

Radical Focus.
Achieving Your
Most Important
Goals with
Objectives and Key
Results (OKRs)
Christina Wodtke



Радикальный фокус

Достижение ваших самых
важных целей с помощью
ключевых результатов (OKR)

Кристина Водтке

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:
Радикальный фокус. Достижение
ваших самых важных целей с
помощью ключевых результатов
(OKR). Кристина Водтке**

«Смарт Ридинг»

2021

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Радикальный фокус. Достижение ваших самых важных целей с помощью ключевых результатов (OKR).

Кристина Водтке / Smart Reading — «Смарт Ридинг»,
2021 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Это саммари – сокращенная версия книги «Радикальный фокус. Достижение ваших самых важных целей с помощью ключевых результатов (OKR)»

Кристины Водтке. Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. Книга Кристины Водтке «Радикальный фокус. Достижение ваших самых важных целей с помощью ключевых результатов (OKR)» посвящена методу, который связывает корпоративную стратегию с целями команд и сотрудников. Это книга-притча, в которой Водтке проводит читателя через вымышленную историю чайного стартапа Ханны и Джека. Получив ультиматум от своего единственного инвестора, они учатся радикальной фокусировке, поиску целей и расчету измерителей их достижения (Key Results). Во второй части книги описан сам метод и способы корректировки системы OKR относительно контекста любой компании, что делает уроки Ханны и Джека понятными для читателей.

Содержание

Производительность измеряется результатами	6
Привязка действий к цели	8
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Радикальный фокус. Достижение ваших самых важных целей с помощью ключевых результатов (OKR). Кристина Водтке

Автор:

Christina Wodtke

Оригинальное название:

Radical Focus. Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results (OKRs)

www.smartreading.ru

Производительность измеряется результатами

Технологические прорывы и скорость современных изменений постоянно порождают новые инструменты и алгоритмы управления бизнесом. Год от года они становятся более продвинутыми, постоянно масштабируются, помогая компаниям двигаться к своим целям все быстрее и эффективнее. ***Все это – результат управления эффективностью, которое совершенствуется различными компаниями и гуру бизнеса на протяжении многих лет.***

Управление по целям (англ. Management by Objectives, MBO) – одна из таких концепций, которая основана на двух основополагающих принципах:

1. Не говорите людям, как делать, скажите, каких результатов вы от них ждете. И они удивят вас своими достижениями.

2. При решении любой бизнес-проблемы измеряйте производительность достигнутыми результатами.

Система целеполагания (англ. Objectives and Key Results, далее OKR) – составная часть MBO, она позволяет выстраивать дерево целей по всей организации, начиная со стратегического уровня и заканчивая индивидуальными целями сотрудников.

► **Цель** (англ. Objectives) выражает ключевую ценность для бизнеса и отвечает на вопрос «что?».

► **Ключевые результаты** (англ. Key Results, далее KR) отвечают на вопрос «как?», максимально конкретизируя действия. Это измерители (метрики) достижения цели.

Иными словами, ***цель имеет качественные характеристики, а KR – количественные.*** Цель устанавливается на конкретный период времени, обычно на квартал или год, а KR демонстрируют, достигнута ли она к финальной дате, приблизилась ли команда к ней или отдалилась от нее.

Кто использует OKR

Стартапы, чаще всего в высокотехнологичных отраслях. Команда должна работать в четко определенном направлении, чтобы быстро расти и привлекать инвестиции до того, как иссякнет первоначальный капитал. Применение OKR помогает им держаться в фарватере запланированных результатов, а инвесторы видят, что люди знают свое дело.

Компании среднего бизнеса, находящиеся в стадии интенсивного роста. В этом случае OKR не только создает синергию, но и синхронизирует бизнес-процессы вертикально и горизонтально.

Крупные компании. Метод помогает им сплотить коллектив, поощряет самостоятельность при общем стремлении к достижению главных целей бизнеса. Особенно это актуально при развитии новых направлений или при диверсификации бизнеса.

О важности радикальной фокусировки

В Кремниевой долине Кристина Водтке не раз сталкивалась на своих консультациях с инициаторами стартапов. Они считали, что их «большая идея» – самое главное, что у них может быть. Но на самом деле самое главное – это умение воплотить идею в реальность. Еще труднее найти правильную форму представления идеи, чтобы потребители поняли ее ценность и вдохновились заплатить за нее. Это настолько сложно, что часто требуются специальные люди, которых надо найти, объединить в

команду. Нужно также разработать с ними совместный план действий и держать их всех сосредоточенными на том, ради чего они, собственно, собрались.

Эффективное применение OKR во многом зависит от правильного определения **критериев успеха компании, команд и каждого сотрудника. Они должны быть основаны на ценности услуги/продукта, а не на рутинных действиях.** Это помогает фокусироваться на результате, а не на обязанностях.

OKR без миссии, как реактивное топливо без двигателя

Большинство стартапов сопротивляются созданию миссии, хотя все они хотят изменить мир, а не просто заработать. А это значит, что миссия у них есть, просто они ее еще не сформулировали. В какой-то момент предприниматели начинают понимать, что миссия – не формальность, она ставит команду на рельсы. А OKR в этом случае обеспечивает нужный фокус и контрольные вехи.

Ханна и Джек начинали как мечтатели и хотели, чтобы в их любимом кафе был качественный чай. Потом они поняли, что существует рынок, на котором немало компаний с такими же целями. Встал другой вопрос: как им создать собственную узнаваемость среди конкурентов? И они потратили немало времени на поиск своей миссии. Наконец, итоговая формулировка стала такой: «Поставляя только отличный чай людям, которые его любят». Ханна и Джек решили не доводить фразу до уровня поэтического произведения и выразили ее простыми запоминающимися словами, придав им импульс руководства к действию.

Хорошая миссия должна быть выражена ясно, чтобы каждый в компании мог держать ее в своей голове.

Например, в Google видят свою миссию так: «Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной», а миссия Amazon – «Быть самой клиентоориентированной компанией на Земле».

Миссия и OKR имеют много общего: они вдохновляют и запоминаются. Главное их различие – масштабирование цели во времени. Цель устанавливается на квартал, в больших компаниях – на год. А миссия живет долгие годы.

Привязка действий к цели

У каждой компании, даже очень успешной, есть рубежи, которые она по тем или иным причинам не может преодолеть: выход на новый рынок, создание инновационного продукта, развитие новой корпоративной компетенции.

Вот причины, почему руководители боятся внедрять OKR.

1. Наличие слишком большого количества конкурирующих целей, которые кажутся руководству одинаково ключевыми. Слишком сложно, особенно в больших компаниях с разветвленной структурой, расставить приоритеты и сосредоточить персонал на самом главном.

2. Отсутствие у руководства понимания, что имеет действительно стратегически важное значение для бизнеса. Как показывает практика, **то, что важно, редко бывает срочным, а то, что срочно, редко бывает важным**. Давление срочности не позволяет увидеть предпринимателям главное: самое важное до сих пор живет в завтрашнем дне.

3. Страх проиграть. Успешность имеет одну универсальную характеристику: пытаться снова и снова. Но далеко не все к этому готовы. Не надо слепо повторять одно и то же. Наоборот, нужно постоянно отслеживать, что сработало, а что нет, чтобы в следующий раз усилить успешные решения и не повторять ошибок.

4. Не внедрив идеологию OKR в головы сотрудников, использовать метод бессмысленно. Но если руководство компании склонно сохранять привычный образ действий, то новые обязательства по внедрению метода OKR, связанные с большой и регулярной работой с подчиненными, вызывают у них дискомфорт.¹

Джефф Вайнер, генеральный директор LinkedIn, после выбора цели сосредоточился на том, чтобы она звучала везде и во всех форматах, внедряясь в умы членов его команды. Он вплел эти напоминания в каждый аспект деятельности компании. Она упоминалась на статусных встречах, стратегических сессиях, в электронных рассылках, его личных выступлениях. Все проекты так или иначе оценивались относительно соответствия достижению поставленной цели. В какой-то момент он понял, что очень устал говорить про это. Но именно тогда Джефф Вайнер заметил, что люди его услышали и уже живут этой целью.

Действительно, эта довольно агрессивная методология поначалу связана с существенным дискомфортом. Не так просто в водовороте текучки «вшить» OKR в деятельность команд и специалистов, определить нужный ритм регулярных собраний на всех уровнях, следить за динамикой достижения цели, корректировать планы и пр.

¹ Читайте саммари книги Шона Кови, Криса Макчесни и Джима Хьюлинга «Как достичь цели. Четыре дисциплины исполнения».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.