

DI COSA PARLIAMO?

OBIETTIVI CHIARI, RISULTATI MISURABILI

IL METODO OKR PER ALLINEARE TEAM E SMETTERE DI GIRARE A VUOTO

Avere una visione chiara, una **North Star Metric** che illumina il cammino, è il primo passo fondamentale. Ma poi arriva la parte difficile, quella che separa le intenzioni dai risultati: come si traduce quell'ispirazione in azioni quotidiane, misurabili e coordinate? Come ti assicuri che ogni persona, dal primo all'ultimo collaboratore, remi nella stessa direzione, con lo stesso ritmo e la stessa intensità?

Ti offro una tazzina di chiarezza strategica. Immagina la tua azienda come una ciurma su una nave. Tutti remano con forza, ma se non c'è una destinazione chiara e condivisa, la nave rischia di girare in tondo. Il **framework OKR** (Objectives and Key Results) è la mappa e la bussola che permette al capitano di indicare la rotta (l'Obiettivo) e a tutta la ciurma di capire come misurare la distanza percorsa (i Risultati Chiave).

Non è un sistema di controllo rigido, ma un linguaggio comune per la performance, un modo per dare a tutti la stessa definizione di "vittoria". È lo strumento che ti aiuta a smettere di misurare quante ore lavori e a iniziare a misurare l'impatto che generi.

COS'È DAVVERO UN OKR?

Il **framework OKR** è una metodologia di goal setting resa celebre da aziende come Intel e Google, ma la sua forza risiede in una semplicità disarmante. Si basa su due elementi fondamentali: l'Obiettivo e i Risultati Chiave.

La sua formula è altrettanto semplice: *Raggiungerò (O) come misurato da (KR)*. Capire la distinzione tra i due è il primo, cruciale passo per padroneggiare questo strumento. **L'obiettivo è l'ispirazione**, la direzione qualitativa; i risultati chiave sono la misurazione, la prova quantitativa del successo.

L'Obiettivo (O) è ciò che vuoi raggiungere. Deve essere significativo, concreto, orientato all'azione e, idealmente, ispiratore. Un buon obiettivo spinge un team fuori dalla sua zona di comfort e risponde alla domanda "Dove vogliamo andare?".

Deve essere qualitativo e memorabile, qualcosa che puoi recitare a memoria senza consultare un foglio di calcolo. Ad esempio, un obiettivo debole è "Migliorare le vendite online".

Un obiettivo forte è "Trasformare il nostro e-commerce nella principale fonte di ricavo aziendale". **La differenza è palpabile**: il primo è vago, il secondo dipinge un quadro chiaro del futuro desiderato.

I **Risultati Chiave (KR)** sono il modo in cui misuri il progresso verso l'Obiettivo. Rispondono alla domanda "Come sapremo di essere arrivati?". Devono essere pochi (di solito da 3 a 5

per ogni obiettivo), specifici, misurabili, verificabili e basati sull'outcome, non sull'output. L'errore più comune è confondere i KR con una lista di cose da fare. Un KR non è "Lanciare tre campagne marketing", questo è un output. Un KR efficace è "Aumentare i lead qualificati provenienti dal marketing dal 15% al 30%". **La distinzione è fondamentale:** il primo misura lo sforzo, il secondo misura l'impatto. Un buon KR ti permette di dare un punteggio oggettivo al tuo successo a fine periodo.

I QUATTRO SUPERPOTERI DEL FRAMEWORK OKR

1. Adottare il **framework OKR** non significa semplicemente compilare un nuovo tipo di documento. Significa iniettare nel DNA della tua organizzazione quattro "superpoteri" che cambiano radicalmente il modo di lavorare. Il primo è il **focus e l'impegno sulle priorità**.

Limitare il numero di obiettivi costringe a fare scelte difficili e a concentrare le risorse su ciò che genera davvero valore, eliminando le distrazioni e le iniziative a basso impatto. È un antidoto potente alla sindrome dell'oggetto luccicante.

2. Il secondo superpotere è **l'allineamento e la connessione per il lavoro di squadra**. Gli **OKR** creano una gerarchia trasparente di obiettivi. Partendo dalla visione aziendale, ogni team e persino ogni individuo può definire i propri **OKR** in modo che contribuiscano a quelli di livello superiore.

Questo crea una linea di vista diretta tra il lavoro quotidiano di una persona e gli obiettivi strategici dell'intera organizzazione. Si passa da silos funzionali a **squadre multidisciplinari** che rimangono insieme, perché la loro interdipendenza è resa esplicita e misurabile.

3. Il terzo è il **monitoraggio per la responsabilità**. Gli **OKR** non sono un esercizio da fare una volta a trimestre e poi dimenticare in un cassetto. Richiedono check-in regolari, di solito settimanali, in cui i team discutono i progressi, identificano gli ostacoli e si riallineano.

Questa cadenza crea un **senso di responsabilità** condivisa e permette di correggere la rotta in tempo reale, invece di scoprire a fine percorso di aver fallito. La trasparenza degli **OKR** rende evidente a tutti chi sta contribuendo e dove si trovano i colli di bottiglia.

4. Infine, il quarto superpotere è lo **slancio per risultati sorprendenti**. Gli **OKR** sono progettati per essere ambiziosi. Incoraggiano a definire "stretch goals", ovvero obiettivi che si estendono oltre i limiti di ciò che sembra ragionevolmente realizzabile.

L'idea, resa famosa da Google, è che se raggiungi costantemente il 100% dei tuoi obiettivi, significa che non sei stato abbastanza ambizioso. Puntare a un risultato straordinario e raggiungerlo al 70% è spesso molto meglio che puntare a un risultato mediocre e centrarlo in pieno. Questo **stimola l'innovazione** e spinge i team a pensare fuori dagli schemi.

COME SCRIVERE OKR EFFICACI

La teoria è semplice, ma la pratica richiede disciplina. Per scrivere un **Obiettivo (O)** efficace, assicurati che sia qualitativo, limitato nel tempo (solitamente un trimestre) e attuabile in modo indipendente dal team che lo possiede.

Deve creare un senso di urgenza e di ispirazione. Chiediti: questo obiettivo ci farà alzare dal letto la mattina con entusiasmo? Se la risposta è no, probabilmente devi riformularlo. **Evita il linguaggio aziendale** e le parole vuote; preferisci un linguaggio semplice, diretto e potente.

Per i **Risultati Chiave (KR)**, il rigore è ancora più importante. Devono essere sempre quantitativi e misurabili. Una buona regola è chiedersi: alla fine del trimestre, possiamo dare un voto numerico inequivocabile al raggiungimento di questo KR?

Se la risposta è no, non è un buon KR. Focalizzati sui risultati (outcome) e non sulle attività (output). "Pubblicare 10 articoli sul blog" è un output. "Raddoppiare il traffico organico verso il blog da 5.000 a 10.000 visitatori unici" è un **outcome misurabile**.

Infine, i KR devono essere difficili ma non impossibili. Devono creare una sana tensione che spinga il team a dare il meglio.

Un esempio completo potrebbe essere:

- **Obiettivo:** Lanciare con successo il nostro nuovo prodotto e conquistare i primi clienti.
- **KR 1:** Raggiungere un Net Promoter Score (NPS) di almeno 45 con i primi 100 utenti.
- **KR 2:** Ottenere una copertura mediatica su 3 testate di settore di primo piano.
- **KR 3:** Convertire il 20% degli utenti in prova gratuita in clienti paganti entro il primo mese. Questo set di **OKR** è ben bilanciato: combina una metrica di soddisfazione (NPS), una di visibilità (copertura mediatica) e una di business (conversione), fornendo un quadro completo del successo.

IL CICLO DI VITA DEGLI OKR

Implementare il **framework OKR** non è un evento singolo, ma un processo ciclico, solitamente trimestrale. Il ciclo inizia con la fase di **definizione (setting)**. I leader definiscono gli **OKR** strategici di alto livello per l'azienda.

Successivamente, i team definiscono i propri **OKR** tattici, assicurandosi che siano allineati con la strategia generale. Questo processo non è solo top-down; idealmente, circa il 50% degli **OKR** di un team dovrebbe emergere dal basso (bottom-up), dando ai team autonomia e responsabilità nel decidere come contribuire al meglio.

Una volta definiti, inizia la fase di **esecuzione e monitoraggio**. Qui entra in gioco la cadenza dei check-in. Ogni settimana, il team si riunisce brevemente per rispondere a poche, semplici domande per ogni **OKR**: Qual è il nostro livello di fiducia nel raggiungerlo? Quali

sono i progressi fatti? Quali ostacoli stiamo incontrando? Questo non è un incontro di reporting per il manager, ma una **sessione di allineamento** per il team, per sincronizzarsi e aiutarsi a vicenda. È il cuore pulsante del sistema, che lo mantiene vivo e rilevante.

A metà del trimestre, è utile fare una **revisione intermedia (mid-term review)**. È un'opportunità per verificare se gli **OKR** sono ancora validi o se le condizioni di mercato o le priorità interne sono cambiate.

Non c'è nulla di male nell'adattare o persino abbandonare un KR se ci si rende conto che non è più la cosa giusta da perseguire. La flessibilità è una caratteristica, non un difetto del sistema. Il **framework OKR** deve servire l'azienda, non il contrario.

Alla fine del ciclo, c'è la fase di **valutazione e retrospettiva**. Ogni KR viene "graduato", tipicamente su una scala da 0.0 a 1.0, dove 0.7 è considerato un grande successo per un obiettivo ambizioso. Lo scopo di questo punteggio non è giudicare la performance individuale, ma imparare.

La parte più importante è la retrospettiva, in cui il team discute cosa ha funzionato, cosa no e cosa si può migliorare nel prossimo ciclo di **OKR**. Questa **cultura dell'apprendimento** è ciò che trasforma il **framework OKR** da semplice strumento di goal setting a motore di miglioramento continuo.

I SEI CONCETTI DA RICORDARE

1. **Obiettivo è il "Cosa", KR è il "Come"**: L'obiettivo è la destinazione ispiratrice, i risultati chiave sono le metriche misurabili del successo.
2. **Outcome sopra Output**: Non misurare lo sforzo (attività), ma l'impatto generato (risultati).
3. **Meno è Meglio**: Focalizzati su pochi **OKR** cruciali per trimestre per massimizzare l'impatto e la chiarezza.
4. **Allineamento Bidirezionale**: Gli obiettivi devono fluire dall'alto verso il basso (strategia) e dal basso verso l'alto (autonomia del team).
5. **Non è uno Strumento di Valutazione**: Usare gli **OKR** per determinare bonus o promozioni uccide l'ambizione e l'onestà intellettuale.
6. **La Cadenza è Tutto**: Check-in regolari e costanti sono il motore che mantiene il sistema vivo e utile.

LE SEI PAROLE DA CONOSCERE

1. **Objective**: La meta qualitativa, ambiziosa e ispiratrice da raggiungere in un dato periodo.

2. **Key Result:** Un indicatore quantitativo e misurabile che definisce il successo dell'obiettivo.
3. **Initiative:** Le azioni, i progetti e i compiti che si eseguono per influenzare i Key Results.
4. **Stretch Goal:** Un obiettivo volutamente ambizioso, progettato per spingere un team oltre i suoi limiti percepiti.
5. **Alignment:** Il processo che garantisce che gli **OKR** di ogni team e individuo contribuiscano in modo coerente agli obiettivi aziendali.
6. **Cadence:** Il ritmo regolare (settimanale, trimestrale) con cui gli **OKR** vengono definiti, monitorati e valutati.

LE SEI DOMANDE PER PARTIRE

1. Qual è l'unica, singola cosa più importante che il mio team deve realizzare nel prossimo trimestre?
2. Come possiamo misurare il successo di questo obiettivo in modo oggettivo e basato sui risultati?
3. Stiamo misurando attività (output) o stiamo misurando il reale impatto sul business (outcome)?
4. In che modo i nostri **OKR** di team si collegano e supportano gli obiettivi strategici dell'azienda?
5. Siamo abbastanza ambiziosi o stiamo solo definendo obiettivi che sappiamo già di poter raggiungere?
6. Qual è il nostro processo per monitorare i progressi settimanalmente e assicurarci di rimanere in rotta?

LE SEI RISORSE PER APPROFONDIRE

1. **Libro:** [Measure What Matters di John Doerr](#). Il testo fondamentale che ha introdotto gli **OKR** al mondo.
2. **TED Talk:** [Why the secret to success is setting the right goals | John Doerr](#). Una sintesi perfetta della filosofia **OKR**.
3. **Modello:** [Goal-Setting Theory](#) di Locke e Latham, il fondamento accademico che spiega perché obiettivi chiari e sfidanti aumentano la performance.
4. **Concetto chiave:** [Outcome vs. Output](#). Approfondire questa distinzione è il passo più importante per scrivere KR efficaci.
5. **Figura ispiratrice:** [Andy Grove](#), l'ex CEO di Intel che ha inventato e implementato per primo il sistema **OKR**.

6. Tool pratico: [*Il Check-in Settimanale*](#), una riunione breve e strutturata per monitorare i progressi e rimuovere gli ostacoli.

LA PENNA DEL CAFFÈ STRATEGICO



[Luigi Bergamo](#)

Senior Consultant, Trainer, Coach

"Con Adforma accompagno le Organizzazioni nel costruire sistemi di obiettivi chiari, misurabili e tracciabili, trasformando la strategia in una pratica concreta di consapevolezza, rigore e responsabilità condivisa."

"Un obiettivo senza misura resta un'intenzione. Solo ciò che si può tracciare può crescere."

[Adforma – Ideas & People](#)

Probably one of the best opportunities

COMINCIAMO DA QUI

OKR DEFINITION CANVAS: TRASFORMA L'AMBIZIONE IN RISULTATI MISURABILI

Avere grandi obiettivi è il primo passo, ma trasformarli in realtà richiede chiarezza e misurabilità. Questo canvas è la tua mappa strategica per tradurre una visione ambiziosa in un piano d'azione concreto. Usalo con il tuo team per definire **OKR** potenti, allineati e capaci di generare un impatto reale. Compila ogni sezione in ordine, partendo dall'Obiettivo e arrivando alle Iniziative.

SEZIONE 1: L'OBIETTIVO (DOVE VOGLIAMO ANDARE?)

Domanda Guida: Qual è il traguardo più importante, ambizioso e ispiratore che vogliamo raggiungere nel prossimo trimestre?

Esempio: Lanciare con successo la nostra nuova linea di prodotti sul mercato europeo.

SEZIONE 2: I RISULTATI CHIAVE (COME SAPREMO DI ESSERCI ARRIVATI?)

Domanda Guida: Quali 3-5 risultati misurabili e quantificabili dimostreranno in modo inequivocabile che abbiamo raggiunto il nostro Obiettivo?

	Descrizione del risultato	Valore iniziale	Valore target
KR1			
KR2			
KR3			

Esempio KR1: Raggiungere 10.000 utenti registrati sulla piattaforma di pre-lancio - Valore Iniziale: 0, Valore Target: 10.000.

SEZIONE 3: LE INIZIATIVE (COSA FAREMO PER ARRIVARCI?)

Domanda Guida: Quali sono le attività, i progetti e i compiti specifici che metteremo in campo per influenzare i nostri Risultati Chiave?

	Iniziativa
KR1	
YKR2	
KR3	

Esempio Iniziativa per KR1: Lanciare una campagna di advertising su LinkedIn e Facebook Ads focalizzata sulla lead generation.

Ora hai una rotta chiara.

Buone riflessioni e se hai bisogno di supporto, io ci sono.

[Luigi Bergamo](#)