

MEASURE WHAT MATTERS

E IO COSA CI GUADAGNO? SCOPRI IL POTERE RIVOLUZIONARIO DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI CHIAVE (OKR)

Hai mai lavorato per una società che, se non mancava proprio completamente del senso della direzione, almeno non sembrava sapere dove stava andando? Se sì, sicuramente non sei solo. Le società hanno spesso così tanti obiettivi che potrebbero anche non averne proprio nessuno, e i lavoratori sono stratonati da così tante parti da sentirsi, sovente, completamente privi di direzione.

Ma allora, qual è la soluzione a questo stato di affari così misero? La risposta si trova negli obiettivi e risultati chiave, o OKR in breve. Avendo un pugno di obiettivi flessibili, realizzabili e trasparenti, le società possono lavorare insieme in maniera efficiente, per ottenere successo. E gli OKR non solo consentono alle imprese di aggiornare continuamente, tracciare e riscrivere i loro obiettivi. Incoraggiano anche una filosofia incentrata sulla crescita, che è destinata ad aiutare le società di ogni dimensione a ripensare la loro strategia di management, aumentando così il loro potenziale di successo.

In questi paragrafi, scoprirai:

- Come il tentativo dell'autore di riconquistare la sua ragazza lo riportò agli OKR
- Perché Google usa tre colori per tracciare i suoi obiettivi
- Quale prodotto iconico derivò dal progetto Caribou, in Google

GLI OKR SONO NATI ALL'INTEL, COLOSSO DEL SETTORE DEI MICROCHIP, DOVE L'AUTORE HA LAVORATO NEGLI ANNI '70

La trama di molte classiche storie e favole è incardinata sulla ricerca dell'amore. Ma chi avrebbe immaginato che l'amore avrebbe giocato un ruolo centrale in una fiaba in qualche modo meno fantasiosa – quella dell'autore, quando ha scoperto gli obiettivi e risultati chiave del business, o OKR?

Nell'estate del 1975, l'autore John Doerr stava provando a riconquistare la sua ex ragazza, Ann. Sapeva che lei aveva un lavoro nella Silicon Valley, ma non era sicuro del dove. Il destino ha voluto che, comunque, la trovasse a lavorare all'Intel, la società in cui aveva appena ottenuto un tirocinio.

La storia di amore è terminata con il lieto fine, con lui e Ann di nuovo insieme (e sono ancora sposati). E, mentre la loro passione si riacceveva, un'altra storia di grande ispirazione nasceva: la scoperta, da parte dell'autore, degli OKR.

Il luminaire dietro gli OKR fu Andy Grove, uno dei cofondatori di Intel. Inoltre, il vicepresidente - è andato avanti fino a diventare CEO - e la sua leadership visionaria sarebbero state essenziali per la trasformazione della società da piccola impresa al colosso mondiale che oggi è. L'uso degli OKR fu, ovviamente, una parte centrale di questo approccio.

Dopo essere stato assunto, l'autore frequentò uno dei seminari di Grove, dove questi spiegò che gli OKR non sono solo ciò che tu sai, ma cosa fai con quello che tu sai. Se vuoi che le cose vengano fatte, l'esecuzione deve battere la conoscenza.

Ad esempio, uno degli obiettivi (O) di Intel all'epoca era di essere il numero uno nell'industria di livello intermedio delle componenti per computer. Impostando solo pochi obiettivi, spiegò Grove, la società nel complesso avrebbe potuto concentrarsi seriamente sul raggiungimento di questi.

Ma come avrebbero saputo di aver raggiunto l'obiettivo? È qui che i risultati chiave (KR) entrano in gioco, continuò Grove. Ad esempio, un KR all'epoca era di “vincere” dieci progetti per il microprocessore Intel 8085 – in cui la vittoria si aveva ogni volta in cui il microprocessore veniva usato in prodotti disegnati da altre società.

Simili KR dovevano essere misurati semplicemente con un sì o un no. Tutti coloro che erano coinvolti – chiamati partecipanti – sarebbero stati in grado di capire se il KR era stato raggiunto o no, senza discussioni.

Migliorando questo sistema di management alla Intel, Grove fu capace di ingrandire la società del 40% ogni anno, durante la vigenza della sua carica in veste di CEO, durata 11 anni.

Vedendo l'impatto delle OKR in pratica, l'autore iniziò vita di impegno per diffondere questa filosofia gestionale rivoluzionaria in altre imprese.

GLI OKR PERMETTONO ALLE IMPRESE DI RIMANERE CONCENTRATE A RIPENSARE I LORO OBIETTIVI

Chiunque abbia lavorato in una società ad alto rendimento è consapevole del fatto che, per procedere in avanti come una squadra, è necessario che tutti sappiano in quale direzione siano diretti. Ma ciò che è parimenti importante è sapere dove uno non sia diretto.

Questo ci conduce alla prima di tre importanti caratteristiche degli OKR: ci dovrebbero essere solo un pugno di OKR per volta nell'organizzazione. In questo modo, tutti, dall'alta dirigenza ai dipendenti di livello inferiore, possono rimanere concentrati ad ottenere solo un numero limitato di importanti obiettivi – insieme.

Inoltre, una volta che la direzione abbia stabilito questi obiettivi di massimo livello, sono necessari tra i 3 e i 5 KR per ogni obiettivo, per aiutare chiunque, nella società, a capire quando ogni obiettivo è stato raggiunto. Con più di questo, la concentrazione verrà diluita nel punto in cui il progresso è più difficile da misurare.

Infine, avrai bisogno di una chiara scansione dei tempi, in modo che i dipartimenti all'interno della società possano rimanere concentrati a rispettare, collettivamente, certe scadenze. L'autore si raccomanda di fissare OKR ogni trimestre per tenersi aggiornati sui cambiamenti di mercato frenetici dei giorni d'oggi.

Ogni tre mesi, poi, la tua società dovrebbe riunirsi e vedere se gli OKR sono stati raggiunti, e se ci sia bisogno di costruire su un progresso esistente o no – o fissare un nuovo corso.

Brett Kopf, CEO di Remind, utilizzò gli OKR su raccomandazione dell'autore, per trasformare la sua piccola start-up nel campo della formazione in un'impresa con milioni di utenti.

Dopo che Remind ha fatto il colpaccio, nel 2014, con 300000 downloads al giorno, Kopf ha realizzato che il suo team, composto da 14 persone, aveva bisogno di concentrazione se volevano continuare la scalata della società.

Fortunatamente, la società di capitali dell'autore aveva fornito a Remind un finanziamento Serie B. Fu durante questo periodo che egli diede indicazioni a Kopf sugli OKR, che aiutarono molto quando Remind affrontò l'importante test di pensare come distribuire il tempo e le energie nella società in rapida crescita.

Ad esempio, una delle loro funzionalità più richieste era di aggiungere una funzione di “messaggio ripetuto”, in modo che gli insegnanti non dovessero inoltrare il medesimo messaggio agli studenti, ogni settimana. Ma l'obiettivo di Remind durante il trimestre era di incrementare l'ingaggio di insegnanti, e, dal momento che la funzione “ripeti” non li avrebbe aiutati a raggiungere questo obiettivo urgente, venne accantonata.

Usando gli OKR per rimanere centrati sui loro obiettivi – e non farsi distrarre – la società continuò a crescere, assicurandosi finanziamenti Serie C per 40 milioni di dollari e, nel 2016, assumendo 60 persone.

AVERE UN SISTEMA DI OKR TRASPARENTE E ALLINEATO AIUTA LE IMPRESE A PROCEDERE IN MODO EFFICIENTE E COLLABORATIVO

È logica comune che l'apertura e l'onestà siano centrali per ogni relazione umana di successo. Allora, perché le cose dovrebbero essere in qualche modo differenti nella sua società?

Un aspetto importante degli OKR è che devono essere trasparenti per chiunque, nell'impresa.

Ricerche mostrano che essere trasparenti negli obiettivi aumenta la motivazione. In un questionario a 1000 americani, gli intervistati hanno indicato che sarebbero più motivati a raggiungere i loro obiettivi se i loro colleghi potessero notare i loro progressi.

Gli OKR sono più che, semplicemente, obiettivi complessivi di un'impresa; le squadre, i dipartimenti e i singoli dipendenti li usano pure per il loro lavoro individuale. Ma una volta che gli OKR di massimo livello e individuali diventano parte del dominio pubblico di un'impresa, essi devono essere allineati per essere veramente conseguiti. Questo significa che gli OKR individuali dei lavoratori devono essere in linea con la visione della società come fissata dagli OKR di livello apicale.

Comunque, questo non significa che il lavoro quotidiano dei dipendenti sia dettato da coloro che stanno ai vertici. Un simile approccio dall'alto verso il basso intralcia l'autonomia sul posto di lavoro e diminuisce la motivazione dei lavoratori. È meglio instaurare un approccio ibrido che sia ascendente e discendente insieme; questo incoraggerà la collaborazione, la trasparenza e l'innovazione.

Un modo per fare ciò è il concetto del 20% del tempo, usato da Google. Questo permette agli ingegneri di spendere un giorno lavorativo del loro tempo, ogni settimana (20% della settimana lavorativa), in progetti che sentono potrebbero contribuire al complesso degli OKR di livello massimo di Google.

Il risultato di questa filosofia? Un giovane ingegnere di Google impiegò il suo 20% in un progetto chiamato “Caribou”, nel 2001. Oggi, questo progetto è noto come Gmail, ed è il programma di posta elettronica più popolare al mondo.

Ma l’allineamento non è sempre facile da realizzare.

Prendi Mike e Albert Lee, dell’applicazione MyFitnessPal. Nel 2013, l’autore spiegò l’importanza degli OKR per la crescita costante della loro società.

Quando i fratelli Lee attuarono il sistema, scoprirono che un gran numero di persone avevano OKR che non erano allineate agli obiettivi generali dell’impresa. A peggiorare le cose, la mancanza di allineamento tra gli OKR dei singoli dipartimenti significava che diverse squadre avevano problemi a raggiungere i propri OKR. In breve, la coordinazione degli OKR mancava pesantemente.

Così, i fratelli Lee programmarono una riunione trimestrale coi capi dei dipartimenti. Ognuno presentò i propri OKR alla stanza e identificò le potenziali squadre senza la cui collaborazione i loro OKR.

Così facendo, potevano tuffarsi nel trimestre sapendo che le loro squadre non avrebbero avuto sovraccarichi e sarebbero state in grado di dipendere su altri team per avere supporto.

TRACCIANDO GLI OKR IN MANIERA COSTANTE, LE IMPRESE POSSONO ASSICURARSI DI MUOVERSI NELLA GIUSTA DIREZIONE

Saprai, probabilmente, che mettere per iscritto un obiettivo alza le tue chances di raggiungerlo. Lo stesso può essere detto del fatto di tracciare i tuoi obiettivi mentre li persegui.

Di fatto, uno studio californiano ha mostrato che gli amici che avevano scritto i loro obiettivi e condiviso i loro progressi con gli amici, su base settimanale, avevano il 43% di possibilità in più di raggiungere i loro obiettivi.

Lo stesso vale per gli OKR aziendali.

Google, ad esempio, tiene normalmente degli incontri mensili dove i dipendenti sondano il terreno su come stanno procedendo con i loro OKR trimestrali. Non si discutono solo i progressi; anche gli ostacoli sono evidenziati e i risultati chiave aggiornati di conseguenza.

Durante questi incontri – o, comunque, in qualsiasi momento nel circolo di vita trimestrale degli OKR – per i partecipanti degli OKR sono disponibili quattro opzioni: continuare, aggiornare, iniziare e fermarsi.

Se un obiettivo è in carreggiata, ha senso continuare. Comunque, se le condizioni esterne hanno reso i risultati chiave irraggiungibili, allora è meglio aggiornarli perché siano compatibili con la nuova realtà dei fatti.

Potrebbe essere persino necessario iniziare un nuovo OKR nel mezzo del trimestre. E, tristemente, gli OKR fallimentari hanno bisogno, talvolta, di essere messi a tacere, che significa interromperli a metà ciclo.

La Remind, di Brett Kopf, dovette, a un certo punto, interrompere un OKR che voleva creare un prototipo di sistema di pagamento tra pari. A metà del ciclo, lo identificò come un fallimento, poiché non stava risolvendo alcun problema preciso, e lo cancellò dagli obiettivi immediatamente.

Per sostituirlo, fissò un nuovo OKR in corsa – creare una funzione che permettesse agli insegnanti di chiedere ai studenti se avrebbero partecipato agli eventi scolastici. Fu un successo immediato.

Tuttavia, come può un partecipante ad un OKR riconoscere meglio quanto in là si sia spinto nel raggiungimento di risultati chiave?

Google usa una scala di colori codificati 0-1, che permette ai partecipanti dell'OKR di valutare quanto efficacemente abbiano conseguito risultati chiave. Da 0.0 a 0.3 (rosso) significa che nessun progresso è stato raggiunto. Da 0.4 a 0.6 (giallo) significa che si è fatto del progresso, ma i risultati chiave rimangono insoddisfatti. E, infine, da 0.7 a 1.0 (verde) è un segno del fatto che il risultato chiave è stato realizzato con successo.

Intel ha usato un simile sistema di punteggi. Quando la compagnia voleva dimostrare che il suo chipset 8086 aveva il rendimento migliore di qualsiasi microprocessore nel 1980, uno dei risultati chiave era di spedire fuori 500 esemplari del suo coprocessore aritmetico entro la fine del trimestre.

Riuscirono a spedirne 470, che venne tradotto in un punteggio KR di 0.9. Decisamente di successo!

REALIZZARE OBIETTIVI IN TENSIONE PERMETTE ALLE IMPRESE DI ECCELLERE VERAMENTE

Nel 1969, l'umanità mise per la prima volta piede sulla luna. Questo era un'impresa prima inimmaginabile e spaventosa, con un alto rischio di fallimento, e spinse la NASA ai suoi limiti.

Ma, una volta che un'impresa ha la concentrazione necessaria, l'allineamento e i sistemi di monitoraggio in funzione, simili sfide ad alto rischio possono essere superate. Queste sfide sono chiamati obiettivi in tensione.

Messa semplicemente, gli obiettivi in tensione sono OKR che rappresentano una sfida temibile per i partecipanti al OKR. Alcune ricerche provano l'efficacia degli obiettivi in tensione, con studi che dimostrano che gli impiegati in tensione mostrano livelli più alti di motivazione, produttività e impegno.

Ma come sa, un'impresa, se gli obiettivi in tensione sono quelli giusti per lei?

Beh, a Google, gli OKR sono separati in due categoria distinte: obiettivi in tensione e obiettivi con impegno.

Mentre gli obiettivi con impegno hanno solitamente una misurazione quotidiana fondata sulle vendite o sugli ingaggi, gli obiettivi in tensione riguardano tutti idee di più ampia prospettiva. E, mentre gli obiettivi con impegno sono pensati per essere superati con il 100% di successo, gli obiettivi di tensione in Google falliscono all'incirca il 40% delle volte.

Ora, diversamente da Google, non tutte le società hanno una rete di sicurezza di capitale su cui fare affidamento se un OKR in tensione ad alto rischio fallisce. Ma, con sufficiente denaro a disposizione, i risultati in tensione danno l'opportunità di una consistente ricompensa.

Prendiamo ad esempio il browser web di Google, Chrome. L'originario OKR del 2008 dietro lo sviluppo del browser stabiliva che l'obiettivo fosse di rendere la navigazione del web veloce e priva di sforzi, tanto quanto sfogliare una rivista.

Il primo obiettivo in tensione della squadra di Chrome era eccessivamente ambizioso; volevano ottenere 20 milioni di utenti alla settimana, entro la fine del 2008. Ma la difficoltà incontrata per ottenere questo risultato ispirò la squadra a mantenere il gioco dello sviluppo al rialzo, e a concentrarsi sul risultato finale, per quanto irraggiungibile potesse sembrare.

Il risultato di 20 milioni di utenti settimanali venne raggiunto solo ad inizio 2009, ma non dissuase la squadra di Chrome dal fissare altri obiettivi in tensione per mantenere alta la sfida. Per il 2009, l'obiettivo in tensione fu fissato a 50 milioni, ma ne raggiunsero solo 38. Comunque, nel 2010, riuscirono finalmente a raggiungere l'obiettivo ambizioso di 111 milioni di utenti.

Ora, nel 2018, Google è usato da più di un miliardo di persone solo su dispositivi mobili!

ABBINARE GLI OKR AD UNA GESTIONE COSTANTE DEL RENDIMENTO CONTRIBUIRÀ A PROMUOVERE UNA CULTURA DEL POSTO DI LAVORO TRASPARENTE E SANA

Se lavori per una società di grandi dimensioni, è possibile che tu abbia presenziato a una revisione annuale del rendimento. Questi rendiconti finiscono per costare in media 7.5 ore di gestione per dipendente, un grande quantitativo. Comunque, solo il 6% dei dirigenti delle risorse umane pensa che questo processo valga il suo costo.

Ora, immagina solamente di essere un dirigente con 30 dipendenti sotto di te. Questo significherebbe un mese e mezzo di rendiconti!

Fortunatamente, il cambiamento è nell'aria. Non solo oltre 500 società si sono disfatte dei rendiconti annuali di performance, ma molti li stanno sostituendo con una gestione continuativa del rendimento e il loro strumento di cambiamento abbinato – i CFR.

I CFR sono gli OKR del mondo delle risorse umane e consistono nell'avere conversazioni con i dipendenti che portano sia riscontri che constatazioni.

I CFR sono strade a doppio senso. Invece del rendiconto della performance annuale unidirezionale, i CFR richiedono conversazioni in cui riscontri in tempo reale e le constatazioni vanno in entrambi i sensi.

E, così come gli OKR sostituiscono gli obiettivi annuali, i CFR dovrebbero avere cadenza regolare, così che i miglioramenti di rendimento possono essere realizzati nel corso dell'anno.

In maniera opposta ai tradizionali rendiconti annuali, che rispondono solo alla risposta se gli impiegati hanno raggiunto o meno i loro obiettivi annuali, i CFR permettono ai capi e ai partecipanti di sedersi

e discutere argomenti di vitale importanza. L'obiettivo in vista del quale stai lavorando è realistico? È il giusto obiettivo, addirittura, a cui lavorare? Ed è stimolante?

Prendi Adobe, per esempio. Di solito, ogni febbraio, giusto dopo i rendiconti annuali della performance, c'era un breve aumento delle uscite volontarie dall'azienda – vale a dire, dimissioni e pensionamenti dei dipendenti.

Comunque, dopo aver abbandonato il loro sistema di revisione a favore di un sistema in stile CFR, chiamato “check-ins”, il tasso di abbandono volontario di Adobe è diminuito notevolmente.

Dovrebbe essere evidente, a questo punto, che introdurre degli OKR e CFR in una impresa contribuirà senza subbio a una cultura dell'ambiente lavorativo migliore. Avere squadre di partecipanti che lavorano verso obiettivi comuni – affiancato a una comunicazione trasparente e all'affidabilità individuale – dovrebbe essere un modo semplice per aumentare il rendimento dell'organizzazione.

E, mentre gli OKR danno significato agli obiettivi dei partecipanti, i CFR forniscono la linfa vitale di cui c'è bisogno per completarli. Insieme ad una linea di pensiero ambiziosa, le società possono usare tecniche per raggiungere le stelle, e alimentare la cultura del posto di lavoro ottimista e incentrata sulle persone che ne deriva.

Dopotutto, le imprese che trattano i loro dipendenti come partner, e non come subordinati, tendono ad essere quelle più di successo.

RIASSUNTO FINALE

Il messaggio chiave in questi paragrafi:

Gli obiettivi e i risultati chiave (OKR) sono uno strumento rivoluzionario che può aiutare le società a reinventare il loro approccio al management. In contrapposizione alla creazione di obiettivi annuali, le OKR permettono alle imprese, e alle squadre al loro interno, di porre, tracciare e raggiungere costantemente obiettivi, in modo trasparente e affidabile. E, se combinate con conversazioni tenute regolarmente con i dipendenti a proposito della performance – al posto di una all'anno – gli OKR possono generare una cultura del posto di lavoro sana e ad alto rendimento.

Avviso da mettere in pratica:

Quando è ora di fissare obiettivi a livello organizzativo, ricordati che meno è più.

Come sostiene il cofondatore di Google, Larry Page, “Metti più legno dietro meno archi”. Steve Jobs diceva essenzialmente la stessa cosa quando puntualizzava che “L'innovazione significa dire di no a un migliaio di cose.”

Quando è ora di fissare obiettivi di organizzazione, dovresti averne soltanto tra i 3 e i 5 per trimestre. In questo modo, sarai costretto a capire quali priorità contano di più per la tua società prima di iniziare a lavorarci su, e questo farà sì che queste contribuiscano al tuo successo futuro.