

EESSÕNA

Larry Page

Alphabeti peadirektor ja Google'i kaasasutaja

Kui mul vaid oleks olnud see raamat 19 aastat tagasi – siis, kui me Google'i löime. Või isegi enne seda – siis, kui pidin üksnes iseendaga toime tulema! Ükskõik kui väga ma ka ei vihka protsessi kui niisugust, on just head ideed ja suurepärase teostus see, mis aitavad imet teha. Ja just siin tulevadki mängu OKRid – eesmärgid ja võtmetulemused (*Objectives and Key Results*), teisisõnu *eesmärgistamine*.

Ühel päeval 1999. aastal tuli Google'isse John Doerr ja pidas meile Intelis saadud kogemustele tuginedes loengu eesmärkidest ja võtmetulemustest ning sellest, kuidas peaksime ettevõtet juhtima. Me teadsime küll, et Intelit juhitakse hästi, ja Johni jutt tundus intuiitiivselt väga mõistlik – niisiis otsustasime proovida. Minu arvates töötas see meie puhul päris hästi.

OKRide puhul on tegemist lihtsa protsessiga, mis tõukab tagant vägagi erinevaid organisatsioone. Oleme OKRide kasutamist aastate jooksul kohandanud. Suhtuge sellesse kui kondikavasse ja kohandage seda enda järgi vastavalt sellele, mida saavutada soovite!

OKRid aitavad juhtidel organisatsiooni paremini näha. Peale selle aitavad need tulemuslikult ka teisi eesmärke ootele panna. Näiteks ärgitavad need küsima: „Miks ei saa kasutajad videot kohe YouTube'i üles laadida? Kas kõnealune eesmärk ei ole siis olulisem kui see, mille te endale järgmiseks kvartaliks püstitanud olete?“

Mul on hea meel, et saan siinkohal avaldada austust Bill Campbellile – nagu teeb seda väga kaunilt ka John raamatu lõppsõnas. Bill



Larry Page ja John Doerr, 2014

oli imeliselt soe inimene, kellel oli anne: tal nimelt oli peaaegu alati õigus, eriti siis, kui asi puudutas inimesi. Ta ei kartnud inimestele öelda, et nad valetavad – imekombel ei muutnud see kuidagi head suhtumist temasse. Tunnen puudust Billi igapäevastest kirklikest sõnavõttudest. Kõigi elus võiks olla mõni Bill Campbell või siis võiksime me kõik ehk püüda olla pisut rohkem Treeneri moodi!

Ma ei kirjuta väga tihti raamatutele eessõnu. Kuid sellele raamatule olin valmis eessõna kirjutama, sest John tegi Google'ile palju aastaid tagasi tohutu kingituse. Eesmärgistamine on aidanud meil kümnekordselt kasvada ja seda mitmel korral. See on aidanud meil oma hullumeelselt julge püüdluse – „luua kord kogu maailma teabes“ – võib-olla isegi käegakatsutavaks muuta. Eesmärgistamine on aidanud minul ja kõigil teistel meie ettevõttes püsida graafikus ja õigel kursil alati, kui see on olnud hädavajalik. Ja ma tahan, et te seda teaksite.

I OSA

OKRid praktikas

Google – saage palun tuttavaks, need on OKRid!

Kui te ei tea, kuhu lähete, siis ei pruugi te kohale jõuda.

Yogi Berra*

Ühel 1999. aasta sügispäeval keerasin ma 101. kiirteelt Silicon Valley'sse ja jõudsin kahekorruselise L-kujulise maja ette. Seal asus noorukese Google'i peakorter ja mul oli Google'ile kaasas kingitus.

Firma oli tolle kahekorruselise hoone kahe kuu eest rendile võtnud, sest ruumid Palo Alto südalinnas asuva jäätisekohviku kohal olid kitsaks jäänud. Kaks kuud enne seda olin teinud riskikapitalistina oma 19 aasta suurima tehingu, st 11,8 miljoni dollari suuruse pakkumise 12%-lise osaluse eest idufirmas, mille asutajaiks olid kaks Stanfordini kraadiõppe katkestajat. Ma liitusin Google'i juhatusega. Nii finantsiliselt kui ka emotsionaalselt olin võtnud endale kohustuse teha kõik, et seda ettevõtmist saadaks edu.

Vaevalt aasta pärast asutamist oli Google asunud ellu viima oma motot, st „korrastama kogu maailma teavet ning muutma seda kõigile ja kõikjal kättesaadavaks ja kasulikuks“. See võis ju kõlada grandioosselt, kuid ma uskusin Larry Page'i ja Sergei Brini. Nad olid enesekindlad, ehk isegi hulljulged, kuid samas ka uudishimulikud ja kaalutlevad. Nad kuulasid, ja jõudsid sihile.

* Yogi Berra oli legendaarne USA pesapallur ja treener.

Sergei oli ülevoolav, tormakas, äärmiselt iseteadlik ja suuteline üheainsa hüppega intellektuaalseid lõhesid ületama. Nõukogude Liidus sündinud sisserändaja oli kaval ja loov läbirääkija ning põhimõttekindel juht. Ta oli rahutu ja soovis alati saavutada rohkem; ta võis keset koosolekut põrandale maha heita ja kätekõverdusi tegema hakata.

Larry oli inseneride insener, informaatika teerajaja poeg. Ta oli vaikse häälega teisitimõtleja, mässaja, kellel oli kümnekordne eesmärk: muuta internet kiiresti ja kordades asjakohasemaks. Kui Sergei mõtles välja tehnoloogia ärilise poole, siis Larry keskendus tootele ja kujutas ette kujuteldamatut. Ta oli teoreetik, kes seisis kahe jalaga maa peal.

Mõni aeg varem olid need kaks külastanud mu kontorit, et esitada mulle oma müügikõne – nende PowerPointi esitus koosnes vaid 17 slaidist, millest ainult kahel olid ka numbrid. (Küll olid Sergei ja Larry lisanud oma esitluse kolm karikatuuri, et selle mahtu natuke suurendada.) Ehkki nad olid juba sõlminud väiksemahulise tehingu ajalehega Washington Post, seisis märksõnapõhiste reklaamide väärtuslikkuse tõestamine Google'il alles ees. Olles jõudnud veebi järjekorras kaheksateistkümnenda otsingumootorina, oli Google peole saabumisega ikka väga hilja peale jäänud. Konkurentidele nii pika edumaa andmine tähendas ettevõttele üldjuhul surmahoopi, eriti tehnoloogia vallas.*

Kuid see ei takistanud mingilgi moel Larryt pidamast mulle loengut otsingute kasina kvaliteedi kohta turul ning selle kohta, kui palju paremaks oleks otsinguid võimalik teha ning kui palju suurem see kõik võiks tulevikus olla. Tema ja Sergei ei kahelnud hetkekski, et nad jõuavad sihile, mis sest, et neil ei olnud isegi äriplaani. Nende

* Harvadeks eranditeks on tõeliselt tõhusad ja uuenduslikud ettevõtted. Asitõend B: iPod, mis tuli kommertstootmisesse ajal, kui turul oli juba vähemalt üheksa muud digitaalset audiopleierit. Kolme aastaga haaras iPod enda valdusse enam kui 70% turust.



Larry Page ja Sergei Brin Google'i sünnikodus – garaažis, mis asus aadressil Santa Margarita 232, Menlo Park, 1999

PageRank algoritm oli juba beetaversioonina konkurentide omast märgatavalt parem.

Uurisin neilt: „Mis suurusjärgust me teie arvates räägime?“ Olin teinud endamisi mõned arvutused ja jõudnud järeldusele, et juhul, kui kõik läheb nii nagu prognoositud, võiks Google saavutada miljardi dollari suuruse omakapitali turuväärtuse. Kuid esialgu tahtsin saada aimu sellest, mille poole nad ise sihivad.

Ja Larry vastas: „10 miljardist dollarist.“

Ütlesin lihtsalt kindluse mõttes: „Sa pead silmas omakapitali turuväärtust, eks?“

Ja Larry vastas kiirelt: „Ei, ma ei rääkinud omakapitali turuväärtusest. Pidasin silmas tulu.“

Ma olin pahviks löödud. Tuginedes kasumliku tehnoloogia-ettevõtte tavalisele kasvutempole, oleks 10 miljardi dollari suuruse tulu teenimine eeldanud 100 miljardi dollari suurust omakapitali turuväärtust. See oli Microsofti, IBMi ja Inteli kaalukategooria. Sedasorti ettevõtteid võis kohata isegi veel harvem kui üksisarvikuid.

Larry sõnades polnud grammigi tühja suurstlemist – see oli rahulik ja kaalutletud hinnang. Ma ei vaielnud talle vastu, sest olin siiralt rabatud. Nad Sergeiga olid võtnud nõuks muuta maailma ja ma uskusin, et see võib neil isegi õnnestuda.

Google pakatas suurtest ideedest juba ammu enne Gmaili, Androidi või Chrome'i tulekut. Google'i asutajad olid kõige ehedamad visionäärid, täis tohutut energiat ja ettevõtlikkust. Küll aga jäi neil vajaka juhikogemustest.* Selleks et Google'il oleks võimalik turule tõelist mõju avaldada või kas või õhku tõusmiseni jõuda, pidid nad õppima keerulisi valikuid tegema ning hoidma oma meeskonda õigel kursil. Arvestades nende elutervet riskijanu, pidid nad kaotajad põhja laskma – et nood kiiresti turult kaoksid.**

Ennekõike vajasid nad aga aja- ja asjakohaseid andmeid. Oma edusammudel silma peal hoidmiseks. Et mõõta seda, mis on oluline.

Niisiis saabusin sellel sumedal sügispäeval Mountain View'sse, kaasas kingitus Google'ile – kaval ja nutikas töövahend tiptasemel kasutamiseks. Võtsin selle esmakordselt appi siis, kui töötasin 1970. aastatel insenerina Intelis, kus nii oma aja kui ka kõigi aegade parim juht Andy Grove juhtis kõige paremini juhitud ettevõtet, millega olin eales kokku puutunud. Pärast Menolo Parkis tegutsevasse riskikapitaliettevõttesse Kleiner Perkins tööle asumist olin Andy evangeeliumile nii lähemal kui ka kaugemal poolehoidjaid võitnud, kokku umbes viiekümnes või isegi enamas ettevõttes.

Selguse huvides olgu öeldud, et tunnen ettevõtjate suhtes ülimat aukartust. Olen paadunud tehnoloogiafänn, kes palvetab innovatsiooni altari ees. Kuid olin liigagi palju kordi olnud tunnistajaks sellele, kuidas idufirmad näevad suurt vaeva, et kohaneda ettevõtte

* 2001. aastal värbasid nad minu ettepanekul Google'i peadirektoriks Eric Schmidt, mu kunagise kolleegi ettevõtte Sun Microsystems. Eric pani rongid graafiku järgi sõitma ja aitas saavutada olulisi töövoite. Seejärel tutvustasin neile Bill Campbelli, et ta neid kõiki kolme juhendaks.

** Õppisin ise seda meetodit kasutama 1970. aastatel Intelis. Inteli legendaarsel peadirektoril, Andy Grove'i eelkäijal Gordon Moore'il oli kombeks öelda: „Pea selleaastast ebaõnnestumist võimaluseks järgmisel aastal uuesti proovida.“

kasvu ja mastaabi suurenemisega ning astuda õigeid samme. Seega olin kujundanud välja oma filosoofia, oma mantra:

Ideedega on lihtne. Nende elluviimine on kõige alus.

1980ndate alguses tegin Kleineris 14 kuu pikkuse pausi, et juhtida ettevõtte Sun Microsystems lauaarvutite üksust. Avastasin ühtäkki, et minu alluvuses töötab sadu inimesi. Mind valdas kabuhirm. Ent Andy Grove'i süsteemist sai mu tormivari, selguse allikas igal minu juhitud koosolekul. See andis mu juhtimistiimile suuremad volitused ja muutis tegevuse tervikuna kontsentreeritumaks. Jah, tegime omajagu vigu. Kuid me saavutasime ka imelisi tulemusi, sealhulgas uus RISC mikroprotsessori arhitektuur, mis tagas Sunile liidripositsiooni tööjaamade turul. See oli minu isiklik tõestus sellele, mille ma kõik need aastad hiljem endaga Google'isse kaasa tõin.

Meetod, mis vormis mind Intelis ja päästis mu naha Sunis ning mis mind tänaseni inspireerib, kannab nime OKR. See on lühend, mis tuleneb sõnadest „eesmärgid“ (*Objectives*) ja „võtmetulemused“ (*Key Results*). Tegemist on koostööpõhise eesmärkide püstitamise õpetusega ettevõtetele, meeskondadele ja üksikisikutele. OKRid ei ole mingi imerohi. Need ei asenda mõistlikku otsuste langetamist, tugevat juhtimist ega loovat töökeskkonda. Kuid kui loetletud olulised aspektid on paigas, võivad OKRid aidata teil tippe vallutada.

Larry ja Sergei koos Marissa Mayeri, Susan Wojcicki ja Salar Kamangariga, ning veel umbes kolmkümmend inimest – põhimõtteliselt kõik ettevõtte toonased töötajad – kogunesid, et mind ära kuulata. Nad seisis ümber pingpongilaua (mis oli samal ajal ka juhatuse koosolekuruumi laud) või lösutasid kott-toolidel, justkui istuksid ülikooli ühikas. Mu esimene PowerPointi slaid määratles OKRe niimoodi: „Juhtimismeetod, mis aitab tagada, et ettevõtte suunab oma jõupingutused kogu organisatsioonis ühtedele ja samadele teemadele.“

Selgitasin, et *EESMÄRK* ei tähenda midagi muud kui seda, *MIDA* on vaja saavutada. Oma määratluse järgi on eesmärgid olulised ja konkreetsed, tegevusele suunatud ja (ideaalis) ka innustavad. Kui neid seatakse ja kasutatakse õigesti, on need vaktsiiniks hägusa mõtlemise ja ka hägusa teostuse vastu.

VÕTMETULEMUSED võrdlevad ja kontrollivad seda, *KUIDAS* me eesmärgini jõuame. Tõhusad võtmetulemused on konkreetsed ja ajaliselt määratletud, agressiivsed, ent samas realistlikud. Eeskätt on need aga mõõdetavad ja tõestatavad. (Nagu ütleks musterõpilane Marissa Mayer¹: „Tegemist ei ole võtmetulemusega, kui selles ei ole numbrit.“) Te kas saavutate võtmetulemuse või mitte; siin ei ole mingit halli ala, ei mingit kahtlust. Määratud perioodi lõpus, tavaliselt kvartali lõpus, kuulutame võtmetulemuse saavutatuks või mittesaavutatuks. Kestvama eesmärgi korral, mis jaotub aasta või pikema perioodi peale, arenevad võtmetulemused töö käigus. Kui kõik võtmetulemused on saavutatud, on ka eesmärk kahtlemata saavutatud. (Ja kui ei ole, siis oli OKR kohe esimesest hetkest peale kehvasti kavandatud.)

Minu eesmärk tol päeval – ja seda ma kokkutulnud noortele guuglikatele ka ütlesin – oli luua nende ettevõtte jaoks planeerimismudel, mille mõõdupuuks oleks kolm võtmetulemust:

- Võtmetulemus nr 1: lõpetan oma esitluse õigel ajal.
- Võtmetulemus nr 2: loome lihtsa komplekti Google'i kvartaalseid OKReid.
- Võtmetulemus nr 3: saan juhtkonnalt loa viia läbi kolme-kuuline katse OKRidega.

Illustreerimiseks visandasin neile kaks OKRide stsenaariumi. Esimene hõlmas kujuteldavat jalgpallimeeskonda, mille tegevjuht suunab tipptaseme eesmärgi astmeliselt mööda organisatsiooni hierarhiat allapoole. Teine seevastu kirjeldas päriselust võetud olukorda, mille tunnistajaks mul oli olnud harukordne võimalus olla.

See kirjeldas operatsiooni „Crush“ ehk kampaaniat, mille eesmärk oli taastada Inteli domineeriv positsioon mikroprotsessorite turul. (Käsitleme mõlemat stsenaariumi üksikasjalikult hiljem.)

Lõpetuseks kirjeldasin kokkuvõtvalt väärtuspakkumist (*value proposition*), mis on praegu samavõrd mõjuv kui toona, ja ütlesin: OKRid tõusevad teie tähtsaimate eesmärkide pinnale. Need suunavad jõupingutusi ja koordineerivad tegevust, need seovad eri tegevusi, andes seeläbi tervele organisatsioonile eesmärgi ja muutes selle ühtseks.

Lõpetasin rääkimise täpselt 90. minutil, täpselt õigel ajal.

Nüüd oli Google'i kord.

2009. aastal avaldas Harvardi ärikool artikli pealkirjaga „Goals Gone Wild“.² Artikli alguses oli toodud näidete kogum „destruktiivsest eesmärkide poole püüdlisest“: Ford Pinto plahvatavad kütusepaagid, nõörivad hulgimüügihinnad Searsi autoremondikeskustes; Enroni mõtlematult kõrged müügieesmärgid, 1996. aasta Mount Everesti katastroof, milles kaotas elu kaheksa mägironijat. Autorid hoiatasid, et „eesmärgid on retseptiravim, mida on vaja õigesti doseerida ... ning mille manustamist on vaja hoolikalt valvata“. Ning lisasid isegi sellise hoiatussildi: „Eesmärgid võivad põhjustada organisatsioonides süsteemseid probleeme ahtama keskendumise, ebaetilise käitumise, suurema riskilembuse, vähenenud koostöö ja kahanenud motivatsiooni tõttu.“³ Nende väidete kohaselt võivad eesmärgipüstitamise ohud nullida kõik selle võimalikud eelised.

Artikkel puudutas hella kohta ja seda tsiteeritakse jätkuvalt väga laialdaselt. Sellel hoiatusel on omad vourused. Nagu kõiki juhtimis-süsteeme, on ka OKRe võimalik rakendada hästi või halvasti; käesoleva raamatu eesmärk on aidata teil neid hästi kasutada. Kuid kõigile, kes püüdleval töö kõrgete tulemuste poole, on eesmärgid väga vajalikud.