

**John Doerr**

**MÉRD, AMI SZÁMÍT!**



**John Doerr**

# **MÉRD, AMI SZÁMÍT!**

**Hogyan rengette meg a világot a Google,  
Bono és a Gates Alapítvány az OKR  
teljesítménymenedzsment-módszerrel?**

A fordítás alapja: John Doerr: *Measure What Matters – How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*

All rights reserved including the right of reproduction  
in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint  
of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© John Doerr, 2018

© Benett Group LLC, 2018

Fordította: © dr. Dróth Júlia, 2019

Szakmailag lektorálta: Kovach Anton, ShiwaForce.com Zrt.

Szerkesztette: Rapajka Gabriella

Borítóterv: Karl Spurzem

A borítóadaptációt készítette: Tabák Miklós

A könyv megjelenését a ShiwaForce.com Zrt. támogatta.

A szerző fotója: Tina Case Photography

HVG Könyvek, Budapest, 2020

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka

[www.hvgkonyvek.hu](http://www.hvgkonyvek.hu)

ISBN 978-963-304-973-0

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit  
tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában  
vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon –  
a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított  
Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.

Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa

Nyomás: Gyomai Kner Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Csöndes Zoltán vezérigazgató

*Ann-nek, Marynek és Esthernek  
– amiért feltétel nélkül szeretnek*



# Tartalom

Előszó a magyar kiadáshoz (Kovach Anton)	11
Előszó (Larry Page)	14

## ELSŐ RÉSZ

### Az OKR-módszer működés közben

1. A Google és az OKR	19
<i>Hogyan jutott el az OKR a Google-be, és milyen szupererőket közvetít?</i>	
2. Az OKR-módszer atyja	37
<i>Andy Grove megalkotja és elterjeszti a strukturált célmeghatározás új módszerét</i>	
3. A megsemmisítő hadművelet: az Intel története	55
<i>Hogyan nyertük meg az OKR-rel a mikroprocesszor-háborút?</i>	
4. Egyes számú szupererő: összpontosítás és a prioritások iránti elköteleződés	68
<i>Az OKR-módszer segít eldönteni, mi számít igazán</i>	
5. Összpontosítás: a Remind története	79
<i>Brett Kopf és az OKR alkalmazása a figyelemzavar leküzdésében</i>	

6. Elköteleződés: a Nuna története 91  
*Jini Kim személyes elkötelezettsége az egészségügy átalakítása iránt*
7. Kettes számú szupererő: csapatmunka –  
összehangoltság és kapcsolódás 100  
*A nyilvános, átlátható OKR szerepe az együttműködés ösztönzésében és erősítésében*
8. Összehangolódás: a MyFitnessPal története 114  
*Az OKR-módszerrel elért összhang Mike Lee elvárásainál jóval több kihívást – és jutalmat – tartogat*
9. Kapcsolódás: az Intuit története 127  
*Atticus Tysen átlátható OKR-rel erősíti meg az úttörő szoftvervállalat nyitott kultúráját*
10. Hármas számú szupererő: a felelősség  
nyomon követése 139  
*Fejldéskövetés és iránymódosítás az OKR segítségével*
11. Nyomon követés: a Gates Alapítvány története 153  
*A 20 milliárd dolláros startup az OKR segítségével veszi fel a harcot a pusztító betegségek ellen*
12. Négyes számú szupererő: a határok feszegetése 160  
*Az OKR erejével azt is elérhetjük, ami lehetetlennek tűnik*
13. Határokat feszegető célok: a Google Chrome története 171  
*Sundar Pichai vezérigazgató az OKR alkalmazásával építi fel a világ vezető webböngészőjét*
14. Határokat feszegető célok: a YouTube története 182  
*Susan Wojcicki vezérigazgató és a merész milliárdórás cél*



## MÁSODIK RÉSZ

### A munka új világa

15. Folyamatos teljesítménymenedzsment: OKR és CFR	203
<i>A kiválóság elérése a párbeszéd, a visszajelzés és az elismerés eszközével</i>	
16. Az éves teljesítményértékelés elhagyása: az Adobe története	217
<i>Az Adobe a párbeszéd és a visszajelzés segítségével szilárdítja meg alapértékeit</i>	
17. Mindennap jobbat sütünk: a Zume Pizza története	225
<i>A robotika úttörője a csapatmunka és a vezetés támogatása – valamint a tökéletes pizza létrehozása – érdekében beveti az OKR-módszert</i>	
18. Szervezeti kultúra	241
<i>Az OKR serkenti, a CFR pedig táplálja a szervezeti kultúrát</i>	
19. A szervezeti kultúra változása: a Lumeris története	252
<i>Az OKR-rel szembeni ellenállás leküzdése a szervezeti kultúra átalakításával</i>	
20. A szervezeti kultúra változása: Bono ONE kampányának története	264
<i>A világhírű rocksztar az OKR-módszer alkalmazásával ment életet Afrikában</i>	
21. A jövő céljai	276
AJÁNLÁS	279
HÁTTÉRANYAGOK	
1. A Google OKR-szabályzata	289
2. Egy tipikus OKR-ciklus	300

3. Mindenki hozzászól: párbeszéd a teljesítményről	301
4. Összegzés	305
5. Ajánlott irodalom	313
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	315
JEGYZETEK	321
NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ	335

# Előszó a magyar kiadáshoz

Imádunk dolgokat megcsinálni, feladatokat elvégezni. Sokszor annyira belefeledkezünk, hogy az is elsikkad, hogy miért kezdünk el egyáltalán dolgozni. Talán a neveltetés vagy a környezetünk elvárásai miatt, de sokan amint kapunk egy feladatot, máris szaladunk végrehajtani. Nem hallgatjuk végig az instrukciókat, nem kérdezzük vissza.

Gyakran esünk abba a hibába is, hogy dolgozunk, dolgozunk, dolgozunk, de szem elől tévesztjük a valódi célt. Saját magam is tapasztalom időről időre, hogy amikor elkap a lelkesedés, könnyen megfeledkezem az időről, a külső körülmények hirtelen kevésbé tűnnek fontosnak. A „megcsinálás mámora” rendkívül jó érzés is tud lenni, foglalkoztatjuk magunkat, hasznosnak gondoljuk magunkat, és tevékenynek látszunk. Mégsem biztos, hogy tényleg megérdemeljük a dicséretet.

A flow-állapotban megszűnik a tér és az idő, a korlátok leomlanak, eltűnnek a negatív érzelmek, hasítunk, teljesítünk. Ezt az érzést alapjában véve pozitívumnak tartjuk, de csak és kizárólag akkor van igazunk, ha közben nem tévesztjük szem elől a valódi céljainkat. Ha a működés szabadságának a céltudatosság ad keretet.

Célok nélkül a flow, az agilitás, a lean, a DevOps és minden más trend értelmét veszti, öncélú lesz, és gyakori, hogy a módszertan túlzásba vitt erőltetése válik az egyének vagy szervezetek céljává. Az OKR (objectives and key results, vagyis célok és kulcseredmények) ennek a könnyen kialakuló túlzásnak az ellenszere: egyensúlyt teremt, és képes a célokat bevinni a mindennapi működés szintjére. Tudatossá tesz, és így képesek leszünk a csúcsteljesítményre.

Az OKR különlegessége abban rejlik, hogy a komplexebb vállalatok teljesülésének felelősségét összehangolja az egyéni célkitűzésekkel. Eközben a működés szabadságát nem korlátozza, hanem támogatja. Segíti az egyéni kreativitás kibontakozását a fókusz megtartása mellett.

Ahelyett, hogy azt mondaná el, hogy „hogyan” dolgozzunk, azt mutatja meg, hogy „mit” szeretnénk elérni. A fókuszban a célok érthető leírása van, alátámasztva 3-5 mérhető, számszerűsíthető, kézzelfogható értékkel. Az OKR sikerének kulcsa a vállalatoknál és egyéb szervezeteknél az, hogy képes egymásba ágyazott, egymásból eredő célokat úgy kezelni, hogy azok egy váratlan fordulat esetén rendkívül gyorsan átszervezhetővé válnak. Bonyolítás helyett egyszerűsítés, maszatolás helyett egyértelműsítés.

Ez a könyv nem kézikönyv, nem is receptgyűjtemény, nem pontos útmutató az OKR használatához vagy bevezetéséhez, hanem inspiráló történetek gyűjteménye, amelyből a célok és az értelem mentén való működéshez meríthetünk erőt, energiát. Lenyűgöző látni, ahogy a világ legnagyobb szervezeteiben személyes szinten is érzékelhető változások történnek attól, hogy a bennük dolgozó emberek szemmagasságába kerülnek a célok.

Mindenkinek, aki egy modern digitális vállalatot szeretne építeni, szeretne megbirkózni a bizonytalan, nehezen tervezhető

változással, határait feszegető célokat szeretne elérni vagy egyszerűen csak szeretné elkerülni a „megcsinálás mámorát”, bátran ajánlom ezeket a történeteket és módszereket, hogy a végtelen számú lehetőségek világában a benne lévő kiválóságot és tehetséget csak arra használja, ami az aktuális céljai elérését támogatja.

*Kovach Anton,*  
a ShiwaForce.com Zrt.  
alapító vezérigazgatója

# Előszó

Bárcsak olvashattam volna ezt a könyvet tizenkilenc évvel ezelőtt, a Google alapításakor! Vagy annál is korábban, amikor még csak saját magamat kellett irányítanom. Akárhogy is gyűlölöm a folyamatokat, igazán nagyszerű dolgokat csak akkor érhetünk el, ha a jó ötletek kiváló megvalósítással párosulnak. És itt jön a képbe a célok és kulcseredmények (objectives and key results, OKR) módszere.

1999-ben egyszer csak felbukkant John Doerr, és tartott nekünk egy előadást a célokról és a kulcseredményekről, valamint arról, hogyan kellene irányítanunk a vállalatot az Intelnél szerzett tapasztalatai alapján. Tudtuk, milyen jól vezetik az Intelt, John prezentációja pedig alaposan megmozgatta a fantáziánkat, ezért elhatároztuk, hogy teszünk egy próbát. Ez a döntésünk, úgy hiszem, nagyon is hasznosnak bizonyult.

Az OKR-módszer egyszerű folyamat, amely a legkülönbözőbb szervezetek haladását segítheti elő. Alkalmazását az évek során saját működésünkhöz igazítottuk. Mindenkinek ezt javaslom: érdemes mintának tekinteni, és aszerint formálni, milyen változást szeretnénk elérni!

Az OKR a vezetők számára azzal a hatalmas előnnyel jár, hogy sokkal átláthatóbbá teszi a szervezet működését. Vita esetén pe-

dig a döntéshez szolgáltat előreutató érveket. Például: „Miért nem oldjuk meg, hogy a felhasználók egy videót pillanatok alatt fel tudjanak tölteni a YouTube-ra? Nem fontosabb ez a következő negyedévre tervezett másik célnál?”

Johnhoz csatlakozva tisztelettel adózom én is Bill Campbell emlékének, amelyet oly szépen idéz fel a könyv befejező részében. Bill fantasztikus, melegszívű ember volt, aki egészen különleges képességgel rendelkezett: szinte mindig igaza volt – különösen az emberekkel kapcsolatban. Habozás nélkül bárkit felszólított, hogy ne beszéljen mellé, anélkül hogy megutáltatta volna magát vele. Nagyon hiányoznak a rendszeres heti szónoklatai is. Kíváncsi vagyok, hogy mindenki életében legyen egy Bill Campbell – sőt, inkább azt, hogy mindannyian igyekezzünk egy kicsit hasonlósá válni a Coach-hoz<sup>1</sup>!



*Larry Page és John Doerr (2014)*

Ritkán adom a fejem előszóírásra, ezúttal azonban kivételt tettem, mert a Google oly sok éven át annyi mindent kapott Johntól. Az OKR-módszer segítségével több ízben is 10×-es növekedést értünk el, és sokkal közelebb kerültünk ahhoz, hogy vakmerő küldetésünk – „rendszerezni a világ információit” – megvalósuljon. A vállalat többi alkalmazottjával együtt mindvégig sikerült a jó úton és a megfelelő időhatárok között maradni – amikor a leginkább számított. Rendkívül fontos volt számomra, hogy ezt mindenki megtudja.

*Larry Page,*  
az Alphabet vezérigazgatója  
és a Google társalapítója



**ELSŐ RÉSZ**

**AZ OKR-MÓDSZER  
MŰKÖDÉS KÖZBEN**



## 1. FEJEZET

# A Google és az OKR

*Ha nem tudod, merre tartasz, könnyen  
máshol találhatod magad.<sup>1</sup>*

YOGI BERRA

Egy szép őszi napon érkeztem 1999-ben – ajándékkal a tarso-lyomban – a Szilícium-völgy kellős közepébe, a 101-es autópálya mellett álló kétszintes, L alakú épülethez: a nemrégiben alapított Google főhadiszállására.

A vállalat két hónapja bérelte az ingatlant, mert kinőtte korábbi székhelyét, egy fagyizó fölötti helyiséget Palo Alto belvárosában. Látogatásom előtt két hónappal tettem meg kockázatitőkebefektetői pályafutásom legnagyobb tétjét: 11,8 millió dollárt fizettem egy olyan startup 12 százalékáért, amelyet néhány, Stanfordról kimaradt egyetemista alapított. A Google igazgatótanácsának tagja lettem. Pénzügyi és érzelmi szempontból egyaránt elkötelezett voltam, hogy minden tőlem telhetőt megtegyek a sikerük érdekében.

Alig egy évvel a bejegyzése után a Google a következő célt tűzte a zászlajára: megszerezni és mindenki számára elérhetővé és hasznossá tenni a világ információit. Akkoriban mindez talán túlzásnak tűnt, én azonban bíztam Larry Page-ben és Sergey Brinben. Szemtelenül magabiztosak voltak, de kíváncsiak és körültekintők is. Figyeltek – és teljesítettek.

Az energikus, fürge észjárású és rendkívül önfejű Sergey egészen összetett problémákat oldott meg egyetlen huszárvágással.

Családjával a Szovjetunióból vándorolt be az Egyesült Államokba. Ravasz és igen kreatív tárgyalófélnek bizonyult, és vezetőként is mindig hű maradt az elveihez. Nyughatatlan természetéből fakadóan mindig többet és többet akart. Előfordult, hogy akár egy megbeszélés kellős közepén is a földre vetette magát, hogy lenyomjon néhány fekvőtámaszt.

Larry a számítógép-tudomány egyik első képviselőjének fiaként elsőrangú mérnökké vált. Csendes szavú nonkonformista volt, és igazi lázadó, aki a „10× jobban” felfogás jegyében arra törekedett, hogy az internet szerepe exponenciálisan növekedjen. Miközben Sergey a technológia kommercializálásán – piaci hasznosításán – mesterkedett, Larry keményen dolgozott a termékén, és elképzelte a lehetetlent. Formabontó gondolkodása ellenére két lábbal állt a földön.

Még az év elején meglátogattak az irodámban, hogy rábeszéljenek az együttműködésre. PowerPoint-prezentációjuk mindössze tizenhét diából állt, és ebből csak kettő tartalmazott számokat – viszont három tréfás rajz tette színesebbé. Egy kisebb üzletet már kötöttek ugyan a *The Washington Post*tal, de még meg kellett mutatniuk, milyen lehetőségek rejlenek a kulcsszó szerint célzott hirdetésekben. Mivel a Google a tizennyolcadik keresőmotorként jelent meg a világhálón, meglehetősen késésben voltak a többiekhez képest. Általában végzetes következményekkel jár, ha valaki ilyen hosszú ideig versenyen kívül marad, különösen a technológia területén.<sup>2</sup>

Mindez azonban nem tartotta vissza Larryt attól, hogy előadást tartson nekem a piacon lévő keresőmotorok rossz minőségéről, valamint arról, milyen sokat lehetne javítani rajtuk, és mennyit fejlődhetnek a jövőben. Larry és Sergey a legkevesbé sem kételkedtek a sikerükben, még az sem zavarta őket, hogy nem volt üzleti tervük. A PageRank algoritmusuk még béta fázisban is lényegesen jobb volt, mint a versenytársaké.