Perché il sistema lavori in maniera ottimale, i sotto-sistemi devono lavorare in maniera ottimale. Il "Systemic Thinking" è costruito su questi principi. C'è ancora una condizione che deve essere soddisfatta. I sotto-sistemi devono anche essere correlati l'uno con l'altro in modo da creare interdipendenza tra loro, in maniera molto simile a gli ingranaggi di un macchinario si incastrano l'un l'altro.

Perché un team/organizzazione (sistema) funzioni, gli eroi non sono necessariamente le persone giuste. La finale del campionato mondiale di calcio del 2014 è un grande esempio di come la Germania ha vinto contro l'Argentina anche se una parte sostanziale del mondo facesse il tifo per Messi. In maniera simile, molti club di calcio spendono milioni per acquistare giocatori, ma finiscono per perdere per semplice incompatibilità tra i giocatori. Se la supply chain non è in grado di produrre quantità di prodotti sufficienti in tempo, numeri di vendita più alti potrebbero non avere alcun effetto. Se il reparto acquisti di una compagnia produttrice di smartphone non è in grado di acquistare abbastanza chip ed in tempo l'obiettivo team di sviluppo del prodotto di lanciare un numero di prodotto sul mercato senza precedenti rimarrà irraggiungibile.

Gli obiettivi del team vendite nel mondo degli OKR, per esempio, non apparterranno solo a quel team e lo stesso vale per altri gruppi dell'organizzazione. Dall'altro lato se una piccola organizzazione con una struttura gerarchica snella utilizza gli OKR, saranno gli obiettivi generali dell'organizzazione a guidare la scelta dei propri OKR da parte dei membri del team.

Gli OKR e la loro struttura potenziano il "Systemic Thinking". Incoraggiano i leader a convertire la strategia in obiettivi annuali e dividere questi goal in obiettivi trimestrali. Nel fare questo diventa critico per i team e i sotto-team allinearsi agli obiettivi ed allo scopo generali dell'organizzazione. Bisogna, inoltre, verificare se c'è un vero allineamento top-down, bottom-up e orizzontale tra i team ed i membri. Tutti dovranno lavorare verso gli stessi obiettivi. Il risultato? Un motore ben oliato che genera grande valore per l'organizzazione.

Il Bisogno di Creare Valore

È piuttosto comune incontrare casi in cui le risorse che lavorano senza sosta per completare dei task e sono completamente all'oscuro del perché fanno quello che fanno.

Questo non solo disconnette le risorse e le demotiva, ma non fa niente per creare valore. Le risorse in tutto il mondo vogliono più autonomia ed empowerment nello svolgimento del proprio lavoro. L'autonomia è la libertà di agire indipendentemente mentre l'empowerment è l'affidamento del poter di prendere decisioni. Autonomia ed empowerment sono strumenti per un fine e questo fine è il raggiungimento di obiettivi. Questi obiettivi sono dettati

(o idealmente dovrebbero esserlo) dalla vision, mission, values, purpose e dalla strategia dell'organizzazione. Quindi, come tutto questi si connette alla creazione di valore ed agli OKR?

Facciamo l'esempio di John a cui viene chiesto di condurre 10 interviste al giorno come parte del suo ruolo all'interno del recruitment team di un dipartimento HR. Jane, dall'altro lato, ha ricevuto un obiettivo differente, quello di assumere e portare a bordo 2 posizione chiave entro i prossimi 3 mesi. A questo punto la domanda sarebbe come John approccia il suo lavoro ogni giorno. Il suo focus sarà quello di completare 10 interviste al giorno. Jane, invece, sarà più focalizzata sul risultato finale e questo le permetterà di prendersi carico dei risultati del suo lavoro.

Gli OKR, specialmente i Key Results, vengono definiti in modo che aiutino a creare autonomia ed empowerment. KR scritti bene sono basati sull'outcome (valore) e non sull'effort (attività). I KR (basati sull'outcome) supportano il raggiungimento di un Objective, trasferendo alle risorse ed ai team il potere di decidere qual è il modo migliore di raggiungerlo. Le risorse ed i team dovranno scegliere i progetti, task, attività da portare avanti che alla fine permetteranno di conseguire il risultato (valore) desiderato. E c'è di più! Le risorse sono adesso obbligate a guardare oltre le attività definite in maniera stringete per essere in grado di ottenere i risultati. Vedremo come questo processo funziona in un dettaglio maggiore nei prossimi paragrafi.

Più Interdipendenza ed Allineamento

Un'organizzazione è un'ecosistema di parti interdipendenti. A queste parti è richiesto di lavorare in modo da consentire al sistema di lavorare in maniera integrata per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. Quando i sotto-sistemi lavorano in silos opachi, le risorse non sono in grado di contribuire agli obiettivi dell'organizzazione in maniera significativa.

Mi viene in mente una azienda di telecomunicazioni che otteneva il 65% delle vendite tramite un canale di vendita indiretto gestito da una terza parte. Questo canale contribuiva a quasi l'80% delle lamentele dei clienti che portavano ad un notevole churn rate. Il team di "Service Excellence" offriva con grande fatica soluzioni che limitavano i danni, mentre i manager del team sales e del team "Service Excellence" non avevano mai affrontato la situazione faccia a faccia. Questo tipo di problemi di allineamento si riscontrano troppo spesso. Una delle ragioni più frequenti citate per il passaggio agli OKR, nel mio lavoro fino a questo momento, è la necessità di accrescere la collaborazione e l'allineamento all'interno dell'organizzazione.

I rapidi cambiamenti nel mercato e le richieste dei clienti unite all'incremento dell'utilizzo della tecnologia hanno reso le operations delle organizzazioni molto complesse. Il bisogno di avere un sistema in cui i cambiamenti in una parte dell'organizzazione (ed il loro impatto) possono istantaneamente essere viste in un'altra parte collegata sta diventando un fattore critico di successo. Siccome gli OKR incoraggiano la trasparenza e l'allineamento insieme ad un'armonia nella definizione degli obiettivi e nell'effort di implementazione, l'adozione di questo framework diventa d'obbligo. All'interno del framework, gli OKR richiedono un allineamento top-down, bottom-up ed orizzontale prima dell'implementazione. Questo assicura che tutti nel sistema facciano ricorso alle proprie risorse per il raggiungimento dei Big Hairy Audacious Goal. E siccome gli OKR sono concepiti per essere trasparenti, i membri del team riescono a vedere i cambiamenti real-time e gli effetti di questi sugli altri team, permettendo, dunque, a tutti di essere costantemente allineati e di riallinearsi con regolarità.

Rapida Innovazione

Apple, Alphabet (Google), Amazon, Microsoft e Samsung, in ordine di apparizione, sono state classificate come le 5 aziende più innovative nel 2020 da Boston Consulting Group. Che cosa hanno in comune? La loro abilità di generare valore attraverso la costante rottura dello status-quo. L'innovazione è un fattore chiave che spinge le organizzazioni da una S-Curve alla prossima. Questo permette alle aziende di creare Unique Selling Proposition (USP), incrementare la produttività, battere i competitor, trattenere i clienti e generare valore e crescita.

Quando le decisioni chiave vengono prese negli uffici all'apice dell'organizzazione lasciando da parte l'intelligenza collettiva della forza lavoro sul campo, l'innovazione viene sconfitta. I team che operano in silos, mancanza di trasparenza, incapacità dei leader di mobilitare l'intelligenza collettiva della propria forza lavoro e lo scarso allineamento degli obiettivi contribuisce a questa sconfitta. In un ambiente così inefficace, non è un caso che l'innovazione rimanga solo un sogno.

Gli OKR diventano quindi il framework a cui rivolgersi per alimentare un sistema davvero agile agendo come il percorso per una trasformazione culturale per ogni team o organizzazione. La sperimentazione rapida di iniziative all'interno del mondo degli OKR, un mindset "fail-fast", sicurezza psicologica per prendere rischi calcolati, collaborazione, apprendimento e sprint continui nei segmenti di prodotto, servizio ed operativi creano un ambiente dove l'innovazione prospera.

Employee Engagement & Ownership

Risorse non coinvolte sono una crescente preoccupazione per le aziende nel mondo. Cerchiamo, quindi, di capire che cosa causa questo mancato coinvolgimento. La lista è piuttosto lunga: leadership non all'altezza, mancanza di autonomia ed empowerment, crescita professionale scarsa o nulla, mancanza di sviluppo personale, ecc.

Nel mio lavoro su employee engagement e cultura organizzativa nel corso degli ultimi 2 decenni, ho trovato che la causa principale è l'incapacità delle risorse di vedere come il proprio lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi generali dell'organizzazione. Mi piace chiamare questo aspetto "Job Significance". Quando qualcuno non è in grado di vedere l'impatto del suo contributo, questo lascia una sensazione di delusione professionale rispetto al lavoro.

Per pura virtù del loro design intrinseco gli OKR sono portati a creare una cultura di comunicazione top-down e bottom-up. Mentre il design top-down permette la creazione dell'intento strategico e tattico, l'approccio bottom-up porta l'esperienza sul campo, l'intelligenza esecutiva e un chiaro contributo delle persone nei team. Attraverso l'allineamento ed in coinvolgimento trasparente delle risorse su tutta la linea, vengono creati livelli più alti di engagement ed ownership.

Conclusioni: Fallisci rapidamente tramite una cultura di sicurezza psicologica

A questo punto dovresti aver notato come questi elementi non solo funzionano come fattori che causano il fallimento di un'organizzazione, ma possono anche agire come una leva per fare in modo che l'organizzazione cresca e prosperi. Avrai anche notato come questi elementi siano correlati. Gli OKR aiutano le organizzazioni a costruire agilità, migliorare le interdipendenze, incrementare i livelli di innovazione e creare più ownership ed engagement per le proprie risorse. Gli OKR sono, quindi, anche una scelta automatica per le aziende che vogliono creare una "PACED (Purposeful Organisation, Agile Leadership, Culture, Empathy and Digitisation) led company".