

John Doerr: Mérd, ami számít! Hogyan rengette meg a világot a Google, Bono és a Gates Alapítvány az OKR teljesítménymenedzsment-módszerrel? HVG Könyvek, 2020; ISBN: 9789633049730

„Az ötlet még semmi. A megvalósításon múlik minden.”

„Nem kulcseredmény az, amihez nincs mérőszám rendelve.”

„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!”

„A Google és az OKR házassága nem volt véletlenszerű. Kitűnően idomultak egymáshoz.”

„A következő oldalakon látni fogjuk, hogy a célok és kulcseredmények módszerének következménye az áttekinthetőség, az elszámoltathatóság és a nagyszerűsége való törekvés. Nem véletlenül vallja Eric Schmidt az OKR-ról, hogy örökre megváltoztatja a vállalatirányítás menetét.”

„Grove a cégvezetést mindig is tudományágként értelmezte. Alaposan áttanulmányozta a kibontakozóban lévő viselkedéstudomány és kognitív pszichológia szakirodalmát.”

„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 OKR módszere.” Larry Page, a Google egyik alapítója előszavából. (Forrásmegadás nélküli idézetek a könyvből, kiemelések a recenzió szerzőjétől.)

John Doerr a világ egyik leghíresebb, és a közreműködésével naggyá vált cégek értékével mérve egyik legsikeresebb kockázatitőke-befektetője. Vagyona nettó értékét a Forbes 2021. 04. 12-én 12,5 milliárd dollárban adja meg. A Kleiner Perkins kockázatitőke-befektető cég elnöke, amely a Forbes szavával „a Szilícium-völgy egyik leghíresebb cége, befektetése: Amazon, AOL, Compaq, Electronic Arts, Google, Netscape és Twitter”. A TED – előadójaként – elmondja róla, hogy „negyven éven át szolgálta a vállalkozókat nagy találatekonyúsággal és optimizmussal (amely egy kockázati tőkésnél fakadhat a ténybeli tudásából, vagy sok tudása és tapasztalata táplálta megérezéséből, de a magvető tőke világán kívül sohasem szerencsejáték! – Osman P.), és segítette felforgató újításokkal előálló cégek és merész csapatok felemelkedését.” Így szállt be a Google felfuttatásába is, s vitte hozzájuk „az ötletek világhódító megvalósításához szükséges hajszálpontos eszközt”, az OKR-t.

A világhódító célkitűzés: „Egy szép őszi napon érkeztem 1999-ben – ajándékkal a tarsolyomban (ez volt az OKR, amelyet megismertetni hozott. Doerr a cég befektetőjeként ment oda – Osman P.) a nemrégiben alapított Google főhadiszállására. 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.*”

Doerr Google-elköteleződése: „Látogatásom előtt két hónappal tettem meg *kockázati tőkebefektetői pályafutásom legnagyobb tétjét: fizettem* egy olyan startup 12 százalékaért, 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.”

Egy szép barátság kezdete: rendhagyó üzletkötés rendhagyó felek közt. „Még az év elején meglátogattak az irodámban, hogy rábeszéljenek az együttműködésre. 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. 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 legkevésbé sem kételkedtek a sikerükben, még az sem zavarta őket, hogy *nem volt üzleti tervük.* (Átlagos kockázati tőkés ilyenkor teszi szemétkosárba az ajánlatot – Osman P.) *A PageRank algoritmusuk még béta fázisban is lényegesen jobb volt, mint a versenytársaké.* – Mit gondoltok, meddig növekedhet? – kérdeztem tőlük. Addigra már magam is elvégeztem a számításokat: ha minden jól megy, *a Google akár az egymilliárd dolláros tőkepiaci értéket is elérheti.* Csak kíváncsi voltam, mekkorát álmodnak. – Tízmilliárd dollárig – válaszolta Larry. Visszakérdeztem: – Úgy érted, a tőkepiaci értéket tekintve? – Nem, hanem a bevételre gondolok – vágta rá Larry. Torkomon akadt a szó. Ha átlagos növekedési arányt feltételezünk egy jövedelmező technológiai vállalat esetében, *a tízmilliárd dolláros bevétel százmilliárd dolláros tőkepiaci értéket jelent. Ez a Microsoft és az IBM, illetve az Intel birodalma – ritka, mint a fehér holló.* Mégsem üres hengegés volt mindez, sokkal inkább hangzott átgondolt megállapításnak. Nem vitatkoztam vele, sőt mély benyomást tett rám. Ő és Sergey elhatározták, hogy megváltoztatják a világot, én pedig *elhittem, hogy tudják, mit csinálnak.*”

Page köszönete érte: „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.”

És akkor az OKR: Page bevezetőjéből fentebb már idéztünk róla, ez a *célok és kulcseredmények* (Objectives and Key Results) rövidítése. Folytatva a könyvből: „Vállalatok, csapatok és egyének számára kialakított, együttműködésen alapuló, célmeghatározást szolgáló protokoll. Ugyanakkor nem csodaszor: *nem helyettesítheti* a józan ítélőképességet, az erőskezü vezetést vagy a kreatív munkahelyi kultúrát. *Am ha mindezek az alapok megvannak, akkor az OKR-rel egészen a csúcsig lehet jutni.* A vezetők számára azzal a hatalmas előnnyel jár, hogy *sokkal átláthatóbbá teszi a szervezet működését.* Vita esetén pedig a *döntéshez szolgáltat előremutató érveket.*” A könyvből kibontakozik, hogy a *Google sikere az OKR fénylő gyakorlati bizonyítása.*

És *Doerr bemutatá az OKR-t* (Page előszavából): „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 Intel, 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. Mindenkinék ezt javasolom: érdemes mintának tekinteni, és aszerint formálni, milyen változást szeretnénk elérni!*

A Google-nél már jóval a Gmail, az Android vagy a Chrome előtt hemzsegtek a nagyszerű ötletek. *Alapítóiból, ezekből a különleges vállalkozói energiával megáldott látnokokból csupán a vezetői tapasztalat hiányzott.*” – Ez a vadonatúj csúcstechnológiák által teremtett korszakunk tipikus jelensége. A zseniális – és általában nagyon fiatal – fejlesztőknek nincs, honnan is lenne elegendő tapasztalata. Az összefüggés nagy valószínűséggel visszafelé is működik: ha sok tapasztalatuk lenne, az könnyen letörné, s a józanabb, biztonságosabb stratégiák útjára visszarángatná a szárnyalásukat. Roppant jellemző, amit Isaacson idéz az Apple-ről Steve Jobs c. művében: „Mi a különbség az Apple és a cserkészmozgalom között? Az, hogy a cserkészekkel van egy felnőtt is.” (A könyvről: Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2012/1. sz.) És éppen a Google: Eric Schmidt, Jonathan Rosenberg és Alan Eagle írják a Google – Így vezetünk mi (HVG Könyvek, 2015) c. könyvükben (Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2015/5. sz.), amelyre itt Doerr is hivatkozik: „Tapasztalt üzleti vezetőkként azzal az elképzeléssel csatlakoztunk a Google-höz, hogy mi leszünk majd a ’felnőtt kísérők’ ezen a kaotikus helyen” – azután persze rájöttek, hogy ez nem ilyen egyszerű. Az ilyen rendhagyó cégekről szóló számos könyv elmondja, hogy a Szilícium-völgy kockázatitoke-befektetői gyakran igyekeznek „felnőtt” vezetőt ültetni az ifjú titánok mellé, netán fölé.

Doerr, Andy Grove és az OKR: Doerr elmondja: az OKR-t, amelyet „*az ötletek világklasszis megvalósításához szükséges hajszálpontos eszköz*”-nek nevez, „1970-ben alkalmaztam először, mérnökként az Intelnél, amelyet *Andy Grove, a korszak vagy talán minden idők legkiválóbb vezetője* irányított egészen egyedülálló módon. Amióta a Kleiner Perkins, a

Menlo Park-i kockázatitőke-befektető vállalat igazgatótanácsának tagja lettem, lépten-nyomon terjesztettem Grove evangéliumát, és legalább ötven vállalatot térítettem meg.” Doerr a ’80-as évek elején a Sun Microsystems asztali gépekkel foglalkozó részlegét vezette, és „[h]irtelen több száz ember főnöke lettem. Megrémültem. *Andy Grove rendszere azonban biztos fogódzót nyújtott*, és minden egyes értekezleten segített tisztán látni. Hatékonyabbá tette a vezetői csapatot, és az egész működést étellel töltötte meg. Persze, követtünk el hibákat, de fantasztikus eredményeket értünk el. *Az OKR-módszer volt az a gyakorlat, amely az Intel-nél annyit formált rajtam, a Sunnál pedig megmentett – és amely ma is inspirál*. Ezért voltam hát olyan biztos benne évekkel később is, hogy megfelelő ajándékot viszek a Google-nek.”

A cél és a kulcseredmények (Doerr prezentációja a Google-nél): „*A cél egyszerűen az, amit el akarunk érni*. A célok természetüknél fogva jelentőségteljesek, konkrétak, cselekvésorientáltak (ideális esetben) inspirálók. *Ha megfelelően alakítjuk és tűzzük ki őket, megvédenek a zavaros gondolkodástól – és irányítástól*.” – Ez roppant csúszós pálya. Egyrészt, tökéletesen érvényesül rajta a „garbage in, garbage out” szabály: rossz célkitűzésből csak baj származhat. Ámde, a Jobs-, Bezos- és Musk-osztályú vezetők célkitűzései gyakran szintiszta örültségnek tűnnek a szárnyalásra kevésbé képes vagy merész embereik és csapataik számára, s valóban olyan örültségek, amelyeket csak a siker igazolhat – már ha képesek elérni. Az ilyen cél a legjobbaknak – vagy csak azok legjobbjainak – inspiráló, a többieknek akár elborzasztó is lehet. Az említett vezetők zsenialitásának fontos része, hogy rá tudták venni csapataikat azok elérésére, s képesek voltak ehhez mindenki másnál jobban felmérni erőforrásaik végső határait – az embereikét is.

„*A hatékony célkezelési módszerek – az OKR-rendszerek – a célokat a csapat tágabb értelemben vett küldetéséhez kapcsolják*. Figyelembe veszik a feladatokat és a határidőket, miközben a körülményekhez is alkalmazkodnak. Támogatják a visszacsatolást, és megünnepelik a győzelmeket: a kicsiket éppúgy, mint a nagyokat. És ami a legfontosabb: kitágítják a határainkat. *Hatásukra elérhetetlennek tűnő célokért is küzdeni tudunk*.” – Példák igazolják: van ennek egy ezt esetenként nagyban segítő útja-módja is: amikor „az elérhetetlen csilлагért nyúló” vezető az eredmény tényleges létrehozásával bizonyítja be csapatának, hogy képesek rá, meg tudják tenni. Ez segít, hogy a következő örültségben már kevesebb kétellyel és több odaadással kövessék a siker újabb csúcsára.

„*A kulcseredmények mérik és nyomon követik, hogyan érjük el a célt*. A hatékony kulcseredmények konkrétak és időhöz kötöttek, ambiciózusak, de reálisak. Mindenekelőtt azonban *mérhető és ellenőrizhető*.” – Ha filozófiai mélységekig merészkedünk, ez mindenben a valóban egyértelmű verifikálás kulcsa. Szétválasztva a hitet a tudománytól, az utóbbi megállapításaiból csak az helytálló, ami mérhető és ellenőrizhető – s csak az a tétel, amely akárhányszor megismételve mindig ugyanarra az eredményre vezet. Hajdani szabadalmi törvényünk, az 1969. évi II. törvény a szabadalmazhatóság feltételét jelentő „gyakorlati alkalmazhatóság” kritériumát szabta hasonlóképp: „A gyakorlatban alkalmazható a megoldás, ha azonos eredménnyel ismételtlen megvalósítható.” S iparban, gazdaságban csak az a

megoldás ér valamit, ha azonos peremfeltételek között mindig ugyanúgy működik. Minden vezetési rendszer használhatóságának elengedhetetlen, de nem elégséges feltétele, hogy a vele elért eredmények mérhetőek és ellenőrizhetőek legyenek – másként honnan tudnánk, működik-e és hogyan, s egyáltalán megbízható eszköz-e a számunkra?

Csak az eredmény számít! „A kulcseredmény elérését jelentő kitételeket vagy teljesítjük, vagy nem – nincs átmenet, nem lehetnek kétségeink. A kijelölt időszak végén, rendszerint negyedév elteltével, megállapítjuk, hogy megvalósultak-e, vagy sem. Ha a cél hosszabb távú, akár egy évig vagy még hosszabb ideig görgethetjük, a kulcseredmények pedig a munka előrehaladtával gyarapodnak. Amikor a kulcseredményhez kapcsolódó minden kitételeket teljesítettünk, szükségszerűen elértük a célunkat is. (Ha nem, az OKR-t elejétől fogva rosszul terveztük.)”

Larry, Sergey és az OKR: „A Google és az OKR házassága nem volt véletlenszerű, kitűnően idomultak egymáshoz. Az OKR rugalmas, adatvezérelt segédeszközt jelentett a korlátokat nem ismerő, adatimádó vállalat számára. Átláthatóságot ígért egy olyan csapatnak, amelyet alapvető nyitottság – nyílt forráskód, nyitott rendszerek, hálózatsemlegesség – jellemzett. Díjazta a korszak két legbátrabb gondolkodójának ’jó tévedéseit’ és merészségét. A Google és az OKR-módszer tehát tökéletes párosításnak bizonyult. Bár Larrynek és Sergeynek (Sergey Brin, a társalapító – Osman P.) előzetesen meglehetősen kevés elképzelése volt a vállalatvezetésről, azt tudták, hogy a célok leírása hozzájárul a megvalósításukhoz. Szerették megfogalmazni – bár csupán egy-két tömör oldalon –, és a Google valamennyi dolgozója elé tárni, mi az, ami a legfontosabb számukra. Ösztönösen értették, hogyan képes az OKR sínen tartani egy szervezetet a piaci verseny viszonyosságai vagy a meredeken felfelé ívelő, úgynevezett hokiütőgörbét mutató növekedés zűrzavara közepette.” – „Hokiütő” – nagy növekedési képességű, induló, innovációalapú vállalkozások jellegzetes növekedési pályája: kezdeti nehézségek okozta mélyrepülés után meredek felívelés.

„Larry és Sergey, valamint Eric Schmidt, aki két év múlva lett a Google vezérigazgatója, kitartóan, a konfrontációt is felvállalva alkalmazta a módszert. Ahogy Eric elmondta: ’A Google célkitűzése, hogy a mérés folyamatának szisztematikus innovátorává váljon. Innovátor legyen, vagyis valami újat hozzon létre, a mérés pedig azt jelenti, hogy átfogó, rendszerező és reprodukálható módon szemléljük a dolgokat.’ A triumvirátusban megvolt az OKR sikeréhez két elengedhetetlen kellék: a csúcson lévők helyesnek találták a módszert, és elköteleződtek iránta.”

„Az OKR olyan, mint a svájci bicska: bármilyen környezetben jól használható.” Doerr a továbbiakban sorra veszi, hogy gyakorlatilag mindenütt egyaránt hasznos, beleértve még a kormányzati hivatalokat is. „A technológiai iparágban, ahol a gyorsaság és a csapatmunka feltétlen követelmény, igen széles körben bevált. [„A könyvben később tárgyalt vállalatokon kívül az OKR híveinek sorába tartozik az America Online (AOL), a Dropbox, a LinkedIn, az Oracle, a Slack, a Spotify és a Twitter” – ő írja.] De a rendszer a Szilícium-völgytől igen

távol eső nagy nevek körében is elterjedt: alkalmazzák az Anheuser-Buschnál, a BMW-nél, a Disney-nél, az Exxonnál és a Samsungnál is.”

„A kisebb startupoknál, ahol feltétlenül szükséges, hogy az emberek ugyanabba az irányba tartsanak, az OKR a túlélés eszköze. Különösen fontos, hogy a technológiai szektor fiatal vállalatai gyorsan növekedjenek, és pénzügyi támogatást szerezzenek, mielőtt elfogyna a tőkéjük. A strukturált célok a siker mércéjéül szolgálnak a befektetők számára.”

„A közepes méretű, gyorsan növekvő szervezetekben az OKR a megvalósítás közös nyelvét jelenti. Tisztázza az elvárásokat: Mit kell elvégeznünk (gyorsan), és ki dolgozik rajta? Az OKR vertikálisan és horizontálisan egyaránt összehangolja a munkatársak tevékenységét.”

„A nagyobb vállalatoknál az OKR a világító neontábla az út szélén. Hozzájárul a szervezeti silók lebontásához, és kapcsolatot teremt az egymástól távol dolgozó munkatársak között. Azáltal, hogy autonómiát biztosít az ügyfelekkel közvetlenül foglalkozó, frontvonalban dolgozó munkatársaknak, új megoldások kipróbálására bátorít. Még a legsikeresebb szervezeteket is további célok elérésére serkenti.”

Hasonló előnyök származnak az OKR alkalmazásából a *nonprofit világban* is. A 20 Md dolláros startup, a Bill és Melinda Gates Alapítvány számára az OKR szolgáltatja a valós idejű adatokat, amelyekre Bill Gatesnek szüksége van a malária, a gyermekbénulás és az AIDS ellen vívott harc során. [Használja] az USA igazgatási és költségvetési hivatala, és az egészségügyi és szociális minisztérium.” – Igazából, ha az OKR a tervezésnek és a folyamatosan ellenőrizhető, s ennek köszönhetően már szükség szerint menet közben is korrigálható megvalósításnak – vagy épp a célkitűzés finomításának – az eszköze, akkor édes mindegy, vajon profitra vagy bármi másra megy a játék!

OKR a Google-nél: „Olyan hatékonyan, mint a Google, talán egyetlen szervezet – még az Intel sem – alkalmazta a módszert. Az Andy Grove által felállított rendszer elméleti síkon egyszerű, de szigorúságot, elköteleződést, világos gondolkodást és célzott kommunikációt igényel. Nem csupán arról van szó, hogy listákat készítünk, majd kétszer is átnézzük őket. Fejlesztjük teljesítőképességünket: azokat az izminkat, amelyek a célok eléréséhez szükségesek, és ez az edzés bizony gyakran fájdalommal jár. A Google vezetői azonban – a tanulás és a fejlődés iránti kielégíthetetlen étvágyuknak köszönhetően – sohasem tétováztak.” Számukra az OKR volt Doerr szavaival „az egyszerű eszköz, amellyel intézményesíthették a nagyban való gondolkodás szellemiségét”.

„A Google első éveiben Larry Page negyedévenként két napot szánt arra, hogy minden egyes szoftverfejlesztővel személyesen és alaposan átgondolja az OKR-t. (Sokszor én is részt vettem az ilyen alkalmakon. Máig feledhetetlenek Larry szemfényvesztő elemzési mutatói: természetfeletti képessége, amellyel felfedezi az összefüggést a rengeteg apró tényező között. (Doerr szavai – Osman P.) A vállalat bővülésével aztán minden negyedévet úgy indított, hogy egy-egy maratoni tanácskozást iktatott be a vezetői csapat célkitűzéseiről.” – Egy fontos megjegyzés ehhez: A vérbeli fejlesztő imád fejleszteni, és utál minden admi-

nisztrációt, értekezletet és az ördög egyéb ilyen találmányait, amelyek elvonják szeretett tevékenységétől. Kényszerrel bevonni őket természetesen lehet, de az így kapható eredményt tekintve értelmetlen. Teljesen nyilvánvaló tehát, hogy az érintettek maguk is fel és elismerték az OKR hasznosságát, amely megérte nekik a részvételt. Erre még visszatérünk.

In hoc signo: „Közel két évtized telt el a pingpongasztalnál tartott prezentációm óta, de az OKR ma is a Google mindennapi életének része. A vállalat növekedésével, és ahogy ennek függvényében egyre komplexebbé vált a szervezet, a vezetők átállhattak volna egy bürokratikusabb eljárásra, vagy a legújabb menedzsmenthóbort kedvéért is kihajíthatták volna az OKR-t. Ők azonban nem tértek le a megkezdett útról: a rendszer azóta is köszöni, jól működik. A Google hét legjelentősebb, a brand nevével elválaszthatatlanul összefonódó, egyenként legalább egymilliárd felhasználót kiszolgáló terméke mind az OKR-ekre támaszkodik – a Search, a Chrome, az Android, a Maps, a YouTube, a Google Play és a Gmail. 2008-ban az egész vállalatra kiterjesztett OKR az összes dolgozót hadrendbe állította. Az alulról felfelé haladó OKR-módszer jól illeszkedik a ’20 százaléknyi idő’ elvéhez, amely felszabadítja a mérnökök idejének egy részét, hogy ígéretes mellékprojekteknél is elmélyedhessenek.

A Google vezérigazgatójának vezetésével e könyv megírása idején, 2018 októberében, immár a hetvenötödik egymást követő negyedévben értékeli a teljes vállalat a fejlődését a legmagasabb szintű célokhoz és kulcseredményekhez viszonyítva. Novemberben és decemberben minden egyes csapat és termékterület kialakítja saját következő éves terveit, és OKR-rendszerbe illeszti őket. A következő év januárjában, ahogy Sundar Pichai vezérigazgató elmondta: ’Visszatérünk, és a vállalat előtt kijelentjük: Ez a magas szintű stratégiánk, és itt látható az idei évre készített OKR-ünk.’ A vállalat hagyományainak megfelelően a vezetői csapat értékeli majd a Google előző évi OKR-jét is, és szemrebbetés nélkül rámutat a hibákra.”

„Andy Grove zseniális módszere” – így nevezi Doerr megalkotójáról az OKR-t. Tudni érdemes, hogy Grove Gróf András István néven Magyarországon született – ezt Doerr is említi. Szavai róla: „Akaraterejével és rendkívül éles eszével emelkedett a Szilícium-völgy leginkább csodált szervezetének csúcsára, és neki köszönhetően a vállalat elképesztő sikereket ért el. Tizenegy éves vezérigazgatósága alatt az Intel évi több mint 40 százalékos nyereséget hozott részvényeseinek. Az Intel volt Grove menedzsmentinnovációs laboratóriuma. Imádott tanítani, a vállalat pedig kiaknázta ennek előnyeit.”

„Andy Grove korszakalkotó lépése az volt, hogy a gyártás termelésirányítási elveit a szellemi munkakörökben: az adminisztratív, szaktudást igénylő és vezetési pozíciók esetén is alkalmazta. Célját a következőképpen fogalmazta meg: ’olyan környezetet kell kialakítanunk, amely a teljesítményt értékeli, arra helyezi a hangsúlyt.’ A gyártószalag mellett viszonylag könnyű megkülönböztetni a teljesítményt a tevékenységtől. A dolog akkor válik bonyolultabbá, amikor az embert azért fizetik, hogy gondolkodjon. Grove két talányos kérdésre kereste a választ: Hogyan határozhatjuk meg és mérhetjük a teljesítményt a szellemi munkát végzők esetében, és mit tehetünk a teljesítmény növeléséért?”

Tudás vs képesség: Doerr Grove felforgató tételét idézi, aki a nagynevű Fairchild cég viszonylagos sikertelenségéről szól: „A szakértelem komoly értéket képviselt a vállalatnál (Fairchild – Osman P.). A hozzáértésük alapján vettek fel vagy léptettek elő embereket. A tudás tényleges eredménnyé alakításában azonban egyáltalán nem voltak hatékonyak. *Mi az Intelnél épp az ellenkezőjére törekszünk. Szinte lényegtelen, mit tudunk. Itt azt értékeljük, amire képesek vagyunk azáltal, amit tudunk vagy megtanulhatunk, és azt, amit ténylegesen elvágunk.* Erre utal a vállalat mottója is: Az Intel teljesít.”

OKR-alap gondolatok Grove előadásából: „A két kulcskifejezés a célok és a kulcseredmények. Ezek tökéletesen illeszkednek a két törekvéshez. A cél maga az irány: 'Uralni akarjuk a középkategóriás mikroszámítógépek alkatrészeinek gyártását.' Ez egy cél. Ide szeretnénk eljutni. Lássunk most egy kulcseredményt erre a negyedévre: 'Dolgozzunk ki tíz új tervet a 8085-ös processzorral!' A kulcseredmény nem más, mint mérőföldkő. A kettő (a cél és a kulcseredmény – Osman P.) nem téveszthető össze egymással... A kulcseredménynek mérhetőnek kell lennie. A végén legyen teljesen egyértelmű, hogy elértem vagy nem értem el. Igen vagy nem? A válasz egyszerű, és mindenfajta véleményt nélkülöz.” – Egyszerűen szólva, ha a cél meghatározott színű valamit előállítani, nem mondható, hogy „sötét”, „világos” vagy épp „enziánkék”, mert ezen lehet vitatkozni – csak a színdiagram szolgálhat mércéül. Ha megadott mennyiségű drótot kell gyártani, a kulcseredmény egyetlen kritériuma, amit a számláló mutat. Bármi, ami ennél kevésbé egzakt, az alkalmatlan, esetleg káros is lehet.

„'A rendszer nagyon-nagyon egyszerű' – jelentette ki Grove, jól tudva, hogy az 'egyszerű' szó zene a mérnökök füleinek. Első hallásra mindjárt egészen logikusnak, észszerűnek – és inspirálónak – tűnt az elgondolás.” – A műszaki szakterületek nagy előnye: ami egzaktul mérhető, az egyértelműen megítélhető, kezelhető. Ha tervezünk egy áramkört, és az nem működik, kétség sem férhet ahhoz, hogy a terv rossz, mert az elektronok mindig maradéktalanul betartják a játékszabályokat. Nyilvánvalóan ezt jelentette a fentiekben az „egyszerű”.

A könyv tartalmáról: „Akárcsak maga az OKR, könyvünk is két, egymást kiegészítő részből áll. Az első számba veszi a rendszer lényegi tulajdonságait, illetve azt, hogyan kivitelezhető magas színvonalon a jó ötletek, és hogyan lesznek elégedettek a dolgozók a munkahelyükkel a módszernek köszönhetően. Andy Grove Inteljénél kezdünk, ahol ügybuzgó ténitővé váltam, és ahonnan az OKR-módszer is származik, amelynek történetét ismertetjük. Ezt követi a négy OKR- 'szupererő': az összpontosítás, az összhang, a nyomon követés és a határfeszítés.

1 szupererő: Összpontosítsunk a prioritásokra, és köteleződjünk el irántuk! (4–6. fejezet). (Mondani közhely, megvalósítani gyakran nem is olyan egyszerű. A prioritások megválasztása gyakorta igencsak nehéz manőverezés a különféle érdekek és az azokat szolgáló célok között. Az elköteleződéssel így konfliktusokat is be kell vállalni. Nehezíti mindezt az örökérvényű tény, hogy 'minden haditerv érvényessége az első ágyúlövésig tart', vagyis a prioritásokat és az elköteleződést a menet közben felmerülő problémák nagyon is kikezd-

hetik. Doerr utal is a menetközbeni korrigálásra – Osman P.) Az OKR nehezen elérhető célok kitűzésére ösztönzi a vezetőket. (A 'nehezen elérhető' nyilvánvalóan nem egy kívánatos jellemző, nem a nehézség a cél. Az elmondottakból adódóan sokkal inkább: *az OKR abban segít, hogy igazán nagy eredményeket hozó célok kitűzésére vállalkozzék a vezetés, amelyek elérése lehet nehéz. Ha könnyű lenne, sokan megcéloznák, s már nem hozna jelentős eredményt – Osman P.) Pontos kommunikációs eszközt nyújt a részlegek, csapatok és egyéni közreműködők számára. Eloszlatja az ellentmondásokat, elősegíti a győzelemhez szükséges összpontosítást.*"

„# 2 szupererő: A csapatmunkában hangolódjunk össze, és kapcsolódjunk egymáshoz! (7–9. fejezet): Az OKR-módszerre jellemző átláthatóság azt jelenti, hogy a vezérigazgatótól kezdve a szervezeti struktúra legaljáig minden munkatárs nyíltan megosztja a többiekkel a céljait. (A gyakran csúf valóságban ez kissé idealizált kép. Egyedi és csoportérdekek is ronthatják ezt az összhangot és nyíltságot. Az is igaz viszont, hogy minél meggyőzőbben tudja a vezetés kommunikálni az érdekközösséget, a közös és mindenkit valóban magába foglaló érdekeltiséget a kitűzött eredmények elérésében, annál jobban működhet a munka – Osman P.) Az egyének a vállalat stratégiai tervéhez kapcsolják saját céljaikat, meghatározzák, hol áll fenn a célok között kölcsönös függőség, és együttműködnek más csapatokkal. A fentről lefelé történő összehangolódás értelmet ad a munkának, ugyanis minden egyes közreműködőt a szervezet sikeréhez kapcsol. Az alulról felfelé építkező OKR-módszer erősíti a tulajdonosi érzést, ezáltal előmozdítja az elköteleződést és az innovációt.” – Nem ismerjük az eredeti szöveget. A modern nagyvállalatoknál kevesekben alakulhat ki „tulajdonosi érzés”, viszont létrejöhet jól felismert és átértett érdekeltiség a cég sikerében. Lényegében erre épít a japán minőségi körök híres mozgalma és a nagyhírű és sikeres Toyota-kata is. (Mike Rother: Toyota-kata – Hogyan ösztönözzük munkatársainkat fejlődésre, alkalmazkodásra és kiváló eredményekre? HVG Könyvek, 2014 – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2015/5. sz.).

„# 3 szupererő: Kövessük nyomon a felelősséget! (10–11. fejezet): Az OKR-t adatok vezérlik. Rendszeres ellenőrzések, objektív minősítések és folyamatos újraértékelések működtetik – az ítékezés nélküli elszámoltathatóság szellemében. (Az elmondottakból következően az 'ítélkezés' itt nyilvánvalóan nem az emberek, részlegek teljesítményük szerinti megítélését jelenti, hanem az OKR szerint mért eredmények objektív értékelését – Osman P.) Ha egy kulcseredmény veszélybe kerül, valamit tennünk kell, hogy visszakerüljön a megfelelő kerékvágásba, illetve indokolt esetben át kell értékelnünk vagy le kell cserélnünk.” – Ami nem jelenti, hogy ha nem a kulcseredmény kitűzése hibás, a rosszul teljesítőkkal ne kellene valamit kezdeni.

„# 4 szupererő: Feszegessük a határokat a lenyűgöző eredményért! (12–14. fejezet): Az OKR a kiválóságra motivál, segítségével többet érhetünk el, mint valaha is hittük. A határainkat feszegeti, teret ad a kudarcnak is, így személyiségünk legkreatívabb és legtörekvőbb részét szabadítja fel.” – Az OKR nyilvánvalóan úgy „motivál” a kiválóságra, hogy technikai támogatás ad a kimagasló eredmények eléréséhez szükséges meredek meneteléshez, így tesz bát-

rabbá. „Teret ad a kudarcnak” – kudarc mindig van, az OKR-metodika viszont segít hamar felismerni az abba vezető hibákat, így enyhíti, akár meg is előzi a károkat, a kudarc anyagi és személyes következményeit. Ez a támogatás olyan lehet, mint a biztosítókötél a hegymászóknak: segít merészen magasra törni.

A második rész az OKR alkalmazásának következményeivel foglalkozik a munka új világában.

Párbeszéd, visszajelzés és elismerés (CFR) (15–16. fejezet): Az éves teljesítményértékelés hiányosságai hatékony alternatívát hívtak életre: a folyamatos teljesítménymenedzsmentet. Megismerjük az OKR kistestvérét, a CFR (Conversation, Feedback, Recognition – párbeszéd, visszajelzés, elismerés) rendszerét, és áttekintjük, hogyan juthatnak a vezetők, munkatársak és szervezetek e két módszer együttes alkalmazásával teljesen új szintre.

Folyamatos fejlődés (17. fejezet): A strukturált célmeghatározás és a folyamatos teljesítménymenedzsment esettanulmánya alapján nyomon követjük, hogyan alkalmazza az OKR-t egy robotokkal dolgozó pizzakészítő vállalat működésének minden területén, a konyhától a marketingen át az értékesítésig.

A szervezeti kultúra jelentősége (18–20. fejezet): „Megvizsgáljuk, milyen hatással van az OKR a munkahelyekre, és hogyan könnyíti meg és mozdítja elő a szervezeti kultúra változását.” – Korunk egyik legkritikusabb vállalati problémája a szervezeti kultúra kezelése és fejlesztése. A vállalatnak az életbenmaradáshoz folyamatosan és hatékonyan kell alkalmazkodnia a legkülönbözőbb változásokhoz: műszaki-gazdasági környezetében, beszerzési és értékesítési piacain, társadalmi közegében, munkaerővel kapcsolatos igényeiben és lehetőségeiben és így tovább. Az alkalmazkodást csak akkor tudja sikerre vinni, ha ebben nem akad fent a vállalati kultúráján. A változások sokban exponenciálisan gyorsulnak, az emberek gondolkodása azonban, amiből a vállalati kultúra összeáll, sokkal kevésbé rugalmas és alakítható. Már most átmeneti állapotban vagyunk a tudásalapú gazdaságból az alkotásalapúba, ami egyre nagyobb kihívás elé állítja a munkaerőt. Minden bizonnyal gyorsulva bővül majd a robotok térnyerése is, versenye az emberi munkaerővel. Mindez kritikus hatással lehet a szervezeti kultúrára, s ezen keresztül is a cégek működésére.

Grove nagy barbatrükkje: „Az Intelnél Andy saját képmására 'agresszív introvertáltakat' toborzott: olyan embereket, akik gyorsan, objektíven, módszeresen és tartósan oldották meg a problémákat. Vezetésével megtanulták, hogyan vegyék célba a problémákat anélkül, hogy azt a problémát felvető munkatársak támadásként éljék meg. *Féltették a munkahelyi hatalmi játszmákat* annak érdekében, hogy gyorsabb és megalapozottabb közös döntéseket hozzanak.” – Célkitűzni könnyű, de megvalósítani! Majdhogynem olyan nehéz, mint az út Leonardo repülőgép-elképzésétől a Wright fivérek gépéig.

Még nagyobb (?) „Amikor 1975-ben megérkeztem az Intelhez, már javában alkalmazták Grove OKR-rendszerét. *A vállalatnál dolgozó valamennyi szellemi munkakörű munkatárs havonta kidolgozta egyéni céljait és kulcseredményeit.*” – Szinte hihetetlen, hogy ez sikeres

lett: az emberek általában rettenetesen utálják az ilyesfajta feladatot, s minél „olcsóbban” túlesni igyekeznek rajta. Különösen igaz ez az elkötelezett fejlesztőkre, akik alkotni akarnak, s nem rút rutinfeladatokkal – horriblie dictu adminisztrációval – bajlódni.

„*Dr. Grove alapszabályai az OKR egészséges alkalmazásához*” (részletek)

„*A kevesebb több.* Néhány jól megválasztott cél egyben világos üzenet arról, mire mondunk 'igen'-t, és mire mondunk 'nem'-et. A vállalatok, csapatok vagy egyének *ciklusonként maximum három-öt OKR segítségével kiválaszthatják, mi számít igazán.* Általában véve jó, ha minden célhoz legfeljebb öt vagy kevesebb kulcseredményt kötünk. (Lásd a 4. fejezetet: Egyes számú szupererő.) – Nemet mondani – ez kritikus jelentőségű tudás, hiszen elutasíthatunk olyat, ami talán a jobb választás lenne, s még embereket is szembeállíthatunk magunkkal. Angol üzleti mondás: „Kemény lenni? Nézz mélyen a másik szemébe, mosolyogj, és mondd: nem!”

„*Alulról fölfelé építsük fel a célokat!* Az elköteleződés erősítése érdekében bátorítsuk a csapatokat és az egyes munkatársakat, hogy *nagyjából OKR-jeik felét a vezetőikkel egyeztetve saját maguk hozzák létre!* Ha valamennyi célt felülről kapják meg, csökken a motiváció. (Lásd a 7. fejezetet: Kettes számú szupererő: csapatmunka – összehangoltság és kapcsolódás.)

„*Ne diktáljunk!* Az OKR együttműködésen alapuló közösségi megállapodás, amelynek révén megállapítjuk a prioritásokat, és meghatározzuk, hogyan mérjük majd a fejlődést. A kulcseredményekről még akkor is folytassuk a tárgyalást, amikor a vállalati célkitűzésekről szóló vitát már lezártuk. A közös megegyezés alapvető a cél maximális teljesítése érdekében. (Lásd a 7. fejezetet: Kettes számú szupererő: csapatmunka – összehangoltság és kapcsolódás.) (De: roppant kényes feladat a vállalatnál, vagy bármely hierarchikus szervezetnél megtartani az ésszerű egyensúlyt az együttműködési készséget tápláló demokrácia és a hatékonyság között. A megegyezésre törekvés nem maszatolhatja el a szükséges előrehaladást, sem a célok helyes kitűzését. Végül is, ebben az összjátékban van három tényező, amely nem hajlandó egyezkedni: a piac, amelyen a sikert és nyereséget el kell érni, az eredménykimutatás, amely kérlelhetetlen számokkal mutatja, mit hozott a cégnek a munka, és tőzsdére bevezetett cégeknek a részvények árfolyama. Utóbbiból következik napjaink egyik főistensége, a részvényesi érték, s ha az rosszul alakul, ez csúf következményeket hozhat a cégre.

„*Nem fegyver, hanem eszköz.* Grove szavaival 'az OKR rendszer jelentősége az, hogy irányba és ütembe állítja a személyt – egy stopperórát ad a kezébe, hogy mérje saját teljesítményét. Ez nem valami hivatalos előírás, amely a teljesítményértékelés alapját képezné.' Annak érdekében, hogy kockázatvállalásra bátorítsunk, ugyanakkor elkerüljük a kényszerérzet kialakulását, a legjobb, ha az OKR-t és a bónuszokat külön kezeljük. (Lásd a 15. fejezetet: Folyamatos teljesítménymenedzsment: OKR és CFR.) – Újabb kényes feladat, amelynek megoldása önmagában is nagy tudást igényel, bár talán inkább művészetnek mondható. A bónuszokat szükségképpen teljesítményhez kell kötni – mi máshoz is lehetne, hogy betölthessék ösztönző rendeltetésüket? Az egy dolog, hogy formailag nem kötjük az OKR-hez,

ne mardossa a félsz az embereket a célkitűzések kialakításánál. Valamihez azonban kötni kell, s ebben differenciálni kell az embereknek a hierarchiában elfoglalt helyes szerint is. A felsővezetését akár a nyereség, a tőzsdei árfolyam, a részvényesi érték alakulásához is (bár az utóbbiak egyáltalán nincsenek mindenkor szoros kapcsolatban a cég teljesítményével). Alacsonyabb szinteken azonban valahogy az emberek vagy részlegeik teljesítményét kell alapul venni, bárminek is nevezzék ezt.

Zárszó helyett: „Amikor OKR-t választunk, olyan célokat keressünk, amelyek a legnagyobb eséllyel eredményeznek kiemelkedő teljesítményt. Jelöljünk ki egy OKR-pásztort, aki gondoskodik arról, hogy mindenki minden egyes ciklusban kellő időt szánjon a legfontosabbak kiválasztására.”

Dr. Osman Péter