

Зміст

Передмова. Ларі Пейдж	9
<i>Частина перша. ОКР у дії</i>	
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: ОКР 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
<i>Присвята</i>	242
<i>Джерело 1. Правила ОКР у Google</i>	253
<i>Джерело 2. Типовий цикл ОКР</i>	262
<i>Джерело 3. Загальні обговорення: Обговорення ефективності</i>	264
<i>Джерело 4. Підсумки</i>	267
<i>Джерело 5. Додаткова література</i>	273
<i>Подяки</i>	275
<i>Примітки</i>	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 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 ліпшим 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 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 усюдах, у п'ятдесяти компаніях, ба навіть більше.

Щоб мене правильно зрозуміли, я з великою шанною 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, bastіоном 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 Войцицькі, Саларом Каманґаром 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 (КР) 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:

КР № 1 Я вчасно закінчу свою презентацію.

КР № 2 Ми створимо зразок щоквартальних ОКР для Google.

КР № 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