



را بسنجید

چگونه گوگل، بونو و بنیاد گیتس توانستند
با اوکی آر (OKR) دنیا را متحول کنند

جان دوئر

با مقدمه‌ای از لری پیچ
ترجمه هادی بهمنی

مهم‌ها را بسنجید

چطور گوگل، بونو و بنیاد گیتس توانستند
با اوکی‌آر دنیا را متحول کنند

جان دوئر

با مقدمه‌ای از لری پیچ
ترجمه هادی بهمنی

سرشناسه	:	دوئر، جان. Doerr, John
عنوان و نام پدیدآور	:	مهم‌ها را بسنجید/ جان دوئر. ترجمه هادی بهمنی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری	:	۲۸۰ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۹۷-۲
فهرست‌نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Measure What Matters, 2018
موضوع	:	برنامه‌ریزی، عملکرد و هدف‌گذاری سازمان
رده‌بندی کنگره	:	HD ۳۰/۲۸/د۲م۹
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتاب‌شناسی ملی	:	

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.





مجوز رسمی ترجمه و نشر کتاب

نسخه فارسی کتاب

Measure What Matters

با خرید حق انحصاری ترجمه و انتشار در ایران از ناشر اصلی

Portfolio زیرمجموعه انتشارات Penguin Publishing Group،

با نام «مهم‌ها را بسنجید: چطور گوگل، بونو و بنیاد گیتس توانستند با اوکی آر

دنیا را متحول کنند» توسط نشر نوین منتشر می‌شود.

طبق این قرارداد انحصاری، تمامی حقوق این اثر از جمله انتشار کاغذی

و الکترونیکی برای نشر نوین محفوظ بوده و ترجمه و انتشار مجدد آن

توسط سایر مترجمان و ناشران ایرانی، خلاف قوانین کپی‌رایت بین‌المللی

و اخلاق حرفه‌ای است.

عنوان	:	مهم‌ها را بسنجید
مؤلف	:	جان دوئر
مترجم	:	هادی بهمنی
ویراستار	:	نسترن مومنی
صفحه آرا	:	صبا کریمی
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۱، اول، ۱۰۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۹۷-۲
قیمت	:	۹۰،۰۰۰ تومان

تعهد ما به پایداری محیط‌زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش‌رنگ و زیست محیطی است که در کشورهای باران‌خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می‌شود و مخصوص تولید کتاب است. کتاب‌های نشر نوین نیز بر روی این کاغذها چاپ می‌شوند تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم، گامی برای حفظ محیط‌زیست برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin

«مهم‌ها را بسنجید پشت پرده ابداع سیستم قدرتمند اوکی‌آرا را از سوی کمپانی اینتل نشان می‌دهد، یکی از بهترین میراث‌هایی که اندی گروو به‌جای گذاشت.»
- گوردون مور، هم‌بنیان‌گذار و رئیس سابق هیئت‌مدیره اینتل

«مهم‌ها را بسنجید شیوه‌های شما را برای تعیین اهداف شخصی و سازمانی متحول می‌کند. صرف‌نظر از اینکه مدیر یک استارت‌آپ کوچک یا کمپانی بین‌المللی بزرگ باشید، جان دوئر تشویقتان می‌کند تا عمیقاً درباره ایجاد محیط‌های کاری متمرکز و هدفمند بیندیشید.»

- ملودی هابسون، مدیر آریل اینوستمنتس

«جان دوئر یکی از اسطوره‌های سیلیکون ولی است. او توضیح می‌دهد که چطور تعریف صحیح از اهداف و نتایج کلیدی می‌تواند موجب همسویی سازمان‌ها و ترغیب آن‌ها برای ارائه بهترین عملکرد ممکن شود.»
- جاناناتان لوین، رئیس دانشکده کسب‌وکار استنفورد

«مهم‌ها را بسنجید موهبتی برای هر رهبر یا کارآفرین است تا شفافیت، مسئولیت‌پذیری و کارایی تیم‌هایش را بهبود دهد. این کتاب مشوق آن‌هاست تا با قمارهای بزرگ و جسورانه، سازمانشان را متحول کنند.»
- جان چمبرز، رئیس هیئت‌مدیره سیسکو

«مهم‌ها را بسنجید علاوه بر ارائه تاریخچه‌ای خواندنی از فناوری در سیلیکون ولی، شیوه‌نامه‌ای ضروری برای سازمان‌های کوچک و بزرگ است؛ روش‌های شرح داده شده در این کتاب، بی‌تردید عملکرد هر سازمان را بهبود می‌دهد.»
- دایان گرین، بنیان‌گذار و مدیرعامل وی‌ام‌ور، عضو هیئت‌مدیره الف‌ب‌ت و

مدیرعامل گوگل کلاود

فهرست

- 
- پیشگفتار: نوشته‌ لری پیچ ۹
- بخش اول) اوکی آر در عمل ۱۱
۱. گوگل، با اوکی آر آشنا شو ۱۳
۲. پدر اوکی آر ها ۲۷
۳. عملیات نابودسازی: داستان اینتل ۴۱
۴. ابرقدرت ۱: تمرکز و پایبندی به اولویت‌ها ۵۳
۵. تمرکز: داستان ریمایند ۶۳
۶. پایبندی: داستان نونا ۷۵
۷. ابرقدرت ۲: همسوسازی و ارتباط برای کارگروهی ۸۳
۸. همسوسازی: داستان مای فیتنس پل ۹۵
۹. ارتباط: داستان اینتوئیت ۱۰۷
۱۰. رهگیری برای مسئولیت‌پذیری ۱۱۹
۱۱. رهگیری: داستان بنیاد گیتس ۱۳۱
۱۲. ابرقدرت ۴: چالش‌پذیری برای دستاوردهای خارق‌العاده ۱۳۹
۱۳. چالش‌پذیری: داستان گوگل کروم ۱۴۹
-

-
۱۴. چالش‌پذیری: داستان یوتیوب ۱۵۹
- بخش دوم) دنیای جدید کار ۱۷۷**
۱۵. مدیریت پیوسته عملکرد: اوکی آر‌ها و سی‌اف آر‌ها ۱۷۹
۱۶. کنار گذاشتن ارزیابی سالانه عملکرد: داستان ادوبی ۱۹۱
۱۷. بهبود هرروزه دست‌پخت: داستان زوم پیتزا ۱۹۹
۱۸. فرهنگ ۲۱۳
۱۹. تغییر فرهنگ: داستان لومریس ۲۲۳
۲۰. تغییر فرهنگ: داستان کمپین وان بونو ۲۳۳
۲۱. اهداف آینده ۲۴۵
- تقدیم‌نامه ۲۴۷
- منبع ۱. شیوه‌نامه اوکی آر‌گوگل ۲۵۵
- منبع ۲. چرخه معمول برای هر اوکی آر ۲۶۵
- منبع ۳. جلسات همگانی: گفت‌وگو درباره عملکرد ۲۶۷
- منبع ۴. خلاصه ۲۷۰
- منبع ۵. برای مطالعه بیشتر ۲۷۷

پیشگفتار

لری پیچ

مدیرعامل الفبت و هم‌بنیان‌گذار گوگل

ای کاش این کتاب را نوزده سال پیش هنگام تأسیس گوگل داشتم. یا حتی پیش‌تر از آن و زمانی که برای خودم کار می‌کردم! اگرچه از فرایند متنفرم، راز موفقیت در تلفیق ایده‌های خوب و اجرای قدرتمند است. اینجاست که اوکی‌آرها تأثیر خود را نشان می‌دهند.

در سال ۱۹۹۹، جان دوئر نزد ما آمد و از اهمیت تعریف اهداف و نتایج کلیدی گفت. او تأکید داشت که کمپانی را بر اساس تجربیاتش در اینتل اداره کنیم. ما از ساختار قدرتمند اینتل خبر داشتیم و حرف‌های جان نیز منطقی به نظر می‌رسید؛ بنابراین تصمیم گرفتیم پیشنهادش را امتحان کنیم. به نظر من نتیجه خیلی خوبی گرفتیم.

تعیین اوکی‌آر فرایند ساده‌ای است که به پیشرفت انواع سازمان‌ها کمک می‌کند. در این سال‌ها موفق شده‌ایم اصلاحات متناسب با شرایط سازمان خود را روی این فرایند پیاده کنیم. کافی است اوکی‌آر را همچون طرحی کلی در نظر بگیرید و سپس بر اساس خواسته‌های سازمان، اصلاحات لازم را روی آن پیاده کنید.

اوکی‌آر می‌تواند دید رهبرها را نسبت به سازمان‌هایشان توسعه دهد. همچنین می‌تواند موجب به تعویق انداختن برخی برنامه‌ها شود. برای مثال می‌توانید به چنین پرسش‌هایی بپندیشید: «چرا کاربران نتوانند بلافاصله ویدئوهای خود را روی یوتیوب بارگذاری کنند؟ مگر این هدف مهم‌تر از فلان برنامه نیست که قرار است در سه ماهه آتی اجرا شود؟»

بسیار خوشحالم که برای بزرگداشت یاد بیل کمپیل حضور دارم، کاری که جان

به خوبی در انتهای همین کتاب انجام داده است. بیل انسانی گرم و صمیمی بود که نظراتش تقریباً همیشه درست بودند، به ویژه دیدگاهی که درباره افراد داشت. او بدون هیچ گونه واهمه‌ای دیدگاه‌های احمقانه دیگران را گوشزد می‌کرد، اما آن‌ها حتی پس از این نظرات صریح نیز کماکان دوستش داشتند. دلم برای نطق‌های هفتگی بیل تنگ می‌شود. همه باید یکی مثل بیل کمپبل در زندگی‌شان داشته باشند؛ یا حتی تلاش کنند شبیه او باشند!

کم پیش می‌آید که پیشگفتار کتاب بنویسم. اما با این درخواست موافقت کردم، چون جان هدیه‌ای خارق‌العاده به گوگل داده است. او کی‌آرها عامل رشد خارق‌العاده گوگل بوده‌اند. تعریف او کی‌آرها نقش مهمی در تحقق مأموریت متهورانه گوگل، یعنی «سازمان‌دهی اطلاعات دنیا»، داشته است. آن‌ها به من و سایر اعضای کمپانی کمک کرده‌اند تا همیشه مهم‌ترین مسائل را در اولویت قرار دهیم و به موقع به آن‌ها رسیدگی کنیم. بنابراین دوست دارم دیگران هم از این ابزار اطلاع داشته باشند.



لری پیج و جان دوتر، ۲۰۱۴

« بخش اول »

اوکی آر در عمل

گوگل، با اوکی آر آشنا شو

«اگر مقصدتان را ندانید، احتمالاً به آنجا نمی‌رسید.»

- یوگی برا

یکی از روزهای پاییزی سال ۱۹۹۹، وارد ساختمان ال‌شکل دوطبقه در مرکز سیلیکون‌ولی شدم. آنجا دفتر مرکزی شرکت نوپایی به نام گوگل بود و من با هدیه‌ای بزرگ نزد آن‌ها رفته بودم.

کمپانی دو ماه قبل این ساختمان را اجاره کرده بود؛ زیرا ساختمان بالای بستنی‌فروشی در مرکز شهر پالو آلتو کوچک بود و آن‌ها دیگر نمی‌توانستند تمام کارهایشان را آنجا انجام دهند. دو ماه قبل‌تر، بزرگ‌ترین قمار دوران سرمایه‌گذاری خود را انجام دادم و ۱۱/۸ میلیون دلار بابت خرید ۱۲ درصد از استارت‌آپی پرداختم که توسط دو دانشجوی ترک تحصیلی استنفورد تأسیس شده بود. من عضو هیئت‌مدیره گوگل شدم؛ بنابراین از نظر مالی و احساسی متعهد بودم تا تمام توان خود را برای موفقیت سازمان بگذارم.

هنوز یک سال از آغاز همکاری‌مان نگذشته بود که گوگل هدف نهایی خود را اعلام کرد: «سازمان‌دهی اطلاعات دنیا و دسترس‌پذیر کردن آن برای عموم.» شاید چنین هدفی بلندپروازانه به نظر برسد، اما به لری پیچ و سرگی برین اعتماد داشتم. با اینکه این دو به خودشان اطمینان داشتند، اما کماکان کنج‌کاو و ملاحظه‌کار بودند. آن‌ها حرف‌شنو بودند و به همین دلیل موفق شدند.

سرگی شخصیتی سرزنده، خوش‌صحبت و به‌شدت خودرأی بود که می‌توانست به‌سادگی بر موانع ذهنی خود غلبه کند. این مهاجر متولد شوروی، مذاکره‌کننده‌ای

زیرک و خلاق و رهبری پایبند به اصول بود. سرگی لحظه‌ای آرام نداشت و همیشه به دنبال دستاوردهای بیشتر بود؛ حتی امکان داشت وسط جلسه روی زمین دراز بکشد و چند حرکت شنا انجام دهد.

لری مهندس مهندس‌ها و فرزند نابغه‌ای پیشگام در علوم کامپیوتر بود. از آن دگراندیش‌هایی که با صدایی آرام حرف می‌زد و هدفی بسیار بزرگ داشت؛ اینترنت را به جزئی جدایی‌ناپذیرتر از زندگی مردم تبدیل کند. درحالی‌که طراحی ابعاد تجاری به سرگی سپرده شد، لری به غیرممکن‌ها اندیشید و روی محصول کار کرد. از آن اندیشمندانی بود که اگرچه پاهایش روی زمین قرار داشت، اما در آسمان‌ها سیر می‌کرد.

اوایل همان سال، این دو نفر به دفترم آمدند تا طرحشان را ارائه دهند؛ آن‌ها فقط ۱۷ اسلاید درست کرده بودند و تنها دو مورد از این اسلایدها آمار و ارقام را نشان می‌دادند (و سه انیمیشن اضافه کرده بودند تا جزئیات را به شکل کامل‌تری ارائه دهند). هرچند قرارداد کوچکی با واشنگتن پست بسته بودند، اما گوگل هنوز نتوانسته بود ارزش ایده تبلیغات مبتنی بر کلیدواژه را ثابت کند. گوگل هجدهمین موتور جست‌وجوی وب بود؛ اگر با این میزان از تأخیر شروع کنید، اغلب رقابت را واگذار خواهید کرد، به‌ویژه وقتی در حوزه فناوری حضور دارید.

با این حال هیچ‌کدام از این‌ها مانع لری نشدند و او در ارائه‌اش از کیفیت پایین جست‌وجوهای اینترنتی، راهکارهای محتمل برای پیشرفت آن‌ها و گسترش این بازار در آینده گفت. هرچند او و سرگی برنامه مدونی برای کسب‌وکار خود نداشتند، اما به موفقیتشان مطمئن بودند. الگوریتم رتبه‌بندی صفحه آن‌ها بسیار بهتر از رقبا عمل می‌کرد، حتی با اینکه هنوز نسخه اصلی آن منتشر نشده بود.

از آن‌ها پرسیدم: «به نظرتان کسب‌وکار شما چقدر پیشرفت خواهد کرد؟» قبلاً خودم حساب‌وکتاب کرده بودم: اگر همه‌چیز به‌درستی پیش می‌رفت، ارزش بازار گوگل می‌توانست به ۱ میلیارد دلار برسد. اما دوست داشتم سطح رؤیاپردازی آن‌ها را بسنجم.



لری پیج و سرگی برین در محل تولد گوگل، پارکینگی به آدرس ۲۳۲ سانتا مارگاریتا، منلو پارک، ۱۹۹۹

لری جواب داد: «۱۰ میلیارد دلار.»

محض اطمینان پرسیدم: «منظورت ارزش بازار است دیگر؟»

لری گفت: «نه ارزش بازار را نگفتم. معتقدم که درآمدمان ۱۰ میلیارد می‌شود.»

شوکه شدم. اگر نرخ رشد متداول را برای شرکت‌های فناوری سودآور در نظر بگیریم، درآمد ۱۰ میلیارد دلاری معادل ارزش بازار ۱۰۰ میلیارد دلار خواهد بود، همان ارزشی که مایکروسافت و آی‌بی‌ام و اینتل دارند؛ یعنی کمپانی دست‌پروردهٔ آن‌ها نایب‌تر از اسب تک‌شاخ^۱ بود. اما لری جدی به نظر می‌رسید و این برآورد را با خونسردی کامل گفت، انگار تمامی جوانب را سنجیده است. چیزی نگفتم؛ واقعاً تحت‌تأثیر قرار گرفتم. او و سرگی مصمم به تغییر دنیا بودند و باور داشتم که می‌توانند.

خیلی پیش‌تر از اینکه جی‌میل، اندروید یا کروم ابداع شود، گوگل پراز ایده‌های بزرگ بود. بنیان‌گذاران کمپانی، خلاق‌هایی مادرزاد با انرژی فراوان برای نوآفرینی بودند. اما تجربهٔ مدیریت نداشتند. گوگل برای تأثیرگذاری بر کل دنیا یا حتی پیشرفت جزئی

۱. به استارت‌آپ‌هایی که ارزششان بالاتر از یک میلیارد دلار است یونیکورن یا اسب تک‌شاخ می‌گویند.

به مدیرانی نیاز داشت که قادر به اتخاذ تصمیمات دشوار و حفظ تیم در مسیر صحیح باشند. با توجه به تمایل شدید سازمان برای ریسک‌پذیری باید به سرعت پرونده بازنده‌ها را می‌بستند.

به‌ویژه به داده‌های معتبر و به‌موقع نیاز داشتند تا پیشرفتشان را بسنجند. تا مهم‌ها را بسنجند.

بنابراین آن روز مطبوع پاییزی در مانیتین ویو، هدیه‌ام را به گوگل تقدیم کردم: ابزاری کارآمد برای مدیریت در سطح جهانی. اولین بار در دهه ۷۰ از این ابزار استفاده کردم، وقتی مهندس اینتل بودم و اندی گروو به‌عنوان بزرگ‌ترین مدیر دوره خود یا حتی تمامی ادوار، کمپانی را به بهترین شکل اداره می‌کرد. از زمان پیوستن به کلاینر پرکینز، شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر واقع در منلو پارک، ایده ارزشمند گروو را به حداقل ۵۰ کمپانی دیگر منتقل کرده‌ام.

به‌صراحت اعلام می‌کنم که احترام ویژه‌ای برای نوآفرین‌ها قائل هستم. به‌عنوان یکی از فعالان قدیمی حوزه فناوری، نوآوری را می‌پرستم. اما تعداد زیادی استارت‌آپ دیده‌ام که تقلای زیادی برای رشد و اجرای صحیح وظایفشان داشته‌اند. بنابراین شعار همیشگی من این است:

«ایده‌پردازی ساده است. همه‌چیز در اجرا خلاصه می‌شود.»

اوایل دهه ۸۰، برای ۱۴ ماه از کلاینر جدا شدم تا مدیر بخش کامپیوترهای رومیزی در سان میکروسیستمز شوم. به یک‌باره مسئولیت صدها نفر را به من سپرده بودند. خیلی می‌ترسیدم. اما سیستم اندی گروو دستاویز من در تمام مشکلات بود و در همه جلسات از آن استفاده می‌کردم. این سیستم به تیم مدیرانم آزادی عمل می‌داد و جان تازه‌ای به کل عملیات می‌بخشید. البته ما هم اشتباهاتی مرتکب می‌شدیم اما دستاوردهای خارق‌العاده‌ای از جمله معماری ریزپردازنده RISC داشتیم که موجب پیشتازی سان در بازار کامپیوترهای ورک‌استیشن شد. همین دوره کوتاه مدیریت به من ثابت کرد که می‌توانم همین موفقیت‌ها را در گوگل تکرار کنم.

چه روشی موجب رشد من در اینتل شد، منجی من در سان بود و هنوز هم الهام‌بخش من است؟ اوکی آر (OKR). اوکی آر مخفف «اهداف (Objectives)» و «نتایج کلیدی (Key Results)» است. کمپانی‌ها، تیم‌ها و افراد از این پروتکل

۱. گوگل، با اوکی آر آشنا شو || ۱۷

مشارکتی بهره می‌گیرند و اهدافشان را تعیین می‌کنند. البته اوکی آر جادو نمی‌کند. نمی‌توان آن را جایگزین قضاوت منطقی، رهبری قدرتمند یا فرهنگ نوآوری در محیط کار دانست. اما وقتی این مبانی وجود داشته باشند، اوکی آر‌ها شما را به قله می‌رسانند.

لری، سرگی و تقریباً کل اعضای کمپانی از جمله ماریسا مایر، سوزان ووجیتسکی و سالار کمانگر جمع شدند تا حرف‌هایم را بشنوند. عده‌ای از آن‌ها دور میز پینگ‌پونگ ایستادند (که در آن دوران نقش میز جلسه هیئت‌مدیره را ایفا می‌کرد) و گروهی دیگر هم روی صندلی‌های حصیری نشستند. اولین اسلاید پاورپوینت اوکی آر را تعریف می‌کرد: «این روش مدیریتی کمک می‌کند تا تلاش‌های کمپانی، بر مهم‌ترین مسائل کل اعضای سازمان متمرکز باشند.»

در توضیحاتم گفتم: «اهداف» یعنی همان چیزهایی که می‌خواهیم به آن‌ها برسیم. بنابراین باید برجسته، ملموس، عملی و (در شرایط ایدئال) الهام‌بخش باشند. اگر این اهداف به‌درستی طراحی و استفاده شوند، تفکرات و اقدامات صریح‌تری خواهید داشت.

«نتایج کلیدی» معیاری برای سنجش میزان دستیابی ما به اهداف هستند. باید جزئیات و محدوده زمانی تحقق نتایجتان را تعیین کنید. این نتایج هرچند با بلندپروازی، اما با نگاهی واقع‌گرایانه تعیین می‌شوند و از همه مهم‌تر، سنجش‌پذیر و قابل اثبات هستند (همان‌طور که ماریسا مایر گفته است: «باید حتماً رقمی مشخص برای هر نتیجه کلیدی خود در نظر بگیرید.») یا به نتیجه تعیین‌شده می‌رسید یا از دستیابی به آن عاجز می‌مانید؛ هیچ حد وسط و ابهامی وجود ندارد. در انتهای هر دوره (معمولاً سه ماه)، تحقق یا عدم‌تحقق هر یک از نتایج را اعلام می‌کنیم. درحالی‌که اهداف می‌توانند بلندمدت باشند و برای یک سال یا حتی بیشتر به تعویق بیفتند، اما نتایج کلیدی به‌تدریج تغییر می‌کنند. وقتی تمام نتایج محقق شدند، یعنی به هدفتان رسیده‌اید (اگر به هدفتان نرسیدید، یعنی از ابتدا اوکی آر را به‌درستی تعریف نکرده بودید).

من در ارائه‌ام به اعضای جوان گوگل، هدف خود را تدوین مدل برنامه‌ریزی مناسب برای کمپانی آن‌ها نامیدم. برای سنجش همین هدف نیز از سه نتیجه کلیدی نام بردم:

نتیجه ۱: ارائه‌ام را به‌موقع تمام کنم.

نتیجه ۲: چند نمونه اوکی آر سه‌ماهه برای گوگل تعریف کنیم.

نتیجه ۳: در مذاکره با مدیران سازمان، مجوز آزمایش سه‌ماهه اوکی‌آر را بگیریم.

برای توضیح بیشتر، دو سناریوی اوکی‌آر طراحی کردم. در اولین سناریو یک تیم فوتبال فرضی در نظر گرفته شد که مدیرش یکی از وظایف اصلی خود را به اعضای رده‌پایین‌تر سازمان می‌سپرد. دومین سناریو به ماجرای واقعی مربوط می‌شد که از نزدیک شاهد آن بودم: «عملیات نابودسازی» یا همان کمپین بازبانی تسلط اینتل بر بازار ریزپردازنده‌ها (در ادامه جزئیات بیشتری از هر دو سناریو را بررسی می‌کنیم).

برای جمع‌بندی نیز یک ارزش پیشنهادی ارائه دادم که پس از گذشت این همه سال، هنوز هم قانع‌کننده است. اوکی‌آرها اصلی‌ترین اهداف شما را نشان می‌دهند. آن‌ها تلاش‌های گروه را ساماندهی و هماهنگ می‌کنند، عامل پیوند میان عملیات مختلف سازمان هستند و موجب هدفمندی و اتحاد کل سازمان می‌شوند.

ارائه را رأس ۹۰ دقیقه و سر وقت تمام کردم. حالا همه‌چیز به گوگل بستگی داشت.

در سال ۲۰۰۹، مجله کسب‌وکارها روارد مقاله‌ای با عنوان «اهداف افسارگسیخته» منتشر کرد. در این مقاله نمونه‌هایی از «اهداف ویرانگر» آورده شد: انفجار باک سوخت خودروی فورد پینتو، گران‌فروشی گسترده و سراسری در مراکز تعمیر خودروی سیرز، افزایش بی‌مهابا در اهداف فروش انرون و فاجعه سال ۱۹۹۶ قلّه اورست که موجب مرگ هشت صعودکننده شد. به گفته مؤلفان این مقاله «چنین اهدافی مثل دارو هستند و باید دوز مصرفشان رعایت شود.» حتی باید برچسب هشدار روی آن‌ها بچسبانند: «اهداف می‌توانند با عوارض جانبی نظیر محدودسازی تمرکز، رفتار غیراخلاقی، افزایش ریسک‌پذیری، کاهش همکاری و افت انگیزه موجب بروز مشکلات سیستماتیک در سازمان‌ها شوند.» همین جنبه منفی تعیین هدف می‌تواند هرگونه مزیت این فرایند را خنثی کند یا حداقل مؤلفان مقاله چنین اعتقادی داشتند.

این مقاله با اقبال زیادی همراه شد و هنوز هم به آن ارجاع می‌دهند؛ اما شایسته این حجم از تعریف نیست. همانند سایر سیستم‌های مدیریتی، امکان بهره‌گیری درست یا نادرست از اوکی‌آرها وجود دارد؛ این کتاب می‌خواهد کمک‌تان کند تا به‌خوبی از آن‌ها استفاده کنید. زیرا ارائه بهترین عملکرد در محیط کار، مستلزم تعیین هدف است.

در سال ۱۹۶۸، یعنی همان موقع آغاز به کار اینتل، نظریه‌ای از سوی استاد روان‌شناسی دانشگاه مریلند مطرح شد که بی‌تردید تأثیر زیادی بر اندی گروو گذاشت. همان‌طور که ادوین لاک‌ی گفته است، در صورت تعیین «اهداف دشوار»، پیشرفت بالاتری نسبت به اهداف ساده خواهید داشت. در ادامه هم اشاره کرده است که نتیجه حاصل از «اهداف دشوار دقیق»، بسیار بهتر از اهداف مبهم خواهد بود.

در ۵۰ سال‌گی که از طرح این ایده گذشته است، بیش از هزار مطالعه یافته لاک‌ی را تأیید کرده‌اند و بدین ترتیب «یکی از اثبات‌شده‌ترین نظریه‌های مدیریت» است. ۹۰ درصد از تحقیقات این حوزه تأیید کرده‌اند که تعیین اهداف چالش‌برانگیز و صریح، بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

هرساله نظرسنجی گالوپ «بحران تعلق خاطر کارکنان در کل دنیا» را تأیید می‌کند. کمتر از یک‌سوم کارکنان آمریکایی، «تعلق خاطر، اشتیاق و تعهد کافی به کار و محیط کارشان دارند.» از میان میلیون‌ها کارمند بی‌علاقه، بیش از نیمی از آن‌ها حاضرند به‌خاطر ۲۰ درصد حقوق بیشتر محل کار فعلی خود را ترک کنند. دوسوم از کارکنان کمپانی‌های فناوری معتقدند که می‌توانند در کمتر از ۲ ماه، موقعیت شغلی بهتری پیدا کنند.

احساس عدم‌تعلق کارکنان به کسب‌وکار، [صرفاً] یک مسئله فلسفی و انتزاعی نیست؛ بلکه به درآمد نهایی سازمان صدمه می‌زند. افزایش تعلق خاطر کارکنان موجب بهبود سودآوری و کاهش نرخ ریزش نیروی کار سازمان می‌شود. به باور دیلویت، شرکت مشاوره مدیریت و رهبری، «مسئله تعلق خاطر کارکنان و حفظ آن‌ها به دومین دغدغه ذهنی رهبران کسب‌وکار تبدیل شده است و فقط چالش رهبری بین‌المللی بالاتر از آن قرار دارد.»

اما دقیقاً چطور می‌توانید تعلق خاطر کارکنان خود را افزایش دهید؟ مطالعه‌ای دوساله از سوی دیلویت تأثیرگذارترین عامل را «اهداف صریح و مکتوب» دانست؛ «اهدافی که آزادانه به اشتراک گذاشته شده‌اند و موجب افزایش همسویی، شفافیت و رضایتمندی شغلی در سازمان می‌شوند.»

تعیین هدف فرایندی خدشه‌ناپذیر نیست: «اگر افراد اولویت‌های مغایر با اهداف مبهم، بی‌معنی یا دائماً در حال تغییر داشته باشند، خسته و بی‌انگیزه می‌شوند.» هر

سیستم مدیریتی کارآمدی مانند سیستم اوکی آر، اهداف را همسو با مأموریت‌های کلان شرکت تعیین می‌کند. این سیستم در عین تطبیق با شرایط موجود، اهداف و محدودیت‌های زمانی سازمان را هم در نظر می‌گیرد. همچنین از بازخورد استقبال می‌کند و برای موفقیت‌های بزرگ و کوچک اعضا ارزش قائل می‌شود. از همه مهم‌تر اینکه مرز توانایی‌هایمان را گسترش می‌دهد و ترغیبمان می‌کند مسائلی را امتحان کنیم که پیش‌تر دست‌نیافتنی به نظر می‌رسیدند.

حتی طرفداران «اهداف افسارگسیخته» نیز تصدیق می‌کنند که «هدف می‌تواند الهام‌بخش کارکنان باشد و عملکردشان را بهتر کند.» همین خلاصهٔ پیام من برای لری و سرگی و سازمان بود.

وقتی ارائه‌ام تمام شد و نوبت پرسش‌وپاسخ رسید، اشتیاق را در چهرهٔ مخاطبانم دیدم. حدس می‌زدم که اوکی آر را امتحان کنند، اما هنوز نمی‌دانستم تا چه اندازه جدی هستند. سرگی گفت: «هر سازمان باید تعدادی اصل سامان‌دهنده داشته باشد. ما تا کنون چنین اصلی نداشته‌ایم، پس می‌توانیم همین را امتحان کنیم.» اما پیوند میان گوگل و اوکی آر اصلاً تصادفی نبود. انگار این اصل در ذات گوگل وجود داشت. اوکی آر ابزاری منعطف و داده‌محور برای این شرکت انعطاف‌پذیر و علاقه‌مند به داده بود. اوکی آر‌ها پیام‌آور افزایش شفافیت برای سازمانی بودند که منابع متن‌باز، سیستم‌های آزاد و آزادی وب را یک پیش‌فرض می‌دانست. آن‌ها مشوق «شکست‌های خوب» بودند و بستر بالندگی دو نفر از جسورترین اندیشمندان زمانه را فراهم کردند.

گوگل، با اوکی آر آشنا شو: شما برای هم ساخته شده‌اید.

هرچند لری و سرگی تصورات اولیهٔ خودشان را دربارهٔ نحوهٔ ادارهٔ یک کسب‌وکار داشتند، می‌دانستند که فقط در صورت نوشتن اهداف امکان تحقیقشان وجود دارد. آن‌ها عاشق ایدهٔ مکتوب کردن مهم‌ترین مسائل سازمان در حد یکی دو صفحهٔ کوتاه و اشتراک‌گذاری آن با کل اعضا بودند و ناخودآگاه متوجه شدند که چطور اوکی آر‌ها می‌توانند در پیچ‌وخم رقابت یا مسیر پرفراز و نشیب منتهی به رشد، به سازمان کمک کنند.

لری، سرگی و اریک اشمیت، که دو سال بعد مدیرعامل گوگل شد، پافشاری ویژه‌ای برای استفاده از اوکی آر داشتند. همان‌طور که اریک به استیون لوی گفت «هدف گوگل این است که یک مبتکر سیستماتیک در مقیاس بزرگ باشد؛ یعنی محصولات بدیع را با شیوه‌های سیستماتیک و تکرارپذیر بسازد.» موافقت مدیران ارشد سازمان، یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت اوکی آر است.

من، به‌عنوان یک سرمایه‌گذار، از حامیان قدیمی اوکی آر‌ها هستم. با انتقال دانش آموختگان اینتل و گوگل به سایر کمپانی‌ها، صدها سازمان دیگر با اقسام و اندازه‌های گوناگون نیز فرایند تعیین هدف سازمان‌یافته را پیش گرفته‌اند. اوکی آر ابزاری همه‌کاره است که برای تمامی محیط‌ها کارایی دارد. بیشترین کاربرد آن را در کمپانی‌های فناوری دیده‌ایم؛ جایی که چابکی و کارگروهی از ملزومات عملکرد سازمان‌هاست (علاوه بر شرکت‌هایی که در این کتاب نام برده می‌شوند، کمپانی‌هایی نظیر ای‌آل، دراپ‌باکس، لینکدین، اوراکل، اسلک، اسپاتیفای و توییتر هم از پیروان این روش هستند). شرکت‌های معروف خارج از سیلیکون‌ولی نظیر انهایزر-بوش، بی‌امو، دیزنی، اکسون و سامسونگ نیز از این سیستم بهره می‌گیرند. تغییر از حقایق انکارناپذیر اقتصاد امروز است. نمی‌توانیم فقط به راهکارهای کارآمد پیشین تکیه کنیم و امیدوار به کسب بهترین نتایج باشیم. باید برای هموار کردن مسیر پیش رو و پیشی گرفتن از دیگران، ابزارهای قابل‌اعتمادی داشته باشیم.

همسویی میان کارکنان استارت‌آپ‌های کوچک‌تر یکی از لازمه‌های بقای آن‌هاست، بنابراین اوکی آر‌ها اهمیت دوچندانی برای این شرکت‌ها دارند. به‌ویژه کمپانی‌های نوپای حوزه فناوری که باید به‌سرعت رشد کنند تا سرمایه‌های جدیدی را پیش از اتمام منابع کنونی جذب نمایند. اهداف سازمان‌یافته می‌توانند معیار حامیان هر محصول برای ارزیابی موفقیت آن باشند: «می‌توانیم این محصول را بسازیم، چون با ۲۵ مشتری صحبت کرده‌ایم و آن‌ها هم برای خرید آن تمایل دارند.» چنین اهدافی انتظارات را مشخص می‌کنند: «باید چه کارهایی را (به‌سرعت) انجام دهیم و چه کسی در حال پیگیری آن‌هاست؟» بدین ترتیب هماهنگی افقی و عمودی لازم میان کارکنان ایجاد می‌شود.

اوکی‌آرها می‌توانند همچون تابلوهای راهنما برای شرکت‌های بزرگ عمل کنند. این اهداف و نتایج کلیدی، سیلوهای منزوی سازمان را نابود می‌کنند و عاملی برای برقراری ارتباط میان پراکنده‌ترین اعضای آن هستند. آن‌ها با اعطای آزادی عمل به کارکنان خط اول، بستر لازم را برای طراحی راهکارهای جدید فراهم می‌آورند. همچنین شرایطی می‌سازند که حتی موفق‌ترین سازمان‌ها نیز برای دستاوردهای بیشتر تلاش کنند.

سازمان‌های غیرانتفاعی نیز می‌توانند از این مزیت بهره‌مند شوند. کما اینکه بنیاد بیل و ملیندا گیتس، به‌عنوان استارت‌آپی ۲۰ میلیارد دلاری، از اوکی‌آر بهره می‌گیرد. اوکی‌آرها داده‌های لحظه‌ای لازم را برای مقابله با مالاریا، فلج اطفال و ایدز در اختیار بیل گیتس می‌گذارند. سیلویا متیوز برول، یکی از کارکنان سابق گیتس، از همین فرایند در دفتر مدیریت و بودجه فدرال و بعدها در مبارزه وزارت بهداشت و خدمات انسانی علیه بیماری ابولا استفاده کرد.

با این حال شاید هیچ سازمانی (حتی خود اینتل) نتوانسته است به اندازه گوگل از اوکی‌آرها استفاده کند و به موفقیت برسد. هرچند مفهوم سیستم اندی گروو ساده به نظر می‌رسد، اما به کارگیری آن مستلزم دقت، تعهد، هوشمندی و ارتباطات هدفمند است. قرار نیست صرفاً فهرستی از اهداف بسازیم و از تحققشان اطمینان حاصل کنیم. بلکه ظرفیت و توانایی دستیابی به هدف را می‌سازیم و هیچ دستاوردی بدون زحمت حاصل نمی‌شود. با این حال مدیران گوگل هیچ‌وقت تردید نکردند و عطش آن‌ها برای یادگیری و پیشرفت، کماکان سیری‌ناپذیر مانده است.

همان‌طور که اریک اشمیت و جاناتان روزنبرگ در کتاب خود تحت‌عنوان «گوگل چگونه کار می‌کند» گفته‌اند، «اوکی‌آر ابزار ساده‌ای برای نهادینه کردن طرز فکر "بلندپروازی" در بنیان‌گذاران سازمان بود.» در اولین سال‌های تأسیس گوگل، لری پیچ دو روز از هر فصل سال را صرف تشریح دقیق اوکی‌آرها برای تک‌تک مهندسان نرم‌افزار سازمان می‌کرد (در تعدادی از این جلسات حضور داشتم و قدرت تحلیل او -توانایی غیرعادی‌اش برای منسجم‌سازی بخش‌های دائماً در حال تغییر- به یادماندنی بود). حتی پس از گسترش ابعاد کمپانی، لری کماکان هر فصل را با گفت‌وگوهای مفصل دربارهٔ مأموریت‌های تیم رهبری سازمان آغاز می‌کرد.

امروز که تقریباً دو دهه از ارائه‌ام دور آن میز پینگ‌پنگ گذشته است، کماکان

اوکی آرهای بخشی از زندگی روزمره گوگل هستند. رهبران سازمان می‌توانستند با توجه به افزایش رشد و پیچیدگی کمپانی، سراغ روش‌های بوروکراتیک‌تر بروند یا جدیدترین شیوه‌های رایج مدیریتی را جایگزین اوکی آرهای کنند اما روی موضع خود ماندند. این سیستم کماکان پابرجاست و به درستی کار می‌کند. اوکی آرهای یکی از وجوه مشخصه گوگل هستند و نیز محصولات هم چون موتور جست‌وجو، کروم، اندروید، نقشه، یوتیوب، گوگل پلی و جی‌میل که بیش از یک میلیارد کاربر دارند. کما اینکه در سال ۲۰۰۸، یکی از اوکی آرهای کمپانی موجب همبستگی اعضا برای مقابله با مشکل تأخیر در دریافت داده از فضای ابری شد. اوکی آرهای پایین به بالا موجب همدلی اعضا و اجرای سریع‌تر وظایف می‌شوند؛ بدین ترتیب مهندسان وقت بیشتری برای پروژه‌های فرعی آینده‌دار دارند.

بسیاری از کمپانی‌ها «قانون هفت» دارند، به گونه‌ای که مدیران حداکثر هفت زبردست دارند. در برخی موارد، گوگل این قانون را برعکس کرده و حداقل هفت زبردست را الزامی دانست (در مقطعی که جاناتان روزنبرگ سرپرست تیم محصول گوگل بود، ۲۰ نفر مستقیماً زیر نظر او کار می‌کردند). هرچقدر تعداد زبردست‌ها بیشتر باشد، چارت سازمان نیز مسطح‌تر خواهد شد؛ بدین ترتیب نظارت بالا به پایین کمتر می‌شود. کارکنان خط اول آزادی عمل بیشتری دارند و احتمال پیشرفت‌های آتی نیز بیشتر می‌شود. اوکی آرهای تمامی این مزایا را ممکن کرده‌اند.

در اکتبر ۲۰۱۸، مدیرعامل گوگل برای هفتادوپنجمین دوره متوالی از کل کمپانی می‌خواهد تا میزان پیشرفت خود را در زمینه اصلی‌ترین اهداف و نتایج کلیدی سازمان ارزیابی کنند. در ماه‌های نوامبر و دسامبر، هر گروه و بخش سازمان برنامه‌های خود را برای سال آتی طراحی و اوکی آرهای مربوطه را اعلام می‌کند. به گفته مدیرعامل گوگل، ساندرا پیچای، «در ژانویه سال بعد، استراتژی کلان سازمان و اوکی آرهای همان سال را به کل کمپانی اعلام می‌کنیم» (طبق سنت کمپانی، تیم مدیران به اوکی آرهای سال گذشته نمره می‌دهد و بدون هیچ گونه چشم‌پوشی اشتباهات را بررسی می‌کند).

در هفته‌ها و ماه‌های آتی، هزاران عضو گوگل به طراحی، گفت‌وگو، تجدیدنظر و ارزیابی درباره اوکی آرهای تیم‌ها و افراد می‌پردازند. مانند همیشه آن‌ها اختیار کامل دارند تا با جست‌وجو در اینترنت سازمان، رویکرد سایر تیم‌ها را برای سنجش عملکرد مشاهده کنند. آن‌ها می‌توانند نحوه ارتباط وظایف خود را با بخش‌های مختلف سازمان

و میزان همسویی آن را با دورنمای کلی گوگل ارزیابی کنند.

با اینکه هنوز بیست سال از آن پاسخ شوکه‌کننده لری نگذشته است، اما اکنون برآورد او نه متهورانه بلکه محافظه‌کارانه به نظر می‌رسد. اکنون، ارزش بازار کمپانی مادر (الفبت) فراتر از ۷۰۰ میلیارد دلار است که آن را به دومین کمپانی ارزشمند دنیا تبدیل می‌کند.^۱ در سال ۲۰۱۷، گوگل برای ششمین سال پیاپی در جایگاه نخست فهرست «بهترین محل‌های کار دنیا» از سوی مجله فورچون قرار گرفت. این موفقیت ریشه در رهبری باثبات و قدرتمند، وفور منابع غنی و فرهنگ ارزش‌محور شفاف‌سازی، کارگروهی و نوآوری بی‌وقفه سازمان دارد. اما اوکی‌آرها هم نقش مهمی ایفا کرده‌اند. نمی‌توانم گوگل را بدون آن تصور کنم، کمااینکه لری و سرگی هم چنین نظری دارند. همان‌طور که در صفحات آتی می‌بینید، اهداف و نتایج کلیدی موجب افزایش شفافیت ذهنی، مسئولیت‌پذیری و جست‌وجوی آزادانه برای کمال می‌شوند. همان‌طور که اریک اشمیت می‌گوید: «اوکی‌آرها در حال تغییر دادن مسیر کمپانی برای همیشه هستند.»

دهه‌هاست که مبلغ اوکی‌آر هستم و نهایت تلاشم را انجام داده‌ام تا با ارائه‌های خود نبوغ اندی‌گروو را به سازمان‌های دیگر نشان دهم. اما همیشه حس می‌کردم این کار کافی نیست و حق مطلب را ادا نمی‌کند. چند سال پیش، تصمیم گرفتم تلاش مجددی انجام دهم و کتابی در این باره منتشر کنم. این کتاب با وب‌سایت همراهش whatmatters.com برای من فرصتی است تا این عشق قدیمی خود را با شما مخاطبانم در میان بگذارم. امیدوارم برایتان مفید واقع شود. باور کنید که زندگی مرا تغییر داده است.

سیستم اوکی‌آر را به جاه‌طلب‌ترین سازمان غیرانتفاعی دنیا و یک خواننده راک سرشناس ایرلندی معرفی کرده‌ام (که در ادامه صحبت‌های خودشان را می‌خوانید). افراد زیادی را دیده‌ام که از اهداف و نتایج کلیدی برای افزایش نظم ذهنی، ارتباطات شفاف‌تر و اقدامات هدفمندتر بهره‌گرفته‌اند. اگر این کتاب یک اوکی‌آر بود، هدفش

۱. در ابتدای سال ۲۰۲۲، ارزش بازار الفبت، به بیش از ۱/۵ تریلیون دلار رسیده است -م.

را الهام بخشی می‌نامیدم: اینکه زندگی مردم از جمله خود شما را رضایت بخش تر کند. گروو جلوتر از زمانه‌اش بود. تمرکز روی مسئله، اشتراک‌گذاری، سنجش موشکافانه و تلاش برای اجرای کارهای بسیار دشوار، همگی از ویژگی‌های این دانش مدرن در زمینه تعیین هدف هستند. وقتی اوکی‌آرها جا بیفتند، شایستگی مهم‌تر از سابقه خواهد شد. مدیران نقش مربی، منتور و معمار را ایفا خواهند کرد. اقدامات و داده‌ها هم تأثیر بیشتری نسبت به واژه‌ها خواهند داشت.

در مجموع اهداف و نتایج کلیدی عاملی اثبات شده و قدرتمند برای رشد هستند. گوگل با استفاده از آن‌ها به موفقیت رسیده است، پس چرا شما نرسید؟

همان‌طور که اوکی‌آرها متشکل از دو بخش مکمل هستند، این کتاب هم دو بخش دارد. بخش اول اصلی‌ترین ویژگی‌های این سیستم و نقش آن را در اجرای عالی ایده‌ها و افزایش رضایتمندی در محیط کار بررسی می‌کند. ابتدا داستان شکل‌گیری اوکی‌آر را در اینتل مطرح می‌کنیم. من در اینتل به یکی از طرفداران متعصب اوکی‌آر تبدیل شدم. سپس چهار «بر قدرت» اوکی‌آر مطرح خواهد شد: تمرکز، همسوسازی، رهگیری و چالش‌پذیری.

ابرقدرت ۱. تمرکز و پایبندی به اولویت‌ها (فصول ۴، ۵ و ۶): سازمان‌های موفق تمام توجه خود را روی مهم‌ترین موارد می‌گذارند و مسائل نه‌چندان مهم را نیز به‌صراحت مشخص می‌کنند. اوکی‌آرها رهبران را وادار می‌کنند تا انتخاب‌های دشواری انجام دهند. آن‌ها ابزار ارتباطی دقیقی برای بخش‌ها، تیم‌ها و افراد هستند. اوکی‌آرها با از بین بردن ابهامات، تمرکز را به سمت موفقیت می‌برند.

ابرقدرت ۲. همسوسازی و ارتباط برای کار گروهی (فصول ۷، ۸ و ۹): با توجه به شفافیت اوکی‌آرها، اهداف تمامی افراد از مدیرعامل تا سطوح پایین‌تر سازمان کاملاً مشخص است. هر عضو سازمان ارتباط اهداف خود را با مأموریت کلان کمپانی می‌بیند، وابستگی این هدف را به خواسته‌های دیگران متوجه می‌شود و با سایر تیم‌ها رابطه برقرار می‌کند. وقتی او نقش خود را در موفقیت سازمان بداند، هماهنگی لازم ایجاد می‌شود و وظایف کاری معنادارتر خواهند شد. اوکی‌آرها با افزایش حس مالکیت کارکنان، تعلق خاطر و نوآوری آن‌ها را افزایش می‌دهند.

ابرقدرت ۳. رهگیری برای مسئولیت‌پذیری (فصول ۱۰ و ۱۱): اوکی‌آرها داده‌محور هستند. بررسی‌های دوره‌ای، ارزیابی بی‌طرفانه و تجدیدنظرهای مداوم از ارکان اوکی‌آرها هستند. همه این فرایندها موجب افزایش روحیه مسئولیت‌پذیری بدون قضاوت درباره دیگران می‌شوند. وقتی یکی از نتایج کلیدی سازمان در معرض خطر باشد، اقدامات لازم برای جبران یا در صورت نیاز، جایگزینی و اصلاح آن صورت خواهد گرفت.

ابرقدرت ۴. چالش‌پذیری برای دستاوردهای خارق‌العاده (فصول ۱۲، ۱۳ و ۱۴): اوکی‌آرها مشوق ما هستند تا با تلاش مضاعف برای دستیابی به غیرممکن‌ها به تعالی برسیم. آن‌ها آزادی عمل کافی را برای سعی و خطا ایجاد می‌کنند؛ بدین ترتیب جاه‌طلب‌ترین و خلاق‌ترین وجه خود را نشان می‌دهیم.

بخش دوم کتاب هم کاربردها و پیامدهای اوکی‌آرها را برای محیط‌های کاری مدرن مطرح می‌کند:

سی‌اف‌آرها (فصول ۱۵ و ۱۶): ارزیابی‌های سالانه عملکرد کاستی‌هایی داشتند، بنابراین جایگزین قدرتمندی برای آن‌ها معرفی شد: مدیریت پیوسته عملکرد. خواهر کوچک‌تر اوکی‌آر، یعنی سی‌اف‌آر، را معرفی می‌کنم که مخفف گفت‌وگو (Conversation)، بازخورد (Feedback)، تقدیر (Recognition) است. همچنین نشان می‌دهم که چگونه ترکیب اوکی‌آرها و سی‌اف‌آرها می‌تواند موجب بهبود اساسی در عملکرد رهبران، کارکنان و سازمان‌ها شود.

پیشرفت مداوم (فصل ۱۷): برای مشاهده نمونه‌ای از تعیین هدف سازمان‌یافته و مدیریت پیوسته عملکرد، یک مرکز تهیه پیتزای رباتیک را معرفی می‌کنیم که از اوکی‌آر در تمامی جنبه‌های عملیات سازمان، از پخت تا بازاریابی و فروش، بهره می‌گیرد.

اهمیت فرهنگ (فصول ۱۸، ۱۹ و ۲۰): در اینجا تأثیر اوکی‌آرها بر محیط کار و نقش آن‌ها را در تسهیل و تسریع تحولات فرهنگی بررسی خواهیم کرد.

در طول این مسیر، پشت پرده به‌کارگیری اوکی‌آرها و سی‌اف‌آرها را در چندین سازمان متفاوت بررسی می‌کنیم: از کمپین وان یونو در آفریقا تا یوتیوب و تلاشی که برای رشد ده‌برابری انجام می‌دهد. مجموعه این داستان‌ها، دامنه و پتانسیل تعیین هدف سازمان‌یافته و مدیریت پیوسته عملکرد و همچنین نقش آن‌ها را در تحول شیوه کاری ما نشان می‌دهند.

پدر اوکی آرها

« افراد زیادی هستند که سخت تلاش می‌کنند اما دستاورد چندانی

ندارند.»

-اندی گروو

همه چیز از زمانی آغاز شد که می‌خواستم بار دیگر نظر نامزد سابقم را جلب کنم. او از من جدا شده بود و در سیلیکون ولی کار می‌کرد، اما نمی‌دانستم که در کدام سازمان حضور دارد. تابستان ۱۹۷۵ و دوره تعطیلی دانشکده کسب و کار هاروارد بود. از دره یوسیمیتی گذشتم و بدون اینکه شغل و مکانی برای اقامت داشته باشم، به سیلیکون ولی رسیدم. هرچند آینده‌ام مشخص نبود، اما با برنامه‌نویسی کامپیوتر آشنا بودم. حین دوره کارشناسی ارشد مهندسی برق در دانشگاه رایس، شرکت خودمان را تأسیس کردیم. شرکت ما نرم‌افزارهای گرافیکیِ باروز را می‌نوشت؛ یکی از همان هفت کمپانی کوچک‌تری که برای تصاحب سهم آی‌بی‌ام از بازار در تلاش بود. من از لحظه‌لحظه آن کار لذت می‌بردم.

امیدوار بودم به‌عنوان کارآموز در یکی از شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر سیلیکون ولی مشغول شوم، اما هیچ‌کدام مرا قبول نکردند. یکی از همین شرکت‌های سرمایه‌گذاری پیشنهاد داد که به آنجا بروم. سعی کردم با رده‌بالترین فرد ممکن در اینتل تماس بگیرم. بالاخره با بیل داویدوف حرف زدم که سرپرست بخش میکروکامپیوتر بود. وقتی بیل متوجه شد که می‌توانم پنجمارک بنویسم، از من خواست به آنجا بروم تا با هم صحبت کنیم.

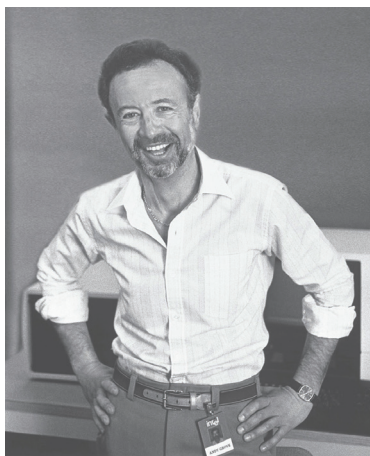
دفتر سانتاکلارا محوطه‌ای وسیع داشت که اتاقک‌های مجزا با دیوارهای کوتاه

در آن جای گرفته بودند. در آن زمان، هنوز این سبک طراحی رایج نشده بود. پس از گفت‌وگویی مختصر، بیل مرا به مدیر بازاریابی سازمان، جیم للی، معرفی کرد. پس از انتظار تا ساعت ۵، بالاخره به‌عنوان کارآموز تاستانی در این کمپانی فناوری آینده‌دار پذیرفته شدم. بر حسب اتفاق نامزد سابقم نیز همان جا و انتهای همان راهرو کار می‌کرد. هرچند خیلی از دیدنم در آنجا خوشحال نشد، اما در روز کارگر همان سال، ما مجدداً وارد رابطه شدیم.

در میانه‌های جلسهٔ آشنایی با سازمان، بیل مرا کنار کشید و گفت: «جان بگذار روراست باشم. کل عملیات اینجا زیر نظر یک نفر است و او هم کسی نیست جز اندی گروو.» گروو معاون اجرایی ارشد اینتل بود و دوازده سال به جای گوردون مور، مدیرعامل سازمان شد. اما اندی نقش مسئول ارتباطات، اپراتور درجه‌یک و سرکارگر سازمان را بازی می‌کرد. همه می‌دانستند او رئیس است.

از میان سه مؤسس سازمان، گروو نامحتمل‌ترین فرد برای مدیریت سه‌دهه‌ای کمپانی اینتل بود. گوردون مور اندیشمندی تحسین‌شده و خجالتی بود که قانون موسوم به رشد تصاعدی فناوری را مطرح کرد: هر دو سال، قدرت پردازش کامپیوتر دوبرابر می‌شود. رابرت نویس از ابداع‌کنندگان مدار یکپارچه (همان ریزتراشه) و سفیر کاریزماتیک صنعت محسوب می‌شد. او مدام در حال رفت‌وآمد میان مسیر خانه و جلسات کنگره و خرید یک دور نوشیدنی در بار واگون ویل بود (بچه‌های صنعت نیمه‌رسانا از می‌خوارهای قهار هستند).

در کنار آن‌ها آندرا استفن گروو قرار داشت؛ پناهنده‌ای مجارستانی که با بخت و اقبال از دست نازی‌ها فرار کرد و در سن بیست‌سالگی، بدون پول با زبان انگلیسی ضعیف و مشکل شدید شنوایی به آمریکا رسید. او مردی ریزاندام با موهای فرّری و اراده‌ای دیوانه‌وار بود. او با قدرت ذهن و اراده‌اش به بالاترین جایگاه در تحسین‌شده‌ترین سازمان سیلیکون ولی رسید و بستر موفقیت شگفت‌انگیز این سازمان را فراهم کرد. در دورهٔ ۱۱سالهٔ مدیرعاملی اندی گروو در سازمان، اینتل توانست بیش از ۴۰ درصد برای سهامدارانش بازده سالانه داشته باشد که تقریباً هم‌تراز با شیب قانون مور بود.



اندی گروو، ۱۹۸۳

اینترنت آزمایشگاه گروو برای نوآوری مدیریت بود. او عاشق آموختن بود و کمپانی هم از این مزیت بهره می گرفت. چند روز پس از استخدام، دعوتنامه حضور در دوره «سازمان، فلسفه و اقتصاد» تحت عنوان IOPEC را دریافت کردم. این سمینار استراتژی و عملیات اینترنت است. استاد دوره هم اندی گروو بود.

گروو در این سمینار یک ساعته، تاریخچه کمپانی را طی سالهای گوناگون مرور کرد. او از اصلی ترین اهداف اینترنت گفت: حاشیه سود دوبرابر بالاتر نسبت به رقم متعارف صنعت، رهبری بازار در هر یک از دسته های محصولات، ایجاد «مشاغل چالش برانگیز» و «فرصت های رشد» برای کارکنان. این اهداف قابل قبول بودند، اما نمونه های مشابهشان را در دانشکده کسب و کار شنیده بودم.

سپس نکته ای گفت که خیلی روی من تأثیر گذاشت. او به کمپانی قبلی خود، فیرچایلد، اشاره کرد. برای اولین بار در آنجا با نویس و مور آشنا شده بود و تحقیقات پیشگام خود را در زمینه ویفر سیلیکون آغاز کردند. فیرچایلد الگوی سازمان های این صنعت بود، اما یک ایراد اساسی داشت: نداشتن «دستاوردگرایی».

اندی توضیح داد: «آن کمپانی ارزش بسیار زیادی برای تجربه قائل می شد. افراد با همین معیار استخدام می شدند و ترفیع می گرفتند. بدین ترتیب توانایی کارکنان را برای تبدیل دانش به نتایج حقیقی نادیده می گرفتند.» او ادامه داد: «اما ما در اینترنت دقیقاً

برعکس عمل می‌کنیم. دانش شما تقریباً هیچ اهمیتی ندارد. بلکه نحوه به کارگیری دانش کنونی یا اطلاعات قابل اکتساب و تبدیل آن به دستاوردهای حقیقی ارزشمند خواهد بود.» بنابراین کمپانی چنین شعاری دارد: «اینترنت انجام می‌دهد.»

دانش شما تقریباً هیچ اهمیتی ندارد ... ادعای اینکه اجرا مهم‌تر است و دانش در اولویت بعدی قرار دارد؛ نمی‌توانستم چنین نکته‌ای را در هاروارد یاد بگیرم. این ادعا را بسیار منطقی می‌دیدم و به نظرم تأییدیه‌ای حقیقی مبنی بر اهمیت بالاتر دستاورد نسبت به مدرک تحصیلی بود. اما هنوز سخنرانی گروو ادامه داشت و بهترین بخش را برای انتها نگه داشته بود. در چند دقیقه پایانی، از سیستمی گفت که در سه سالگی اینترنت، یعنی سال ۱۹۷۱، طراحی کرده بود. این اولین مواجهه من با هنر تعیین هدف بود و مجذوب آن شده بودم.

این هم گزیده‌های کلام پدر اوکی آر که بدون هیچ تغییری نقل قول می‌شود:

دو عبارت کلیدی این سیستم، اهداف و نتایج کلیدی هستند که دو منظور متفاوت دارند. اهداف جهت‌گیری سازمان را مشخص می‌کنند: «می‌خواهیم بازار میکرو کامپیوترهای میان‌رده در سیطره ما باشد.» این یک هدف است. می‌خواهیم در این جهت حرکت کنیم. نتایج کلیدی این سه‌ماهه چه هستند؟ «۱۰ مشتری جدید برای ۸۰۸۵ پیدا کنیم.» این یک مایلستون است و با هدف فرق می‌کند ...

نتیجه کلیدی باید قابل سنجش باشد. اما در نهایت باید به آن بنگرید و بدون هیچ ابهامی به این سؤال پاسخ دهید: آیا موفق شدم آن را انجام دهم؟ آری؟ خیر؟ به همین سادگی. بدون هیچ‌گونه قضاوت و استدلال.

با این حال آیا بازار میکرو کامپیوترهای میان‌رده در سیطره ماست؟ برای درک این موضوع باید چند سال صبر کنیم، درحالی‌که در انتهای سه‌ماهه آینده می‌توانیم موفقیت‌مان را در جذب ۱۰ مشتری جدید بسنجیم.

گروو اشاره کرد که این سیستم بسیار ساده است و می‌دانست که کلیدواژه سادگی، دل مهندسان مخاطبش را به دست می‌آورد. در همان نگاه اول ایده او منطقی، خردمندانه و الهام‌بخش به نظر می‌رسید. گروو ایده تازه و مبتکرانه‌ای ارائه داد که بر خلاف اصول کهنه مدیریت آن دوران بود. اما راستش را بخواهید، ایده «اهداف و نتایج کلیدی» از صفر شکل نگرفت و یک پیش‌درآمد داشت. گروو در مسیر دستیابی به این

ایده، ردپای اسطوره‌ای از وین را دنبال کرد، کسی که اولین اندیشمند «مدرن» در زمینه مدیریت کسب‌وکار بود: پیتر دراگر.

جد ما MBO

پدران نظریه مدیریت در اوایل قرن بیستم، به‌ویژه فردریک وینسلو تیلور و هنری فورد، جزو اولین افرادی بودند که به سنجش سیستماتیک خروجی سازمان‌ها و تحلیل آن‌ها برای دستیابی به نتایج بهتر پرداختند. آن‌ها اعتقاد داشتند که سازمان‌های اقتدارگرا کارایی و سودآوری بیشتری دارند. به اعتقاد تیلور «مدیریت علمی یعنی دقیقاً بدانید چه خواسته‌هایی از کارکنانتان دارید و سپس مطمئن شوید که این خواسته‌ها را به بهترین و ارزان‌ترین شکل ممکن انجام می‌دهند.» همان‌طور که گروو اشاره کرده است: «این نتایج نظام سلسله‌مراتب خشکی را نشان می‌دهد: گروهی که دستور می‌دهند و گروهی که فرمان‌بردارند و بی هیچ چون‌وچرایی از این دستورات اطاعت می‌کنند.»

نیم قرن بعد، پروفیسور، خبزنکار و مورخی به نام پیتر دراگر، تیشه به ریشه مدل تیلور-فورد زد. او ایده‌آل‌های جدیدی برای مدیریت معرفی کرد که نتیجه‌گرا اما انسانی بودند. او اعتقاد داشت: «هر سازمان باید جامعه‌ای مبتنی بر اعتماد و احترام به کارکنان باشد، نه اینکه آن‌ها را صرفاً به چشم یک ماشین سودآور ببیند.» همچنین بر لزوم اظهارنظر زبردستان درباره اهداف کمپانی تأکید کرد. او به جای شیوه‌های مرسوم برای مدیریت بحران، ترکیب متعادلی از برنامه‌ریزی بلندمدت و کوتاه‌مدت را پیشنهاد داد. داده‌ها و گفت‌وگوهای مداوم میان همکاران موجب بهبود نتایج این برنامه‌ها می‌شد.

دراگر می‌خواست اصل مدیریتی مناسبی طراحی کند تا علاوه بر اعطای آزادی عمل و قدرت کافی به کارکنان، بستر همسویی تلاش‌ها و چشم‌اندازهای اعضا، تقویت کار گروهی و هماهنگی میان اهداف شخصی و سازمانی را فراهم بیاورد. او یکی از اصلی‌ترین ویژگی‌های غریزی انسان را تشخیص داد: وقتی افراد به انتخاب هدف کمک کنند، احتمال مشارکت آن‌ها نیز بیشتر می‌شود. اثر برجسته دراگر تحت‌عنوان «مدیریت»، در سال ۱۹۵۴، این اصل را «مدیریت بر مبنای اهداف و تسلط بر نفس» می‌نامد. همین دیدگاه زمینه‌ساز شکل‌گیری ایده اندی گروو شد که اکنون آن را اوکی‌آر می‌نامیم.

در دهه ۶۰، تعدادی از پیشگام‌ترین کمپانی‌ها، فرایند مدیریت بر مبنای اهداف یا

همان MBO را پیش گرفتند. یکی از نمونه‌های برجسته کمپانی هیولت-پاکارد است که این اصل را در قالب بخشی از رویکرد تحسین‌شده «شیوه H-P» جای داد. وقتی این کسب‌وکارها توجه خود را به اصلی‌ترین اولویت‌هایشان معطوف کردند، به نتایج خارق‌العاده‌ای رسیدند. فراتحلیل صورت‌گرفته بر روی هفتاد مطالعه نشان داد که تعهد بالا به MBO موجب افزایش ۵۶ درصدی در بهره‌وری سازمان‌ها می‌شد؛ درحالی‌که جدی نگرفتن این فرایند فقط ۶ درصد افزایش بهره‌وری را به دنبال داشت.

هرچند درنهایت محدودیت‌های روش MBO گریبانشان را گرفت. اهداف بسیاری از کمپانی‌ها از سوی مدیران تعیین می‌شد و فرایند انتقالشان به رده‌های پایین‌تر سازمان به‌کندی صورت می‌گرفت. برخی سازمان‌های دیگر به دلیل به‌روزرسانی نکردن مداوم اهداف درجا می‌زدند یا عملیاتشان در قالب سیلوهای جدا از یکدیگر صورت می‌گرفت یا هم همه‌چیزشان در تحقق شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI؛ کی‌پی‌ای‌ها) و آمار و ارقام خلاصه می‌شد، بدون اینکه شور و شوقی داشته باشند. بدتر از همه اینکه دستمزد و مزایای اکثر مدیران و کارکنان منوط به MBOها بود. وقتی در صورت ریسک‌پذیری احتمال متضرر شدن شما وجود دارد، پس چرا چنین کاری انجام دهید؟ در دهه ۹۰، این سیستم از دور خارج شد. حتی دراکر هم از آن مأیوس شده بود. همان‌طور که خودش گفت «MBO صرفاً یک ابزار بود و نمی‌توانست درمان شفافبخشی برای ناکارآمدی‌های مدیریتی باشد».

سنجش نتایج

پیشرفت چشمگیر اندی گروو نسبت به MBO این بود که اصول و استراتژی‌های تولید را در «حرفه‌های نرم» از جمله مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی به کار برد. او در پی ساخت محیطی بود که برای نتایج ارزش قائل شود و از «تله فعالیت» اجتناب کند. همان‌طور که دراکر می‌گفت «تأکید بر نتایج موجب افزایش بهره‌وری می‌شود، درحالی‌که تلاش صرف برای افزایش فعالیت نتیجه عکس خواهد داشت.» در خط مونتاژ، به‌راحتی می‌توان تفاوت نتیجه و فعالیت را متوجه شد. اما وقتی پای وظایف فیزیکی در میان نباشد، درک تفاوت این دو سخت‌تر می‌شود. گروو به دو مشکل رسیدگی کرد: چطور باید نتایج متخصصان را تعریف کرد و سنجید؟ می‌توان چه اقداماتی برای بهبود نتایجشان انجام داد؟

گروو یک مدیر علم‌گرا بود. او تمامی تحقیقات رشته‌های نوظهور را همچون علوم رفتاری و روان‌شناسی شناختی را می‌خواند. هرچند روش‌های جدید ترغیب کارکنان به همکاری، خوشایندتر از شیوه‌های دوران طلایی هنری فورد بودند، اما بر اساس نتایج آزمایش‌های دانشگاهی کنترل‌شده «لزوماً نمی‌توان یک سبک رهبری خاص را برتر از سایرین دانست. نبود سبک مدیریتی بهینه، حقیقتی است که نمی‌شود به‌سادگی از آن فرار کرد.» اندی درون‌گراهای مبارزه‌طلب و شبیه خودش را برای اینتل استخدام می‌کرد؛ افرادی که مسائل را به‌سرعت، با شیوه‌ای هدفمند و سیستماتیک و برای همیشه حل می‌کردند. آن‌ها هم به پیروی از اندی، مهارت ویژه‌ای در مواجهه با مشکلات بدون حمله به شخص مقصر داشتند. آن‌ها سیاسی‌بازی را کنار می‌گذاشتند تا تصمیماتی سریع‌تر، منطقی‌تر و مطابق با منافع جمعی بگیرند.

اینتل در تمامی جنبه‌های عملیات خود به سیستم‌ها تکیه می‌کرد. گروو خود را مدیون دراکر می‌دانست، بنابراین سیستم تعیین هدف خود را «iMBO» نام گذاشت که مخفف «مدیریت بر مبنای اهداف اینتل» بود اما در عمل تفاوت‌های اساسی با MBO کلاسیک داشت. گروو اغلب اهداف را همراه با «نتایج کلیدی» ذکر می‌کرد. به همین دلیل و برای جلوگیری از سردرگمی، رویکرد او را «اوکی آر» می‌نامم؛ عبارت مخفقی که با توجه به دایره لغات خودش ابداع کرده‌ام. تقریباً تمامی اجزای این روش جدید با همتای قدیمی خود فرق دارد:

مقایسه MBO و اوکی آر

اوکی آر	MBO
«چیستی» و «چگونگی»	«چیستی»
سه‌ماهه یا ماهانه	سالانه
عمومی و شفاف	خصوصی و محرمانه
پایین به بالا یا از طریق مشارکت عرضی (با سهم تقریباً برابر)	بالا به پایین
اغلب فارغ از دستمزد	وابستگی به دستمزد
مبارزه‌طلبی و الهام‌بخشی	ریسک‌گریزی

در سال ۱۹۷۵ که وارد اینتل شدم، کل سازمان از سیستم اوکی آرگروو استفاده می‌کرد. هر یک از متخصصان کمپانی اهداف و نتایج کلیدی خودشان را داشتند که هر ماه اعلام می‌شدند. در همان سمینار IOPEC، مافوقم تأکید کرد که من نیز باید همین کار را انجام دهم. وظیفه برنامه‌نویسی بنچمارک برای سری ۸۰۸۰ را به من سپرده بودند؛ جدیدترین سری از بازار ریزتراشه‌های ۸ بیتی که زیر سیطره اینتل بود. هدفم این بود که سریع‌تر بودن چیپمان را نسبت به سایر رقبای بازار نشان دهم.

آن زمان هنوز فضای ابری ابداع نشده بود، به همین دلیل اکثر اوکی‌آرهای دوران حضورم در اینتل را ندارم، اما هیچ‌وقت چکیده اولین اوکی آر خود را فراموش نمی‌کنم.

هدف
عملکرد برتر سری ۸۰۸۰ در مقایسه با موتورولا ۶۸۰۰ را نشان دهم.
نتایج کلیدی
(با معیارهای زیر سنجیده می‌شود)
۱. ۵ بنچمارک تحویل دهم.
۲. یک نسخه دمو طراحی کنم.
۳. جزوات لازم را برای آموزش فروشنده‌های خارج از دفتر مرکزی سازمان طراحی و تدوین کنم.
۴. با سه مشتری تماس بگیرم تا کارایی این جزوات را اثبات کنم.

شاهرگ حیاتی اینتل

بادم می‌آید که آن اوکی آر را روی ماشین تحریر آی‌بی‌ام سلکت‌ریک نوشتم (هنوز چاپگر لیزری وارد بازار نشده بود و یک سال بعد، اولین نمونه‌اش معرفی شد). سپس نسخه‌ای کاغذی از آن را روی دیوار اتاقک خودم نصب کردم تا جلوی دید سایر کارکنان باشد. تا آن لحظه، هیچ سازمانی مرا ملزم نکرده بود اهدافم را بنویسم، چه رسد به اینکه آن را در معرض دید کلیه اعضا و حتی مدیرعامل آنجا بگذارم. به نظرم این کار آموزنده بود و تمرکزم را افزایش داد. همچنین حس آزادی بیشتری به من می‌داد. اگر در میانه‌های سه‌ماهه بودیم و کارکنان درخواستشان را برای ساخت دیتاشیت‌های جدید

مطرح می‌کردند، خیلی راحت و بدون ترس از واکنش آن‌ها پاسخ منفی می‌دادم. زیرا همه از اولویت‌های کاری من خبر داشتند.

اوکی آر‌ها شاه‌رگ حیاتی اینتل در دوران اندی گروو بودند. آن‌ها محور تمامی گفت‌وگوهای هفتگی رودرو، جلسات دو هفته یک‌بار پرسنل و ارزیابی‌های ماهانه و سه‌ماهه هر بخش بودند. بدین ترتیب اینتل توانست ده‌ها هزار نیروی خود را به‌گونه‌ای هدایت کند که میلیون‌ها ریزتراشه سیلیکونی یا مسی را با دقت یک میلیونیم متر بسازند. ساخت نیمه‌رساناها کار بسیار دشواری است. اگر دقت نباشد، کار به سرانجام نمی‌رسد، بهره‌وری افت می‌کند و چیپ‌ها درست کار نخواهند کرد. اوکی آر‌ها وظایف تیم‌ها را به آن‌ها یادآوری می‌کنند؛ اینکه به دنبال چه اهدافی باشیم و چه چیزهایی را دنبال نکنیم.

علاوه بر وظیفه برنامه‌نویسی بنچمارک، به تیم فروش داخل سازمان نیز آموزش می‌دادم. چند هفته گذشت. گروو باخبر شده بود که مطلع‌ترین فرد درباره ریزتراشه‌های سری ۸۰۸۰ یک کارآموز ۲۴ ساله است. یک روز مرا کنار کشید و گفت: «دوئر، با من به اروپا بیا.» این دعوت‌نامه‌ای هیجان‌انگیز برای یک کارآموز دوره تابستانی بود. به همراه گروو و همسرش اوا به سفر پاریس، لندن و مونیخ رفتیم. به نیروهای فروش اروپا آموزش دادیم، با سه مشتری احتمالی تماس گرفتیم و دو مشتری دائم جذب کردیم. تا جایی که می‌توانستم کمک کردم. رستوران‌ها را از روی کتاب راهنمای میشلن انتخاب می‌کردیم؛ جایی که گروو اطلاعات خوبی درباره منوی شراب‌های آن‌ها داشت. او به من علاقه‌مند شده بود؛ من هم نوعی حس ترس توأم با احترام به او داشتم. او زندگی بسیار لوکسی داشت.

وقتی به کالیفرنیا برگشتیم، اندی از داویدوف خواست نامه تأیید استخدام مرا برای سال آینده بنویسد. دوره کارآموزی تابستان آن سال بسیار آموزنده و شگفت‌انگیز بود، به حدی که تا مرز ترک تحصیل از هاروارد هم رفتم. به این نتیجه رسیده بودم که با حضور در اینتل، چیزهای بیشتری یاد می‌گیرم. درنهایت برای ادامه تحصیل به ماساچوست برگشتم، اما از طرف کمپانی به‌صورت نیمه‌وقت با «شرکت تجهیزات دیجیتال» کار می‌کردم که با مشقت در حال انتقال به عصر ریزپردازنده بود. آخرین ترم دانشگاه را تمام کردم، به‌سرعت به سانتا کلارا برگشتم و ۴ سال بعدش را در اینتل مشغول بودم.

اندی گروو، مظهر اینتل

اواسط دهه ۷۰، نقطه تولد صنعت کامپیوتر شخصی و زمان مناسبی برای طرح ایده‌های جدید و کارآفرین‌های نوظهور بود. اولین سال حضورم در سمت مدیر محصول کمپانی بود و جایگاه محکمی نداشتم، اما من و گروو رابطه نزدیکی داشتیم. یک روز بهاری، او را سوار ماشین کردم و به سمت اولین «نمایشگاه کامپیوتر کرانه غربی» در سالن اجتماعات سان فرانسیسکو رفتیم. در آنجا یکی از مدیران اجرایی سابق اینتل را دیدیم که در حال نمایش «اپل ۲» به عنوان پیشرفته‌ترین میکروکامپیوتر آن دوره بود. من گفتم: «اندی، ما که سیستم‌عامل داریم. ریزپردازنده هم تولید می‌کنیم. کامپایلر هم داریم؛ مجوز بیسیک را گرفته‌ایم. پس اینتل باید کامپیوتر شخصی بسازد.» اما حین قدم زدن در راهروها و عبور از کنار غرفه شرکت‌هایی که چیپ‌ها و قطعات تولید خودشان را به نمایش گذاشته بودند، گروو نگاه دقیقی انداخت و گفت: «این محصولات را برای سرگرمی تولید می‌کنند. ما وارد چنین کسب‌وکاری نمی‌شویم.» رؤیای بزرگ من از بین رفت. اینتل هیچ‌گاه وارد بازار پی‌سی نشد.

هرچند گروو اهل تظاهر نبود، اما به زیردستانش محبت می‌کرد. وقتی ناتوانی مدیر را در اجرای وظایفش می‌دید، سعی می‌کرد مسئولیتی دیگر - شاید در سطحی پایین‌تر - به او بدهد تا بتواند موفق شود و بخشی از احترام و جایگاه خود را برگرداند. اندی ذاتاً مشکل‌گشا بود. همان‌طور که یکی از کارکنان قدیمی اینتل گفته است «به نظر می‌رسید شناخت کاملی از خواسته‌های خود و نحوه دستیابی به آن‌ها دارد.» به‌نوعی می‌توان او را یک اوکی‌آر متحرک دانست.

اینتل در عصر جنبش آزادی بیان در برکلی و هیپی‌های هایت-اشبری متولد شد. جوانان آن دوره (حتی مهندسان جوان) اعتقاد چندانی به وقت‌شناسی نداشتند و کمپانی به‌سختی می‌توانست نیروهای جدید خود را ملزم به حضور به‌موقع در محیط کار کند. راهکار گروو گذاشتن برگه ورود روی میز پذیرش بود تا هرکس پس از ساعت ۸:۰۵ به محل کار آمد اسمش را آنجا بنویسد؛ آن را فهرست تأخیر اندی می‌نامیدیم. گروو هر روز صبح رأس ساعت ۹:۰۰ این برگه را برمی‌داشت (در آن دوره هر وقت تأخیر می‌کردم، برای قرار نگرفتن نامم در فهرست، تا پنج دقیقه بعد از ساعت نه داخل پارکینگ منتظر می‌ماندم). ظاهراً هیچ‌کس جریمه نشد. با این حال فهرست اندی اهمیت انضباط را در

کسب‌وکار آن‌ها نشان می‌داد؛ زیرا هیچ‌جایی برای خطا نداشتند.

گروو بسیار جدی بود و بیش از همه به خودش سخت می‌گرفت. به‌عنوان شخصیتی خودساخته گاهی اوقات خودرأی هم می‌شد. او حماقت کارکنان، جلسات نامنجم و طرح‌های ناقص را تحمل نمی‌کرد (همیشه تعدادی مهر روی میزش داشت، ازجمله مهری که عبارت «مزخرف» روی آن حک شده بود). همچنین بهترین روش حل مسائل مدیریتی را «مواجههٔ خلاقانه» می‌دانست و اعتقاد داشت که باید برخوردی «صریح، مستقیم و جسورانه» با کارکنان صورت گیرد.

هرچند اندی اخلاق تندی داشت، اما بسیار متواضع و خوش‌برخورد بود و با آغوش باز ایده‌های خوب را می‌پذیرفت. همان‌طور که در یکی از مصاحبه‌هایش با نیویورک تایمز گفته است: «ما مدیران اینتل پیش از ورود به هر جلسه، باورها و نظرات شخصی خودمان را کنار می‌گذاریم.» او اعتقاد داشت که هر تصمیم‌گیری باید با بحث و گفت‌وگوی آزادانه آغاز شود و همه حق اظهارنظر دارند. برای جلب توجه او باید نظر مخالف خود را می‌گفتید، روی حرفتان می‌ایستادید و در ایدئال‌ترین شرایط، درستی حرفتان را اثبات می‌کردید.

پس از هجده ماه حضور در سمت مدیر محصول کمپانی، جیم للی که سرپرست بازاریابی سیستم‌ها، منتور بسیار خوب و قهرمان شخصی خودم بود، به من گفت: «اگر می‌خواهی یک مدیرکل واقعاً موفق شوی، باید شخصاً کار فروش را تجربه کنی، پاسخ منفی بشنوی و یاد بگیری که چطور سهمیهٔ تعیین‌شده را بفروشی. شاید تمام تخصص و دانش فنی دنیا را داشته باشی، اما موفقیت تو در این کسب‌وکار به آمار و ارقام تیمت بستگی دارد.»

من شیکاگو را انتخاب کردم. در سال ۱۹۷۸ و پس از ازدواج با آن، نمایندهٔ فروش فنی در منطقهٔ غرب میانهٔ آمریکا شدم. این بهترین شغلی بود که داشتم. عاشق کمک به مشتریان برای انتخاب دستگاه دیالیز یا کنترلر چراغ راهنما و عاشق فروش ریزپردازنده‌های اینتل و مغز کامپیوتر بودم و مهارت خوبی در این کار داشتم (راستش را بگویم، این استعدادم ژنتیکی بود؛ پدرم لو دوئر، مهندس مکانیک بود و عاشقانه مردم و فروختن جنس به آن‌ها را دوست داشت). از آنجایی که تمام بنچمارک‌ها را خودم نوشته بودم، تسلط کاملی روی جزئیاتشان داشتم. هرچند سهمیهٔ فروشم در سال اول

رقم ترسناک ۱ میلیون دلار بود، اما توانستم بیش از این سهمیه را بفروشم.

بعد از شیکاگو، به سانتا کلارا برگشتم و مدیر بازاریابی شدم. خیلی ناگهانی مسئولیت استخدام یک تیم کوچک، هدایت وظایف نیروهای زیردست و ارزیابی آن‌ها را با توجه به انتظارات موجود به من سپردند. مهارت‌های بیشتری پیدا کردم و همین‌جا بودم که بیش‌ازپیش ارزش سیستم تعیین هدف گروه را متوجه شدم. یکی از مدیران اینتل مربی من در طول این فرایند بود و کمک کرد دیسیپلین و ثبات بیشتری داشته باشم. با استفاده از اوکی‌آرها، ارتباطات شفاف‌تری با اعضای گروه داشتم و به آن‌ها کمک می‌کردم تا مهم‌ترین وظایفشان را انجام دهند. هیچ‌کدام از این مهارت‌ها ناخودآگاه حاصل نشدند؛ بلکه نوعی یادگیری ثانویه و عمیق‌تر از ارزش اهداف و نتایج کلیدی بودند.

در سال ۱۹۸۰، فرصت همکاری با کلایئر پرکینز پیش رویم قرار گرفت تا از مهارت‌های فنی خود در همکاری با کمپانی‌های جدید استفاده کنم. اندی درک نمی‌کرد که چرا می‌خواهم از اینتل جدا شوم (خودش کمپانی را بالاتر از همه چیز می‌دانست و شاید فقط نوه‌هایش ارزش و اولویت بالاتری داشتند). او استعداد ویژه‌ای در ترغیب دیگران داشت و می‌توانست دل شما را به دست بیاورد. او در آن زمان رئیس کمپانی بود و گفت: «بی‌خیال دوئر، واقعاً دوست نداری مدیرکل شوی و مسئولیت نظارتی خودت را داشته باشی؟ بخش نرم‌افزار اینتل را به تو می‌سپارم.» هنوز چنین کسب‌وکاری راه‌اندازی نشده بود، اما امکان ایجاد آن وجود داشت. سپس جمله تندوتیز دیگری هم گفت: «جان، سرمایه‌گذاری خطرپذیر که شغل نیست. مثل این است که بنگاه مشاور املاک بزنی.»

میراث اندی گروو

وقتی اندی گروو پس از سال‌ها تحمل بیماری پارکینسون و در سن ۷۹ سالگی جان باخت، نیویورک‌تایمز او را «یکی از تحسین‌شده‌ترین و تأثیرگذارترین شخصیت‌های عصر کامپیوتر و اینترنت» نامید. او نظریه‌پردازی جاویدان مثل گوردون مور یا چهره‌ای سرشناس و مردمی مثل باب نويس نبود. همچنین آن‌قدر تحقیق و کتاب منتشر نکرد که کنار پیتر دراگر در جمع بزرگان فلسفه مدیریت جای بگیرد. باین‌حال گروو زندگی ما را متحول کرد. او در سال ۱۹۹۷ و سه دهه پس از آزمایش‌هایش در فیرچايلد، لقب

مرد سال مجلهٔ تایم را گرفت: «شخصی که بیشترین مسئولیت را در رشد خارق‌العادهٔ قدرت و پتانسیل نوآوری ریزپردازنده‌ها داشت.» اندی گروو از آن ترکیب‌های نادر بود؛ ترکیبی از تعالی در حوزهٔ فناوری و بالاترین توانایی‌های مدیریتی. ما واقعاً دل‌تنگ او هستیم.

اصول پایهٔ اوکی آر از نظر گروو

جوهرهٔ فرهنگ اوکی آر - صداقت فکری بی‌قیدوشرط، نادیده گرفتن منافع شخصی، وفاداری کامل به تیم - از شخصیت و منش اندی گروو نشئت می‌گیرد. اما این سیستم به‌دلیل اصول کاری و ذهنیت مهندسی گروو ساخته شد. اوکی آر‌ها میراث گروو و ارزشمندترین و ماندگارترین رویکرد مدیریتی او هستند. طی دوران حضورم در اینتل، دروس زیر را از شخص استاد و جیم للی، پیرو اوکی آر اندی و منتور خودم، آموختم:

هرچه کمتر، بهتر. به اعتقاد گروو «اگر چند هدف محدود را به‌درستی انتخاب کنید، اولویت‌های سازمان تصریح می‌شود و کارکنان می‌دانند به چه درخواست‌هایی پاسخ مثبت دهند و کدام درخواست‌ها را نپذیرند.» انتخاب ۳ تا ۵ اوکی آر به‌ازای هر دوره باعث می‌شود کمپانی‌ها، تیم‌ها و افراد فقط مهم‌ترین مسائل را انتخاب کنند. به‌طورکلی هر هدف باید حداکثر ۵ نتیجهٔ کلیدی داشته باشد (فصل ۴ «ابرقدرت ۱: تمرکز و پایبندی به اولویت‌ها» را ببینید).

تعیین اهداف از پایین به بالا باشد. باید تیم‌ها و افراد را تشویق کنید تا با استفاده از توصیه‌های مدیران، حدود نیمی از اوکی آر‌ها را خودشان تعیین کنند؛ بدین ترتیب تعلق خاطر آن‌ها به سازمان نیز بیشتر می‌شود. وقتی تمامی اهداف از بالا تعیین شوند، انگیزهٔ کارکنان از بین می‌رود (فصل ۷ «ابرقدرت ۲: همسوسازی و ارتباط برای کار گروهی» را ببینید).

تکمیل نکنید. اوکی آر‌ها حاصل همکاری جمعی برای تعیین اولویت‌ها و سنجش میزان پیشرفت هستند. حتی پس از تصویب اهداف کمپانی نیز کماکان مذاکره دربارهٔ نتایج کلیدی ادامه می‌یابد. بنابراین تفاهم جمعی از ملزومات کسب بیشترین موفقیت در زمینهٔ دستیابی به اهداف است. (فصل

۷ «ابرقدرت ۲: همسوسازی و ارتباط برای کار گروهی» را ببینید.

انعطاف‌پذیر بمانید. اگر شرایط سازمان تغییر کند و اهداف مصوب شما اعتبار و کاربرد خود را از دست دهند، باید امکان اصلاح نتایج کلیدی یا حتی رها کردن آن‌ها را در میانه‌های مسیر در نظر بگیرید (فصل ۱۰ «ابرقدرت ۳: رهگیری برای مسئولیت‌پذیری» را ببینید).

جرئت شکست خوردن داشته باشید. گروه و خاطرنشان کرد: «وقتی همه اعضا برای دستیابی به اهدافی فراتر از توانایی‌های فعلی خود تلاش کنند، نتایج بزرگ‌تری حاصل خواهد شد ... وقتی خواهان بهترین عملکرد از خود و زیردستانتان باشید، این شکل از تعیین هدف مهم‌تر می‌شود.» هرچند دستیابی به اهداف تعیین‌شده ضرورت دارد، اما باید اوکی‌آرهای سازمان با بلندپروازی تعیین شوند، به گونه‌ای که دستیابی به آن‌ها ساده نباشد. به قول گروه، اهداف دشوار، سازمان‌ها را مجبور می‌کند به قله‌های جدیدی برسند (فصل ۱۲ «ابرقدرت ۴: چالش‌پذیری برای دستاوردهای خارق‌العاده» را ببینید).

یک ابزار است نه اسلحه. به اعتقاد گروه «سیستم اوکی‌آر ساخته شده است تا خودتان بتوانید عملکردتان را بسنجید، نه اینکه سندی حقوقی برای ارزیابی عملکرد شما باشد.» برای تشویق کارکنان به ریسک‌پذیری و کنار گذاشتن لاک دفاعی، بهتر است هیچ ارتباطی میان اوکی‌آرها و پاداش آن‌ها وجود نداشته باشد (فصل ۱۵ «مدیریت پیوسته عملکرد: اوکی‌آرها و سی‌اف‌آرها» را ببینید).

صبور و ثابت‌قدم باشید. هر فرایند به سعی و خطا نیاز دارد. همان‌طور که گروه به شرکت‌کنندگان IOPEC گفت، فرایند به کارگیری اوکی‌آرها در اینتل با لغزش‌های زیادی همراه بود: «ما هدف اصلی آن را متوجه نمی‌شدیم، اما به مرور زمان با آن کنار آمدیم.» شاید نیاز باشد سازمان چهارالی پنج فصل متوالی از این سیستم بهره بگیرد تا به آن عادت کند و فرایند تعیین اهداف را جا بیندازد.

عملیات نابودسازی: داستان اینتل

بیل داویدوف

معاون اسبق، بخش سیستم‌های میکرو کامپیوتر

«عملیات نابودسازی» یا همان جنگ کمپانی نوپای اینتل برای بقا سوژه اولین داستان مفصل ما دربارهٔ اوکی آرهایست. «نابودسازی» نمودی از هر چهار ابرقدرت اوکی آر است: تمرکز، همسوسازی، رهگیری و چالش‌پذیری. همچنین بیش از هر چیز، قدرت این سیستم را در زمینهٔ هماهنگ‌سازی چندین واحد و هزاران عضو سازمان برای حرکت به‌سوی هدفی مشترک نشان می‌دهد.

اواخر دورهٔ حضورم در اینتل، کمپانی با یک تهدید اساسی مواجه بود. اما تیم مدیران ارشد سازمان، با رهبری اندی گروو، در چهار هفته توانست تجدیدنظری اساسی دربارهٔ اولویت‌های کمپانی انجام دهد. اوکی آرهای به اینتل اجازه دادند برنامه‌هایش را با قاطعیت، دقت و بالاترین سرعت اجرا کند. کل کارکنان سازمان توجه خود را به یک هدف بسیار بزرگ معطوف کردند.

اولین ریزپردازنده در سال ۱۹۷۱ توسط یکی از مهندسان اینتل به نام تد هاف ابداع شد: کامپیوتری چندمنظوره که روی تراشه جای گرفته بود. در سال ۱۹۷۵، بیل گیتس و پل آلن سومین نسل از سری ۸۰۸۰ اینتل را برنامه‌نویسی کردند و آغازگر انقلاب کامپیوترهای شخصی بودند. در سال ۱۹۷۸، اینتل اولین ریزپردازندهٔ ۱۶ بیتی پر قدرت خود (سری ۸۰۸۶) را توسعه داد و استقبال بسیار خوبی از آن شد. اما خیلی زود دو چیپ موتورولا ۶۸۰۰۰ و زد-۸۰۰۰ از کمپانی نوپای زیلاگ، بازار را در دست گرفتند؛ زیرا سریع‌تر بودند و برنامه‌نویسی برای آن‌ها ساده‌تر بود.

در اواخر نوامبر ۱۹۷۹، دان باک‌آوت، یکی از مدیران فروش منطقه‌ای اینتل، دورنگار هشت‌صفحه‌ای و مایوس‌کننده‌ای را به دفتر مرکزی کمپانی فرستاد. این دورنگار را کیسی پاول، رئیس باک‌آوت، برای اندی گروو، رئیس و مدیرعامل اینتل، فرستاد و بلوایی در کمپانی به پا کرد. در همان هفته، تیم مدیران جلسه گذاشت تا به این خبر بد واکنش نشان دهد. هفته بعد هم کارگروهی تشکیل شد تا برنامه‌های حمله متقابل اینتل را طراحی کنند. همه اعتقاد داشتند که تهدید زیلاگ خیلی جدی نیست. اما موتورولا از غول‌های صنعت و برندهای بین‌المللی بود، بنابراین باید آن را جدی می‌گرفتند. جیم للی حال‌وهوای جنگ پیش رو را تعیین کرد:

ما فقط یک رقیب داریم و آن هم موتورولاست. چپ ۶۸۰۰۰ رقیب ماست. باید موتورولا را نابود کنیم و این اصلی‌ترین هدفمان است. باید آن حرامزاده‌ها را نابود کنیم. باید چنان از روی موتورولا رد شویم که دیگر نتوانند کمر راست کنند.

همین جملات به شعار «عملیات نابودسازی» تبدیل شدند. این کمپین بازگرداندن اینتل به جایگاهی بود که استحقاقش را داشت: پیشگامی در بازار ریزپردازنده‌ها. در ژانویه ۱۹۸۰، تیم‌های «نابودسازی» با ویدئوهای حاوی توصیه‌های گروو به دفاتر منطقه‌ای جای‌جای دنیا ارسال شدند. در سه‌ماهه دوم همان سال، استراتژی جدید سازمان به تمامی فروشندگان اینتل تفهیم شد. در سه‌ماهه سوم، به دنبال تحقق یکی از جسورانه‌ترین مأموریت‌های تاریخ فناوری بودند: توافق با ۲۰۰۰ مشتری مهم تا از سری ۸۰۸۶ اینتل در دستگاه‌ها و محصولات خود استفاده کنند. بالاخره در انتهای همان سال، دشمن را شکست دادند و پیروزی چشمگیری کسب کردند.

در عملیات «نابودسازی» هیچ‌کدام از محصولات اینتل را تغییر ندادند، بلکه گروو و تیم مدیرانش اصول کارشان را عوض کردند. آن‌ها عملیات بازاریابی را به گونه‌ای اصلاح کردند که متناسب با نقاط قوت کمپانی باشد. آن‌ها به مشتریان یاد دادند تا سهولت استفاده کوتاه‌مدت و ارزش بلندمدت سیستم‌ها و خدمات را به صورت توأمان در نظر بگیرند. همچنین به جای فروش محصولات به برنامه‌نویس‌ها، به طور مستقیم با مدیرعامل‌ها مذاکره کردند.

گروو از بیل داویدوف، سرپرست بخش سیستم‌های میکرو کامپیوتر اینتل، درخواست کرد تا داوطلبانه رهبری این عملیات را در دست بگیرد! بیل در حرفه

شغلی طولانی خود به عنوان مهندس، مدیر صنعت، متخصص بازاریابی، سرمایه‌گذار، خطرپذیر، اندیشمند و نویسنده، دستاوردهای ماندگار فراوانی داشته است. اما یکی از آن‌ها جایگاه ویژه‌ای برای من دارد. بیل با معرفی این عبارت، تعریف اوکی‌آر را تکمیل کرد: «از طریق ... سنجیده می‌شود.» برای مثال «به فلان هدف خواهیم رسید که/ از طریق نتایج کلیدی زیر سنجیده می‌شود ...» همین عبارت بیل توانست تعریف مبهم اوکی‌آر را شفاف کند.

در میزگرد سال ۲۰۱۳ به میزبانی موزه تاریخ کامپیوتر، کهنه‌کارهای عملیات «نابودسازی» از اهمیت تعیین هدف سازمان‌یافته در کمپانی اینتل و نحوه بهره‌گیری از اهداف و نتایج کلیدی در شرایط بغرنج گفتند. اوکی‌آرهای «عملیات نابودسازی» که نمونه‌ای از آن‌ها پایین‌تر آورده شده‌اند، از میراث‌های ماندگار این حوزه هستند: اهدافی با محدوده زمانی و ادبیات کاملاً واضح که همه اجزا به‌درستی تعریف شده‌اند. از همه بهتر اینکه اوکی‌آرها کارساز واقع شدند.

همان‌طور که جیم للی به من گفت: «نسبت به اهداف و نتایج کلیدی خوش‌بین نبودم، اما گروه جلسه‌ای با من داشت و علت اهمیت آن‌ها را توضیح داد. وقتی به اعضای سازمان بگویند که به قلب اروپا بروند، امکان دارد عده‌ای به فرانسه، گروهی به آلمان و برخی هم به ایتالیا بروند؛ این خوب نیست، به‌ویژه اگر بخواهید همه آن‌ها به سوئیس بروند. اگر بردارها به جهت‌های گوناگون اشاره کنند، برآیند آن‌ها صفر می‌شود اما وقتی همه را به جهتی یکسان هدایت کنید، بهترین نتیجه ممکن نصیب‌تان می‌شود. گروه با همین مثال مرا متقاعد کرد و سپس از من خواست که آن را به دیگران هم بگویم.»

همان‌طور که بیل داویدوف بازگو می‌کند، اوکی‌آرها اسلحه پنهان گروه در «عملیات نابودسازی» بودند. آن‌ها پس از تقویت این سازمان بزرگ و چندمنظوره، با چابکی شگفت‌انگیز آن را به جلو راندند. موتورولا هیچ شانس برای مقابله با این اینتل متحد و هدفمند نداشت.

بیل داویدوف: سیستم نتیجه‌کلیدی روش اندی گروه برای هدایت افراد بود. تمام فکروذکر اندی تعالی اینتل بود. او به هیچ‌کس توصیه نمی‌کرد که مسئولیت‌های شغلی خارج از اینتل را بپذیرد؛ اینتل باید تمام زندگی شما باشد. اهداف و نتایج کلیدی شما این تعهد را افزایش می‌دهند.

وقتی در بالاترین رده‌های مدیریت سازمان هستید، به دیگران آموزش می‌دهید؛ اندی هم همین‌طور بود. هرچند اهداف و نتایج کلیدی در محور سیستم مدیریت اینتل جای گرفتند، اما نوعی فلسفه و سیستم آموزشی جریان‌ساز نیز بودند. همه ما یاد گرفتیم که اگر هر هدف را بسنجیم، نتیجه بهتری می‌گیریم.

ما اهداف کلان سازمان را در جلسه مدیران با حضور اندی می‌نوشتیم. دور میز می‌نشستیم و تصمیم می‌گرفتیم. من به‌عنوان مدیر یکی از بخش‌های سازمان، اهداف و نتایج کلیدی واحد خودم را طراحی می‌کردم. سپس این اوکی‌آرها را به جلسه مدیران می‌آوردم و چند هفته آینده را صرف گفت‌وگو درباره اقدامات لازم برای پیشرفت سازمان طی سه‌ماهه آینده می‌کردیم.

اندی می‌گفت «شرکت ما باید این کار را انجام دهد» و همه تمام تلاش خود را برای پشتیبانی از او انجام می‌دادند؛ همین راز قدرت این سیستم بود. ما بخشی از یک تیم برنده بودیم و می‌خواستیم کماکان برنده بمانیم.

شاید اهداف و نتایج کلیدی نیروهای رده پایین‌تر سازمان تقریباً کل خروجی کاری آن‌ها را شامل شود، اما مدیران سازمان مسئولیت‌های روزمره دیگری هم دارند. اگر رشد یک بوته رز زیبا را به من سپرده باشند، طبعاً می‌دانم که حفظ طراوت چمن‌های اطراف آن هم جزء وظایفم است. تاکنون هیچ نتیجه کلیدی بدهی شبیه این نداشته‌ام: «همواره سرکشی کن تا وضع روحی کارکنان را زیر نظر بگیری.» بلکه ما اهداف و نتایجی می‌نوشتیم که نیاز به تأکید ویژه داشتند.



اندی گروو و بیل دایدوف، دفتر مرکزی اینتل، ۱۹۸۰

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد کتاب و سفارش نسخهٔ کامل آن،
به سایت نشر نوین مراجعه کنید:

www.nashrenovin.ir