

بنام اچھی نام ارویا



پیاده سازی OKR در عمل

راهنمای گام به گام ویژه مربیان

اهداف و نتایج کلیدی

نویسنده:

بن لامورت

مترجم:

هادی احمدی

سخن ناشر

در سال‌هایی که فضای کسب‌وکار ایران با نوسان‌های شدید، رقابت فشرده و تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی روبه‌رو بوده است، یک پرسش بنیادین بیش از هر زمان دیگری ذهن مدیران و کارآفرینان را درگیر کرده است: چگونه می‌توان تمرکز، هم‌راستایی و تعهد سازمانی را در میان این همه پیچیدگی حفظ کرد؟

چارچوب OKR سال‌هاست در جهان به عنوان ابزاری قدرتمند برای هدف‌گذاری و اجرای استراتژی شناخته می‌شود. بسیاری از مدیران ایرانی نیز با مفاهیم آن آشنا شده‌اند؛ اما تجربه عملی نشان می‌دهد که مسئله اصلی، «دانستن» OKR نیست، بلکه «پیاده‌سازی درست و پایدار آن» است. فاصله میان نظریه و اجرا همان جایی است که بسیاری از سازمان‌ها دچار فرسایش می‌شوند: اهداف به فهرست کارها تبدیل می‌شوند، نتایج کلیدی با شاخص‌های عملکرد خلط می‌گردند، جلسات بازبینی به گزارش‌خوانی تقلیل می‌یابند و در نهایت، چارچوبی که قرار بود تمرکز بیاورد، خود به باری اضافی تبدیل می‌شود.

ما در انتشارات ادیبان روز، همواره کوشیده‌ایم کتاب‌هایی را انتخاب کنیم که صرفاً الهام‌بخش نباشند، بلکه قابلیت اجرا داشته باشند؛ کتاب‌هایی که بتوانند در عمل، گره‌ای از کار مدیران، رهبران و صاحبان کسب‌وکار باز کنند. انتخاب این اثر نیز از همین دغدغه برخاسته است.

کتاب *The OKRs Field Book* نخستین اثر جامع و تخصصی است که نه برای آشنایی مقدماتی با OKR، بلکه برای «مربیان و راهبران اجرای OKR» نوشته شده است. نویسنده با تکیه بر تجربه همراهی با صدها سازمان، فرایند استقرار OKR را به صورت مرحله‌به‌مرحله تشریح می‌کند: از طراحی چارچوب و تعیین پارامترهای استقرار گرفته

تا آموزش تیم‌ها، هدایت چرخه‌های فصلی و بازنگری و بازتنظیم اهداف. این کتاب، به جای تکرار مفاهیم شناخته‌شده، وارد لایه‌ای عمیق‌تر می‌شود: نقش‌ها، تعارض‌ها، مقاومت‌ها، و ظرایف تسهیل‌گری که موفقیت یا شکست یک برنامه OKR را رقم می‌زند. دلیل انتخاب این کتاب برای ترجمه فارسی، دقیقاً در همین نقطه نهفته است. امروزه بسیاری از سازمان‌های ایرانی با اشتیاق به سراغ ابزارهای نوین مدیریت عملکرد می‌روند؛ اما کمتر منبعی وجود دارد که به صورت کاربردی نشان دهد «چگونه» باید این ابزار را در بستر واقعی یک سازمان پیاده کرد. این اثر، به نوعی نقشه‌میدانی اجرای OKR است؛ راهنمایی برای عبور از خطاهای رایج، طراحی جلسات مؤثر، تفکیک درست اهداف از شاخص‌ها و ایجاد هم‌راستایی واقعی به جای هم‌راستایی صوری. در هویت نشر ادیبان روز، «کاربردپذیری» یک اصل است. ما بر این باوریم که کتاب مدیریتی زمانی ارزشمند است که بتوان آن را روی میز جلسات تصمیم‌گیری گشود، در کارگاه‌های آموزشی به کار گرفت و در برنامه‌ریزی‌های فصلی از آن بهره برد. این کتاب از همین جنس است: پر از نمونه‌های واقعی، پرسش‌های هدایتگر، تمرین‌های عملی و الگوهای قابل استفاده در سازمان‌ها.

این اثر برای چه کسانی است؟ برای مدیران ارشد که می‌خواهند استراتژی را از سطح شعار به سطح اجرا بیاورند؛ برای مدیران میانی که درگیر ترجمه اهداف کلان به برنامه‌های عملیاتی هستند؛ برای مشاوران و مربیانی که می‌خواهند در حوزه OKR به صورت حرفه‌ای فعالیت کنند؛ و برای هر صاحب کسب‌وکاری که می‌داند رشد پایدار، بدون تمرکز و هم‌راستایی ممکن نیست.

ترجمه این کتاب با وسواس فراوان انجام شده است تا مفاهیم تخصصی آن، با دقت و شفافیت به زبان فارسی منتقل شود و در عین حال، از پیچیدگی غیرضروری پرهیز گردد. تلاش ما بر آن بوده است که متن، هم برای مدیران باتجربه و هم برای نسل جدید رهبران سازمانی، قابل فهم و کاربردی باشد.

ما باور داریم که آینده سازمان‌های موفق، در گرو توانایی آن‌ها در «تفکر شفاف درباره

اولویت‌ها» و «سنجش دقیق نتایج» است. اگر OKR به درستی فهم و اجرا شود، می‌تواند به ابزاری برای تقویت گفت‌وگوهای راهبردی، افزایش مسئولیت‌پذیری و شکل‌گیری فرهنگ نتیجه‌محور تبدیل شود. این کتاب، گامی عملی در همین مسیر است. امید ما آن است که این اثر، نه تنها دانشی تازه به مخاطبان بیفزاید، بلکه به شکل‌گیری تجربه‌ای نو در مدیریت و رهبری سازمان‌های ایرانی کمک کند؛ تجربه‌ای که در آن اهداف، روشن‌تر؛ نتایج، سنجش‌پذیرتر؛ و مسیر حرکت، هم‌راست‌تر باشد.

انتشارات ادیان روز

با آرزوی تمرکز بیشتر، هم‌راستایی عمیق‌تر و نتایجی ماندگارتر

مقدمه مترجم

در دنیای امروز که سازمان‌ها با پیچیدگی، شتاب تغییر و عدم قطعیت بی‌سابقه‌ای مواجه‌اند، اتکا به رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری و مدیریت عملکرد دیگر پاسخ‌گوی نیازهای واقعی کسب‌وکارها نیست. چارچوب OKR با شفاف‌سازی اهداف، هم‌راستاسازی تیم‌ها، تمرکز بر اولویت‌های کلیدی و تقویت فرهنگ سنجش‌پذیری و یادگیری مستمر، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با چابکی بیشتری مسیر تحقق اهداف خود را طی کنند. این رویکرد نوین، در مقایسه با روش‌های مرسوم گذشته، نه تنها امکان انطباق سریع‌تر با تغییرات محیطی را فراهم می‌سازد، بلکه انگیزه، مسئولیت‌پذیری و اثربخشی فردی و سازمانی را نیز به‌طور معناداری ارتقا می‌دهد.

باین حال، یکی از چالش‌های بنیادین در به‌کارگیری چارچوب‌ها و رویکردهایی نظیر OKR آن است که این مفاهیم غالباً بدون شناختی عمیق از ماهیت، فلسفه وجودی و مبانی نظری‌شان وارد فضای شرکت‌ها، سازمان‌ها و تیم‌ها می‌شوند. در نتیجه، اصول بنیادین این رویکردها در فرآیند اجرا تضعیف شده و گاه به شکل‌های سطحی یا نادرست به کار گرفته می‌شوند. حال آن‌که مسئله اصلی نه در خود چارچوب، بلکه در ضعف درک اولیه از مفهوم و فلسفه وجودی آن، میزان پایبندی به ارزش‌ها و اصول بنیادینش، و در نهایت چگونگی اجرای متناسب با اقتضائات و بستر خاص هر سازمان، شرکت یا تیم ریشه دارد.

رویکرد OKR نیز از این قاعده مستثنی نیست. گرایش روزافزون سازمان‌ها به بهره‌گیری از این چارچوب، بیانگر ظرفیت بالای آن در ایجاد شفافیت، تمرکز و هم‌راستایی در مسیر تحقق اهداف است. باین حال، در برخی موارد، به دلیل آشنایی محدود با مؤلفه‌های کلیدی - OKR از جمله الزامات استقرار، تعریف دقیق اهداف و نتایج کلیدی، فرایندها و

رویدادهای (Events) مرتبط و شیوه برگزاری آن‌ها، آموزش‌های به موقع، نظام امتیازدهی متناسب، تمایزهای اساسی میان OKR و KPI، فراهم‌سازی بستر مناسب پیاده‌سازی و بهره‌گیری اثربخش از رویکردهای مربی‌گری - تمامی ظرفیت‌های این رویکرد به طور کامل بالفعل نمی‌شود. پرداختن آگاهانه و نظام‌مند به این ابعاد، این امکان را فراهم می‌سازد که OKR به عنوان ابزاری توانمند و اثربخش، نقشی کلیدی در هم‌راستاسازی، ارتقای عملکرد و دستیابی پایدار به اهداف سازمانی ایفا کند.

کتاب حاضر، با اتکا به تجربه‌های عملی نویسنده در پیاده‌سازی OKR در بیش از دو بیست سازمان، فرصتی ارزشمند فراهم می‌آورد تا در مرحله اجرا و استقرار این رویکرد، آگاهانه‌تر و اثربخش‌تر عمل شود؛ فرصتی که نه تنها به ارتقای کیفیت پیاده‌سازی می‌انجامد، بلکه درک عمیق‌تری از مفاهیم، ابزارها و ظرایف نهفته در OKR را نیز در اختیار خواننده قرار می‌دهد.

در پایان، بر خود لازم می‌دانم مراتب سپاس و قدردانی صمیمانه خویش را از تمامی عزیزانی ابراز دارم که با دقت، حوصله و تعهد حرفه‌ای، در مسیر آماده‌سازی این اثر نقش آفرین بوده‌اند. به ویژه از ویراستاران ارجمند شبنم دانشمند و یاسمن دارابی که با نگاه موشکافانه و دانش تخصصی، به پالایش متن همت گماشتند، محمد ابراهیمی، طراح جلد، که با ذوق هنری خویش، جلوه‌ای شایسته به این اثر بخشید، و نیز عوامل پرتلاش صحافی که با نهایت دقت، کتاب را به صورتی درخور در اختیار خوانندگان قرار دادند، صمیمانه سپاسگزارم. همچنین قدردانی ویژه دارم از مجموعه ادیبان روز که با حمایت، اعتماد و همراهی ارزشمند خود در مقام ناشر، زمینه انتشار این ترجمه را فراهم آوردند. بی‌تردید، تحقق این اثر بدون همت و همراهی این عزیزان میسر نمی‌بود.

ترجمه این کتاب را با تقدیم و احترام به اولین آموزگارم، پدرم، که همواره پایبند به مطالعه، اندیشه و دوستدار دانایی و نیکویی بوده است، آغاز می‌کنم.

هادی احمدی

مربی و مشاور OKR

پیشگفتار

در سال ۲۰۱۵، من به اندازه کافی خوش شانس بودم که با پل نیون^۱، نویسنده در زمینه استراتژی و مدیریت عملکرد آشنا شوم. ما کتاب اهداف و نتایج کلیدی شامل هدایت متمرکز، همسویی و تعامل با OKR را در سال ۲۰۱۶ نوشتیم. آن کتاب براساس موفقیت اولیه من به عنوان مربی OKR بود و شامل مصاحبه‌هایی با چندین نفر از مشتریانم بود. در سال ۲۰۱۶، هنوز دانشجویی بودم در حال کشف بهترین روش برای استقرار OKR. در این کتاب معلم هستم. به شما آموزش می‌دهم که براساس تجربه خود در مربیگری دوپست سازمان و راهنمایی ده‌ها مربی، بر هنر مربیگری OKR مسلط شوید. در اینجا داستان چگونگی نوشتن این کتاب آمده است.

در اواخر سال ۲۰۱۸، مدت کوتاهی پس از ورود کتاب اندازه‌گیری آنچه مهم است^۲ به بازار، مربیان از سراسر جهان شروع کردند به تماس گرفتن با من به منظور دریافت راهنمایی. این مربیان در استفاده از اهداف و نتایج کلیدی تازه‌کار بودند؛ اما از من درخصوص اصول اولیه OKR نپرسیدند. این اطلاعات قبلاً در ادبیات موجود پوشش داده شده بود. آن‌ها می‌خواستند بدانند چگونه یک مربی کارآمد OKR باشند، درخصوص همه چیز، از بهترین روش برای طراحی یک تعامل مربیگری OKR تا نحوه تسهیل جلسات مربیگری در هر مرحله از چرخه OKR.

در سال ۲۰۱۹، بازخورد ثابتی از مربیان دیگر دریافت کردم که راهنمایی‌هایم کارساز بوده است. همراه با سازمان‌های بی‌شماری که برنامه‌های گواهی‌نامه مربی OKR را راه‌اندازی کردند، مجبور شدم یک برنامه گواهی‌نامه برای خودم ایجاد کنم. با این حال،

1 Paul Niven

2 Measure What Matters

به سرعت متوجه شدم که پایه و اساس برنامه گواهی نامه مربیگری OKR وجود ندارد. مربیان OKR هیچ کتاب کامل و معتبری ننوشته‌اند. از آن جا که همکارانم مدام ادعا می‌کردند: «بن لامورت بیش از هرکسی روی کره زمین تجربه مربیگری OKR دارد»، تصمیم گرفتم این چالش را قبول کنم.

در سال ۲۰۲۰ بیشتر وقتم را به نوشتن این کتاب اختصاص دادم. وقتی بیست نفر در یک سری وبینار شبکه مربیگری^۱ OKR و پیش‌نمایش هر فصل شرکت کردند، اعتمادم به این پروژه سر به فلک کشید. این مربیان بازخوردی ارائه کردند که محتوای کتاب را تأیید کرد، از جمله اولین تعریف «مربیگری OKR».

در اوایل سال ۲۰۲۱، پیش‌نویس این کتاب را خودم منتشر کردم. وقتی وایلی^۲ پیشنهاد انتشار این اولین نسخه قطعی را داد، خوش حال شدم. معتقدم که این اولین نسخه از کتاب کاربردی OKR نشان‌دهنده تولد مربیگری OKR به‌عنوان یک رشته رسمی است. امیدوارم که از آن به‌عنوان بخشی از برنامه‌های گواهی نامه مربیگری OKR استفاده شود و نسخه‌های بعدی همراه با مشارکت شما، نسل بعدی مربیان OKR را بسازد.

بن لامورت، مربی OKR

سن آنسلمو، کالیفرنیا

1 Coach Network

2 Wiley

قدردانی

این کتاب برای مربیان OKR نوشته شده است. بسیاری از مربیان کمک کردند؛ اما این کتاب بدون کمک جف واکر و کریستینا وودکه احتمال نداشت نوشته شود. جف از چارچوب OKR در اوراکل در دهه ۱۹۸۰ به عنوان یک ارزش پیشنهادی در جایگاه مؤسس و مدیرکل بخش برنامه‌های کاربردی و به عنوان مدیر مالی استفاده کرد. او مرا با OKR آشنا کرد و در سال ۲۰۱۰ اولین مربی حرفه‌ای ام شد. جف مرا به چالش کشید تا از منطقه امن خود خارج شوم و به من الهام بخشید که به عنوان یک مربی OKR از علاقه‌ام پیروی کنم.

درحالی که این اولین کتابی است که دربارهٔ مربیگری OKR نوشته شده است، تمرکز رادیکال^۱ اثر کریستینا وودکه^۲ اولین کتابی است که به طور کلی به OKR اختصاص داده شده است. همکاری‌های من با کریستینا، همراه با جلسات بسیاری که به بررسی روندهای مربیگری و مقایسهٔ بهترین شیوه‌ها انجامید، تا حد زیادی به خلق این کتاب کمک کرد. همچنین از جان دوئر، ریک کلاو، کوانگ یانگ، پل نیون، دن مونتگومری و فیلیپ کاسترو^۳ برای کمک به شکل‌گیری زمینهٔ مربیگری درحال رشد OKR تشکر می‌کنیم. من مدیون ویراستارانم، دین بورل و شک چو^۴ هستم که به ساختار و اصلاح این کتاب کمک کردند. از طراحم، کریس واکانو برای جلسات کاری بعدازظهر جمعه که ایده‌های من درخصوص مربیگری OKR را به جلوه‌های بصری مؤثر تبدیل کرد، تشکر می‌کنم.

1 Radical Focus

2 Christina Wodtke

3 John Doerr, Rick Klau, Kuang Yang, Paul Niven, Dan Montgomery, and Felipe Castro

4 Dean Burrell and Sheck Cho

متشکریم از کاترین بریتون، بس کلر و برایان برانگان برای تسهیل مجموعه‌ای از کارگاه‌های نویسندگی. حمایت شما باعث شد پروژه نوشتن این کتاب رو به جلو حرکت کند و مرا با شبکه‌ای از نویسندگان آشنا کرد. نویسندگانی که بازخورد و پشتیبانی بسیار ارزشمندی ارائه می‌کنند، عبارت‌اند از: جین اجرتون - ایدهن، جین اندرسون، جن گریس بارون و سنیا می‌مین.¹ از این‌که مرا نویسندهٔ بهتری کردید، متشکریم!

از تیم OKR.com برای حمایت از من در طول فرایند نوشتن تشکر می‌کنم. مندی هیل و کارتر کلن² به جمع‌آوری بازخورد کمک کردند. دیکران یاپوجیان³، اولین مربی‌ای که به تیم OKR.com پیوست، به اعتبارسنجی سه مرحله از تعامل مربیگری OKR معرفی شده در این کتاب کمک کرد. موفقیت دیکران به عنوان مربی OKR به من اعتماد به نفس و جسارتی را داد که برای نوشتن این کتاب نیاز داشتم. همچنین از سید گاتاک، کارن شرودر، کاترین چن، گری ورین، ژان لوک کونینگ، آنا ونوسا، نش بیلی موریا، امید اخوان، ساندارا ناگارا جان، و کارول ماس⁴ نیز تشکر می‌کنم.

متشکریم از اعضای مؤسس شبکهٔ مربی OKR برای ارائهٔ بازخورد در مجموعهٔ وینار پیش‌نمایش کتاب ما، علاوه بر مربیان مستقر در ایالات متحده، اعضای شبکه شامل مربیان مستقر در بنگلادش، برزیل، شیلی، چین، فرانسه، آلمان، یونان، مجارستان، هند، اندونزی، ایران، مالزی، هلند، لهستان، آفریقای جنوبی، اسپانیا، سوئیس، تایلند و بریتانیا. در نهایت، می‌خواهم از والدینم، سولن و ماریو (پس از مرگ)، همسرم آریانا و دو فرزندم، توبی و لیزی، برای محبت و حمایتشان تشکر کنم.

1 Jane Egerton-Idehen, Jane Anderson, Jen Grace Baron, and Senia Maymin.

2 Mandy Hill and Carter Coleman

3 Dikran Yapoujian

4 Sid Ghatak, Karen Schroeder, Catherine Chen, Gerri Vereen, Jean-Luc Koning, Ana Venosa, Nash Billimoria, Omid Akhavan, Sundara Nagarajan, and Carol Mase

تمجید از کتاب

از اولین کتاب بن، اهداف و نتایج کلیدی، تیم من از هدایت متمرکز، هم‌سوئی و تعامل با OKR استقبال کردند و باعث شد تا بیش از دو سال پیش شروع کنیم به استفاده از OKR. اکنون آماده‌ام تا OKR را به سطوح متفاوتی تقسیم کنم و کتاب جدید بن^۱ به من مسیر محکم رو به جلویی برای اجرای هدف‌گذاری براساس نتایج، نه فقط خروجی، نشان می‌دهد. هر بار که احساس می‌کنم راه خود را در اجرای OKR گم کرده‌ام، این کتاب همان چیزی هست که می‌خوانم. نکته‌های مرتبط با مربیگری و تمرینات فصل به تنهایی ارزش قیمت این کتاب را دارند.

— فیل کلارک، PhD، مدیر فنی، M3

کتاب پیاده‌سازی OKR در عمل تأثیر فوری و مثبتی بر نحوه ارائه آموزش OKR در سراسر شرکت داشته است. ترکیبی از متودولوژی اثبات‌شده و درک عمیق بن از آنچه برای هر مربی بزرگی لازم است، این کتاب را به منبعی ارزشمند برای مربیان داخلی و خارجی OKR تبدیل کرده است.

— پیتر کر، مدیرعامل و بنیان‌گذار Auxin اوکی آرآلد، انگلستان

بن لامورت با تجربه‌ترین مربی خارجی OKR در کسب‌وکار است که از سال ۲۰۱۰ در این زمینه فعال بوده است. مخصوصاً برای مربیان OKR این کتاب متعلق به قفسه کتاب هر متخصص OKR است؛ شما چیزهای زیادی یاد خواهید گرفت!

— دانیل جی. مونتهگومری، مدیرعامل، استراتژی‌های چاپک

این کتاب نشان‌دهندهٔ اولین جعبه‌ابزار برای مرییان OKR است. لامورت دیدگاهی از پشت‌صحنه به ما نشان می‌دهد که چگونه مریگیری OKR به‌عنوان یک زمینه‌ساز عمل می‌کند. این کتاب مملو از اطلاعات دقیقی است که من برای رسیدن به هدفم برای تبدیل شدن به یک مربی OKR به دنبال آن بوده‌ام.

— دکتر جونو فانگستو، مدیر، *Grow Consulting*، اندونزی

خواندن این کتاب را از ابتدا تا انتها توصیه می‌کنم. سپس می‌توانید با درج دیدگاه‌های خود، تیم‌ها و افرادی را که مریگیری کرده‌اید، بازنگری کنید. لحظات 'آها!' برای من عبارت‌اند از سؤال 'چرا حالا؟' و تفاوت بین نتایج کلیدی و معیارهای سلامت^۱.

— مارک گاندی، مؤسس *G3CFO* و تهیه‌کنندهٔ پادکست *قفسهٔ کتاب CFO*

این کتابی نیست که شما را با OKR آشنا کند؛ بلکه یک کلاس خبرگی در مریگیری OKR است. این کتاب یک کتاب ساختاریافتهٔ دقیق از کل فرایند طراحی و استقرار OKR به‌صورت مرحله‌ای با مثال‌ها و پی‌نوشت عملی است.

— برنی اسمیت، نویسنده، چک‌لیست‌های *KPI* و بنیان‌گذار، برای اندازه‌گیری شاخص‌های کلیدی عملکرد، بریتانیا

فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۲۱	مقدمه
	این کتاب چگونه سازماندهی شده است و چگونه می‌توان از آن به بهترین
۲۳	نحو ممکن استفاده کرد؟
۲۶	داستان‌های شروع آشنایی با OKR
۳۱	روندهایی که مریبان OKR لازم است بدانند
۳۵	تمرین‌های مقدماتی
۳۶	پی‌نوشت
۳۷	فصل ۱. مریبگری OKR چیست؟ چرا در حال حاضر تا این حد مهم است؟
	وضعیت فعلی OKR چطور است و چرا اکنون زمان توسعه مهارت‌های
۳۸	مریبگری OKR است؟
۴۰	مریبگری OKR چیست؟
۴۴	گزیده‌هایی از جلسات مریبگری واقعی OKR
۵۳	تمرین‌ها
۵۵	پی‌نوشت
۵۷	فصل ۲. تعامل مریبگری OKR: فازها، مدت زمان و نقش‌ها
۵۹	مراحل تعامل مریبگری OKR
۶۲	مدت زمان تعامل مریبگری OKR
۶۵	نقش‌ها در تعامل مریبگری OKR
۷۶	تمرین‌ها
۷۷	پی‌نوشت

۷۹	فصل ۳. خط‌مشی فاز ۱: مربیگری استقرار
۸۰	با چرا شروع کنید
۸۳	ده پارامتر عمومی استقرار
۱۳۶	سایر پارامترهای استقرار
۱۳۷	تمرین‌ها
۱۳۸	پی‌نوشت
۱۴۵	فصل ۴. خط‌مشی فاز دوم: آموزش
۱۴۶	با مقدمه و زمینه شروع کنید
۱۴۷	تئوری و کاربرد: دو بخش از کارگاه آموزشی OKR
۱۶۶	تمرین
۱۶۷	پی‌نوشت
۱۷۱	فصل ۵. خط‌مشی فاز سوم: چرخه مربیگری
۱۷۲	مرحله اول: تنظیم و ترازکردن OKR ها
۱۸۹	مرحله دوم: بررسی و پایش
۱۹۴	مرحله سوم: بازخورد و تنظیم مجدد
۲۰۰	مطالعه موردی چرخه مربیگری OKR
۲۱۲	تمرین‌ها
۲۱۳	پی‌نوشت
۲۱۵	پایان سفر شما به عنوان یک مربی OKR
۲۱۶	سؤالاتی که مربیان OKR مطرح می‌کنند
۲۱۹	نمونه جزوه کارگاه OKR
۲۲۰	نمونه‌هایی از نتایج کلیدی غیرمؤثر و مؤثر
۲۲۲	داستان‌هایی از شبکه مربی OKR

۲۳۱	تمرین پایانی: نوشتن یک داستان مربیگری OKR برای سایر مربیان
۲۳۱	پی‌نوشت
۲۳۳	ضمیمه
۲۳۳	پاسخ به سؤالات مقدمه
۲۳۹	پنج شعار مربیگری OKR
۲۴۰	پی‌نوشت
۲۴۱	واژه‌نامه
۲۵۳	دربارهٔ مشارکت‌کنندگان

مقدمه

این اولین کتابی است که به مربیگری OKR اختصاص داده شده است. این مقدمه‌ای برای OKR نیست. من این کتاب را برای مربیان خارجی و داخلی¹ نوشته‌ام که به دنبال ارتقای مهارت‌های مربیگری OKR خود به سطح بعدی هستند. اگر خدمات مربیگری OKR را به مشتریان خود ارائه می‌دهید، یک مربی خارجی OKR هستید. این کتاب مستقیماً با شما صحبت می‌کند. این کتاب شما را قادر می‌سازد تا از مشتریان خود در هنگام راه‌اندازی OKR یا بهبود برنامه OKR موجود خود، بهتر حمایت کنید. اگر در سازمانی کار می‌کنید که از OKR استفاده می‌کند (یا در شرف استفاده است) و وظیفه دارید به سازمان خود کمک کنید تا OKR را به طور مؤثر مستقر کند، شما یک مربی داخلی OKR هستید. اگرچه این کتاب به مربیان خارجی می‌پردازد، مربیان داخلی نیز می‌توانند از آن بهره‌مند شوند.

برای استفاده بیشتر از این کتاب، باید با کتاب‌هایی مانند تمرکز رادیکال، اثر کریستینا وودکه آشنا باشید. اهداف و نتایج کلیدی، کتابی که من با پل نیون تألیف کردم و اندازه‌گیری آنچه مهم است، نوشته جان دوئر. این سه کتاب مقدمه‌ای عالی برای OKR ارائه می‌دهند. آن‌ها اولین لایه اطلاعات، مانند تاریخچه و مزایای اجرای OKR، داستان‌های موفقیت و تمایز بین یک هدف و یک نتیجه کلیدی را پوشش می‌دهند. با این حال، مربیان OKR می‌خواهند نگاه عمیق‌تری داشته باشند. همکاران و مشتریانم پاسخ این سؤالات عمیق‌تر را می‌خواهند. در اینجا ده مثال آورده شده است (پاسخ به این سؤالات در ضمیمه آمده است):

۱. چگونه می‌توانیم OKR را در سازمانی بزرگ با صدها بخش گسترش دهیم؟

1 external and internal coaches

۲. چگونه می‌توانیم OKR سطح تیم را برای اطمینان از هم‌ترازی متقابل عملکردی^۱ به‌جای استفاده از چارت سازمانی برای تعریف تیم‌هایی که OKR را تعریف می‌کنند، تنظیم کنیم؟
 ۳. تیم‌های زیرساختی مانند حقوقی، منابع انسانی و مالی، چگونه می‌توانند از OKR بهره‌مند شوند؟
 ۴. چگونه OKR را در سیستم مدیریت عملکرد خود ادغام کنیم؟
 ۵. چگونه OKR با KPI مقایسه می‌شوند؟
 ۶. چه زمانی OKR ارزش اضافه نمی‌کند؟
 ۷. چگونه اطمینان حاصل کنیم که OKR تفکر تیم را به‌جای دستورات رئیس منعکس می‌کند؟
 ۸. چگونه از OKR که شبیه «لیست کارهای انجام‌شده» هستند، اجتناب کنیم؟
 ۹. اگر برخی از کارمندان درک نمی‌کنند که چگونه می‌توانند به OKR سطح شرکت کمک کنند، چه کاری لازم است انجام شود؟
 ۱۰. چگونه می‌توانم یک کارگاه را برای پیش‌نویس OKR سطح بالا تسهیل کنم؟
- هیچ پاسخ جادویی‌ای برای این سؤالات وجود ندارد که برای هر سازمانی کارساز باشد؛ اما این کتاب ابزارهایی را در اختیار شما قرار می‌دهد تا به این سؤالات و سؤالات دیگر در موقعیت مشتری خود پاسخ دهید. این یک کتاب کاربردی نامیده می‌شود؛ زیرا بر توصیه‌ها، پی‌نوشت و ابزارهایی تمرکز دارد که به شما کمک می‌کند OKR را در این بستر با اطمینان اعمال کنید. برای مثال، این کتاب شامل یک جزوه نمونه است که می‌توانید برای پیش‌نویس OKR، کاربرگ‌های نمونه که سازمان‌ها برای ردیابی OKR خود استفاده می‌کنند و نمونه دستورکار با پی‌نوشتی برای تسهیل کارگاه‌های OKR استفاده کنید.

این کتاب چگونه سازماندهی شده است و چگونه می‌توان از آن به بهترین نحو ممکن استفاده کرد؟

پنج فصل این کتاب یک راهنمای گام به گام برای پشتیبانی از برنامه OKR مشتری شما ارائه می‌دهد. اگرچه این کتاب ممکن است از ابتدا تا انتها خوانده شود، بهتر است از آن به عنوان مرجع استفاده شود که می‌توانید با تسلط بر هر مرحله از تعامل مربیگری OKR به آن بازگردید. هر فصل با مهارت‌هایی که آموزش می‌دهد، شروع می‌شود و با تمرینی برای انتقال محتوا از تئوری به عمل خاتمه می‌یابد. تمرین‌ها فرصتی برای شماست تا منتقدانه به رویکرد مربیگری OKR خود فکر کنید. همچنین این تمرین‌ها به شما کمک می‌کنند تا مفاهیم موجود در این کتاب را درونی کنید تا بتوانید به روش خود مربیگری OKR را برای مشتریان اجرا کنید. اگر مربی فعال OKR هستید، همین‌الان تمرین بازخورد را در انتهای این مقدمه را تکمیل کنید.

فصل ۱ پایه و اساس کل کتاب است. تحلیلی را ارائه می‌دهد که چرا مربیگری OKR در حال حاضر حیاتی است و اولین تعریف جمعی از مربیگری OKR را ارائه می‌دهد.

فصل ۲ تعداد ۹ نقش، سه فاز و مدت زمان توصیه شده برای تعامل مربیگری OKR را خلاصه می‌کند. نقش‌ها شامل این بخش‌ها هستند:

۱. مربی خارجی OKR؛^۱ ۲. حامی اجرایی؛^۲ ۳. مدیر پروژه OKR؛^۳ ۴.
- همهانگ‌کننده OKR؛^۵ ۵. نماینده منابع انسانی؛^۵ ۶. سرپرست تیم؛^۶

1 external OKR coach
 2 executive sponsor
 3 OKR project lead
 4 coordinator OKR
 5 human resources lead
 6 team lead

۷. عضو تیم^۱؛ ۸. پشتیبان نتیجه کلیدی^۲؛ ۹. مربی داخلی OKR^۳.
مراحل شامل:

مربیگری استقرار^۴؛ ۲. آموزش^۵؛ و ۳. چرخه مربیگری^۶ است.

این کتاب راهنمای دقیقی برای هر مرحله به مربیان ارائه می‌دهد.
فصل ۳ یک فصل اجرایی برای فاز اول، آموزش استقرار است که در آن به مشتری خود کمک می‌کنید تا پارامترهای استقرار خود را تعریف کند. به عنوان مربی OKR، ضروری است که این قسمت را یاد بگیرید و بر آن تسلط داشته باشید. این پارامترها را به عنوان پاسخی برای سؤالاتی که باید قبل از انتشار OKR داشته باشید، در نظر بگیرید. ده پارامتر عمومی برای تأیید با هر مشتری وجود دارد:

۱. در چه سطحی OKR را تعیین خواهیم کرد: شرکت، تیم، فردی؟
۲. چند OKR تنظیم خواهیم کرد؟ چگونه اهداف داخلی و خارجی را متعادل خواهیم کرد؟
۳. چگونه به OKR امتیاز می‌دهیم؟ چگونه پیشرفت را به روز خواهیم کرد؟
۴. چرخه OKR چقدر طول می‌کشد؟
۵. سه نوع نتایج کلیدی کدام‌اند؟ آیا نقاط عطف مناسب‌اند؟
۶. کجا OKR را پیش نویس و منتشر و ردیابی می‌کنیم؟
۷. OKR با ارزیابی عملکرد چگونه ارتباط خواهد داشت؟
۸. OKR چه تفاوتی با KPI دارد؟

1 team member
2 key result champion
3 internal OKR coach
4 deployment coaching
5 training
6 cycle coaching

۹. چگونه از هم‌ترازی OKR اطمینان حاصل کنیم؟
۱۰. چگونه مطمئن می‌شویم که اکثریت OKR از پایین به بالا منشأ می‌گیرند؟
۱۱. با در نظر گرفتن این پارامترها، می‌توانید آموزش را طراحی کنید و ارائه دهید.

فصل ۴ دستورالعمل برای فاز دوم، آموزش، است. در این فصل سه نوع کارگاه آموزشی خواهید یافت که مؤثرترین کارایی خود را به همراه برنامه‌های واقعی در این زمینه ثابت کرده‌اند. کارگاه‌ها شور و شوق ایجاد می‌کنند و اغلب مجموعه‌ای از پیش‌نویس‌های OKR را ارائه می‌دهند. با این حال، برای این که یک مربی کارآمد OKR باشید، باید حداقل در یک چرخه OKR به مشتری خود کمک کنید.

فصل ۵ کتاب یک دستورالعمل اجرایی برای مربیگری مشتری شما از طریق سه مرحله در چرخه OKR است:

مرحله اول: تنظیم و تراز کردن OKR؛

مرحله دوم: بررسی و نظارت بر پیشرفت؛

مرحله سوم: بازخورد و تنظیم مجدد.

علاوه بر تجزیه و تحلیل هر مرحله و سؤالاتی که در طول مسیر باید پرسید، این فصل شامل گزیده‌هایی از جلسات مربیگری واقعی و یک مطالعه موردی است که یک OKR را در هر مرحله از چرخه دنبال می‌کند. در پایان یک پیش‌نمایش محتوایی وجود دارد که منحصراً برای اعضای شبکه مربیگری OKR در دسترس است.

این محتوا شامل موارد زیر است:

۱. سؤالاتی که مربیان OKR مطرح می‌کنند؛

۲. نمونه جزوهٔ پیش‌نویسی که می‌توانید بلافاصله با مشتریان استفاده کنید؛

۳. نمونه نتایج کلیدی غیرمؤثر و مؤثر. ماکتاب را با دو داستان به پایان می‌بریم که منعکس‌کنندهٔ درس‌های آموخته‌شده با مفاهیم حیاتی برای مریبان OKR است. با این مرور کلی مسیر، بیایید با یکدیگر همراه شویم.

داستان‌های شروع آشنایی با OKR

وقتی کریستینا وودکه، نویسندهٔ کتاب تمرکز رادیکال را ملاقات کردم، از من خواست که توضیح دهم که چگونه و چرا وارد OKR شدم. من این گفت‌وگو را بسیار ارزشمند یافتم. این اولین باری بود که فکر کردم چرا مربی OKR شده‌ام. کریستینا پیشنهاد کرد که به اشتراک‌گذاری داستان‌های شروع OKR فرصتی عالی برای شروع، هنگام ملاقات با سایر مریبان OKR است. بنابراین هر زمان که یک همکار مربی OKR را می‌بینم، با داستان‌های آغاز آشنایی شروع می‌کنم. هم‌اکنون داستان خودم را به اشتراک می‌گذارم و امیدوارم شما نیز داستان خودتان را به اشتراک بگذارید. [۲]

داستان شروع کردن OKR من به دوران تحصیلات تکمیلی برمی‌گردد. در اواخر دههٔ ۱۹۹۰ در دانشگاه استنفورد، فردی بیست‌وچندساله بودم که روی مدرک دکتری‌ام در رشتهٔ علوم مدیریت و مهندسی کار می‌کردم. دورهٔ آموزشی خود را به پایان رساندم و در شرف شروع تحقیق برای پایان‌نامه‌ام بودم. در مواجهه با چندین سال دیگر برای زندگی با درآمد دستیار آموزشی و افزایش هزینهٔ مسکن در محوطهٔ دانشگاه استنفورد، تصمیم گرفتم تحصیلات تکمیلی را رها کنم و شغلی بیابم. من در یک شرکت مشاورهٔ مدیریت پیشرو مشغول به کار شدم. اما ناامید از تأیید مایکل فهلینگ^۱، مشاور دانشگاهی‌ام بودم. از مایکل پرسیدم: «آیا قبول کردن این شغل برایم خوب است؟ تأیید می‌کنید؟»

مایکل پاسخ داد: «تا زمانی که فرصتی برای تأمل انتقادی داشته باشید، عالی عمل خواهید کرد.»

مایکل خیلی درست می‌گفت. در سال اول، شرکت مشاوره از من خواست ۸۰ ساعت در هفته کار کنم؛ من فرصتی برای تأمل نداشتم. ساعت‌های بسیاری را صرف ویرایش اسلایدهای پاورپوینت، پیوند دادن جداول در پایگاه‌های داده و ساختن ماکروها در صفحات گسترده کردم. فقط به انجام هرکاری که از من خواسته شد، ادامه دادم. مهارت‌های عملی را توسعه دادم؛ اما زمانی برای تأمل انتقادی نداشتم؛ بنابراین آنجا را ترک کردم و به یک استارت‌آپ دات‌کام با بودجه خوب پیوستم.

پس از یک دهه کار، ابتدا به عنوان مشاور مدیریت و بعداً برای استارت‌آپ‌های دات‌کام، جفری ال. واکر^۱ مرا در سال ۲۰۱۰ با OKR آشنا کرد. جف بنیان‌گذار اوراکل اپلیکیشن^۲ بود و بعداً در طول رشد سریع اوراکل در اواخر دهه ۱۹۸۰ به عنوان CFO خدمت کرد. جف از OKR در اوراکل استفاده کرد. مهم‌تر از همه، او به من یاد داد که چگونه با تأکید بر نتیجه مطلوب به جای فهرست کردن همه پروژه‌ها و وظایفی که در لیست کارها برای انجام دادن هستند، مؤثرتر ارتباط برقرار کنم. با راهنمایی جف، کارم را با مدل OKR در سال ۲۰۱۱ آغاز کردم.

اولین تعامل با OKR به منظور کسب درآمد با درخواست پشتیبانی از ایجاد شاخص‌ها و داشبوردهای عملکرد برای ده‌ها بخش در چندین واحد تجاری آغاز شد. مشتری‌ام یک سند استراتژی بیست‌صفحه‌ای را با شاخص‌ها، ستون‌های استراتژیک و اولویت‌ها برایم ارسال کرد. بعد از خواندن سند احساس کردم گم شده‌ام. بنابراین من سند را چندین بار خواندم و آن را به چارچوب OKR ترجمه کردم. وقتی استراتژی را به صورت مجموعه‌ای از چهار OKR در یک صفحه به مدیرعامل و مدیر مالی ارائه کردم، آن‌ها از من خواستند که دقیقاً همان سند OKR را برای هر واحد تجاری و بخش ایجاد کنم.

1 Jeffrey L. Walker

2 Oracle Applications

تفکر انتقادی که در طول جلسات مربیگری OKR من با این مشتری رخ داد، نقطه عطفی در حرفه من بود. برای اولین بار مشغول یک فعالیت کاری بودم که می‌توانست بازی را تغییر دهد. تقریباً همهٔ چهل مدیر در دورهٔ اول مربیگری OKR پولی ام بازخوردهایی به من دادند که ده برابر بیشتر از هر بازخوردی بود که تا به حال دریافت کرده بودم. من به دستاورد بزرگی رسیدم: به جای مدل قدیمی سؤال کردن برای به دست آوردن داده‌ها به منظور ایجاد یک مدل مالی برای رئیسشان، مجموعهٔ متفاوتی از سؤالات را معرفی کردم، سؤالاتی که چنین مدیرانی باید از خود بپرسند. در اینجا چند نمونه آورده شده است:

- چرا تیم ما وجود دارد؟
 - مهم‌ترین هدف تیم ما برای تمرکز بر سه ماههٔ پیش رو چیست؟
 - چگونه متوجه می‌شویم که به هدف رسیده‌ایم؟
- این سؤالات دقیقاً همان سؤالاتی است که جف واکر هنگام معرفی OKR از من پرسید. این‌ها دنیای مرا تکان دادند و تأمل انتقادی را که پروفیسور فلهینگ از آن حمایت می‌کرد، ایجاد کردند. متوجه شدم که مربیان و مربیان بزرگ تمایل دارند به جای مشاوره، بر مطرح کردن سؤال تأکید کنند.

از آن جاکه هیچ فرصت شغلی‌ای برای مربی OKR وجود نداشت، من به بهترین گزینهٔ بعدی رضایت دادم: به بترورکز، یک شرکت نرم‌افزاری OKR، پیوستم. احساس کردم که پیوستن به تیم پنج نفرهٔ بترورکز که در مرحلهٔ استارت‌آپ از پیش سرمایه‌گذاری شده بود، فرصت بزرگی بود که به دنبالش بودم. تنها چند ماه پس از پذیرفتن پیشنهاد شغلی، جان دوئر، سرمایه‌گذار افسانه‌ای سیلیکون ولی و مروج OKR، موافقت کرد که ۱۲ میلیون دلار در شرکت جوان ما سرمایه‌گذاری کند، بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاری او پس از گوگل.

من به مشتریان بترورکز آموزش دادم تا به آن‌ها کمک کنم OKR را در نسخهٔ اولیهٔ نرم‌افزار ما تعریف و بارگذاری کنند. من تقریباً دو روز با یک مشتری برای آموزش چندین

تیم وقت گذاشتم. درحالی که بازخورد این مشتری کاملاً مثبت بود، مدیرعامل پِترورکز راضی نبود. شرکت‌های نرم‌افزاری با ارائه فناوری‌های مقیاس‌پذیر، نه خدمات زمان‌بر، ارزش‌های بزرگی کسب می‌کنند. پِترورکز از من انتظار آموزش دادن همه تیم در چند ساعت را داشت، نه آموزش برخی از تیم‌ها طی چند روز!

بنابراین پِترورکز را در سال ۲۰۱۴ ترک کردم، OKR.com را راه‌اندازی کردم و تصمیم گرفتم روی مربیگری OKR تمرکز کنم. درحالی که احساس می‌کردم در مسیر خوبی حرکت می‌کنم، با سه چالش مواجه شدم:

۱. منبع درآمد ثابتی نداشتم؛
 ۲. پیدا کردن مشتریانی که به دنبال مربیگری OKR بودند، آسان نبود؛
 ۳. هیچ بودجه‌ای برای بازاریابی نداشتم.
- در آن زمان، تقریباً هیچ‌کس درباره OKR چیزی نشنیده بود؛ بنابراین تصمیم گرفتم رؤیاهای خود را به تعویق بیندازم و کارهای مشاوره‌ای غیرمرتبط با OKR را انجام دهم. چیزی درست نبود؛ بنابراین به جف واکر برگشتم.

جف: تنها کاری که به نحو احسن انجام می‌دهید و ارزش تجاری درخور

توجهی نیز دارد چیست؟

من: مربیگری OKR.

جف: به طور متوسط چند ساعت در هفته این مربیگری OKR را انجام

می‌دهید؟

من: سه تا چهار ساعت.

جف: چرا آن را تبدیل به سی تا چهل ساعت نمی‌کنید؟

من: راهی برای انجام این کار وجود ندارد. مشتریانم برای ساخت مدل‌های

مالی به من پول می‌دهند.

جف: انجام این کارها را متوقف کنید و روی مربیگری OKR تمرکز کنید.

اگر نمی‌توانید برای انجام آن پولی دریافت کنید، فقط آن را به صورت

رایگان انجام دهید. انجام هرچه بیشتر جلسات، رایگان یا پولی، را هدف خود قرار دهید. اگر ارزشی برای کسب‌وکارها ایجاد کنید، مردم حاضرند برایش پول پرداخت کنند. اگر بتوانید ارزش شایان توجهی ارائه دهید، متوجه خواهید شد که بازار واقعاً چقدر بزرگ است.

پس از این تعامل کوتاه، چالش جف را پذیرفتم. شروع کردم به ارائه آموزش رایگان OKR به هرکسی که یک ساعت از وقتش را به من بدهد. ده‌ها نمونه از این جلسات مربیگری رایگان را ضبط کردم. هر ضبط را مرور کرده و بخش‌های خاصی را رونویسی کردم. با استفاده از تمرین بازتابی ستون چپ (LHC) که پروفیسور فهلینگ^۱ در استنفورد به من معرفی کرد، [۴] جاهایی را که گیر می‌کردم یا به پیشرفت‌هایی دست می‌یافتم، تجزیه و تحلیل کردم. مدتی برایم طول کشید؛ اما در نهایت ارزش مربیگری OKR را تأیید کردم. در اواسط سال ۲۰۱۴، ۱۰۰ درصد روی مربیگری OKR متمرکز بودم. در سال ۲۰۱۵ سود کمی داشتم؛ ولی سال ۲۰۱۶ اولین سال واقعاً سودآور من بود و همچنین سالی بود که کتابی دربارهٔ OKR تألیف کردم. تا سال ۲۰۱۸، به سختی توانستم تقاضای خدمات مربیگری را برآورده کنم. بنابراین تیمم را با همراهی دیگران یا پوچیان گسترش دادم. [۵] با ایجاد موفقیت با دیگران، شروع کردم به راهنمایی سایر مربیان OKR. تا سال ۲۰۱۹، مربیان OKR از سرتاسر جهان برای مشاوره در خصوص نحوه ارائه مربیگری OKR به مشتریان خود به من مراجعه کردند.

این کتاب حاوی محتوای اساسی است که شما برای این که یک مربی کارآمد OKR باشید، به آن نیاز دارید. این براساس پروژه‌های مربیگری OKR با صدها سازمان در طول دهه گذشته و همچنین ورودی‌های جامعهٔ مربیان OKR است. استفاده از «من» به من اشاره دارد، بن لامورت^۲. استفاده از «ما» به کل تیم مربیگری OKR.com اشاره دارد.

1 Professor Fehling

2 Ben Lamorte

روندهایی که مربیان OKR لازم است بدانند

کتاب ۲۰۱۶، اهداف و نتایج کلیدی که امروز هم کاربرد دارد. ما از آن زمان چیزهای زیادی یاد گرفته ایم و تغییرات بزرگی را دیده ایم. در اینجا شش روند درحال توسعه آورده شده است که ما معتقدیم قبل از پرداختن به اصول مربیگری OKR باید بدانید:

۱. سازمان‌ها بحث تنظیم OKR را در سطح فردی به تعویق می‌اندازند. در سال ۲۰۱۶،

تقریباً نیمی از مشتریان ما از همان ابتدا می‌خواستند OKR را در سطح شرکت و در سطح تیم و در سطح فردی ایجاد کنند. [۶] اکنون، بیشتر سازمان‌ها این ایده را پذیرفته‌اند که ما باید با تعریف OKR در بالاترین سطح ممکن و به صورت آزمایشی با چندین تیم، قبل از در نظر گرفتن OKR در سطح فردی شروع کنیم. تقریباً همه مشتریان ما موافق‌اند که هرگز نباید از همه افراد بخواهیم OKR را تعریف کنند (در سطح فردی). این پیشرفت بزرگی از دیدگاه ماست. فصل ۳ سطح تنظیم یا ایجاد OKR را در یک سازمان تجزیه و تحلیل می‌کند.

۲. سازمان‌ها زمان بیشتری را برای استقرار OKR در نظر می‌گیرند و از رویکرد خزیدن،

راه رفتن، دویدن استفاده می‌کنند. در سال ۲۰۱۶، تعداد زیادی از سازمان‌ها درخواست یک پروژه مختصر OKR کردند که ممکن است شامل یک یا دو جلسه گفت‌وگو همراه با یک کارگاه آموزشی در محل بدون نیاز به آموزش مداوم OKR باشد. اکنون، تقریباً همه افرادی که به دنبال OKR هستند، درخواست یک برنامه پشتیبانی مداوم را دارند تا اطمینان حاصل شود که سازمانشان با OKR در طول حداقل یک دوره کامل، موفق به اجرای آن می‌شود. فصل ۲ توضیح می‌دهد که چگونه ما هشت تا دوازده ماه را مدت زمان ایدئال برای تعامل مربیگری OKR در نظر گرفته ایم.

۳. تعریف OKR به عنوان یک «چارچوب تفکر انتقادی» حتی در سازمان‌هایی که

رسماً OKR را به عنوان مدل هدف‌گذاری خود قبول نمی‌کنند، طنین انداز است. [۷] برخی از مشتریان ما درحال استفاده از نظم و انضباط مربیگری OKR برای

بهبود سیستم‌های تعیین هدف موجود و غیر OKR خود هستند. در واقع، چندین مشتری معتبر ما سیستم‌های هدف‌گذاری مانند KPI، MBO و یا کارت امتیازی متوازن را در حال حاضر دارند؛ اما احساس می‌کنند چیزی از دست رفته است. آن‌ها می‌خواهند OKR را معرفی کنند؛ اما احساس می‌کنند که معرفی یک سیستم دیگر ممکن است یک گام به عقب باشد، براساس این نگرانی مشروع که افزودن کلمات اختصاری و اصطلاحات بیشتر به سیستم هدف‌گذاری موجودشان احتمالاً هزینه‌های اضافی را افزایش دهد. با وجود این، این سازمان‌ها از ما می‌خواهند که کارکنان خود را آموزش دهیم تا بر نتایج تمرکز بیشتری داشته باشند، کار خود را به استراتژی متصل کنند یا حتی به طور کلی در نوشتن اهداف بهتر شوند.

در این مواقع، ما مربیگری OKR را به سازمان‌هایی وارد می‌کنیم که تصمیم می‌گیرند به طور رسمی از OKR استفاده نکنند. ما به کارکنان توضیح می‌دهیم که به عنوان مربیان OKR، سؤالات ساختاریافته‌ای می‌پرسیم که برای بهبود فرایند تعیین هدف موجود طراحی شده‌اند. این‌ها نمونه‌هایی از سؤالات بنیادی OKR هستند:

- چرا این هدف اکنون تا این اندازه مهم است؟
- چگونه اطمینان می‌یابید که در پایان سه ماهه به هدف خود رسیده‌اید؟
- نتیجه موردانتظار از کار چیست؟

این سؤالات کارکنان آن‌ها را وادار می‌کند تا در بازخورد انتقادی شرکت کنند و به ناچار به بهینه‌سازی سیستم هدف‌گذاری موجود خود کمک می‌کنند؛ حتی اگر ما آن را OKR نمی‌نامیم. هنگام کار با چنین مشتریانی، ما به جای اتخاذ رویکرد مرحله‌ای که در فصل‌های ۳، ۴، و ۵ ذکر شده است، مربیگری ویژه‌ای را براساس موقعیت ارائه می‌دهیم.

۴. تعداد OKR که یک سازمان تعریف می‌کند، در حال کاهش است. در سال ۲۰۱۱، ما اغلب «۵-/+۲» را به عنوان راهنمایی برای تعداد بهینه اهدافی که یک سازمان باید تعیین کند، می‌شنیده‌ایم که به سه عدد به عنوان حداقل، پنج عدد به عنوان معمولی و هفت عدد به عنوان حداکثر توصیه شده ترجمه می‌شود. تا سال ۲۰۱۶، اکثر مشتریان ما سه تا پنج عدد را هدف قرار داده‌اند که هرکدام سه تا پنج نتیجه کلیدی داشته است. از سال ۲۰۲۰، تقریباً همه مشتریان ما حداکثر سه هدف را تعریف کرده‌اند که هرکدام تنها دو تا چهار نتیجه کلیدی داشته است. ما این را پیشرفت خوبی می‌دانیم؛ زیرا OKR اغلب برای ایجاد تمرکز در نظر گرفته شده است.
۵. «توصیف اهداف» با «چرا اکنون؟» جایگزین می‌شود. در سال ۲۰۱۶، ما توصیه کردیم که بعد از هر هدف، یک «توصیف هدف» قرار دهیم. تا اواسط سال ۲۰۱۸، همه مشتریان ما «چرا اکنون؟» را به جای توصیف هدف پذیرفتند. آن‌ها در سه تا پنج جمله توضیح می‌دهند که چرا هدف در حال حاضر بسیار مهم است. تأکید بر «چرا اکنون؟» تمایل به آموزش و ایجاد انگیزه در نیروی کار دارد. این مرحله قبل از انجام فرایند وقت‌گیر تهیه پیش‌نویس نتایج کلیدی، هم‌راستایی با ماهیت هدف را تضمین می‌کند.
- شروع با «چرا اکنون؟» فرصتی عالی برای افزودن ارزش به عنوان مربی است. تعدادی از مشتریان ما گزارش می‌دهند که روشن شدن درباره این که چرا هر هدف در حال حاضر بسیار مهم است، بزرگ‌ترین مزیت برنامه OKR آن‌هاست. رهبران اغلب OKR را قبل از ارائه نتایج کلیدی در یک اسلاید کامل، با ارائه هدف و تحلیل «چرا اکنون؟» اعلام می‌کنند.
۶. چرخه OKR در حال انتقال به چهار ماه است. مدت زمان چرخه پیش‌فرض OKR هنوز دوره سه‌ماهه است. با این حال، از ابتدای سال ۲۰۱۹، تقریباً نیمی از مشتریان ما دوره‌های چهارماهه را برای جلوگیری از مشکلات ناشی از تعطیلات و محدودیت‌های

سه ماهه انتخاب کرده‌اند. سازمان‌ها در یک چرخه سه ماهه معمولاً Q1 OKR خود را در اواسط یا حتی اواخر فوریه اعلام می‌کنند و به آن‌ها فقط چند هفته قبل از زمان پیش‌نویس Q2 OKR فرصت می‌دهد. آن‌ها اغلب در ماه جولای به خاطر تعطیلات تابستانی با تأخیر دیگری مواجه می‌شوند. علاوه بر تأخیرهای مربوط به تعطیلات، آن‌ها فشار ناشی از محدودیت‌های فصلی را نیز احساس می‌کنند.

تیم فروش اغلب بر بستن معاملات نزدیک پایان سه ماهه متمرکز است. تیم‌های دیگر مانند امور مالی ممکن است با بسته شدن حساب‌ها با شروع یک دوره سه ماهه سرشان خیلی شلوغ شود. معرفی یک فرایند فصلی دیگر با کار بیشتر ممکن است طاقت‌فرسا باشد و محدودیت‌های سه ماهه را تشدید کند.

تیم‌هایی که از یک چرخه سه ماهه به یک چرخه چهارماهه حرکت می‌کنند، ترجیح می‌دهند هر سال سه دوره OKR را به جای چهار دوره برگزار کنند.

این کتاب درخصوص این شش روند و موارد دیگر توضیح می‌دهد. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، هر بخش با یک تمرین به پایان می‌رسد. اگر می‌خواهید این تمرین‌ها را کنیند و فصل ۱ را بخوانید، مشکلی نیست. با این حال، تمرین زیر به دلیلی اول آورده شده است. این فرصتی است برای به اشتراک گذاشتن شروع داستان خود و آنچه باعث شد این کتاب را انتخاب کنید.

تمرین مقدماتی

داستان شروع آشنایی شما با OKRs چیست؟
از پی نوشت زیر استفاده کنید یا به سادگی هر آنچه را به ذهنتان می رسد، بنویسید تا درخصوص سفر OKRs خود تاکنون فکر کنید.

چرا می خواهید مربی OKRs شوید؟

چگونه می توانید تجربیات خود را با مربیان و / یا مربیان در طول تحصیل و شغل حرفه ای خود به عنوان مربی OKRs مرتبط کنید؟

آیا تا به حال مربی OKRs بوده اید که توسط مربی دیگری راهنمایی دریافت کرده باشید؟
تأثیری را که می خواهید به عنوان مربی OKRs داشته باشید، چیست؟ چگونه می توانیم این تأثیر را اندازه گیری کنیم؟

◀ پاداش: داستان OKRs خود را به Ben@OKRs.com ارسال کنید و در قسمت موضوع عبارت OKRS ORIGIN STOR MY را درج کنید. سپس می توانیم گفت وگو را آغاز کرده و راه های همکاری را بررسی کنیم.