

Глава 13

Не все так радужно

Крупнейшие кадровые ошибки Google и как их избежать

За многие годы десятки скептически настроенных топ-менеджеров говорили мне: мол, всё, что я рассказываю о Google, слишком хорошо, чтобы быть правдой. Ни в коем случае нельзя проявлять полную открытость по отношению к работникам, иначе кто-нибудь обязательно выдаст ваши планы конкурентам. Если дать сотрудникам право голоса в том, как управлять компанией, кончится все тем, что они пойдут наперекор руководству. Они никогда не ценят, когда руководители делают им что-то хорошее. И вообще, это обойдется слишком дорого.

Да, в этих аргументах есть доля правды. Любая идея, доведенная до крайности, превращается в глупость. «Ваше право размахивать руками заканчивается у кончика носа другого человека». Эти слова почти 100 лет назад произнес юрист Закария Чафи-младший²⁴⁵. Оценивая ограничения свободы слова в США во время Первой мировой войны, Чафи утверждал, что «есть интересы личные и общественные, которые необходимо уравновесить, если они друг другу противоречат, и определить, какими в сложившихся обстоятельствах следует пожертвовать, а какие — защитить». Один из управленческих вызовов, с которыми сталкивается Google, как и любая компания, основанная на неких ценностях, — достижение общего понимания того, «где начинается кончик чужого носа». И как раз в организациях, где опора на ценности особенно сильна, эти различия наиболее значимы.

На сайте McKinsey в качестве ключевой ценности провозглашается «соблюдение права на собственное мнение»²⁴⁶. Заслуга определения и формулировки ценностей этой компании, которая служит своим клиентам уже более полувека, принадлежит Марвину Бауэру, который в 1950 г. занял пост

генерального директора McKinsey²⁴⁷. С тех пор многие годы новички получали экземпляр его книги «Взгляд на McKinsey»*. В 1999 г., когда я пришел в компанию, книга новым сотрудникам уже не предлагалась. Но я обнаружил старую копию у кого-то в кабинете. В ней излагалась история первых дней компании и ее ключевые убеждения, на которых и была построена корпоративная этика: каждый работник обязывался излагать свое мнение, не молчать, если какая-то идея казалась плохой, неверной или могла сослужить дурную службу клиенту или компании.

Примерно год спустя я занимался с клиентом. Это была медиакомпания, которая осуществила слияние с другой, что грозило близкой катастрофой. Клиент просил дать совет, как лучше наладить бизнес, связанный с венчурными инвестициями. Факты были предельно ясны. За исключением нескольких ярких примеров, например Intel Capital, большинство попыток, связанных с венчурным инвестированием, потерпели крах. Предпринимателям не хватало опыта, четкости в постановке целей и физической близости к региону, где заключалось большинство прибыльных сделок. Я сказал старшему партнеру компании, что это плохая идея. Я дал ему факты. Я разъяснил, что практически нет успешных примеров подобного рода, а те успешные компании, которые я нашел, не находились в тысячах километров от Кремниевой долины и не управлялись людьми, не имеющими инженерного образования.

Мне было сказано, что клиент спрашивает, как именно это сделать, а не *стоит ли* это делать или нет, и что мне следует сосредоточиться на ответе.

Возможно, он был прав. Возможно, он имел глубинное озарение по поводу поставленной проблемы, которое сводило на нет представленные мной факты. Возможно, он уже приводил такие же аргументы клиенту, и тот их отверг.

Но мне в тот момент казалось, что я потерпел провал. Я думал, что обязанность высказывать свое мнение требует от меня не замалчивать проблему, и тем более мне было видеть, как мои доводы были с презрением отвергнуты. Чем настойчивее компания провозглашала свои ценности, тем острее и я, и мои коллеги ощущали пропасть между тем, что говорилось, и тем, что делалось.

И дело не в том, что McKinsey плоха. Это выдающаяся компания. Я был свидетелем исключительного уровня самосознания, постоянного соблюдения принципа «клиент превыше всего» и высочайших проявлений уважения

* Bower M. Perspective on McKinsey. McKinsey and Co; New Edition edition, 2004.

и коллегиальности в компании. Я до сих пор скучаю по тем временам. Это была прекрасная компания и отличное место учебы. Но все это осталось у меня в памяти именно потому, что в рабочей среде, где такое значение придается корпоративным ценностям, даже малейшие сделки с совестью болезненно воспринимались сотрудниками.

То же справедливо и в отношении Google.

Мы говорим о ценностях. Говорим много. Каждый день мы сталкиваемся с ситуациями, когда ценности проверяются на прочность. За свои поступки нам приходится отвечать перед нашими сотрудниками, пользователями, партнерами, всем миром. Мы всегда стараемся принимать верные решения, но, как ни крути, мы — сообщество 50 тыс. человек. Порой кто-то из них совершает ошибки, порой это делаем мы — их лидеры. Мы далеки от совершенства.

Проверка, которую проходят и компания, и стиль управления, описанный в этой книге, не в том, чтобы достичь совершенства. Все дело в том, удастся ли нам сохранять верность своим ценностям и поступать правильно даже тогда, когда мы подвергаемся испытаниям. А еще в том, сумеем ли мы достойно ответить на брошенные вызовы и выйти из испытаний, укрепив преданность своим идеалам.

Цена прозрачности

Я проработал в Google совсем недолго, прежде чем воочию стал свидетелем проверки руководства компании на приверженность заявленным ценностям. Первая встреча коллектива «Слава богу, сегодня пятница», на которой я присутствовал, началась с того, что Эрик Шмидт вышел на сцену и указал на светокопию 3 м высотой, спроецированную на экран позади него. «Это светокопии Google Mini», — объявил он.

Это была внутренняя разработка одного из первых наших образцов аппаратного обеспечения: продукта, который вы могли купить, встроить в свою сеть и тут же получить личную версию поисковой системы Google в сети Intranet вашей компании.

В зале сидели сотни гуглеров, а с ними 30 или 40 новичков, и недели не отработавших в Google. Одним из тех нуглеров был я, и то, что произошло дальше, оказалось для нас полной неожиданностью.

— Эти светокопии кто-то вынес из компании. Мы нашли того, кто это сделал. И уволили.

Эрик объяснил, что компания работает продуктивнее, когда каждый имеет возможность знать, что делают остальные. Вот почему она открывает

сотрудникам так много информации до того, как та станет доступна обществу. Именно поэтому в тот день Эрик продемонстрировал светоконференции всем присутствующим. Он заявил, что доверяет нам всем и что мы, безусловно, сохраним информацию в секрете. Всем было ясно, что тот, кто нарушит доверие, не продержится в компании и дня.

Так что критики принципа прозрачности правы в принципе, но неправы практически. Каждый год происходит хотя бы одна крупная утечка информации. Каждый раз проводится расследование, и каждый раз (неважно, была ли утечка намеренной или нет, продуманным актом или случайностью) виновника увольняют. Мы не называем имя, но сообщаем всем в компании, чего именно коснулась утечка и каковы последствия. Когда множество людей получает большое количество информации, кто-то неизбежно совершит оплошность. Но дело того стоит, потому что в итоге ущерб от утечек меньше, чем польза открытости, которую все мы высоко ценим.

Не принимайте ничего как должное

Уверенность в том, что вам все должны, порочная вера в то, что если вы что-то получили, то вы того заслуживаете, — еще один фактор риска, присутствующий нашему подходу. Этого не избежать. Мы, люди, и биологически, и психологически склонны привыкать к новым обстоятельствам. Люди быстро привыкают к тому, что им предлагается, и новое становится обыденным, теряя ореол удивительного и прекрасного. Так возникает спираль завышенных ожиданий и меньшего удовольствия. Отчасти поэтому я люблю приглашать в Google новых гостей, особенно детей. Вы не представляете, как легко забывается восторг от ежедневных бесплатных обедов ресторанного качества; но горящие глаза детей, которым говорят, что они могут попробовать все десерты, которые есть на стойке? Такое не забыть.

Когда я только пришел в Google, мне поручили контролировать работу кафетериев. Одно удовольствие было работать с талантливыми шеф-поварами — Квентином Топпингом, Марком Разиком, Скоттом Джанбастиани, Брайаном Мэттингли и Джеффом Фребургом, а также Сью Вютрих, которая в дополнение к своим обязанностям по разработке поощрений сотрудникам руководила работой кафетериев.

Но к 2010 г. небольшая, но одиозная группа гуглеров начала воспринимать работу кафетериев как должное. Кое-кто начал забирать с собой еду домой. Как-то днем после обеда я заметил, что некий гуглер кладет четыре коробочки с едой в бардачок своей машины (я еще подумал: вряд ли еда

останется вкусной, если продержат ее шесть часов в машине в жаркий день). Другого сотрудника застали за тем, как он в пятницу днем накладывал в свой рюкзак бутылочки с водой и батончики мюсли. В субботу он собирался в поход, вот и решил захватить еды и питья на всю компанию. Одна дама-гуглер, рассердившись, что мы, видите ли, осмелились перейти на маленькие тарелки, заявила, что в качестве протеста будет швыряться вилками. Повара жаловались, что некоторые гуглеры даже бросались пищей в официантов, когда те приносили еду.

Но последней каплей стали «Понедельники без мяса».

О них я упоминал в предыдущей главе. Это инициатива движения Monday Campaigns совместно с Блумбергской школой общественного здравоохранения при Университете Джонса Хопкинса. Ее цель — побуждать людей обходиться без мяса по понедельникам, чтобы укрепить здоровье и потреблять пищу, требующую меньше ресурсов для воспроизводства. В сентябре 2010 г. два из 21 наших кафе прекратили подавать по понедельникам блюда из мяса наземных животных, хотя рыба в меню осталась. Мы отследили посещаемость кафе в понедельник сентября и сравнили с августовскими. Кроме того, мы организовали опрос среди гуглеров в двух кафе, где проводились «Понедельники без мяса», в двух контрольных кафе и в режиме онлайн. Некоторые ответили, что вегетарианство — это здорово. Некоторые имели противоположное мнение.

А группа гуглеров из офиса в Маунтин-Вью сильно разошлась, разразившись серией бурных дебатов и организовав «протестное барбекю». Такой взрыв ярости отчасти стал реакцией на ограниченный выбор блюд в кафе, а отчасти — на то, что люди решили, будто Google навязывает им определенное кредо: потребление мяса вредно для здоровья.

В самом протестном барбекю не было ничего дурного. Это была веселая, толковая, язвительная критика. Решив приколотся, по крайней мере один «забастовщик» спросил шеф-повара, нельзя ли им позаимствовать не только жаровню для барбекю, но и чуток мяска. И, кстати, наша калифорнийская штаб-квартира в Маунтин-Вью находится как раз напротив кафе In-N-Out Burger и нескольких ресторанов, где имеется богатый выбор мясных блюд, — конечно, если вы не против сами заплатить за свой обед.

В конце месяца мы попросили обратную связь по поводу «Понедельников без мяса». Жалобы меньшинства, которых лишили того, что они считали им причитающимся, вылились в мощное крещендо, и мне пришлось выйти на сцену на встрече «Слава богу, сегодня пятница», чтобы поделиться нашими выводами. Я рассказал гуглерам, как их коллеги разграбляют микрокухни; о том, как обращаются с не жалеющим сил кухонным персоналом

некоторые нахальные граждане; о гуглерше, которая бросалась вилками. Также я зачитал отрывок анонимного отзыва одного из гуглеров.

Прекратите указывать мне, что делать. Это моя жизнь. Если вы отказываетесь обеспечивать нам традиционные блюда, позакрывайте все эти кафешки... Серьезно, заканчивайте это д***мо, или я уйду в Microsoft, Twitter или Facebook, где мне не будут т***ать мозги.

Зал замер.

Оцепеневшее большинство гуглеров, не имевших представления о том, что творилось в компании, пришли в смятение. Вскоре посыпались сотни электронных писем, выступлений на встречах «Слава богу, сегодня пятница» и личных записок, в которых выражалась благодарность и поддержка нашей кафекоманде. Были и такие, где нам мудро напоминали, что люди не имели в виду ничего плохого и не стоит развязывать «охоту на ведьм». Даже дама, швырявшаяся вилками, сообщила, что она, конечно же, не то имела в виду. Ну да...

Никого не уволили, однако оскорбительные выходки и восприятие приятного как должного стали затухать. Нравы изменились.

Система, подобная нашей, которая исходит из того, что люди в целом неплохи, и обеспечивает им роскошь сомнений, чувствительна к проблемным моментам и людям. Из моего публичного выступления, апофеозом которого стали оскорбительные слова одного из наших коллег, стало предельно ясно, что творилось, и гуглеры получили основание подтолкнуть друг друга в верном направлении. Если кто-то теперь брал четыре контейнера с едой, ему вежливо говорили: «Ты, наверное, сильно оголодал». А на тех, кто набивал карманы закусками по пятницам, со всех сторон устремлялись вопросительные взгляды*.

* Проблема характерна не только для индустрии высоких технологий или Google. Большинство тех, кого я встречал в Кремниевой долине, — умные и ответственные люди. Но бывают и придурки, кому наш сотрудник Уэйн Розинг с наслаждением побил бы ветровые стекла. Они из кожи вон лезут, чтобы выделиться из нашего — весьма чувствительного — сообщества. В Сан-Франциско, например, приход технологических компаний вызвал повышение арендной платы за жилье, и кое-кто заявляет: поскольку эти компании предпочитают сами обеспечивать сотрудников питанием и транспортом, местный бизнес начал терять клиентов. Один владелец стартапа дошел до предела в выражении обеспокоенности, написав в блоге сообщение под названием «10 вещей, за которые я вас ненавижу. Сан-Франциско», где не был забыт ни один из стереотипов негативного отношения к технологической индустрии. Мы в Google не всегда всё делаем правильно, но стараемся быть добрыми соседями, занимаясь волонтерской деятельностью, поддерживая местные школы и общественные организации, покупая как можно больше припасов для наших кафе у мест-

Еще один способ решить проблему привыкания к хорошему — не бояться менять систему льгот, как только исчезнут изначальные причины их предоставления. Например, в 2005 г. мы начали предлагать 5000 долларов сотрудникам, которые покупали гибридные автомобили. Toyota Prius тогда только вышла на рынок в качестве экспериментальной модели. Мы, однако, хотели простимулировать у людей экологическую ответственность, и поскольку гибридным автомобилям разрешалось ездить по выделенным полосам для общественного транспорта на автострадах, мы могли тем самым снизить воздействие на дорожную загруженность, вызываемое нашим растущим персоналом. На тот момент Prius стоила примерно на 5000 долларов дороже сопоставимых моделей.

Три года спустя, в октябре, мы объявили, что в конце года закрываем программу. Автомобили стали общедоступными, цены сбалансировались — на то время мы субсидировали только покупку «тойот». И мы не заметили, чтобы эта конкретная льгота особо повлияла на приход или уход кадров. Гуглеры были очень расстроены, поскольку даже через несколько лет воспринимали эту льготу как должное. Закрыв ее, мы напомнили: компания предоставляет льготы и дополнительные выплаты только для особых случаев, и когда причины для этого исчезают, программы меняются. Но одновременно я слегка смягчил удар, пояснив, что мы также повышаем финансирование пенсионной программы для своих сотрудников.

Однако я помню, как местные дилеры говорили, что заказы на Prius от гуглеров в декабре выросли втрое — как раз перед отменой программы.

«Тупое следование чему-либо — удел глупцов»²⁴⁸

Каждый раз, изменяя системы управления производительностью Google, мы убеждаемся в очевидной правоте двух истин.

1. Никто не любит систему.
2. Никто не любит, когда в существующую систему вносятся изменения.

ных фермеров. За последние несколько лет мы пожертвовали 60 млн долларов общественным организациям Области залива Сан-Франциско, а наши волонтеры потратили на общественную деятельность сотни и тысячи ценных рабочих часов Google. Мы занимаемся и другими вопросами, не привлекая особого внимания. Например, с 2013 г. мы совместно со школьным округом Беркли в Южной Каролине, который находится недалеко от одного из наших дата-центров, провели кампанию, в рамках которой преподаватели компьютерных технологий и математики помогли более чем 1200 студентов, интересующихся проблемами нашей индустрии, попробовать себя в ней.

Мы взяли за правило начинать ежегодную процедуру опросов по рабочей эффективности в декабре. Мероприятие было насыщенным: каждый сотрудник получал обратную связь от коллег и руководства, присуждались рейтинги результативности, которые затем калибровались группой менеджеров, а заканчивалось все принятием решений о премиях.

Но наши группы по продажам этот график недолюбливали. Декабрь — последний месяц последнего квартала года, и все они лихорадочно занимались завершением сделок. Другие гуглеры тоже не были в восторге. Они (разумно) не желали тратить время рождественских каникул на заполнение опросов.

Мы спросили себя: «А действительно, почему обязательно нужно всем этим заниматься в конце года?» Казалось, что такой график не устраивал никого, вдобавок отдавал некой «традиционностью», которая была гуглерам не по вкусу. Мы решили передвинуть ежегодные опросы на март — подальше от суматохи конца года. Я обсудил идею с руководством, которое после ряда дискуссий поддержало ее. Команда People Operations проверила ее работоспособность на своих клиентах, которые также выразили поддержку.

В 5 часов 4 минуты вечера 21 июня 2007 г., в четверг, я разослал нашим менеджерам (список рассылки включал тысячи имен) сообщение о грядущем изменении. Там было сказано, что в пятницу я разошлю официальное письмо по электронной почте всем сотрудникам.

И-и-и... мы тут же получили так называемый centithread — ветку электронных писем, в которой была по меньшей мере сотня откликов.

До того как я разослал письма, мы попросили десятки людей, включая топ-менеджеров, высказать свое мнение и пришли к общему согласию.

Теперь тысячи людей узнали об изменении — и были абсолютно с ним не согласны.

В шесть вечера я передал своему (замечательному) ассистенту список из 40 человек, с которыми должен был переговорить в этот вечер, исходя из значимости их возражений и степени, в которой их мнение могло повлиять на других людей. Каждому из них я позвонил, выслушал, обсудил проблему, учел основные требования и проверил альтернативные варианты. Менеджеры озвучили множество причин, почему предложение им не нравится. Некоторые предпочитали отделаться от всех забот пораньше, чтобы спокойно отдохнуть в праздники. У некоторых загрузка была сильнее в другое время года, и декабрь им как раз подходил. Другие предпочли традиционный вариант — тщательно проанализировать информацию, а потом присуждать бонусы, даже если это означало существенно больше работы.

Я продолжил обзванивать людей и отвечать на электронные сообщения. И вот за пять минут до полуночи я получил письмо от некоего особо несчастного гуглера. Он писал, что наше предложение полностью противоречит, по его представлениям, желанию инженеров.

Полночь близилась, и я спросил, не могу ли я ему перезвонить.

Он согласился, и мы проговорили около получаса.

Только в тот вечер я понял: неправильным было само предложение. Да, менеджеры его одобрили, и мне представили вариант, согласованный разными сторонами. Но оно было неправильным.

На следующий день я сообщил менеджерам по электронной почте, что аттестацию нужно начинать не в марте, а в октябре. Такой вариант не добавлял напряженности в конце года и позволял провести детальный анализ перед распределением премий. Поскольку в этом случае получился бы разрыв между окончанием аттестации и распределением премий, мы позволили менеджерам в экстренных случаях самостоятельно корректировать рейтинги, если результативность гуглеров существенно менялась.

На первый взгляд могло показаться, что маленькая группа гуглеров изменила результаты всей компании. На деле же мы просто приняли лучшее решение именно потому, что несколько гуглеров повысили голос. Было не просто заявить тысячам людей, что мы меняем правила. Но правильно.

Данный урок продемонстрировал не только то, как важно прислушаться к людям, но и необходимость организовать надежный канал для высказывания мнений задолго до принятия решений. Мы собрали группу, которую назвали «Канарейки». В нее вошли специалисты-инженеры различного уровня должностной иерархии, которых мы выбирали за способность представлять мнения различных групп и убедительно разяснять последние, как и почему принято то или иное решение.

Свое название группа получила в честь практики, бытовавшей в XIX в.: в угольные шахты приносили канареек, которые служили своеобразными датчиками токсичных газов. Канарейки, обладавшие большей чувствительностью к повышению концентрации метана и углекислого газа, задыхались прежде, чем то же могло произойти с шахтерами. Если канарейка умирала — значит пора эвакуировать людей. Наши «канарейки» точно так же заранее предупреждают нас о возможной реакции инженеров. Они — наши проверенные партнеры и советники при разработке кадровых программ.

Но что поразило меня больше всего, так это огромное уважение со стороны людей, которые оценили мое обращение к ним.

Джонатан Розенберг однажды сказал мне: «Кризис — это возможность на что-то повлиять. Бросить все и заняться кризисной ситуацией». Изме-

нение сроков аттестации, возможно, не такой уж и кризис, однако я бросил все и потратил следующие восемь часов на звонки, закончив уже за полночь. В итоге мы нашли лучший ответ, подсказанный людьми, которых проблема затронула более всего, а я расширил сеть контактов, к которым мог теперь обращаться за советом и помощью.

Цените чудиков

Есть группа инженеров, которые не пропускают ни одной встречи по пятницам. Они садятся в первый ряд и задают длинные и бессвязные вопросы. Каждую божью пятницу. Новички-гуглеры порой закатывают глаза, когда одни и те же люди каждую пятницу встают и начинают задавать свои вопросы. Но те, кто в компании не первый день, знают, что к чему.

Среди этих чудиков был худощавый темноволосый мужчина. У него были приятные манеры, и каждый раз казалось, что он не задает вопрос, а вещает. «Ларри, — начинал он, — недавно я услышал интересный рассказ о том, что [пятиминутное отступление]... и вот мне интересно, не может ли Google [новое пятиминутное отступление]?» Вопросы порой звучали как чистое безумие, а порой — как пророчество. Он спросил о двухфакторной аутентификации* за годы до того, как эта идея была предложена. А потом однажды, лет через десять, он ушел на пенсию. На следующей встрече «Слава богу, сегодня пятница» его место в переднем ряду занял кто-то другой.

Он был одним из пионеров Google. Я сообщил о его уходе Эрику Шмидту, и тот сказал: похоже, мы становимся беднее, раз нас покидают чудики, бывшие с нами с самых первых дней.

Воистину так.

Умейте за деревьями видеть лес

Помните Google Lively? Продукт, с помощью которого можно было создавать анимированные аватарки в онлайн-режиме и общаться с другими людьми в симуляционных зданиях и комнатах?

* Двухфакторная аутентификация — средство обеспечения безопасности в дополнение к паролю, при котором для подтверждения своей идентичности необходимо ввести второй набор данных. Например, покупая бензин на заправке, вы должны вставить кредитную карту и ввести свой почтовый индекс. Если вы, работая с Gmail, применяете двухфакторную идентификацию, то для входа в систему нужно ввести пароль и дополнительно числовой код, сгенерированный мобильным телефоном или другим устройством.

Но, конечно, вы помните Google Audio Ads — радиообъявления Google? Или Google Answers, при помощи которого можно было опубликовать вопрос, предложив поощрение тому, кто даст нужный ответ?

Все эти продукты прекратили свое существование между 2006 и 2009 гг. Они были в числе более 250 продуктов, которые Google запустила в последние 15 лет. О большинстве из них даже я никогда не слышал.

Побочный эффект неограниченной свободы — бурный поток идей. Кроме сотен продуктов у нас имелась база данных, куда гуглеры могли занести тысячи начатых ими проектов из серии «20% рабочего времени». У нас имелся Совет по идеям, куда были внесены и где были рассмотрены более 20 тыс. различных идей.

Несмотря на бурную активность, создавалось ощущение, что у нас недостает людей, чтобы сделать нечто достойное. Интересных проектов было так много, что практически ни на что не выделялось достаточно средств и ни один не принес выдающихся результатов.

В июле 2011 г. тогдашний старший вице-президент по исследованиям и системной инфраструктуре Билл Кофран написал сообщение под названием «Больше леса — меньше деревьев». Он пояснил, что мы закрываем Google Labs²⁴⁹ — сайт, где гуглеры могли подписаться на первые пробные версии некоторых продуктов компании.

А за кулисами происходило вот что. Ларри созвал сотни две лидеров компании и заявил, что мы пытаемся делать слишком многое одновременно, а в итоге не делаем ничего достаточно хорошо. Он лично возглавил ежегодную «весеннюю чистку», безжалостно закрывая продукты, которые не пользуются популярностью (такие, как Google Health — сайт для хранения данных о состоянии личного здоровья), которыми пусть лучше занимаются другие (например, Knol — попытка создать онлайн-энциклопедию) или которые просто утратили релевантность (Google Desktop — продукт для улучшения поиска на вашем компьютере; он утратил значимость, поскольку большинство операционных систем имело собственные встроенные поисковые технологии).

Закрывать эти продукты было нелегко: у каждого были свои поклонники, над каждым работала команда разработчиков. Люди интересовались, не означает ли новый директивный принцип «сверху вниз» в решении о том, каким продуктам жить, а каким нет, что наши ценности меняются.

Но на самом деле мы вернули к жизни старый принцип, в истинности которого убедились на заре существования Google: инновация процветает там, где есть творчество и эксперимент, но, как и при обрезке дерева

и формировании его кроны, здесь нужен вдумчивый подход. Компания, у которой тысячи работников и миллиарды пользователей, имеет неограниченные возможности для проявлений творчества. И мы привлекаем людей, которые любят именно это. Но свобода не есть абсолютизм; быть частью команды, организации означает, что на определенном уровне вы готовы отказаться от малой доли личной свободы в обмен на обещание того, что вместе вы добьетесь большего, чем в одиночку.

Никто в одиночку не смог бы создать Google Search. С самого начала это были «Сергей и Ларри». И были суровые споры о том, как должна работать поисковая система. За прошедшие годы мы несколько раз изменяли поисковую модель — как правило, отказываясь от старой системы (на разработку которой блистательные, преданные, творческие умы потратили тысячи часов рабочего времени) и заменяя ее лучшей.

Ключ к балансу личной свободы и коллегиальной цели — прозрачность действий. Люди должны понимать причины любого действия, которое может выглядеть как шаг под уклон, отдаляющий от принятых вами ценностей. И чем важнее ценности в деле функционирования компании, тем больше приходится разъяснять.

Разъяснять смысл отдельных решений столь же важно, как и смысл общего контекста. В октябре 2013 г. один гуглер задал мне вопрос: не являются ли ежегодные закрытия разных продуктов знаком того, что теперь идеям придается гораздо меньшее значение? Я ответил, что маятник слишком далеко отклонился в пользу «цветения тысячи цветов»²⁵⁰, или возделывания всех идей, поэтому мы и не можем достичь такого прогресса, которого заслуживают пользователи. Портфолио наших продуктов, как и любой сад, нуждается в регулярном и осмысленном «обрезании кроны». И тем самым мы оздоравливаем компанию.

Политика на десерт, или Нельзя понравиться всем

В Google есть список рассылок, на которые любой может подписаться, а обсуждение каждой темы именуется веткой. Иногда по особо животрепещущим темам возникают ветки в сотню писем — centithread. В нашей первой «ветке в тысячу писем» (millithread или kilothread... по поводу правильного термина до сих пор ведутся дебаты) было более тысячи ответов. А темой ее стал... пирог.

Однажды в 2008 г. в обеденном меню одного из наших кафетериев появилось такое блюдо.

Бесплатный тибетский пирог* «Волчья ягода» с шоколадным кремом и верхней корочкой из шоколада, макадамии, кокоса и фиников: крем из макадамии, какао-пудра, ваниль, агава, кокосовая стружка, волчья ягода, кокосовое масло, клубника с сиропом из голубой агавы, королевские финики, морская соль.

Вскоре после обнаружения рецепта один гуглер переслал его Эрику по электронной почте, добавив комментарий: «Вот это — из нашего сегодняшнего меню. Если компания не отреагирует должным образом, я покидаю ее в знак протеста».

Этот гуглер распространил свое письмо по электронным адресам нескольких небольших рассылок, и один из инженеров перенаправил его в корпоративную рассылку «Разное».

Тема стала своего рода рекордом, получив свыше сотни откликов в кратчайший срок и став первой темой, преодолевшей рубеж в тысячу откликов. Кто-то из гуглеров подсчитал, что тема собрала 1300 сообщений.

А теперь — немного контекста.

Ягода годжи, также известная как волчья ягода, изначально произрастала в Юго-Восточной Европе и Китае. Теперь она встречается в Канаде, США и вообще повсеместно²⁵¹. Растет она на кустах 1–3 м высотой, на которых расцветают цветы пурпурного цвета. Оранжево-красные ягоды небольшие, 1–2 см в длину, имеют высокое содержание антиоксидантов и обладают терпким кисло-сладким вкусом. Не могу сказать, что я обожаю волчьи ягоды, но они неплохи как приправа к другим блюдам.

В тот самый апрельский день шеф-повар решил приготовить пирог с волчьими ягодами, прибывшими из Тибета. Вся еда в Google бесплатна. Пирог тоже предлагался бесплатно. С волчьими ягодами. Из Тибета.

Но для многих гуглеров все это прозвучало как «Пирог с шоколадным кремом и волчьими ягодами “Свободный Тибет”».

Google работает по всей планете, и несколько наших офисов расположено в континентальном Китае. Для многих китайцев с континента Тибет был и всегда остается частью Китая. Для многих других он был и должен оставаться свободным. Если немного отойти от контекста Google, я вряд ли сильно погрешу против истины, если скажу, что около миллиарда жителей планеты придерживается первого взгляда и еще столько же — второго.

Но некоторые гуглеры, вроде того, кто написал Эрику, и нескольких тысяч его ближайших друзей, почувствовали себя оскорбленными до глубины души одним только предположением о «свободном» Тибете в виде

* В оригинале — Free Tibet Goji-Chocolate Crème Pie. В английском языке слово free имеет два значения — «свободный» и «бесплатный». *Прим. перев.*

названия выпечки. Кстати, некоторые из них заявили, что западные граждане равно почувствовали бы себя оскорбленными, если бы «какой-то шеф-повар из Лондона» предложил пирог «Свободный Уэльс» или печенье «Свободная Северная Ирландия». Другие пошли еще дальше, предлагая названия вроде «Кленовый сироп “Свободный Квебек”», «Стейки “Полигамный Техас”» и «Горячие пирожки “Война с агрессорами-северянами”».

Один из аргументов в защиту, поддержанный сотнями других гуглеров, гласил: это просто выражение свободы слова. Шеф-повар должен иметь право назвать свой десерт как хочет. После этого дебаты перешли в другое русло: а есть ли у нас в компании настоящая свобода слова и (что важно) учитываем ли мы верования и ценности каждого в Google.

Была и другая ветка обсуждений: нужно наказать повара или нет. После письма того первого гуглера повара на три дня отстранили от работы, но многие задавались вопросом, справедливо ли это и не повлияет ли наказание на свободу слова в компании. Люди решили: если можно отстранить работника за нечто подобное, можно ли вообще вести свободные дискуссии любого толка? Неужели Google в итоге превратилась в «крупную компанию», где запрещено высказываться и даже думать об определенных темах?

А многие гуглеры вообще сочли всю эту проблему смехотворной. Мы обсуждаем название пирога. Пи-ро-га. Да неужто?

Дискуссия затронула не просто границы свободы слова, но и то, насколько достойно мы себя ведем, столкнувшись с личными и эмоционально напряженными темами. Читая сотни писем, я видел, что обе стороны приводят подкрепленную фактами аргументацию. Еще я понял, что на деле никто не способен убедить другую сторону изменить мнение. Люди вступали в дискуссию, считая, что Тибет — часть Китая или не часть, и до конца оставались при своем мнении. Люди полагали, что это либо выражение свободы слова, либо возмутительная бесчувственность. В итоге накал спал, и ветка была закрыта.

И ничего так и не было решено.

Я понял, что такие напряженные, скандальные, бездоказательные дебаты — часть культуры, где царят открытость и право голоса. Не каждую проблему можно решить, опираясь на данные. Самые разумные люди не могут прийти к согласию, имея перед собой один и тот же набор фактов, особенно если речь идет о ценностях. Но те из гуглеров, кто интересовался, не станет ли наказание шеф-повара первым шагом к ограничению свободы слова в компании, кое-что поняли. Название десерта — малозначимая вещь в грандиозном порядке вещей. Но если гуглеры подумали, что компания

может наказать их за нечто такое тривиальное, то как же тогда ожидать от них готовности задавать трудные вопросы нашему СЕО — о приверженности нашей миссии или принципу «пользователи важнее всего»? Люди знали, что они могут свободно участвовать в дискуссии. И как бы ни были болезненны такие дебаты, все же они — признак того, что мы действуем правильно.

Вообще-то одна проблема была решена. Я занялся делом шеф-повара и отменил увольнение. На следующий день он вернулся на работу. Намерения у него были самые хорошие и никому не причинили ущерба. Его руководитель реагировал слишком строго, что было объяснимо в ситуации, когда посыпались сотни писем. Я объявил об этом в одном из последних сообщений ветки и получил более 20 ответов с благодарностью мне и руководству за правильное решение. Дебаты — это важно. И их инициирование не должно считаться преступлением. Никогда.

Акт веры

Человек по натуре — сложное и противоречивое существо с кучей заморочек и тараканами в голове. Но именно среди всех этих качеств и рождается магия. Цель этой главы — показать присущие людям страсть и мелочность, которые и определяют все лучшее и худшее в нас.

В своей книге я старался быть абсолютно честным, рассказывая, что сработало и что не сработало в Google. Но все же я больше говорил об удачах, чтобы другие могли воспользоваться ими как дорожной картой.

На каждом этапе пройденного пути наш целенаправленный выбор в пользу следования нашей миссии, прозрачности и делегирования полномочий оборачивался напряженностью, унынием и неудачей. Как минимум мы оказывались перед глубоким ущельем, на одном краю которого был воодушевляющий нас идеал, а на другом — грязь повседневной реальности. Мы никогда не сможем быть на 100% прозрачными. Ни один из гуглеров, даже Ларри или Сергей, никогда не получит такое право голоса, которое даст ему возможность диктовать всё и вся в деле управления компанией, по одной простой причине: попытайся кто-то навязать подобный контроль, люди просто уйдут из Google.

Но в отличие от других компаний, которые я знаю, мы признаем, что наши амбиции всегда будут превышать возможности их реализации. Именно поэтому 70% результатов наших ежеквартальных OKR неизменно высоки. Именно поэтому Ларри верит в высокие и недостижимые цели, когда даже неудача приносит больше, чем успех в чем-то поскромнее.

Каждая проблема, которую мне довелось пережить в Google, делала нас сильнее. Мы оттачивали свои ценности или как минимум раз за разом убеждались, что, говоря о свободе, мы не кривим душой.

Любая команда или организация, пытающаяся воплотить в жизнь идеи, изложенные в этой книге, обязательно будет спотыкаться на пути — как Google. Ковыляя, как ребенок, делающий первые шаги, вы окажетесь лицом к лицу с собственными «пирогам с волчьей ягодой», и люди будут обижаться, высказывать глупые идеи и извлекать выгоду из масштабов компании. Никто из нас не совершенен, и среди нас обязательно встретятся «проблемные детки».

Но именно моменты кризиса и определяют будущее.

Кто-то заявит о поражении, пользуясь малейшим отступлением как доказательством того, что людям нельзя верить, а работникам нужна дисциплина и «твердая рука», которая принудит их служить компании. «Мы пытались, — станут говорить они, — и посмотрите, что вышло. Работники сошли с ума, украли мои деньги, зря потратили мое время».

Другие же докажут, что сделаны из более прочной стали. Те, кто перед лицом страхов и неудач выстоит и сохранит верность своим принципам, не побоятся встать лицом к лицу с теми, кто нападает на компанию, смогут выковать дух компании своими словами и делами. И в такой компании люди захотят работать.

Правила работы... в случае неудачи

- Признайте ошибку. Открыто.
- Посоветуйтесь со всеми, кто готов дать совет.
- Почините сломанное.
- Извлеките урок из своих ошибок и выучите его накрепко.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks



издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги