

Оглавление

Предисловие. Кошмар кадровика	12
Введение. Почему правила Google работают и для вас	17
Глава 1. Как стать отцом-основателем	25
Вы — основатель	33
Глава 2. «Стратегия — служанка культуры»	35
Миссия имеет значение	39
Если вы верите, что люди в целом хорошие, не бойтесь делиться с ними информацией	47
Мы все хотим быть хозяевами своей судьбы	52
Проверьте культурные принципы в деле — и они приобретут ценность	54
Дайте людям свободу, и они вас удивят	56
Глава 3. Лейк-Вобегон, где все новые сотрудники уровнем выше среднего	59
Глава 4. В поисках лучших	73
Все началось с основателей	73
В былые времена: изумительные сотрудники, но черепашня скорость	75
Иголки в огромном стоге сена: как найти лучших кандидатов среди семи миллиардов жителей планеты	81
Какой ужас — наши сотрудники не знакомы со всеми и каждым на планете!	82
Глава 5. Не доверяйте чутью	89
Век науки дает ответ	92
Теперь вы знаете, как отвечать на вопросы. А как выбрать, на какие из них отвечать?	99
Постоянно проверяйте, действительно ли работает процедура рекрутирования	102

В вопросе качества не идите на компромисс	104
Итоги: как нанимать лучших.	112
Глава 6. Отдайте лечебницу в руки пациентов	117
Устраните символы статуса	123
Принимайте решения на основании данных, а не менеджерских мнений.	125
Дайте людям возможность самим определять форму своей работы и компании	132
Если от людей ожидать малого, мало и получишь. Если ожидать многого.	142
Глава 7. Почему все терпеть не могут управление производительностью и как с этим справляемся мы.	146
Сдаться на милость победителя.	147
Постановка целей	149
Измерение рабочей эффективности.	151
Как обеспечить справедливый подход	158
Избегайте защитного поведения и мотивируйте стремление учиться с помощью простого фокуса	161
Мудрость толпы. теперь важна не только в рекрутинге!	164
При продвижении смотрите на результаты в целом	167
Новая надежда	169
Глава 8. На разных концах шкалы, или «Два хвоста».	171
Помогите нуждающимся.	175
Рассматривайте своих звезд под микроскопом	179
Управляйте «двумя хвостами»	192
Глава 9. Как создать самообучаемую систему	195
Человек учится лучше не из-под палки	196
Набирайте преподавательский состав в своем окружении	199
Вкладывайте только в программы, которые меняют поведение	208
Домашняя работа	212
Глава 10. Не нужно платить по справедливости	214
Не нужно платить по справедливости. Ваши лучшие люди лучше, чем вы думаете, и стоят больше, чем вы им платите	222

Отмечать нужно достижения, а не вознаграждения	230
Пусть выражать любовь станет легче	236
Вознаградите неудачу, если она содержательна	239
Ваш акт веры: как применить четыре принципа на практике	243
Глава 11. Лучшее всегда бесплатно (ну, или почти)	245
Повышайте эффективность профессиональной и личной жизни	246
Сообщество Google и сопредельных территорий	248
Стимулирование инноваций	253
Найдите способ сказать «да»	257
Будьте рядом, когда в вас особенно нуждаются	261
Глава 12. Подталкивайте их слегка... или сильнее	265
Подталкивания как способ нажать здоровье, богатство и ум: мудрость прежде всего	273
Подталкивания как способ нажать здоровье, богатство и ум: как стать богаче	283
Подталкивания как способ нажать здоровье, богатство и ум: mens sana in corpore sano	287
Стройте планы расчетливо и целенаправленно	294
Глава 13. Не все так радужно	296
Цена прозрачности	298
Не принимайте ничего как должное	299
«Тупое следование чему-либо — удел глупцов»	302
Цените чудиков	305
Умейте за деревьями видеть лес	305
Политика на десерт, или Нельзя понравиться всем	307
Акт веры	310
Глава 14. С чего можно начать уже завтра	312
1. Сделайте свою работу осмысленной	316
2. Доверяйте своим людям	316
3. Нанимайте только тех, кто лучше вас	317
4. Не путайте понятия «развитие» и «управление производительностью»	318

5. Сосредоточьтесь на «двух хвостах»	319
6. Будьте бережливым и щедрым	319
7. Не платите по справедливости	320
8. Подталкивайте	320
9. Руководите растущими ожиданиями	322
10. Получайте удовольствие! А потом вернитесь в пункт 1 и начинайте сначала	322
Послесловие только для фанатов HR.	
Как создать первую в мире команду People Operations	324
Стремиться достичь nirваны	325
Использовать данные для предсказания и создания будущего	331
Неуклонно совершенствоваться	334
Ставка на нетрадиционные команды	334
People Operations против HR	338
Правила работы	340
Примечания	343
Благодарности	368
Об авторе	371

*Посвящается Аннабель, Эмили и Лиле.
Желаю вам всегда любить то, чем вы занимаетесь*

Предисловие

Кошмар кадровика

Как создать идеальное резюме для Google. Взгляд в прошлое

Свой первый чек на оплату я получил летом 1987 г., когда мне было четырнадцать. Мы с моим лучшим другом Джейсоном Корли окончили восемь классов и собирались перейти в девятый, когда нам предложили стать членами летнего дискуссионного клуба. На следующий год мы сами вели там занятия и заработали по 420 долларов каждый.

Следующие 28 лет мое резюме расцветивалось красками разнообразных должностей, превратившись в настоящий кошмар кадровика. Я работал в гастрономе, ресторане и библиотеке. Я преподавал в калифорнийской старшей школе и учил младшеклассников английскому в Японии. Побывав в роли спасателя в плавательном бассейне колледжа, я сыграл его роль в «Спасателях Малибу» — эпизодический персонаж из 1960-х, который появляется на заднем плане. Я стоял у истоков одной некоммерческой организации, которая помогала проблемным подросткам. Я работал на фабрике, где изготавливались строительные материалы. Я даже занялся консультированием по выплатам менеджменту и со всей умудренностью, на которую способен парень в 24 года, решил, что управление персоналом в забросе и забвении, а поэтому захотел получить степень по деловому администрированию. Два года спустя я поступил на работу к управленческим консультантам McKinsey & Company, где старался держаться подальше от вопросов персонала настолько, насколько мог. В период бума интернет-компаний, продлившегося до начала 2000-х, я консультировал технологические организации, помогая повысить продажи, привлечь больше пользователей и расширить операции. Когда «пузырь доткомов» наконец лопнул, я стал давать

интернет-компаниям советы, как сократить затраты, эффективно вести дела и переориентироваться на новые сферы.

Но к 2003 г. я впал в полное уныние.

Почему? Да потому, что даже самые распрекрасные бизнес-планы идут прахом, если люди в них не верят. И еще потому, что руководители всегда вещают, будто «люди — прежде всего», а потом обращаются с ними как с расходным материалом. (Картинка из первых дней моего первого проекта: я попросил менеджера посоветовать мне, как добиться успеха. И знаете, что он мне сказал? «Вы, ребята, вроде стрел в колчане: все на одно лицо».)

Я был и синим воротничком, и белым; мне платили и минимальный оклад, и шестизначную сумму; я вращался в кругу — и получал указания — людей, не окончивших школу, и людей с докторской степенью самых престижных университетов мира. Я работал там, где перед нами ставили цель изменить мир, и там, где все вращалось вокруг прибыли владельца. И где бы я ни трудился, мне никак не удавалось взять в толк, почему никто не хочет изменить отношение к сотрудникам. На работе мы проводим больше времени, чем где бы то ни было¹. Разве хорошо, что отношение к труду даже самых лучших руководителей оставляет такое впечатление — расхолаживающее, унижающее достоинство человека?

И я решил, что у меня есть два варианта. Во-первых, можно лучше обращаться с теми, кто на меня работает, улучшив результаты их труда, и надеяться, что со временем другие последуют моему примеру. Во-вторых, я мог повлиять на взаимодействие с людьми в масштабах компании (или компаний). Я выбрал последнее, поскольку был убежден, что именно здесь кроется замечательная возможность воздействовать на многих. Поэтому я решил найти работу в сфере управления персоналом, или HR (Human Resources).

Мои коллеги-консультанты решили, что я совершаю профессиональное самоубийство, но я хорошо подготовился к новой стезе. В то время в кадровой базе данных McKinsey числилось более 5000 человек, но только около 100 занималось управлением персоналом и все они были консультантами в других компаниях или рекрутерами. Я подумал, что опыт и образование позволят мне выделиться на фоне специалистов по HR и помогут разработать инновационные подходы к персоналу. А может быть — только может быть! — это поможет мне взлететь по карьерной лестнице, а не взбираться, кряхтя, по ее ступенькам лет 20–30. Я должен получить пост, который даст мне возможность влиять на большее число людей, — и быстрее.

Я хотел работать там, где смогу узнать как можно больше об управлении персоналом. В то время самыми перспективными кузницами кадров считались Pepsi и General Electric. Я сделал «холодные звонки» восьми сотрудникам

отделов HR этих компаний, но перезвонил только один, точнее одна: Энн Абайя из GE. Она была родом с Гавайев, свободно говорила по-японски и всегда умела найти несколько минут в своем загруженном графике, чтобы помочь людям. Вот так и вышло, что она прочла мое резюме, сочла мой трудовой путь весьма интригующим и представила меня коллегам в GE.

Шесть недель спустя меня приняли. И вот я уселся в кресло вице-президента по компенсациям и выплатам отдела финансирования серийного оборудования GE Capital, финансового подразделения компании General Electric. Моему восторгу не было предела, хоть мои друзья и сказали, взглянув на мою новую визитку, что я спятил. Майкл Эванс, мой первый руководитель, дал мне широчайшие возможности по исследованию компании и помог разобраться в корпоративном подходе GE к трудовым ресурсам.

Джека Уэлча, CEO и председателя совета директоров GE с 1981 по 2001 г., всегда интересовали люди. Больше половины своего времени он тратил на кадровые вопросы² и вместе с Биллом Конейти, своим главным кадровиком, сумел выстроить всеми признанную систему управления человеческими ресурсами, оценивая работников строго по трудовым достижениям, проводя рокировку талантливых сотрудников на руководящих постах каждые год-полтора и создав мировой центр подготовки кадров в Кротонвилле. За два года до того, как я пришел в компанию, Джек передал бразды правления Джеффу Имметту, и я видел, как изменялось все созданное прежним главой по мере того, как с приходом нового фокус внимания смещался на новые сферы.

Уэлч и Конейти ввели систему ранжирования производительности «20–70–10», согласно которой сотрудники GE делились на три группы: высшая (20%), средняя (70%) и нижняя (10%). С сотрудниками высшей группы носились как со знаменитостями: награждали лучшими должностями, возможностями обучения по программам лидерства и пакетами акций компании. Тех, кто попадал в нижние 10%, увольняли. При Имметте правила принудительной сортировки были смягчены, а чеканные ярлыки «верхние 20», «средние 70» и «нижние 10» заменены эвфемизмами: «особо талантливые», «очень ценные» и «нуждающиеся в улучшении». Коллеги рассказывали мне, что хваленая Session C — ежегодная процедура оценки талантов в компании со штатом в 300 тыс. сотрудников — «потеряла остроту» и «уже не та без Джека»³.

Мне не довелось, к сожалению, поработать с обоими, но я начал потихоньку понимать, какое глубокое влияние личность и внимание главы компании могут оказать на формирование всей ее структуры. Большинство руководителей отлично разбираются в самых разных темах, но свою

должность они получают за выдающиеся умения в одной или двух областях: тех, в которых компания в данный конкретный момент нуждается больше всего. Даже президенты должны заявить, в чем они крупные профи. Уэлч более всего прославился тем, что создал «шесть сигм»^{*} — инструментарий по повышению качества и эффективности — и уделял большое внимание человеческому фактору. Имелт, напротив, сделал упор на продажи и маркетинг, завоевав особенную известность брендовой инициативой Ecomagination, направленной на формирование имиджа GE как производителя экологически безопасных продуктов.

В 2006 г., проработав в GE три года, я получил приглашение занять пост главы отдела по работе с персоналом People Operations (POPS) в Google. Помню, как мой рекрутер Марта Джозефсон пыталась убедить меня не надевать на собеседование пиджак. «Никто не носит пиджаков, — утверждала она, — могут подумать, что вы не понимаете их корпоративную культуру, раз так оделись». Ее совету я последовал, однако все же захватил в кармане галстук — а вдруг понадобится. Много лет спустя я проводил собеседование с кандидатом, который пришел в великолепном костюме в тонкую полоску, явно купленном ради такого случая. Но сам парень тоже оказался великолепен, так что я с чистой совестью решил, что мы его берем. В конце собеседования я сказал: «Брайан, у меня для вас две новости, хорошая и плохая. Хорошая в том, что, хотя вам придется еще пройти несколько собеседований, могу сказать, что мы готовы предложить вам работу. Плохая — вот: вам никогда больше не придется носить этот костюм».

Я пришел в Google через два года после первичного размещения акций компании (Initial Public Offering, IPO). За это время прибыли выросли на 73% в год; только что вышла на рынок Gmail с неслыханным в то время бесплатным объемом хранилища в 1 Гбайт — аж в 500 раз больше, чем у прежних сервисов электронной почты. Это было столь неслыханно, что народ принял всё за первоапрельскую шутку⁴. В штате Google состояло 6000 сотрудников, и компания планировала ежегодно удваивать эту цифру; а еще в планах была амбициозная миссия — организовать глобальную информацию (да-да, всю!) и сделать ее универсальной, доступной и практичной.

Эта миссия и стала для меня самой волнующей частью. Я появился на свет в 1972 г. в коммунистической Румынии, где под тяжелой пятой

^{*} Концепция управления производством, разработанная в 1986 г. в компании Motorola. В основе ее — улучшение качества результатов, минимизация дефектов и отклонений; используются методы управления качеством, измеримые цели и результаты, предполагается создание особых групп, занимающихся устранением проблем.
Прим. ред.

диктатора Николае Чаушеску царили страх, ложь и повальная секретность. Сегодня в это трудно поверить, но тогда Румыния очень напоминала нынешнюю Северную Корею. Друзья и члены семьи могли вдруг исчезнуть за критику в адрес правительства. Члены коммунистической партии имели доступ к хорошей одежде, потребительским товарам, фруктам и овощам с Запада, а мои родители в первый раз попробовали бананы, когда им было уже за 30. Детей учили доносить на родителей. Газеты и радио несли в народ одну ложь о величии румынского правительства и о том, как Америка, эта «империя зла», угнетает народы. Моя семья покинула Румынию, чтобы обрести свободу, право идти, куда хочется, говорить и думать, что хочется, общаться с теми, с кем хочется.

Мысль о том, чтобы работать в компании, стремящейся обеспечить доступность информации для всех и каждого, была очень волнующей. Ведь свобода как статус основана на свободе самовыражения, которая, в свою очередь, зиждется на доступе к информации и истине. Я жил и работал в самом разном окружении и повидал множество примеров того, что было неработоспособным по сути. Если здесь, в Google, все правда, то я получу лучшую в мире работу.

С тех пор как я переступил порог компании, персонал Google разросся с 6 тыс. до почти 50, а офисы (их больше 70) имеются более чем в 40 странах. Журнал Fortune пять раз называл Google «Лучшая компания-работодатель» в США и много раз в странах по всему миру — таких разных, как Аргентина, Австралия, Бразилия, Канада, Франция, Индия, Италия, Ирландия, Япония, Корея, Нидерланды, Польша, Россия, Швейцария и Великобритания. По данным ресурса LinkedIn⁵, больше всего людей в мире хотят работать именно в Google; мы получаем ежегодно около 2 млн резюме от кандидатов с самым разным опытом и образованием со всех уголков земного шара. Из всех желающих Google принимает в год всего несколько тысяч⁶, то есть компания проявляет избирательность в 25 раз бóльшую, чем Гарвард⁷, Йель⁸ или Принстон⁹.

Итак, могу сказать, что вместо профессионального самоубийства, которое пророчили коллеги, время, проведенное в Google, стало для меня плаванием в бурных водах экспериментов и творчества. Порой я смертельно уставал, порой впадал в уныние, но всегда продвигался вперед по пути создания организации, в которой царят свобода, целеустремленность и творчество.

Эта книга — рассказ о том, чему мы научились за последние 15 лет, а также о том, что сможете сделать вы, чтобы поставить человека во главу угла, изменив и свою жизнь, и свои лидерские позиции в ней.

Введение

Почему правила Google сработают и для вас

Удивительные (и удивительно успешные) места,
где умеют работать как мы

Миллиард часов назад появился современный Homo Sapiens. Миллиард минут назад возникло христианство. Миллиард секунд назад был создан персональный компьютер IBM. Миллиард поисков Google назад... было сегодня утром.

Хэл Вэриан, главный экономист Google. 20 декабря 2013 г.

В 2014 г. Google исполнилось 16 лет, но название компании уже давно стало неотъемлемой частью нашей жизни. Мы не просто ищем что-то в интернете — мы «гуглим». Каждую минуту на YouTube загружается более сотни часов видео. Большинство мобильных телефонов и планшетов используют бесплатную оперативную систему (ОС) с открытым кодом производства* Android; ничего подобного не существовало на рынке до 2007 г. Из магазина Google Play пользователи загрузили более 50 млрд приложений. Запущенный в 2008 г. бесплатный браузер Chrome с повышенной безопасностью и быстрым действием приобрел свыше 750 млн активных пользователей и превратился в операционную систему для ноутбуков Chromebook¹⁰.

И при всем при этом Google только приступает к изучению новых возможностей — от самоуправляемых автомобилей до проекта Project

* Open source означает программное обеспечение, которое бесплатно для пользователей и доступно для модификаций. Например, программа для чтения электронных книг компании Amazon — Kindle работает на модифицированной версии системы Android.

Loop, цель которого — обеспечить доступ к интернету при помощи воздушных шаров для самых отдаленных уголков планеты, от мобильных вычислительных систем, наподобие умных очков Google Glass, которые объединяют интернет и весь мир в крошечной линзе над вашим правым глазом (и мы уже работаем над версией для левшей), до проекта Iris (контактные линзы, функционирующие по типу глюкометра, для больных диабетом).

Каждый год десятки тысяч людей приезжают в наши комплексы в разных странах. Среди них — представители деловых и общественных кругов, старшекласники и студенты колледжей, главы корпораций и знаменитости, руководители государств, короли и королевы. И, конечно, наши друзья и родственники, которые никогда не прочь заскочить на бесплатный обед. И всем интересно — как мы управляем своей компанией? Как работает Google? Каковы наши принципы корпоративной культуры? Как возможно выполнять такой объем работы, не отвлекаясь ни на что? Откуда берутся инновации? А правда, что наши сотрудники имеют право 20% рабочего времени заниматься чем хотят?

Даже наши сотрудники (гуглеры, как они себя именуют) иногда задают вопрос: а почему то-то и то-то делается так-то, а не иначе? Почему мы тратим столько времени на подбор персонала? Почему компания предлагает вот такие льготы, а не другие?

«Таковы правила работы!» — вот мой ответ на вышеперечисленные вопросы.

Мы в Google не обременены избыточным количеством всевозможных должностных инструкций и руководств, так что не принимайте этот слоган за официальную «политику партии». Нет, это моя попытка объяснить, как и почему работает Google, с точки зрения того, что лично я считаю истинным (а также с учетом последних исследований в области поведенческой экономики и психологии) в отношении человеческой природы. Я как старший вице-президент по работе с персоналом имею честь и удовольствие играть определенную роль (вместе с тысячами других гуглеров) в формировании того, как наши сотрудники живут и осуществляют лидерские функции.

В первый раз Google была названа лучшим работодателем США через год после того, как я пришел в компанию (так что моей заслуги тут нет, хотя момент и вправду был выбран превосходно). Спонсоры награждения — журнал Fortune и организация Great Place to Work Institute — пригласили меня войти в члены комиссии вместе с Джеком де Питерсом, старшим вице-президентом по управлению магазинами в Wegmans. Это сеть

из 85 бакалейных магазинов на северо-востоке США, которая уже 17 лет входит в список лучших работодателей по версии Fortune. В 2005 г. Wegmans заняла верхнюю позицию в списке и с тех пор почти каждый год оставалась в первой пятерке¹¹.

Основанием для объединения усилий было намерение продемонстрировать разные управленческие философии, которым мы следовали, показав, что есть не один путь стать великолепным работодателем. Wegmans — частная компания-ритейлер регионального масштаба, из индустрии, где средний уровень прибыли составляет 1%, а персонал набирается в основном из местных жителей, окончивших среднюю школу. Компания была основана в 1916 г. и с тех пор оставалась чисто семейным бизнесом. А Google уже девять лет имела статус публичной глобальной технологической компании с нормой прибыли примерно 30%, и ее сотрудники, приглашенные из разных стран мира, коллекционировали научные степени, как открытки. Двух столь разных компаний было невозможно найти.

И я был просто потрясен, узнав, что между нами гораздо больше общего, чем различий.

Вот что заявил Джек, объясняя, почему Wegmans следует практически тем же принципам, что и Google: «Наш глава Дэнни Вегман говорит, что лучший путь к успеху в бизнесе — следовать велению сердца. Наши сотрудники принимают такой подход, и это вдохновляет их работать изо всех сил, чтобы ни один клиент не остался недоволен. И то же видение мы используем, принимая справедливые решения в отношении своих людей, и неважно, сколько это будет стоить».

Wegmans дает своим сотрудникам полную свободу действий в том, что касается заботы о клиентах, но и сама проявляет такую же заботу о своих людях. В 2013 г. компания потратила 5,1 млн долларов на их образование¹² и даже помогла одной из сотрудниц открыть собственную пекарню в магазине компании, потому что ее выпечка была очень вкусна.

Со временем я узнал, что Wegmans и Google не единственные, кто применяет подобный подход. Brandix Group — производитель одежды из Шри-Ланки — владеет более чем 40 фабриками в стране и ведет крупные операции в Индии и Бангладеш. Руководитель кадровой службы Исхан Дантанарайяна рассказал мне, что цель компании — «воодушевить огромный женский коллектив», побуждая всех «идти собственным путем, чтобы полностью развить свой потенциал». В компании не только отсутствуют барьеры между главой, советом директоров и сотрудниками. Беременные женщины-работницы получают дополнительное питание и медицинское обслуживание. Компания внедрила учебную программу, которая дает

возможность получать образование и работать, и даже готовит будущих предпринимателей и преподает им основы ведения бизнеса. На любой фабрике есть советы рабочих, задача которых — дать каждому возможность влиять на вопросы ведения бизнеса. Дети сотрудников получают стипендии на учебу. И это далеко не всё. Компания финансирует общественные нужды, например в рамках программы «Вода и женщины» (Water & Women) строит колодцы в рабочих поселках. «Это повышает статус наших сотрудников в сообществе, которое заинтересовано в чистой воде: ведь ее всегда не хватает».

Все усилия принесли компании положение второго по величине экспортера Шри-Ланки, а также многочисленные награды за условия труда, участие в общественных делах и экологические инициативы. Исхан рассказал, как удалось этого достичь. «Если работники доверяют руководству, то они становятся лицом компании, ее послами, несущими прогрессивные перемены в свои семьи, общество и окружающую среду. При этом автоматически растёт рентабельность инвестиций, повышается производительность, расширяется бизнес, а клиенты довольны».

А вот пример совершенно другого подхода. Вспомним, как 24 апреля 2013 г. рухнуло здание «Рана Плаза» в Бангладеш. В восьмиэтажном строении размещались пять салонов одежды, банк и несколько магазинов. Днём ранее «Рана Плаза» был эвакуирован, потому что в стенах образовались трещины. На следующий день банк и магазины велели сотрудникам не приходить на работу. А вот салоны одежды дали указание вернуться на места. Погибло более 1100 человек, в том числе малыши, которые находились в детском садике компании в том же здании¹³.

А вспомним фильм 1999 г. «Офисное пространство» (Office Space), высмеивавший бессмысленные обычаи и бюрократизм одной вымышленной технологической компании. Фильм стал культовым, потому что его главные мотивы были легко узнаваемы.

Один из персонажей, программист Питер Гиббонс, описывает свою работу врачу-гипнотерапевту.

Питер: И вот я сегодня сидел в своей кабинке и вдруг понял: всегда, с самого первого дня, как я стал работать, каждый день моей жизни был еще хуже предыдущего. Знаете, что это значит? Когда бы вы меня ни встретили, вы не ошибётесь: это и будет худший день в моей жизни.

Доктор Суонсон: А как насчет сегодня? Сегодня тоже худший день в вашей жизни?

Питер: Ага.

Доктор Суонсон: М-да, как все запутанно...¹⁴

Над этими кардинально разными примерами я размышлял, когда корреспондент CNN International предложила мне написать статью о будущем рабочего процесса, утверждая, что модель, взятая на вооружение такими компаниями, как Google (то, что я бы назвал «высокой степенью свободы», когда сотрудники имеют возможность действовать в основном по своему усмотрению), и есть модель будущего. Иерархические, вертикально ориентированные, командно-административные модели управления (структуры с низкими степенями свободы) обречены на скорое исчезновение.

Что ж, когда-нибудь — наверное. Но как скоро? Я не был в этом столь уверен. Командноориентированное управление с низкой степенью свободы распространено так широко, поскольку приносит прибыль, требует меньших усилий, а большинство менеджеров приходят в ужас при мысли об альтернативном подходе. Намного проще руководить командой, которая выполняет то, что ей велят. Но брать на себя труд объяснять, почему нужно делать то или это? А потом еще убеждать, что нужно делать именно так, а не иначе? А если не согласятся? А если моя команда не пожелает делать то, что я ей велю? И не буду ли я выглядеть идиотом, если окажусь неправ? Гораздо быстрее и эффективнее сказать подчиненным, что делать, и проконтролировать выполнение задания. Верно?

А вот и нет. Самые талантливые люди планеты — те, кто физически мобилен, идет в ногу с развитием технологий и — главное — не уклоняется от бесед с подчиненными. И этот цвет мировых кадров стремится в компании с высоким уровнем свободы; именно туда стекаются самые талантливые. И лидеры, умеющие создать правильную рабочую среду, как магниты, притягивают самых одаренных людей планеты.

Но сформировать такую среду — задача нелегкая. Ведь противовес свободы — динамическая мощь власти, заключенная в самом сердце системы менеджмента. Подчиненные зависят от руководителей и стремятся угодить им. Но если стараться постоянно угождать начальству, то честное обсуждение проблем становится делом рискованным. А если руководитель останется недоволен, подчиненный может испугаться или затаить злобу. При этом вышестоящие отвечают за то, чтобы подчиненный добился определенных результатов. Согласитесь, невозможно показать всё, на что ты способен, если не разрубить этот гордый узел высказанных и невысказанных проблем и эмоций.

Подход Google в том, что узел нужно разрубить. Мы целенаправленно делегируем власть и полномочия от менеджеров к сотрудникам. Вот некоторые решения, которые менеджеры в Google не могут принимать единолично.

- Кого принять на работу.
- Кого уволить.
- Как оценить производительность сотрудника.
- Насколько повысить зарплату и какими премиями и пакетами акций наградить сотрудника.
- Кому присудить награду за отличное руководство.
- Кого продвинуть по служебной лестнице.
- Когда ввести в базу код приемлемого качества.
- Когда определяется окончательный вид продукта и время его ввода на рынок.

Каждое из таких решений принимается группой коллег, комиссией или специальной независимой группой. Как же это порой ненавидят свеженачиненные менеджеры! Даже если они в конце концов уясняют, как происходит процесс найма работников, приходит время продвижения по служебной лестнице — и тут их огорошивают сообщением, что права самолично продвинуть тех, кого считают лучшими кандидатами, они не имеют. Проблема в том, что, например, вы и я имеем разное представление о том, кто лучший. Может оказаться так, что ваш худший кандидат окажется лучше моего фаворита, и в этом случае вы сможете продвинуть кого пожелаете, а я — никого. Если нужно решить, что справедливее всего в масштабах всей организации и приведет к тому, что компания обретет доверие сотрудников, а система вознаграждений — осмысленность, менеджеры должны отказаться от соответствующих полномочий в пользу коллегиальной оценки результатов работы.

Но как же менеджерам обойтись без традиционных кнутов и пряников? Остается только одно. По словам нашего исполнительного председателя совета директоров Эрика Шмидта, «менеджеры должны служить команде». У нас, как и везде, бывают нестыковки и неудачи, но в Google по умолчанию принят такой стиль лидерства, когда в арсенале руководителя на первом месте не наказания и награды, а умение расчистить завалы, встречающиеся на пути, и вдохновить команду. Один из наших юристов так описывает своего руководителя Терри Чен: «Помните этот убойный сюжет из фильма “Лучше не бывает”, когда Джек Николсон говорит Хелен Хант: “Ты сделала так, что я захотел стать лучше”? Терри — как раз из таких. Она заставляет меня хотеть — и помогает мне в этом — стать лучше как гуглер, юрист фирмы и личность!» Забавно, что лучший способ вступить в святая святых, где горит священный огонь менеджерских таинств, — отбросить все до единого средства, которыми пользуется большинство менеджеров.

Хорошая новость в том, что любую команду можно выстроить, взяв на вооружение принципы Google. Ричард Лок из Массачусетского технологического института (Massachusetts Institute of Technology, MIT) обнаружил, что этот подход работает даже в швейной промышленности¹⁵. Он сравнил две фабрики по производству футболок Nike из Мехико. На фабрике А рабочим дали больше свободы, попросив, чтобы они помогали с производственным планированием, организовались в команды и решали вопросы с разбивкой заданий, и дали полномочия на остановку производства при возникновении проблем. На фабрике В ввели строгий контроль, потребовав, чтобы рабочие выполняли назначенные задачи, и введя жесткие правила по поводу времени и порядка их выполнения. Лок обнаружил, что рабочие на фабрике А трудились почти вдвое продуктивнее (150 футболок в день против 80 на фабрике В) и получали более высокую зарплату, а себестоимость одной футболки оказалась на 40% ниже (0,11 доллара против 0,18).

Доктор Камаль Бирди из Шеффилдского университета вместе с шестью другими учеными изучил данные о производительности 308 компаний за 22 года и пришел к тому же выводу. Все они использовали традиционные производственные программы, такие как «тотальное управление качеством» и «управление запасами точно в срок». Бирди выяснил, что эти программы иногда приводили к повышению производительности в отдельных компаниях, однако «в целом постоянного эффекта с точки зрения показателей деятельности не наблюдалось». Иными словами, не было найдено фактов, дающих основания утверждать, что вышеуказанные инициативы надежно и постоянно влияли на повышение эффективности производства.

Если не они, то что же? Оказывается, производительность повышалась только в компаниях, которые внедряли программы по наделению работников полномочиями (например, полномочия по принятию решений делегировались от менеджеров отдельным работникам или группам сотрудников), предоставляли возможность получить образование в областях, лежащих вне сферы должностных обязанностей, стимулировали командную работу (наделяя группы большей самостоятельностью и правами самоорганизации) или применяли все эти методы одновременно. Данные факторы «способствовали повышению добавленной стоимости в расчете на одного сотрудника на 9% в исследованных компаниях». Короче говоря, производительность росла только там, где компании давали сотрудникам больше свободы¹⁶.

Я не хочу сказать, что подход Google идеален во всем и мы избежали ошибок, от которых не застрахован никто. Мы тоже не раз набивали синяки, как вы узнаете из главы 13. И я ожидаю, что читатель воспримет приведенные

многие примеры и аргументы со здоровой долей скептицизма (ну, хотя бы иногда). Все, что я могу сказать в оправдание, — Google действительно так работает и мы на самом деле именно так ведем дела в нашей компании. Аналогичный подход работает в Brandix, Wegmans и десятках других компаний, как больших, так и маленьких.

Как-то я выступал в Чикаго перед группой местных руководителей отделов по управлению персоналом, рассказывая им о корпоративной культуре Google. После презентации один из слушателей поднялся и насмешливо заявил: «Все это прекрасно и удивительно — для Google. У вас громадные прибыли, так что вы можете себе позволить нянчиться с персоналом. А вот мы не можем».

Я собрался ответить, что большая часть этих усилий почти ничего не стоит и даже в наше время фиксированных окладов все-таки можно делать работу лучше, а людей — счастливее. В самом деле, именно тогда, когда дела в экономике обстоят хуже всего, хорошее обращение с людьми особенно важно.

Но прежде чем я успел высказаться, другой кадровик возразил: «Что вы хотите этим сказать? Свобода денег не стоит. Любой из нас может ее себе позволить».

И он был прав.

Достаточно веры в то, что людям в целом свойственна доброта, и еще мужества, чтобы обращаться с подчиненными как с совладельцами, а не бездушными механизмами. Механизмы делают то, что им приказано; совладельцы — то, что необходимо для успеха компании и коллектива.

Люди проводят на работе большую часть жизни, но для большинства она становится мельницей, где безжалостно перемалываются судьбы, — и так до самого конца. Но так быть не должно.

У нас нет ответов на все вопросы, но нам удалось сделать ряд поразительных открытий о том, как лучше находить, пестовать и сохранять кадры в условиях свободы, творчества и игрового подхода.

Секреты успеха людей из Google годятся для больших и малых организаций, глав компаний и отдельных лиц. Не каждая компания сумеет ввести у себя льготы Google вроде бесплатного питания, зато повторить то, что делает Google таким замечательным местом, может каждая.

Глава 1

Как стать отцом-основателем

Ларри и Сергей заложили основы политики Google по обращению с людьми. Следуйте их примеру — сформируйте принципы, по которым будет жить и работать ваша команда

Каждая история успеха имеет свое начало. Младенцев Ромула и Рема бросили возле реки Тибр. Волчица вскормила их своим молоком, дятел приносил им пищу, а потом детей взяли на воспитание добрые пастухи. Повзрослев, Ромул основал город Рим.

Малыш Кал-Эл был отправлен на космическом корабле на Землю, потому что его родную планету Криптон ждала катастрофа. Корабль приземлился в Смолвилле, и мальчика воспитали добрые люди по имени Марта и Джонатан Кент. Повзрослев, Кал-Эл уезжает в Метрополис и надевает плащ Супермена.

В 1876 г. Томас Эдисон открывает лабораторию в Менло-Парк и собирает группу сотрудников, среди которых — математик из США, машинист из Англии, стеклодув из Германии и часовщик из Швейцарии. Эта группа создает лампу накаливания, которая может гореть более 13 часов¹⁷. Так были заложены основы компании Edison General Electric.

Опра Уинфри, дочь малолетней матери без средств, в детстве подвергалась жестокому обращению, кочуя из дома в дом. Повзрослев, она становится одной из лучших студенток, самой молодой и первой чернокожей ведущей теленовостей на канале WLAC-TV в Нэшвилле, а также одной из самых успешных коммуникаторов и достойных восхищения деловых людей планеты¹⁸.

Казалось бы, такие разные истории — и все же удивительно похожие. Специалист по мифологии Джозеф Кэмпбелл утверждал, что в основе

большинства известных мифов лежит ограниченное число архетипических сюжетов. Герой призван к поиску, проходит ряд испытаний, становится мудрее, а в конце обретает власть, мастерство того или иного рода или покой. Мы, люди, проживаем свою жизнь как череду повествований, рассматривая историю сквозь призму сказок, которые рассказываем сами себе. И очень часто мы видим, что жизненное полотно других людей пестрит нитями одинакового цвета (что неудивительно).

Google тоже имеет собственную историю. Многие думают, что все началось с того, когда на экскурсии по кампусу Стэнфордского университета для новых студентов встретились будущие основатели компании — Ларри Пейдж и Сергей Брин. На самом деле все началось гораздо раньше.

Взгляды Ларри на жизнь формировались под воздействием семейной истории. «Мой дедушка был автомехаником, и я до сих пор храню оружие, которое он смастерил, чтобы защищаться от компании, на которую работал. Это большая железная труба со свинцовой нашлепкой на конце¹⁹, — рассказывал Ларри. — Рабочие делали такие штуки во время сидячих забастовок для самозащиты»²⁰.

Семья Сергея бежала из Советского Союза в 1979 г. в поисках свободы и спасения от антисемитских преследований коммунистического режима. «Думаю, я такой бунтарь потому, что родился в Москве, — говорил Сергей. — И я бы сказал, что дух неподчинения сохранился во мне и во взрослые годы»²¹.

На идеи Ларри и Сергея о том, как нужно работать, также повлиял опыт первых школьных лет. Вот что говорит Сергей: «Я абсолютно убежден, что учеба в школе Монтессори принесла мне пользу — там ученики имеют больше свободы и возможностей поступать на свое усмотрение». Марисса Майер, в те годы вице-президент Google по управлению продуктом, а ныне — глава Yahoo, рассказывала Стивену Леви, автору книги «Работа в сети»: «Вы никогда не поймете Google... если не будете знать, что и Ларри, и Сергей учились в Монтессори»²². Учебная среда там подстроена под образовательные нужды детей и их личностные особенности. Детей мотивируют все подвергать сомнению, действовать по собственной воле и ко всему подходить творчески.

В марте 1995 г. 22-летний Ларри Пейдж приехал в Стэнфордский университет в Пало-Альто. Тогда он оканчивал бакалавриат в Мичиганском университете и собирался поступать в аспирантуру Стэнфорда по информатике. Сергею в то время исполнился 21 год. Два года назад он окончил Мэрилендский университет* и уже учился в аспирантуре. Теперь он вы-

* Сергей окончил школу на год раньше и за три года прошел курс колледжа.

звался провести экскурсию для будущих студентов. И, конечно же, Ларри оказался в группе Сергея²³.

Они тут же заметили друг друга, пошли дружеские подначки... а несколько месяцев спустя Ларри вернулся уже в статусе студента.

Ларри был в восторге от всемирной паутины, в особенности от того, как осуществлялась связь между веб-страницами.

В 1996 г. всемирная паутина представляла собой сущий хаос. Проще говоря, поисковые системы должны были показывать наиболее релевантные и полезные страницы, однако ранжировали их в основном за счет сравнения текста на странице с введенным поисковым запросом. В результате образовывалась «брешь», обход цикла. Собственник страницы мог повышать свои рейтинги в поисковых системах, используя различные уловки, например скрывая популярные поисковые термины в невидимом тексте на странице. Если вы хотели, чтобы на ваш сайт о кормах для домашних животных заходили посетители, то можно было 100 раз написать «корма для животных» синим цветом на синем фоне и в результате подняться в поисковой выдаче. Была еще одна хитрость: забить многочисленные повторы в поисковый код, который генерировал страницу, но оставался невидимым человеческому глазу.

Ларри пришел к выводу, что никто не обратил внимания на важный сигнал: а что пользователи думают о веб-странице как таковой. По идее, на самые полезные страницы должны приводить многочисленные ссылки с других сайтов, потому что люди будут ссылаться только на то, что действительно полезно. И такой сигнал окажется гораздо более мощным, чем просто слова, написанные на странице. Но создание программы, которая могла бы идентифицировать каждую ссылку в сети, а потом в табличном виде ранжировать все взаимодействия на всех сайтах одновременно, представлялось невообразимо сложной задачей. К счастью, Сергей натолкнулся на проблему, которая представлялась не менее захватывающей. Вместе Сергей и Ларри создали BackRub — указатель обратных ссылок, ведущих с просматриваемого сайта на предыдущий посещенный.

В августе 1998 г. случилось знаменательное событие: один из сооснователей Sun Microsystems Энди Бехтольшайм выписал Google чек на 100 тыс. долларов, даже не дождавшись официального ее основания. Менее известен другой факт: буквально в то же время основатели Google получили второй чек на такую же сумму от профессора из Стэнфорда Дэвида Черитона. Именно на террасе профессорского дома они и познакомились с Энди²⁴.

Не желая уходить из Стэнфорда, чтобы заниматься компанией, Ларри и Сергей попытались продать Google, но ничего не вышло. Тогда они

предложили ее Alta Vista за 1 млн долларов. Опять неудача. Обратились в Excite, по настоянию Винода Хослы, партнера фирмы венчурных инвестиций Kleiner Perkins Caufield & Byers, снизив цену до 750 тыс. долларов. Excite отказалась*.

Все это случилось до того, как в 2000 г. Google запустила свою первую рекламную систему AdWords; до Google Groups (2001), Images (2001), Books (2003), Gmail (2004), Apps (таблицы и документы для бизнеса, 2006), Street View (2007) и десятков других продуктов, которыми мы пользуемся каждый день. До того, как поиск Google стал доступен более чем на 150 языках. До того, как мы открыли первый международный офис в Токио в 2001 г. И задолго до того, как ваш мобильник на базе Android начнет заранее оповещать вас звуковым сигналом, что вылет задерживается, или вы скажете приложению Google Glass в вашей оправе очков: «Так, очки, сделайте фотку и перешлите ее Крису» и будете уверены, что Крис увидит все вашими глазами.

Амбиции Ларри и Сергея простирались намного дальше разработки мощного поискового движка. Сначала они решили разобраться, как нужно относиться к людям. Со стороны это кажется донкихотством, однако оба они стремились создать компанию, работа в которой была бы исполнена смысла, сотрудники могли бы свободно следовать своим увлечениям и чувствовали, что о них и об их семьях заботятся. «Аспиранту, — говорил Ларри, — позволено работать над чем угодно. И если проекты действительно многообещающие, то найдется немало людей, желающих в них поучаствовать. Мы внедрили этот подход в Google, и это оказалось очень и очень полезно. Если вы стремитесь изменить мир, значит вы заняты важным делом. Вы просыпаетесь поутру, и вам весело. Вы хотите заниматься действительно значимыми проектами, которые могут на что-то повлиять, а в мире такого всегда недостает. Думаю, что в Google дело по-прежнему обстоит именно так».

Множество наиболее значимых, излюбленных и эффективных методов работы с персоналом, принятых в Google, — плоды, выросшие из семян,

* Один из знаменательных уроков из истории Google таков: чтобы добиться успеха, нужно иметь гениальную идею, потрясающе точно выбрать время, собрать талантливых людей... ну, и без удачи — просто никуда. В то время Ларри и Сергею так не казалось, но провал попыток продать компанию обернулся грандиозным подарком судьбы — так же, как их счастливая встреча на экскурсии по кампусу и десятки других событий. Легко заявлять, что успех пришел к нам потому, что мы оказались умнее или работали больше. Все совсем не так. Хороший ум и упорная работа — конечно, необходимое, но не достаточное условие успеха. Есть еще и удача. Как будто кнопка «Мне повезет» на домашней страничке в интернете приобретает новое значение.

которые были посеяны Ларри и Сергеем. Наши еженедельные общие собрания сотрудников начинались, когда «общество» насчитывало малую горстку людей. Они проводятся и сегодня, когда штат сотрудников вырос до размеров приличного города. Ларри и Сергей всегда настаивали на том, чтобы решения о найме принимались не одним менеджером, а группой лиц. Собрания, куда сотрудники приходили просто рассказать, над чем они работают, превратились в сотни открытых лекций Tech Talks, которые мы устраиваем каждый месяц. Щедрость, которую основатели компании проявляли с первых дней, вылилась в беспрецедентный уровень долевой собственности: Google — одна из немногих компаний такого масштаба, которые распределяют акции между всеми сотрудниками. Она стала привлекать женщин в компьютерные технологии по прямому указанию Сергея, когда в штате не было и 30 сотрудников. Когда компания выросла до 10 человек, мы стали приветствовать собак на рабочем месте. (Позиция по поводу кошек также прописана в корпоративном кодексе поведения: «Мы любим кошек, но мы — компания собачников, поэтому считаем, что появление кошек в офисах приведет к стрессу»²⁵.) И, разумеется, традиция бесплатного питания для сотрудников уходит корнями в бесплатную тарелку кукурузных хлопьев и огромное блюдо с конфетками M&M's.

Когда 19 августа 2004 г. Google стала публичной компанией, Сергей включил в наш проспект для инвесторов послание, где говорилось о том, как основатели относятся к своим 1907 сотрудникам. И сам Сергей выделил курсивом нижеследующие слова.

Наши сотрудники для нас всё, и они сами себя именуют «гуглеры». Google — компания, в основе которой лежит способность привлекать и по достоинству использовать таланты выдающихся специалистов в области бизнеса и технологий. Нам повезло, что среди наших сотрудников столько настоящих звезд, которым свойственны высокие принципы, умение много работать и творческий подход. И мы надеемся, что в будущем их станет еще больше. А мы будем заботиться о них и вознаграждать их усилия.

Мы обеспечиваем сотрудникам много нестандартных преимуществ, в том числе бесплатное питание, медицинское обслуживание и услуги прачечной. И мы внимательно оцениваем долговременные выгоды, которые от этого получит компания. Так что не сомневайтесь: мы будем и дальше расширять льготы, а не сокращать их. Мы считаем, что нельзя проявлять мелочность в том, что даст персоналу возможность существенно сэкономить время, улучшить здоровье и повысить производительность.

Наши сотрудники — совладельцы компании, поэтому Google сегодня такова, какова она есть. Благодаря нашим талантливым кадрам компания добивается блистательных успехов практически во всех сферах информационных технологий.

Мы работаем в отрасли с высочайшим уровнем конкуренции, где качество продукта определяет все. Талантливые люди приходят в Google, потому что мы зовем их вместе изменить мир. Масштабы вычислительных ресурсов и распространения Google огромны, и это многое значит для людей. Наше главное преимущество — рабочие места и важные проекты, в которые наши сотрудники вносят свой вклад и растут как специалисты. Наша главная цель — создать организацию, где талантливые, работоспособные люди будут вознаграждены по заслугам перед Google и миром, который они делают лучше.

Google несказанно повезло, что ее основатели очень четко осознавали, какую именно компанию хотят создать. Но в этом Ларри и Сергей не были первыми.

Генри Форд известен тем, что вводил поточный метод производства стремительными темпами. Гораздо менее известно, что его концепция признания и вознаграждения трудовых успехов была для своего времени необычайно прогрессивной.

Рабочий, который подходит к своему повседневному делу с таким чувством, что, несмотря на все его напряжение, оно никогда не в состоянии дать ему достаточно дохода, чтобы избавить его от нужды, этот рабочий не в таком настроении, чтобы хорошо выполнить свое дело. Он полон страха и заботы, которые вредят его работе.

Обратно, когда рабочий чувствует, что его дело не только удовлетворяет его насущные потребности, но сверх того дает ему возможность чему-нибудь научить своих ребят и доставлять удовольствие своей жене, тогда труд будет его добрым другом, и он отдаст ему все свои силы. И это хорошо для него и для предприятия. У рабочего, который не имеет известного удовлетворения от своего дела, пропадает добрая часть его платы²⁶.

Эти слова соответствуют политике Google, хотя Генри Форд написал их более 90 лет назад, в 1922 г. Но Форд еще и действовал в соответствии со своими утверждениями: в 1914 г. он удвоил плату рабочим на своей фабрике, доведя ее до 5 долларов.

Еще раньше, в 1903 г., Милтон Херши заложил основы не только будущей Hershey Company, но и городка Херши в штате Пенсильвания. В XIX — начале XX вв. в США насчитывалось свыше 2500 городов с населением, занятым на предприятиях одной компании; на пике в них проживало 3% населения страны²⁷. Но в отличие от большинства, Херши хотел получить не безликое поселение с домами в ряд, а настоящий «город-дом», с улицами, посаженными деревьями, кирпичными домиками на одну-две семьи и подстриженными газонами.

Вместе с успехом Милтон Херши обрел глубокое чувство моральной ответственности и доброго отношения к людям. Его амбиции не ограничивались производством шоколада. Херши видел в воображении целое новое сообщество, выросшее вокруг его фабрики. Для своих работников он выстроил образцовый городок с удобными домами, дешевым общественным транспортом, качественной системой общеобразовательных школ и обширными возможностями для отдыха и повышения культурного уровня²⁸.

Конечно, не все воззрения Форда и Херши были приемлемы. Некоторые внушали неприязнь. Форда сильно критиковали за публикацию антисемитских трудов, за которые ему позже пришлось приносить извинения²⁹. Херши также позволял себе замечания расистского толка в своей городской газете³⁰. Но оба отца-основателя считали, что стоит все же ценить работников чуть больше, чем сырье для производства (по крайней мере некоторых из них и до некоторой степени).

Есть и более свежий и чуть менее двусмысленный с точки зрения морали пример. Мервин Келли пришел в Лаборатории Белла (Bell Labs) в 1925 г. и был президентом компании с 1951 по 1959 г.³¹ За время его пребывания в должности Лаборатории инвестировали капиталы в лазеры и фотоэлементы, проложили первый трансатлантический телефонный кабель, создали передовые технологии, сделавшие возможным появление микрочипа, и заложили основы теории информации, разработав системы двоичных кодов. В основе этих разработок лежали ранние труды Лабораторий Белла, в том числе изобретение транзистора в 1947 г.

Став президентом компании, Келли внедрил неортодоксальный подход к управлению. Во-первых, он в корне изменил физический проект лабораторий в Мюррей-Хилл. Вместо традиционного плана с этажами, разделенными на секции по отдельным областям исследований, Келли настоял на поэтажном плане, учитывающем взаимодействие подразделений. Офисы располагались вдоль длинных коридоров, занимавших целый этаж, и сотрудники, спускаясь вниз в холл, встречались друг с другом и могли обсудить свои работы. Во-вторых, Келли организовал так называемые франкен-команды, объединив в отдельные группы «мыслителей и практиков», а также экспертов различных уровней и направлений. Одну из таких команд описал Джон Гертнер в своей книге «Фабрика идей»³², посвященной истории Лабораторий Белла: «В проекте по разработке транзистора намеренно объединили физиков, металлургов и инженеров-электриков; специалисты — теоретики, экспериментаторы и производственники — работали рука об руку». В-третьих, Келли дал людям свободу. Вот что далее пишет Гертнер.

Господин Келли верил, что свобода исключительно важна, особенно для исследователей. Кое-кто из его ученых пользовался такой самостоятельностью, что он даже через много лет после того, как дал добро на их проекты, понятия не имел, как продвигается работа. Например, прошло два года, прежде чем группа, работавшая над созданием транзистора, сообщила о рождении изобретения. Впоследствии он назначил другую группу, которая должна была заниматься запуском транзистора в массовое производство, затем передал задание из рук в руки инженеру и велел озаботиться планом, пока сам он уезжает в Европу.

Случай Келли особенно поразителен — ведь он не был ни основателем, ни даже восходящей звездой компании. Он дважды подавал заявление об уходе, считая, что проекты не получают должного финансирования (и оба раза его звали назад, поманив обещаниями добавить денег). Это был человек переменчивый, как ртуть, с ужасным характером. Его бывший менеджер Г. Д. Арнольд «долгое время не давал ему хода вверх по административной лестнице, поскольку не доверял его суждениям»³³. Карьера Келли шла вяло. В течение 12 лет он трудился в лаборатории, потом стал директором по разработке вакуумных трубок и ждал еще шесть лет, прежде чем получил назначение на пост директора по науке. Кресло президента Лабораторий Белла он занял, проработав в компании 26 лет.

Знаете, что меня восхищает в этой истории? Келли вел себя как настоящий основатель. Как собственник. Его заботили не только производственные результаты, но и сама компания. Он добивался, чтобы люди работали, не ощущая на себе всевидящего ока топ-менеджеров — только постоянное «чувство локтя» от гениев дальше по коридору. В его обязанности не входило думать о проекте здания и планировке коридоров, но, заботясь об этом, он стал духовным основателем одной из величайших инновационных организаций в истории*.

Но вернемся к истории Google. Ларри и Сергей всегда целенаправленно побуждали людей действовать как основатели. Людям с собственным видением давалась возможность сотворить свою Google. Многие годы тройку Сьюзен Войцики — Салар Камангар — Марисса Майер называли «мини-

* Но организацией рабочих мест нового типа занимались не только представители сильного пола. Мадлен Вионне, дизайнер одежды и предприниматель из Парижа, пошла работать ученицей портнихи, когда ей исполнилось двенадцать. В 1912 г., в 36 лет, она основала дом мод своего имени, а в следующее десятилетие ввела в обиход косой край (*coup en bias*), заменивший зауженные облегающие корсеты. Даже в разгар Великой депрессии ее работники, по словам профессора Северо-Западного университета Деборы Коэн, «получали бесплатное медицинское и стоматологическое обслуживание, отпуск по беременности и уходу за детьми и оплачиваемый отпуск». (Источники: <http://www.vionnet.com/madeleine-vionnet>; <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/05/the-way-we-look-now/359803/>)

основателями». Это были те самые блистательные гуглеры первых лет, которые руководили нашими проектами по рекламе, YouTube и поисковикам совместно с замечательными компьютерщиками, такими как Шридхар Рамасвами, Эрик Вич, Амит Сингхал и Уди Манбер. Одаренный инженер Крейг Невилл-Мэннинг стоял у истоков нашего нью-йоркского офиса, предпочтя «огни большого города» предместьям Кремниевой долины. Омида Кордестани мы сманили с позиции топ-менеджера по продажам в Netscape, чтобы он сформировал и возглавил группу продаж в Google. Ларри, Сергей и Эрик Шмидт часто отзывались о нем как о «бизнес-основателе» Google. Перемотаем кинолентку вперед лет на десять — что же мы видим? Гуглеры по-прежнему ведут себя как собственники компании. Крейг Корнелиус и Риши Хайтан решили создать для Google интерфейс на языке чероки, чтобы по мере сил помочь сохранить этот исчезающий язык³⁴. После того как в начале 2011 г. правительство Египта запретило в стране интернет, Аджвал Сингх и Абделькарим Мардини объединили усилия с инженерами из Twitter и создали SpeakiTweet — приложение, которое переводит сообщения голосовой почты в формат твитов по всему миру³⁵. Теперь египтяне получили возможность общаться с миром и слушать голосовые сообщения друг друга.

Вы — основатель

Формирование выдающейся команды или компании начинается с основателя. Но быть основателем еще не значит дать новой организации путевку в жизнь. Каждый способен стать основателем или творцом собственной команды (и неважно, кто он: первый сотрудник компании в истории или новичок в организации, которая существует не одно десятилетие).

Мы в Google уверены, что нет единственной модели достижения успеха. Разумеется, мы не знаем всех ответов. И будьте уверены — мы попадаем впросак гораздо чаще, чем ожидаем. Но мы сумели на деле доказать, что многие изначальные побуждения Ларри и Сергея верны, а попутно развенчали некоторые менеджерские легенды и сделали необыкновенно интригующие открытия. Нас вдохновляет надежда: делаясь с миром тем, что узнали, мы — пусть совсем немного — помогаем людям по всему миру усовершенствовать рабочую рутину.

Как утверждал русский писатель Лев Толстой, «все счастливые семьи похожи друг на друга»*. То же справедливо и для всех успешных организаций.

* Лев Толстой, «Анна Каренина». А вот концовка этой фразы, как вы наверняка помните, довольно мрачная: «Каждая несчастливая семья несчастлива по-своему».

Всем им свойственно общее понимание не только того, что они производят, но и того, кто они есть и какими хотят стать. По их видению (возможно, не лишённому греха гордыни), по жизни их ведут не только обстоятельства рождения, но и высшее предназначение.

Приступая к написанию этой книги, я надеялся в том числе и на то, что кто-нибудь, прочтя ее, начнет считать себя основателем. Может, не всей компании, но хотя бы команды, семьи, культуры. Фундаментальный урок, извлеченный из опыта Google, таков: нужно сперва для себя решить, кто вы — основатель бизнеса или наемный работник. Речь не идет в буквальном смысле о праве собственности. Это вопрос подхода к делу.

Вот что говорил Ларри: «Я думаю о том, как далеко мы продвинулись с тех времен, когда рабочим приходилось физически защищаться от своей компании. Моя работа, работа лидера, — обеспечить, чтобы все в нашей компании получили большие возможности, почувствовали, что оказывают значимое влияние и вносят личный вклад в общее благо. Google — это наш мир, и вместе у нас получается лучше. Я хочу, чтобы Google лидировала, а не плелась в хвосте»³⁶.

Это мышление основателя.

Неважно, кто вы — старший менеджер или студент. Задача стать частью окружения, в котором вы и те, кто вокруг вас, сможете добиться успеха и процветания, начинается с принятия ответственности за это окружение. Это истина, и неважно, записана ли эта обязанность черным по белому в ваших должностных инструкциях и даже позволено ли это вообще.

Величайшие основатели дают возможность тем, кто их окружает, стать основателями.

Однажды и у вашей команды появится собственная история, миф основания, как у Рима, Опры и Google. Подумайте, какой вы видите эту историю, за что вы готовы стоять насмерть. Подумайте, какие истории люди станут рассказывать о вас, вашей работе и команде. Сегодня у вас есть замечательный шанс стать творцом такой истории. Выбрать, кем вы желаете стать: основателем бизнеса или наемным работником.

Я-то знаю, что бы выбрал на вашем месте.

Правила работы... для тех, кто хочет стать основателем

— Сделайте выбор — думайте о себе как об основателе.

— А теперь действуйте как основатель.