

Măsoară

Ce contează



Traducere
din engleză de
**Adina
Avramescu**

Despre **OKR-uri** și modul în
care Bono, Gates și Google au
zguduit lumea cu ajutorul lor

John Doerr

Cuprins

Cuvânt-înainte	11
<i>LARRY PAGE, DIRECTOR EXECUTIV AL COMPANIEI ALPHABET ȘI COFONDATOR AL CORPORAȚIEI GOOGLE</i>	

PARTEA ÎNTÂI | OKR-urile în acțiune

1. Google, fă cunoștință cu OKR-urile	17
<i>CUM AU AJUNS OKR-URILE LA GOOGLE ȘI CE SUPERPUTERI AU ADUS CU ELE</i>	
2. Părintele OKR-urilor	37
<i>ANDY GROVE CREEAZĂ ȘI PROMOVEAZĂ O NOUĂ CALE DE STABILIRE A OBIECTIVELOR</i>	
3. Operațiunea Crush: povestea companiei Intel	55
<i>CUM AU CÂȘTIGAT OKR-URILE LUPTA CU MICROPROCESOARELE</i>	
4. Superputerea #1: Cu ochii pe priorități și pe realizarea lor	69
<i>OKR-URILE NE AJUTĂ SĂ DECIDEM CE ESTE IMPORTANT</i>	
5. Claritatea: povestea companiei Remind	81
<i>BRETT KOPF A FOLOSIT OKR-URILE PENTRU A ÎNVINGE TULBURAREA DE DEFICIT DE ATENȚIE</i>	
6. Dârzenia: povestea companiei Nuna	95
<i>IMPLICAREA PERSONALĂ A LUI JINI KIM ÎN TRANSFORMAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE</i>	
7. Superputerea #2: Alinierea și legăturile necesare muncii în echipă	105
<i>OKR-URILE PUBLICE, TRANSPARENTE ATRAG ȘI ÎNTĂRESC ALINIAREA</i>	

8.	Alinierea: povestea aplicației MyFitnessPal	119
	<i>ALEGEREA OKR-URILOR ESTE MAI COMPLICATĂ – ȘI MAI ÎNCĂRCATĂ DE RECOMPENSE – DECÂT A ANTICIPAT MIKE LEE</i>	
9.	Conectarea: povestea companiei Intuit	133
	<i>ATTICUS TYSEN FOLOSEȘTE TRANSPARENȚA ÎN ALEGEREA OKR-URILOR PENTRU A ÎNTĂRI CULTURA DESCHISĂ A UNEI COMPANII-PIONIER ÎN CREAREA DE SOFTWARE</i>	
10.	Superputerea #3: Responsabilizare prin monitorizarea performanței	145
	<i>OKR-URILE NE AJUTĂ SĂ MONITORIZĂM ÎMBUNĂTĂȚIRILE ȘI SĂ CORECTĂM ABATERILE DE LA TRASEU</i>	
11.	Monitorizarea planului de activități: povestea Fundației Gates	159
	<i>UN START-UP DE 20 DE MILIARDE DE DOLARI FOLOSEȘTE OKR-URILE PENTRU A COMBATE O SERIE DE MALADII</i>	
12.	Superputerea #4: Antrenament pentru miracol	167
	<i>OKR-URILE NE DAU PUTEREA DE A REALIZA CEEA CE PARE IMPOSIBIL</i>	
13.	Antrenament: povestea companiei Google Chrome	179
	<i>DIRECTORUL GENERAL SUNDAR PICHAI FOLOSEȘTE OKR-URILE PENTRU A PRODUCE CEA MAI UTILIZATĂ PLATFORMĂ DE NAVIGARE PE INTERNET DIN LUME</i>	
14.	Antrenament: povestea companiei YouTube	191
	<i>DIRECTOAREA GENERALĂ SUSAN WOJCICKI ȘI AMBIȚIOSUL OBIECTIV DE UN MILIARD DE ORE</i>	

PARTEA A DOUA | Noua ordine mondială a muncii

15.	Managementul performanței continue: OKR-uri și CFR-uri	213
	<i>CUM TE AJUTĂ CONVERSAȚIILE, FEEDBACKUL ȘI RECUNOAȘTEREA SĂ AJUNGI LA EXCELENȚA OPERAȚIONALĂ</i>	

16.	Renunțarea la evaluările anuale: povestea companiei Adobe	227
	<i>ADOBE ÎȘI PROMOVEAZĂ VALORILE CENTRALE CU AJUTORUL CONVERSAȚIILOR ȘI AL FEEDBACKULUI</i>	
17.	Cum să gătești mai bine pe zi ce trece: povestea companiei Zume Pizza	235
	<i>UN PIONIER ÎN DOMENIUL ROBOTICII FOLOSEȘTE OKR-URILE PENTRU LUCRUL ÎN ECHIPĂ ȘI PENTRU MANAGEMENT. ȘI CA SĂ FACĂ PIZZA PERFECTĂ</i>	
18.	Cultura organizațională	251
	<i>OKR-URILE TRANSFORMĂ CULTURA; CFR-URILE O HRĂNESC</i>	
19.	Schimbarea de cultură: povestea companiei Lumeris	263
	<i>COMBATerea REZISTENȚEI LA OKR CU AJUTORUL UNEI TRANSFORMĂRI RADICALE A CULTURII</i>	
20.	Schimbarea de cultură: povestea ONE, compania lansată de Bono	275
	<i>CEL MAI MARE CÂNTĂREȚ DE ROCK DIN LUME FOLOSEȘTE OKR-URILE PENTRU A SALVA VIEȚI ÎN AFRICA</i>	
21.	Obiective viitoare	287
	Dedicație	289
	Resursa 1: Manualul OKR al companiei Google	299
	Resursa 2: Un ciclu OKR tipic	311
	Resursa 3: Multă vorbărie: conversații despre performanță	313
	Resursa 4: În concluzie	317
	Resursa 5: Lecturi suplimentare	325
	Mulțumiri	327

**Partea
întâi** | OKR-urile
în acțiune

1 | Google, fă cunoștință cu OKR-urile

Dacă nu știi unde mergi, s-ar putea să nu ajungi acolo.

Yogi Berra

Într-o zi din toamna lui 1999 am ajuns la o clădire în formă de L, cu două etaje, situată pe autostrada 101, în inima regiunii Silicon Valley. Era sediul tinerei companii Google. Aduceam cu mine un dar.

Cei de la Google închiriaseră clădirea în urmă cu două luni, odată ce spațiul pe care-l avuseseră deasupra unei gelaterii din centrul orașului Palo Alto se dovedise neîncăpător. Cu două luni în urmă făcusem cel mai mare pariu din cei nouăsprezece ani ai mei de investiții, cu o miză de 11,8 milioane de dolari pentru douăsprezece procente dintr-un start-up întemeiat de doi foști studenți la Stanford care își abandonaseră studiile. Am intrat în consiliul de conducere al companiei Google. Eram hotărât, financiar și emoțional, să fac tot ce se poate pentru a contribui la succesul ei.

La nici un an de la transformarea sa în corporație, Google își stabilise misiunea: „Să organizăm informațiile din lumea întreagă și să le facem accesibile și utile”. Poate că suna pompos, dar eu aveam încredere în Larry Page și în Sergey Brin. Erau foarte încrezători în ei înșiși, poate chiar nesăbuiți, dar totodată curioși și atenți. Ascultau – și livrau.

Sergey era exuberant, temperamental, foarte încrezut și înzestrat cu o inteligență ieșită din comun. Un imigrant născut în Rusia sovietică, el s-a dovedit a fi un negociator viclean și creativ și un lider hotărât. Era mereu în mișcare, căutând să facă mereu mai mult; uneori, în mijlocul unei întâlniri, te trezeai că se aruncă la podea pentru o serie de flotări.

Larry era un inginer genial, fiul unui pionier al informaticii. Era un nonconformist convingător, un rebel cu o cauză 10x: să facă internetul exponențial de relevant. În vreme ce Sergey se ocupa de comercializarea tehnologiei, Larry trudea la produs și crea imposibilul. Era omul ideilor inovatoare, dar avea picioarele bine înfipite în pământ.

Mai devreme în acel an, când cei doi au venit în biroul meu pentru a-și vinde ideea, prezentarea lor PowerPoint avea doar șaptesprezece slide-uri – numai două conțineau numere. (Adăugaseră trei caricaturi doar ca să pară prezentarea mai elaborată.) Chiar dacă semnaseră un mic contract cu *Washington Post*, Google încă nu descoperise valoarea reclamelor bazate pe cuvinte-cheie. Fiind al optsprezecelea motor de căutare înregistrat pe internet, compania era cam la spartul târgului. O intrare atât de târzie pe piață era de regulă fatală, mai ales în domeniul tehnologiei.*

Dar nimic din toate acestea nu l-a împiedicat pe Larry să-mi vorbească despre slaba calitate a motoarelor de căutare de pe piață despre cât de mult ar putea fi ea, piața, îmbunătățită și despre cât de mare ar putea ajunge în viitor. El și Sergey nu aveau nicio îndoială că vor răzbate, în ciuda faptului că nu aveau vreun plan de afaceri. Algoritmul lor, PageRank, era cu siguranță mult mai bun decât cel al concurenței, chiar și în versiunea beta.

* Rarele excepții sunt adevărații revoluționari – de exemplu, iPod-ul, care a fost în urma a cel puțin alte nouă playere audio în ce privește producția comercială. În decursul a trei ani, acesta a înghițit mai mult de 70% din piață (notele nemarcate aparțin autorului).



Larry Page și Sergey Brin la locul de naștere al Google, garajul din Santa Margarita 232, Menlo Park, 1999.

I-am întrebat: „Cât de mult ar putea crește această afacere?”
Îmi făcusem deja propriile calcule: dacă totul mergea bine, Google putea să ajungă la o valoare de piață de un miliard de dolari. Însă voiam să aflu ce visează ei.

Larry a răspuns: „Zece miliarde de dolari.”

L-am întrebat doar pentru a mă asigura că știe ce vorbește:
„Te referi la valoarea de piață, nu-i așa?”

Larry a răspuns fără ezitare: „Nu, nu mă refer la valoarea de piață. Mă refer la cifra de afaceri.”

Eram perplex. La o rată normală de creștere a unei firme profitabile din tehnologie, un venit de zece miliarde de dolari însemna o valoare de piață de o sută de miliarde de dolari. Era locul de joacă al unor companii precum Microsoft, IBM sau Intel. Era o specie mai rară decât un unicorn. Nu era vorba de lăudăroșenie din partea lui Larry, ci doar de o judecată calmă, atentă. Nu l-am contrazis; am fost sincer impresionat. El și Sergey erau deciși să schimbe lumea, iar eu credeam că merită încercat.

Cu mult înainte de Gmail, de Android sau de Chrome, Google mustea de idei mărețe. Fondatorii erau vizionari prin excelență, cu o energie antreprenorială maximă. Ceea ce le lipsea era experiența managerială.* Pentru ca Google să aibă un impact real, sau chiar să-și ia avânt, aveau nevoie să învețe să ia decizii dure și să-și mențină echipa în ritm. Dat fiind apetitul lor sănătos pentru risc, trebuiau să înceteze să-i mai susțină pe cei mai slabi – pentru a accelera eșecul acestora.**

Nu în ultimul rând, aveau nevoie de informații oportune, relevante. Pentru a-și monitoriza îmbunătățirile. **Pentru a măsura ce contează.**

Așadar, în acea zi răcoroasă din Mountain View, aduceam darul meu pentru Google: un instrument deștept pentru o execuție de talie mondială. L-am folosit prima dată în anii 1970, pe când eram inginer la Intel, unde Andy Grove, cel mai mare manager al epocii sale sau al oricărei alte epoci, se afla în fruntea celei mai bine conduse companii pe care o văzusem vreodată. De când devenisem partenerul firmei de investiții Kleiner Perkins, cu sediul în Menlo Park, predicasem evanghelia lui Grove la mai bine de cincizeci de companii.

Să fim bine înțeleși, am cel mai mare respect pentru antreprenori. Sunt un fanatic al calculatoarelor care se roagă la altarul inovației. Dar văzusem prea multe start-up-uri luptându-se din răspuțeri cu creșterea, cu scalarea și cu ducerea la bun sfârșit a planurilor. Așa am ajuns la propria filosofie, la mantra mea:

Ideile vin ușor. Execuția e cea care contează.

* În 2001, la sugestia mea, fondatorii l-au recrutat pe Eric Schmidt, fostul meu coleg de la Sun Microsystems, pentru a fi directorul lor executiv. Eric a adus agenda la zi și a pus lucrurile în mișcare. Apoi l-am introdus pe Bill Campbell, să-i instruiască pe toți trei.

** Personal, am învățat acest exercițiu la Intel, în anii 1970. Gordon Moore, personajul legendar care l-a precedat pe Andy Grove în funcția de director general al Intel, spunea: „Văd eșecul din acest an ca pe o oportunitate de a încerca din nou anul viitor.”

La începutul anilor 1980 mi-am întrerupt activitatea la Kleiner timp de paisprezece luni pentru a conduce divizia de calculatoare a companiei Sun Microsystems. M-am trezit din senin în fruntea unei echipe formate din sute de oameni. Eram înspăimântat. Însă sistemul lui Andy Grove a fost bastionul meu pe vreme de furtună, o sursă de claritate la fiecare ședință pe care am condus-o. El a mobilizat întreaga mea echipă executivă și a reorganizat întreaga operațiune. Și, da, am făcut și noi greșeli. Dar am realizat și lucruri uimitoare, inclusiv o nouă arhitectură RISC pentru microprocesoare, care i-a asigurat companiei Sun un loc fruntaș pe piața calculatoarelor de birou. Acesta fusese punctul meu de sprijin pentru propunerea cu care urma să vin, mulți ani mai târziu, la compania Google.

Metoda care m-a modelat la Intel și m-a salvat la Sun – care mă mai inspiră și în ziua de azi – se numește OKR. Prescurtarea pentru *Objectives and Key Results (Obiective și Rezultate-Cheie)*. Este un protocol pentru stabilirea obiectivelor întemeiat pe cooperare și destinat companiilor, echipelor și indivizilor. Ce-i drept, OKR-urile nu sunt o soluție magică. Ele nu pot să înlocuiască o judecată sănătoasă, o conducere puternică sau un mediu creativ de lucru. Însă, dacă toate aceste elemente sunt prezente, OKR-urile pot să ne călăuzească până la cer.

Larry și Sergey – împreună cu Marissa Mayer, Susan Wojcicki, Salar Kamangar și alți circa treizeci de oameni, aproape întreaga companie de la acea vreme – s-au adunat pentru a mă asculta. Stăteau în jurul unei mese de ping-pong (folosită și ca masă pentru sala de ședințe) sau tolăniți în fotolii puf, ca în căminul studentesc. Primul meu slide în PowerPoint conținea definiția OKR-urilor: „O metodologie de management care ne ajută să verificăm dacă întreaga companie își concentrează eforturile asupra aceluiași obiective importante.”

Un *OBIECTIV*, am explicat eu, este pur și simplu *CE* urmează să realizăm, nici mai mult, nici mai puțin. Prin definiție, obiectivele sunt importante, concrete, orientate spre acțiune și (la modul ideal) sursă de inspirație. Când sunt stabilite și realizate într-o manieră adecvată, ele funcționează ca un vaccin împotriva gândirii neclare – și a execuției haotice.

REZULTATELE-CHEIE evaluează și monitorizează *CUM* atingem obiectivul. Rezultatele-cheie eficiente sunt specifice și cu un termen-limită de îndeplinire, agresive, dar realiste. Înainte de toate, sunt măsurabile și verificabile. (Sau, cum ar spune eleva mea premiantă, Marissa Mayer,^{*} „nu este un rezultat-cheie dacă nu are un număr.”) Fie îndeplinești cerințele unui rezultat-cheie, fie nu le îndeplinești; nu există o zonă gri și nici loc de îndoială. La sfârșitul perioadei stabilite, de regulă un trimestru, declarăm rezultatele-cheie realizate sau nu. Acolo unde un obiectiv e pe termen lung, rostogolit de-a lungul unui an sau mai mult, rezultatele-cheie evoluează pe măsură ce munca avansează. Odată ce sunt îndeplinite toate, obiectivul este evident atins. (Iar dacă nu este atins, înseamnă că OKR-ul nu a fost bine conceput.)

Obiectivul meu în acea zi, le-am spus tinerilor de la Google, era să construiesc un model de planificare pentru compania lor, măsurabil prin trei rezultate-cheie:

RK #1: Îmi voi termina prezentarea la timp.

RK #2: Vom crea un eșantion de OKR-uri trimestriale pentru Google.

RK #3: Voi obține aprobarea echipei de management pentru testarea OKR-ului timp de trei luni.

^{*} Steven Levy, *In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives* (New York: Simon & Schuster, 2011). În unele cazuri, rezultatul-cheie este binar, fie este realizat, fie nu. „Complete onboarding manual for new hires.”

Pentru a ilustra teoria mea, am schițat două scenarii OKR. Primul implica o echipă de fotbal imaginară, al cărei manager general transmite un obiectiv crucial celor din subordinea ierarhică. Al doilea era o dramă din viața reală la care asistasem: Operațiunea Crush, campania pentru refacerea supremației companiei Intel pe piața de microprocesoare. (Vom intra în detalii mai târziu.)

Am încheiat reiterând o tactică de vânzări care este la fel de convingătoare și astăzi. OKR-urile aduc la suprafață țelurile tale fundamentale. Ele canalizează eforturile și coordonarea. Fac legătura între diferite operațiuni, dând scop și unitate întregii organizații.


Mi-am încetat discursul fix în momentul în care cronometrul arăta nouăzeci de minute. Acum era rândul celor de la compania Google.



În 2009, Harvard Business School a publicat o lucrare intitulată „Obiectivele o iau razna”^{*}. Începea cu o serie de exemple de „execuție distructivă a unor obiective”: rezervoarele de combustibil explozive ale autoturismului Ford Pinto, escrocheriile în vânzările angro făcute în centrele de reparații auto Sears, obiectivele pentru vânzări ale companiei Enron exagerate în mod nesăbuit, dezastrul de pe muntele Everest din 1996 în urma căruia au murit opt alpiniști. Obiectivele, atenționau autorii, „sunt un medicament de potențare care necesită o dozare atentă... și o supraveghere îndeaproape”. Era inclus și un anunț de avertizare: „Din cauza slabei concentrări, a comportamentului imoral, a tendinței sporite de asumare a unor

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

riscuri, a cooperării scăzute și a slabei motivații, obiectivele pot să genereze probleme sistematice în companii.” Dezavantajele stabilirii unor obiective pot anula orice beneficii, cam așa suna argumentul lor.

ATENȚIE!

Din cauza slabei concentrări, a comportamentului imoral, a tendinței sporite de asumare a unor riscuri, a cooperării scăzute și a slabei motivații, obiectivele pot să genereze probleme sistematice în companii.

Aveți grijă când stabiliți obiective în organizația dumneavoastră!

Lucrarea a avut răsunet și este în continuare citată în lumea întreagă. Avertismentul lansat de ea are un sâmbure de adevăr. La fel ca orice alt sistem de management, OKR-urile pot fi executate bine sau rău; această carte își propune să vă ajute să le folosiți bine. Pentru cei care se străduiesc să aibă performanțe superioare la locul de muncă, obiectivele sunt foarte necesare.

În 1968, anul în care a fost întemeiată compania Intel, un profesor de psihologie de la Universitatea Maryland a lansat o teorie care, cu siguranță, l-a influențat pe Andy Grove. În primul rând, spunea Edwin Locke, „obiectivele greu de atins”^{*} sunt mult mai eficiente în a atrage performanța decât cele ușor de atins. În al doilea rând, obiectivele greu de atins *specifice* „generează un nivel mai ridicat al productivității” decât cele vag formulate.

În următoarea jumătate de secol, mai mult de o mie de studii au confirmat descoperirea lui Locke ca fiind „una dintre cele

^{*} Edwin Locke, „Toward a Theory of Task Motivation and Incentives”, *Organizational Behavior and Human Performance*, mai 1968.

mai testate* și dovedite idei din întreaga istorie a managementului”. Dintre experimentele în domeniu, 90% au confirmat că productivitatea este sporită de obiectivele bine definite, stimulative.

An după an, sondajele Gallup confirmă existența unei „crize mondiale a implicării angajatului”. Mai puțin de o treime din muncitorii din Statele Unite sunt „implicați, entuziaști** și dedicați muncii pe care o fac și locului lor de muncă”. Din milioanele de muncitori neimplicați, peste jumătate și-ar părăsi locul de muncă pentru un salariu cu 20% mai mare sau chiar pentru mai puțin. În domeniul tehnologiei,*** doi din trei angajați cred că în decurs de două luni își pot găsi un loc de muncă mai bun.

În sectorul afacerilor, alienarea nu este o problemă abstractă, filosofică: ea afectează direct rezultatele companiei. Grupurile de lucru mai implicate generează mai mult profit și mai puține pierderi.**** Potrivit Deloitte, companie de consultanță în management și leadership, chestiunile legate de „implicarea și motivația ***** angajaților au ajuns pe locul doi în preocupările liderilor din domeniul afacerilor, după provocarea reprezentată de construirea unui leadership global”.

Dar *cum*, mai exact, am putea obține implicarea? Un studiu Deloitte desfășurat pe durata a doi ani a ajuns la concluzia că

* „The Quantified Serf”, *The Economist*, 7 martie 2015.

** Annamarie Mann și Jim Harter, „The Worldwide Employee Engagement Crisis”, *gallup.com*, 7 ianuarie 2016. În lumea întreagă, numai 13% dintre angajați sunt implicați. Mai mult, potrivit lui Deloitte, situația nu dă semne că se îmbunătățește; nivelurile implicării din prezent nu sunt mai mari decât cele de acum zece ani.

*** Dice Tech Salary Survey, 2014, http://market.ing.dice.com/pdf/Dice_TechSalarySurvey_2015.pdf.

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

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

niciun alt factor nu are un impact mai mare decât „clara definire a obiectivelor^{*}, punerea lor pe hârtie și la dispoziția tuturor angajaților... Obiectivele^{**} creează alinierea la valori, claritate și satisfacția muncii”.

Stabilirea obiectivelor nu este lipsită de riscuri: „Când au priorități contradictorii^{***} sau scopuri neclare, lipsite de importanță sau care se modifică în mod arbitrar, oamenii devin frustrați, cinici și lipsiți de motivație.” Un sistem eficient de management al obiectivelor – un sistem OKR – leagă obiectivele de o misiune mai generală a echipei de lucru. El respectă planurile și termenele-limită și se adaptează la circumstanțe. Promovează feedbackul și recunoaștele meritele, indiferent de amploarea lor. Și, cel mai important, ne lărgeste orizontul. Ne face să luptăm pentru ceea ce pare a fi peste puterile noastre.

După cum recunosc și autorii lucrării „Obiectivele au luat-o razna”, obiectivele „pot să-i inspire pe angajați^{****} și să îmbunătățească performanța”. Acesta a fost, pe scurt, mesajul meu pentru Larry, Sergey și companie.

Când am ajuns la sesiunea de întrebări, cei din sală erau deja pe gânduri. Păreau dispuși să încerce sistemul OKR, dar, la momentul acela, nu aveam cum să anticipez fermitatea deciziei lor. Sergey a spus: „Păi, ar cam trebui să avem un *oarecare* principiu de lucru. Și, cum nu avem unul, am putea foarte bine să-l folosim pe acesta.” Însă mariajul dintre Google și OKR-uri nu a fost deloc întâmplător. A fost o minunată atracție magnetică, o transcriere genetică perfectă a ARN-ului mesager în compania Google. OKR-urile erau un instrument flexibil,

* *Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement*, *Deloitte Review*, numărul 16, 26 ianuarie 2015.

** Ibid

*** Teresa Amabile and Steven Kramer, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011).

**** Ordóñez, Schweitzer, Galinsky și Bazerman, „Goals Gone Wild”.