

# REVERSE

human  
resources  
science

**OKR:**  
cosa sono e perché possono dare la svolta  
al tuo metodo di gestione e valutazione  
degli obiettivi.



Per il futuro di ogni business è necessario creare un goal model finalizzato alla creazione di valore per tutta l'azienda, dal singolo all'insieme. La metodologia OKR ha portato una reale rivoluzione per chi ha saputo introdurla correttamente. Ecco tutto ciò che devi sapere in merito.

## 1. Ieri: MBO e KPI, oggi: OKR

Le aziende e i manager sono da sempre alla ricerca di strategie per migliorare le prestazioni dei collaboratori.

Il metodo più diffuso per la valutazione degli obiettivi è quello degli MBO, cioè *Management By Objectives*, che si basa sul classico rapporto obiettivi prefissati/ risultati raggiunti/ eventuali premi concordati. Gli MBO possono essere individuali o di team, e sono generalmente annuali.

Dagli anni '80 si sono diffusi i KPI, acronimo per *Key Performance Indicator*: seguendo questa modalità si misura il raggiungimento degli obiettivi secondo indicatori numerici. Se si sceglie di lavorare con i KPI è necessario pianificare a monte dei macro-obiettivi di lungo periodo il cui risultato finale si possa ottenere dalla somma di più risultati numerici di breve e medio periodo. Il focus in questo caso è tutto sul risultato e non sulla modalità.

Nel 1999, Andy Grove, il fondatore di Intel, introdusse per la prima volta l'idea degli OKR (Objectives and Key Results), perfezionata poi da John Doerr, all'epoca salesperson di Intel e futuro membro del board di Google.

È proprio a Mountain View che gli OKR hanno preso vita nella loro definizione attuale, e **oggi tutte le aziende più all'avanguardia del mondo li usano** o li hanno usati: tra di esse LinkedIn, Spotify e Zynga.

**Larry Page, co-founder di Google**, ha dato il suo pieno appoggio a questa metodologia nella sua prefazione al libro di Doerr, *Measure what matters*, bibbia sull'argomento OKR:

"OKRs have helped lead us to 10× growth, many times over. They've helped make our crazily bold mission of 'organizing the world's information' perhaps even achievable. They've kept me and the rest of the company on time and on track when it mattered the most".

Oltre a Google, dove vengono utilizzati sin dalla fase di early execution, sono stati utilizzati anche da molti ex-dipendenti che sono diventati a loro volta founder di nuove aziende (ad esempio il fondatore di Luchidchart, o la founder di Node).

## 2. Ma cosa sono esattamente gli OKR?

La metodologia OKR **non si focalizza esclusivamente sul risultato, ma soprattutto su come raggiungerlo**. Tre delle principali particolarità degli OKR sono:

- vanno fissati **trimestralmente o al massimo semestralmente**, quindi sono l'ideale per le realtà in forte crescita o che vogliono raggiungere un obiettivo ambizioso in un lasso di tempo relativamente breve, ma si è presto visto che si adattano molto bene anche alle realtà più strutturate in cui i processi lunghi e poco chiari vengono gestiti in maniera più concreta e immediata grazie agli OKR; tutti gli obiettivi che vengono prefissati ai singoli, o ai team, sono poi **resi pubblici, condivisi con tutta l'azienda**;
- **non sono collegati a premi economici**, quindi possono convivere con MBO o altri piani di compensation. Come vedremo nei prossimi paragrafi, l'obiettivo deve essere una sfida in cui ogni collaboratore concorre per il raggiungimento del risultato complessivo, sganciandosi dai numeri portati dal singolo, quindi chiaramente l'obiettivo economico snaturerebbe il tutto: se si collegassero gli OKR a premi monetari, la fiducia e la trasparenza necessarie sarebbero inesorabilmente compromesse.

La struttura degli OKR prevede per ogni objective diversi key results, strettamente correlati all'obiettivo. Quindi si distinguono così:

- **Objective:** l'obiettivo deve essere molto ambizioso e di natura qualitativa. **Se è facilmente raggiungibile non è l'obiettivo giusto**, poiché bisogna considerarlo come una missione, qualcosa di eccitante e stimolante che ispiri tutto il team;
- **Key Results:** i key results devono avere una natura quantitativa, cioè devono essere misurabili. Tendenzialmente ci sono dai tre ai cinque key results per ogni objective e servono ad **arrivare allo scopo seguendo la logica from-to**. I key results devono essere flessibili perché forniscono la direzione da prendere per l'obiettivo, e questa può necessitare di revisioni in corso d'opera.

Qualche altra informazione necessaria per cominciare:

Gli OKR di ogni team **devono avere un «owner»**, ossia una figura responsabile di prendersi cura degli obiettivi del team. Durante la valutazione dei collaboratori, ogni key result sarà valutato su **una scala da uno a cento o da uno a dieci**, per poi calcolarne una media. Si tratta di valutazioni oneste e in trasparenza più che di numeri palesi: come vedremo più avanti, il macro obiettivo deve essere qualcosa che motiva sinceramente tutti i collaboratori.

### 3. Un esempio irrealista ma non troppo

Per capire meglio come funzionano gli OKR, facciamo un esempio poco realistico ma divertente e significativo.

**New York, 2030:** un asteroide di 14 chilometri di estensione sta per impattare New York e si prevedono effetti catastrofici sulla città, che diventerà un cratere.

Le autorità, disperate, non trovando soluzioni sicure si vedono costrette ad affidarsi a metodi poco ortodossi: tutti sanno che vive a New York un supereroe in possesso dei poteri che potrebbero salvare la città, ma nessuno fino ad oggi ha accettato l'idea della sua esistenza e tanto meno del suo possibile coinvolgimento in cariche pubbliche.

Ma si sa, a mali estremi, estremi rimedi, e così gli viene dato l'incarico di salvare New York.

Il supereroe, che è più umano di quanto ami far credere, si chiude nel suo rifugio a riflettere: come raggiungere l'obiettivo che gli è stato affidato e quali sono gli step necessari per poterlo raggiungere?

Dopo due giorni il suo piano è pronto:

**Objective:**

Salvare New York

**Key results:**

- Convincere il Governatore dello Stato di New York a dichiarare lo stato d'emergenza.
- Far evacuare gli 8 milioni di abitanti di New York.
- Sviluppare uno scudo magnetico che disintegri l'asteroide.



Sembra una missione impossibile, ma i tre punti vengono presto sviluppati in questo modo:

- Convincere il Governatore dello Stato di New York: il supereroe conterà sulle proprie skill di persuasione e negoziazione per convincere il Governatore che, oltre ai suoi superpoteri, c'è bisogno della collaborazione dei rinforzi armati per gestire le situazioni di panico che si verificheranno.
- Far evacuare gli abitanti: il supereroe chiederà la collaborazione del Capo del Dipartimento di Polizia di New York per spingere la popolazione ad abbandonare l'epicentro dell'impatto.
- Sviluppare uno scudo magnetico: qui il supereroe può contare sui propri superpoteri e generare lo scudo magnetico quando l'asteroide sarà in avvicinamento.

Come previsto infine l'asteroide si avvicina e impatta sulla città. New York è **complessivamente salva ma in parte distrutta**. Brooklyn è parzialmente ridotta in macerie: lo scudo magnetico non ha disintegrato completamente l'asteroide, ma è stato sufficiente per indebolirlo. Il supereroe ha convinto il Governatore della serietà della minaccia e insieme sono riusciti a gestire al meglio la crisi in poco tempo, facendo evacuare cinque degli otto milioni di abitanti di New York nel massimo della sicurezza ed evitando focolai di violenza.

**Il supereroe può quindi considerare raggiunto il suo Objective: New York è complessivamente salva, anche se i singoli key results sono stati raggiunti parzialmente.**

## 4. Cosa ci insegna la storia

Come accennato sopra, l'obiettivo deve essere così ambizioso da essere difficilmente raggiungibile, e quindi **un raggiungimento, per esempio, all'80% è da considerarsi ottimo.**

**Ottenere un punteggio del 100% non è l'obiettivo.** Se il punteggio fosse superiore al 90%, probabilmente significherebbe che l'obiettivo era troppo facile da raggiungere e che non c'era spazio di miglioramento per il collaboratore. Se il punteggio raggiunto è troppo basso, evidentemente invece l'obiettivo era inadeguato in qualche suo aspetto. Il focus infatti non è semplicemente sul raggiungimento degli obiettivi ma sul **continuous improvement durante i processi**, sul continuo evolversi dei singoli e dei team. Le potenzialità di tutto ciò sono enormi.

«Se riesci a completare il 100% del tuo modello OKR, vuol dire che qualcosa non va bene. Probabilmente non sei stato abbastanza audace. Un buon valore in Intel, o Google, si ferma al 70%.» racconta Doerr.

**I key results servono a capire se si sta andando nella direzione giusta**, dove si stanno facendo più progressi e, in caso, dove migliorare per facilitare il raggiungimento dell'obiettivo.

Lavorare in questa modalità spinge il singolo a trovare personalmente il metodo per raggiungere l'obiettivo, **focalizzandosi sui benefici reali che ne deriveranno invece che sull'ansia da numero.**

Altri due enormi vantaggi:

- si incentiva l'autonomia sul lavoro e allo stesso tempo si migliorano il lavoro di squadra e il senso di appartenenza: si crea infatti molta solidarietà tra persone che condividono lo stesso macro-obiettivo o che lavorano su obiettivi correlati. la natura pubblica degli OKR garantisce l'allineamento di tutta l'azienda sul goal che si vuole raggiungere, assicurando così che il lavoro non sia incentrato sugli
- obiettivi individuali, ma su una meta comune da conquistare con l'impegno collettivo.

## 5. OKR: da dove iniziare per introdurli, con alcuni consigli pratici

Usare il metodo OKR significa **rivoluzionare la cultura del lavoro** all'interno di un'azienda, quindi non è un'impresa semplice né veloce. Ma i risultati riscontrati da chi li utilizza sono così interessanti che prevalgono sui timori.

I capisaldi da non dimenticare nell'approcciare questa metodologia sono:

- **Rifletti sull'obiettivo:** è la parte più complessa, e da essa deriva tutto il resto. La definizione dell'objective spetta ai CEO, ai manager o ai team leader. Concorda i key results con il team o la persona che dovrà raggiungerli: è preferibile che siano proposti in modalità bottom-up; lavora su massimo cinque obiettivi, ognuno dei quali con massimo tre key results.
- **Prevedi i follow-up:** la cosa fondamentale degli OKR sono la comunicazione e il confronto frequenti tra le parti nel tempo.
- **Rendi tutto visibile a tutti:** per coinvolgere tutto il team nella missione aziendale è necessario che tutti abbiano visibilità dell'intero processo, dall'objective principale a tutti i key results che ne derivano, per ogni team e ogni collega. Questa trasparenza, spesso mai sperimentata prima nelle aziende, andrà a scardinare alcune dinamiche tossiche, come la competizione non sana, e ne modificherà profondamente delle altre, in primis la solidarietà tra team.
- **Scegli un software** che ti aiuti nella gestione di tutto ciò. Qui in Reverse usiamo BambooHR.



"Gli OKR ti spiazzano perché quando inizi ad avvicinarti al tema pensi che in fondo non è che siano chissà poi che cosa. Ogni persona dotata di buon senso e intelligenza agisce seguendo quello schema.

Quindi pensi che abbia poco senso introdurli.

Poi però ti ricordi che un'azienda è una somma di persone di buon senso e intelligenti. Ma se queste non sono organizzate in processi funzionali, questa somma può diventare sottrazione. E allora capisci che gli OKR eccome se ti servono in azienda. E se li utilizzi al meglio può anche nascerne una moltiplicazione."

Alessandro Raguseo, CEO di Reverse

# REVERSE

human  
resources  
science



[www.reverse.hr](http://www.reverse.hr)

---

Milano - Bologna - Berlino - Parigi - Barcellona