

Я РЕКОМЕНДУЮ КНИГУ ДЖОНА КАЖДОМУ МЕНЕДЖЕРУ,
КОТОРЫЙ ХОЧЕТ РАЗВИВАТЬСЯ.

Билл Гейтс

Измеряйте



КАК GOOGLE, INTEL И ДРУГИЕ КОМПАНИИ
ДОБИВАЮТСЯ РОСТА С ПОМОЩЬЮ OKR

Джон Дорр

Основоположник методики OKR

Эту книгу хорошо дополняют:

Аналитическая культура

От сбора данных до бизнес-результатов

Карл Андерсон

Принципы

Жизнь и работа

Рэй Далио

Легко не будет

Антикризисный менеджмент на практике

Бен Хоровиц

Пятая дисциплина

Искусство и практика обучающейся организации

Питер Сенге

Scrum

Революционный метод управления проектами

Джефф Сазерленд

John Doerr

Measure What Matters

How Google, Bono, and
the Gates Foundation Rock
the World with OKRs

whatmatters.com

Portfolio/ Penguin
2018

Джон Дорр

Измеряйте самое важное

Как Google, Intel и другие
компании добиваются роста
с помощью OKR

Оглавление

Предисловие партнера	11
Предисловие Ларри Пейджа	13

Часть I OKR в действии

Глава 1. Google: разрешите представить — OKR!	19
Глава 2. Автор OKR	37
Глава 3. Operation Crush: Intel	55
Глава 4. Суперсила 1: приоритизация и обязательства	68
Глава 5. Приоритизация: Remind	80
Глава 6. Обязательства: Nuna	93
Глава 7. Суперсила 2: синхронизация и прозрачность	102
Глава 8. Синхронизация: MyFitnessPal	116
Глава 9. Прозрачность: Intuit	130
Глава 10. Суперсила 3: мониторинг	142
Глава 11. Мониторинг: Фонд Билла Гейтса	156
Глава 12. Суперсила № 4: стремление к выдающимся результатам	164

Глава 13. Завышенная планка: Google Chrome	175
Глава 14. Завышенная планка: YouTube	186

Часть II

Новые методы работы

Глава 15. Непрерывное управление производительностью: OKR и CFR	209
Глава 16. Избавляемся от ежегодных проверок производительности: Adobe	224
Глава 17. Вкуснее с каждым днем: история Zume Pizza	232
Глава 18. Культура	248
Глава 19. Преобразование культуры: Lumeris	260
Глава 20. Изменение культуры: Боно, ONE Campaign	272
Глава 21. Задачи на будущее	284
Посвящение	286
Приложение 1. Google: стратегия и тактика OKR	295
Приложение 2. Примерный цикл OKR	306
Приложение 3. Обсуждаем качество работы	308
Приложение 4. Резюме	312
Приложение 5. Дополнительные материалы	319
Благодарности	321
Примечания	326

Посвящается Энн, Мэри, Эстер и чуду их безусловной любви

Предисловие партнера

Джон Дорр считает, что цели — это прививка от легкомысленности и неупорядоченности человеческого мышления. Понимание принципов их постановки и реализации помогает развитию компании и команды. Искаженное восприятие целей приводит корпорации к созданию жестких планов, не отвечающих вызовам современности, и препятствует инновационности. Система ежегодной оценки сотрудников и статичность ориентиров не позволяет с гибкостью стартапа менять направление усилий. Особенно в случае резкого технологического скачка или появления нового конкурента.

Для правильной постановки целей и управления проектами автор предлагает использовать систему Objectives and Key Results. Она заключается в открытом определении ключевых целей как для компании, так и для каждого сотрудника. По каждой цели предполагаются точные, измеримые и реалистичные результаты. Дорр познакомился с системой OKR в Intel у легендарного менеджера Энди Гроува. По его рекомендации в 1999 году систему внедрила тогда еще начинающая компания Google. Вскоре ее начали применять многие известные личности: от Билла Гейтса до Боно из U2.

OKR создает среду для маневренности и динамичного планирования. Для Intel, Google, Facebook, Amazon, Microsoft это стало синонимом успеха. С правильно поставленными,

конкретными и измеримыми целями процесс принятия решений упрощается. По сути, OKR направлен на исполнение, а не абстрактное целеполагание. Инструмент отвечает на вопросы: «Что нам нужно делать в данный момент?», «Какие конкретные результаты мы должны получить?» и «Кто над этим работает?». Дорр настаивает, что компанию нельзя построить исключительно на уникальной идее и несколько раз повторяет свою мантру: «Идеи просты, их воплощение — главное».

Маневренность невозможна без постоянной коммуникации, быстрой обратной связи и поощрения, которые реализуются в концепции CFR. Эти элементы, наряду с OKR, являются основополагающими в процессе непрерывного управления эффективностью. Успешность компании зависит от постоянной и прозрачной коммуникации между сотрудниками и руководителями. Сотрудники могут делиться идеями, создавать ценности и следовать им. Медленная обратная связь уменьшает мотивацию и замедляет процесс развития. Хороший менеджер должен оперативно реагировать на подчиненных и поддерживать политику открытых дверей.

В книге вы найдете основные принципы выстраивания эффективных OKR и обратной связи. В AltSuite мы также используем идеи Дорра, чтобы создавать простые инструменты развития обратной связи. Нам бы хотелось увидеть больше российских компаний, которые с помощью открытой коммуникации становятся все более успешными в своей сфере.

Предисловие

Жаль, что у меня не было этой книги девятнадцать лет назад, когда мы основали Google. Или даже раньше, когда моей единственной «компанией» был я сам! Хотя у меня всегда это получалось мучительно, хорошие идеи с блестящим исполнением — единственный способ творить чудеса. Для этого и нужен метод OKR*.

Однажды, в 1999 году, Джон Дорр приехал к нам, чтобы рассказать о целях, ключевых результатах и новом методе управления компанией, опираясь на собственный опыт работы в Intel. Мы знали, что в Intel не бывало проблем с управлением, и доводы Джона казались вполне разумными, так что мы решили попробовать. Думаю, все получилось как нельзя лучше.

OKR — простой процесс, приводящий самые разные организации к успеху. На протяжении многих лет мы адаптировали эту систему. Используйте ее в качестве шаблона и скорректируйте под собственные нужды в зависимости от целей, которые вы ставите!

OKR дают лидерам прекрасный обзор и четкое понимание всего, что происходит в организации. Кроме того, они позволяют останавливаться без особых потерь. К примеру, вы

* Методика целеполагания в организационном менеджменте. Более подробно далее. *Прим. ред.*

спросите: «Почему пользователи не могут закачивать видео на YouTube мгновенно? Разве это не важнее той цели, которую вы запланировали на следующий квартал?»

Я рад возможности почтить память Билла Кэмпбелла, о котором Джон написал такие замечательные слова в заключение книги. Билл был удивительно добрым человеком и, как ни удивительно, почти никогда не ошибался — особенно относительно людей. Он не боялся сказать человеку, что тот несет чушь, и, несмотря на это, его любили все. Я очень скучаю по его еженедельным поучениям. Пускай у каждого в жизни будет свой Билл Кэмпбелл, — и пусть каждый стремится стать похожим на Тренера!

Я пишу предисловия редко. Но в данном случае решил сделать исключение, потому что много лет назад Джон принес в Google этот удивительный подарок. OKR повысили наш рост в десять раз, причем не единожды. Благодаря им наша безумная цель — «организовать всю имеющуюся в мире информацию» — стала достижимой. Они позволили мне и всей компании держать руку на пульсе и контролировать ситуацию в самые важные периоды. И мне бы хотелось, чтобы люди узнали об этом.

*Ларри Пейдж,
CEO Alphabet, сооснователь Google*



Ларри Пейдж и Джон Дорр (2014)

Часть I

OKR в действии

Глава 1

Google: разрешите представить — OKR!

Если не знаешь, куда идешь, вряд ли
доберешься до цели.

Йоги Берра

Осенью 1999 года я подъехал к двухэтажному L-образному зданию, расположенному недалеко от шоссе 101 в самом сердце Кремниевой долины. Это был главный офис молодой компании Google, и я приехал не с пустыми руками.

Компания сняла это здание два месяца назад, так как уже не помещалась в помещении над кафе-мороженым в центре Пало-Альто. Двумя месяцами ранее я сделал крупнейшее за девятнадцать лет работы венчурным инвестором вложение — \$11,8 миллиона под 12% — в стартап, основанный двумя выпускниками Стэнфорда. Так я попал в совет директоров Google и стремился сделать все возможное в плане финансов и любой другой поддержки, чтобы помочь им добиться успеха.

Меньше чем через год Google определился со своей флагманской целью: «Организовать всю имеющуюся в мире информацию и сделать ее доступной и полезной каждому». Грандиозная задача, но я ни капли не сомневался в Ларри Пейдже и Сергее Брине. Они были уверенными, даже, можно сказать, дерзкими,

пробивными, но при этом любознательными и вдумчивыми. Они умели слушать — и добиваться результата.

Сергей, энергичный, активный и чрезвычайно самоуверенный, устранял любые пробелы в знаниях стремительно и решительно. Иммигрант советского происхождения, он был мудрым и изобретательным переговорщиком и принципиальным лидером. Нетерпеливый, он всегда требовал большего; во время собрания или встречи он мог совершенно неожиданно лечь на пол и начать отжиматься.

Ларри — потомственный инженер, сын пионера компьютерных технологий, молчаливый нонконформист, бунтарь с амбициозной целью: повысить пользу и функциональность интернета. Пока Сергей занимался коммерческой стороной технологии, Ларри оттачивал продукт и мечтал о невозможном. Он, конечно, витал в облаках — но при этом твердо стоял на земле.

Ранее в том же году, когда они вдвоем заявили ко мне в офис, чтобы сделать предложение, в их презентации PowerPoint было всего семнадцать слайдов — и всего два из них с цифрами (они добавили три картинки для объема). Хотя они заключили с Washington Post небольшую сделку, Google еще предстояло открыть для себя ценность поисковой рекламы. Будучи восемнадцатой поисковой системой в сети, компания, так сказать, серьезно припозднилась на праздник. Такое отставание от конкурентов, как правило, имеет фатальные последствия, особенно в технологиях*.

Однако это ни в коей мере не остановило Ларри, и он прочел мне целую лекцию о неэффективности существующих

* Редкие исключения — настоящие революционеры. Наглядный пример: iPod, уступавший как минимум девяти другим цифровым аудиоплеерам в коммерческом производстве, через три года захватил более 70% рынка. Здесь и далее — примечания автора, если не обозначено иное.

поисковых возможностей и о том, как их можно улучшить и расширить. Они с Сергеем не сомневались, что пробьются, и отсутствие бизнес-плана их совершенно не смущало, настолько лучше конкурентного был их алгоритм PageRank, даже на стадии бета-версии.

Я спросил: «О каких цифрах идет речь?». Собственные расчеты я уже сделал: если все пойдет как по маслу, рыночная капитализация Google составит \$1 миллиард. Но мне хотелось узнать, какие планы у них.



Ларри Пейдж и Сергей Брин в колыбели Google — в гараже по адресу: 232 Санта-Маргарита, Менло-Парк (1999)

И Ларри ответил: «Десять миллиардов долларов».

На всякий случай я переспросил: «Вы имеете в виду рыночную капитализацию, так?».

На что Ларри выдал: «Нет, я имею в виду не рыночную капитализацию. Я говорю о доходе».

Я опешил. Учитывая среднестатистические темпы роста прибыльной технологической фирмы, доход в размере

\$10 миллиардов предполагает рыночную капитализацию в размере \$100 миллиардов. Это епархия Microsoft, IBM и Intel. Редкость сродни единорогу. Однако в словах Ларри не звучало ни бравады, ни пустого хвастовства — лишь хладнокровный, обдуманный расчет. Я был настолько ошеломлен, что даже спорить не стал. Они намеревались изменить мир, и, думаю, шансы у них были неплохие.

Google был переполнен амбициозными идеями задолго до Gmail, Android и Chrome. Основатели компании были самыми настоящими визионерами, с колоссальной предпринимательской жилкой. Им не доставало лишь менеджерского опыта*. Чтобы Google добился желаемого воздействия или хотя бы обеспечил себе успешный старт, им предстояло научиться принимать непростые решения и координировать деятельность всей команды. Учитывая их здоровую тягу к риску, им требовалось найти способ как можно быстрее избавляться от балласта, то есть от провальных идей**.

Не менее важно было обеспечить постоянный приток своевременных, актуальных данных, а также отслеживать промежуточные результаты и достижения, оценивать и измерять то, что действительно важно.

Итак, в тот теплый день в Маунтин-Вью я приехал в Google с подарком — блестящим инструментом для первоклассного управления. Впервые я использовал его в 1970-х годах, будучи инженером в Intel, где Энди Гроув, величайший менеджер

* В 2001 году по моей рекомендации основатели компании пригласили на пост CEO Эрика Шмидта, моего коллегу еще по Sun Microsystems. При нем все работало как часы. Затем я представил им Билла Кэмпбелла, который стал наставником для всех троих.

** Я научился этой хитрости в Intel в 1970-х годах. Легендарный Гордон Мур, предшественник Энди Гроува на посту CEO Intel, говорил: «Провал в этом году я рассматриваю как возможность в будущем году попробовать снова».

своей (да и любой) эпохи, применял лучшие методы управления, какие я когда-либо видел. После того как я пришел в Kleiner Perkins, венчурную фирму в Мерло-Парк, я проповедовал «заповеди» Гроува где только мог — пятидесяти компаниям как минимум.

Позвольте внести ясность: я питаю глубочайшее уважение к предпринимателям. Я неисправимый технарь, который преклоняется перед инновациями. Но я наблюдал, как многие стартапы мучаются с ростом, расширением и выполнением поставленных задач. Так что я придерживаюсь следующей философии:

Придумать идею легко. Главное — реализовать ее.

В начале 1980-х годов я взял «отгул» в Kleiner на четырнадцать месяцев, чтобы возглавить отдел настольных ПК в Sun Microsystems. Совершенно неожиданно под моим началом оказались сотни людей. Я был в ужасе. Однако система Энди Гроува стала моим оплотом и прибежищем, источником ясности и понимания на каждом собрании. Она расширила возможности управляющей команды и сплотила все производство. Без ошибок, конечно, не обошлось. Но мы достигли удивительного прогресса, включая новую архитектуру RISC-микропроцессора (далее — МП), которая обеспечила компании лидирующее положение на рынке рабочих станций. Это была моя личная проверка системы, которую много лет спустя я принес в Google.

Система, которая сформировала меня как профессионала в Intel и спасла меня в Sun — и до сих пор вдохновляет меня, называется OKR — Цели и ключевые результаты (Objectives and Key Results). Это методика целеполагания для компаний, команд и сотрудников. Конечно, OKR — не панацея. Они не заменят здравомыслия, сильного лидерства и креативной

рабочей культуры. Однако если эти фундаментальные принципы работают, OKR помогут покорить вершины.

Ларри и Сергей, — а также Марисса Майер, Сюзан Войжитски, Салар Камангар и еще примерно тридцать человек, которые в общем-то и составляли всю компанию в то время, — собрались, чтобы выслушать меня. Кто-то встал у стола для пинг-понга (который также служил столом заседаний), кто-то удобно устроился на креслах-мешках. На первом слайде моей презентации значилось определение OKR: «Методология управления, которая позволяет компании направить усилия на общие важные цели в рамках всей организации».

«Цели, — как я объяснил, — это, проще говоря, то, чего нужно достичь, ни больше ни меньше. По определению цели важны, конкретны, выполнимы и (в идеале) вдохновляют. При грамотной формулировке и применении они станут противоядием от необдуманного, абстрактного мышления и соответствующих действий.

Ключевые результаты — это метрики и мониторинг того, как мы добьемся цели. Эффективные ключевые результаты конкретны и привязаны к срокам, амбициозны, но при этом реалистичны. А главное, их можно измерить и проверить (как говорила гениальная Марисса Майер: „Это не ключевой результат, если у него нет цифрового показателя“)¹. Результат соответствует ключевым требованиям либо нет; промежуточного результата быть не должно, как и места для сомнений. В конце выделенного периода, как правило квартала, мы объявляем о достижении или недостижении ключевых результатов. В то время как цель может быть долгосрочной, на год или больше, ключевые результаты меняются с ходом работы. Когда все они будут достигнуты, можно считать, что цель выполнена (в противном случае ошибку следует искать прежде всего в неграмотной формулировке OKR).

Моя цель, — сказал я команде молодых гуглеров, — предложить модель планирования для их компании, которая будет оцениваться по трем ключевым результатам (КР):

- КР 1: я закончу презентацию вовремя;
- КР 2: мы запишем пробный вариант квартальных OKR для Google;
- КР 3: правление компании даст согласие на три пробных месяца OKR».

Чтобы проиллюстрировать свою мысль, я набросал два сценария OKR. Первый касался абстрактной футбольной команды, чей генеральный менеджер ставит цель сверху. Второй — пример из реальной практики, о котором я знаю из первых рук: проект Operation Crush, призванный восстановить доминирование Intel на рынке МП (подробнее об этих сценариях далее).

В завершение я подытожил ценностное предложение, которое сегодня выглядит не менее привлекательно, чем тогда. OKR позволяют выявить ваши основные цели. Они направляют усилия и координируют работу. Они связывают между собой разные этапы производства, гарантируют сплоченность и осмысленность работы всей организации.

Я завершил презентацию ровно через девяносто минут, как раз вовремя. Теперь настала очередь Google.

В 2009 году журнал Harvard Business School опубликовал статью «Бесконтрольное целеполагание»². В ней перечислялись примеры «деструктивных попыток реализовать цели»: взрывающиеся бензобаки Ford Pinto, нарушение прав потребителей в автомастерских Sears, неразумно завышенный план продаж Enron, трагедия на Эвересте в 1996 году, унесшая жизни

восьми альпинистов. Цели, подчеркнули авторы, — это «рецепт, требующий тщательного соблюдения дозы... и досконального контроля». Даже опубликовали предостережение: «Цели способны вызвать систематические проблемы в организациях по причине недальновидности, неэтичного поведения, завышенных рисков, отсутствия сотрудничества и мотивации»³. Темная сторона целеполагания способна поглотить все преимущества, по крайней мере, так они утверждали.

ОСТОРОЖНО!
Цели способны вызвать систематические проблемы в организациях по причине недальновидности, неэтичного поведения, завышенных рисков, отсутствия сотрудничества и мотивации. Если вы ставите цели в своей организации, то будьте бдительны и осторожны.

Статья вызвала отклик и до сих пор широко цитируется. Предостережения авторов небезосновательны. Как и любую систему управления, OKR можно применять эффективно и неэффективно; цель этой книги — помочь вам использовать их грамотно. Но не обманывайтесь. Для каждого, кто стремится к высоким результатам, цели необходимы.

В 1968 году, когда был основан Intel, профессор психологии Мэрилендского университета предложил теорию, оказавшую на Энди Гроува сильнейшее влияние. Во-первых, Эдвин Лок утверждал, что труднодостижимые цели стимулируют результативность намного эффективнее, чем простые⁴. Во-вторых, *конкретные* труднодостижимые цели дают более высокую отдачу, чем размытые и абстрактные.

В последующие полвека более тысячи исследований подтвердили открытие Лока, которое стало одной из самых

проверенных и доказанных идей во всей теории менеджмента⁵. Девяносто процентов экспериментов в данной области подтвердили, что грамотно сформулированные, амбициозные цели повышают продуктивность.

Год за годом опросы Gallup демонстрируют «глобальный кризис вовлеченности сотрудников». Менее трети работающего населения США «вовлечены, проявляют энтузиазм и интерес к своей работе и организации»⁶. Что касается миллионов не вовлеченных работников, то более половины из них покинули бы свою компанию, если бы им предложили прибавку в 20% или даже меньше. В отрасли технологий двое из троих работников считают, что могли бы найти работу получше в течение двух месяцев⁷.

В бизнесе отчужденность — не абстрактная, философская проблема; она подрывает итоговый результат. Чем выше вовлеченность команды, тем выше прибыль и меньше текучка⁸. Согласно Deloitte, консалтинговой фирмы в области менеджмента и лидерства, «бизнес-лидеры поставили проблему удержания и вовлеченности на второе место, она уступает лишь задаче строительства глобального лидерства»⁹.

Как же добиться вовлеченности? Двухлетнее исследование Deloitte показало, что ни один фактор не оказывает такого влияния, как «конкретные цели, записанные и доступные всем сотрудникам организации... Цели приводят к единству, пониманию и удовлетворению работой»¹⁰.

Целеполагание — не панацея: «Если у людей конфликтующие приоритеты или нечеткие, бессмысленные или произвольные, изменчивые цели, они разочарованы, циничны и демотивированы»¹¹. Эффективная система управления целями — система OKR — объединяет цели с общей миссией команды. Она учитывает задачи и сроки и при этом адаптируется к обстоятельствам. Она обеспечивает обратную связь и отмечает победы, и большие, и маленькие. А главное, она

расширяет наши границы. Она побуждает нас стремиться к тому, что казалось недостижимым.

Как утверждают даже авторы «Бесконтрольного целеполагания», цели «способны вдохновлять сотрудников и улучшать результативность»¹². Именно это я и рассказал в двух словах Ларри, Сергею и компании.

Когда я предложил задавать вопросы, аудитория выглядела заинтригованной. Я понял, что они готовы протестировать OKR, хотя не мог предугадать всю силу их решимости. Сергей сказал: «Нам нужен *хоть какой-то* организационный принцип. У нас его нет, так что этот вполне подойдет». Однако слияние Google и OKR далеко неслучайно; это был судьбоносный союз, безупречная транскрипция генетической информации в РНК Google. OKR стали эластичным, ориентированным на данные аппаратом для свободно развивающегося предприятия, которое ставит информацию во главу угла*. OKR обещали прозрачность команде, которая по умолчанию ставила приоритетом открытость — источников, систем, сети. OKR поощряли «полезные неудачи» и отвагу двух самых дерзких мыслителей своего времени.

Хотя у Ларри и Сергея были совершенно новаторские представления об управлении бизнесом, они знали: если записать цели, весь процесс обретет реальность**. Им нравилась идея сформулировать самое главное — кратко, на одной-двух страницах — и сделать эту информацию доступной

* Как писал Стивен Леви, «Дорр разложил Google на исходные метрики». Google, разрешите представить OKR: идеальная совместимость.

** В начале своего существования Google использовал так называемые фрагменты — краткие, не более трех-четырех строк, отчеты о текущем состоянии дел от каждого сотрудника компании.

всем сотрудникам Google. Они интуитивно понимали, как OKR объединят организацию и благополучно проведут через шторм конкуренции и суматошный процесс роста.

Вместе с Эриком Шмидтом, который два года спустя занял пост CEO Google, Ларри и Сергей дотошно, настойчиво и даже в какой-то степени агрессивно применяли систему OKR. Однажды Эрик сказал писателю Стивену Леви: «Задача Google — стать методичным масштабным новатором. Новатор — значит все новое. Масштабность — умение видеть общую картину и создавать то, что воспроизводимо»¹³. Этот триумvirат привнес решающий ингредиент в успех OKR: убежденность и поддержку на самом вершине.

Как инвестор я уже давно пользуюсь OKR. По мере того как «воспитанники» Google и Intel продолжают «мигрировать» и распространять «заповеди OKR», сотни компаний всех типов и размеров отдают предпочтение структурированному целеполаганию. OKR сродни швейцарским армейским ножам: они универсальны и подходят к любым условиям. Мы наблюдаем их активное применение в технологиях, где быстрота реагирования и командная работа — обязательные требования (помимо фирм, о которых вы прочитаете в этой книге, среди приверженцев OKR можно назвать AOL, Dropbox, LinkedIn, Oracle, Slack, Spotify и Twitter). Однако эту систему также применяют настоящие светила и за пределами Кремниевой долины: Anheuser-Busch, BMW, Disney, Exxon, Samsung. В современной экономике изменения — факт жизни. Мы не можем вечно держаться за то, что работало раньше, и надеяться на лучшее. Мы нуждаемся в надежном инструменте, который проложит нам дорогу впереди всех.

В небольших стартапах, где крайне важно, чтобы все тянуло в одном направлении, OKR — инструмент выживания.

Особенно в секторе технологий молодые компании должны расти быстро, чтобы получить финансирование до того, как иссякнет их капитал. Структурированные цели дают кредиторам и спонсорам критерии успеха: *мы собираемся создать данный продукт, и мы проверили рынок, опросив двадцать пять потенциальных клиентов, и вот сколько они готовы заплатить*. В средних, стремительно расширяющихся компаниях OKR — общий язык исполнения. Они уточняют ожидания: *что нужно сделать (причем быстро) и кто над этим работает?* Они объединяют сотрудников вертикально и горизонтально.

В более крупных организациях OKR — неоновые дорожные знаки. Они исключают разрозненность и культивируют единство и сплоченность участников процесса, иногда удаленных друг от друга географически. Поощряя автономность и самостоятельность, они становятся плодотворной почвой для свежих решений, благодаря им даже самые успешные организации стремятся к большему.

Схожие преимущества наблюдаются в некоммерческой области. В благотворительном фонде Билла и Мелинды Гейтс, двадцатимиллиардном стартапе, OKR предоставляют актуальные данные, которые необходимы Гейтсу для того, чтобы сражаться с малярией, полиомиелитом и ВИЧ. Сильвия Мэтьюз Беруэлл, бывшая воспитанница Гейтса, принесла этот процесс в Службу управления и бюджета США, а позднее в министерство здравоохранения и социальных служб, где OKR помогли правительству США побороть вирус Эбола.

Однако, думаю, ни одна компания, даже Intel, не масштабирует OKR так эффективно, как Google. Несмотря на всю свою простоту, дисциплина Энди Гроува требует твердости,

увлеченности, ясного мышления и осознанного общения. Мы не просто составляем список и проверяем его дважды. Мы наращиваем свои мощности, навыки целеполагания, и значимые достижения всегда связаны с трудностями. Однако лидеры Google ни на секунду не колебались. Их жажда знаний и совершенствования остается неутолимой.

Как отметили Эрик Шмидт и Джонатан Розенберг в книге «Как работает Google»*, OKR стали «простым инструментом, который упорядочил этику учредителей и их основной принцип „мыслить масштабно“»¹⁴. В ранние годы Google Ларри Пейдж ежеквартально выделял два дня для личного анализа OKR каждого софтверного инженера (на некоторых проверках я присутствовал, и аналитическое искусство Ларри — его сверхъестественная способность находить взаимосвязи в таком количестве движущихся частиц — незабываемо). По мере расширения компании Ларри неизменно начинал каждый квартал с марафонского обсуждения целей команды лидеров.

Сегодня, почти через двадцать лет после моего слайд-шоу за столом для пинг-понга, OKR остаются частью повседневной жизни Google. По мере роста и сопутствующей ему сложности лидеры компании вполне могли пристраститься к более бюрократическим методам или отбраковать OKR ради очередного модного поветрия. Напротив, они не свернули с выбранного пути. OKR — помост для компании, которая привыкла к победам, включая семь продуктов с миллиардом пользователей у каждого: Search, Chrome, Android, Maps, YouTube, Google Play и Gmail. В 2008 году общекорпоративный OKR объединил всех вокруг битвы Code Yellow против задержек — «головная боль» Google, слишком медленное скачивание данных из облака¹⁵. OKR по принципу снизу вверх занимают всего «20% времени»,

* Шмидт, Э., Розенберг Дж. Как работает Google. М.: Эксмо, 2018.