



## خلاصه کتاب مهم‌ها را بسنجید

کتاب **مهم‌ها را بسنجید** با زیرعنوان «چطور گوگل، بونو و بنیاد بیل گیتس با OKR (اهداف و نتایج کلیدی) حکمران دنیا شدند» توسط جان دوئر نوشته شده و به سرعت در دنیا محبوب شده است. در ادامه به خلاصه کتاب «مهم‌ها را بسنجید» می‌پردازیم. اگر نتوانید ایده‌های بزرگ را اجرا کنید، بی‌فایده هستند. اهداف و نتایج کلیدی به ایجاد وضوح، تمرکز، مسئولیت‌پذیری، سازگاری و پویایی کمک می‌کنند تا به نتایج واقعی برسید. این کتاب ارزش اهداف و نتایج کلیدی (OKR) را بیان می‌کند و نشان می‌دهد که چرا باید در کار و زندگی خود از آن‌ها استفاده کنید.

## OKRها چه هستند؟

OKR مخفف اهداف (Objectives) و نتایج کلیدی (Key Results) است. آن‌ها روشی ساختارمند برای تیم‌ها و افراد فراهم می‌کنند تا اهدافی برای خود تعیین کرده و به آن‌ها دست یابند.

- هدف (O) چیزی است که برای رسیدن به آن تلاش می‌کنید. یک هدف درست باید ارزشمند و الهام‌بخش باشد و بازه زمانی حداقل یک‌ساله داشته باشد.
- نتایج کلیدی (KR) ها هم روش دستیابی به هدف را نشان می‌دهند. آن‌ها معیاری برای ارزیابی و پیگیری پیشرفت‌ها ارائه می‌دهند. نتایج کلیدی خوب، خاص، قابل ارزیابی، چالش‌برانگیز و دارای بازه زمانی هستند.
- نتایج کلیدی اهداف. نتایج کلیدی باید آنقدر واقعی و ملموس باشند که اگر به آن‌ها دست یافتید، خیلی راحت متوجه شوید. هیچ نکته مبهمی در این میان وجود ندارد. مثلاً فکر کنید هدف بلندمدت شما تسلط بر بازار کامپیوترهای شخصی با قیمت متوسط است. بدون تعیین نتایج کلیدی، نمی‌توانید تشخیص دهید که در مسیر درستی گام بر می‌دارید یا نه. با این حال، می‌توانید به راحتی ارزیابی کنید که آیا به نتیجه کلیدی سه‌ماهه خود برای معرفی ۱۵ طرح جدید یا رشد ۱۰ درصدی سهم بازارتان رسیده‌اید یا نه. اگر نتایج کلیدی یا KRها را درست مشخص کرده باشید، در ماه یا فصل آینده متوجه می‌شوید که آیا به سوی اهدافتان گام برمی‌دارید یا نه. وقتی به همه نتایج کلیدی (KR)ها رسیدید، در واقع به هدفتان (O) هم رسیده‌اید.

OKRها را می‌توان در هر سازمانی به کار گرفت؛ از استارت‌آپ‌ها گرفته تا سازمان‌های غیرانتفاعی و شرکت‌های معروف. شرکت‌های زیادی از جمله بی‌ام‌دابلیو، دیزنی، اکسون، لینکدین، اوراکل و سامسونگ از OKRها استفاده کرده‌اند. همچنین می‌توانید OKR را در زندگی شخصی خود به کار گیرید.

- با این حال، هیچ مسیر یا قانون ثابتی برای استفاده از OKRها وجود ندارد. دوتر به جای ارائه نکات و روش‌های خاص، از مثال‌های مختلف و مصاحبه با رهبران استفاده می‌کند تا ارزش و قابلیت OKRها را توضیح دهد.
- ما نکات مهم این کتاب را در ۲ قسمت توضیح داده‌ایم تا نشان دهیم که چطور با OKRها به نتایج موردنظر می‌رسید و برای به‌کارگیری موفق OKRها به چه مواردی نیاز دارید.

## OKR: درس‌هایی از اینتل

دوئر مطالب مربوط به OKRها را از دکتر اندی گروو آموخت، زیرا دکتر گروو معاون اجرایی اینتل بود و سپس مدیرعامل این شرکت شد. مدیریت نوآوری در اینتل بر اساس این فلسفه طراحی شده که دانش به‌تنهایی کافی نیست، بلکه روش استفاده از آن مهم است. OKR هم نماد این فلسفه است.

قدرت OKRها را می‌توان در کمپین موفق بازاریابی اینتل به‌نام «Operation Crush» مشاهده کرد.

- در اواخر دهه ۱۹۷۰، اینتل ریزپردازنده ۸۰۸۶ را معرفی کرد که اولین ریزپردازشگر ۱۶ بیتی با کارایی عالی بود و برای تسخیر بازار در حال رشد کامپیوترهای شخصی ساخته شده بود. با این حال، اینتل با تهدیدی جدی از سوی موتورولا ۶۸۰۰۰ مواجه بود.
- اینتل فوراً با کمپین «Operation Crush» به این مشکل واکنش نشان داد تا حس فوریت را به خریداران تلقین کند و جایگاه اینتل را به عنوان رهبر بازار تضمین کند. فقط در عرض ۱ سال، اینتل کل شرکت را برای مقابله با این چالش بسیج کرد و به پیروزی قطعی مقابل موتورولا دست یافت.
- رهبران اینتل با ارزیابی سریع وضعیت خود و گزینه‌های استراتژیک، رهبری بازار را بر عهده گرفتند و به این نتیجه رسیدند که برای طراحی مجدد ۸۰۸۶ وقت ندارند و در عوض باید بر تلاش‌های بازاریابی تکیه کنند. پس از تعیین مسیر کلی، این کمپین بازاریابی مدیران ارشد، فروشندگان و ۴ بخش بازاریابی اینتل را در ۳ مکان مختلف گرد هم آورد.
- تیم‌ها راهکارها را از پایین به بالا ارائه دادند تا از استراتژی‌های کلان شرکت حمایت کنند. در هر فصل، اهداف کلی برای هر بخش مثل مهندسی یا بازاریابی در قالب نتایج کلیدی خاص تعریف می‌شد و سپس گام‌های منسجم و اجرایی بر اساس آن‌ها تعیین می‌شد. در ادامه اولین مجموعه KRهای فصلی اینتل را مشاهده می‌کنید.

[message\_box text\_color="light]

## هدف شرکت (O)

ارائه مدل ۸۰۸۶ به عنوان بهترین خانواده ریزپردازنده ۱۶ بیتی **نتایج کلیدی (KR)**

۱. تهیه و انتشار ۵ الگوی مقایسه‌ای برای نمایش عملکرد و کاربرد فوق‌العاده محصولات خانواده ۸۰۸۶ (کاربردها)

۲. ارائه بسته‌بندی جدید برای همه محصولات خانواده ۸۰۸۶ (بازاریابی)

۳. تولید قطعه ۸ مگاهرتزی (مهندسی، تولید)

۴. نمونه‌سازی از قطعه پردازشگر همراه تا ۱۵ ژوئن (مهندسی)

[message\_box/]

از آنجاکه OKRها آشکارا با همه افراد به اشتراک گذاشته شدند، افراد می‌توانستند فعالیت‌هایشان را با هم هماهنگ کنند و اقدامات سریع و هماهنگ انجام دهند. فرهنگ فعلی اینتل مبنای لازم برای این رویکرد آزادانه و مشارکتی را فراهم کرده است.

## از ایده‌پردازی تا اجرای دقیق

OKRها با کمک ۴ عامل کلیدی موفقیت، ایده‌ها را به نتیجه می‌رسانند.

### ۱. تمرکز و تعهد بر اولویت‌های اصلی

اگر می‌خواهید یک کوزه را با سنگ، سنگریزه و ماسه پر کنید، بهترین راه این است که اول سنگ بریزید، بعد سنگریزه و بعد ماسه. در نتیجه ماسه نرم می‌تواند فضای خالی بین سنگ‌ها را پر کند. اگر اول ماسه و سنگریزه بریزید، دیگر هیچ جایی برای سنگ‌ها باقی نمی‌ماند. پس برای به حداکثر رساندن نتایج مطلوب هم اول باید بر

اولویتهای اصلیتان تمرکز کنید.

OKRها رهبران را مجبور می‌کنند تا درباره مهم‌ترین موارد تصمیم بگیرند و به انجام آن‌ها متعهد باشند.

• این سوال را بپرسید: مهم‌ترین نتایجی که باید در سه ماه آینده به آن‌ها برسیم چه هستند؟ چند اقدام ابتکاری را مشخص کرده و فقط بر آن‌ها تمرکز کنید و بقیه را کنار بگذارید.

• این اولویتهای را روی کاغذ بنویسید و به انجام آن‌ها متعهد باشید. در نتیجه همه افراد سازمان از آن‌ها آگاه می‌شوند و تلاش‌های همه همسو می‌شود.

رهبران ارشد ۱۰۰ درصد مسئول OKRهای سازمانی هستند، از جمله ۱. تعیین اهداف و نتایج کلیدی، ۲. توضیح و تعریف دقیق آن‌ها و ۳. ارائه الگویی از اقدامات و رفتارهای مطلوب.

• انتخاب مسئله‌ای که باید روی آن تمرکز کنید، نوعی هنر است و اتخاذ این تصمیمات سخت وظیفه رهبران ارشد است. وقت و انرژی لازم را به تحقیق، تحلیل و تفکر عمیق درباره موارد واقعا مهم اختصاص دهید. وقتی درباره موضوعی تردید دارید، دوباره به ماموریت اصلی سازمان رجوع کنید. مثلا ماموریت گوگل «سازماندهی اطلاعات همه دنیا و قرار دادن آن در اختیار همه مردم دنیا به روشی مفید است.» و همه در راستای تحقق این ماموریت حرکت می‌کنند.

• هنگام اعلام اهداف و نتایج کلیدی یادتان باشد که به دو سوال چرا و چه چیز جواب دهید تا نشان دهید دستاوردهای کوچک چه رابطه‌ای با ماموریت بزرگ و اصلی سازمان دارند.

["message\_box text\_color="light]

• هیچ روش ثابت یا ایدئالی برای برنامه‌ریزی وجود ندارد. با این حال، دوئر پیشنهاد می‌کند که ۲ چرخه برنامه‌ریزی موازی برای OKRهای سه‌ماهه و سالانه داشته

باشید. سه ماه آنقدر کوتاه است که مجبور باشید اقدامات فوری انجام دهید و به سرعت به تغییرات واکنش نشان دهید و در عین حال آنقدر طولانی است که بتوانید به نتایج ارزشمندی برسید.

• دنبال KRهای کمتری باشید، اما مطمئن شوید که هر مورد شاخص و عالی است. با کمک ۳ تا ۵ KR قوی می‌توانید به یک هدف عالی دست پیدا کنید. مطمئن شوید که KRهای شما:

۱. مختصر، مشخص و قابل ارزیابی هستند (مثلاً می‌خواهید میانگین زمان پردازش را ۵ ثانیه کاهش دهید).
۲. ورودی‌ها و خروجی‌ها را در نظر می‌گیرند (مثل کاهش ۱۰ درصدی خطا و بردن ۵ جایزه)؛
۳. با کمک هم شما را به هدف اصلی می‌رسانند.

برای مقابله با حواس‌پرتی‌ها و پایبند ماندن به اولویت‌های اصلی باید تعهد داشته باشید. همچنین طراحی یک سیستم OKR برای سازمانتان به تلاش خستگی‌ناپذیر نیاز دارد. به این فرایند متعهد باشید و به راهتان ادامه دهید.

• نونا یک پلتفرم اطلاعاتی در حوزه سلامت و یک شرکت متخصص تجزیه و تحلیل است. نونا در سال ۲۰۱۵ سعی کرد با استفاده از رویکرد بالا به پایین OKRها را در شرکتش پیاده کند، اما در این مسیر شکست خورد. دلیلش این بود که تیم رهبری سهام شرکت را نخریدند و OKRها با روند هدف‌گذاری شرکت در آن زمان هیچ تناسبی نداشتند.

• آن‌ها سال بعد هم تلاش کردند. این بار موسس شرکت شخصا و چندبار سراغ هر کارمند رفت و با ارائه بازخورد درباره OKRهای شرکت و درخواست بازخورد مشابه از افراد، سعی کرد الگویی برای آن‌ها باشد. به تدریج، OKRها به بخش مهمی از سازمان تبدیل شدند.

[message\_box/]

## ۲. سازگاری و ارتباط برای کار تیمی

سازگاری به این معنی است که تلاش‌های هر فرد در راستای رویا و اهداف مشترک سازمان باشد. OKRها با تعیین شفاف اهداف هر فرد (از مدیرعامل تا کارمند خط‌مقدم) به آن‌ها کمک می‌کنند که نوع وابستگی خود به یکدیگر را بفهمند و بدانند که کارشان به هدف اصلی سازمان کمک می‌کند.

خلاصه این‌که OKRها می‌توانند کار تیمی، رضایت شغلی و سازگاری را ارتقا دهند.

- با شفافیت، هر شخصی می‌تواند ببیند که دیگران چه کاری انجام می‌دهند، می‌فهمد کجای تصویر بزرگ سازمان ایستاده و حس بهتری برای ارتباط با دیگران پیدا می‌کند.

- همچنین تعیین OKRها برای تیم‌ها و افراد هم آسان‌تر می‌شود و می‌توانند راهکارهایی ارائه کنند که با OKRهای سازمان همسو و سازگار است. افراد می‌توانند ابتکار عمل را در دست بگیرند و کارهای متنوعی انجام دهند. مثلاً می‌توانند سراغ همکارانشان بروند و زمینه‌های احتمالی برای همکاری و کاهش دوباره‌کاری را بررسی کنند. همچنین شناسایی کارمندان خوب و پاداش‌دهی به آن‌ها بر اساس شایسته‌سالاری آسان‌تر می‌شود.

ایجاد ارتباط بین OKRها. تصور کنید که مدیرعامل یک باشگاه فوتبال هستید. هدفتان سودآوری برای مالکان باشگاه است و دو نتیجه کلیدی در نظر دارید: (۱) جام قهرمانی را ببرید و (۲) ۸۵ درصد بیلبوردهای شهرتان را به خودتان اختصاص دهید. برای رسیدن به این دو KR، باید از مربیان بخواهید تیم برنده‌ای بسازند و از بازاریابانتان بخواهید که همه بیلبوردهای شهر را پر کنند.

- با تعیین این OKRهای شاخص، تیم مربیگری و تیم بازاریابی شما می‌توانند OKRهای تیم/افراد را به اهداف بزرگتر سازمان گره بزنند.

- این OKRها به همه اعلام می‌شوند، در نتیجه هر فرد می‌تواند تصویر بزرگتر را

ببیند و ایده‌هایش را ارائه کند. در این شرایط، یک ترکیب عالی از هدف‌گذاری بالا به پایین و پایین به بالا ایجاد می‌شود و افراد می‌توانند حوزه‌های احتمالی برای هم‌افزایی و همکاری را مشخص کنند و تغییرات لازم در حوزه‌های مختلف را انجام دهند.

[message\_box text\_color="light]

دوئر مثال‌هایی از دو شرکت مای‌فیتنس‌پل و اینتوتیو ارائه می‌دهد که چطور با استفاده از OKRها روابط و همبستگی میان‌تیمی را بهبود بخشیدند. در ادامه به چند دیدگاه حاصل از تجربیات آن‌ها اشاره می‌کنیم:

- تعیین OKRهای خوب به‌تنهایی کافی نیست. هماهنگی واقعی بین تیم‌ها فقط زمانی اتفاق می‌افتد که سیستم‌های حمایتی و هنجارهای رفتاری تعیین شده باشد تا همه دانش خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و با هم ارتباط برقرار کنند.

- برای اطمینان از مسئولیت‌پذیری افراد، هر نتیجه کلیدی را فقط باید به یک نفر سپرد. اشکالی ندارد که تیم‌ها اهداف مشابه داشته باشند، اما هر تیم باید نتایج کلیدی شفاف و متمایزی داشته باشد که با نتایج کلیدی سایر تیم‌ها هم‌پوشانی نداشته باشد.

- سیستم OKR خود را در چند مرحله پیاده کنید. آتیکوس تاپسِن، مدیر اطلاعات شرکت اینتوتیو، OKRهای موردنظرش را در تیم آی‌تی شرکت پیاده کرد و آن‌ها را به‌عنوان پروژه‌های آزمایشی در نظر گرفت. او OKRها را در یک مقیاس کوچک پیاده کرد و به مدت سه ماه درباره آن به رئیس شرکت گزارش می‌داد. در فصل بعد وظیفه گزارش‌دهی درباره این OKRها به معاونش سپرده شد و در فصل بعدی ۶۰۰ کارمند آی‌تی شرکت درباره این OKRها گزارش دادند. در نهایت، OKRها به تیم آی‌تی کمک کردند تا ۲۵۰۰ هدف فصلی خود را به‌صورت عمودی و افقی با یکدیگر همسو و سازگار کند.

[message\_box/]

### ۳. پیگیری مسئولیت‌پذیری افراد

OKRها ابزار پویا هستند، نه آمار ثابت. با پیگیری و مرور مدام OKRها، افراد دقیقا می‌دانند که چه شرایطی دارند، باید به کدام حوزه‌ها بیشتر توجه کنند و مسئول کسب چه نتایجی هستند. در کل، سه مرحله اصلی برای پیگیری OKRها وجود دارد.

#### ۱. سیستم OKR خود را طوری تنظیم کنید که در آینده قابلیت ارتقا دادن داشته باشد.

- از نرم‌افزار مدیریت OKR استفاده کنید که به کاربران امکان می‌دهد OKRهای خود را به راحتی تعیین، اصلاح، پیگیری و اشتراک‌گذاری کنند و همچنین OKRها را به سایر اپ‌های فروش یا همکاری تیمی ربط می‌دهد.
- اگر می‌خواهید OKRها نتیجه بدهند، همه باید بدون استثنا در این راه مشارکت کنند. قهرمانان OKR شرکت را معرفی کنید تا دیگران در برابر تغییر مقاومت نکنند و به راحتی با دیگران همسو و سازگار شوند.

#### ۲. بررسی میانه راه. وقتی افراد هدف شفاف دارند و می‌توانند روند رسیدنشان به آن هدف را ببینند، انگیزه بیشتری می‌گیرند.

- نمودار و جدولی داشته باشید که پیشرفت هر مرحله را در همان لحظه و به صورت آماری و تصویری نشان دهد تا همه ببینند که (۱) کجا هستند و (۲) به چه اقداماتی نیاز دارند.
- بررسی‌های مداوم انجام دهید. مثلا جلسات دونفره یا جلسات گروهی تشکیل دهید تا پیشرفت را ارزیابی کرده و موانع را مشخص کنید. در حالت ایدئال، جلسات بررسی هفتگی بین مدیران و افراد برگزار کنید.
- هر نتیجه کلیدی که در مسیر صحیح نیست باید اصلاح یا جایگزین شود. در هر بازه زمانی باید ۴ گزینه را در نظر بگیرید:

۱. مواردی که در مسیر صحیح هستند را ادامه دهید.
۲. مواردی که از آنها عقب مانده‌اید را اصلاح کنید. مثلاً بازه زمانی انجام کار را یا منابع را تغییر دهید تا دوباره آنها را به مسیر صحیح برگردانید.
۳. اگر کاری اولویت ندارد، آن را متوقف کنید. همه را در جریان این تغییرات قرار دهید و بررسی‌های مداوم انجام دهید تا از این فرایند نکات جدید یاد بگیرید.
۴. هر وقت لازم است، یک OKR جدید تعیین کنید.

**۳. جمع‌بندی در ۳ قسمت:** به OKRهای خود امتیاز دهید تا بتوانید نتایج را ارزیابی کنید، ببینید آیا هدف‌تان هنوز هم ارزش پیگیری دارد یا روش‌هایی برای ارتقای آن پیدا کنید. در سیستم‌های پیشرفته OKR، می‌توان امتیازها را به صورت خودکار و بر اساس معیارهای از پیش تعیین‌شده محاسبه کرد (مثلاً نتایج کلیدی را در گروه‌های سبز، زرد یا قرمز دسته‌بندی می‌کنند تا مدیریتشان آسان‌تر باشد).

• برای ارزیابی خودتان از اطلاعات موجود استفاده کنید. منظورمان ارزیابی عملکرد و تشویق و تنبیه نیست، بلکه باید تمرکز خود را بر یادگیری و ارتقای کارهای آینده بگذارید.

• کمی به عقب برگردید و به مطالبی که آموخته‌اید فکر کنید تا بتوانید یادگیری خود را منسجم کنید و موفقیت‌هایتان را جشن بگیرید. به این توجه کنید که (۱) تا چه حد به اهدافتان دست یافته‌اید و چرا، (۲) از موانع راه چه درس‌هایی گرفته‌اید و (۳) چطور می‌توانستید اهداف بهتری برای خود بنویسید و (۴) چطور می‌توانید چرخه‌های OKR آینده را بهتر مدیریت کنید.

پس از تعیین اهداف بلندپروازانه و بلندمدت، همه چیز را به بخش‌های کوچکتر تقسیم کنید که قابل پیگیری و ارزیابی باشند. مثلاً بنیاد بیل و ملیندا گیتس هدف بلندپروازانه‌ای مثل ریشه‌کن کردن مالاریا دارد. با این وجود، آنها اول باید ببینند که واکسیناسیون گسترده موثرتر است یا ریشه‌کن کردن بیماری. فقط در این صورت می‌توانند مرحله بعدی استراتژی را تعریف کنند و همه کارها را به فعالیت‌های روزانه کوچک تقسیم کنند که قابل پیگیری و ارزیابی باشند.

#### ۴. گسترده کردن فعالیت‌ها برای موفقیت‌های بیشتر

نوآوری برای موفقیت سازمانی حیاتی است. پس افراد باید از مرزها و راهکارهای فعلی فراتر روند. OKRها همه عناصر ذکرشده یعنی تمرکز، تعهد، شفافیت، سازگاری، پیگیری و اصلاح را در خود دارند. بنابراین افراد باید حوزه کارشان را گسترش دهند تا به نوآوری‌های موفق برسند.

لازم نیست گسترش اهداف همیشه بزرگ باشد: حتی می‌توانید کارهای کوچک را عالی انجام دهید.

- داشتن فرهنگ نوآوری به معنای تلاش مداوم برای ارائه ارزش بیشتر با منابع کمتر است. وقتی افراد باور دارند که از همه توانشان استفاده می‌کنند و تا حد ممکن خود را گسترش می‌دهند، احساس رضایت بیشتری خواهند داشت.
- برای برنده شدن‌های بزرگ، اول باید بزرگ فکر کنید. فکر نکنید چون چیزی در حال حاضر وجود ندارد، رسیدن به آن غیرممکن است. تلاش کنید چیزی ارائه دهید که ۱۰ برابر بهتر از موارد فعلی باشد، سپس آن را به واقعیت تبدیل کنید.
- هیچ فرمول ثابتی برای گسترده کردن اهداف وجود ندارد. اول باید ببینید (۱) کدام نتیجه برای تیمتان فوق‌العاده و باورپذیر است و (۲) چطور می‌توانید ارزش فوق‌العاده‌ای ارائه دهید. گاهی نمی‌توانید ۱۰۰ درصد به اهداف گسترده و واقعی خود برسید. در شرکت گوگل، تحقق ۷۰ درصدی OKRها هم موفقیت به حساب می‌آید. چالش این است که اهدافی چالش‌آور برای خود تعیین کنید و اصلاً به غیرممکن بودنشان فکر نکنید.

اهداف گسترش‌یافته می‌تواند چشم‌انداز افراد را وسیع‌تر و تخیلشان را بارور کند تا راهکارهایی ارائه دهند که در غیر این صورت نمی‌توانستند.

- موفقیت گوگل کروم نتیجه مجموعه‌ای از اهداف گسترده‌شده بود. این تیم

تصمیم گرفت بهترین جستجوگرها را از ابتدا طراحی و خلق کند، نه این که جستجوگرهای موجود را ارتقا دهد. وقتی کروم در سال ۲۰۰۸ معرفی شد، مدیران گوگل رویایی جذاب برای آن تعیین کردند و گفتند «می‌خواهیم جستجوی وب به اندازه ورق زدن مجله سریع باشد.» این رویا کارمندان گوگل را مجبور کرد تا دنبال راهکارها و روش‌های کاملاً جدید بروند. هر بار شکست می‌خوردند، از خود می‌پرسیدند که باید چه کاری را متفاوت انجام دهند. در ۲ سال اول، تیم نمی‌توانست به اهداف بلندپروازانه جذب هفتگی ۲۰ تا ۵۰ میلیون کاربر برسد. با این وجود، اعضای این تیم از یادگیری و پشتکار دست برنداشتند و بالاخره در سال ۲۰۱۰ به هدف بزرگ جذب ۱۰۰ میلیون کاربر رسیدند و از آن هم فراتر رفتند.

• در سال ۲۰۱۲، یوتیوب تصمیم بزرگی گرفت و تمرکز خود را از بازدیدها و کلیک‌ها به زمان تماشای هر ویدیو معطوف کرد. دلیلش این بود که مردم فقط در صورتی دقایق بیشتری از یک ویدیو را تماشا می‌کردند و زمان ارزشمندشان را برای دیدن آن صرف می‌کردند که از آن خوششان می‌آمد. بنابراین دقایق بیشتر تماشای ویدیو به معنی علاقه و رضایت بیشتر کاربر بود. این تیم هدف گسترده رسیدن به یک میلیارد ساعت تماشای ویدیو را برای سال ۲۰۱۶ خود در نظر گرفت که ۱۰ برابر بیشتر از سال ۲۰۱۲ بود. افراد این شرکت تفکر بزرگ را آغاز کردند و دنبال روش‌هایی برای طراحی مجدد و اصولی ساختار اپ و ظرفیت ذخیره آن بودند. آن‌ها این هدف بزرگ را به پیشرفت‌های سالانه تقسیم کردند و ۳-۴ نتیجه را مشخص کردند که بیشترین تفاوت را در کارشان ایجاد کرد. آن‌ها الگوریتم یوتیوب را تغییر دادند، استفاده از پلتفرم را برای کاربران راحت‌تر کردند (به‌ویژه برای آپلود محتواهایی مانند موسیقی، روش انجام کارها و سرگرمی‌ها) و همه اقداماتشان را بر اساس اثری که بر دقایق تماشای ویدیو داشت ارزیابی می‌کردند.

## به‌کارگیری OKRها

OKRها قدرتمند هستند، اما جادویی نیستند. برای کسب نتایج مطلوب، OKRها باید با رهبری عالی و فرهنگ قوی همراه شوند.

## بهبود مداوم و مدیریت عملکرد

برای تعیین اهداف ارزشمند و رسیدن به آنها باید گفتگوی مداوم داشته باشید و مدام عملکردها را مدیریت کنید. بررسی عملکرد سالانه کافی و موثر نیست.

از ۳ اصل کلیدی مدیریت عملکرد یعنی گفتگو، دریافت بازخورد و شناسایی افراد موثر استفاده کنید تا به شفافیت، کار تیمی، یادگیری مسئولیت‌پذیری و بهبود مداوم برسید.

**۱. گفتگوها.** گفتگوهای جداگانه‌ای برای مدیریت عملکرد و تشویق و تنبیه تنظیم کنید.

- تشویق و تنبیه به عملکرد گذشته توجه می‌کند، اما OKRها بر اهداف/اقدامات آینده تمرکز دارند. گفتگوها درباره اهداف و نتایج کلیدی را به این سمت هدایت کنید که (۱) اعضای تیمتان وقت/منابعشان را کجا صرف می‌کنند و (۲) چطور به اهداف و نتایج کلیدی می‌پردازند، (۳) با چه موانعی مواجه می‌شوند، (۴) به چه پشتیبانی و حمایتی نیاز دارند و (۵) برای رسیدن به اهداف کاری به چه رشد/پیشرفتی نیاز دارند. رهبران باید نقش تسهیل‌گر و مربی را ایفا کنند، نه فرمانده و مدیر جزء.

- OKRها هنوز هم در ارزیابی عملکرد کاربرد دارند، اما نباید تنها معیار تشویق (مثل حقوق و پاداش) باشند. در کل، فردی که به ۷۵ درصد یک هدف گسترده می‌رسد ارزشمندتر از فردی است که به ۱۰۰ درصد یک هدف محافظه‌کارانه رسیده است. در گوگل، فقط یک‌سوم تشویق‌ها بر اساس دستیابی به OKRها است.

**۲. بازخورد.** بدون دریافت بازخورد، افراد نمی‌دانند در چه مرحله‌ای هستند و چطور می‌توانند بهتر شوند. به‌علاوه، در محیط‌های کاری جدید، افراد دوست دارند که روسا صدایشان را بشنوند، آن‌ها را در هدف‌گذاری مشارکت دهند و بتوانند با همکارانشان رابطه/همکاری داشته باشند.

- با شفاف‌سازی OKRها و دریافت بازخورد ۳۶۰ درجه از اعضای تیم، سیلوها و تفکر انفرادی را از بین می‌برید و اجازه می‌دهید ایده‌ها آزادانه در سطح سازمان

بچرخند.

• ارائه بازخورد سازنده و ویژه را تشویق کنید. این را به هنجاری برای افراد تبدیل کنید که از خود بپرسند آیا بر موارد درستی تمرکز کرده‌اند یا نه و چگونه می‌توانند کارهایشان را متفاوت‌تر یا بهتر انجام دهند.

**۳. شناسایی.** شناسایی افراد کارآمد خیلی انگیزه‌بخش‌تر از پاداش و تشویق مالی است. OKRها شناسایی ایده‌ها و کمک‌ها را بسیار راحت‌تر می‌کنند. مثلا (۱) هر بار فردی کاری ارزشمند و خاص انجام داد او را به همکارانش معرفی کنید و تشویقش کنید، (۲) دستیابی هر فرد به اهداف بزرگش یا رفتار خوب و موفقیت‌های چشمگیرش را جشن بگیرید و جایزه «موفقیت بزرگ ماه» را به او بدهید و (۳) داستان‌هایی برای افراد تعریف کنید که به موفقیت‌های ارزشمند کوچک و بزرگ دیگران اشاره کند.

## فرهنگ

OKRها و فرهنگ سازمانی به هم وابسته هستند.

بدون حمایت فرهنگی و دخالت رهبران کلیدی، نمی‌توان OKRها را با موفقیت اجرا کرد. مثلا، شرکت لومریس در ابتدا برای جا انداختن OKRها با چالش روبه‌رو بود، زیرا رهبران ارشد این شرکت رویکردی خودسرانه و استبدادی داشتند که مخالف OKRها و ارزش‌های اصلی شرکت بود. لومریس این تصمیم سخت را گرفت که رهبران ارشد ناسازگار با فرهنگ شرکت را اخراج کند. حالا آن‌ها می‌توانستند بدون آزار رهبران ناسازگار افرادشان را برای شفافیت، مسئولیت‌پذیری و استفاده از OKRها برای بهبود نتایج فردی و سازمانی آموزش دهند.

وقتی CFRها و OKRها مشخص باشند، بر موارد مهم از نظر افراد و فکر و عمل آن‌ها اثر می‌گذارند. آن‌ها فرصت‌هایی در اختیار همه افراد سازمان قرار می‌دهند که صدایشان را به گوش سایرین برسانند، تفکر انتقادی و کار دقیق و منظم را تشویق می‌کنند و همه این‌ها با هم فرهنگ سازمان را شکل می‌دهد و شفافیت، نوآوری و مسئولیت‌پذیری را در یک چرخه مثبت تشویق می‌کند.

## سایر نکات مهم کتاب

هیچ رویکرد مناسب همه برای تعیین OKRها وجود ندارد. رهبران سازمان وظیفه دارند که اهداف و رویکردهای مناسبی برای تیم‌هایشان تعیین کنند. علاوه بر نکات مهم این چکیده، این کتاب مثال‌ها و مصاحبه‌های زیادی با رهبران انجام داده تا شما را با انواع دیدگاه‌ها درباره چالش‌ها و نتایج احتمالی OKRها آشنا کند.

## درباره نویسنده

جان دوئر (متولد ۱۹۵۱) سرمایه‌گذار آمریکایی و یکی از مالکان شرکت کلایئر پرکینز در منلوپارک کالیفرنیا است. او حامی بسیاری از کسب‌وکارهای معروف از جمله گوگل، آمازون و اینتوئیت بوده است. در جولای ۲۰۱۷، مجله فوربز او را در رتبه صدوپنجم ثروتمندترین مردان ایالات متحده و سیصد و سومین فرد ثروتمند جهان قرار داد که ارزش خالص دارایی‌اش تا فوریه ۲۰۱۸ به ۷.۵ میلیارد دلار می‌رسید.

## دانلود اینفوگرافیک کتاب «مهم‌ها را بسنجید» در یک صفحه

[دانلود اینفوگرافیک مهم‌ها را بسنجید](https://dle.modiresabz.com/temp/MeasureWhatMatters-Modiresabz.pdf)