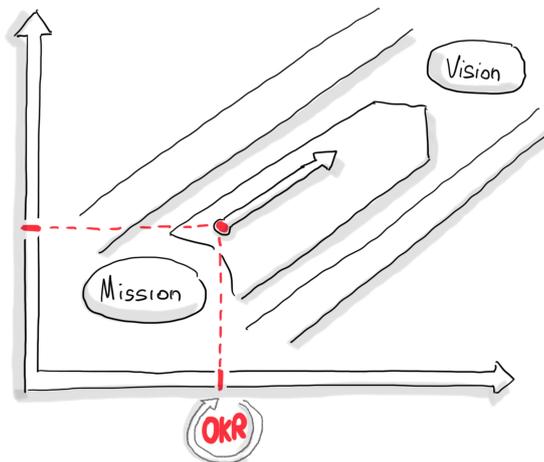


Come sviluppare e sfruttare il reale potenziale di una visione aziendale: «storytelling» e «OKR»

29.4.2023, David Fiorucci



Qual è la visione della vostra azienda, della vostra organizzazione? L'avete capita e integrata? Avete riflettuto sul vostro contributo a questa visione?

Molto spesso le visioni aziendali sono testi, più o meno chiari, più o meno incisivi, più o meno motivanti. Tali testi presentano varie criticità. Da un lato, ogni parola può essere interpretata diversamente e, nel caso di traduzioni in altre lingue, i termini scelti potrebbero non restituire il senso originale desiderato; dall'altro, nella fase di ideazione e redazione dei testi, capita di frequente di inciampare su qualche termine e di faticare a trovare la soluzione giusta.

Inoltre, molto spesso la visione aziendale può risultare scollegata dalla realtà, dal quotidiano. La difficoltà maggiore consiste nel declinarla concretamente all'interno dell'azienda o dell'organizzazione affinché tutto il personale possa farla propria, contribuirvi in modo tangibile per trasformarla, passo dopo passo, in una realtà.

Per ovviare a questo problema può essere utile fare un disegno. Idealmente, la visione è un disegno che può essere spiegato raccontando una storia (storytelling).

Sulla base della visione e della missione aziendali, è possibile definire principi di comportamento e di condotta in linea con i valori dell'azienda, che fungano da guida lungo il percorso verso la visione e aiutino dunque a realizzarla.

Gli assi strategici sono suddivisi in obiettivi e tappe (risultati chiave). Si parla a tal proposito di *Objectives and Key Results* (OKR).

Ogni anno, infine, va pianificata una verifica della visione. Cosa significa?

Immaginate questa situazione: è una giornata di sole e siete seduti intorno a un tavolo con il vostro team, pronti a tracciare un percorso verso un futuro promettente per la vostra azienda.

Vi soffermate insieme su **quattro aspetti chiave**:

1. Chi sono i nostri clienti (oggi e in futuro)?
2. Come vogliamo essere percepiti dai clienti e quale effetto vogliamo ottenere?
3. In che modo vogliamo lavorare in squadra e cosa è importante per noi?
4. Quali sono le tendenze e gli sviluppi che influenzano e influenzeranno il nostro futuro e il nostro lavoro?

Partendo da queste risposte, prendete fogli e matite e iniziate a disegnare un'immagine di ciò che volete realizzare. Raccontate una storia avvincente sulla direzione che volete prendere, ricca di dettagli stimolanti sugli obiettivi da raggiungere.

È possibile lavorare a gruppi per poi mettere insieme idee, disegni, immagini e costruire una storia condivisa da tutti. Per riuscirci, ogni persona dovrà evidenziare gli elementi positivi riscontrati nelle varie immagini e idee altrui.

Questa visione sarà la bussola in grado di guidare la vostra azienda. Rappresenta l'immagine ideale del futuro che desiderate costruire, tenendo conto delle vostre aspirazioni, dei vostri valori e della vostra posizione sul mercato. È fonte di ispirazione e motivazione per il vostro team e lo stimola a impegnarsi per raggiungere l'obiettivo comune.

Per dare impulso a questa visione, è necessario definire anche una missione chiara, che rappresenti il ruolo fondamentale, il senso della vostra azienda nella società. Esprime il motivo per cui la vostra organizzazione esiste.

Ma, come sapete, per poter realizzare concretamente la visione è essenziale definire dei principi di comportamento e di condotta in linea con i vostri valori aziendali. Tali principi orientano le azioni e le decisioni del vostro team e fanno parte integrante della cultura aziendale. Rafforzano la coerenza e l'adesione alla visione e alla missione e promuovono un ambiente di lavoro positivo ed etico.

Per fornire una direzione chiara alla vostra azienda, dovete anche individuare gli assi strategici che vi permetteranno di raggiungere la vostra visione. Suddivideteli in obiettivi specifici e misurabili, che seguirete con l'ausilio di un quadro OKR. Gli OKR vi aiutano a definire i risultati chiave che desiderate ottenere e le tappe intermedie necessarie per riuscirci. Consentono al vostro team di mantenere il focus sulle priorità e misurare i passi avanti verso la visione.

Come sapete, infine, è essenziale monitorare e valutare i risultati per assicurare che l'azienda proceda nella direzione giusta. Programmate dunque una verifica annuale della visione, che preveda una valutazione dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati; se necessario, correggete il piano aziendale e intensificate l'impegno per perseguire la visione. Affinché la vostra azienda diventi più agile, all'occorrenza potete anche adeguare alcuni principi di comportamento per reindirizzare il percorso e aggiungere nuovi stimoli. I valori aziendali restano gli stessi, ma i principi di comportamento possono evolversi.

Ecco come sfruttare lo storytelling per dare vita alla vostra visione aziendale, mettendola in relazione con la vostra missione, i vostri principi di comportamento, i vostri assi strategici e i vostri OKR. Tutto ciò programmando una verifica annuale, per accertarvi di essere sulla strada giusta per realizzare la visione. Si tratta di un approccio olistico che vi permetterà di guidare la vostra azienda verso un futuro prospero, all'altezza delle vostre aspirazioni.

L'approccio basato sugli OKR

Applicare un approccio basato sui cosiddetti *Objectives and Key Results* (OKR) è un processo efficace per orientare gli sforzi del team verso gli obiettivi chiave dell'azienda. Ecco alcuni passaggi per partire con il piede giusto:

1. Definire obiettivi chiari: iniziate definendo i vostri obiettivi strategici, che siano in linea con la visione e la missione aziendali. Gli obiettivi devono essere specifici, misurabili, realizzabili, pertinenti e limitati nel tempo (SMART). Rappresentano i risultati generali che desiderate ottenere e devono essere stimolanti e motivanti per il vostro team.
2. Individuare i risultati chiave: per ogni obiettivo, individuate i risultati chiave, ossia le misure concrete che vi permetteranno di stabilire se avete raggiunto o meno tale obiettivo. Serviranno da riferimento per valutare i progressi realizzati.
In genere si definiscono tre risultati chiave per ogni obiettivo. È fondamentale adottare un approccio semplice ed efficace, prestando sufficiente attenzione alla pertinenza.
Di norma il numero giusto è tra 2 e 5.
3. Comunicare e condividere gli OKR: dopo aver definito gli OKR, assicuratevi di comunicarli in modo chiaro a tutto il team. Condivideteli con trasparenza e spiegate perché sono importanti per l'azienda. Accertatevi che ogni componente del team comprenda il proprio ruolo per la realizzazione degli OKR e in che modo questi incidono sulla visione globale dell'azienda.
4. Monitorare i progressi: predisponete un sistema di monitoraggio volto a misurare i progressi realizzati rispetto agli OKR, che può includere strumenti di gestione dei progetti, dashboard, riunioni di follow-up o altri metodi appropriati per monitorare i risultati chiave. Assicuratevi che gli OKR siano sempre visibili e regolarmente aggiornati, per consentire un monitoraggio in tempo reale.
5. Adeguare e correggere: valutate regolarmente i progressi realizzati rispetto agli OKR e, se necessario, perfezionateli. Se vi accorgete che state deviando rispetto alla rotta predefinita, intervenite per correggere il tiro e orientare nuovamente i vostri sforzi. Siate agili e flessibili, per garantire che gli OKR restino sempre pertinenti ed efficaci nel corso del processo. È pertanto consigliabile lavorare su cicli brevi (di 3, 6, 9 e 12 mesi).
6. Celebrare i successi: celebrate i successi e i progressi realizzati. Riconoscere e premiare i risultati del team rafforza la motivazione e l'impegno per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Un approccio basato sui cosiddetti OKR consente di creare un quadro chiaro e coerente, in grado di guidare il lavoro del team per avvicinarvi progressivamente alla realizzazione della visione aziendale. Con gli OKR stimolate il team a collaborare per un obiettivo comune.

Per favorire la massima efficacia dell'approccio, è fondamentale garantire una comunicazione trasparente, un monitoraggio regolare e opportune correzioni.