

La gestione delle prestazioni nella realtà post Covid 19.

Di Gianni Vivi

L' emergenza Covid-19 ha cambiato il rapporto tra azienda e persone e forse lo stesso paradigma del lavoro. La grande diffusione del lavoro a distanza rimarrà come cambiamento strutturale e, anzi, si estenderà, sia in termini di popolazioni coinvolte sia di ampiezza rispetto al tempo lavoro complessivo dei singoli. La sfida sarà trasformare il lavoro a distanza in vero smart-working basato su autonomia nel raggiungere i risultati, iniziativa ed alto livello di engagement.

All'esterno dell'azienda è cambiato il rapporto con i clienti e con il mercato e sono necessarie nuove strategie e approcci che devono essere implementati rapidamente per recuperare i gap di risultato che si sono generati e per costruire un futuro positivo e di successo

La fase che stiamo attraversando richiede quindi grande velocità di messa a terra delle trasformazioni che devono essere introdotte nella organizzazione e nelle modalità produttive.

Di conseguenza alle persone è richiesto un veloce e profondo cambiamento sia a livello di mindset sia di skill sia di approccio al lavoro, così come ai manager è richiesto di introiettare e applicare modelli di guida e di motivazione delle persone radicalmente diversi abbandonando il modello guida/controllo per passare ad una leadership di facilitazione/coinvolgimento.

I processi e gli strumenti di gestione delle persone devono quindi essere adeguati a tutto questo, una problematica importante è quella della Gestione della Prestazione.

I modelli tradizionali, utilizzati nella quasi totalità delle aziende, sono basati prevalentemente su procedure molto strutturate, un ciclo di performance annuale con obiettivi rigidamente definiti, una focalizzazione sui risultati individuali; elementi che li rendono spesso delle procedure formali più che reali strumenti di orientamento e di stimolo.

In momenti di discontinuità e di scenari in costante cambiamento l'esigenza è invece quella di assicurare una stretta sintonia di azione ai diversi livelli – a partire dal team di governo – dotandosi di strumenti che:

- assicurino il focus strategico
- consentano un "tuning" tattico per garantire l'efficace implementazione delle decisioni strategiche in un ambiente in costante cambiamento
- vengano realmente utilizzati come leve di gestione

Discontinuità e cambiamento veloce richiedono che gli obiettivi su cui focalizzare le persone debbano essere velocemente ridefiniti, sia pur all'interno della visione strategica aziendale, in base alla evoluzione degli eventi. Gli obiettivi devono inoltre essere in grado di generare convergenza di motivazione e di azione da parte di tutte le persone coinvolte, favorire e valorizzare l'integrazione nei team, tenere conto che la flessibilità e la creatività sono diventate leve primarie indispensabili. Per creare un significativo cambiamento le persone devono sperimentare, sbagliare e utilizzare i propri errori per migliorarsi, in contrasto con modelli più tradizionali che spesso premiano solo il rapporto tra quanto rigidamente pianificato ed i risultati raggiunti.

È necessario quindi che le aziende adottino strumenti di Gestione delle Prestazioni coerenti ed efficaci in grado di generare il focus e l'engagement necessari per affrontare sfide fuori dal comune.

Il metodo OKR – Objectives and Key Results, costituisce una possibile risposta, le sue caratteristiche sono totalmente allineate con le considerazioni che abbiamo fatto.

L' OKR, ideato in Intel negli anni 70 e introdotto in Google nel 1999, ha significativamente contribuito alla enorme crescita della azienda diffondendosi poi sempre più velocemente nelle altre aziende della web economy ma anche in altri settori.

Il metodo si basa su:

- Obiettivi di breve termine (un mese-tre mesi) ma fortemente correlati agli obiettivi strategici aziendali
- Precisa identificazione delle azioni che portano al raggiungimento degli obiettivi (Key Results)
- Totale trasparenza degli obiettivi e dei risultati di tutti per creare una forma di emulazione positiva e generare un engagement costante
- Valorizzazione del contributo di ognuno per il raggiungimento di risultati condivisi
- Connessione degli obiettivi della persona con quelli del team e dell'azienda
- Costante monitoraggio e frequenti momenti di confronto e di condivisione dei risultati individuali, di team e aziendali ma anche degli insuccessi e delle loro cause per creare opportunità di crescita e di apprendimento

Lo scopo dell'OKR è che tutti siano allineati e orientati nella stessa direzione, condividendo e declinando nella loro azione i valori, la missione e la strategia della azienda e che si crei un clima e un contesto che:

- favoriscano la sperimentazione e la ricerca di nuove strade e modalità per il raggiungimento di risultati in continua evoluzione
- integrino i diversi silos aziendali aiutandoli ad uscire da una visione ad angolo stretto legata alla propria funzione/ funzionamento, spingendoli nella direzione di un processo unificante trasversale alle funzioni con una forte spinta all'esecuzione
- sostengano l'accelerazione dei processi di cambiamento grazie all' elevata velocità di reazione insita nel modello

Il metodo consente di:

- creare allineamento e coinvolgimento a livello aziendale a partire dai vertici fino ad arrivare alla singola persona
- monitorare in maniera aperta e trasparente gli obiettivi e i risultati individuali, di team e aziendali

È importante però sottolineare che anche gli obiettivi strategici cambiano all'interno di contesti in continua evoluzione e che quindi anche la strategia deve essere ridiscussa e ridefinita periodicamente per valutarne la validità ed efficacia.

La struttura e i principi base

L' OKR è strutturato intorno a due pilastri:

- **gli obiettivi**
- **i risultati chiave.**

Gli **OBIETTIVI** sono soggettivi, qualitativi e, soprattutto, ambiziosi: in quanto tali dovrebbero motivare e stimolare il team. Non è tanto importante la loro realizzabilità quanto lo stimolo che generano

I **KEY RESULTS** (risultati chiave) sono invece quantitativi, ovvero delle metriche chiare specifiche e concrete che misurano i progressi verso l'obiettivo. Il raggiungimento o meno dei Key Results deve essere motivato e compreso.

I KR non sono "cose da fare".

Quando si definiscono i KR è necessario considerare se:

- Si stanno misurando attività o risultati?
- I KR sono focalizzati sull'obiettivo o sull'intenzione di raggiungerlo?

L' OKR favorisce focus, semplicità e cicli di feedback brevi. Il risultato è che i miglioramenti sono più facilmente visibili e implementabili.

La valutazione non è finalizzata a scopi punitivi o premianti, lo scopo ultimo del processo è il continuo miglioramento per raggiungere obiettivi aziendali sempre più ambiziosi.

Gli assunti di base

- **chiarezza**
- **trasparenza**
- **valore**

È fondamentale rendere noti a tutti gli obiettivi strategici, quelli di tutte le unità organizzative aziendali e gli OKR di tutti, a qualsiasi livello aziendale, oltre alle modalità di misurazione dei risultati. Gli OKR consentono di dare una **direzione unica e condivisa all'azienda e agli sforzi di tutti**

Gli OKR sono il post-it sul muro, che ogni giorno permette di rispondere alle domande

- **Cosa devo fare?**
- **Su cosa dovrei focalizzarmi?**
- **Quanto sono lontano dal mio obiettivo?**

È importante sottolineare che questo approccio non si basa su attività o task, se si portano a termine tutti i task o le attività assegnate ma non si porta miglioramento (o innovazione) cioè valore, non si è raggiunto il successo.

I caratteri distintivi

Il metodo è semplice ma non facile, non c'è un modo standard per implementare OKR, ogni realtà aziendale (o team di lavoro) può adattarlo creando un modello su misura. L'introduzione di OKR deve essere parte di un programma di change management e di trasformazione e potrebbe essere opportuno partire con un test o un progetto pilota che coinvolga solo parte della organizzazione.

Ci sono però alcuni concetti chiave che devono far parte di ogni implementazione dell'OKR:

1. **Obiettivi Flessibili:** invece di uno statico piano annuale, il metodo OKR spinge verso un approccio agile e flessibile. Infatti, grazie a brevi cicli di obiettivi è possibile adattarsi e rispondere meglio al cambiamento.
2. **Trasparenza:** tutti gli OKR aziendali sono noti a tutti i livelli. I principali risultati sono condivisi con l'intera organizzazione in tempo reale, grazie ai cruscotti digitali. Questo aiuta a fare nascere la collaborazione e muove l'interesse, oltre a mostrare l'andamento dei singoli obiettivi.
3. **Periodicità differenziata:** strategia e tattiche hanno tempistiche differenti. Per risolvere questo problema il metodo OKR deve essere definito con ciclicità differenti.
 1. OKR strategici per l'azienda (solitamente annuali).
 2. OKR tattici a breve termine per i team (solitamente trimestrali).
 3. OKR operativi per tracciare l'andamento e i risultati (solitamente settimanali o mensili).
4. **Flessibilità:** il ciclo trimestrale di obiettivi tattici consente una elevata sensibilità ai cambiamenti avvenuti nel periodo e permette di tarare gli obiettivi del trimestre successivo a mutate condizioni o a cambiamenti non previsti.
5. **Confronto nella definizione degli obiettivi:** a differenza dei tradizionali modelli a cascata (top-down) che creano poco valore e coinvolgimento, gli OKR utilizzano un approccio che è al contempo bottom-up e top-down. Partendo dagli obiettivi aziendali, le diverse aree aziendali possono comprendere come contribuire alla strategia complessiva attraverso i vari livelli organizzativi fino alle singole persone. In questo processo, gli OKR sono definiti in un confronto tra i team e i manager. Il modello prevede processi agili e veloci, creando un maggior engagement e una miglior comprensione della strategia complessiva.
6. **Obiettivi ambiziosi:** se un'azienda riesce a raggiungere sempre il 100% dei propri obiettivi probabilmente si è imposta traguardi troppo semplici. Il metodo OKR prevede invece la definizione di audaci e ambiziosi obiettivi. E' importante che i team prevedano degli obiettivi sfidanti che portino a far emergere le migliori prestazioni dei singoli.
7. **Performance non premianti:** è importante fare una netta distinzione tra raggiungimento degli OKR e premi aziendali. Altrettanto rilevante è che le persone sappiano che l'eventuale fallimento non comporta alcuna conseguenza a livello lavorativo. E' difficile prefissarsi degli obiettivi veramente ambiziosi se il loro mancato raggiungimento ha come conseguenza la perdita di un potenziale premio.

Un esempio di ciclo standard di OKR

1. All'inizio dell'anno l'Azienda definisce, anche grazie a input pervenuti dai team, un set di OKR strategici.
2. Definiti gli OKR annuali la Direzione imposta quelli dei Quarter, è importante chi viene coinvolto nella procedura.
3. Avendo chiari gli OKR di Quarter le prime linee possono procedere a definire i propri con i contributi dei loro riporti. Questi andranno rivisti e consolidati con la Direzione. In questa fase si mappano le interdipendenze al fine di garantire allineamento tra i diversi team e iniziative.
4. In base al numero di linee di riporti dell'azienda si procede a cascata verso il basso replicando il momento di confronto e approvazione, tra manager e collaboratori utilizzando un approccio di confronto bi-direzionale
5. Ogni settimana (o ogni mese) durante i vari meeting generali e di area vanno rivisti gli OKR di ciascuna persona e il progresso verso l'obiettivo in modo da essere tutti focalizzati sulle priorità impostate a inizio di Quarter. Questi meeting sono lo strumento più potente per far in modo che gli OKR diventino parte integrante della cultura aziendale.
6. Alla fine del Quarter vanno rivisti gli OKR di tutti e dell'azienda stessa. Tipicamente si fa uno specifico meeting in cui il CEO e i primi riporti raccontano e argomentano gli OKR aziendali.

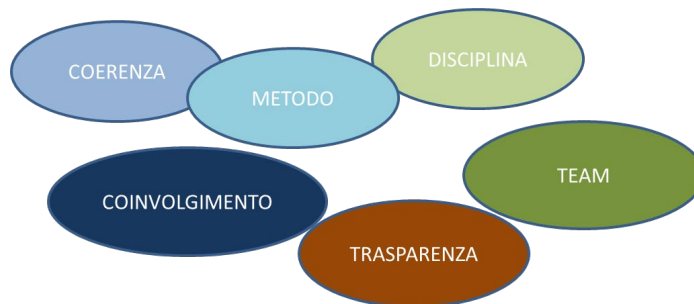
Ogni realtà deve identificare quale è l'implementazione più appropriata per la propria organizzazione, l'aspetto che però non deve essere in alcun modo trascurato è la necessità di pianificare frequenti momenti di revisione e feedback orientati al miglioramento delle prestazioni.

Gli errori e i rischi nella implementazione

1. **La mancanza di un vero commitment** da parte del vertice aziendale e del management. L'implementazione del metodo richiede disciplina, viene ripagata dai risultati, ma all'inizio è impegnativa e richiede ai manager un cambio di mentalità da comando/controllo a facilitazione/coinvolgimento. Se non c'è commitment è difficile che ci sia disciplina nell'esecuzione, se non c'è disciplina gli OKR non producono i risultati possibili.
2. **Efficacia della comunicazione degli OKR:** la comunicazione degli obiettivi deve essere chiara e precisa. Affinché team e persone, ad ogni livello, possano essere allineati verso il raggiungimento di precisi traguardi, è fondamentale garantire la comprensione degli aspetti chiave.
3. **Coerenza tra gli OKR e lo stato del business:** molto spesso gli OKR sono scritti in base a quello che le risorse pensano di poter ottenere, senza modificare il proprio operato, ovvero senza obiettivi di miglioramento. I risultati chiave dovrebbero spingere invece verso una continua innovazione, orientata all'efficienza.
4. **Obiettivi di scarso valore:** gli OKR sono orientati al raggiungimento di chiari obiettivi aziendali e risultati tangibili. Obiettivi di basso valore, anche se completamente raggiunti, non sono significativi a livello aziendale perché non portano al successo.

5. **Insufficienti risultati chiave (per ogni obiettivo):** i Key Results definiti per uno specifico obiettivo devono prevedere tutti gli elementi necessari per raggiungerlo. Se così non fosse il rischio è il mancato completamento dell'OKR.
6. **Step di verifica assenti o insufficienti:** non avere step di verifica rende gli OKR del tutto inutili, diventano un dovere e un impegno aggiuntivo per manager e collaboratori e non uno strumento per avere focus e procedere allineati.

I fattori critici di successo per implementare l'OKR



Conclusioni

Il metodo degli OKR porta a innovare il modello manageriale verso la partecipazione, il coinvolgimento, e lo sviluppo professionale di tutte le persone.

Genera allineamento e integrazione a tutti i livelli organizzativi

Favorisce il fatto che la gerarchia venga sostituita dalla **flessibilità** e dalla **efficienza**.

Rappresenta un cambio di visione radicale che parte dalle basi: la creazione degli OKR è un lavoro di squadra che inizia con le persone, non deve essere visto come un livello di controllo aggiuntivo sulle performance. L'OKR rappresenta invece uno **stimolo al cambiamento e alla crescita**, una motivazione a spingersi oltre quanto sempre fatto, la possibilità di agire un nuovo modo di lavorare, un'iniezione di engagement nelle persone.