

OKR: UNO STRUMENTO PER PRODURRE FOCALIZZAZIONE, ALLINEAMENTO ED ENGAGEMENT

Nel contesto competitivo moderno sempre più spesso le aziende sentono l'esigenza di sviluppare o recuperare il requisito dell'agilità. Una delle modalità attraverso la quale si cerca di perseguire tale risultato è attraverso disegni organizzativi che mirano ad aumentare i poteri e le responsabilità dei lavoratori, sfruttando al meglio le competenze e le conoscenze che li contraddistinguono e a favorire i flussi informativi che dalla periferia si muovono verso il centro. Si determinano in tal modo delle esigenze di controllo specifiche, esigenze che devono essere adeguatamente soddisfatte attraverso l'adozione di logiche e meccanismi diversi da quelli tradizionali. Il sistema di misurazione delle performance denominato Objectives and Key Results (OKR) nasce e si sviluppa all'interno delle aziende della Silicon Valley proprio in questa prospettiva. Pur avendo salde radici teoriche nel solco della tradizione dei sistemi di Management by Objectives (MBO), differisce da questi per tutta una serie di caratteristiche distintive che sono esaminate nelle pagine che seguono.

Modalità di controllo solo in parte nuova

In un precedente articolo pubblicato su questa Rivista¹ si è cercato di mettere in luce, sebbene solo in termini schematici, la struttura logica di un sistema MBO e di descrivere, anche in questo caso solo sommariamente, le principali critiche che a tale modalità di controllo sono state, nel tempo, mosse. In questo contributo l'attenzione si sposta, invece, su una possibile forma di implementazione del medesimo insieme di logiche che, ad avviso di chi scrive, sembra recuperare lo spirito originario con cui Peter Drucker sviluppò questa struttura di controllo, per applicarla in imprese che ambiscono a operare notevole flessibilità e sono contraddistinte da elevati livelli di innovazione. Questa "nuova" modalità implementativa è nota con l'acronimo OKR - che sta per *Objective and Key Results* - ed è utilizzata da realtà imprenditoriali del calibro di Google, Microsoft, AOL, Dropbox, LinkedIn,

Oracle, Slack, Spotify e Twitter, ma sta ricevendo giusta attenzione da un insieme sempre più vasto di soggetti interessati a sviluppare forme di controllo in grado di favorire il perseguimento del requisito dell'agilità.

Benché si sia detto "nuova" modalità di controllo bisogna, tuttavia, riconoscere che - per espressa ammissione dei suoi propugnatori più credibili - essa trova le sue radici nel solco creato, moltissimo tempo addietro, da Peter Drucker. John Doerr² riconosce esplicitamente questo legame teorico, affermando che i principi del *management by objectives and self-control* descritti nel lontano 1954 dall'autore austro-americano all'interno del volume *The Practice of Management* rappresentano "la genesi di ciò che oggi noi chiamiamo OKR".

Neppure da un punto di vista applicativo la metodologia in esame rappresenta una novità recente. Infatti, è stata sviluppata e implementata originariamente da Andrew Grove - che proprio per questo deve essere considerato il vero padre dell'apparato di controllo che si andrà a descrivere in questo contributo - all'interno di Intel, società di cui era socio fondatore e CEO. Tutto ciò avveniva, si badi bene, nell'ultimo trentennio del secolo scorso³. Anche in questo caso, dunque, bisogna riconoscere che di davvero recente vi è solo l'interesse suscitato da questa metodologia nel vasto pubblico.

A rimarcare i forti legami esistenti con l'apparato di programmazione e controllo progettato da Drucker vi è l'acronimo originariamente scelto da Grove per identificare il sistema di individuazione degli obiettivi da lui sviluppato, che all'epoca era chiamato "iMBO", dove la "i" iniziale sta per Intel. La nuova denominazione è stata, invece, coniata da John Doerr⁴, che ha deciso di abbandonare quella originaria per rimarcare le significative differenze comunque esistenti tra il sistema progettato da Grove e le modalità classiche di implementazione dei sistemi di MBO. Come si vedrà meglio in seguito, infatti, pur partendo dalle stesse esigenze di indirizzo e stimolo dei comportamenti individuali e di gruppo e pur avendo in

di Bruno De Rosa
Consulente Direzionale,
Professore Associato
di Economia Aziendale
Università degli Studi
di Trieste

¹ Si veda, a cura dello stesso autore, "Ruolo ed efficacia della 'misurazione' sono mutati?", in *Controllo di gestione*, n. 6/2023.

² John Doerr, *Measure what matters: how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*, Penguin Books, 2018.

³ Secondo quanto riportato da Doerr, Grove iniziò a implementare il sistema nel 1971, quando Intel era stata fondata da appena tre anni.

⁴ La denominazione scelta dà rilievo alle due componenti principali del sistema manageriale sviluppato in Intel. Agli objectives che, come sarà detto tra breve, sono espressi attraverso l'uso del linguaggio naturale, Grove affianca una nuova componente, da lui specificamente introdotta, i key results che servono a specificare gli obiettivi, misurandoli in termini quantitativi.

comune le medesime premesse teoriche di base, il protocollo di individuazione degli obiettivi realizzato da Grove si sviluppa lungo direttrici in gran parte opposte rispetto a quelle seguite nei sistemi di MBO più tradizionali.

Date, comunque, queste premesse concettuali e queste radici comuni, il lettore non si dovrà stupire se nel corso di questo scritto i nomi e le idee di Peter Drucker e Andrew Grove verranno richiamati diverse volte.

Nuove esigenze di controllo

Prima di procedere a descrivere le caratteristiche della metodologia di fissazione degli obiettivi sviluppata da Grove, pare opportuno richiamare brevemente quali sono le specifiche esigenze di controllo cui essa intende fornire risposta concreta. I sistemi di controllo tradizionali dovevano principalmente preoccuparsi di indirizzare i comportamenti di una "forza lavoro"⁵ che spesso non risultava adeguatamente preparata e, dunque, non appariva in grado di rispondere autonomamente in maniera adeguata alle sfide poste dalla normale variabilità connessa allo svolgimento di un qualsivoglia processo produttivo⁶. Tale esigenza è oggi decisamente meno sentita. La vera sfida che le imprese moderne si trovano ora a dover superare è, semmai, quella di riuscire a coinvolgere nel processo di creazione di valore un insieme di individui fortemente differenziati tra loro in quanto dotati di specifiche competenze e profili motivazionali del tutto diversificati. Non solo, tali soggetti - come sottolinea opportunamente Drucker, che conia per identificarli il termine di *knowledge worker*⁷ - sono i veri detentori delle competenze e degli *skill* che li contraddistinguono e, dunque, sono i veri titolari dei "mezzi di produzione" fondamentali per lo svolgimento dei processi produttivi nell'epoca moderna. Ciò, chiaramente, dà loro un potere senza precedenti rispetto al datore di lavoro: senza un effettivo coinvolgimento dei *knowledge worker* ben difficilmente le imprese moderne possono ambire a conseguire risultati adeguati. L'architettura complessiva dei sistemi di controllo deve conseguentemente adattarsi a questa nuova realtà. Da apparati che servono essenzialmente a trasmettere il flusso delle informazioni e delle decisioni dal "vertice" verso la "base" della gerarchia aziendale (secondo una logica di

implementazione della strategia chiaramente di tipo *top-down*), i sistemi di controllo devono necessariamente evolvere e richiedere l'adozione di meccanismi in grado di sviluppare livelli adeguati di *empowerment*⁸ e di coinvolgimento emotivo. Questa nuova realtà è ben sintetizzata dalla seguente affermazione di Steve Jobs: "Non assumiamo persone intelligenti per dire loro cosa fare. Assumiamo persone intelligenti perché ci dicano cosa fare". Cambia, dunque, la logica progettuale di fondo dei sistemi di controllo che deve essere accolta. Al modello tradizionale, spesso identificato con la locuzione *command and control*⁹, deve infatti sostituirsi un'architettura complessiva che favorisce l'implementazione di forme di "decentralizzazione radicale"¹⁰ ovvero di modalità di redistribuzione del potere decisionale dal vertice alla periferia, ormai pressoché inevitabili se si vogliono stimolare la rapidità di risposta e l'emersione di strategie in logica *bottom-up*, così da conseguire flessibilità e proattività nell'azione strategica. In questo nuovo contesto i sistemi di controllo e i meccanismi specifici che li compongono devono essere impiegati non tanto e non solo con lo scopo di trasferire un insieme di "idee" e di "regole" destinate a essere implementate e rispettate da chi opera concretamente, quanto di creare le "condizioni" migliori affinché si sviluppi la ricerca di nuove idee e la collaborazione tra i lavoratori per il raggiungimento di livelli di prestazioni di gruppo eccellenti. Estremamente efficace, sotto questo profilo, è la metafora usata da Bjarte Bogsnes¹¹ che prende a riferimento i sistemi di controllo del traffico. Da sistemi di controllo simili a quelli semaforici - basati su regole di comportamento stabilite da un'Autorità in qualche modo "esterna all'azione" che, quasi inevitabilmente, si trova a dover prendere decisioni in un momento diverso, anteriore, rispetto a quello in cui l'attività si svolge concretamente - ci si deve muovere verso l'impiego di meccanismi di controllo, come le rotatorie, capaci di utilizzare al meglio l'informazione esistente nel momento in cui l'azione si dipana e di coinvolgere nell'attività di controllo gli stessi soggetti che si trovano a operare, ai quali viene lasciato il compito di coordinarsi tra loro in tempo reale per mezzo di adattamenti reciproci. Come in una rotatoria, affinché questa diversa modalità di controllo possa risultare efficace sono necessari alcuni presupposti di base: coloro che operano devono

⁵ La locuzione stessa, di origine marxiana, è qui volutamente impiegata con una connotazione che tende a uniformare, a massificare, i soggetti che cooperano al processo produttivo fornendo le loro capacità fisiche e mentali.

⁶ Cosicché il compito principale assegnato ai meccanismi di controllo consisteva sovente nella diminuzione dei livelli di variabilità dell'output, variabilità che era considerata quasi esclusivamente per gli effetti negativi che a essa possono essere associati.

⁷ "Il knowledge worker, come già affermato, si differenzia da qualsiasi altro lavoratore precedente per due aspetti principali. In primo luogo, possiede i mezzi di produzione e questi sono portatili. In secondo luogo, è probabile che sopravviva a qualsiasi organizzazione che lo impiega. Inoltre, che il knowledge worker ha un carattere molto diverso dalle forme di lavoro precedenti. È efficace solo se altamente specializzato".

Peter F. Drucker, *Management*, Revised Edition, Harper Business, 2008.

⁸ Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment", in *Harvard Business Review*, marzo/aprile 1995.

⁹ Si noti che in tale locuzione il significato che si attribuisce al termine "controllo" è evidentemente ristretto al concetto di "controllo cibernetico" molto lontano da quello attualmente riconosciuto al "controllo manageriale".

¹⁰ Sulle logiche di "decentralizzazione radicale" si veda: Bruno De Rosa, "Il controllo nelle agili organizzazioni: new wine or just new bottles?", in *Management Control*, n. 1/2022.

¹¹ Bjarte Bogsnes, *Implementing Beyond Budgeting. Unlocking the Performance Potential*, Second Edition, Wiley, 2016.

essere dotati di un livello di preparazione adeguato, vi deve essere un elevato grado fiducia reciproca e il contesto all'interno del quale si svolge l'azione deve risultare contraddistinto da sufficiente trasparenza. Non tarderemo a riconoscere che queste sono tre caratteristiche essenziali dell'apparato di controllo complessivo sviluppato da Andrew Grove. Un ulteriore profilo di differenziazione dei sistemi di controllo più moderni riguarda il diverso atteggiamento che deve essere assunto nei confronti della variabilità. Nell'impostazione tradizionale l'azienda era vista come un "meccanismo" composto da diverse componenti interagenti tra di loro, meccanismo che poteva essere portato a lavorare tanto più efficacemente quanto minore era la variabilità con cui operavano le singole componenti. In tale ottica la variabilità dei processi produttivi rappresentava un problema che doveva essere se non eliminato, almeno attenuato. Secondo l'impostazione ora prevalente, invece, le aziende sono viste come organismi complessi che ricercano con continuità un equilibrio dinamico all'interno dei loro *habitat* naturali, attraversando fasi evolutive più o meno intense. In un simile contesto la variabilità non è più solamente qualcosa di negativo da cui difendersi, ma un'opportunità dalla quale trarre vantaggio. Si giunge in tal modo a sviluppare un nuovo concetto, quello di "antifragilità"¹², per identificare la capacità che gli attori competitivi devono sviluppare per trarre giovamento da variabilità e disordine. Diversamente dal concetto di "robustezza", che serve a identificare chi sopporta le perturbazioni riuscendo a mantenere sostanzialmente inalterata la propria essenza, l'antifragilità qualifica il soggetto che ricerca consapevolmente l'instabilità, instabilità che viene sfruttata per adattarsi e progredire operando "sull'orlo del caos". Sul punto Andrew Grove non avrebbe potuto essere più chiaro: "Le cattive aziende vengono distrutte dalle crisi. Le buone aziende sopravvivono alle crisi. Le grandi aziende ne escono migliorate"¹³.

Un protocollo collettivo per la fissazione degli obiettivi

Nella definizione fornita dallo stesso Doerr, la metodica OKR è definita come "la metodologia gestionale volta ad assicurare che l'intera organizzazione concentri i propri sforzi sulle

medesime tematiche considerate rilevanti, in maniera trasversale lungo tutta la dimensione organizzativa"¹⁴. L'esigenza fondamentale perseguita è, dunque, quella di ricercare la focalizzazione e l'allineamento di tutto il personale rispetto a un numero sufficientemente limitato di "temi" reputati essenziali per il successo aziendale. Si è in presenza, quindi, di uno strumento orientato, innanzi tutto, a coinvolgere i singoli operatori, ma anche a canalizzare gli sforzi individuali in modo tale da creare vero spirito di collaborazione e favorire il perseguimento collettivo delle finalità aziendali. La collaborazione interaziendale e la condivisione degli obiettivi caratterizzano questo sistema gestionale sin dalle fasi di progettazione. Non a caso un'altra possibile definizione del sistema OKR è quella di "protocollo collaborativo per la fissazione degli obiettivi di aziende, squadre e individui"¹⁵. È questa, come si vedrà meglio in seguito, una delle principali differenze tra i sistemi tradizionali di MBO e la metodologia OKR: mentre nell'impostazione classica gli obiettivi sono tendenzialmente fissati dal vertice aziendale e fatti percolare nelle parti inferiori della gerarchia aziendale attraverso un processo di scomposizione degli obiettivi di ordine superiore in obiettivi di livello inferiore che troppo spesso assume connotati fortemente burocratici¹⁶, nei sistemi OKR al fine di creare *engagement* si richiede che circa la metà degli obiettivi siano creati "dal basso" - secondo una logica *bottom-up* - sebbene sempre con la collaborazione dei *manager* di livello superiore. In tal modo il sistema OKR acquisisce la natura di un insieme di "contratti sociali cooperativi stipulati al fine di stabilire le priorità e definire il modo in cui verranno misurati i progressi"¹⁷. Si riconosce, insomma, esplicitamente che l'accordo collettivo sugli obiettivi aziendali risulta essenziale per il massimo conseguimento degli stessi.

Ciò precisato, possiamo ora spostare l'attenzione sulle due componenti essenziali del protocollo collaborativo di individuazione delle mete aziendali elaborato da Andy Grove, quelli che contribuiscono a formare l'acronimo scelto da Doerr per identificare il sistema nel suo insieme. Il termine *objectives* (in italiano "obiettivi") identifica i risultati che si vogliono conseguire e sono espressi in linguaggio naturale. Un obiettivo è dunque rappresentato da "una frase sufficientemente concisa che delinea un obiettivo

¹² Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile: Things that Gain from Disorder*, Penguin Books, 2013.

¹³ L'aforisma, citato da Doerr nel suo *Measure what matter* e pressoché unanimemente attribuito a Andy Grove in rete, dovrebbe risalire al 1994 e sembra essere originariamente citato in Albert Yu *Creating the digital future*.

¹⁴ John Doerr, *op. cit.*

¹⁵ John Doerr, *op. cit.*

¹⁶ Si deve notare che gran parte delle problematiche relative ai sistemi MBO riguardano le loro modalità di applicazione pratica piuttosto che la logica di fondo che li informa.

¹⁷ John Doerr, *op. cit.*

qualitativo di ampio respiro, progettato per spingere l'organizzazione in una direzione desiderata¹⁸. Un obiettivo, in sostanza, definisce e specifica ciò che l'organizzazione, nel suo insieme, vuole raggiungere. Per definizione gli obiettivi devono essere rilevanti, concreti, orientati all'azione e capaci di catturare l'attenzione individuale e ispirare il comportamento collettivo. Un obiettivo ben formulato è, inoltre, limitato nel tempo, nel senso che contiene indicazioni specifiche in merito al periodo entro il quale deve essere conseguito. Secondo Doerr quando sono adeguatamente stabiliti gli obiettivi "sono un vaccino contro il pensiero confuso e l'azione approssimativa"¹⁹.

I *Key Results* (in italiano "risultati critici")²⁰ sono i parametri di riferimento che consentono di specificare "come" (attraverso quali azioni) un obiettivo deve essere raggiunto, e nel contempo consentono di monitorare se lo stesso sia stato raggiunto o meno. Sotto questo profilo possono pertanto essere definiti "gli enunciati quantitativi che misurano il livello di raggiungimento degli obiettivi". I "risultati critici" devono consentire di rispondere alla domanda "come possiamo capire se abbiamo raggiunto l'obiettivo desiderato?" e rappresentano, di fatto, il risultato dello sforzo che deve essere fatto per rendere chiari e misurabili gli obiettivi aziendali, obiettivi che - come abbiamo precisato precedentemente - sono espressi con il linguaggio naturale e rischierebbero pertanto di rimanere nebulosi e vaghi. Mentre gli "obiettivi" indicano la direzione nella quale deve essere convogliato lo sforzo collettivo, i "risultati" critici rappresentano le pietre miliari e servono a misurare il percorso effettivamente compiuto.

Come si è detto, l'individuazione dei "risultati critici" serve a togliere ambiguità al sistema. Ciò, però, può avvenire solo se vengono rispettate le seguenti due regole progettuali:

- 1) i "risultati critici" devono essere fissati in modo tale da garantire che non esistano incertezze e/o dubbi in merito alla verifica del loro raggiungimento: alla fine del periodo previsto si deve indiscutibilmente sapere se il risultato è stato raggiunto o meno, non devono esistere zone grigie;
- 2) il conseguimento di tutti i "risultati critici" associati a uno specifico obiettivo impone necessariamente che l'obiettivo stesso sia stato raggiunto, se così non è, significa che è stato

commesso un errore grave nell'individuazione dei "risultati chiave".

Per risultare davvero efficaci i "risultati critici" devono essere specifici e limitati temporalmente (sebbene con scadenze che, come si vedrà, non necessariamente coincidono con quelle degli obiettivi che concorrono a definire). Devono, inoltre, essere fissati in maniera aggressiva, ma realistica; il che non è sempre facile e scontato. Proprio per questa ragione, diversamente dagli obiettivi, che una volta individuati dovrebbero essere mantenuti nel tempo sino al loro raggiungimento, si ritiene ammissibile la revisione successiva dei *key results* inizialmente fissati. Quanto si è sin qui detto porta a evidenziare come le due componenti strutturali del sistema siano tra loro fortemente interconnesse e si influenzino reciprocamente, pur avendo natura e finalità in parte diverse. Nelle parole di Doerr: "obiettivi e risultati chiave sono lo *yin* e lo *yang* della definizione degli obiettivi: principio e pratica, visione ed esecuzione. Gli obiettivi sono fonte di ispirazione e indicano orizzonti lontani. I risultati critici sono invece più circoscritti e pratici, proprio perché basati su misurazioni"²¹. I risultati critici servono a dare concretezza agli obiettivi collettivamente individuati, stabilendone la dimensione in termini numerici. Si riferiscono, pertanto, a entità che vengono repute rilevanti ai fini del perseguimento del risultato desiderato e che devono essere conseguentemente misurate e monitorate. Sono veri e propri indicatori che ambiscono a misurare il progresso compiuto dall'azienda relativamente a entità quali: il fatturato, il tasso di crescita, il numero di utenti attivi, il livello di qualità e/o sicurezza, la quota di mercato, il tasso di coinvolgimento dei clienti. È qui che si riscontra il fortissimo legame con la teoria sul *management* elaborata da Peter Drucker. Secondo l'autore austro-americano un *manager* "stabilisce obiettivi e parametri di riferimento - e pochi fattori sono altrettanto importanti per le prestazioni dell'organizzazione e di ogni persona che ne fa parte. Si assicura che ogni persona abbia a disposizione misure che si concentrano sulle prestazioni dell'intera organizzazione e che, allo stesso tempo, si concentrano sul lavoro del singolo"²². Nella visione sviluppata da Drucker, dunque, la misurazione delle prestazioni è momento essenziale, fondante, per una corretta attività di gestione. È lo strumento che consente di fornire gli stimoli necessari per il

¹⁸ Paul R. Niven - Ben Lamorte, *Objectives and Key Results. Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*, Wiley, 2016.

¹⁹ John Doerr, *op. cit.*

²⁰ Si è deciso di tradurre il termine *key* con la parola "critici" in analogia a quanto normalmente fatto per *Key Performance Indicator* (KPI).

²¹ John Doerr, *op. cit.*

²² Peter F. Drucker, *op. cit.*

miglioramento continuo e la ricerca dell'eccellenza. Il significativo contributo apportato da Grove a questo sistema di pensiero è stato quello di trasferire un insieme di logiche e di tecniche, in origine concepito e applicato principalmente alla "fabbrica", al mondo delle prestazioni a maggior contenuto intellettuale e, dunque, al lavoro amministrativo, alle posizioni di *staff* e supporto e all'attività manageriale più in generale. Sotto questo profilo, in particolare, risulta essenziale la notevole focalizzazione sulle misure riguardanti l'*output*²³. Mentre, infatti, in "fabbrica" - dove si producono oggetti, ossia *output* aventi il requisito della materialità - non si corre normalmente il rischio di confondere tra loro le attività che vengono svolte con il risultato dalle stesse prodotto, non altrettanto può dirsi con riferimento alle prestazioni di servizi o a quelle intellettuali, nelle quali l'*output* è, per definizione, intangibile. In un simile contesto, la fissazione di obiettivi (sbagliati) potrebbe portare a un incremento delle attività, invece che a un aumento dell'*output*. Vi è, dunque, il pericolo di cadere in quella che Drucker definisce "la trappola delle attività". Per questa ragione è importante che la parte preponderante dei "risultati critici" risulti focalizzata su entità che rappresentano aspetti dell'*output*, anche se è possibile l'impiego - limitato - di indicatori che misurano se l'attività viene svolta.

Nella sua essenza, dunque, l'insieme combinato di "obiettivi" e "risultati critici" è pensato come un "sistema destinato a guidare l'operatività" di soggetti che interagiscono apportando competenze specifiche molto differenziate. Esso agisce focalizzando l'attenzione sui risultati ed enfatizzando la collaborazione e l'allineamento *inter-organizzativo* anche sulle attività a maggior contenuto intellettuale.

Le caratteristiche strutturali del sistema

Come si vede, nelle sue componenti essenziali il *framework* per la misurazione delle prestazioni manageriali in ottica OKR si basa su componenti elementari che sono sufficientemente semplici da comprendere. Tale semplicità rappresenta, per molti versi un evidente vantaggio in termini di applicabilità del sistema, ma per altri potrebbe rappresentare un potenziale problema. È significativo, infatti, il rischio che nella pratica si vada a implementare un sistema che pur utilizzando le

"etichette" proposte dagli epigoni della logica OKR non ne rispetti appieno i presupposti teorici. Proprio per attenuare tale rischio è bene ricordare quali sono le caratteristiche strutturali che l'architettura di un simile sistema deve avere. Per farlo si possono esplicitare i "principi cardine" che il sistema originariamente progettato da Drucker e successivamente sviluppato da Doerr intende, in ogni caso, perseguire e che, conseguentemente, rappresentano delle premesse logiche che devono essere comunque garantite. Tali principi guida sono riassumibili nei seguenti propositi perseguiti nel suo insieme dal sistema di obiettivi e risultati critici:

- 1) focalizzare l'attenzione e impegnare al rispetto della priorità;
- 2) allineare e connettere per il lavoro di squadra;
- 3) assegnare la responsabilità;
- 4) puntare all'eccellenza.

Esaminiamo brevemente il significato implicito in questi propositi, affrontandoli una alla volta.

Focalizzare l'attenzione e impegnare al rispetto della priorità

Come si è già affermato in precedenza, il sistema mira innanzi tutto a perseguire la focalizzazione e l'allineamento di tutto il personale rispetto a un numero sufficientemente limitato di "temi" reputati essenziali per il successo aziendale. In questo senso deve essere chiaro che *less is more*, ovvero che il sistema deve spingere i gestori a effettuare scelte difficili, selezionando le priorità e distogliendo attenzione da tutto ciò che, pur potendo essere interessante, non viene considerato essenziale. Per poter funzionare correttamente il sistema deve aver la capacità di "forzare" le decisioni dei *manager* costringendoli a prestare attenzione a pochi obiettivi rilevanti. Diventa, dunque, essenziale la capacità del sistema di imporre decisioni difficili che servono a implementare l'idea di strategia espressa in termini negativi. Sul punto vale la pena di ricordare quanto afferma Michel Porter: "l'essenza della strategia è scegliere ciò che non si vuole fare"²⁴. Lo stesso concetto veniva espresso da Steve Jobs con parole solo apparentemente diverse: "decidere cosa non fare è tanto importante quanto decidere cosa fare"²⁵.

Relativamente a questa fondamentale caratteristica del sistema Grove affermava quanto segue: "pochi obiettivi estremamente ben scelti trasmettono un messaggio chiaro su ciò a cui

²³ Non a caso uno dei più bei contributi prodotti da Grove è il libro intitolato *High Output Management*, Vintage Books, 1983.

²⁴ Michel Porter, "What is Strategy?", in *Harvard Business Review*, novembre/dicembre 1996.

²⁵ Walter Isaacson, *Steve Jobs*, Simon and Schuster, 2011.

diciamo 'sì' e su ciò a cui diciamo 'no'. Un limite di tre-cinque OKR per ciclo porta le aziende, le squadre e gli individui a scegliere ciò che conta di più. In generale, ogni obiettivo dovrebbe essere legato a un massimo di cinque risultati critici”.

Allineare e connettere per il lavoro di squadra

Si è detto in precedenza che per conseguire flessibilità e proattività nell'azione le imprese adottano sempre più spesso strutture organizzative basate sul concetto di “decentralizzazione radicale”. Una parte significativa del potere decisionale viene conseguentemente spostato dal vertice alla periferia (*empowerment*), il che determina problemi di coordinamento prima inesistenti o che venivano affrontati e risolti per il tramite del ricorso alla struttura gerarchica. Nella nuova logica progettuale, il compito di individuare le interdipendenze reciproche e di sviluppare le opportune azioni di coordinamento è spostato sugli stessi soggetti che devono operare. È a loro che viene lasciato il compito di armonizzare l'azione svolta, in tempo reale, per mezzo di un flusso ininterrotto di adattamenti reciproci. Come nell'esempio della rotonda stradale, affinché ciò avvenga fisiologicamente è necessario garantire la trasparenza dell'informazione. Per questa ragione il sistema OKR postula l'assoluta trasparenza degli obiettivi individuali e di squadra. Diversamente da quello che tipicamente succede nei sistemi tradizionali di MBO dove l'informazione relativa agli obiettivi e al grado di raggiungimento degli stessi è attentamente compartimentata in un sistema OKR tutti devono conoscere tutto. Sapere quali sono gli obiettivi che guidano l'azione dei propri colleghi - qualunque sia la loro posizione organizzativa e il loro livello gerarchico - aiuta a stabilire relazioni, ricercando la collaborazione e l'appoggio di quei colleghi che hanno obiettivi congruenti ai propri e che, conseguentemente, possono essere interessati a unire gli sforzi. Si favoriscono, in tal modo, alleanze basate sulla ricerca comune di risultati connessi a obiettivi rilevanti. Per contro, ciò permette anche di evitare che si creino coalizioni intese a perseguire obiettivi non rilevanti per l'organizzazione nel suo insieme o che vedono coinvolti soggetti con diverso grado di interesse. A tal proposito, Paul Niven e Ben Lamorte affermano: “La composizione degli OKR a ciascun livello non dovrebbe essere limitata a segnalare i soli interessi locali. Al contrario, un insieme ben

sviluppato di OKR dovrebbe includere obiettivi e risultati critici che favoriscano (e dimostrino) la collaborazione con gli altri soggetti con cui esistono interdipendenze. Gli OKR dovrebbero idealmente essere trasparenti per tutta l'organizzazione, il che significa che tutti sono in grado di vedere cosa stanno misurando gli altri e di fornire *feed-back* e *input*. Questa trasparenza alimenta la collaborazione, l'allineamento e, in ultima analisi, l'esecuzione della strategia”²⁶.

Assegnare la responsabilità

L'approccio OKR è basato sulla misurazione e sulle attività successive che a essa sono intimamente collegate. Non avrebbe, infatti, alcun senso misurare se i dati e le informazioni che in tal modo sono prodotti non fossero in seguito utilizzati per conoscere “lo stato dell'arte”, apprendere, motivare a compiere nuovi sforzi e/o “correggere il tiro”. Per questa ragione i sistemi OKR sono animati da verifiche periodiche, nel corso delle quali vengono effettuate valutazioni oggettive e richiesti giudizi soggettivi sui risultati conseguiti, senza che vi sia alcun intento critico, punitivo o di ricerca del colpevole. L'obiettivo di queste sessioni periodiche di verifica è, semmai, quello di effettuare un esame il più possibile obiettivo delle prestazioni realizzate, al fine di sviluppare un processo di apprendimento e miglioramento continuo volto a raggiungere l'eccellenza. Vengono a tal proposito normalmente sviluppati specifici sistemi di valutazione (*scoring systems*) che possono operare automaticamente per semplice raffronto tra valori *target* e risultati raggiunti, ma che di solito sono alimentati anche dai giudizi di autovalutazione espressi dal soggetto la cui prestazione viene misurata. Di nuovo, ciò che conta, è che i punteggi in tal modo prodotti vanno interpretati come segnali che servono a guidare l'azione successiva, non voti che servono a valutare la prestazione passata. Proprio per dare importanza alla fase di apprendimento si suggerisce di strutturare la verifica in tre fasi successive:

1) valutazione oggettiva;
2) revisione critica della propria prestazione (autovalutazione);
3) riflessione generale sviluppata al fine dell'apprendimento.

Due aspetti devono essere ancora sottolineati rispetto a questa prospettiva. Il primo riguarda la

²⁶ Paul R. Niven - Ben Lamorte, Objectives and Key Results. Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs, Wiley, 2016.

frequenza con cui le sessioni di valutazione periodica vanno condotte. Sebbene non esistano regole universali in proposito, un sistema OKR impone di sviluppare le attività di *feed-back* il più possibile vicino al momento in cui l'azione è compiuta. Il sistema mira, come si è ormai sottolineato più volte, a migliorare i livelli di prestazione e a rendere possibile che si sviluppino delle forme di auto-coordinamento, in tempo reale, ottenute attraverso l'adattamento reciproco. Tutto ciò impone, inevitabilmente, che i cicli di valutazione e *feed-back* abbiano una durata molto breve. Il secondo riguarda la possibilità di modificare o eliminare obiettivi e risultati critici che si rivelano sbagliati o superati dall'evoluzione del contesto di riferimento. A tal proposito Doerr afferma quanto segue:

“Quando un risultato o un obiettivo chiave diventa obsoleto o impraticabile, sentitevi liberi di eliminarlo a metà strada. Non c'è bisogno di aggrapparsi ostinatamente a una proiezione obsoleta: cancellatela dall'elenco e andate avanti. I nostri obiettivi sono al servizio del nostro scopo, non il contrario”²⁷.

Si noti, infine, che “assumere responsabilità” delle proprie prestazioni in questo contesto significa diventare consapevoli che le prestazioni complessive dell'organizzazione dipendono dalle modalità con cui vengono svolte le prestazioni individuali e dal livello di serietà, professionalità ed entusiasmo con cui il singolo collabora al raggiungimento dei risultati collettivi. Un soggetto è davvero *accountable* se assume pienamente su di sé la responsabilità di collaborare al meglio con gli altri al miglioramento continuo delle prestazioni collettive.

Puntare all'eccellenza

Una delle caratteristiche che maggiormente concorre a differenziare la logica OKR dai tradizionali sistemi di MBO è rappresentata dal diverso atteggiamento rispetto ai livelli di sfida che gli indicatori-obiettivo fissati preventivamente devono porre all'azione individuale e di gruppo. Mentre nei sistemi di MBO tradizionali vengono normalmente impiegati dei livelli-obiettivo che, seppure sfidanti, si considerano comunque raggiungibili, l'approccio OKR privilegia decisamente l'impiego di valori molto più difficili da raggiungere. La finalità perseguita attraverso la fissazione degli obiettivi in questa logica è, infatti, quella di spingere chi opera

molto lontano dalla “zona di *comfort*”. Lo scopo di un sistema OKR è quello di “indurre a raggiungere risultati al confine tra capacità e sogni”²⁸ fissando dei livelli-obiettivo che “fanno emergere nuove capacità, schiudono soluzioni più creative, rivoluzionano i modelli di business”²⁹.

Come si è detto in precedenza questi sistemi ricercano proattivamente la variabilità, creando pressione imprenditoriale³⁰ all'interno dell'organizzazione e orientando il comportamento di chi opera verso il conseguimento di risultati il più possibile ambiziosi. Lo fanno attraverso la fissazione di “obiettivi audaci e ambiziosi”³¹ secondo la teoria elaborata da Jim Collins nel suo *Good to Great*³². Chiaramente non è sufficiente fissare obiettivi grandiosi per rendere un'organizzazione eccellente. Per poter davvero funzionare questa caratteristica del sistema OKR presuppone che siano state adeguatamente implementate le precedenti. La concentrazione dell'attenzione sulle tematiche davvero rilevanti e l'impegno collettivo al rispetto della priorità sono condizioni pressoché inderogabili per consentire il raggiungimento di obiettivi davvero significativi. Solo un'organizzazione trasparente, collaborativa, allineata e coesa, solo un sistema aziendale capace di funzionare al meglio quale rete efficiente di relazioni *intra* ed *extra* organizzative può raggiungere obiettivi così lontani dalla norma. Tutto ciò, naturalmente, non è possibile senza che venga prodotto un flusso costante di informazioni in grado di alimentare cicli di *feed-back* e di *feed-forward* capaci di modificare in tempo reale il comportamento degli individui e dei gruppi, adattandolo continuamente all'evoluzione ambientale.

La fissazione di obiettivi davvero “audaci e ambiziosi” presuppone, naturalmente, che gli stessi possano non essere raggiunti. In questi sistemi, dunque, non si richiede il raggiungimento totale degli obiettivi fissati. L'idea di fondo, infatti, è che se un individuo, o un gruppo, è in grado di conseguire il 100% degli obiettivi che si è dato, ciò non evidenzia un livello di prestazione eccezionale, ma la semplice incapacità di stabilire obiettivi davvero sfidanti. Attraverso questo tipo di logiche si vuole sviluppare chiaramente una mentalità che attribuisce merito a chi cerca di raccogliere la “frutta dai rami più alti”, correndo il rischio in tal modo di cadere o di non farcela. Scriveva, a tal proposito, Andrew Grove, “L'*output* tenderà a essere maggiore quando ognuno si

²⁷ John Doerr, op. cit.

²⁸ John Doerr, op. cit.

²⁹ John Doerr, op. cit.

³⁰ La pressione imprenditoriale si determina quando a un soggetto vengono richiesti dei risultati che, almeno apparentemente, sembrano eccessivi rispetto alla dotazione di risorse disponibili. Sulla possibilità di creare entrepreneurial gap come possibile strategia progettuale dei sistemi organizzativi si veda Robert Simons, *Lever of Organizational Design*, Harvard Business School Press, 2005.

³¹ Uso questa locuzione per identificare ciò che nella letteratura americana viene indicato con l'espressione Big Hair Audacious Goal (BHAG).

³² “Un BHAG è un obiettivo enorme e sfidante, come una grande montagna da scalare. È chiaro, convincente e le persone lo ‘capiscono’ subito. Un BHAG funge da punto focale unificante dello sforzo, galvanizzando le persone e creando uno spirito di squadra mentre le persone si impegnano per raggiungere il traguardo. Come la missione lunare della NASA degli anni '60, un BHAG cattura l'immaginazione e entra nella pelle”. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*, Random House Business, 2001.

sforzerà di raggiungere un livello di realizzazione che va oltre la sua immediata portata, anche se tentare significa fallire per metà del tempo. Questo tipo di definizione degli obiettivi è estremamente importante se si vuole ottenere il massimo rendimento da sé stessi e dai propri subordinati³³. Al fine di limitare le possibili conseguenze negative di questa impostazione del sistema di fissazione degli obiettivi, mantenendo nel contempo l'idea di base, si possono distinguere gli obiettivi perseguiti in due classi. Gli "obiettivi impegnati" sono legati alle metriche che risultano essenziali per garantire il funzionamento del sistema aziendale sui livelli di efficacia ed efficienza considerati vitali, quali quelli legati al rilascio di nuovi prodotti, al livello del portafoglio ordini, al numero di nuove assunzioni, all'acquisizione di nuovi clienti. Questi obiettivi vincolanti vengono normalmente stabiliti in ottica prevalentemente *top-down* e devono essere raggiunti completamente (al 100%) entro un determinato periodo di tempo. Gli "obiettivi aspirazionali" invece, riflettono prospettive più ampie, più rischiose e più orientate al futuro. Vengono stabiliti a qualsiasi livello organizzativo e mirano a mobilitare l'energia dell'intera organizzazione verso traguardi che sono "audaci e ambiziosi". Per definizione, sono impegnativi e difficili da raggiungere e possono, pertanto, comportare dei tassi di insuccesso nel loro raggiungimento. In ogni caso, proprio per incoraggiare la fissazione di obiettivi di quest'ultimo tipo e sviluppare e incentivare una mentalità orientata al *risk taking*, nei sistemi OKR si evita il collegamento tra gli obiettivi fissati e il sistema di compensazione (sistema di premi e sanzioni).

Conclusioni

Pur riconoscendo i forti legami di carattere teorico che legano l'approccio OKR ai sistemi

tradizionali di MBO, si deve evidenziare come l'architettura complessiva di questo specifico sistema di misurazione delle prestazioni manageriali lo porti ad assumere caratteristiche e funzionalità molto lontane da quelle originarie. Tale diversità è spiegabile sulla base delle diverse "esigenze di controllo" cui il sistema deve ora rispondere, da un lato, ma anche dalle diverse scelte progettuali in termini di struttura organizzativa che vengono oggi proposte. Chiaramente tali prospettive sono tra di loro intimamente collegate. È del tutto normale, infatti, che la configurazione organizzativa scelta dipenda dal tipo di divisione del lavoro che si vuole adottare e dai relativi problemi di coordinamento che ne conseguono. Altrettanto scontato è il condizionamento che una data scelta progettuale in termini di struttura organizzativa produce sulle funzionalità richieste ai diversi meccanismi operativi che devono "darle vita". Ebbene, le finalità assegnate al sistema di misurazione delle prestazioni definito OKR sono radicalmente diverse rispetto a quelle perseguite dai sistemi tradizionali MBO. Se i sistemi MBO ambivano a trasferire "comandi" dal vertice verso livelli più bassi dell'organizzazione, la logica OKR cerca di far "emergere" e di convogliare verso il "centro" informazioni vitali normalmente disponibili solo in "periferia". Mentre i sistemi MBO privilegiavano la fissazione di obiettivi che apparivano conquistabili con un livello di sforzo adeguato, nei sistemi OKR si preferiscono mete che appaiono, di primo acchito, difficilmente raggiungibili e che sono collegate a livelli di prestazione molto diversi da quelli attuali. Tale differenza si spiega in ragione del diverso atteggiamento che i due sistemi hanno relativamente al problema della "motivazione" e del "rischio". Tutto ciò si sostanzia in una serie di caratteristiche differenzianti tra i due sistemi che possono essere sintetizzate nella [Tavola 1](#).

Tavola 1 - MBO e OKR a confronto

	MBOs	OKRs
Focalizzazione del sistema	<i>Sugli obiettivi che si vogliono conseguire</i>	<i>Sugli obiettivi che si vogliono conseguire ma anche sulle modalità ("key results") attraverso le quali conseguirli</i>
Cadenza dei cicli di verifica e retroazione	<i>Annuali</i>	<i>Trimestrali o mensili</i>
Disponibilità dell'informazione	<i>Privata e compartimentalizzata</i>	<i>Pubblica e trasparente</i>
Logica di fissazione degli obiettivi	<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up o laterale</i>
Relazioni con il sistema premi-sanzioni	<i>Legato al sistema retributivo</i>	<i>Essenzialmente slegato dal sistema retributivo</i>
Atteggimento rispetto alla variabilità	<i>Fissazione obiettivi "raggiungibili". Avversione al rischio</i>	<i>Fissazione di obiettivi "audaci e ambiziosi". Incentivazione della mentalità di "risk taking"</i>

³³ Andrew S. Grove, High Output Management, Vintage Books, 1983.

Ogni sistema va, chiaramente, valutato per le risposte che riesce a fornire a problemi specifici. Se cambiano le esigenze di controllo (le domande, i problemi che devono essere affrontati) è chiaro che devono cambiare anche le risposte. Sotto questo profilo l'autore non crede sia corretto domandarsi, in astratto, se il sistema OKR risulti migliore (o peggiore) rispetto al sistema tradizionale. Può, probabilmente, dirsi

più "moderno", nel senso che tenta di rispondere in modo abbastanza innovativo rispetto ai canoni tradizionali al problema della misurazione delle prestazioni manageriali. Lo fa nella consapevolezza che i bisogni e gli interessi di chi opera all'interno delle organizzazioni sono cambiati e che pertanto devono cambiare anche le modalità utilizzate per creare motivazione e coinvolgimento.

materiale disponibile solo per lo studio individuale non copiare o postare in rete