

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 вмili слухати й використовувати почуте.

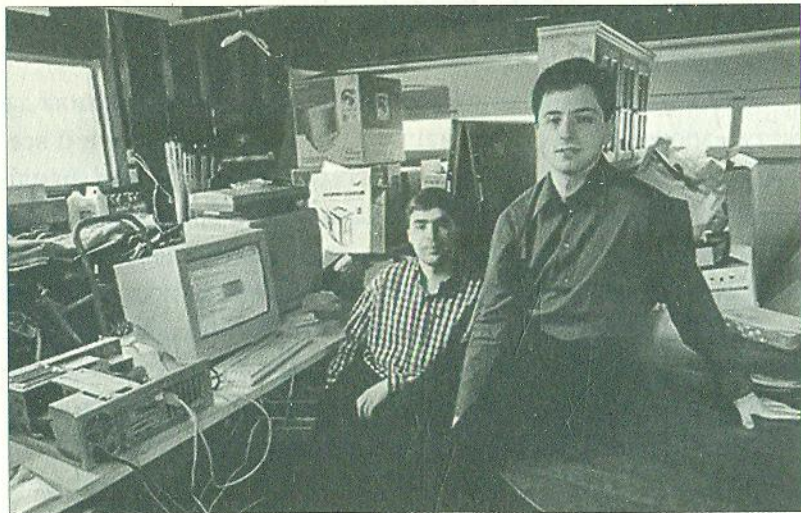
Сергей був буйним, метушливим, вельми самовпевненим і здатним пов'язати непоєднані ідеї в єдиний клубок. Цей радянський іммігрант був хитрим винахідливим переговорником і принциповим лідером. Сергей — невгамовний, завжди прагнув більшого; під час зустрічі він міг запросто впасти на підлогу, аби зробити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



Ларі Пейдж і Сергій Брін у колісці 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 затятими мрійниками і надзвичайно енергійними підприємцями. Їм лише бракувало досвіду управління². Для того щоб Google мав реальний вплив або міг зростати, вони мусли 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 Гроува по всіх усюдах, 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 Гроува 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 абревіатура від англійського Objectives and Key Results, 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 Войцицькі, 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 еднають 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

бік встановлення цілі може звести нанівець будь-які переваги — приблизно так вони це аргументували.

Журнал зробив слушні акценти, ту статтю й досі широко цитують. І її застереження було обґрунтоване. Як і будь-яку систему управління, ОКР можна виконувати добре або погано. Мета цієї книги — допомогти вам використовувати їх правильно. Але не сумнівайтесь: для тих, хто прагне високих досягнень у роботі, цілі вкрай потрібні.

У 1968 році, коли Intel відкрив магазин, професор психології Мерілендського університету висловив теорію, яка безумовно вплинула на Енді Гроува. По-перше, як казав Едвін Локк, «складні цілі» ліпше сприяють продуктивності, ніж цілі легкі⁷. По-друге, конкретні важкі цілі «сприяють вищій продуктивності», ніж цілі, сформульовані нечітко.

Упродовж півстоліття понад тисячу досліджень підтвердили відкриття Локка як «одне з найбільш випробуваних і перевірених ідей в усій теорії управління»⁸. 90% експериментів у цій галузі підтверджують, що продуктивність посилюють чітко визначені, амбітні цілі.

З року в рік дослідження Gallup засвідчує «всесвітню кризу залученості працівників». Менше третини американських працівників «залучені, захоплені та віддані своїм обов'язкам і компанії»⁹. З мільйонів звільнених понад половина залишила б свої компанії заради підвищення зарплатні на 20% або менше. У технологічному секторі двоє з трьох працівників упевнені, що зможуть знайти ліпшу роботу протягом двох місяців¹⁰.

У бізнесі відчуженість не є абстрактною, філософською проблемою — вона надзвичайно критична. Залученіші групи працівників генерують більше прибутків і мають меншу плинність кадрів¹¹. За даними Deloitte, консалтингової компанії в галузі управління та лідерства, питання «збереження [персоналу] та залученість піднялися на друге місце проблем бізнес-лідерів, поступаючись лише викликам побудови глобального лідерства»¹².