

چرایی

OKR ها چگونه «چرایی» یک سازمان را به کار روزمره افراد وصل می کنند؟

چرایی یک شرکت نقطه‌ی پرتاب OKR های آن است. به گفته‌ی جان دوئر، OKR ها ظرف‌های خالی‌ای هستند که «چه چیزی»ها و «چگونه»های یک تیم را در خود جای می دهند.

تیم‌هایی که واقعاً تحول آفرین‌اند، بلندپروازی‌هایشان را با اشتیاق و هدفشان ترکیب می کنند.

—جان دوئر

هدف (Purpose) به این پرسش پاسخ می دهد: «چرا اینجا هستیم؟»

در سازمان‌ها معمولاً بیشتر درباره‌ی بیانیه‌ی مأموریت (Mission) صحبت می شود. مأموریت یک لایه مشخص تر از هدف است و به این پرسش‌ها جواب می دهد: «چه کاری انجام می دهیم؟» و «به چه کسانی خدمت می کنیم؟» برای رسیدن به «چرایی» سازمان‌تان، هم هدف و هم مأموریت را در نظر بگیرید. حتی اگر هدف سازمان به طور رسمی بیان نشده باشد، کمی وقت بگذارید و به این سه سؤال فکر کنید:

چرا اینجا هستیم؟

چه کاری انجام می دهیم؟

به چه کسانی خدمت می کنیم؟

شرکتی مثل آلفابت (گوگل) صدها محصول و خدمت دارد: جست‌وجو، جیمیل، ارث، اندروید، ادوردز، یوتیوب و غیره. این‌ها مجموعه‌ای تصادفی نیستند. هر محصول به نوعی با بیانیه‌ی مأموریت شرکت هم‌راستا است:

سازمان‌دهی اطلاعات جهان و در دسترس و مفید کردن آن برای همه

معمولاً افراد—به خصوص کسانی که در سطوح پایین‌تر سازمان هستند—ممکن است احساس کنند از هدف یا مأموریت سازمان فاصله دارند. اما وقتی چرایی را در OKR های خود ببینند، اهداف بزرگ‌تر برایشان معنادارتر می شود. این کار به فعالیت‌های روزمره معنا می دهد و رضایت شغلی را بالا می برد.

برگردیم به OKR شرکت Allbirds. دیدیم که چگونه هدف آن‌ها برای ساخت کفش‌های کربن‌خنثی از چرایی‌شان نشئت می گرفت. آن‌ها همیشه مأموریت داشتند محصولات طبیعی تولید و تأمین کنند، اما به این نتیجه رسیدند

که «چیزهای بهتر، به روشی بهتر» یعنی انجام کارها به شکلی کربن‌خنثی. بنابراین از اولین محصول‌شان — کفش‌ها — شروع کردند.

OKR حاصل این بود:

هدف: (O) ایجاد کمترین ردپای کربنی در صنعت خود.

نتیجه‌ی کلیدی ۱: زنجیره‌ی تأمین و زیرساخت حمل‌ونقل با ۱۰۰٪ پسماند صفر.

نتیجه‌ی کلیدی ۲: پرداخت ۱۰۰٪ هزینه‌ی جبران کربن برای کل انتشار محاسبه‌شده‌ی دی‌اکسیدکربن.

نتیجه‌ی کلیدی ۳: ۲۵٪ مواد اولیه قابل کمپوست شدن باشد.

نتیجه‌ی کلیدی ۴: ۷۵٪ مواد اولیه زیست‌تخریب‌پذیر باشد.

این نتایج کلیدی دقیقاً مشخص می‌کنند «کمترین ردپای کربنی» یعنی چه.

این KRها برای مدتی بخش بزرگی از کار واقعی افراد زیادی را تشکیل می‌دهند. آن‌ها پلی می‌سازند بین یک هدف بلندپروازانه و مسئولیت‌های مشخص و عملیاتی تیم‌ها. بعضی افراد باید مواد قابل کمپوست و زیست‌تخریب‌پذیر تأمین کنند. بعضی باید راهی برای اندازه‌گیری میزان انتشار کربن در زنجیره‌ی تأمین پیدا کنند. شخص یا تیمی هم مسئول خرید و مدیریت اعتبارهای جبران کربن خواهد بود.

و هر کدام از این تیم‌ها می‌توانند یک خط مستقیم از کار روزمره‌شان — حتی وظایف فردی — تا چرایی اصلی سازمان ترسیم کنند.

اتصال اولویت‌ها به هدف

دفترچه‌ی شما حالا فهرستی از اولویت‌ها را در خود دارد. این‌ها نمونه‌های اولیه‌ی اهداف (Objectives) شما هستند. حالا باید ببینیم آیا در نحوه‌ی بیان‌شان به چرایی اشاره شده یا نه.

اگر این ارتباط واضح نیست، به این سؤال‌ها پاسخ دهید:

چرا تیم من وجود دارد؟ نقش من در آن چیست؟

انتظار داریم تیم من هر روز چه اقداماتی انجام دهد که به مأموریت سازمان مرتبط است؟

فایده‌ی این اقدامات چیست؟ و فایده‌ی آن فایده‌ها چیست؟

فشار آوردن به خودتان برای پیدا کردن منافع اقدامات تیم، می‌تواند به شکل‌گیری یک هدف متصل به معنا کمک کند. مثلاً در یک نمایندگی فروش خودروهای برقی:

چرا وجود داریم؟ برای فروش خودروهای برقی.

هر روز چه کارهایی در راستای مأموریت انجام می‌دهیم؟ تا جای ممکن فروش انجام می‌دهیم.

فایده‌ی آن چیست؟ تعداد مایل‌هایی که با خودروهای بنزینی طی می‌شود کمتر می‌شود.

فایده‌ی آن چیست؟ سالانه به میزان X انتشار کربن کاهش می‌یابد.

پاسخ هر دو سؤال «فایده» بذره‌ای شکل‌گیری اهداف اولیه هستند.

همچنین می‌توانید این جای خالی‌ها را پر کنید:

ما اینجا هستیم تا _____ این کار را انجام می‌دهیم چون _____

معنادار کردن اهداف مالی با هدف سازمان

اعداد—به‌ویژه اهداف مالی—برای هر سازمانی مهم‌اند. صرف‌نظر از نوع سازمان، درآمد پایدار برای ادامه‌ی حیات ضروری است. همه‌ی سازمان‌ها «اهداف عددی» دارند که برای رشد یا حتی حفظ وضعیت فعلی باید به آن‌ها برسند.

بسته به نوع سازمان، سود ممکن است هدف اصلی باشد یا اصلاً دغدغه‌ی مهمی نباشد. وقتی هدفی به پول‌سازی مربوط است، اهداف فروش و درآمد می‌توانند بخشی از یک Objective باشند، اما معمولاً به‌تنهایی Objective‌های خوبی نیستند. اگر سازمان فقط روی اهداف عددی بهینه‌سازی کند، به‌راحتی از مأموریت خود دور می‌شود.

اگرچه سازمان‌های غیرانتفاعی دنبال سود نیستند، اما معمولاً اهداف درآمدی برای کمک‌های مالی و گرنت‌ها دارند. نهادهای دولتی هم با بودجه‌های تخصیص منابع، کاهش بودجه و برنامه‌های صرفه‌جویی در هزینه سروکار دارند.

در استفاده از OKR ها، به جای اینکه یک عدد محدود را هدف اصلی قرار دهید، طرز فکر خود را به سمت سؤال‌های بنیادی‌تر ببرید:

برای حفظ سازمان در سطح فعلی چه چیزی لازم است؟ برای رشد چه چیزی لازم است؟

شرکت Stitch Fix یک فروشگاه آنلاین است که استایلیست‌های شخصی، بسته‌هایی از لباس را برای مشتریان انتخاب می‌کنند. با گذشت زمان، استایلیست سلیقه‌ی مشتری را بهتر می‌شناسد و لباس‌هایی هماهنگ‌تر و شخصی‌تر پیشنهاد می‌دهد. چرایی این شرکت چنین توصیف شده است:

ما اینجا هستیم تا به شما کمک کنیم در زمان صرفه‌جویی کنید، ظاهر خوبی داشته باشید و سبک شخصی‌تان را در طول زمان توسعه دهید

Stitch Fix سیستم OKR را در کل شرکت پیاده کرده است.

در ابتدای همه‌گیری کووید-۱۹، صنعت پوشاک با افت ۵۲ درصدی مواجه شد. رهبران Stitch Fix به دنبال راه‌هایی بودند تا از این بحران عبور کنند و هم‌زمان خدمات شرکت را بهبود دهند. با تمرکز نتیجه‌محور OKR ها، آن‌ها به سرعت دو قابلیت جدید راه‌اندازی کردند. اولی «خرید مستقیم» بود که به مشتریان اجازه می‌داد بدون انتظار برای بسته‌ی پیشنهادی، خرید تکی انجام دهند. دومی «پیش‌نمایش فیکس» بود که امکان دیدن اقلام بسته قبل از ارسال را فراهم می‌کرد. کمی بعد، مدیرعامل وقت، کاترینا لیک، در گزارش مالی اعلام کرد:

خرید مستقیم به ما کمک کرد قوی‌ترین رشد درآمد ماه‌به‌ماه در ژانویه را در کل تاریخ شرکت ثبت کنیم

با اینکه درآمد برای مأموریت سازمان حیاتی است، به یاد داشته باشید که اهداف صرفاً عددی به‌ندرت تیم‌ها را به بهترین عملکردشان ترغیب می‌کنند. برای اینکه اهداف خود را به سلامت و رشد سازمان پیوند دهید، این جای خالی‌ها را پر کنید:

ما با _____ خود را پایدار نگه می‌داریم تا _____

اگر Stitch Fix می‌خواست این جمله را کامل کند، شاید چنین می‌شد:

«ما با تطبیق دادن مشتریان مان با لباس‌هایی که دوست دارند، خود را پایدار نگه می‌داریم تا به مردم کمک کنیم در زمان صرفه‌جویی کنند، ظاهر خوبی داشته باشند و سبک شخصی‌شان را در طول زمان توسعه دهند.»