

روایت‌هایی از کاربرد اوکی آر در تحول سازمان‌ها

اندازه‌گیری آنچه مهم است



جانه دور

ترجمه سعید زرگریان



نویسنده: جان دوئر
مترجم: سعید زرگریان
ترجمه ویرا:* امیرحسین صادقی دولت آبادی

نسخه پرداز: لیلا صلاحی
مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع
طراح گرافیک: امیرحسین قیصری
صفحه آرا: رامین مهری
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۳۶-۳

نوبت چاپ: اول، تابستان ۱۴۰۳

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.
تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.
تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: دوئر، جان ای. / Doerr, John E.

عنوان و نام پدیدآور: اندازه گیری آنچه مهم است: روایت هایی از کاربرد اوکی آر در تحول سازمان ها /

جان دوئر؛ مترجم سعید زرگریان.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۳.

مشخصات ظاهری: ۳۶۰ صفحه.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۳۸-۷

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

عنوان اصلی: Measure What Matters, [2018]

موضوع: برنامه ریزی سازمانی / business planning

موضوع: هدف و هدف گرایی (روان شناسی) / goal (psychology)

موضوع: کارآمدی سازمانی / organizational effectiveness

شناسه افزوده: پیچ، لاری، ۱۹۷۳-م.، مقدمه نویسی / Page, Larry, 1973-

شناسه افزوده: زرگریان، سعید، ۱۳۷۱-، مترجم

رده بندی کنگره: HD۳۰/۲۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتاب شناسی ملی: ۹۸۱۴۵۷۱

* کار ترجمه ویرا مقابله متن ترجمه شده با متن اصلی آن است، که به قصد اطمینان یافتن از صحت و دقت ترجمه و نیز برابری ویژگی ها و ارزش های ترجمه و متن اصلی انجام می گیرد.
برگرفته از بازاندیشی در مباحثی از نشر و ویرایش، نوشته عبدالحسین آذرنگ (ققنوس، ۱۳۸۴)



پیشگفتار مترجم

سعید زرگریان

چه در مقام فرد و چه در پوشش سازمان، همواره قصد داریم به وضعیتی مطلوب‌تر دست یابیم. وضعیت مطلوب مدنظر را هدف گویند. اما آیا صرف داشتن هدف کافی است و هر هدفی ما را رهسپار موفقیت می‌کند؟ در یک کلام، نه. یکی از لازمه‌های هدف، مهم بودن است. امام‌علی (ع) در همین باره می‌فرماید: «فکر تو وسعتی که همهٔ امور را فراگیرد ندارد. پس آن را برای امور مهم فارغ بگذار» (غررالحکم، شمارهٔ ۵۵۵).

اما داشتن هدف مهم هم کفایت نمی‌کند. باید با بهره‌گیری از سیستمی دقیق برای هدف‌گذاری، مسیر دستیابی به هدف را گام‌به‌گام ترسیم و حرکتمان را در طول مسیر پایش کنیم. اگر از نرم‌افزارهای مسیریاب استفاده کرده باشید، حتماً می‌دانید که به محض منحرف شدن‌تان از مسیر تعیین شده، نرم‌افزار هشدار می‌دهد و به دنبال مسیر جایگزین می‌گردد یا می‌کوشد شما را به همان مسیر درست قبلی بازگرداند.

سیستمی قدرتمند برای هدف‌گذاری، یعنی سیستم اهداف و نتایج کلیدی (اوکی آر)، درست مانند چنین نرم‌افزارهایی عمل می‌کند. این گونه نیست که مطابق معمول برای رفع تکلیف مشتی هدف تعیین کنیم، ولی اجازه دهیم هریک از کارکنان سازمان ساز خودش را بزنند. به کمک این سیستم، اهدافی واضح و ملموس تعیین و گام‌های دستیابی به آنها



فهرست

۱۵	پیشگفتار: لری پیچ، مدیرعامل آلفابت و هم‌بنیان‌گذار گوگل
۱۹	<u>یک: اوکی‌آر در عمل</u>
۲۱	۱. گوگل با اوکی‌آر آشنا می‌شود درباره چگونگی ورود اوکی‌آر به گوگل و نیروهای ماورایی‌ای این سیستم.
۴۱	۲. پدر اوکی‌آر اندی گروو خالق و تعلیم‌دهنده شیوه جدیدی از هدف‌گذاری ساختاریافته.
۵۹	۳. عملیات سرکوب: ماجرای اینتل چگونه اوکی‌آر پیروزی را در نبرد ریزپردازنده‌ها رقم زد.
۷۳	<u>۴. نیروی ماورایی شماره ۱</u> تمرکز کنید و به اولویت‌ها متعهد شوید اوکی‌آر کم‌کمان می‌کند مهم‌ترین چیزها را برگزینیم.
۸۵	۵. تمرکز کنید: ماجرای ریمایند برت کاف اوکی‌آر را به کار گرفت تا بر اختلال نقص توجه غلبه کند.
۹۹	۶. متعهد شوید: ماجرای نونا تعهد شخصی جینی کیم به متحول کردن نظام خدمات سلامت.
۱۰۹	<u>۷. نیروی ماورایی شماره ۲</u> هم‌راستا شوید و برای انجام دادن کار تیمی با یکدیگر ارتباط برقرار کنید اوکی‌آرهای علنی و شفاف زمینه‌ساز و تقویت‌کننده مشارکت می‌شود.
۱۲۵	۸. هم‌راستا شوید: ماجرای مای فیتنس پل هم‌راستایی از طریق اوکی‌آر دشوارتر — و پرفایده‌تر — از چیزی بود که لی توقع داشت.

- ۱۳۹ — ۹. ارتباط برقرار کنید: ماجرای اینتویت
اتیکس تاینس از اوکی آر بهره می‌گیرد تا فرهنگ باز را در شرکتی نرم‌افزاری تحکیم کند.
- ۱۵۳ — ۱۰. نیروی ماورایی شماره ۳
برای پاسخ‌گو کردن افراد، داده‌ها را ثبت و پیگیری کنید
اوکی آر کمکمان می‌کند بر پیشرفت خود نظارت کنیم و به مسیر درست بازگردیم.
- ۱۶۹ — ۱۱. داده‌ها را ثبت و پیگیری کنید: ماجرای بنیاد گیتس
استفاده از اوکی آر در شرکت نوپای ۲۰ میلیارد دلاری برای مبارزه با بیماری‌های ویرانگر.
- ۱۷۷ — ۱۲. نیروی ماورایی شماره ۴
برای کسب دستاوردهای حیرت‌انگیز، خود را به چالش بکشید
اوکی آر توان دستیابی به اهداف به‌ظاهر غیرممکن را به ما می‌دهد.
- ۱۸۹ — ۱۳. خود را به چالش بکشید: ماجرای گوگل کروم
مدیرعامل گوگل، اوکی آر را برای ساختن برترین مرورگر اینترنتی دنیا به کار می‌برد.
- ۲۰۱ — ۱۴. خود را به چالش بکشید: ماجرای یوتیوب
مدیرعامل یوتیوب، و هدف بی‌باکانه یک میلیارد ساعت تماشا.
- ۲۲۳ — **دو: دنیای جدید کسب‌وکار**
- ۲۲۵ — ۱۵. مدیریت عملکرد مستمر: اوکی آر و سی‌اف‌آر
چگونه گفت‌وگو، بازخورد و قدردانی زمینه‌ساز تعالی می‌شود.
- ۲۴۱ — ۱۶. کنار گذاشتن ارزیابی‌های عملکرد سالانه: ماجرای ادوبی
ادوبی با گفت‌وگو و بازخورد، بر ارزش‌های محوری صحنه می‌گذارد.
- ۲۵۱ — ۱۷. بهبود مداوم کیفیت پخت: ماجرای پیتزا زوم
اوکی آر در شرکتی پیشرو و روپاتیک، برای بهبود کار تیمی، رهبری و طبخ بهترین پیتزاها.
- ۲۶۹ — ۱۸. فرهنگ
اوکی آر تسهیلگر فرهنگ است و سی‌اف‌آر حمایتگر آن.
- ۲۸۱ — ۱۹. تغییر فرهنگ: ماجرای لومریس
غلبه بر مقاومت در برابر اوکی آر به کمک تحول فرهنگ.
- ۲۹۳ — ۲۰. تغییر فرهنگ: ماجرای کارزار وان بونو
بزرگ‌ترین ستارهٔ راک دنیا برای نجات جان مردم در آفریقا از اوکی آر استفاده می‌کند.
- ۳۰۷ — ۲۱. اهداف آینده

۳۱۱	تقدیم‌نامه
۳۲۱	پیوست شماره ۱: شیوه‌نامه اوکی آر گوگل
۳۳۳	پیوست شماره ۲: چرخه معمول اوکی آر
۳۳۷	پیوست شماره ۳: همه صحبت می‌کنند: گفت‌وگو درباره عملکرد
۳۴۱	پیوست شماره ۴: خلاصه
۳۴۹	پیوست شماره ۵: برای مطالعه
۳۵۱	یادداشت‌ها



پیشگفتار

لری پیچ، مدیرعامل آلفابت و هم‌بنیان‌گذار گوگل

ای‌کاش این کتاب را نوزده سال پیش، هم‌زمان با تأسیس گوگل، در اختیار داشتم. یا حتی پیش‌تر از آن، زمانی که زندگی خودم را مدیریت می‌کردم! بااینکه به‌شدت از فرایندها متنفرم، باید اعتراف کنم با داشتن ایده‌های به‌دردبخور و اجرای عالی آنها می‌توانید جادو کنید. همین جاست که اوکی‌آر به کمک‌تان می‌آید.

روزی در سال ۱۹۹۹، جان دوئر نزد ما آمد. برایمان دربارهٔ اهداف و نتایج کلیدی صحبت کرد و توضیح داد که چطور باید شرکت‌مان را بر پایهٔ تجربهٔ او در اینتل اداره کنیم. می‌دانستیم اینتل را به‌خوبی اداره می‌کردند. صحبت‌های جان هم خیلی به دلمان نشست. از همین رو، تصمیم گرفتیم شیوه‌ای را که می‌گفت امتحان کنیم. معتقدم این شیوه برایمان خیلی کارگر افتاده است.

اوکی‌آر فرایندی ساده است که به پیشرفت انواع و اقسام سازمان‌ها کمک می‌کند. در طول سالیان، طرز استفاده از این فرایند را جرح و تعدیل کرده‌ایم. اوکی‌آر را طرحی کلی در نظر بگیرید و براساس اتفاقاتی که می‌خواهید در عمل رخ دهد، آن را مختص سازمان خودتان کنید!

اوکی‌آر دید بسیار واضح‌تری از سازمان به رهبران می‌دهد؛ شیوه‌ای سازنده نیز برای به‌تعویق انداختن پروژه‌ها فراهم می‌کند. برای نمونه،



← لری پیچ و جان دوئر، ۲۰۱۴ →

ممکن است برسید: «چرا کاربران نتوانند ویدئوها را تقریباً در لحظه روی یوتیوب بارگذاری کنند؟ آیا این مسئله مهم‌تر از هدفی نیست که قصد دارید در سه ماهه بعدی به آن برسید؟»

جان یادو خاطره بیل کمبل را به زیبایی در انتهای کتاب گرمی داشته است. خوشحالم که من هم می‌توانم در گرامیداشت خاطره او نقشی داشته باشم. بیل آدمی فوق‌العاده صمیمی بود. یکی از ویژگی‌های ذاتی‌اش این بود که حرف‌هایش تقریباً همیشه صحت داشت — به‌ویژه درباره افراد. ترسی نداشت که به کسی بگوید صحبت‌هایش چقدر «چرند» است؛ اما حتی پس از شنیدن این حرف، افراد بازهم دوستش می‌داشتند. دلم خیلی برای نطق‌های هفتگی بیل تنگ شده است. امیدوارم همه در زندگی‌شان یک بیل کمبل داشته باشند — یا حتی بکشند خودشان را قدری بیشتر شبیه آقای مربی کنند!

من زیاد اهل نوشتن پیشگفتار نیستم؛ ولی نوشتن این یکی را به این دلیل قبول کردم که سال‌ها پیش، جان هدیه‌ای بی‌نظیر به گوگل داد. او کی‌آرکممان کرده است به سمت رشدی ۱۰ برابری، یا حتی بسیار بیشتر،



گوگل با اوکی آر آشنا می شود

اگر ندانید رهسپار کجایید، شاید هرگز به آنجا نرسید.
یوگی پرا

یکی از روزهای پاییز ۱۹۹۹، وارد ساختمان دوطبقه‌ی ال‌شکلی در کنار آزادراه شماره ۱۰۱ در قلب سیلیکون‌ولی شدم. آنجا ساختمان شرکت تازه‌تأسیس گوگل بود. با خودم هدیه‌ای برده بودم. دست‌اندرکاران شرکت این ساختمان را دو ماه پیش اجاره کرده بودند؛ آخر، تعداد کارمندان آن قدر زیاد شده بود که دیگر در دفتر قبلی، بالای سر بستنی‌فروشی‌ای در مرکز شهر پالو آلتو، جا نمی‌شدند. دو ماه قبل از آن، مرتکب بزرگ‌ترین قمار عمر نوزده‌ساله‌ی فعالیتیم در کسوت سرمایه‌گذار خطرپذیر شده بودم، یعنی ۱۱/۸ میلیون دلار پرداخته بودم تا ۱۲ درصد از سهام شرکت نوپایی را بخرم که دو دانشجوی انصرافی دانشکده‌ی تحصیلات تکمیلی استنفورد آن را تأسیس کرده بودند. بدین ترتیب، عضو هیئت‌مدیره‌ی گوگل شدم. به لحاظ مالی و عاطفی متعهد بودم برای کمک به موفقیت گوگل تمام توانم را بگذارم. هنوز یک سال از ثبت گوگل به عنوان شرکت نگذشته بود که دست‌اندرکارانش موضع خود را مشخص کردند: «سازماندهی اطلاعات

کل دنیا و تبدیل آن به اطلاعاتی در دسترس و سودمند برای تمام مردم.» شاید این هدف خیلی جاه طلبانه به نظر می‌رسید؛ اما من به لری پیچ و سرگی پرین اطمینان داشتم. آن دو اعتماد به نفس زیادی داشتند و حتی گستاخ بودند؛ درعین حال، کنجکاو و متفکر نیز بودند. حرف‌ها را می‌شنیدند — و اجرا می‌کردند.

سرگی آدمی پرشور، دمدمی مزاج و به شدت یک‌دنده بود و موانع فکری را در چشم برهم‌زدنی از پیش رو برمی‌داشت. این مهاجر متولد شوروی سابق، مذاکره‌کننده‌ای زیرک و خلاق و رهبری پایبند به اصول بود. سرگی آرام‌و قرار نداشت و همواره دنبال دستاوردهای بیشتر بود؛ هیچ بعید نبود وسط جلسه، کف زمین بخوابد و چند بار شنا برود.

لری مهندسی به تمام معنا و پسر یکی از پیش‌گامان علوم رایانه بود. این آدم خوش صحبت و سنت‌گریز، شورش‌ی بود، اما نه بی دلیل؛ آرمانی ۱۰ برابری در سر داشت؛ می‌خواست اینترنت را به طور تصاعدی در زندگی مردم جاری کند. درحالی‌که سرگی جنبه تجاری فناوری را ساخته و پرداخته می‌کرد، لری با محصول کلنجر می‌رفت و کارهای نشدنی را در ذهن می‌پروراند. لری درعین حال که فکرهای آرمان‌گرایانه‌ای در سر داشت، منطقی و واقع‌بین نیز بود.

پیش‌تر در همان سال، آن دو به دفتر کار من آمده بودند تا متقاعدم کنند بخشی از سهام شرکتشان را بخرم. آن موقع، پاورپوینتشان تنها هفده اسلاید داشت — که فقط در دو اسلایدش عدد و رقم دیده می‌شد. (سه کاریکاتور هم افزوده بودند تا فقط تعداد اسلایدها را بیشتر کرده باشند.) با وجود توافق مختصر با روزنامه واشنگتن پست، دست‌اندرکاران گوگل هنوز از ارزش تبلیغات مبتنی بر کلیدواژه رونمایی نکرده بودند. گوگل هجدهمین موتور جست‌وجوی اینترنتی بود و خیلی دیر به این عرصه پا گذاشته بود. داشتن این همه رقیب جلوتر از خود معمولاً بسیار خطرناک بود، به خصوص در حوزه فناوری.^[۱]



پدر اوکی آر

خیلی ها زیاد می کوشند، ولی دستاوردهای زیادی ندارند.
اندی گروو

سرآغاز کل ماجرا نامزد سابقم بود که سعی می کردم دلش را دوباره به دست بیاورم. آن، که با من قطع رابطه کرده بود، در سیلیکون ولی کار می کرد؛ البته نمی دانستم دقیقاً کجای سیلیکون ولی. سال ۱۹۷۵ و بین دو ترم تحصیلم در دانشکده کسب و کار هاروارد بود. با ماشین از منطقه یوسیمیتی عبور کردم و درحالی که نه شغلی داشتم و نه جایی برای زندگی، به سیلیکون ولی رسیدم. درست است که آینده مبهمی داشتم، اما برنامه نویسی رایانه بلد بودم.^[۱] در دوران تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد مهندسی برق در دانشگاه رایس، هم بنیان گذار شرکتی شدم که کارش نوشتن نرم افزار گرافیک برای شرکت باروز بود. شرکت باروز یکی از هفت شرکت ملقب به «هفت کوتوله» بود که با آی بی ام رقابت می کردند تا سهمی از بازار داشته باشند. عاشق تک تک لحظات کارم در آن شرکت بودم.

امیدوار بودم یکی از شرکت های سرمایه گذاری خطرپذیر سیلیکون ولی مرا برای کارآموزی بپذیرد؛ اما همگی دست رد به سینه ام زدند. یکی از آنها توصیه کرد شرکت سازنده تراشه ای را در سانتا کلارا امتحان کنم که برایش تأمین مالی کرده بود. این شرکت تراشه ساز اینتل نام داشت.

بدون هماهنگی قبلی، با بلندپایه‌ترین کارمند اینتل که می‌شد تلفنی با او حرف بزنم تماس گرفتم. این شخص بیل دیویدو بود که آن زمان مدیریت بخش ریزرایانه‌های اینتل را به عهده داشت. وقتی بیل متوجه شد می‌توانم برنامه‌های آزمایش عملکرد بنویسم، از من دعوت کرد به جنوب سیلیکون ولی بروم و ملاقاتش کنم.

دفتر مرکزی شرکت در سانتا کلارا فضایی پهناور حاوی اتاق‌هایی با دیوارهای کوتاه بود؛ آن زمان، هنوز این سبک طراحی متداول نشده بود. پس از گفت‌وگویی کوتاه، بیل به مدیر بازاریابی شرکت، جیم لالی، ارجاع داد و او هم به رده‌های پایین‌تر سلسله‌مراتب مدیریتی شرکت. تا ساعت پنج، توانسته بودم مجوز کارآموزی تابستانه‌ام در اینتل، این الگوی آینده شرکت‌های فناوری، را بگیرم. دست‌برقضا، نامزد سابقم را هم آنجا یافتیم. او هم در انتهای همان راهرویی کار می‌کرد که قرار بود محل کار من باشد. از دیدنم خوشحال نشد. (ولی در روز کارگر همان سال، من و آن رابطه‌مان را از سر گرفتیم.)

در اواسط فرایند آشنایی با شرکت، بیل مرا کناری کشید و گفت: «جان، بگذار مطلبی را روشن کنیم. مسئول عملیات اینجا آدمی به اسم اندی گرووست.» آن موقع، عنوان شغلی گروو معاون اجرایی بود؛ هنوز باید دوازده سال دیگر صبر می‌کرد تا پس از گوردون مور، بر صندلی مدیرعاملی تکیه بزند. البته اندی مسئول ارتباطات و مجری تمام‌عیار عملیات و کارفرمای ارشد اینتل بود. همه می‌دانستند او همه‌کاره شرکت است.

در میان سه نفری که شرکت اینتل را سه دهه اداره کردند، براساس پیشینه، احتمال مدیرعامل شدن اندی گروو کمتر از همه بود. گوردون مور آدمی خجالتی، ژرف‌اندیش و محترم بود. مور قانونی همانم خودش تألیف کرد که زیربنای رشد تصاعدی فناوری است: طبق قانون مور، هر دو سال یک بار، توان پردازش رایانه‌ها دوبرابر می‌شود. رابرت نوئیس یکی از مخترعان مدار مجتمع (یا همان ریزتراشه) بود. این آدم پرجذبه



نیروی ماورایی شماره ۱

تمرکز کنید و به اولویت‌ها متعهد شوید

انتخاب‌های ما... خیلی بهتر از توانایی‌هایمان هویت واقعی‌مان را نشان می‌دهد.

جی. کی. رولینگ

سنجش چیزهای مهم با این پرسش آغاز می‌شود: برای سه (یا شش یا دوازده) ماه بعد، چه کاری از همه مهم‌تر است؟ سازمان‌های موفق بر چند طرح محدود، که شاید تفاوت زیادی رقم بزنند، تمرکز می‌کنند و طرح‌های کم‌ضرورت‌تر را به بعد وامی‌گذارند. رهبران این سازمان‌ها، هم در حرف و هم در عمل، به طرح‌های انتخاب‌شده متعهد می‌شوند. محکم پشت چند اوکی‌آر اساسی می‌ایستند و بدین ترتیب قطب‌نما و مبنایی برای ارزیابی در اختیار تیم‌هایشان می‌گذارند. (پس از مشاهده نتایج، می‌توان تصمیمات غلط را اصلاح کرد. اقداماتی که درباره‌شان تصمیمی نگرفته‌ایم — یا با عجله رهایشان کرده‌ایم — هیچ نکته‌ای به ما نمی‌آموزند.) اولویت‌های اصلی‌مان برای دوره پیش رو چیست؟ افراد باید اقداماتشان را بر کدام اهداف متمرکز کنند؟ سیستم مؤثر هدف‌گذاری با تفکر منظم در رأس هرم سازمان و با رهبرانی آغاز می‌شود که زمان و انرژی لازم را صرف برگزیدن چیزهای مهم می‌کنند.

کوتاه کردن فهرست اهداف همواره کاری پرهزمت است؛ ولی به زحمتش می‌ارزد. همان‌طور که هر رهبر مجربی خواهد گفت، هیچ فردی — یا شرکتی — نمی‌تواند «همه کارهایش را به سرانجام برساند». با داشتن مجموعه‌ای از اوکی‌آرهای دست‌چین‌شده، می‌توانیم چند کار مهمی را که باید طبق برنامه و سر وقت انجام شود معین کنیم.

در آغاز...

درباره اوکی‌آرهای کل سازمان، همه چیز به رهبران ارشد ختم می‌شود. آنان باید خودشان به فرایند متعهد شوند.

اما از کجا باید شروع کنند؟ چطور باید تصمیم بگیرند که چه کاری واقعاً مهم‌تر از همه است؟ گوگل برای یافتن پاسخ این پرسش‌ها به بیانیه‌ی مأموریتش رجوع کرد: اطلاعات کل دنیا را سازماندهی و به اطلاعاتی در دسترس و سودمند برای تمام مردم تبدیل کنیم. اندروید، گوگل ارث، کروم و موتور جست‌وجوی جدید و ارتقایافته‌ی یوتیوب، این محصولات و چندین‌وچند محصول دیگر، همگی خاستگاهی مشترک دارند. در هریک از این موارد، عامل و انگیزه‌ی رشد را بنیان‌گذاران و تیم مدیریت اجرایی شرکت فراهم کردند: آنان تمرکز و تعهد خویش را، از طریق اهداف و نتایج کلیدی، به‌وضوح نشان دادند.

البته ارائه و بیان ایده‌های به‌دردبخور فقط به جایگاه کارکنان در سلسله‌مراتب وابسته نیست. قدرتمندترین و انرژی‌بخش‌ترین اوکی‌آرها اغلب از مشارکت‌کنندگان خط‌مقدم سرچشمه می‌گیرد. یکی از مدیران محصول یوتیوب، به نام ریک کلاو، مسئول صفحه‌ی اصلی سایت یوتیوب بود، صفحه‌ای که در رده‌ی سوم پربازدیدترین سایت‌های دنیاست. مشکل کوچکی وجود داشت: فقط درصد بسیار کمی از کاربران وارد حسابشان در سایت می‌شدند. به این ترتیب، قابلیت‌های مهمی را از دست می‌دادند، از ذخیره‌سازی ویدئوها گرفته تا مشترک شدن در کانال‌ها. در



نیروی ماورایی شماره ۲

هم‌راستا شوید و برای انجام دادن کار تیمی با یکدیگر ارتباط برقرار کنید

افراد باهوش را استخدام نمی‌کنیم تا به آنها بگوییم چه کار کنند؛ استخدامشان می‌کنیم تا آنها به ما بگویند چه کار کنیم. استیو جابز

در پی رشد خیره‌کننده رسانه‌های اجتماعی، برای زندگی روزمره‌مان، شفافیت گزینه‌ای پیش‌فرض شده است. شفافیت شاه‌راه دستیابی به تعالی عملیاتی است. باوجوداین، در بیشتر شرکت‌های امروزی، اهداف همچنان رازگونه‌اند. باکس شرکت تأمین‌کننده فضای ابری سازمانی است. خیلی از مدیرعامل‌ها به نگرانی آرون لیوی، بنیان‌گذار و مدیرعامل باکس، دچارند. به گفته آرون: «در هر مقطع، خیلی از کارمندان روی پروژه‌های نادرست کار می‌کنند. مشکل اینجاست که نمی‌دانیم کدام کارمندان.»

پژوهش‌ها نشان می‌دهد احتمال دستیابی به اهداف علنی، بیشتر از اهداف مخفی است.^[۱] صرف «علنی کردن» اهداف، موفقیت را در کل سازمان افزایش می‌دهد. در نظرسنجی تازه‌ای از هزار فرد بزرگ‌سال شاغل در آمریکا، ۹۲ درصد گفته‌اند اگر همکارانشان پیشرفت آنها را ببینند، انگیزه آنها برای دستیابی به اهدافشان بیشتر می‌شود.^[۲]

در سیستم اوکی آر، دون‌پایه‌ترین کارکنان اهداف همه را می‌بینند، حتی اهداف شخص مدیرعامل را. در این سیستم، انتقادات و پیشنهادهای

اصلاحی را جلوی چشم همه مطرح می‌کنند. مشارکت‌کنندگان برای اظهارنظر آزادی کامل دارند، حتی اظهارنظر دربارهٔ ایرادهای مربوط به خود فرایند هدف‌گذاری. شایسته‌سالاری در فضایی شفاف پا می‌گیرد. هنگامی که کارکنان بنویسند: «من روی این مسئله کار می‌کنم»، صاحبان بهترین ایده‌ها را راحت‌تر می‌توان شناخت. خیلی زود معلوم می‌شود کارکنانی ارتقا می‌گیرند که باارزش‌ترین کارها را از دید شرکت انجام می‌دهند. سم‌های سازمانی — یعنی سوءظن، ناتوان‌نمایی و سیاست‌بازی — قدرت سمی خود را از دست می‌دهد. اگر کارکنان واحد فروش از تازه‌ترین برنامهٔ بازاریابی بدشان بیاید، داخل واحد کاری در بستهٔ خودشان حرص و جوش نمی‌خورند؛ بلکه اختلاف‌نظرهایشان را علنی و صریح بیان می‌کنند. اوکی آر اهداف را عینی و مکتوب می‌کند.

شفافیت به افزایش مشارکت می‌انجامد. فرض کنیم کارمند الف سخت مشغول تلاش برای دستیابی به هدفی مشخص برای یک دورهٔ سه‌ماهه باشد. چون پیشرفتش را ثبت و پیگیری کرده است، همکارانش می‌فهمند به کمک احتیاج دارد. بنابراین پیش‌قدم می‌شوند، نظرهایشان را منتشر می‌کنند و پیشنهاد کمک می‌دهند. به این ترتیب، کار بهبود می‌یابد. نتیجه‌ای دیگر با همین میزان اهمیت، تعمیق و حتی تحول روابط کاری است.

در سازمان‌های بزرگ‌تر، خیلی وقت‌ها می‌بینیم که چندین نفر نادانسته روی مسئلهٔ یکسانی کار می‌کنند. اوکی آر با نمایان کردن اهداف همه، اقدامات تکراری را آشکار می‌کند و موجب صرفه‌جویی در زمان و هزینه می‌شود.



هماهنگی

پس از تعیین اهداف اساسی، کار اصلی تازه شروع می‌شود. با ورود مدیران و مشارکت‌کنندگان از فاز برنامه‌ریزی به فاز اجرا، هر دو گروه



هم راستا شوید: مای فیتنس پل

مایک لی، هم بنیان‌گذار و مدیرعامل

همه چیز از مراسم عروسی در ساحل آغاز شد. مایک و امی لی، که مراسم عروسی شان را در پیش داشتند، می‌خواستند قدری وزن کم کنند. یک مربی بدن‌سازی به آنها فهرستی حاوی ارزش غذایی سه هزار خوراکی گوناگون داد — دسته‌ای هم کاغذ برای ثبت و پیگیری میزان کالری‌های مصرفی‌شان. مایک از ده‌سالگی برنامه‌نویسی کرده بود؛ به همین سبب، می‌دانست شیوه بهتری هم باید وجود داشته باشد. بنابراین راهکاری ابداع کرد که درنهایت برنامه کاربردی مای فیتنس پل شد. هشت سال تمام، مایک و برادرش، آلبرت، هزینه‌های این برنامه کاربردی را با پس‌اندازها و کارت‌های اعتباری خودشان تأمین کردند.

امروزه، برادران لی سردمدار جنبشی جانانه برای کمی‌سازی سلامت و تندرستی فردی و دیجیتالی کردن آن به دست خود افرادند. مأموریت آنها ساختن سیاره‌ای سالم است. در سال ۲۰۱۳، که شرکت کلایئر پرکینز در مای فیتنس پل سرمایه‌گذاری کرد، این برنامه کاربردی ۴۵ میلیون کاربر ثبت‌نامی داشت. اکنون تعداد کاربران‌ش به بیش از ۱۲۰ میلیون نفر رسیده است و این کاربران در مجموع، بیش از ۱۳۶ میلیون کیلوگرم وزن کم کرده‌اند. مای فیتنس پل پایگاه داده‌ای حاوی اطلاعات ۱۴ میلیون خوراکی متنوع و همچنین پیوندهایی آنی به فیت‌بیت و چندین‌چند برنامه کاربردی دیگر دارد. با این ویژگی‌ها، کمک می‌کند خوردوخوراکتان

و میزان اثربخشی ورزش کردنشان را راحت‌تر از همیشه ثبت و پیگیری کنید. مای فیتنس پل با عیان کردن نکاتی که پیش‌تر از دید پنهان بود — مثلاً میزان کالری‌ای که با دویدن صبحگاهی‌تان می‌سوزانید — به کاربران کمک می‌کند اهداف شخصی جاه‌طلبانه تعیین کنند و به این اهداف دست یابند. کاربران این برنامه هر روز تصمیم‌هایی می‌گیرند که زندگی‌شان را تغییر می‌دهد. این برنامه پاداشی هم برای کاربران دارد: شبکه‌ای از دوستان که هر روز تشویقتان می‌کنند.

اوکی آر‌ها جزایری خودپسنده نیستند؛ برعکس — با تشکیل شبکه‌های عمودی، افقی و قطری — مهم‌ترین فعالیت‌های سازمان را به هم پیوند می‌دهند. وقتی کارمندان خود را با اهداف اساسی شرکت هم‌راستا می‌کنند، بیشتر تأثیر می‌گذارند. به این ترتیب، از انجام دادن کارهای تکراری یا اقدامات نامتعارف و زیان‌بار دست برمی‌دارند. مایک و آلبرت لی در حین ساخت مای فیتنس پل، برترین برنامه کاربردی دنیا در حوزه سلامت و تناسب اندام، دریافتند هم‌راستایی زیاد پیش‌نیاز حیاتی پیشرفت روزانه‌ای است که زمینه‌ساز پیشرفت‌های بزرگ بعدی می‌شود. اگر این داستان را موقعیتی بی‌نقص از حیث کاربرد اوکی آر می‌بینید، اشتباه نمی‌کنید. هدف‌گذاری خوراک مایک و آلبرت بود — هرچند آن‌طور که خواهیم دید، همیشه هم برایشان راحت نبود. در فوریه ۲۰۱۵، شرکت آندِر آرمر شرکت برادران لی را به قیمت ۴۷۵ میلیون دلار خرید. این ادغام قدرت مای فیتنس پل در فناوری را به یکی از بزرگ‌ترین برندهای صنعت تناسب اندام پیوند زد. به یک‌باره برادران لی به ورزشکاران حرفه‌ای طراز اول دسترسی پیدا کردند، ورزشکارانی که هدف بعدی دیجیتالی کردن تناسب اندام بودند. مایک چنین می‌گوید: «تمرکزمان بر آینده کسب‌وکارمان است.»

ساختار جدید کسب‌وکار موانع تازه‌ای بر سر راه هدف‌گذاری قرار داد، به‌ویژه از حیث هم‌راستایی. مایک و آلبرت برای گذشتن از هزارتوی



نیروی ماورایی شماره ۳

برای پاسخگو کردن افراد، داده‌ها را ثبت و پیگیری کنید

فقط به خدا اعتماد داریم؛ دیگران باید برای جلب اعتمادمان داده بیاورند.

دبلیو. ادواردز دیمینگ

یکی از محسنات دست‌کم‌گرفته‌شده اوکی‌آرها امکان ثبت و پیگیری آنها – و سپس اصلاح یا تعدیل به اقتضای موقعیت – است. برخلاف اهداف سنتی و منجمد کسب‌وکار «که تعیین و سپس فراموششان می‌کردیم»، اوکی‌آر همچون موجودی زنده است که نفس می‌کشد. چرخه عمر این موجود سه مرحله دارد که به ترتیب به آنها خواهیم پرداخت.

راه‌اندازی

نرم‌افزارهای عمومی هم می‌تواند فرایند اوکی‌آر را راه بیندازد؛ ولی مشکلی وجود دارد: این نرم‌افزارها مقیاس‌پذیر نیست. به تازگی، یکی از ۵۰۰ شرکت برتر به انتخاب مجله فورچون، سعی کرد ریتم اوکی‌آر خود را تندتر کند؛ اما به مشکل برخورد. هر ۸۲,۰۰۰ مشارکت‌کننده‌اش اهداف سالانه‌شان را با نهایت وظیفه‌شناسی در فایل‌های ورد ثبت کرده بودند! روی آوردن به

اوکی آرهای سه ماهه، به تولید ۳۲۸,۰۰۰ فایل در سال می‌انجامید. روی کاغذ، همه این فایل‌ها در دسترس عموم بود؛ ولی چه کسی آن قدر صبر و حوصله داشت که لابه‌لای این همه فایل به دنبال ارتباط‌ها و هم‌راستایی‌ها بگردد؟ اگر هدفی به اشتراک بگذارید که هیچ‌کس آن را نبیند، آیا سیستم‌تان به واقع شفاف است؟

بیل پنس در سال ۲۰۱۴ در کسوت مدیر ارشد فناوری جهانی، وارد شرکت ای‌اوال شد. آن موقع، اوکی آرهای اساسی شرکت و اهداف بخش‌ها را روی صفحه گسترده‌ای ثبت و به رده‌های پایینی ابلاغ می‌کردند. پنس می‌گوید: «ولی این اهداف و اوکی آرهای هیچ‌وقت جایگاهی درست و حسابی نداشتند که از طریق آن پیوسته با کارکنان در ارتباط باشند.» بدون به‌روزرسانی مکرر وضعیت، اهداف موضوعیتشان را از دست می‌دهند؛ بدین سان، شکاف بین برنامه‌ریزی و واقعیت روزبه‌روز عمیق‌تر می‌شود. در خاتمه دوره سه ماهه (یا بدتر از آن، در پایان سال)، ما می‌مانیم و اوکی آرهایی بی‌جان و مرده؛ مشتی چیستی و چگونگی روی کاغذ، خالی از روح و معنا.

تعلق سازمانی مشارکت‌کنندگان زمانی به بیشترین حد می‌رسد که در عمل ببینند کارشان به موفقیت شرکت چه کمکی می‌کند. آنها در هر دوره سه ماهه و هر روز، به دنبال سنجه‌هایی ملموس برای ارزیابی دستاوردهایشان می‌گردند. پاداش‌های بیرونی — مانند چک پاداش آخر سال — صرفاً بر دانسته‌های قبلی‌شان مهر تأیید می‌زند. ولی اوکی آر از دستاوردی تأثیرگذارتر خبر می‌دهد: از ارزش ذاتی خود کار.

با ارتقای سطح استانداردهای هدف‌گذاری ساختاریافته، سازمان‌های بیشتری برای مدیریت اوکی آر به استفاده از نرم‌افزارهایی قدرتمند، اختصاصی و مبتنی بر فضای ابری روی می‌آورند. بهترین پلتفرم‌های این حوزه امکاناتی از این قبیل را عرضه می‌کند: برنامه‌های کاربردی تلفن همراه، به‌روزرسانی خودکار، ابزارهای گزارش‌دهی تحلیلی،



داده‌ها را ثبت و پیگیری کنید: ماجرای بنیاد گیتس

بیل گیتس، رئیس مشترک هیئت‌مدیره / پتی استونسایفر، مدیرعامل سابق

در سال ۲۰۰۰، بنیاد خیریه تازه‌تأسیس بیل و ملیندا گیتس به پدیده‌ای بی‌سابقه در دنیا تبدیل شد: شرکت نوپایی ۲۰ میلیارد دلاری. گرچه بیل گیتس به‌تازگی از مدیرعاملی مایکروسافت کناره‌گیری کرده بود، همچنان رئیس هیئت‌مدیره و استراتژیست ارشد محصولات این شرکت بود. او باید راهی می‌یافت تا به هدف عالی بنیاد خیریه‌اش سمت‌وسو بدهد، به اوضاع پرنوسان این حوزه خو بگیرد و به خودش — این بنیان‌گذار بسیار پرمشغله و شهره به حرکت پرشتاب — مجالی برای گرفتن بهترین تصمیم‌ها بدهد. هرچه وضع خطرتر باشد، ثبت و پیگیری پیشرفت مهم‌تر می‌شود — ثبت و پیگیری به‌منظور آشکارسازی مشکلات قریب‌الوقوع و خروج از بن‌بست‌ها و اصلاح اهداف در بحبوحه اجرای فرایند.

این مؤسسه تازه‌تأسیس بی‌باکانه‌ترین مأموریت قابل تصور را هدف گرفته بود: «همه شایسته داشتن زندگی سالم و پربارند.» از همین رو، رهبران بنیاد، انبوهی از افراد برجسته‌ای را که زندگی خود را وقف بهداشت جهانی کرده بودند فراخواندند و به ایشان گفتند: «فکر پیشرفت پلکانی را از سرتان بیرون کنید. اگر منابع نامحدود داشتید، چه می‌کردید؟»

این بنیاد خیریه، تا سال ۲۰۰۲ به حدی رشد کرده بود که به شیوه ساختاریافته‌تری از هدف‌گذاری نیاز فوری داشت. خانم پتی

استونسایفر، مدیرعامل بنیاد، پس از شنیدن نطقم راجع به اوکی‌آر در یکی از جلسات هیئت‌مدیرهٔ آمازون، از من خواست آن را به دست‌اندرکاران بنیاد هم عرضه کنم. در ادامه، تاریخچهٔ به‌کارگیری اوکی‌آر را در بنیاد گیتس می‌خوانید.



پتی استونسایفر: بخت با ما یار شد تا با مواجهه با این پرسش کارمان را از نو شروع کنیم: «چطور می‌خواهید دنیا را تغییر دهید؟» این پرسش در عین سادگی، بسیار مهم و باارزش بود؛ زیرا وقتی هدفی به این بزرگی داشته باشید، از کجا می‌فهمید که دارید پیشرفت می‌کنید؟

به‌شدت در قبال سرمایه‌مان احساس مسئولیت می‌کردیم. بیل و ملیندا می‌خواستند حتماً سیستمی منظم وجود داشته باشد تا به تصمیمات دشوارمان جهت بدهد. از این گفتهٔ جیم کالینز وام گرفتیم: «چه کاری را بهتر از همهٔ دنیا بلدید؟» پس از یافتن پاسخ این پرسش، سیستم اوکی‌آر را بر پایهٔ آن بنا کردیم. باور داشتیم که همهٔ مردم باید زندگی سالم و پربراری داشته باشند. بیل و ملیندا شیفتهٔ نقش فناوری در پیدایش تغییر بودند. تغییر به کمک فناوری در خون ما بود.

مدتی از شاخصه‌ای برای سلامت جهانی استفاده می‌کردیم که به شاخص دالی^۱ معروف است. این شاخص چارچوبی داده‌محور برای نتایج کلیدی در اختیارمان گذاشت — مثلاً برای سنجش تأثیر سرمایه‌گذاری روی ریزمغذی‌ها در مقایسه با سرمایه‌گذاری برای مقابله با بیماری کوری رودخانه‌ای^۲. دالی بر آلمان داشت روی واکسن‌ها متمرکز

۱. (DALY) disability-adjusted life years: به معنی مجموع سال‌های از دست‌رفته در

نتیجهٔ مرگ زودرس یا سپری‌شده با معلولیت و ناتوانی.

۲. River Blindness: نوعی بیماری عفونی است که احتمال دارد سبب نابینایی و آسیب‌های دائمی پوست شود.



۱۲

نیروی ماورایی شماره ۴

برای کسب دستاوردهای حیرت‌انگیز، خود را به چالش بکشید

بزرگ‌ترین ریسک این است که اصلاً ریسک نکنیم.
ملودی هاپسون

اوکی آر ما را به شدت از ناحیه امن خودمان بیرون می‌راند و به سوی دستاوردهایی در مرز بین توانایی‌ها و رؤیاهایمان هل می‌دهد. از ظرفیت‌های جدید پرده برمی‌دارد، راهکارهای خلاقانه بیشتری می‌زاید و مدل‌های کسب و کار را دگرگون می‌کند. شرکت‌هایی که می‌خواهند دیرپا و کامیاب باشند، ضروری است خود را برای کسب موفقیت‌های بیشتر به چالش بکشند.^[۱] چنان‌که بیل کمبل همواره می‌گفت: اگر شرکت‌ها «پیوسته نوآوری نکنند، نابود خواهند شد — دقت کنید که نگفتم تکرار، گفتم نوآوری.»^[۲] هدف‌گذاری محتاطانه سد راه نوآوری می‌شود. به علاوه، نوآوری حکم اکسیژن را دارد: بدون آن، نمی‌توانید موفق شوید.

اگر اهداف چالشی را خردمندانه انتخاب کنید، بازده آن ارزش ریسک کردن‌تان را خواهد داشت و چه بسا ارزشش حتی از آن هم بیشتر باشد. عبارت به یادماندنی «اهداف بزرگ و مهیج و بی‌باکانه» [به اختصار، بمب] را جیم کالینز در کتاب از خوب به عالی به کار برد. این اهداف زمینه‌ساز جهش به سطوح بالاتر می‌شود:

بمب هدفی بزرگ و دشوار است — به سان کوهی بزرگ که

می‌خواهیم آن را بپیماییم. درعین حال، بمب هدفی روشن و متقاعدکننده است و آدم‌ها دردم «متوجهش» می‌شوند. بمب کانون وحدت‌آفرین اقدامات است، افراد را به کوشش وامی‌دارد و هنگام تلاششان برای رساندن خود به خط پایان، روحیه تیمی به کالبدشان می‌دمد. مانند مأموریت سفر به ماه ناسا در دهه ۱۹۶۰، بمب افراد را به هیجان می‌آورد و به دلشان می‌نشیند.^[۳]

ادوین لاک، بنیان‌گذار هدف‌گذاری ساختاریافته، در پی یافتن ارتباط کمی بین میزان دشواری هدف و سطح دستاورد، پژوهش‌های زیادی را زیرورو کرد. حوزه‌های بررسی شده تنوع زیادی داشت؛ ولی نتایج «متقن» بود.^[۴] «هرچه هدف دشوارتر، سطح دستاورد بالاتر... آزمودنی‌هایی که اهدافی بس دشوار داشتند خیلی کمتر به اهدافشان می‌رسیدند تا آزمودنی‌هایی که اهدافشان بسیار آسان بود؛ بااین حال، عملکرد دسته نخست همواره برتر از دسته دوم بود.» پژوهش نشان داد کارکنانی که «خود را به چالش می‌کشیدند» نه تنها بهره‌وری بیشتری داشتند، بلکه انگیزه و تعلق سازمانی‌شان هم زیادتر بود: «تعیین اهداف مشخص چالش‌برانگیز علاقه افراد را به کارشان افزایش می‌دهد و کمکشان می‌کند جنبه‌های لذت‌بخش فعالیت خود را کشف کنند.»^[۵]

در سال ۲۰۰۷، آکادمی ملی مهندسی آمریکا از گروهی از متفکران برجسته — از جمله لری پیچ، ری کِرزویل آینده‌پژوه و جی. کریگ وِنتِر — متخصص ژنتیک — خواست چهارده «چالش عظیم مهندسی» برای قرن بیست و یکم را برگزینند. پس از یک سال بحث و تبادل نظر، این گروه بر سر مجموعه‌ای از اهداف به معنای واقعی چالشی، به توافق رسیدند: تولید انرژی به روش هم‌جوشی هسته‌ای، مهندسی معکوس مغز، پیشگیری از تهدید اتمی، ایمن‌سازی فضای سایبری. (متوجه ترکیب اهداف برگزیده می‌شوید.)

همه اهداف چالشی هم این قدر خاص و عجیب نیست. گاهی



خود را به چالش بکشید: ماجرای گوگل کروم

سوندار پیچای، مدیرعامل

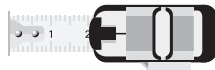
رهبر تیم گوگل ایکس، که پروژه لون^۱ و اتومبیل‌های خودران را توسعه داد، اهداف چالشی را به زیبایی تعریف کرده است. استرو تیلر می‌گوید: «اگر بخواهید مصرف سوخت خودرویتان حدود چهارونیم لیتر در هر صد کیلومتر باشد، بسیار خب، می‌توانید ساختارش را قدری تغییر دهید. اما اگر به شما بگویم خودرویتان باید با همین میزان بنزین هزار کیلومتر راه برود، باید از نو شروع کنید.»^[۱]

در سال ۲۰۰۸، سوندار پیچای معاون ارشد واحد توسعه محصول گوگل بود. وقتی سوندار و تیمش مرورگر کروم را روانه بازار کردند، بی‌تردید داشتند از نو شروع می‌کردند. آنها که انگیزه موفقیت داشتند و درعین حال، از شکست هم باکشان نبود، از اوکی‌آر بهره گرفتند تا محصول — و شرکت — خود را به دستاوردی حیرت‌انگیز برسانند. اکنون کروم با اختلاف زیاد محبوب‌ترین مرورگر اینترنتی هم در دستگاه‌های همراه و هم در رایانه‌هاست. البته چنان‌که خواهید دید، مسیر رسیدن به این موفقیت دست‌اندازهایی هم داشت. به گفته لری پیج: «اگر هدف دیوانه‌وار و جاه‌طلبانه‌ای تعیین کنید و به آن دست نیابید، باز هم

۱. Project Loon: لون پروژه‌ای آزمایشی بود که از سال ۲۰۱۳ و با هدف فراهم کردن امکان دسترسی سریع به اینترنت از طریق بالن‌های شناور در هوا کلید خورد؛ ولی در سال ۲۰۲۱ تعطیل شد.

دستاوردی درخور توجه کسب می‌کنید.»^[۲] زمانی که برای خود هدفی بلندپروازانه تعریف می‌کنید، ممکن است به مراد خود نرسید؛ ولی حداقل به قدر وسع می‌کوشید.

مسیر شغلی سوندار پیچای تجسم عینی اهداف چالشی است. در اکتبر ۲۰۱۵، سوندار چهل و سه ساله سومین مدیرعامل گوگل شد. اکنون عنان شرکتی با بیش از شصت هزار کارمند و ۸۰ میلیارد دلار درآمد در دست اوست.



سوندار پیچای: منی که در دهه ۱۹۸۰ در جنوب هندوستان بزرگ شده‌ام، با این فناوری‌ای که امروزه می‌بینیم، مواجهه چندانی نداشته‌ام. ولی همان مقدار فناوری در دسترس‌مان هم تأثیر عمیقی بر زندگی‌ام گذاشت. پدرم در شهر چنای، از کلان‌شهرهای بزرگ هندوستان، مهندس برق بود؛ با این حال، وضع مالی‌مان خیلی خوب نبود. باید سه چهار سال در فهرست انتظار می‌ماندیم تا برایمان خط تلفن بکشند - از آن نوع تلفن‌هایی که شماره‌گیر چرخان داشت. دوازده ساله بودم که سرانجام خانواده‌مان تلفن‌دار شد. این اتفاق بزرگی بود. همسایه‌ها به خانه ما می‌آمدند و از تلفن‌مان استفاده می‌کردند.

خاطرات زندگی‌ام به دو بخش پیش از تلفن و پس از تلفن تقسیم می‌شود. همین یک وسیله تغییرات بسیاری به بار آورد. مثلاً پیش از تلفن‌دار شدن، مادرم می‌گفت: «می‌توانی ببینی جواب آزمایش خون در بیمارستان آماده شده یا نه؟» باید سوار اتوبوس می‌شدم، به بیمارستان می‌رفتم و در صف منتظر می‌ماندم. اغلب هم می‌گفتند: «نه، هنوز آماده نشده. فردا سر بزن.» رفت و برگشتم با اتوبوس سه ساعت طول می‌کشید. پس از تلفن‌دار شدن، خیلی راحت به بیمارستان زنگ می‌زدم و از جواب آزمایش خبر می‌گرفتم. اکنون فناوری را بدیهی فرض می‌کنیم و



خود را به چالش بکشید: ماجرای یوتیوب

سوزان ووجیتسکی، مدیرعامل / کریستوس گودرو، معاون واحد مهندسی

گوگل آن قدر اهداف چالشی زیاد دارد که نقل روایت فقط یکی از آنها ناکافی به نظر می‌آید. پس این شما و این هم روایت دوم: ماجرای یوتیوب و چگونگی موفقیت -تصاعدی- آن به کمک نیروی ماورایی اوکی‌آر، یعنی «به چالش کشیدن خود».

به گفته مجله تایم، سوزان ووجیتسکی «قدرتمندترین زن در اینترنت» است.^[۱] این خانم از همان آغاز و حتی پیش از تبدیل شدن به کارمند شماره ۱۶ و نخستین مدیر بازاریابی گوگل، نقشی محوری در این شرکت داشته است. در سپتامبر ۱۹۹۸، چند روز پس از ثبت گوگل به عنوان شرکت، سوزان گارازش را در منلو پارک اجاره داد تا آن را نخستین دفتر کار گوگل کنند. هشت سال بعد، زمانی که تحلیلگران به ادامه حیات یوتیوب مطمئن نبودند، سوزان یکی از افراد پیش‌گامی بود که اعضای هیئت‌مدیره گوگل را به خریدن یوتیوب متقاعد کرد. او آن قدر دوراندیش بود که متوجه شد ویدئوهای آنلاین کار تلویزیون‌های شبکه‌ای را -برای همیشه- مختل خواهد کرد.

تا سال ۲۰۱۲، یوتیوب یکی از پیشتازان بازار و از بزرگ‌ترین پلتفرم‌های ویدئوی دنیا شده بود. اما سرعت خیره‌کننده نوآوری در آن کاهش یافته بود -وقتی هم که ترمز کنید، به سختی می‌توانید دوباره شتاب بگیرید. تا



→ سوزان ووچیتسکی و گاراژش در منلو پارک که سرآغاز همه ماجراها بود. ←

آن هنگام، سوزان ترفیع گرفته و معاون ارشد تبلیغ و تجارت گوگل شده بود. در این سِمت، آدُوردز^۱ را بازآفرید و شیوه‌ای جدید برای کسب درآمد از وب به کمک آدسِنس^۲ طراحی کرد. (درواقع، سوزان زمینه‌ساز موفقیت دو جریان اصلی درآمد گوگل شد.)

در سال ۲۰۱۴، او در مقام مدیرعامل جدید یوتیوب، وارث یکی از جسورانه‌ترین اهداف طول تاریخ شد. مأموریت این بود که چهار سال بعد، مردم روزی یک میلیارد ساعت یوتیوب تماشا کنند — یعنی رشدی ده‌برابری. اما سوزان دلش نمی‌خواست به هر قیمتی رشد کنند — می‌خواست این کار را به شکلی مسئولانه انجام دهند. سوزان و یکی

۱. Adwords: گوگل ادوردز یا گوگل ادز سازوکار تبلیغاتی شرکت گوگل است که در آن تبلیغ‌کنندگان می‌توانند حتی در صورت نبودن سایتشان در صفحه اول نتایج جست‌وجوی گوگل، با پرداخت مبلغی آن را به صورت تبلیغ به صفحه اول بیاورند.

۲. AdSense: گوگل ادسنس یکی از خدمات تبلیغاتی رایگان گوگل است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تبلیغاتشان را روی وب‌سایت خود قرار دهند و از این طریق درآمدزایی کنند.



۱۵

مدیریت عملکرد مستمر: اوکی آروسی اف آر

گفت وگو ذهن را متحول می کند؛ تحول ذهن به تحول رفتار
می انجامد؛ تحول رفتار هم تحول سازمان را در پی دارد.
شریل سندبرگ

ارزیابی های عملکرد سالانه پرهزینه، خسته کننده و عمدتاً بی ثمر است.
به طور میانگین، انجام این ارزیابی ها برای هر زیردست مستقیم، ۷٫۵
ساعت از مدیر وقت می گیرد. با این حال، فقط ۱۲ درصد رهبران منابع
انسانی باور دارند که این فرایند در خلق ارزش برای کسب و کار «به شدت
مؤثر» است.^[۱] فقط هم ۶ درصدشان معتقدند که ارزیابی عملکرد
سالانه ارزش زمان صرف شده را دارد.^[۲] ارزیابی پایان سال را به هیچ وجه
نمی توان منصفانه یا سنجیده دانست؛ زیرا با سوگیری تمرکز بر آخرین
اطلاعات تحریف می شود و فقط به دنبال رتبه بندی و تهیه نمودارهای
زنگوله ای شکل از عملکرد کارکنان است.

رهبران کسب و کارها با رنج فراوان دریافته اند که نمی توان افراد را به
اعداد تقلیل داد. حتی پیتز دراکر، این مدافع اهداف سنجیده، نیز
محدودیت های درجه بندی را درک می کرد. دراکر می گفت «نخستین
نقش» هر مدیر «نقش شخصی است».^[۳] نخستین نقش او برقراری ارتباط

با افراد و شکل دادن اعتماد دوسویه... و پایه گذاشتن اجتماع است.»
یا چنان‌که آلبرت اینشتین گفته است: «نه هرچه شمردنی باشد، مهم به شمار می‌رود و نه هرچه مهم به شمار رود، شمردنی است.»
برای دستیابی به اهدافی کم‌وبیش فراتر از حد تصور، باید کارکنان را با کیفیت بالاتری مدیریت کرد. سیستم‌های ارتباطی ما در محل کار، سخت نیازمند ارتقا است. درست همان‌گونه که اوکی‌آرهای سه‌ماهه اهداف مورد انتظار سالانه را منسوخ کرده است، به ابزاری مشابه نیاز داریم تا سیستم‌های کهنه مدیریت عملکرد را دگرگون کند. خلاصه اینکه، در دنیای جدید کسب‌وکار، به مدل جدیدی برای منابع انسانی نیاز داریم. سیستمی تحول‌آفرین که جانشین ارزیابی‌های سالانه شده است مدیریت عملکرد مستمر نام دارد. این سازوکار را به کمک ابزاری به نام سی‌اف‌آر اجرا می‌کنیم که مخفف این واژه‌هاست:

• گفت‌وگو: گفت‌وشنودی اصیل و چندوجهی بین مدیر و

مشارکت‌کننده، با هدف ارتقای عملکرد

• بازخورد: ارتباطی دوسویه یا شبکه‌ای میان هم‌تایان به‌منظور

ارزیابی میزان پیشرفت و دادن رهنمودهایی برای بهبود

عملکرد در آینده

• قدردانی: قدردانی از افراد شایسته به پاس هر میزان مشارکتشان

سی‌اف‌آر نیز مثل اوکی‌آر مروج شفافیت، پاسخ‌گویی، توانمندسازی

و کار تیمی در تمام سطوح سازمان است. سی‌اف‌آر، که محرک ارتباط

است، اوکی‌آر را به حرکت می‌اندازد و سپس آن را با شتاب وارد مدار

می‌کند. سی‌اف‌آر سیستم تمام‌عیار انتقال قدرت برای سنجش چیزهای

مهم است. این ابزار حد اعلای غنا و قدرتِ روش نوآورانه اندی‌گروو را به

نمایش می‌گذارد. علاوه‌براین، به اوکی‌آر جنبه‌ای انسانی می‌بخشد.

مهم‌تر از همه، سی‌اف‌آر و اوکی‌آر یکدیگر را تقویت می‌کنند. داگ

دِی‌لاین مدیرعامل شرکت بِتِر‌وَرکُس است، شرکتی پیش‌گام که هر دوی



کنار گذاشتن ارزیابی‌های عملکرد سالانه: ماجرای ادوبی

دانا موریس، معاون اجرایی بخش تجربه مشتریان و کارمندان

شش سال پیش، شرکت نرم‌افزاری ادوبی هم مثل بیشتر کسب‌وکارها با سیستم کهنه ارزیابی عملکرد سالانه دست‌به‌گریبان بود. مدیران برای ارزیابی عملکرد هر کارمند، هشت ساعت وقت می‌گذاشتند و همه افراد مرتبط را سرخورده می‌کردند. در فوریۀ هر سال، ریزش داوطلبانۀ کارمندان به شدت افزایش می‌یافت؛ چراکه مشارکت‌کنندگان در واکنش به نتایج ناامیدکنندۀ ارزیابی‌ها، فوج فوج شرکت را ترک می‌کردند تا استعدادشان را در جایی دیگر خرج کنند. در مجموع، شرکت هشتاد هزار ساعت از وقت مدیرانش — تقریباً معادل زمان کار چهل نیروی تمام‌وقت — را به فرایندی مکانیکی اختصاص می‌داد که هیچ ارزش محسوسی خلق نمی‌کرد. ادوبی با نهایت سرعت به سمت کاربرد مدل کسب‌وکاری مبتنی بر حق اشتراک بر بستر فضای ابری حرکت می‌کرد، مدلی که برای تداوم موفقیتش به آن احتیاج داشت. شرکت برای محصولات و ارتباطش با مشتریان، از عملیاتی امروزی و آنی بهره می‌گرفت؛ اما رویکردش به منابع انسانی همچنان به گذشته زنجیر شده بود.

در سال ۲۰۱۲، یکی از مدیران اجرایی ادوبی، به نام دانا موریس، در سفری کاری به هندوستان، نگرانی‌اش را از شیوۀ سنتی مدیریت عملکرد ابراز کرد. خانم موریس که بر اثر پرواززدگی گاردش بازتر شده

بود، به خبرنگاری گفت که شرکت ادوبی قصد دارد ارزیابی‌های سالانه و رتبه‌بندی کارمندان را منسوخ کند و در عوض، از بازخوردهای پرتکرارتر و آینده‌نگر بهره ببرد. ایده فوق‌العاده‌ای بود؛ اما مشکل اینجا بود که دانا هنوز درباره این ایده با کارکنان بخش منابع انسانی یا مدیرعاملش در ادوبی صحبت نکرده بود.

دانا، که ویژگی بارزش انرژی زیاد و قدرت متقاعدسازی بود، سخت تقلا کرد تا دست‌اندرکاران شرکت را با خودش هم‌رأی کند. مشکل پیش روی شرکت را در شبکه داخلی ادوبی چنین توصیف کرد: «مشکل ارزیابی مشارکت افراد و پاداش‌دهی به دستاوردهای آنان و تبادل بازخورد است. آیا باید این اقدامات را در فرایندی دست‌وپاگیر با هم تلفیق کرد؟ من که این‌طور فکر نمی‌کنم. اکنون باید طرز فکرمان را از اساس تغییر دهیم. اگر «ارزیابی سالانه» را کنار می‌گذاشتیم، دوست داشتید چه شیوه‌ای را به جای آن ببینید؟ شیوه‌ای مؤثرتر برای الهام‌بخشی و انگیزه‌دهی به مشارکت‌کنندگان و ارج نهادن به مشارکت‌های آنان، چه شکلی می‌توانست باشد؟» این پست دانا در شبکه داخلی ادوبی، پایه‌گذار یکی از فراگیرترین بحث‌ها در تاریخ این شرکت شد.

صدافت و بی‌پیرایگی دانا شکل‌گیری ابزاری به نام «چک‌این»^۱ را تسریع کرد. استفاده از این ابزار شیوه جدید ادوبی برای مدیریت عملکرد مستمر بود. در تلاش برای پیشرفت شرکت، هرساله مدیران، کارمندان و هم‌تایان در چندین گفت‌وگوی چک‌این شرکت می‌کنند. به جای اتکای صرف به تیم منابع انسانی، رهبران سراسر سازمان پیش‌قدم شدند و مالکیت فرایند را خودشان به دست گرفتند.

چک‌این فرایندی سبک، منعطف، شفاف، دارای کمترین ساختار

۱. Check-in: این اصطلاح در لغت به معنای «بررسی وضعیت» است. شرکت ادوبی از این کلمه به صورت اصطلاحی خاص استفاده کرده و به همین دلیل در این بخش و در ادامه بدین صورت ترجمه شده است.



فرهنگ

باید فرهنگی داشته باشید که ایده‌های کوچک و نوآورانه را گرامی بدارد.

جف بزوس

می‌گویند فرهنگ استراتژی را یک لقمهٔ چپ می‌کند. فرهنگ سنگ بنای سازمان است و به کارمان معنا می‌بخشد. رهبران به حق دغدغهٔ فرهنگ را دارند. بنیان‌گذاران می‌پرسند که چگونه می‌توانند در مسیر رشد، از ارزش‌های فرهنگی شرکتشان محافظت کنند. سران شرکت‌های بزرگ از اوکی‌آر و سی‌اف‌آر در نقش ابزارهایی برای تغییر فرهنگ بهره می‌گیرند. تعداد فزاینده‌ای از کارجویان و کسانی که مسیر شغلی خودشان را می‌سازند اصلی‌ترین معیار انتخاب محل کارشان را تناسب فرهنگی در نظر می‌گیرند.

همان‌طور که در سراسر این کتاب دیده‌اید، اوکی‌آر به مثابهٔ ظرفی شفاف برای نمایش اولویت‌ها و بینش‌های رهبران است. سی‌اف‌آر هم خیالمان را از انتقال این اولویت‌ها و نگرش‌ها به سایر کارکنان راحت می‌کند. اما اهداف را نمی‌توان در خلأ محقق کرد. همان‌طور که انتقال امواج صوت نیازمند محیط است، برای دستیابی به اهداف هم باید محیطی در اختیار داشت. برای اوکی‌آر و سی‌اف‌آر، فرهنگ سازمان

نقش محیط را ایفا می‌کند، فرهنگی که آیینۀ تمام‌نمای گران‌مایه‌ترین ارزش‌ها و باورهای سازمان است.

پس این پرسش مطرح می‌شود: شرکت‌ها فرهنگ مثبت را چگونه تعریف و پی‌ریزی می‌کنند؟ برای این پرسش، پاسخ ساده‌ای ندارم؛ اما اوکی‌آر و سی‌اف‌آر طرحی کلی به دست می‌دهند. اوکی‌آر و سی‌اف‌آر تیم‌ها را هم‌راستا می‌کنند تا بکوشند به چند هدف مشترک برسند. سپس از طریق ارتباطات گذرا و هدف‌مدار، به آنان اتحاد می‌بخشند. بدین ترتیب، شفافیت و پاسخ‌گویی به ارمغان می‌آورند، چیزهایی که ستون‌های عملکرد عالی و پایدار است. فرهنگ سالم و هدف‌گذاری ساختاریافته به یکدیگر وابسته‌اند. طبیعی است که در مسیر دستیابی به تعالی عملیاتی، این دو عامل همراه یکدیگر باشند.

اندی گرو اهمیت فراوان این تعامل را درک کرد. او در کتاب مدیریت با بازده بالا، دربارهٔ فرهنگ چنین نوشته است: «به بیان ساده، فرهنگ به معنای مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورها و نیز آشنایی با شیوۀ مرسوم و بایستۀ انجام دادن کارها در شرکت است. نکته اینکه، وجود فرهنگ قدرتمند و مثبت در شرکت از نان شب هم واجب‌تر است.» گرو، که مهندس بود، فرهنگ را مساوی با بازدهی تلقی می‌کرد و آن را راهنمای تصمیم‌گیری‌های سریع‌تر و مطمئن‌تر می‌دانست. در شرکت‌های برخوردار از انسجام فرهنگی، کارکنان مسیر پیش رو را درک می‌کنند:

فرد پایبند به ارزش‌های فرهنگی شرکت — شهروند سازمانی باهوش — در وضعیت‌های مشابه، یکنواخت رفتار خواهد کرد. بدین ترتیب، دیگر مدیران مجبور به تحمل رنج مشکلات ناشی از قوانین، شیوه‌ها و مقررات رسمی نخواهند بود... مدیران باید مجموعهٔ مشترک ارزش‌ها، اهداف و شیوه‌های لازم برای اعتمادسازی را تدوین و ترویج کنند. این کار را چگونه باید انجام دهیم؟ یک راهش بیان کردن است، یعنی شرح دادن



۲۱

اهداف آینده

اهدافم مرا به ادامه تلاش وامی دارد.

محمدعلی کلی

ایده دادن که کاری ندارد. مهم اجرای ایده هاست. اگر تا اینجای کتاب را خوانده باشید، حتماً دیده‌اید که اوکی آر و سی اف آر چگونه به سازمان‌هایی در اقسام و اندازه‌های مختلف کمک می‌کند کارهای غیرممکن انجام دهند. روایت‌های دست‌اولی راجع به این خواننده‌اید که این دو ابزار چگونه الهام‌بخش کارکنان می‌شود، رهبران را می‌پروراند و تیم‌ها را متحد می‌کند تا بتوانند کارهای عالی انجام دهند. اهداف و نتایج کلیدی با سنجش چیزهای مهم به بونو و بنیاد گیتس کمک می‌کند علیه فقر و بیماری در آفریقا بسیج شوند. گوگل را به سوی هدف ۱۰ برابری بی‌باکانه‌اش، یعنی دسترسی رایگان عموم مردم به اطلاعات دنیا، پیش می‌راند. به آشپزهای حرفه‌ای طبخ پیتزا در زوم اجازه می‌دهد پیتزای پخته‌شده به دست روبات‌ها را داغ و تازه به درِ منزلتان برسانند.

نکته هیجان‌انگیز این است: به عقیده من، تازه اول راهیم. اوکی آر را می‌توان ابزار، شیوه‌نامه یا فرایند نامید. اما تصویر محبوب من برای اوکی آر، سکوی پرتاب است، نقطه شروع پرواز موج بعدی

کارآفرینان برون و درون سازمانی. رؤیایم این است که این ابتکار اندی گروو حوزه‌های مختلف زندگی را دگرگون کند. باور داریم که این ابتکار بر رشد تولید ناخالص داخلی، پیامدهای خدمات سلامت، موفقیت تحصیلی، عملکرد دولت‌ها، نتایج کسب‌وکار و پیشرفت اجتماعی تأثیر شگرفی خواهد گذاشت. افراد آینده‌نگری همچون اورلی فریدمن شمه‌هایی از این آینده را نشانمان می‌دهند. اورلی اوکی‌آر را به تک‌تک دانش‌آموزان دبستانی مدرسهٔ آزمایشگاهی خان^۱ در شهر مانتین ویوی کالیفرنیا شناسانده است. (تصور کنید که پنج یا شش سال‌تان است و هم‌زمان با یادگیری استدلال کردن و خواندن، می‌آموزید برای یادگیری‌تان هدف تعیین کنید – یعنی اهداف مشخص و نتایج کلیدی شخص خودتان!) به این نتیجه رسیده‌ام که اگر هدف‌گذاری ساختاریافته و ارتباط مستمر را به‌طور فراگیر و با دقت عمل و به کمک قوهٔ تخیل به کار می‌گیریم، شاهد افزایش تصاعدی بهره‌وری و نوآوری در سراسر جامعه می‌بودیم.

دلیل این ظرفیت عظیم اوکی‌آر انطباق‌پذیری بالای آن است. هیچ اصل تغییرناپذیر و هیچ یگانه‌شیوهٔ درستی برای استفاده از اوکی‌آر وجود ندارد. سازمان‌های مختلف در مراحل گوناگون چرخهٔ عمرشان نیازهای متغیری دارند. برای بعضی‌هایشان، صرف تصریح و شفاف‌سازی اهداف گامی بلند و روبه‌جلوست. برای بقیه، برنامه‌ریزی سه‌ماهه وضع را تغییر خواهد داد. شما باید نقاط نیازمند توجه را در سازمانتان بیابید و این ابزار را مختص خودتان کنید.

این کتاب فقط برخی از ماجرهای پشت‌پردهٔ استفادهٔ شرکت‌ها از اوکی‌آر و سی‌اف‌آر را نقل می‌کند. هزاران ماجرای دیگر یا تازه شروع شده است یا در آینده نقل خواهد شد. در آینده، می‌خواهیم گفت‌وگو در این

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب اندازه‌گیری آنچه مهم است
یا سفارش نسخه کامل آن به وبسایت انتشارات آریانا قلم
مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com





Measure What Matters

OKRs: The Simple Idea That Drives 10x Growth

John Doerr

اگر نتوان تحقق نتیجه‌ای را با آمار و ارقام
سنجید، آن نتیجه اصلاً کلیدی نیست.

اگر افراد اولویت‌های متناقض داشته باشند یا اهدافشان
ناواضح باشد، دچار درماندگی و بی‌انگیزگی می‌شوند.
سیستم مدیریتی اوکی‌آر (اهداف و نتایج کلیدی)
مهلت‌های تعیین‌شده را رعایت می‌کند و درعین حال،
خود را با وضعیت‌های گوناگون وفق می‌دهد؛ همچنین
بازخورد را ترویج می‌کند و برای پیروزی‌های کوچک و
بزرگ ارزش قائل می‌شود. مهم‌تر از این‌ها، دست‌وبالمان
را باز می‌کند و ترغیب‌مان می‌کند اهدافی را نشانه
بگیریم که شاید در نظرم‌مان دور از دسترس باشند.



9 786227 089387