

**MIERZ TO,
CO ISTOTNE DLA
FIRMY, I SKUTECZNIE
ZARZĄDZAJ CELAMI**

**# 1 BESTSELLER
„NEW YORK TIMESA”**

**JAK
GOOGLE,
BONO I GATES
TRZĘSĄ ŚWIATEM
DZIĘKI
METODZIE
OKR**

**JOHN
DOERR**

**PRZEDMOWA:
LARRY PAGE**

mt biznes

**JAK
GOOGLE,
BONO I GATES
TRZĘSĄ SWIATEM
DZIĘKI
METODZIE
OKR**

**MIERZ TO,
CO ISTOTNE DLA
FIRMY, I SKUTECZNIE
ZARZĄDZAJ CELAMI**

**JAK
GOOGLE,
BONO I GATES
TRZĘSĄ ŚWIATEM
DZIĘKI
METODZIE
OKR**

**JOHN
DOERR**

**PRZEKŁAD:
BARTOSZ SAŁBUT**

mt biznes

Spis treści

Przedmowa	11
-----------------	----

CZĘŚĆ PIERWSZA

MODEL OKR W PRAKTYCE	15
-----------------------------------	-----------

Rozdział 1. Hej, Google, poznajcie model OKR	17
--	----

Rozdział 2. Ojciec modelu OKR	41
-------------------------------------	----

Rozdział 3. Operacja Crush. Historia Intela	63
---	----

Rozdział 4. Supermoc nr 1: koncentracja i zaangażowanie w priorytety	79
---	----

Rozdział 5. Koncentracja: przypadek firmy Remind	95
--	----

Rozdział 6. Zaangażowanie: przypadek firmy Nuna	111
--	-----

Rozdział 7. Supermoc nr 2: uzgodnienie działań i nawiązywanie relacji z myślą o pracy zespołowej	123
--	-----

Rozdział 8. Uzgadnianie: przypadek MyFitnessPal	141
---	-----

Rozdział 9. Nawiązywanie relacji: przypadek Intuitu ...	157
---	-----

Rozdział 10. Supermoc nr 3: monitoring dla zapewnienia odpowiedzialności	171
---	-----

Rozdział 11. Monitorowanie: przypadek The Gates Foundation	189
---	-----

Rozdział 12. Supermoc nr 4: sięganie po to, co niezwykle	199
---	-----

Rozdział 13. Wyznaczanie ambitnych celów: przypadek Google'a Chrome	213
Rozdział 14. Wyznaczanie ambitnych celów: przypadek YouTube'a	227

CZĘŚĆ DRUGA

NOWE REALIA PRACY	251
Rozdział 15. Ciągłe zarządzanie wynikami: OKR i CFR	253
Rozdział 16. Rezygnacja z rocznej ewaluacji pracowników: przypadek Adobe	271
Rozdział 17. Co dzień lepszy wypiek: przypadek Zume Pizzy	281
Rozdział 18. Kultura	301
Rozdział 19. Zmiana kulturowa: przypadek Lumeris	315
Rozdział 20. Zmiana kulturowa: przypadek Campaign ONE Bono	329
Rozdział 21. Cele na przyszłość	343
Dedykacja	347
Dodatek 1. Podręcznik OKR Google'a	357
Dodatek 2. Typowy cykl OKR	369
Dodatek 3. Rozmowy o wynikach	373
Dodatek 4. Podsumowanie	377
Dodatek 5. Dodatkowa lektura	387
Podziękowania	391

ROZDZIAŁ 1



Hej, Google, poznajcie model OKR

Pewnego jesiennego dnia w 1999 roku w samym sercu Doliny Krzemowej stanąłem przed dwupoziomowym budynkiem w kształcie litery L, nieopodal autostrady 101. To była siedziba początkującej firmy Google, której coś cennego miałem do przekazania.

Firma wynajęła ten budynek dwa miesiące wcześniej, gdy przestała się mieścić w biurze na piętrze nad lodziarnią w centrum Palo Alto. Właśnie dwa miesiące wcześniej dokonałem największej inwestycji w całej mojej 19-letniej karierze inwestora *venture capital* (VC). Zapłaciłem 11,8 miliona dolarów za 12 procent akcji start-upu założonego przez dwóch absolwentów Stanforda, którzy dla tego przedsięwzięcia zrezygnowali ze studiów doktoranckich. Zostałem też członkiem rady dyrektorów Google'a. Zaangażowałem się nie tylko finansowo, ale i emocjonalnie. Chciałem zrobić co w mojej mocy, aby pomóc im odnieść sukces.

W niecały rok od zarejestrowania spółki Google zdefiniował swój cel: „Uporządkować wszystkie informacje świata, aby sta-

ły się powszechnie dostępne i przydatne”. Brzmiało to niezwykle ambitnie, ja jednak wierzyłem w Larry’ego Page’a i Sergeya Brina. Byli pewni siebie, momentami wręcz aroganccy, ale byli też błyskotliwi i dociekliwi. Słuchali tego, co miałem im do powiedzenia, a potem wracali z wynikami.

Sergey był energiczny i bystry, miał zdecydowane zdanie na każdy temat i potrafił przeskoczyć jednym susem każdą intelektualną przepaść. Urodził się w Związku Radzieckim i stamtąd wyemigrował. Był myślący, kreatywny w negocjacjach, a przy tym potrafił przewodzić z poszanowaniem zasad. Zawsze go nosiło, wiecznie chciał więcej, zdarzało mu się w połowie zebrania paść na podłogę i zrobić serię pompek.

Larry był uosobieniem inżyniera, synem jednego z pionierów informatyki. Wygadany nonkonformista, buntownik dążący do urzeczywistnienia niezwykle ambitnej wizji: skokowego uczynienia z internetu zasobu bardziej przydatnego. Sergey zajmował się komercyjnymi aspektami ich technologii, natomiast Larry harował przy samym produkcie. Właśnie on tworzył wizję tego, co niewyobrażalne. Bujał w obłokach, jednocześnie twardo stąpając po ziemi.

Kiedy kilka miesięcy wcześniej przyszli do mnie ze swoją prezentacją, mieli zaledwie 17 slajdów w PowerPoincie. Tylko dwa z tych slajdów zawierały dane liczbowe (dodali za to ze trzy komiksy, żeby prezentacja nie wydała się zbyt mało treściwa). Zakładali, że podpiszą niewielką umowę z „Washington Post”, wtedy jeszcze nikt nie myślał o wartości reklam kierowanych na podstawie słów kluczowych. Google był 18. wyszukiwarką internetową działającą w sieci, więc pionierami rynku nie dałoby się ich nazwać. Starcie z firmami, które na wstępie

mają przewagę, to zwykle prosta droga do bankructwa, zwłaszcza w sektorze technologicznym¹.

Mimo to Larry z upodobaniem rozwodził się nad tym, jaką to marną jakością oferują dotychczasowe wyszukiwarki, jak można by poprawić wyszukiwanie, jaki ma to potencjał na przyszłość. Larry i Sergey byli absolutnie przekonani, że się przebiją, że im się uda. Co z tego, że nie mieli biznesplanu. Ich algorytm PageRank był wyraźnie lepszy od rozwiązań konkurencyjnych i to już w wersji beta.



Larry Page i Sergey Brin w miejscu narodzin Google'a, w garażu przy 232 Santa Margarita w Menlo Park, 1999 rok.

– Jak sądzicie, ile z tego da się zrobić? – zapytałem. W głowie przeprowadziłem już własne obliczenia i ustaliłem, że

¹ Jest naprawdę niewiele wyjątków od tej zasady i zawsze są to firmy, które zmieniają oblicze rynku. Kolejnym takim przykładem może być iPod, który pojawił się w sprzedaży po co najmniej dziewięciu innych cyfrowych odtwarzaczach muzyki. Mimo to już trzy lata później kontrolował ponad 70 procent tego rynku.

gdyby wszystko poszło zgodnie z planem, wartość rynkowa Google'a mogłaby sięgnąć miliarda dolarów. Chciałem jednak poznać ich marzenia.

– 10 miliardów dolarów – odparł Larry.

– Masz na myśli wartość rynkową, tak? – postanowiłem dopytać na wszelki wypadek.

– Nie, ja mówię o przychodach – wypalił Larry.

Zaniemówiłem. Zakładając normalne tempo wzrostu spółki technologicznej, 10 miliardów dolarów rocznego przychodu oznaczałoby wycenę rynkową na poziomie 100 miliardów dolarów. Wkraczaliśmy w ten sposób na terytorium Microsoftu, IBM i Intela. Bardzo ambitny cel. Jednak Larry nie sprawiał wrażenia, że się przechwala. Ton jego głosu świadczył o spokoju i wnikliwej ocenie sytuacji. Nie zamierzałem kwestionować jego zdania, byłem pod dużym wrażeniem. Larry i Sergey bardzo chcieli zmienić świat na lepsze, a ja wierzyłem, że może im się to udać.

W Google'u wręcz kipiało od świetnych pomysłów na długo przed tym, zanim poznaliśmy Gmaila, Androida i Chrome. Jego założyciele byli prawdziwymi wizjonerami z nieprzebraną przedsiębiorczą energią, brakowało im natomiast doświadczenia w zarządzaniu². Żeby Google mógł osiągnąć cokolwiek wartościowego, żeby firma w ogóle na dobre ruszyła z miejsca, jej liderzy musieli nauczyć się podejmować trudne decyzje i dbać o to, aby ich zespół nie zбочzył z właściwej drogi. Mie-

² W 2001 roku, zgodnie z moją sugestią, Larry i Sergey zatrudnili na stanowisko dyrektora generalnego Erica Schmidta, mojego dawnego współpracownika z Sun Microsystems. Eric dbał o to, by wszystko sprawnie funkcjonowało, a w razie potrzeby miał rozstrzygający głos. Potem przedstawiłem całą tę trójkę Billowi Campbellowi, który został ich mentorem.

li całkiem spory apetyt na ryzyko, w związku z czym musieli szybko się orientować, w co nie warto inwestować. Powinni jak najszybciej stwierdzić, co się nie uda³.

Co nie mniej ważne, potrzebowali szybkiego dostępu do właściwych danych, na podstawie których mogliby monitorować postępy i mierzyć to, co ważne.

Tak więc tamtego dnia w Mountain View wręczyłem ludziom z Google'a to, co dla nich przygotowałem: ostre jak nóż narzędzie do wypracowywania znakomitych wyników. Po raz pierwszy użyłem go w Intelu w latach 70. Szefem tej firmy był wtedy Andy Grove, najwybitniejszy menedżer wszech czasów i lider najlepiej zarządzanej organizacji, z jaką miałem kiedykolwiek do czynienia. Odkąd podjąłem pracę w Kleiner Perkins, firmie inwestycyjnej VC z Menlo Park, rozsiewałem prawdy objawione Grove'a tak szeroko, jak się tylko dało. Skorzystało z nich co najmniej 50 różnych firm.

Dla porządku podkreślę, że darzę przedsiębiorców ogromnym szacunkiem. Jestem nienawracalnym fanem nowych technologii, który kłęka przed ołtarzem innowacyjności. Widziałem jednak w życiu bardzo wiele start-upów, które na próżno zabiegały o wzrost, nie radziły sobie ze zwiększeniem działalności i nie potrafiły podejmować właściwych działań. I tak oto doszedłem do istoty mojej życiowej filozofii, do mojej mantry:

Pomysły to pestka. Wszystko zależy od ich wykonania.

Na początku lat 80. na 14 miesięcy zawiesiłem pracę w Kleiner, aby poprowadzić dział desktopów firmy Sun Microsys-

³ Sam uczyłem się tego w Intelu w latach 70. Gordon Moore, legendarny poprzednik Andy'ego Grove'a na fotelu dyrektora generalnego Intelu, często powtarzał: „Tęgoroczną porażkę postrzegam w kategoriach przyszłorocznej okazji, by spróbować tego jeszcze raz”.

tems. Nagle zacząłem kierować grupą kilkuset osób. Byłem przerażony, jednak system Andy'ego Grove'a okazał się moją opoką i źródłem pewności siebie na każdym zebraniu, które prowadziłem. To dzięki temu systemowi mój zespół menedżerów zyskał poczucie sprawstwa. To ten system stał się bodźcem napędzającym działalność operacyjną całej jednostki. Owszem, nie ustrześliśmy się błędów, ale osiągnęliśmy też sporo niezwykłych rzeczy – stworzyliśmy między innymi nową architekturę mikroprocesorów RISC, dzięki której firma Sun Microsystems umocniła się na pozycji lidera rynku stacji roboczych. Dla mnie był to osobisty dowód na skuteczność tego, z czym po wszystkich tych latach przychodziłem do Google'a.

Proces, który ukształtował mnie w Intelu, a potem uratował mi skórę w Sun Microsystems, nazywa się OKR. To skrót od *Objectives and Key Results*, co oznacza cele i kluczowe rezultaty. To formuła umożliwiająca wypracowywanie celów w duchu współpracy. Można ją stosować w firmach i zespołach, ale może być też z powodzeniem wykorzystana przez osoby działające indywidualnie. Od razu podkreślę, że to nie jest żadna złota recepta na sukces. Model OKR nie zastąpi zdroworozsądkowej oceny sytuacji, silnego przywództwa ani kreatywnej kultury w miejscu pracy. Jeżeli jednak tych podstawowych czynników nie zabraknie, model OKR poprowadzi organizację na szczyty.

Na spotkanie ze mną przyszli Larry i Sergey, a także około 30 innych osób, w tym Marissa Mayer, Susan Wojcicki i Salar Kamangar. To był niemal cały ówczesny Google. Stali wokół stołu do ping-ponga (który służył jednocześnie za stół do posiedzeń zarządu) albo rozsiadali się wygodnie w workach sako, trochę jak w jakimś akademiku. Pierwszy slajd mojej prezen-

tacji w PowerPoincie następująco definiował model OKR: „Metoda zarządzania, która pomaga zagwarantować, że cała firma koncentruje swoje działania na tej samej ważnej grupie spraw”.

Tłumaczyłem, że cel to nic innego jak to, co musi zostać osiągnięte. Tylko tyle i aż tyle. Cele z samej definicji powinny być istotne, konkretne, praktyczne, a najlepiej także inspirujące. Odpowiednio zaprojektowane i odpowiednio realizowane stanowią skuteczną szczepionkę przeciwko niesprecyzowanym pomysłom i niezbornym działaniom wykonawczym.

Kluczowe rezultaty stanowią punkt odniesienia i pozwalają monitorować, jak osiągamy wyznaczone cele. Poprawnie zdefiniowane kluczowe rezultaty są konkretne i osadzone w czasie, ambitne, lecz jednocześnie realistyczne. Co jednak najważniejsze, są wymierne i weryfikowalne. (Marissa Mayer, jedna z moich najlepszych uczennic, z pewnością powiedziałaaby: „Nie ma czegoś takiego jak kluczowy rezultat bez liczby”⁴). Wymagania danego kluczowego rezultatu albo zostają spełnione, albo nie, nie ma tu żadnych rozwiązań pośrednich, żadnych wątpliwości. Na koniec wyznaczonego okresu, jakim jest zwykle kwartał, należy zadeklarować osiągnięcie kluczowego rezultatu lub jego brak. Cel może być długotrwały, może być rozciągany w czasie na rok, a nawet dłużej, natomiast kluczowe rezultaty ewoluują wraz z postępem prac. Kiedy wszystkie zostaną osiągnięte, automatycznie oznacza to

⁴ Steven Levy, *In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives*, Simon & Schuster, Nowy Jork 2011.

W niektórych przypadkach kluczowy rezultat może mieć charakter binarny: albo coś zostało zrobione, albo nie, na przykład: „Ukończyć prace nad podręcznikiem orientacyjnym dla nowych pracowników”.

osiągnięcie celu (jeżeli tak się nie dzieje, to cele i kluczowe rezultaty były od początku źle zaprojektowane).

Bandzie młodych googlersów powiedziałem, że moim celem w tamtym dniu było stworzyć model planistyczny na potrzeby ich firmy, a osiąganie tego celu zamierzałem mierzyć trzema kluczowymi rezultatami (KR).

- ▶ KR1: Zakończę prezentację w wyznaczonym czasie.
- ▶ KR2: Stworzymy próbny zestaw kwartalnych OKR-ów Google'a.
- ▶ KR3: Uzyskam zgodę kierownictwa na trzymiesięczny okres próbny stosowania modelu OKR.

W charakterze ilustracji nakreśliłem dwa scenariusze OKR. Pierwszy z nich dotyczył fikcyjnej drużyny futbolu amerykańskiego, której szef sprowadza szczegółowy cel na coraz niższe szczeble struktury organizacyjnej. Drugi dotyczył sytuacji z życia wziętej, a konkretnie *Operation Crush*, czyli działań na rzecz odzyskania przez firmę Intel dominacji na rynku mikroprocesorów (oba te scenariusze opiszę bardziej szczegółowo w dalszej części książki).

Na koniec raz jeszcze podsumowałem propozycję wartości, która dziś brzmi równie atrakcyjnie jak wtedy. Model OKR pozwala wydobyć na światło dzienne najważniejsze cele. Pozwala skanalizować działania i je skoordynować. Pozwala powiązać zróżnicowane działania operacyjne, dając całej organizacji wspólny sens i poczucie jedności.

Prezentację zakończyłem po 90 minutach, dokładnie w przewidzianym czasie. Reszta zależała już od ludzi z Google'a.

W 2009 roku Harvard Business School opublikowała artykuł zatytułowany *Goals Gone Wild*⁵. Zaczynał się on od katalogu przykładów „destrukcyjnych dążeń do realizacji celów”, takich jak wybuchające baki w fordach pinto, oszustwa w serwisach samochodowych sieci Sears, zdecydowanie zbyt wysokie cele sprzedażowe Enronu czy tragedia na Mount Everestie z 1986 roku, w wyniku której zginęło ośmiu wspinaczy. Autorzy przestrzegali, że cele stanowią „lekarstwo na tyle mocne, że przepisywać je mogą tylko lekarze, wymagające uważnego dawkowania [...] i uważnego nadzoru”. Zamieścili nawet specjalną tabliczkę ostrzegawczą: „Cele mogą być źródłem systemowych problemów w organizacjach, ponieważ skutkują zawężaniem punktu widzenia, sprzyjają nieetycznym zachowaniom, nasilają skłonność do ryzyka, obniżają gotowość do współpracy i wywołują spadek motywacji”⁶. Autorzy utrzymywali, że cele mają swoje mroczne strony, które mogą przeważać nad korzyściami płynącymi z ich wyznaczania.

 **UWAGA!**

Cele mogą być źródłem systemowych problemów w organizacjach, ponieważ skutkują zawężaniem punktu widzenia, sprzyjają nieetycznym zachowaniom, nasilają skłonność do ryzyka, obniżają gotowość do współpracy i wywołują spadek motywacji.

Zachowaj ostrożność przy wyznaczaniu celów w organizacji.

⁵ Lisa D. Ordóñez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, Max H. Bazerman, *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting*, „Academy of Management Perspectives”, 1 lutego 2009.

⁶ Ibidem.

Tamten artykuł wywołał spore poruszenie i do dziś jest powszechnie cytowany. Sformułowane w nim obawy i zastrzeżenia nie są całkowicie bezpodstawne. Model OKR, jak każdy inny system zarządzania, może zostać zastosowany dobrze lub źle. Książka ta powstała po to, by pomagać w dobrym postępowaniu się celami. Chciałbym jednak wyraźnie powiedzieć, że każdy, kto dąży do osiągania jak najlepszych wyników w miejscu pracy, bez celów po prostu się nie obędzie.

W 1968 roku – tym samym, w którym zaczęła działać firma Intel – pewien profesor psychologii z Uniwersytetu Maryland sformułował teorię, która musiała mieć wpływ na Andy’ego Grove’a. Edwin Locke sugerował, że, po pierwsze, „ambitne cele” mają większe przełożenie na osiąganie dobrych wyników niż cele łatwe do osiągnięcia⁷. Po drugie, *k o n k r e t n e* ambitne cele „pozwalają osiągnąć lepsze wyniki” niż ambitne cele, które zostały zdefiniowane bardzo niejasno. W ciągu kolejnych 50 lat przeprowadzono ponad tysiąc projektów badawczych, które potwierdziły odkrycie Locke’a. Dzisiaj uznaje się je za „jedną z najlepiej sprawdzonych i najdobitniej dowiedzionych koncepcji w całej teorii zarządzania”⁸. Prowadzone w tym zakresie eksperymenty w 90 procentach potwierdzają, że odpowiednio zdefiniowane i ambitne cele mają wymierny wpływ na wzrost produktywności.

Rok po roku kolejne raporty badawcze publikowane przez Gallupa informują o występowaniu „ogólnoświatowego kryzysu zaangażowania pracowników”. Jeśli chodzi o amerykańskich

⁷ Edwin Locke, *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*, „Organizational Behavior and Human Performance”, maj 1968.

⁸ *The Quantified Serf*, „The Economist”, 7 marca 2015.

pracowników, mniej niż jedna trzecia „angażuje się w wykonywaną pracę, odnosi się do niej entuzjastycznie i wykonuje ją z poświęceniem”⁹. Mamy zatem do czynienia z milionami niezaangażowanych pracowników, z których połowa byłaby skłonna odejść z pracy i pójść tam, gdzie dostaliby 20-procentową lub nawet mniejszą podwyżkę. W samym sektorze technologicznym dwóch na trzech pracowników uważa, że w ciągu dwóch miesięcy zdołaliby znaleźć lepszą pracę¹⁰.

W realiach biznesowych poczucie wyobcowania nie jest już problemem abstrakcyjnym czy nawet filozoficznym – zjawisko to znajduje rzeczywisty wpływ na wyniki finansowe firm. Grupy wyróżniające się większym zaangażowaniem osiągają wyższe zyski i charakteryzują się mniejszą rotacją kadr¹¹. Zdaniem ekspertów z Deloitte, firmy konsultingowej specjalizującej się w kwestiach zarządzania i przywództwa, zagadnienia „zatrzymywania pracowników i ich zaangażowania stanowią w oczach liderów firm drugi najważniejszy problem, zaraz za trudnościami związanymi z budowaniem przywództwa globalnego”¹².

No dobrze, ale jak dokładnie można wzmacniać zaangażowanie? Dwuletni program badawczy firmy Deloitte pozwolił ustalić, że najważniejszym czynnikiem w tym względzie są

⁹ Annamarie Mann, Jim Harter, *The Worldwide Employee Engagement Crisis*, *gallup.com*, 7 stycznia 2016. Na całym świecie tylko 13 procent pracowników uznaje się za zaangażowanych. Co gorsza, sytuacja ta się nie poprawia. Deloitte donosi, że odnotowywane poziomy zaangażowania nie są wyższe od tych sprzed dziesięciu lat.

¹⁰ *Dice Tech Salary Survey*, 2014, http://marketing.dice.com/pdf/Dice_TechSalary-Survey_2015.pdf [dostęp: 2.03.2019].

¹¹ Annamarie Mann, Ryan Darby, *Should Managers Focus on Performance or Engagement?*, „Gallup Business Journal”, 5 sierpnia 2014.

¹² *Global Human Capital Trends 2014*, Deloitte University Press.

„jasno zdefiniowane cele, udokumentowane w formie pisemnej i powszechnie dostępne. [...] Cele sprzyjają uzgadnianiu wysiłków, jasności i osiągnięciu satysfakcji z pracy”¹³.

Wyznaczanie celów nie jest oczywiście metodą bezproblemową: „Wzajemnie sprzeczne priorytety i niejasne, bezwartościowe lub podlegające chaotycznym, nieuzasadnionym zmianom cele prowadzą do frustracji, cynizmu i zniechęcenia”¹⁴. Skuteczny system zarządzania celami – system OKR – pozwala połączyć cele z ogólną misją organizacji. Uwzględnia cele szczegółowe i wyznaczone terminy, a jednocześnie pozwala dostosować się do okoliczności. Sprzyja przekazywaniu informacji zwrotnej i celebrowaniu odniesionych sukcesów, zarówno tych mniejszych, jak i większych. Co jednak najważniejsze, taki system poszerza zakres naszych możliwości. Każę nam sięgać po wszystko, co początkowo wydaje się dla nas niedostępne.

Nawet autorzy słynnego artykułu *Goals Gone Wild* przyznają, że cele „mogą inspirować pracowników i sprzyjać wzrostowi efektywności”¹⁵. W bardzo dużym skrócie, właśnie z takim przesłaniem przyszedłem wtedy do Sergeya, Larry’ego i ich ludzi.



Gdy przyszedł czas na pytania, odniosłem wrażenie, że udało mi się zaintrygować słuchaczy. Podejrzywałem, że spróbują z modelem OKR, choć nie umiałem przewidzieć, na ile w tę próbę się zaangażują. Sergey stwierdził: „Cóż, potrzebujemy

¹³ *Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement*, „Deloitte Review”, Issue 16, 26 stycznia 2015.

¹⁴ Teresa Amabile, Steven Kramer, *Zasada postępu. Małe zwycięstwa kluczem do radości, zaangażowania i kreatywności w pracy*, tłum. Marta Czub, Onepress, Gliwice 2013, s. 100.

¹⁵ Ordóñez, Schweitzer, Galinsky, Bazerman, *Goals Gone Wild*.

ja k i e g o ś systemu organizacyjnego, a ponieważ żadnego nie mamy, równie dobrze możemy przyjąć ten”. Wdrażanie modelu OKR w Google’u nie miało jednak nic wspólnego z przypadkiem czy losowością. Okazało się, że te dwa byty doskonale do siebie pasują – doszło do bezproblemowego przeniesienia genów modelu OKR do mRNA Google’a. Model OKR to elastyczny mechanizm oparty na danych, znakomicie dopasowany do potrzeb swobodnego, pracującego na danych przedsiębiorstwa¹⁶. Model ten obiecywał przejrzystość zespołowi, który skłaniał się ku otwartości wyrażonej w koncepcjach *open source*, *open systems* i *open web*. Dwóch najbardziej śmiałych wizjonerów swojego pokolenia znalazło system, który nagradzał „wartościowe porażki”.

Google i OKR – połączenie idealne.



Larry i Sergey nie mieli specjalnie jakichś utartych założeń na temat metod prowadzenia firmy, wiedzieli natomiast, że spisywanie celów pozwala nadać im realny charakter¹⁷. Bardzo spodobał im się pomysł spisania wszystkiego tego, co uznawali za najważniejsze – chodziło o krótki tekst, jedną lub dwie strony – a następnie udostępnienie tego wszystkim członkom Google’a. Instynktownie pojmowali, że model OKR może pomóc utrzymać organizację na właściwym kursie pomimo ostrej rywalizacji rynkowej i wbrew niełatwym realiom krzywej wzrostu, przypominającej kij do hokeja.

¹⁶ Steven Levy tak oto pisał w swojej książce *In the Plex*: „Doerr dogadał się z Google’em w sprawie wskaźników”.

¹⁷ Początkowo w Google’u stosowano tak zwane skrawki, czyli trzy- lub czterozdaniowe raporty na temat postępów każdego pracownika.

Larry i Sergey – a także Eric Schmidt, który 10 lat później dołączył do Google’a jako dyrektor generalny tej firmy – realizowali model OKR nieustępliwie i z determinacją, a czasem wręcz w konfrontacyjnym stylu. Eric tak oto mówił Stevenowi Levy’emu: „Celem Google’a jest być systematycznym innowatorem na jak największą skalę. Innowator tworzy nowe rzeczy. Skala zaś polega na tym, że w szerokim i systemowym ujęciu rozpatruje się działania o charakterze powtarzalnym”¹⁸. Tych trzech liderów zapewniło wspólnie składnik niezbędny do skutecznego stosowania modelu OKR: przekonanie i zaangażowanie na najwyższym szczeblu organizacji.



Jako inwestor jestem wielkim zwolennikiem modelu OKR. Ludzie wywodzący się z Google’a i Intela rozjeżdżają się po całym świecie i niosą ze sobą wieść o tym modelu, dzięki czemu setki najróżniejszych firm podejmują decyzję o przestawieniu się na uporządkowany system wyznaczania celów. Model OKR jest niczym scyzoryk, nadaje się do zastosowania w każdych okolicznościach. Najczęściej można go zaobserwować w sektorze technologicznym, gdzie zwinność i praca zespołowa stanowią absolutny fundament. (Oprócz firm opisanych w tej książce model OKR stosują również takie organizacje jak AOL, Dropbox, LinkedIn, Oracle, Slack, Spotify czy Twitter). System ten został jednak również wdrożony w firmach znanych w każdym gospodarstwie domowym, niemających nic wspólnego z Doliną Krzemową, takich jak Anheuser-Busch, BMW, Disney, Exxon czy Samsung. W dzisiejszej gospodarce zmiany stano-

¹⁸ Levy, *In the Plex*.

wią fakt obiektywny. Nie możemy już się trzymać tego, co stare i sprawdzone. Potrzebujemy niezawodnego narzędzia, które pozwala z powodzeniem wyznaczać drogę w górę.

W mniejszych start-upach, w których wszyscy po prostu muszą dążyć do osiągnięcia tych samych celów, model OKR okazuje się narzędziem niezbędnym do przetrwania. Zwłaszcza w branży technologicznej młode firmy muszą jak najszybciej wypracować wzrost, aby pozyskać finansowanie, zanim wyczerpie się ich kapitał początkowy. Uporządkowane cele stanowią dla potencjalnych inwestorów punkt odniesienia w ocenie szans na sukces danego przedsięwzięcia: „Stworzymy ten produkt, sprawdziliśmy, że mamy rynek. Rozmawialiśmy z 25 klientami, którzy byliby gotowi zapłacić za niego tyle i tyle”. W średniej wielkości organizacjach, które weszły w etap błyskawicznego poszerzania skali działalności, model OKR daje ludziom wspólny język w zakresie działań wykonawczych, pozwala także doprecyzowywać oczekiwania: „Co musimy zrobić (najszybciej, jak się da)? Kto się tym zajmuje?”. Model OKR uzgadnia działania wszystkich pracowników zarówno w ujęciu poziomym, jak i pionowym.

W większych organizacjach model OKR służy za wyrazisty drogowskaz. Sprzyja burzeniu kominów funkcjonalnych i budowaniu relacji między ludźmi, którzy funkcjonalnie pracują daleko od siebie. Wspiera autonomię najważniejszych pracowników, a to przekłada się na znajdowanie nowych, świeżych rozwiązań. Co równie ważne, dzięki modelowi OKR nawet organizacje odnoszące największe sukcesy nieustannie mierzą wyżej.

Podobne korzyści pojawiają się w sektorze niekomercyjnym. W Bill & Melinda Gates Foundation, start-upie o wartości

20 miliardów dolarów, model OKR dostarcza bieżących danych niezbędnych Billowi Gatesowi w prowadzeniu wojny z malarią, polio i HIV. Sylvia Mathews Burwell, która uczyła się pod okiem Gatesa, przeszczepiła ten sam proces do federalnego Office of Management and Budget, a następnie do Department of Health and Human Services, gdzie model OKR wspomógł amerykańskie władze w walce z ebolą.

Nie ma chyba organizacji, która zastosowałaby model OKR na większą skalę niż Google. Nie można tego powiedzieć prawdopodobnie nawet o Intelu. Sama koncepcja stworzona przez Andy'ego Grove'a jest prosta, ale w praktyce wymaga dyscypliny, zaangażowania, jasności myślenia i świadomej komunikacji. To nie tak, że sporządzamy jakąś listę, której potem tylko uważnie się przyglądamy. Tu chodzi o budowanie potencjału i siły naszych celów, a przecież powszechnie wiadomo, że bez wysiłku niczego wartościowego nie da się osiągnąć. Mimo to liderzy Google'a nigdy się nie poddali. Ich głód wiedzy i chęć doskonalenia się pozostają nienasycone.

Eric Schmidt i Jonathan Rosenberg napisali w książce *Jak działa Google*, że model OKR stał się tam „prostym narzędziem, które pozwoliło założycielom ustanowić »wielkie ambicje« oficjalną filozofią firmy”¹⁹. W pierwszych latach istnienia Google'a Larry Page rezerwował sobie w każdym kwartale dwa dni, w trakcie których osobiście weryfikował cele i konkretne rezultaty każdego inżyniera oprogramowania. (Brałem udział w niektórych z tych spotkań. Potencjał analityczny Larry'ego – wrodzona umiejętność znajdowania spójności między tak

¹⁹ Eric Schmidt, Jonathan Rosenberg, *Jak działa Google*, tłum. Michał Józwiak, Insignis, Kraków 2016, s. 330.

wieloma ruchomymi częściami – robił niezwykle wrażenie). Gdy firma się rozrosła, Larry przestawił się na długie debaty, podczas których na początku każdego kwartału przedstawiał cele swojego zespołu kierowniczego.

Choć od mojej prezentacji przy stole do ping-ponga minęło już niemal 20 lat, model OKR nadal pozostaje nieodłącznym elementem codziennego funkcjonowania Google’a. Wzrost nieodłącznie skutkuje większym stopniem skomplikowania, więc liderzy firmy mogli przerzucić się na jakieś bardziej biurokratyczne metody pracy albo zrezygnować z tego modelu na rzecz jakiejś nowinki w obszarze zarządzania. Jednak tak się nie stało, szefowie Google’a pozostali na obranym kursie. Sam system żyje i ma się świetnie. Model OKR stanowił fundament podczas prac nad wielkimi sukcesami Google, w tym nad siedmioma produktami tej firmy, z których każdy ma co najmniej miliard użytkowników. Mam tu na myśli wyszukiwarkę, Chrome, Androida, Mapy, YouTube’a, sklep Play oraz Gmaila. W roku 2008 ogólnoorganizacyjny system OKR wezwał wszystkich członków organizacji, aby w ramach projektu Code Yellow przystąpili do rozwiązywania problemu opóźnienia w dostępie do danych trzymanych w chmurze, co okazało się jedną z największych bolączek firmy²⁰. Co więcej, na dolnych poziomach organizacji model OKR znakomicie wpisuje się w znane z Google’a rozwiązanie „20 procent czasu pracy”, które umożliwia inżynierom pracę nad obiecującymi autorskimi projektami.

W wielu firmach obowiązuje „reguła siedmiu”, zgodnie z którą jeden menedżer może mieć maksymalnie siedmiu bezpośrednich podwładnych. W niektórych przypadkach w Goog-

²⁰ Levy, *In the Plex*.

le'u tę regułę odwrócono, wprowadzając m i n i m a l n ą liczbę siedmiu podwładnych (gdy Jonathan Rosenberg kierował zespołem produktowym w Google'u, miał aż 20 bezpośrednich podwładnych)²¹. Im większa liczba bezpośrednich podwładnych przypada na jednego menedżera, tym bardziej płaska jest struktura organizacji, a to oznacza mniej nadzoru pionowego, większą autonomię pracowników mających kontakt z produktem oraz lepsze warunki do pracy nad kolejnym przełomem. Model OKR sprzyja osiągnięciu wszystkich tych korzyści.

W październiku 2018 roku dyrektor generalny Google'a już 75. kwartał z rzędu prowadzi całą firmę w ocenie postępów na podstawie najbardziej ogólnych celów i kluczowych rezultatów tej organizacji. W listopadzie i grudniu poszczególne zespoły opracują własne plany na nadchodzący rok, a następnie sprwadzą je do postaci OKR. Od dyrektora generalnego Sundara Pichai usłyszałem, że w styczniu zespół kierowniczy „znów stanie przed całą firmą i powie: »Tak wygląda nasza strategia ogólna, a oto nasze OKR-y rozpisane na ten rok«”²². (Zgodnie z firmową tradycją zespół kierowniczy oceni również stan realizacji OKR-ów z roku ubiegłego, a wszelkie niedociągnięcia i niepowodzenia zostaną poddane wnikliwej analizie).

²¹ Schmidt, Rosenberg, *Jak działa Google*.

²² Pierwotnie Google posługiwał się OKR-ami kwartalnymi, które potem uzupełnił o OKR-y roczne, tworząc tym samym proces realizowany dwutorowo. Odkąd Sundar Pichai zastąpił Larry'ego Page'a na stanowisku dyrektora generalnego, wrócił do procesu jednotorowego, przy czym pozostał przy modelu rocznym. Żeby proces nie stracił na dynamizmie i nadal pozostawał osadzony w czasie, poszczególne działy raportują o swoich postępach w cyklu kwartalnym, a czasem nawet sześciotygodniowym. Larry, obecnie dyrektor generalny Alphabet, pilnuje tego, by model OKR był stosowany również w innych jednostkach podległych spółce matce. Sam co kwartał nadal spisuje swoje indywidualne OKR-y.

W kolejnych tygodniach i miesiącach tysiące googlersów będą formułować, omawiać, weryfikować i oceniać OKR-y własne oraz swoich zespołów. Jak zawsze, będą mogli sprawdzić w intranecie, jaki sposób pomiaru sukcesów jest stosowany w innych zespołach. Będą mogli się przekonać, jak ich praca przekłada się na to, co się dzieje na poziomie wyżej i na poziomie niżej, a także w płaszczyźnie równoległej. Dowiedzą się, jak wpisują się w kompleksowy obraz sytuacji panującej w Google'u.

Nie minęło 20 lat od jakże śmiałej prognozy Larry'ego, a tymczasem dzisiaj wydaje się ona mocno konserwatywna. W momencie gdy ta książka trafia do druku, wartość rynkowa Alphabet, czyli spółki matki Google'a, przekracza 700 miliardów dolarów. W 2017 roku, po raz szósty z rzędu, Google zajmował pierwsze miejsce w rankingu „Najlepszych miejsc pracy” magazynu „Fortune”²³. Ten wielki sukces wynika między innymi z silnego i stabilnego przywództwa, bogactwa zasobów technicznych, a także opartej na wartościach kultury organizacyjnej, w której liczą się przejrzystość, praca zespołowa i nieustanna innowacyjność. Z pewnością jednak niebagatelną rolę odgrywa w tym również model OKR. Nie wyobrażam sobie, by Googleplex mógł funkcjonować bez tego modelu, zresztą i Larry, i Sergey również sobie tego nie wyobrażają.

Jak się przekonasz z kart tej książki, cele i kluczowe rezultaty sprzyjają jasności, odpowiedzialności oraz niczym nieograniczonej pogoni za wielkością. Eric Schmidt mówi, że model OKR „na zawsze odmienił kierunek, w którym zmierzza ta firma”.

²³ „Fortune”, 15 marca 2017.



Od dziesięcioleci staram się, jak mogę, aby za pomocą moich 20 slajdów i prostej propozycji wartości popularyzować na świecie genialną koncepcję Andy’ego Grove’a. Mimo to od zawsze mam poczucie, że tylko ślizgam się po powierzchni – że nie udaje mi się osiągnąć tyle, ile bym chciał. Kilka lat temu uznałem, że może powinienem spróbować jeszcze raz, tym razem w formie książki, która byłaby na tyle szczegółowa, aby mogła rzetelnie przedstawiać to zagadnienie. Niniejsza książka – wraz z towarzyszącą jej stroną internetową *whatmatters.com* – to mój sposób na to, aby podzielić się wieloletnią pasją z tobą, czytelnikiem. Mam nadzieję, że ta wiedza będzie dla ciebie przydatna. Mogę zapewnić, że moje życie odmieniła.

Zaprezentowałem model OKR najbardziej znanej na świecie organizacji *non profit*, przedstawiłem go również legendarnej gwiazdzie rocka z Irlandii (znajdziesz w książce ich spostrzeżenia dotyczące stosowania tego modelu). Miałem okazję się przekonać, że ludzie stosujący system OKR myślą w sposób bardziej uporządkowany, jaśniej się komunikują i podejmują bardziej świadome działania. Gdybym miał tę książkę wtłoczyć w ramy modelu OKR, powiedziałbym, że jej celem jest uczynić życie ludzi – twoje życie – bardziej satysfakcjonującym.

Grove wyprzedzał swoje czasy. Pełna koncentracja, otwarta komunikacja, dokładne pomiary i przyzwolenie na wyznaczanie jak najbardziej ambitnych celów to wszystko cechy charakterystyczne dla dziedziny wyznaczania celów w ujęciu współczesnym. Tam, gdzie model OKR się przyjmuje, wartość merytoryczna zaczyna przeważać nad tytułem czy nazwą stanowiska. Czyny – i dane – są więcej warte niż słowa.

Krótko mówiąc, cele i kluczowe rezultaty stanowią potężne i sprawdzone narzędzie dążenia do doskonałości operacyjnej – właśnie tym są dla Google’a, dlaczego zatem nie mogłyby być tym samym dla ciebie?



Podobnie jak sam model OKR, ta książka składa się z dwóch wzajemnie uzupełniających się części. Pierwsza opisuje podstawowe cechy systemu oraz wyjaśnia, w jaki sposób umożliwia on przechodzenie od dobrych pomysłów do ich znakomitej realizacji i zadowolenia pracowników. Zaczniemy od Andy’ego Grove’a w Intelu, a więc od narodzin modelu OKR. To wtedy zostałem wielkim zwolennikiem tego systemu. Potem omówię cztery „supermoce” modelu OKR: koncentrację, uzgodnienie, monitoring i ambicję.

► **Supermoc nr 1. Koncentracja i zaangażowanie w priorytety (rozdziały 4, 5 i 6)**

Najskuteczniejsze organizacje koncentrują się na zadaniach istotnych i z taką samą rzetelnością podchodzą do eliminowania tego, co nie jest istotne. System OKR niejako przymusza liderów do dokonywania trudnych wyborów. Cele i kluczowe rezultaty stanowią precyzyjne narzędzie komunikacji w działach i zespołach, a także na poziomie jednostek. Za sprawą systemu OKR wszystko staje się jasne, co w praktyce umożliwia koncentrację na tym, co istotne.

► **Supermoc nr 2. Uzgodnienie działań i nawiązywanie relacji z myślą o pracy zespołowej (rozdziały 7, 8 i 9)**

Przejrzystość systemu OKR przejawia się w tym, że cele wszystkich członków organizacji – od dyrektora generalnego

go po szeregowego pracownika – stają się publicznie dostępne. Pojedynczy pracownicy łączą swoje cele z szerszym planem firmy, identyfikują zależności i koordynują swoje działania z innymi zespołami. Powiązanie wysiłków poszczególnych osób z sukcesem całej organizacji skutkuje odgórnym uzgodnieniem, dzięki któremu praca nabiera znaczenia i sensu. Do tego dochodzi uzgodnienie oddolne, dzięki któremu ludzie mają poczucie odpowiedzialności za swoje działania, co przekłada się na ich większe zaangażowanie i innowacyjność.

► **Supermoc nr 3. Monitoring dla zapewnienia odpowiedzialności (rozdziały 10 i 11)**

Cele i kluczowe rezultaty opierają się na danych. Ich motorem napędowym są okresowe weryfikacje, obiektywne oceny i nieustanne wprowadzanie niezbędnych korekt – wszystkie te działania muszą być realizowane w duchu odpowiedzialności wolnej od krytycyzmu. Gdy któryś z kluczowych rezultatów jest zagrożony, podejmuje się działania zmierzające do powrotu na właściwe tory, modyfikacji istoty rezultatu lub zastąpienia go innym (w razie potrzeby).

► **Supermoc nr 4. Osiąganie rzeczy niezwykłych (rozdziały 12, 13 i 14)**

System OKR motywuje nas do podejmowania starań i osiągnięcia rzeczy, które wcześniej uznalibyśmy za niemożliwe. Sprzyja on przesuwaniu granic i daje swobodę ponoszenia porażek, dzięki czemu umożliwia nam pełne wykorzystanie własnych pokładów kreatywności i realizację ambicji.

W części drugiej opisane zostały zastosowania systemu CFR oraz jego rola w nowych realiach świata pracy.

► **Model CFR (rozdziały 15 i 16)**

Niepraktyczność rocznych ewaluacji wynikowych stała się punktem wyjścia do stworzenia sensownej alternatywy, a mianowicie ciągłego zarządzania wynikami. Przedstawię tu model CFR (rozmowa, informacja zwrotna, uznanie), młodszego brata modelu OKR, a następnie pokażę, w jaki sposób połączenie modeli OKR i CFR pomaga wynieść liderów, członków organizacji oraz same organizacje na zupełnie nowy poziom.

► **Ciągłe doskonalenie (rozdział 17)**

W charakterze analizy przypadku uporządkowanego wyznaczania celów i ciągłego zarządzania wynikami opiszę zrobotyzowaną firmę produkującą i dostarczającą pizzę, która we wszystkich aspektach swojej działalności operacyjnej stosuje system OKR – od kuchni aż po marketing i sprzedaż.

► **Doniosłość kultury (rozdziały 18, 19 i 20)**

Tutaj zajmiemy się wpływem systemu OKR na miejsce pracy oraz tym, w jaki sposób ułatwia on wprowadzanie zmian kulturowych.

W całej książce będziemy systematycznie zaglądać za kulisy kilkunastu różnych organizacji stosujących modele OKR i CFR, od organizacji ONE, założonej przez Bono i wspomagającej mieszkańców Afryki, aż po YouTube i obowiązującą tam mantrę wzrostu 10x. Wszystkie te historie razem wzięte ukazują olbrzymi potencjał uporządkowanego wyznaczania celów i ciągłego zarządzania wynikami, a także pokazują, jak zmienia się nasza zawodowa codzienność.

LEGENDARNY INWESTOR JOHN DOERR UJAWNIA, W JAKI SPOSÓB SYSTEM OKR – SYSTEM WYZNACZANIA CELÓW – POMÓGŁ GIGANTOM TECHNOLOGICZNYM TAKIM JAK INTEL CZY GOOGLE W OSIĄGNIĘCIU DYNAMICZNEGO WZROSTU I JAK MOŻE POMÓC KAŻDEJ ORGANIZACJI W ROZWOJU.

Jesienią 1999 roku **John Doerr** spotkał się z założycielami start-upu, któremu przekazał właśnie 12,5 miliona dolarów; była to największa inwestycja w jego karierze. Larry Page i Sergey Brin mieli niesamowitą technologię, przedsiębiorczą energię i niebotyczne ambicje, ale żadnego prawdziwego planu biznesowego. Aby Google mógł zmienić świat (czy choćby przeżyć), Page i Brin musieli się nauczyć, jak dokonywać trudnych wyborów w zakresie priorytetów, utrzymując zespół na dobrej drodze. Musieli nauczyć się rozpoznawać, kiedy należy przestać pracować nad nieudanymi pomysłami, inaczej mówiąc, musieli się nauczyć porażki ponosić jak najszybciej. Potrzebowali także aktualnych, odpowiednich danych, aby śledzić postępy – aby zmierzyć to, co miało znaczenie.

Doerr przedstawił im sprawdzoną metodę dążenia do doskonałości operacyjnej – model OKR (cele i kluczowe rezultaty) – którą odkrył, gdy pracował jako inżynier w Intelu. Stosowanie tej metody przynosi olbrzymie korzyści. OKR-y kładą nacisk na najważniejsze działania podejmowane w organizacji. Skupiają wysiłek i wspierają koordynację. Łączą cele w obrębie działów, aby ujednoczyć i wzmocnić całą firmę. A przy okazji zwiększają satysfakcję z pracy, co przekłada się na mniejszy wskaźnik rotacji kadr. Co było dalej, wszyscy wiemy. Dzięki zarządzaniu opartemu na modelu OKR Google urósł z 40-osobowego zespołu do firmy zatrudniającej ponad 70 tysięcy ludzi i wycenianej przez rynek na ponad 700 miliardów dolarów.

W niniejszej książce Doerr przedstawia analizy widziane oczami ludzi, którzy się tym faktycznie zajmowali. W gronie narratorów tych opowieści znaleźli się między innymi Bono i Bill Gates. Doerr pokazuje, jak wielką koncentrację, zwinność i wzrost da się uzyskać dzięki modelowi OKR, jak bardzo pomógł on wielu wybitnym organizacjom. Ta książka pomoże nowej generacji liderów zdobyć tę samą magię.

patroni

PROFES

THINKTANK
rekomenduje

personel & zarządzanie

HR BUSINESS
PARTNER

enactus

sprawny.marketing

ISBN: 978-83-8087-620-0



9 788380 876200

Cena 54,90 zł
MT18045

www.mtbiznes.pl