

Зміст

Передмова. Ларі Пейдж	9
-----------------------------	---

Частина перша. **ОКР** у дії

1. Google, познайомся з ОКР	15
2. Творець ОКР	30
3. Операція Crush. Історія Intel	45
4. Суперздібність № 1. Зосередженість і відданість пріоритетам	57
5. Зосередженість. Історія Remind	67
6. Відданість. Історія Nuna	78
7. Суперздібність № 2. Скерованість і поєднання у командній роботі	86
8. Скерованість. Історія MyFitnessPal	98
9. Поєднання. Історія Intuit	109
10. Суперздібність № 3. Відстеження підзвітності	120
11. Відстеження. Історія Фондації Гейтсів	132
12. Суперздібність № 4. Сягати надзвичайних результатів	139
13. Амбітна ціль. Історія Google Chrome	148
14. Сягати. Історія YouTube	157

Частина друга. Новий світ роботи

15. Безперервне управління продуктивністю: OKR і CFR	177
16. Відмова від річних оглядів ефективності. Історія Adobe	189
17. Щодень випікати ліпше. Історія Zume Pizza ...	196
18. Культура	210
19. Зміна культури. Історія Lumeris	220
20. Зміна культури. Історія Боно і кампанії ONE	230
21. Наступні цілі	240
 Присвята	 242
Джерело 1. Правила OKR у Google	253
Джерело 2. Типовий цикл OKR	262
Джерело 3. Загальні обговорення: Обговорення ефективності	264
Джерело 4. Підсумки	267
Джерело 5. Додаткова література	273
Подяки	275
Примітки	280

1 Google, познайомся з ОКР

Якщо не знаєш куди йдеш, можеш прийти не туди.

Йогі Берра

Компанія орендувала будинок два місяці тому, коли приміщення над крамницею морозива в центрі Пало-Альто стало замалим. За два місяці до того я зробив найбільшу ставку за дев'ятнадцять років досвіду венчурного капіталіста — 11,8 мільйона доларів за 12 % стартапу, який заснували двоє виключених зі Стенфорду студентів. Я приєднався до керівництва Google. Я взяв на себе зобов'язання, фінансове й емоційне, зробити все можливе і допомогти Google досягти успіху.

Менше ніж за рік по цьому компанія Google поставила за мету: «впорядкувати інформацію з усього світу, зробити її всебічно доступною та корисною». Декому це може здатися грандіозним, проте я вірив у Ларі Пейджа та Сергея Бріна. Вони були впевненими в собі, навіть занадто, але водночас допитливими та вдумливими. Вони вміли слухати й використовувати почуте.

Сергей був буйним, метушливим, вельми самовпевненим і здатним пов'язати непоєднувані ідеї в єдиний клубок. Цей радянський іммігрант був хитрим винахідливим переговорником і принциповим лідером. Сергей — невгамовний, завжди прагнув більшого; під час зустрічі він міг запросто впасти на підлогу, аби зробити кілька відтискань.

Ларі був спадковим інженером, сином піонера інформатики. Він був м'яким нонконформістом, відчайдухом з надважливою

метою: зробити інтернет більш експоненціально релевантним. Поки Сергій продавав технології, Ларі працював над продуктом і мріяв про неможливе. Думками він ширяв у небі, але ногами стояв на землі.

Раніше того самого року, коли вони вдвох переконували мене в Kleiner Perkins, їхня презентація в PowerPoint мала всього сімнадцять слайдів, і лише два з них з цифрами. (Було також три слайди з коміксами, як я пригадую, для наочності.) Хоча вони уклали дрібну угоду з Washington Post, Google ще не збагнув цінності реклами, таргетованої за ключовими словами. Коли в мережі з'явився вісімнадцятий пошуковий двигун, компанія вже сильно пасла задніх. Так довго стартувати, а отже — здавати територію конкурентам, зазвичай є вироком, особливо у технологіях¹.

Але це не завадило Ларі прочитати мені лекцію про кепську якість пошуку сьогодні, як його можна поліпшити і як він поліпшиться завтра. Вони із Сергеем не мали жодного сумніву, що прорвуться, попри відсутність бізнес-плану. Навіть у бета-версії їхній алгоритм PageRank був набагато ліпшим за конкурентів.



Ларі Пейдж і Сергій Брін у колиці Google — гаражі в Менло-Парк на Санта Маргарита, 232, 1999 рік.

Я їх запитав: «Як ви вважаєте, наскільки це перспективно?». Для себе я вже все підрахував: якби все пішло за планом, ринкова капіталізація Google могла сягнути мільярда доларів. Та я хотів почути їхні сподівання.

— Десять мільярдів доларів, — відповів Ларі.

— Ти маєш на увазі ринкову капіталізацію, так? — уточнив я.

— Ні, це не ринкова капіталізація, це доходи, — відповів Ларі.

Я був приголомшений. Я мало не впав зі стільця. Припускаючи стабільний темп зростання прибуткової технологічної фірми, доходи в розмірі 10 мільярдів доларів передбачали 100 мільярдів доларів ринкової капіталізації. Це був рівень Microsoft, IBM та Intel. Це були істоти, екзотичніші за єдинорога. Ларі не хизувався, він був спокійним і розсудливим. Я не сперечався з ним; мене це вразило. Він і Сергій були налаштовані змінити світ, і я вірив, що це дуже серйозно.

Задовго до Gmail, Android або Chrome, Google кипів від великих ідей. Засновники були зятими мрійниками і надзвичайно енергійними підприємцями. Їм лише бракувало досвіду управління². Для того щоб Google мав реальний вплив або міг зростати, вони мусили навчитися робити непростий вибір. Щоб вистояти в бурі конкуренції, вони потребували зосередженої на вірному шляху команди. З огляду на їхню готовність до ризику, їм варто було добре підготуватися до невдачі, щоби потім швидше від неї оговтатися³.

Не в останню чергу їм були потрібні своєчасні релевантні дані. Щоб відстежувати прогрес. Щоб визначити те, що має значення.

Отже, того теплого дня в Маунтін-В'ю я прийшов у Google з подарунком — нагостреним інструментом для досягнення досконалого результату. Вперше я застосував його в 1970-ті роки, коли був інженером у Intel, де Енді Гроув, найвеличніший керівник своєї та, зрештою, будь-якої епохи, керував найзлагодженішою компанією, яку я коли-небудь бачив. З моменту приєднання до Kleiner Perkins, венчурної фірми в Менло-Парк,

я проповідував Євангеліє від Ґроува по всіх усядах, у п'ятдесяти компаніях, ба навіть більше.

Щоб мене правильно зрозуміли, я з великою шаную ставлюся до підприємців. Я завзятий технар, який вклоняється вівтареві інновацій. Але я також бачив надто багато стартапів, які не могли дати ради з розширенням, розвитком та іншими необхідними речами. Тому я прийшов до такої філософії, моєї мантри:

Ідеї — це просто. Все залежить від втілення.

На початку 1980-х років я взяв чотирнадцятимісячну відпустку в Kleiner, щоб очолити відділ десктопів у Sun Microsystems. Несподівано я опинився на чолі сотень людей. Я був наляканий.

Проте система Енді Ґроува була моєю гаванню під час шторму, бастіоном просвітлення на кожній зустрічі, яку я проводив. Вона надихнула мою виконавчу команду та об'єднала всі процеси. Так, ми іноді помилялися. Проте ми досягли дивовижних речей, на кшталт нової архітектури RISC для мікропроцесорів, що забезпечила лідерство Sun на ринку робочих станцій. Це було моє особисте втілення того, що багато років по тому я збирався запропонувати Google.

Практика, що сформувала мене в Intel і врятувала в Sun — і до сьогодні надихає мене, — має назву ОКР. Це аббревіатура від англійського **O**bjectives and **K**ey **R**esults, цілі і ключові результати — спільний протокол, що окреслює цілі для компаній, команд та індивідуальних виконавців. Однак ОКР — не срібні кулі. Вони не зможуть замінити тверезе судження, сильне лідерство або творчу атмосферу на робочому місці. Але за наявності цих основ, ОКР можуть піднести вас на вершину гори.

Ларі та Сергій — разом з Марисою Меєр, Сюзен Войцицкі, Саларом Камангаром і приблизно тридцятьма іншими — майже всією компанією на той час — зібралися, щоби послухати мене. Вони стояли навколо столу для пінг-понгу (який був

удвічі більшим за стіл у залі засідань) або розвалилися в кріслах-мішках, майже як у гуртожитку. Перший слайд моєї PowerPoint презентації визначав ОКР: «Методологія управління, що допомагає компанії зосереджувати зусилля на однакових для усієї організації важливих проблемах».

Ціль, я пояснив, є тим, що має бути досягнуто, не більше й не менше. За визначенням, цілі є значними, конкретними, орієнтованими на дії та (в ідеалі) такими, що надихають. Коли правильно розроблені й визначені, вони стають вакциною проти нечіткого мислення та нечіткого виконання.

Ключові результати орієнтують і відстежують, як ми досягаємо цілі. Ефективні ключові результати (KR) є конкретними й узгодженими за часом, амбітними, проте реалістичними. Ба більше, їх можна виміряти та перевірити. (Як сказала зразкова студентка Мариса Меєр: «Це не ключовий результат, якщо він не виражений кількісно»⁴.) Ви або відповідаєте вимогам ключового результату, або ні; не існує сірої зони, немає місця для сумнівів. Наприкінці зазначеного періоду, як правило це квартал, ми заявляємо, що ключового результату досягнуто або ні. Коли ціль довготривала — рік або довше, — ключові результати мають розвиватися відповідно до їх виконання. Щойно всі вони завершені, цілі безумовно досягнуто. (А якщо це не так, то причина передусім у погано розробленому ОКР.)

Того дня я розповів групі молодих гуглерів, що моя ціль — створити модель планування для їхньої компанії, що вимірюється за трьома ключовими результатами:

KR № 1 Я вчасно закінчу свою презентацію.

KR № 2 Ми створимо зразок щоквартальних ОКР для Google.

KR № 3 Я отримаю згоду менеджменту на пробне впровадження ОКР упродовж трьох місяців.

Для прикладу я запропонував їм два сценарії ОКР. У першому фігурувала вигадана футбольна команда, генеральний

менеджер якої скеровує ціль вищого рівня униз за ієрархією. Другий — реальна ситуація, до якої я був дотичний: операція Crush, кампанія з відновлення домінування Intel на ринку мікропроцесорів. (Пізніше ми детально розглянемо обидва сценарії.)

Насамкінець я стисло розповів про ціннісну пропозицію, яка на сьогодні є не менш важливою. ОКР перекривають ваші найважливіші цілі. Вони спрямовують зусилля та координацію. Вони пов'язують цілі в операціях, розподіляють призначення та єднують усю організацію.

Я замовк рівно через дев'яносто хвилин, як і планував. Тепер усе залежало від Google.

* * *

У 2009 році Гарвардська бізнес-школа опублікувала статтю під назвою «Скажені цілі»⁵. У ній наводилася низка прикладів «руйнівної цілі»: вибухонебезпечні паливні баки у Ford Pinto; шахрайство із завищенням рахунків за ремонт в автосервісах Sears; безвідповідально завищені цілі продажів в Enron; трагедія на Евересті у 1996-му, коли загинуло вісім альпіністів.



ОБЕРЕЖНО!

Цілі можуть спричинити систематичні проблеми в організаціях через звужений фокус, неетичну поведінку, збільшення ризиків, зниження рівня співпраці та зниження мотивації.

З обережністю застосовуйте цілі в своїй організації.

Ціль, зауважили автори статті, є «препаратом, що продається за рецептом, потребує помірного дозування та... уважного нагляду». Вони навіть розмістили попереджувальний напис: «Цілі можуть спричинити систематичні проблеми в організаціях через зацикленість, неетичну поведінку, завищений ризик, занижену кооперацію та послаблену мотивацію»⁶. Темний

бiк встановлення цiлi може звести нанiвець будь-якi переваги — приблизно так вони це аргументували.

Журнал зробив слушнi акценти, ту статтю й досi широко цитують. I її застереження було обґрунтоване. Як i будь-яку систему управління, ОКР можна виконувати добре або погано. Мета цiєї книги — допомогти вам використовувати їх правильно. Але не сумнiвайтеся: для тих, хто прагне високих досягнень у роботi, цiлi вкрай потрiбнi.

У 1968 році, коли Intel вiдкрив магазин, професор психологiї Мерiлендського унiверситету висловив теорiю, яка безумовно вплинула на Ендi Гроува. По-перше, як казав Едвiн Локк, «складнi цiлi» лiпше сприяють продуктивностi, нiж цiлi легкi⁷. По-друге, конкретнi важкi цiлi «сприяють вищiй продуктивностi», нiж цiлi, сформульованi нечiтко.

Упродовж пiвстолiття понад тисячу дослiджень пiдтвердили вiдкриття Локка як «одне з найбільш випробуваних i перевiрених iдей в усiй теорiї управління»⁸. 90 % експериментiв у цiй галузi пiдтверджують, що продуктивнiсть посилюють чiтко визначенi, амбiтнi цiлi.

З року в рік дослiдження Gallup засвiдчує «всесвiтню кризу залученостi працiвникiв». Менше третини американських працiвникiв «залученi, захопленi та вiдданi своїм обов'язкам i компанiї»⁹. З мiльйонiв звiльнених понад половина залишила б свої компанiї заради пiдвищення зарплатнi на 20 % або менше. У технологiчному секторi двоє з трьох працiвникiв упевненi, що зможуть знайти лiпшу роботу протягом двох мiсяцiв¹⁰.

У бiзнесi вiдчуженiсть не є абстрактною, фiлософською проблемою — вона надзвичайно критична. Залученiшi групи працiвникiв генерують бiльше прибуткiв i мають меншу плиннiсть кадрiв¹¹. За даними Deloitte, консалтингової компанiї в галузi управління та лiдерства, питання «збереження [персоналу] та залученiсть пiднялися на друге мiсце проблем бiзнес-лiдерiв, поступаючись лише викликам побудови глобального лiдерства»¹².

Але як створити залученість? Дворічне дослідження Deloitte показало, що жоден чинник не має більшого впливу, ніж «чітко визначені цілі, записані та вільно поширені»¹³... Цілі сприяють упорядкованості, чіткості та задоволенню робочим процесом».

При встановленні цілей можна схибити: «Коли люди мають суперечливі пріоритети або незрозумілі, безглузді, довільно змінені цілі, вони стають розчарованими, цинічними та демотивованими»¹⁴. Ефективна система управління цілями — система ОКР — поєднує цілі зі значно ширшою місією команди. Вона відповідає цілям і термінам, адаптуючись до обставин. Це заохочує зворотний зв'язок і вітає перемоги, великі та малі. Найголовніше те, що вона розширює наші обрії, змушує нас прагнути того, що на позір є недосяжним.

Навіть «Божевільні цілі» визнали, що цілі «можуть надихнути працівників і підвищити продуктивність»¹⁵. Таким, якщо стисло, було моє послання Ларі, Сергєєві та компанії.

* * *

Коли настав час для запитань, гуглери видавалися заінтригованими. Я припускав, що вони можуть погодитися й спробувати ОКР, але не усвідомлював глибини їхньої рішучості. Сергєй сказав: «Ну, нам потрібно мати якийсь організаційний принцип. У нас його немає, і ми можемо спробувати цей». Але шлюб Google і ОКР не був випадковим. Це був чудовий союз — бездоганна транскрипція генів у рНК Google. ОКР були гнучким, керованим даними апаратом для легкокерованого релігійно відданого даним підприємства¹⁶. Вони забезпечили прозорість компанії, яка відкрита за замовчуванням — відкриті джерела, відкриті системи, відкрита мережа. Вони винагородили двох найвідчайдушніших мислителів свого часу за «повчальні невдачі» та сміливість.

Google, познайомся з ОКР! Ідеальна пара.

* * *

Хоча Ларі та Сергєй не мали аж так багато твердих переконань щодо методів управління компанією, вони знали, що

визначення цілей на папері допоможе їх втілити¹⁷. Їм подобалося розписувати найважливіші речі на одній або двох сторінках і розсилати це всім у Google. Вони інтуїтивно розуміли, як завдяки ОКР організація тримається правильного курсу крізь негоди на стрімкій кривій зростання.

Разом з Еріком Шмідтом, який за два роки став SEO Google, у використанні ОКР Ларі та Сергій були завзятими, наполегливими, ба навіть задиркуватими. Як сказав Ерік авторові Стівену Леві: «Мета Google — бути системними інноваторами, які масштабують. Інноватор пропонує появу нового¹⁸. А масштабування — великі системні відтворювані способи реалізації цього нового». Зібравшись разом, тріумвірат додав вирішальний елемент успіху ОКР: переконаність та особисту зацікавленість керівництва.

* * *

Як інвестор, я покладаюся на ОКР. Із тим, як випускники Google та Intel продовжують мігрувати й розповсюджувати благу звістку, сотні компаній усіх типів і розмірів упроваджують структуровану постановку цілей. ОКР — як швейцарські армійські ножі, що стануть у пригоді в будь-якому середовищі. Ми бачили їхнє найширше використання у сфері технологій, де оперативність і командна робота є визнаними імперативами. (Окрім фірм, про які йдеться в цій книжці, прихильниками ОКР є також AOL, Dropbox, LinkedIn, Oracle, Slack, Spotify і Twitter.) Але цю систему прийняли відомі бренди не лише в Кремнієвій долині: Anheuser-Busch, BMW, Disney, Exxon, Samsung. У сучасній економіці зміни є життєвою необхідністю. Ми не можемо чіплятися за те, що працює, і сподіватися на ліпше. Нам потрібен надійний інструмент, щоб розчищати собі шлях угору.

У невеликих стартапах, де для усієї команди конче важливо рухатися в одному напрямі, ОКР є інструментом виживання. У технологічному секторі, зокрема, молоді компанії мають стрімко розвиватися, щоб отримати фінансування, перш ніж їхній капітал вичерпається. Структуровані цілі слугують мірилом