

Ласло Бок

Работа рулит (Часть_2)

Содержание данного материала защищено авторскими правами. Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть осуществлены только с согласия правообладателей.

Глава 8

На разных концах шкалы, или «Два хвоста»

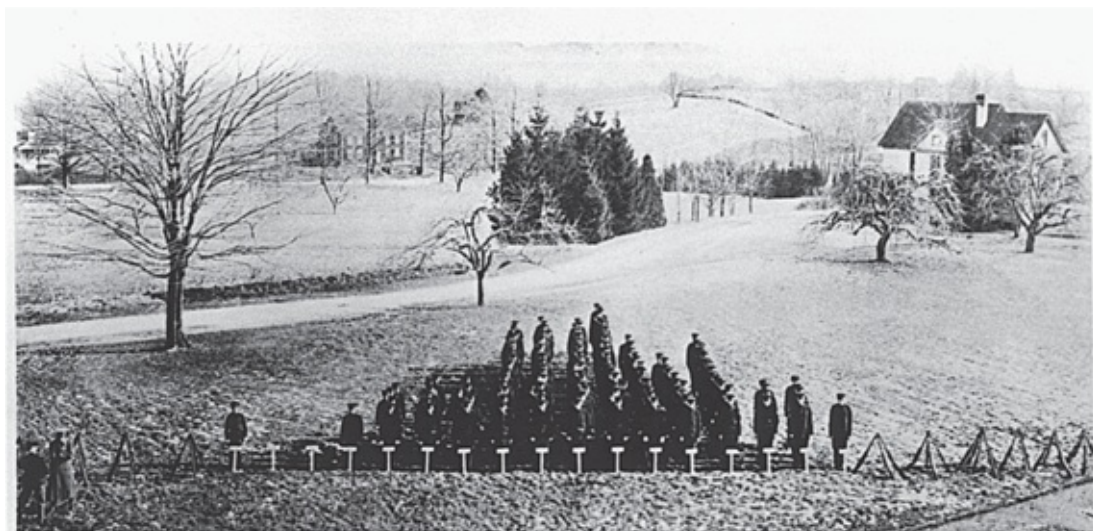
Главные возможности связаны с лучшими и худшими сотрудниками

У вашей команды есть два «хвоста».

Все измеримое сводится к следованию правилу сортировки: от низшего к высшему, от малого к большому, от близкого к дальнему. Помните, когда вы были ребенком, учитель просил класс построиться по росту? Я всегда был среди тех, кто выше. Тогда рассортировать нас было легко. В классе из 30 человек бывали двое-трое, которые точно знали, что их место всегда в правом краю, и еще несколько самых маленьких, которых всегда отправляли налево. А еще было 20 или больше ребят примерно одного роста, с разницей сантиметров в пять, которые сбивались в кучу, лихорадочно пытаясь выстроиться в линию.

Наверное, уже сотню лет учителя сортируют учеников по росту и, похоже, получают от этого удовольствие.

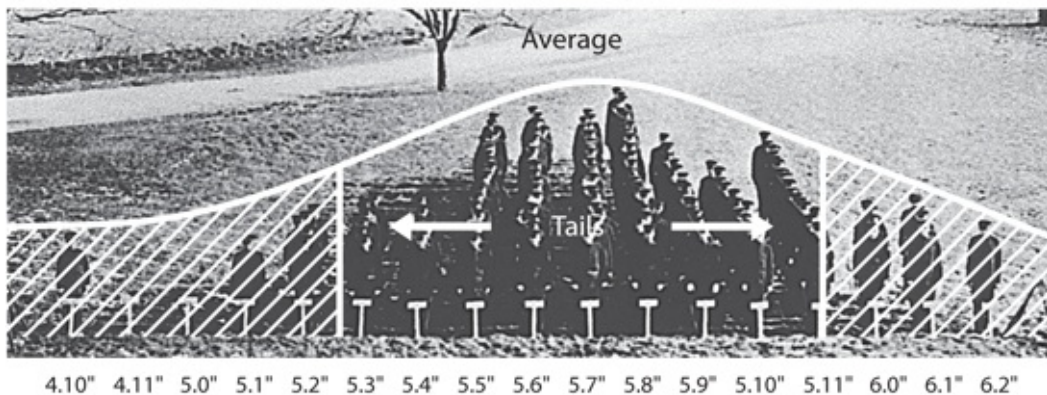
В 1914 г. Альберт Блэсли из учебного заведения, ныне известного как Коннектикут-колледж, попросил студентов выстроиться в шеренгу по росту. Как, наверное, и у вас в классе, большинство студентов в итоге собрались в середине, а несколько человек оказались на разных концах ряда. Показатели роста студентов колледжа обычно соответствуют разбивке в диапазоне от 4 футов 10 дюймов до 6 футов 2 дюймов (от 150 до 190 см); как вы видите, концентрация выше всего в центре.



Число студентов в каждом ряду	1	0	0	1	5	7	7	22	25	26	27	17	11	17	4	4	1
Рост (футы, дюймы) в ряду	4:10	4:11	5:0	5:1	5:2	5:3	5:4	5:5	5:6	5:7	5:8	5:9	5:10	5:11	6:0	6:1	6:2

Фотографии предоставлены отделом архивов и особых коллекций Исследовательского центра Томаса Додда, библиотеки Коннектикутского университета

Реальная гистограмма для 175 студентов колледжа мужского пола¹²²



Фотографии предоставлены отделом архивов и особых коллекций Исследовательского центра Томаса Додда, библиотеки Коннектикутского университета

Рост студентов соответствует нормальному распределению, где два «хвоста» с обоих концов представлены студентами с «экстремальными» показателями роста



То же справедливо и для гуглеров. Мы просили их построиться по росту, и в результате получили нормальное распределение с такими же «хвостами». Гуглеры изрядно повеселились, выполняя задание: я такого не ожидал, если честно^{[123](#)}

Любая разбивка описывает паттерн, полученный на основе данных. Показатели роста лучше всего описывает нормальное распределение. Оно также известно как колоколообразная кривая из-за формы и как гауссова кривая — по имени Карла Фридриха Гаусса, который описал его в своей работе в 1809 г.^{[124](#)}

«Хвосты» в разбивке — члены команды с показателями роста, выпадающими на концы шкалы: скажем, менее 163 см и более 180 см. Это те самые «верхние» и «нижние» 10%, которые представлены в разбивке на примере ниже.

Гауссово распределение (гауссиана) очень популярно у ученых и представителей бизнеса. С его помощью можно описать распределение многих параметров: рост, вес, экстраверсия и интроверсия, ширина древесных стволов, размер снежинок, скорость автомобилей на трассе, процент дефектов изготовления, количество входящих звонков в клиентскую службу и т. д. Более того, все, что распределяется по гауссиане, имеет среднее и стандартное отклонения, с помощью которых можно предсказывать будущее поведение объекта или явления. Стандартное отклонение описывает вероятность определенного числа вариаций (или отклонений). Например, женщины в США имеют средний рост 163 см^{[125](#)}, а стандартное отклонение составляет менее 5 см. Это значит, что 68% женщин имеют рост от 155 до 170 см. Это одно стандартное отклонение. 95% значений находится в пределах двух стандартных отклонений

от среднего — от 147 до 178 см. А 99,7% находятся не далее чем в трех стандартных отклонениях от среднего: от 137 до 188 см. Если вы проверите, как обстоят дела у вас в офисе или по соседству, то увидите, что в целом все именно так. (Средний рост мужчин составляет 178 см примерно с тем же диапазоном примерно в 5 см на каждое стандартное отклонение. Вы могли заметить, что на фото Блэкли средний рост мужчин — 170 см. Благодаря улучшениям в питании за последние 100 лет американцы стали выше.)

Но в достоинстве гауссова распределения также кроется и его недостаток. Им так легко пользоваться и оно явно описывает так много различных явлений, что применяется даже тогда, когда некорректно отражает реальность. Гауссово распределение как средство прогнозирования занижает периодичность наступления значимых природных и экономических событий (сильные землетрясения, ураганы и колебания на фондовом рынке), критические расхождения в экономических результатах для людей (увеличивающаяся пропасть между 1% самых богатых и 1% самых бедных) и исключительные результаты, которых добиваются отдельные люди (Майкл Джордан в сравнении с другими баскетболистами его поколения). Землетрясение 2011 г. в Японии (с магнитудой 9 баллов), размер состояния Билла Гейтса (свыше 70 млрд долларов), даже население Нью-Йорка (8,3 млн человек) заметно отличаются от средних значений, и вряд ли гауссова модель сможет это предсказать в качестве вероятного сценария, хотя, как мы знаем, все это реальные факты¹²⁶.

Статистически эти явления лучше всего описывает экспоненциальная кривая. На рисунке ниже она представлена рядом с гауссовой кривой.





Сравнение распределения показателей роста людей и магнитуды землетрясений. Рост отклоняется от средних значений примерно в половину с обеих сторон (выше среднего и ниже среднего). А подавляющее большинство землетрясений имеет магнитуду ниже среднего

Большинство компаний управляет кадрами на основе нормального распределения: большинство сотрудников получают ярлык «нормальных», а самые плохие и лучшие отправляются в «хвосты». «Хвосты» так же несимметричны, как и при распределении по росту, потому что отстающих увольняют, а самых плохих даже на порог не пускают; так что левый «хвост» короче. Кроме того, компании обращаются с кадрами так, как если бы реальность соответствовала распределению по гауссиане. Это неправильно.

На деле производительность в организациях для большинства должностей распределяется по экспоненте. Эрман Агуинус и Эрнест О'Бойл из Университета Индианы и Университета Айовы разъясняют: «Вместо большой группы средних исполнителей, которые преобладают... по закону больших чисел, наблюдается ситуация, при которой основную работу выполняет небольшая группа элитных сотрудников»¹²⁷. Большинство организаций недооценивают, и недостаточно вознаграждают заслуги лучших работников, даже не осознавая этого. В главе 10 я объясню, почему это так, и покажу, как можно лучше управлять кадрами и вознаграждать их.

Пока достаточно указать, что у каждой команды есть «хвосты» — люди, которые располагаются с обоих концов кривой распределения рабочей эффективности. Большинство компаний избавляются от «исполнителей нижнего хвоста», которые живут в постоянном страхе совершить ошибку и каждую минуту ожидают увольнения. У «исполнителей верхнего хвоста» жизнь — просто сказка: продвижения, бонусы и восхваления от коллег и начальства.

Помогите нуждающимся

Большинство компаний упускают из виду, что люди из «нижнего хвоста» олицетворяют грандиозную возможность повысить производительность

компании, а представители «верхнего хвоста» могут объяснить, как ее реализовать.

Джек Уэлч обеспечил популярность модели управления «вверх или вон», представленной на первых страницах этой книги, когда аттестация сотрудников в General Electric проводилась каждый год и по ее результатам 10% худших увольнялись: либо вы будете продвигаться вверх в своей организации, либо вылетите.

Но разве это не затратный подход? Компания тратит время и деньги, чтобы набрать новые кадры. Они зачастую обходятся дороже старых, их нужно учить новым обязанностям — и иногда безуспешно! Профессор Борис Гройсберг из Гарвардской школы бизнеса провел исследование, в котором участвовали тысячи аналитиков из инвестиционных банков. Он заключил, что «звездные аналитики демонстрируют внезапный и продолжительный спад эффективности», переходя в другую компанию¹²⁸. Их предыдущие успехи во многом зависели от коллег, доступных ресурсов, вживания в корпоративную культуру и даже личной репутации или созданного ими бренда.

В идеальной ситуации вы бы с самого начала нанимали только подходящих людей, а при наличии объективного, откалиброванного рекрутингового процесса вы, возможно, уже недалеки от цели. Но даже тогда вы наделаете ошибок, и они отдрейфуют на нижний край кривой эффективности.

Мы в Google регулярно выявляем около 5% отстающих. Эти люди образуют нижний «хвост» кривой распределения эффективности. Отметим, что это происходит вне рамок формального процесса управления производительностью. Мы не ищем поводов уволить людей: мы ищем тех, кто нуждается в помощи.

Признаюсь, что у нас нет абсолютно надежной меры результатов каждой работы и мы не форсируем разбивку рейтингов, потому что разные команды выполняют задачи на разных уровнях. Было бы безумием заставлять лидера команды, состоящей из суперзвезд, навешивать на кого-то из подчиненных ярлык отстающего. Так что это процесс, зависящий от человеческого фактора, а не повинующийся алгоритму; здесь и менеджеры, и команда People Operations ориентируются на конкретных людей. На практике «нижний хвост» включает тех, кому «требуется улучшение», и так называемых скиммеров¹⁶⁵. Это люди, которые долго умудряются скользить на грани между «нижним хвостом» и «соответствует ожиданиям». Так, мы отслеживаем всего 5% на высших уровнях организационной структуры. В некоторых группах в эту категорию не попадает никто, в некоторых — более 5%. Мы задались вопросом: а не уволить ли таких личностей, как во многих других компаниях? Но при этом пришлось бы каждый год отбраковывать 20% действующего состава (по 5% в квартал). Кроме того, это означало бы, что наш рекрутинговый процесс неработоспособен. Если бы мы с успехом искали и находили не просто «мозги на палочке», а блестящих, способных к адаптации, сознательных гуглеров, то в регулярной отбраковке не было бы нужды.

Поэтому, вместо того чтобы пойти по традиционному пути и наградить плохих исполнителей «поцелуем смерти», мы решили применить другой подход. Наша цель — объяснить всем и каждому в категории «нижние 5%», что они в этой категории. Такую беседу вести непросто. Но можно облегчить задачу, донеся до отстающих сообщение: «Вы в числе 5% худших работников Google. Знаю, звучит неприятно. Говорю это потому, что хочу помочь вам улучшить ситуацию и вырасти как специалисту».

Это не разговор по принципу «справляйся или выметайся»; это деликатное общение, имеющее целью помочь человеку добиться личностного развития. Один мой коллега однажды назвал это «сострадательным прагматизмом». Плохие результаты редко бывают следствием того, что человек некомпетентен или просто бяка. Обычно корень проблемы кроется в отсутствии навыков (что иногда можно исправить, а иногда нет) или воли (если отсутствует мотивация к выполнению работы). Последний случай может быть проблемой личности, а может — полезным индикатором, указывающим на то, что в команде есть проблемы посерьезнее, на которые следует обратить внимание.

Наш подход, нивелирующий значение определенных знаний и навыков для назначения на должность, делает нас в некотором смысле уязвимыми: мы любим нанимать людей, которые не очень хорошо представляют, как взяться за предлагаемую работу. Мы верим, что почти все они в итоге разберутся в деле, а в процессе, возможно, изобретут что-нибудь новенькое, в отличие от сотрудников, функционирующих по принципу «иди туда, сделай то».

Если им это не удастся, мы сначала предлагаем коучинг и обучение, чтобы развить их способности. Обратите внимание, как сильно это отличается от типовых принципов набора кадров, когда человека сначала нанимают на должность, а потом пытаются вырастить звезду. Наше вмешательство распространяется на маленькую горстку людей, которые испытывают наибольшие трудности, а не весь персонал компании сразу.

Если это не работает, мы стараемся найти человеку другое место в Google. Как правило, в итоге личная результативность сотрудника подрастает до среднего уровня. Может показаться, что это немного, но взгляните вот с какой стороны. В группе из 100 человек Джим был среди пяти худших. После указанных мер он переместился на 50-е место¹²⁹. Не суперзвезда, конечно; но теперь результаты Джима выше, чем у 49 других сотрудников, а раньше таких было всего трое или четверо. Чего добьется ваша компания, если все худшие продемонстрируют такие же улучшения? А если даже эти последние 49 человек в целом показывают результаты лучше, чем в среднем по организации?

Из категории «последних» кое-кто уходит сам, кого-то мы вынуждены увольнять. Жестоко, но в итоге они остаются довольны, поскольку мы проявили понимание, пытались им помочь, а под конец дали время найти себе другое место.

Однажды мне пришлось уволить сотрудника из своей команды. Уходя, он сказал: «Я бы никогда не смог дорасти до вашей должности». Я ответил: «Смог бы — только в компании, где требования другие». Три года спустя он позвонил мне, чтобы поделиться новостью: его назначили на должность руководителя отдела по управлению персоналом в компании из списка топ-500 по версии Fortune; он был в восторге. Он рассказал, что темп работы чуть помедленнее, чем в Google, но ему это вполне подходит. И он сумел стать доверенным советником главы компании исключительно благодаря своему размеренному, вдумчивому стилю работы.

Подобный принцип вложения усилий в «нижний хвост» кривой распределения означает, что ваши команды демонстрируют улучшения... и весьма неплохие. Люди либо существенно повышают результативность, либо уходят и добиваются успеха где-то еще.

Что показательно: даже «Джек-Нейтрон», как называли Уэлча из-за потока отстранений и увольнений, которыми сопровождалось его пребывание на посту главы GE, смягчил подход, когда рассказывал о нем в поздние годы. В 2006 г. он изобрел принцип сортировки сотрудников под названием rank-and-yank (что-то вроде «сортируй и выбрасывай»), или «сортируй и выбрасывай»).

Согласно мифу о распределении под названием «сортируй и выбрасывай», нижние 10% подлежат увольнению. В жизни так бывает редко. Более типична иная ситуация: когда человек пребывает в нижних 10% длительное время, менеджер проводит с ним беседу о возможности увольнения. Конечно, иногда отстающий увольняться не желает. Но, будучи поставлен перед лицом суровой реальности и мнением организации, большинство предпочитает уйти по собственному желанию. Часто эти люди находят компанию, которой больше подходят их умения и где их ценят выше¹³⁰.

Далее Уэлч утверждает, что прямо изложить работнику положение дел — проявление доброты.

Сравните это с компаниями, где менеджеры во имя высшей доброты позволяют сотрудникам, особенно отстающим, годами плестись в хвосте. Потом наступает кризис. Отстающие среднего возраста всегда оказываются первыми кандидатами на увольнение. Одного за другим менеджер вызывает их для беседы, которая обычно проходит так:

- Джо, боюсь, тебе придется уйти.
- Как! Почему я?
- Ну... ты ведь никогда не демонстрировал особых успехов.
- Я работаю здесь 20 лет! Почему вы ни разу мне об этом не говорили?

Действительно, почему? Скажи он об этом раньше, человек сумел бы найти работу, где у него было бы будущее. А теперь, когда ему стукнуло 45 или 50, он должен идти на биржу труда, где конкуренция в наши дни намного выше. Вот это действительно жестоко¹³¹.

Я особо указываю на то, что наша система выявления «нижних 5%» — совсем не то, что «групповое ранжирование» работников: метод принудительного распределения по категориям рабочей эффективности в пределах фиксированной разбивки. Подобный подход по капле отравляет корпоративную культуру. Сотрудники вступают друг с другом в яростную борьбу, чтобы не

оказаться на дне. В 2012 г. Курт Эйхенвальд опубликовал в журнале Vanity Fair уничтожающую сатиру в обвинение принципа группового ранжирования¹³².

Все сотрудники Microsoft, и нынешние, и бывшие, с которыми я беседовал, — все — называли групповое ранжирование самым деструктивным процессом в компании, в результате которого множество людей просто вышли за дверь... «Если вы были членом команды из 10 человек, то с первого дня вас ставили перед фактом: неважно, кто и насколько хорош, все равно двое получают великолепные оценки, семеро — средние, а один — ужасные, — говорит бывший разработчик программного обеспечения. — В итоге люди начинают конкурировать друг с другом, а не с другими компаниями».

В ноябре 2013 г. глава HR-департамента Microsoft Лиза Бруммель разослала сотрудникам по электронной почте уведомления об отмене не только группового ранжирования, но и всех рейтингов вообще¹³³.

Как я писал в главе 2, если вы верите, что сотрудники в целом знают свое дело и достойны доверия, будьте с ними честны и открыты. Это также значит, что вы должны сообщать им, если они отстают по результатам работы. Но если вы хотите создать рабочую обстановку, пронизанную духом общей миссии и ориентированную на значимые цели, нужно понимать людей и обращаться с ними соответственно. Большинство отстающих знают, что они отстающие, и стремятся стать лучше. Важно дать им шанс.

Рассматривайте своих звезд под микроскопом

В то же время «верхний хвост», то есть лучшие работники, чувствуют себя в компании иначе, чем среднестатистические или посредственные. По нашим данным, они считают, что комфортнее выполнять задания, чем не выполнять; чувствуют, что их ценят, а их работа более значима, и уходят из компании в пять раз реже, чем сотрудники с худшими результатами. Почему? Да потому, что лучшие живут в заколдованном круге великих побед, отличной обратной связи, новых достижений и хвалебных отзывов. Они каждый день купаются в лучах всеобщей любви, так что любые дополнительные программы, которые вы готовы предложить, не сделают их еще счастливее.

Гораздо важнее, что вы должны учиться у лучших¹⁶⁶.

В любой компании лучшие сотрудники — семена ее будущих успехов. Немногие берут на себя труд изучить их «под микроскопом». Это яркий пример упущенных возможностей: как доказал Борис Гройсберг, высокая результативность во многом зависит от контекста. Бенчмаркинг и проверенные практики — всего лишь методы, сработавшие где-то еще, и не факт, что они будут эффективны у вас.

Естественный вывод из заключений Гройсберга должен звучать так: выясните точно, что именно позволило вашим лучшим сотрудникам добиться успеха именно в вашей уникальной среде. Если выяснится, что успех зависит от

специфических местных условий, то полезнее всего будет изучить взаимосвязь между высокой результативностью и этими условиями.

Как вы, должно быть, уже поняли, мы в Google изучаем своих лучших людей самым пристальным образом. В 2008 г. Дженнифер Курковски и Брайан Велле основали Лаборатории по человеческим ресурсам и инновациям (People and Innovation Lab, PiLab) — внутреннюю исследовательскую группу и мозговой центр, получивший задание продвинуть науку о том, как люди воспринимают и выполняют свою работу. Многие сотрудники PiLab имеют докторскую степень по психологии, социологии, организационному поведению и экономике. Их назначили на руководящие должности, чтобы дать возможность применить свои исследовательские навыки к хитроумным проблемам и вызовам большой организации. Классическим примером могут стать Нил Пател и Мишель Донован. Мишель во многом способствовала изменению нашего подхода к управлению производительностью, а Нил — лидер нашей Лаборатории продвинутых технологий и программ (Advanced Technologies and Programs). Их первоначальный план исследований показывает, что можно выяснить, изучив своих лучших людей.

Проект «Кислород» был изначально задуман для того, чтобы доказать, что менеджеры не играют никакой роли. Но выяснилось, что хорошие менеджеры играют решающую роль.

- Проект «Талантливая молодежь» (Gifted Youngsters) имел целью выяснить, чем действия тех, кто показывает стабильно высокие результаты в течение длительного времени, отличаются от действий прочих. Исследователи сравнили 4% лучших и 96% остальных, а потом подвергли пристальному анализу лучшие 0,5%, сравнив их с остальными 99,5%.
- Проект Honeydew Enterprise, названный в честь Бунзена Ханидью, бесстрашного новатора из «Маппет-шоу», должен был помочь понять поведенческие модели и методы, которые сильнее всего способствовали и, напротив, сдерживали инновационную жилку инженеров-программистов.
- В рамках проекта «Милгрэм» исследовались самые эффективные методы внедрения в социальные сети для изучения ситуации в Google. (Проект был назван в честь упомянутого Стэнли Милгрэма, который изучал проблемы подчинения. Дженнифер Курковски говорила мне: «Он провел первичный маломасштабный эксперимент, когда участникам, выбранным случайно в городах Омаха и Уичито, предлагалось передать по цепочке письма определенному получателю в Бостоне. Среднее количество передач из рук в руки составило 5,5. Так родилась общепризнанная теория «шести рукопожатий».)

Проект «Кислород» серьезно повлиял на Google. Своим названием он обязан вопросу, который однажды задала Мишель: «Что если бы у каждого сотрудника

Google был замечательный менеджер? Не просто нормальный или хороший, а такой, который действительно понимал бы подчиненных и делал так, чтобы каждый день они шли на работу как на праздник. Какой тогда стала бы наша компания?» Нил имел обыкновение называть свои проекты по элементам периодической таблицы Менделеева. Мишель предложила кислород, потому что «толковый менеджер необходим как воздух. И если мы дадим людям лучших менеджеров, это будет подобно глотку свежего воздуха».

Какова была задача проекта «Кислород»? Проверить гипотезу о том, что качество менеджера не влияет на результативность его команды. Нил разъяснял: «Мы знали, что команде приходится быть осторожной. Google предъявляет высокие требования к доказательству положений, которые в других компаниях почитались бы за очевидную истину. Простых корреляций здесь недостаточно. Поэтому мы стали искать доказательство обратного: того, что менеджеры на самом деле *не важны*. К счастью, в этом мы не преуспели»^{[134](#)}.

Инженеры Google твердо верили в то, что менеджеры не очень-то важны. На первый взгляд абсурдно. Но постарайтесь понять, сколько инженеров терпеть не могут начальства. Они не любят менеджеров и, конечно, не хотят становиться менеджерами.

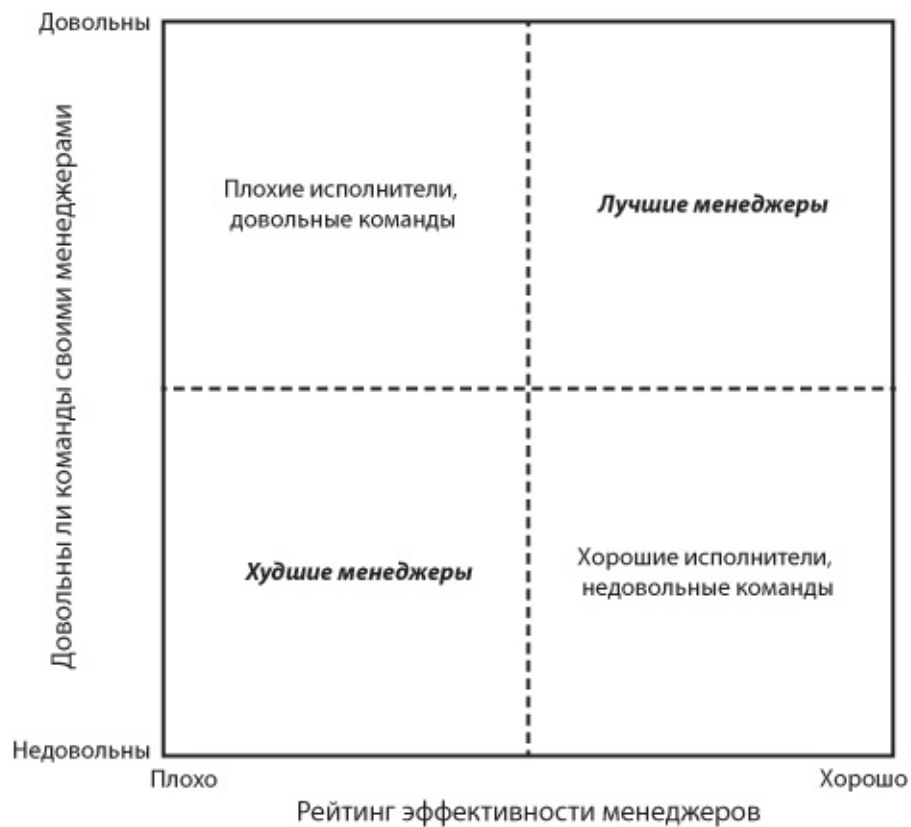
В общем, инженеры считают, что менеджеры — в лучшем случае неизбежное зло, а вообще-то они только лезут под руку, наводят бюрократию и все портят. Это убеждение укоренилось настолько глубоко, что в 2002 г. Ларри и Сергей упразднили все менеджерские вакансии в компании.

На тот момент у нас было более 300 инженеров, и все занимавшие менеджерские должности были освобождены от управленческих обязанностей. Их переподчинили Уэйну Росингу. Эксперимент продержался недолго. Уэйна завалили запросами на утверждение финансовых смет и требованиями вмешаться в конфликты между сотрудниками, так что через шесть недель менеджеры вернулись на свои посты^{[135](#)}.

Ясно, что для чего-то менеджеры были нужны; но в 2009 г. врожденное недоверие инженерных работников к руководству вспыхнуло с новой силой. За это время мы набрали свыше 19 тыс. новых сотрудников, большая часть которых пришла к нам из традиционного окружения, где менеджеры являли собой в основном бесполезное, а порой и деструктивное звено. Мы заметили эту проблему и в рекрутинговом процессе, особенно за пределами США. Наше рекрутинговое кредо гласило: любой менеджер в инженерном подразделении должен быть по меньшей мере так же технически подкован, как и его команда^{[167](#)}. Если дело обстояло иначе, менеджер терял уважение подчиненных и получал ярлык NOOP. Этот термин, заимствованный из компьютерной лексики, означает *no operation performed* — «пустая команда». Хотя в США имелись компании, практиковавшие параллельное отслеживание результативности отдельных технических специалистов и менеджеров (IBM, например, впервые применила принцип продвижения по службе для сотрудников, вносящих

индивидуальный вклад в достижения компании, при котором специалист может получать такие же награды и титулы, как и менеджер, только на основе достижений в технической области), в Азии и Западной Европе гораздо типичнее была ситуация, когда инженеры, выдвинутые на руководящие должности, отстранялись от занятий инженерными проблемами (по крайней мере на постоянной основе). В результате мы часто отклоняли кандидатов на высшие позиции, из которых могли получиться хорошие менеджеры, но которые были слишком далеки от технических проблем.

У каждого свое видение хороших и плохих менеджеров, но подобный стандарт страдает субъективностью. Мишель и Нил хотели обеспечить целостный подход при сравнениях, поэтому взяли за основу два количественных источника данных: рейтинги результативности и результаты «Гуглгейста». Они рассчитали средний рейтинг для каждого менеджера по данным за три предыдущих оценочных периода. Чтобы понять, как команды оценивают качество менеджеров, были проанализированы результаты «Гуглгейста», когда всех в компании просили ответить, что они думают о рабочей эффективности, поведении и поддержке своего руководства. Итак, наших менеджеров распределили по четырем квадрантам.



Первичное распределение менеджерского состава по проекту «Кислород»

Суть была в том, чтобы получить истинное представление о лучших из лучших и худших из худших. Что сделали менеджеры, чтобы результаты отличались так сильно? Чтобы найти ответ, исследователи проанализировали

экстремумы результативности. Из тысячи с лишним менеджеров только 140 оказались среди лучших 25% как сотрудники и согласно результатам «Гуглгейста». Еще меньше — 67 человек — оказались среди худших 25% по обоим критериям. По крайней мере это был обнадеживающий признак: в категории «лучшие из лучших» оказалось в два раза больше менеджеров, чем среди «худших из худших».



Дальнейшая детализация для выявления менеджеров, попавших в группу «верхних» или «нижних» 25% по обоим критериям: удовлетворенности и результативности

Чтобы попасть в верхние 25%, достаточно было, чтобы 86% членов вашей команды (чуть выше среднего показателя в 84%) высказались о вас положительно. Отсечка в нижнем квартиле^[68] находилась на уровне 78% — тоже недалеко от среднего. Пока выходило, что инженеры правы. Отличия между лучшими и худшими менеджерами были невелики.

Но Мишель и Нил решили копнуть глубже. Когда они детально проанализировали факторы, положительно влияющие на уровень удовлетворенности сотрудников менеджерами, то высветились четкие и довольно значительные отличия. По десятку параметров «Гуглгейста» гуглеры, имеющие лучших менеджеров, показали результаты на 5–18% выше по сравнению с командами худших менеджеров. Среди прочего они продемонстрировали значительно большую уверенность в следующих аспектах.

- Карьерные решения принимаются справедливо. Рабочая результативность оценивается честно, а получившие повышение его

заслужили.

- Личных карьерных целей можно достичь, а менеджер — помощник, защитник и советчик.
- Работа выполняется эффективно. Решения принимаются быстро, ресурсы распределяются правильно, все перспективы принимаются во внимание.
- Члены команды обращаются друг с другом без оглядки на положение в должностной иерархии и с уважением, принимают решения с опорой на факты, а не политические соображения, и проявляют открытость в отношении работы и убеждений.
- Сотрудников привлекают к принятию решений и дают им полномочия для воплощения решений в жизнь.
- Они свободно могут сами находить баланс между работой и личной жизнью.

Кроме того, команды, работающие с лучшими менеджерами, показывали лучшие результаты при меньшей текучести кадров. Таким образом, качество менеджеров было лучшим индикатором, помогающим понять, уйдут ли сотрудники или останутся в компании, и отличным доказательством известной поговорки: «Люди уходят не из компании — они уходят от плохого руководства».

Некоторые, однако, возражали, что во всей компании нашлось только 207 «лучших» и «худших» менеджеров — слишком малая выборка. Как можно уверенно утверждать, что причиной выявленных отличий были сами менеджеры? Может, кто-то из них случайно оказался в более сильной и довольной команде. Единственным способом проверить, действительно ли отличия в показателях результативности и удовлетворенности зависели от менеджеров, было случайным образом осуществить переброску людей между командами, а остальное оставить без изменений. Тогда будет видно, приведет ли перемена менеджера к каким-нибудь изменениям. Но даже Google не настолько безумна, чтобы с закрытыми глазами перемешать команды и менеджеров ради науки. Вы согласны?

К счастью, этого не понадобилось. Гуглеры сами провели для нас этот эксперимент, меняя команды. Инженеры могут в течение года свободно переходить из одной проектной группы в другую — но им неизвестно, числится ли будущий руководитель среди «лучших» или «худших». В 2008 г. 65 гуглеров перешли от «лучших» менеджеров к «худшим», а еще 65 — наоборот. Все они были самыми типичными сотрудниками, которые работали хорошо и были довольны своей компанией.

И менеджеры имели значение — еще какое! 65 человек, перешедших к худшим менеджерам, показали значительно более низкие результаты по 34 из 42 позиций «Гуглгейста». На следующий год те, кто перешел к лучшим менеджерам, продемонстрировали значительные улучшения по 6 из 42 позиций.

Наибольшие изменения наблюдались по вопросам, которыми измерялись

наибольшие изменения наблюдались по вопросам, которыми измерялись удержание людей в компании, доверие к системе управления производительностью и карьерному развитию. Переход к худшему менеджеру сам по себе был достаточным поводом для перемены отношения сотрудника к жизни в Google, постепенно снижая доверие к компании и заставляя задумываться об уходе.

Так что менеджеры имели значение. И не только — удивительно, но они значили очень даже много. Теперь мы знали своих лучших и худших менеджеров, но не знали, чем отличаются их действия. Наш анализ был описательным, а не предписывающим. Как определить, что лучшие менеджеры делают не так, как худшие? И как потом превратить полученные знания в инструмент для неуклонного повышения качества менеджеров Google?

Доказав, что не каждый проект требует команды, целиком состоящей из башковитых ученых, мы, чтобы выяснить, чем же лучшие отличаются от худших, применили простой подход: мы их спросили. Были назначены собеседования выборочной группы менеджеров с гуглерами, которым дали руководства по проведению интервью, но не сказали, с какими менеджерами они беседуют (хорошими, плохими или средними). Такой принцип именуется «двойным слепым методом»: он должен уберечь интервьюера от проявлений предвзятости к интервьюируемому, а последний не знает, к какой категории его отнесли. Иными словами, и интервьюер, и интервьюируемый «слепы» в рамках эксперимента. Мишель и Нил обосновали свои выводы, проведя сравнение с рекомендациями на получение нашей «Награды лучшему менеджеру» (это программа, в рамках которой выбирают 20 лучших менеджеров на основе рекомендаций, написанных гуглерами), с комментариями сотрудников о своих менеджерах в «Гуглгейсте» и обратной связью коллег, предоставляемой менеджерам. Нужно было понять, действительно ли модели поведения, которые менеджеры считали причинами своего успеха или провала, влияли и на гуглеров.

Исследование выявило восемь общих атрибутов, которые были свойственны менеджерам с высшими баллами, но не проявлялись у менеджеров с низшими оценками.

Восемь атрибутов проекта «Кислород» © Google, Inc.

1. Быть хорошим тренером.
2. Делегировать полномочия и не заниматься микроменеджментом.
3. Выказывать интерес/участие к успеху и личному благополучию членов команды.
4. Быть очень продуктивным / ориентированным на результат.
5. Быть успешным в коммуникации — слушать и делиться информацией.
6. Помогать команде в карьерном развитии.
7. Иметь четкое видение/стратегию для команды.
8. Иметь важные технические навыки, помогающие в обучении команды.

Теперь у нас была инструкция по созданию отличных менеджеров; но, откровенно говоря, она представляла собой список довольно скучных и непротиворечивых утверждений. Чтобы придать ему значимость и, главное,

превратить его в инструмент улучшения рабочей результативности компании, нужно было придать ему специфики. Ну вот, например: разумеется, лучшие из менеджеров — прекрасные коучи! На первый взгляд это очевидно. Но большинство менеджеров, которые берут на себя труд проводить регулярные беседы с глазу на глаз, приходят и задают вопрос: «Ну, как прошла неделя?» А многие вообще не организуют встреч один на один, где бы они вместе с сотрудником, как равные партнеры, занимались выявлением проблем и высказывали идеи с обязательным учетом сильных сторон сотрудника. Большинство не считают нужным одновременно похвалить подчиненного и определить области, требующие улучшений. Мы особо указываем менеджерам, что при подготовке к разговору им стоит тщательно продумать, каковы индивидуальные сильные стороны сотрудника и какие уникальные обстоятельства приходится учитывать, а потом в ходе разговора больше задавать вопросы, а не диктовать ответы. И неожиданно мы обнаружили, что технический опыт — наименее важный атрибут среди восьми поведенческих проявлений великих менеджеров. Не сделайте ошибку — этот атрибут важен. Руководитель инженерной группы, не умеющий составлять коды, не удержится на такой должности в Google. Но среди атрибутов, отличающих лучших, способность вносить вклад в технические работы имела для подчиненных наименьшее значение.

Кроме того, мы должны были довести руководство до уровня автоматизма. Атул Гаванде, постоянный корреспондент New Yorker и автор книги «Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям»^[69], подчеркивает могущество чек-листов. Впервые я натолкнулся на его работы в 2009 г. Это была статья «Чек-лист»¹³⁶, где рассказывалось об опытном полете «Модели 299» — бомбардировщика дальнего действия нового поколения, разработанного корпорацией Boeing в 1935 г. Он мог «нести в пять раз больше бомб, чем требовалось армии... летать быстрее и почти в два раза дальше бомбардировщиков предыдущего поколения». Но была одна проблема: он разбился.

Самолет был намного сложнее конкурирующих моделей, и в первом полете опытный пилот «забыл отключить новый механизм блокировки системы управления рулями направления и высоты». Это привело к гибели двух из пяти членов экипажа. Армия выдала решение: усилить подготовку. Это был чек-лист. Гаванде делает заключение: «Имея при себе чек-лист, пилоты налетали на “Модели 299” 2,9 млн км без единого несчастного случая... удвоили [это достижение] на В-17... [и] добились решающего преимущества в воздухе во время Второй мировой войны, что позволило осуществить разгромные бомбардировки нацистской Германии». Далее Гаванде утверждал, что медицина сейчас вступает в аналогичную стадию: повышенная сложность технологий превосходит человеческие возможности, а чек-листы спасают жизни.

Читая эти строки, я понимал, что управление также представляет собой феноменально сложный механизм. Требовать от лидера, чтобы он был плодотворным генератором идей, финансовым гением, волшебником рынка и вдохновенным менеджером — пожалуй, перебор. Но если мы попробуем свести требования к хорошему руководству до чек-листа, не придется тратить миллионы долларов на обучение или пытаться втолковать людям, почему один стиль руководства лучше другого. Не стоит пытаться изменить менеджеров как таковых. Можно изменить их стиль поведения.

Итак, Мишель, Нил и растущая с каждым днем команда People Operations создали систему подкрепляющих сигналов, целью которой было улучшение качества руководства в Google. В самом открытом из опросов — полугодовой «Обратной связи снизу вверх» (Upward Feedback Survey) — команды должны дать анонимную обратную связь о своих менеджерах.

Пример отчета по менеджерам в рамках опроса «Обратная связь снизу вверх» © Google, Inc.

1. Мой менеджер дает мне практические рекомендации, помогающие мне повысить производительность.
2. Мой менеджер не занимается микроменеджментом (то есть не заикливается на мелких вопросах, которые должны решаться на других уровнях).
3. Мой менеджер проявляет внимание ко мне как к человеку.
4. Мой менеджер помогает команде сосредоточиться на главных результатах.
5. Мой менеджер регулярно предоставляет релевантную информацию от своего менеджера и высшего руководства.
6. Мой менеджер провел со мной серьезную дискуссию о моем карьерном развитии за последние полгода.
7. Мой менеджер ставит перед нашей командой четкие цели.
8. У моего менеджера есть технические знания (кодирование — для технического отдела, бухгалтерия — для финансового), необходимые для эффективного управления мной.
9. Я порекомендую своего менеджера другим гуглерам.

Сам опрос представляет собой чек-лист. Если вы демонстрируете все аспекты поведения, указанные в списке, то вы — замечательный менеджер.

Результаты доводятся до менеджеров в следующем виде.

Отчет по оценке руководства для Крейга Рубенса

Процент благоприятных отзывов: 91%

Верхний квартиль, итого: 93%

Нижний квартиль, итого: 75%

Благоприятно Нейтрально Неблагоприятно

■ процент гуглеров, выбравших «согласен / полностью согласен» по данной позиции

□ процент гуглеров, выбравших «нейтрально» по данной позиции

■ процент гуглеров, выбравших «не согласен / полностью не согласен» по данной позиции

Подробные результаты

Здесь представлены результаты ваших подчиненных на 1 января 2015 г.

Отображены текущие позиции, по которым было дано три и более ответа.

Фильтр: * Наведите курсор на позицию, чтобы увидеть атрибут «Кислород» (узнать больше)

№	Позиция	№	Благоприятно, %	По сравнению с первичными благоприятными отзывами	По сравнению с благоприятными отзывами Global Business	По сравнению с I кв. 2013 г.
1	Мой менеджер не занимается микроменеджментом (мелкими проблемами, которые следует решать на других уровнях)	6	100	0 По сравнению с I кв. 2013 г. «Гуглгейст» 0 По сравнению с III кв. 2012 г. Оценка руководства	+17	
2	Мой менеджер умеет находить баланс между предоставлением свободы действий и готовностью дать совет	6	100	+20 По сравнению с III кв. 2012 г. Оценка руководства	+12	
3	Мой менеджер открыто дает понять, что доверяет команде	6	100	0 По сравнению с I кв. 2012 г. Оценка руководства	+15	
4	Мой менеджер проявляет интерес ко мне как к личности	6	100	+14 По сравнению с I кв. 2012 г. «Гуглгейст»	+9	

Пример отчета по менеджерам в рамках опроса «Обратная связь снизу вверх». Показательные данные © Google, Inc.

Обратите внимание, что результаты предоставляются менеджерам для их развития, но не влияют напрямую на рейтинги эффективности или размер вознаграждения. Я сам лишился этого аргумента воздействия на свою команду. Когда мы запускали «Обратную связь снизу вверх», я думал, что этот опрос даст возможность очистить Google от худших менеджеров — тех, кто причинял больше всего неприятностей подчиненным и тянул вниз нас всех. Стейси Салливан возражала: если мы так и поступим, менеджеры начнут мухлевать в опросах: либо станут прессовать команды, требуя высоких рейтингов, либо будут в превентивном порядке увольнять тех, кто проявляет недовольство и ставит низкие оценки. Стейси и кое-кто еще утверждали, что если мы желаем, чтобы люди мыслили незашоренно и меняли свое поведение, нужно превратить опрос в инструмент помощи, цель которого — способствовать развитию, а не быть кнутом и пряником.

Стейси была права. Очень важно познать по разным углам пинг обратную

Стейси была права. Стейси важно развести по разным углам рынка обратную связь, имеющую целью развитие, и ту, цель которой — дать оценку. Позже мы проверили интуитивные выводы Стейси, и я с облегчением наблюдал, как люди используют опрос по назначению. Даже когда сами менеджеры присуждали подчиненным низкие рейтинги эффективности, подчиненные не мстили, голосуя против менеджеров в следующем цикле опроса.

Если менеджерам нужна помощь, чтобы добиться улучшений в какой-то области, а чек-лист тут бессилён, то они могут записаться на курсы, которые мы со временем разработали для каждого из атрибутов. Курс «Менеджер как коуч» помогает повысить баллы за коучинг в среднем на 13%. Курс «Беседы о карьере» повышает рейтинги карьерного развития на 10% отчасти потому, что менеджеры учатся вести собеседования о карьере с сотрудниками иначе. Дело не в том, что гуглер чего-то просит, а менеджер обещает это дать. Вместо сделки «ты мне, я тебе» процесс превращается в упражнение по решению проблем, результатом которого становится разделение ответственности. Это работа, которую менеджер и гуглер должны выполнять совместно.

Сегодня большинство менеджеров сообщают членам своих команд о собственных результатах. Мы этого не требуем, но время от времени включаем в анкету для подчиненных вопрос, делается это или нет. Побуждаемые нашими требованиями открытости и этими небольшими намеками, большинство менеджеров предпочитают обнародовать результаты. Они рассылают отчеты и потом устраивают обсуждения о том, как улучшить свои результаты с помощью советов от подчиненных. Это замечательный пример инверсии типичных взаимоотношений «начальник — подчиненный». Лучший способ добиться улучшений — поговорить с теми, кто дал обратную связь, и попросить их конкретно указать, на какие именно изменения они надеются.

Когда я в первый раз раскрыл свои результаты (которые были ниже среднего по моей команде), то был в ужасе. Я же отвечаю именно за эти проблемы в масштабах всей компании! Считается, что я эксперт! А мои баллы показывают, что мое поведение не отвечает моим же амбициям. Ответы моих подчиненных на 15 вопросов, которые мы задавали в тот год, были на 77% положительные. Звучит вроде неплохо, пока вы не в курсе, что менеджеры из высшего квадранта получили 92% положительных отзывов, а из низшего — 72%. Так, особо низкие отзывы я получил по позиции «Мой менеджер помог мне понять, почему я получил именно такую оценку результативности»: 50% положительных. Только 80% моих непосредственных подчиненных порекомендовали меня другим гуглерам как руководителя.

Я твердо пообещал своей команде поработать над предоставлением более четкой обратной связи, больше времени уделять общению с ней и в целом приложить усилия, чтобы стать для нее лучшим лидером. Люди это оценили. Кое-кто постарался меня ободрить: «Спасибо, что делитесь информацией о себе и верно ставите планку ожиданий для других. Я был одним из тех, кто написал замечания. Рад буду обсудить их во время следующей личной встречи!» Со

временем моя команда стала чувствовать себя довольнее и работать лучше, а мои баллы повысились. Я по-прежнему далек от идеала (90% в среднем — пока мой потолок), но мне удалось до 100% повысить свой рейтинг по предоставлению качественной обратной связи и 100% моих подчиненных теперь порекомендовали бы меня как руководителя.

Для Google такой результат — устойчивое повышение качества руководителя. С 2010 по 2012 г. средний положительный балл менеджеров Google повысился с 83 до 88%. Даже отстающие добились улучшений, получая 77% положительных отзывов вместо 70%. Иными словами, наши менеджеры из низшего квадранта подтянулись практически к средним показателям позапрошлого года. Быть плохим менеджером теперь труднее. И теперь, когда мы знаем, что качество менеджеров влияет на результативность, удовлетворенность и желание остаться в компании, Google будет с каждым днем становиться все лучше.

Возможно, вы все это прочли, откинулись на спинку кресла и сказали себе: «Эти парни сами себя обманывают. Никто никогда не поставит руководителю справедливую оценку. Даже анонимно. Даже если это не повлияет на зарплату и повышение. Несмотря на все программы обучения и попытки нанимать лучшие кадры. Люди просто устроены иначе, и кто-нибудь когда-нибудь все равно попытается обдурить систему. Представим, что менеджер снизил подчиненному рейтинг. Неужели этот подчиненный не попытается ему отплатить негативным отзывом, когда объявят следующий опрос?»

Что ж, приходится признать, что здесь есть доля истины. Мэри Стиммлер, сотрудница нашей PiLab, в свое время избрала темой докторской диссертации вопрос о том, почему люди делают выбор, который повышает риск неудачи. (А еще Мэри Кейт — победительница трех конкурсов штата Калифорния по выпечке крекеров.) Так вот, она проанализировала показатели и нашла, что этот аспект на самом деле дает определенное воздействие. Изменение рейтингов результативности сотрудников в плюс-минус 0,1 по нашей старой рейтинговой шкале в 41 балл коррелировало с изменением ими рейтингов их менеджеров в рамках обратной связи снизу вверх на 0,03 по шкале в 100 баллов. Иными словами, эффект наблюдается, но такой незначительный, что можно его не принимать во внимание. На деле большинство людей поступают правильно.

Управляйте «двумя хвостами»

Я так подробно рассказал о проекте «Кислород» и «нижних» 5% по трем причинам.

Во-первых, это наглядно иллюстрирует, чему можно научиться и чего достичь, сосредоточившись на двух краях шкалы результативности. Курс на средних менеджеров и бесполезен, и непоказателен. А вот сравнение экстремумов позволило нам выявить значимые различия в поведении и

результатах, а затем положить их в основу процесса устойчивых улучшений в том, как люди воспринимают Google.

Во-вторых, это хорошая иллюстрация утверждения о сострадательном прагматизме. Если раскрыть карты перед теми, кто находится в нижней части статистической кривой эффективности, не привязывая результаты к вопросам оплаты или карьеры, это мотивирует их и подтолкнет в правильном направлении. Сотни менеджеров были поставлены перед фактом, что они — не очень хорошие руководители. Обратная связь снизу вверх заменила интуитивное чутье («Я знаю, что не являюсь хорошим менеджером») реальными фактами («Моя команда говорит мне, что я мог бы стать лучше»). Большинство менеджеров в ответ спрашивали, как им стать лучше, потому что результаты были представлены им в такой форме, а еще потому, что сильная команда HR-спецов (которые не только оказывают профессиональную поддержку сотням гуглеров, но и функционируют как коучи и адвокаты сотрудников «в одном флаконе») спокойно реагировала, когда отстающие менеджеры обнародовали свои результаты.

В-третьих и последних, то же может воспроизвести у себя любая команда. Я предпочел вложить ценные ресурсы в создание PiLab, вместо того чтобы финансировать более традиционные направления HR, такие как профессиональное обучение. Но есть путь покороче.

1. Позаботьтесь об обновлениях в своей организации. Все утверждают, что так и делают, но мало кто принимает реальные меры. Как лидер команды, менеджер или руководитель высшего звена вы должны иметь искреннее желание действовать в зависимости от полученных результатов, если нужно, изменить свое поведение, а еще — всегда сохранять эти вопросы в фокусе личного внимания.

2. Собирайте данные. Рассортируйте своих менеджеров по эффективности и результатам опросов сотрудников и посмотрите, отличаются ли показатели. Потом побеседуйте с ними и с их подчиненными, чтобы выяснить причины. Если у вас небольшая команда или организация, спросите людей, какие качества они считают ценными для лучших менеджеров. А можете все это опустить и сразу начать с чек-листа проекта «Кислород».

3. Дважды в год проводите опросы среди сотрудников и смотрите, как себя показывают менеджеры. Многие компании имеют специальные формы опросов. Мы, разумеется, опираемся на продукты Google, особенно Google Sheets, при помощи которого рассылаем опросные листы («Формы») — их легко использовать и экспортировать, а еще они дешевы.

4. Пусть люди, продемонстрировавшие лучшие показатели по каждому атрибуту, поучат остальных. Мы просим обладателей «Награды лучшему менеджеру» обучать других, и это неотъемлемое условие ее присуждения.

Фокус на «двух хвостах» более, чем что-либо еще, определяется ограничениями. Если организация усиленно вкладывается в рекрутинг (а я

надеюсь, что убедил вас в необходимости этого), то меньше средств остается на формальные программы обучения, премии руководящему составу и другие традиционные формы стимулирования персонала. Более того, внимание нужно уделять тем представителям «двух хвостов», от которых можно ожидать наибольших улучшений результативности. Мало проку вкладываться в исполнителя с 40%-ной результативностью, чтобы перевести его в категорию 50%, а вот вариант от 5% к 50% многого стоит.

Если вы начнете дотошно изучать свои лучшие кадры, а затем разработаете программы для измерения и усиления их самых важных атрибутов в масштабах компании, это приведет к коренным переменам в организации. А если вы еще и сумеете добиться существенных улучшений у отстающих, то считайте, что вам удалось создать циклический процесс неуклонного усовершенствования.

Вице-президент Европейского направления продаж Себастьян Маротт перешел в Google из Oracle и почти сразу столкнулся с особо сложной проблемой.

Мои первые баллы в рамках «Оценки руководства» (UFS) были полным провалом. Я спросил себя: «Я вообще подхожу для этой компании? Может, стоит вернуться в Oracle?» Наблюдалось какое-то непонятное несоответствие: мой руководитель поставил мне хорошие баллы в первой моей оценке эффективности, а вот баллы оценки руководства были просто ужасные. В Oracle все, что имело значение, сразу же отражалось на показателях. Моей первой реакцией была мысль, что мне попалась не та команда. Я подумал: они просто не поняли, что нам нужно сделать, чтобы победить. Но потом я решил не гнать лошадей и попросил о встрече с одним из своих коллег по отделу персонала. Мы прошлись по всем комментариям и выработали план. Я сосредоточился на общении со своей командой и постарался придать больше открытости нашей долгосрочной стратегии. За два цикла опросов мои рейтинги выросли с 46% до 86%. Это было нелегко, но дело того стоило, мягко говоря. Я пришел в компанию, думая стать одним из старших специалистов по продажам, а теперь я ощущаю себя как и должно генеральному управляющему¹³⁷.

Теперь Себастьян — один из наших лучших и самых популярных лидеров.

Правила работы... по управлению «двумя хвостами»

- Помогите нуждающимся.
- Рассматривайте своих звезд под микроскопом.
- Используйте опросы и чек-листы, чтобы установить истину и вызвать у людей стремление стать лучше.
- Подайте пример, обнародовав результаты своей обратной связи и действуя на ее основе.

Глава 9

Как создать самообучаемую систему

Ваши лучшие наставники уже работают у вас... Так пусть учат!

В 2011 г. американские компании потратили 156,2 млрд долларов на программы обучения¹³⁸. Умопомрачительная сумма! 135 стран имеют ВВП ниже этой цифры. Примерно половина денег пошла на программы, которые проводили сами компании, а вторая — на сторонние мероприятия. Среднестатистический сотрудник в течение года 31 час провел на обучении (более получаса в неделю). При этом большая часть денег и времени тратится впустую.

И не потому, что учебные программы плохи. Нет адекватной системы, позволяющей измерить, чему люди действительно научились и как в результате изменилось их поведение. Подумайте об этом вот под каким углом. Если вы тратите 30 минут в неделю на занятия по карате, вряд ли через год вы получите черный пояс, но все же усвоите какие-то базовые блоки и удары. Если вы 30 минут в неделю экспериментируете с рецептами выпечки, вряд ли через год вас возьмут шеф-поваром в элитный ресторан, однако вы научитесь печь аппетитные блины и по утрам на выходные станете любимцем своего семейства и друзей¹⁷⁰.

Но если вы работаете в США, то ваша компания в среднем тратит больше 30 минут, чтобы научить вас... чему-то. Оглядываясь на годы, проведенные и в маленьких, и в больших профессиональных организациях, могу сказать, что мне трудно точно указать, в чем именно мне помогло формальное обучение. (Единственным исключением был тренинг McKinsey & Company, следовавший принципам обучения, о которых рассказывается в данной главе.)

За 2009/2010 учебный год США потратили 638 млрд долларов на дошкольное обучение¹³⁹, то есть примерно в четыре раза больше, чем компании вложили в обучение сотрудников. Государственные школы уделяют в расчете на каждого ученика в год в 10 раз больше учебного времени, а также учреждают дополнительные программы развития, например спортивные секции и научные клубы. И держу пари, что каждый, кто читает эту книгу, согласится, что за 10 школьных лет научился большему, чем за 10 лет корпоративных программ обучения.

Но зачем тогда так много средств вкладывается в корпоративную подготовку, если результат настолько незначителен? Да потому, что большая часть корпоративного обучения имеет неправильные цели, проводится не теми людьми, а его результативность измеряется некорректно.

Человек учится лучше не из-под палки

В середине 1990-х, до того как стать профессиональным футболистом и основать девелоперскую компанию, Деймон Данн учился в Стэнфордском университете. Он вспоминал, как однажды в студенческие годы шел на вечеринку своей общины¹⁴⁰. Было 11 вечера, темно, кампус накрыл проливной дождь. Деймон заметил на тренировочном поле одинокую фигуру, методично ударяющую по мячикам для гольфа. Тук. Тук. Тук.

Четыре часа спустя, в три утра, Деймон возвращался с вечеринки в общежитие. Тук. Тук. Человек был еще там и все еще стучал по мячикам. Деймон подошел.

— Тайгер, что ты делаешь? Сейчас ведь три утра!

— В Северной Калифорнии нечасто идут дожди, — ответил мальчик, которому суждено было стать одним из самых известных гольфистов в истории¹⁴¹. — Это единственная возможность потренироваться играть, когда дождливо.

Конечно, от великого спортсмена вполне возможно ожидать такой дотошности. Но поразительно другое: узкоспецифический участок профессиональной техники, которому он уделил внимание. Он ведь не тренировался ударам из бункера или песочной ямы. Он провел четыре часа под дождем, практикуя один и тот же удар из одного и того же положения, добиваясь совершенства в очень особом навыке.

Похоже, что это — именно это — лучший способ чему-то научиться. Каноническая мудрость гласит, что нужно потратить 10 тыс. часов, чтобы стать экспертом. Но Андерс Эриксон, напротив, пришел к заключению, что дело не в количестве потраченного времени, а в том, как именно вы его тратите. Он приводит доказательства того, что люди, достигающие мастерства в своей области, будь то игра на скрипке, хирургия, спорт¹⁴¹ или даже конкурс на знание орфографии¹⁴², подходят к учебе иначе, чем прочие. Они разбивают учебный процесс на мелкие действия: например, часами тренируют один и тот же удар по мячу под дождем, снова, снова, неустанно. И каждый раз они смотрят, что получается, вносят мелкие — порой незаметные — поправки и совершенствуются. Эриксон называет это «осознанной практикой»: намеренное повторение одних и тех же небольших заданий, немедленная обратная связь, корректировка и эксперименты.

Простых тренировок без обратной связи и экспериментов недостаточно. Когда в школьные годы я был в команде пловцов, мы среди прочего соревновались на утомительной дистанции в 200 ярдов (182 м) смешанным стилем: по 50 ярдов (45,5 м) баттерфляем, на спине, брассом и вольным стилем. Я принял участие потому, что плавал быстрее приятелей, а мой дядя играл в поло за национальную команду Румынии, так что я решил, что у меня будет естественное преимущество. Но в сравнении с настоящими пловцами — ребятами, которые с шести лет были в командах по плаванию и тренировались круглый год, — я выглядел ужасно. С детских лет и до старших классов мои

результаты улучшились почти на 30%, но мне приходилось прилагать запредельные усилия, чтобы из шести соревнующихся придти пятым.

Эриксон, думаю, сразу сказал бы, в чем моя проблема. Я тренировался дважды в день, проплывал все дистанции, которые задавал тренер, но не мог учить сам себя, а тренер не считал нужным тратить на меня даже несколько минут, чтобы помочь усовершенствовать технику. Я не знал, что такое осознанная практика. В результате мне удавалось в чем-то стать лучше, но шанса выйти на высокий уровень не было.

Компания McKinsey имела обыкновение отправлять всех консультантов, отработавших два года, на свой семинар по вовлеченности для лидеров (Engagement Leadership Workshop) — недельное мероприятие, в котором принимали участие около 50 человек одновременно. Занятия проходили в течение года в Швейцарии, Сингапуре и США. Меня, конечно, послали в Нью-Джерси. Среди навыков, которым нас обучали, было умение совладать с разъяренным клиентом. Во-первых, инструкторы сообщили нам основные принципы (не паникуйте; дайте клиенту время справиться с эмоциями и т. д.), а потом мы отрабатывали ролевые ситуации и обсуждали их. В конце нам раздали видеокассеты с записями ролевой игры, чтобы мы четко могли видеть, как вели себя. И это повторялось снова и снова. Это был очень трудоемкий и напряженный метод обучения, однако он сработал.

А теперь вспомните последний учебный курс, который проходили. Может, в конце вам давали тест, а может, просили найти решение проблемы, работая в команде. Но скажите, насколько лучше вы бы усвоили содержание, если бы получили специфическую обратную связь, а потом должны были еще три раза повторить задание?

Подобные повторы и сосредоточенность на процессе обучения могут показаться дорогостоящим мероприятием. Но это не так. Как мы увидим позже, большинство организаций измеряют результативность обучения в единицах затраченного времени вместо перемен в поведении. Можно повысить отдачу от вложенных средств, если давать меньший учебный объем, но добиться, чтобы люди его усвоили, чем тратить бесчисленные часы на «обучение» тому, что немедленно вылетит из головы.

Целенаправленность также относится и к долговременному обучению. Учителя младших классов в моем городе, проработав два года, становятся штатными сотрудниками. После этого повышение жалованья зависит только от стажа. Не существует значимых стандартов эффективности, а уволить сотрудника почти невозможно. У учителей нет стимула просматривать свои заметки, и зачастую они десятки лет преподают одно и то же. У меня был учитель по истории США, который 25 лет преподавал свой предмет, и не менее 20 из них содержание его лекций не менялось ни на слово. Он имел 25 лет стажа, и 20 из них были похожи один на другой. Повторение без обратной связи, а в его

случае — и без всякой мотивации. За два десятка лет он не добился никаких улучшений.

Если ваша должность не предполагает быстрых перемен, это универсальная ловушка. Трудно все время учиться и сохранять мотивацию, когда сегодняшний день в точности походит на вчерашний. Однако вы сможете поддерживать темп обучения в своей команде при помощи очень простой, но полезной привычки. В 1994 г., когда мы оба были консультантами, мне повезло поработать с Фрэнком Вагнером, который ныне является одним из лидеров People Operations компании Google. За несколько минут перед каждой встречей с клиентом он отводил меня в сторонку и задавал вопросы: «Каковы наши цели на этой встрече?», «Как ты полагаешь, как отреагируют клиенты?», «Как ты планируешь осветить вот эту сложную тему?» Мы проводили встречу, и по пути обратно в офис он снова бомбардировал меня вопросами, прося ответа: «Как сработал твой подход?», «Чему ты научился?», «Что бы ты в следующий раз попытался сделать иначе?» Я тоже задавал Фрэнку вопросы о межличностной динамике во время совещания и о том, почему он форсировал этот вопрос, а не другой. Я делил с ним ответственность за свое постоянное улучшение.

Каждая встреча заканчивалась обратной связью «по горячим следам» и планированием того, что делать по-прежнему, а что в следующий раз поменять. Я больше не консультант, но часто проделываю то же до и после встреч нашей команды с другими гуглерами. В деле непрерывного повышения результативности команды это волшебное средство, а занимает всего несколько минут, и готовиться не надо. Еще при этом люди учатся использовать компанию друг друга как поле для эксперимента, где можно задавать вопросы, пробовать новые подходы, наблюдать за тем, что получилось, и пытаться снова.

Набирайте преподавательский состав в своем окружении

Я не могу точно указать вам, чему именно следует обучать вашу команду или компанию. Все зависит от ваших целей. Я не могу сказать вам, какой метод обучения лучше — личный или дистанционный, самообучение или занятия в классе. Все будет зависеть от того, как ваши сотрудники учатся лучше и необходимо ли им усвоить специфические навыки, нужные в работе, вроде нового языка программирования, или более общие — например, как добиться слаженности в команде.

Но я могу точно указать вам, где искать лучших учителей.

Они сидят за столом рядом с вами.

Точно говорю: в вашей организации есть люди, обладающие знаниями эксперта в каждой области вашего бизнеса... или по крайней мере достаточными, чтобы учить других.

Нам всем знакома концепция максимума и минимума. В теории вы хотите, чтобы обучение проводил лучший наставник — с максимальным опытом. Но

математика представляет более утонченную концепцию: принцип локального максимума. Это наибольшее значение в пределах ограниченного диапазона. Самое большое число — бесконечность, но самое большое число в диапазоне от 1 до 10 — 10. Многие считают лучшим виолончелистом в мире Йо-Йо Ма. В Южной Корее самый известный виолончелист — очень одаренный Ян Сун Вон. Ян — это локальный максимум.

В вашей компании непременно найдется лучший менеджер по продажам по критерию общего объема. Если вы обратитесь к нему с просьбой поучить других вместо того, чтобы приглашать кого-то со стороны, вы получите учителя, который разбирается в продажах лучше остальных ваших сотрудников и вдобавок понимает специфическую ситуацию вашей компании и ее клиентов. Помните вывод Гройсберга? Редко бывает так, чтобы человек, переходя из одной компании в другую, имел везде исключительный успех. Если вы имеете целью революционным образом изменить результативность отдела продаж, то вряд ли добьетесь этого, посылая своих менеджеров по продажам на дорогостоящие семинары, которые проводит человек, занимающийся продажами где-то еще. Ведь специфика вашей компании действительно важна.

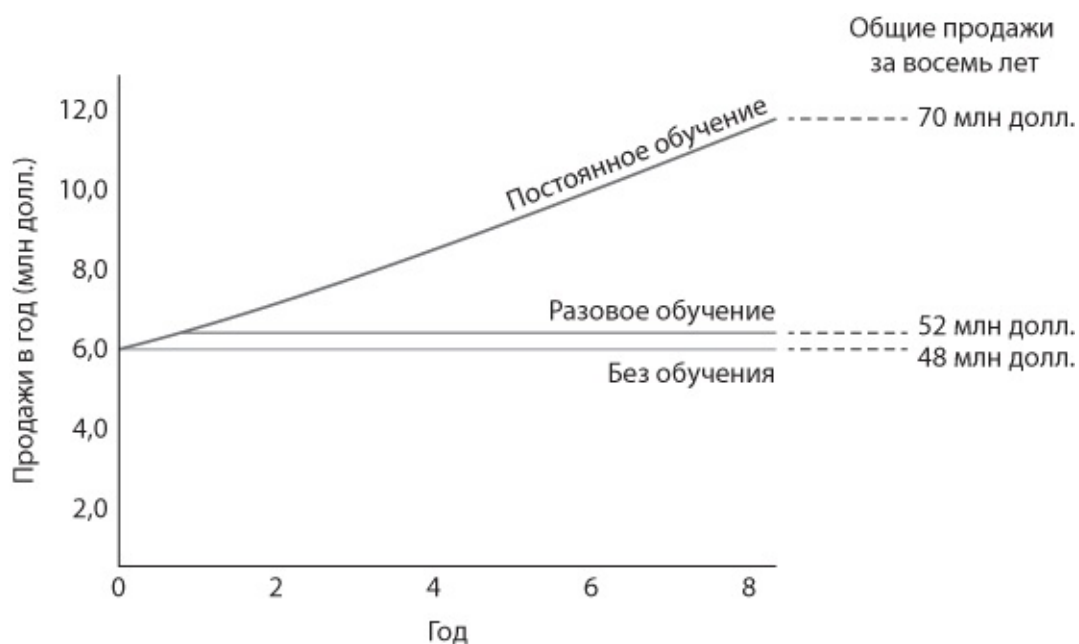
Но, возможно, вы не хотите, чтобы ваш лучший специалист по продажам тратил время на обучение других. Разве он не должен сосредоточиться только на продажах? Я бы возразил, что это недальновидно. Рабочая результативность отдельного человека — линейная функция, а обучение — геометрическая. Я поясню, что имею в виду.

Представим, что ваш лучший менеджер по продажам обеспечивает ежегодный объем в 1 млн долларов, а еще 10 других продают каждый год на 500 тыс. Вы решаете, что ваш лучший менеджер будет тратить ежегодно 10% рабочего времени (пять недель в год) на обучение других. Эти пять недель он будет функционировать как наставник, то есть следить, как работают его подопечные, и давать им конкретные советы, как лучше выполнять небольшие частные задачи в сфере продаж.

Еще до начала любого формального обучения ваша прибыль составит 6 млн долларов ($1 \text{ млн} + 10 \times 500 \text{ тыс.}$). За первый год наставничества вашей звезды она принесет вам прибыль всего в 900 млн долларов, поскольку 10% времени будет учить, а не продавать. Но если ей удастся добиться улучшений у других менеджеров всего в 10%, каждый из них продаст на 550 тыс., и общая прибыль вашей компании составит 6,4 млн долларов.

Во второй год, если обучение не будет продолжено, ваш лучший менеджер продаст на 1 млн долларов, но другие при этом, добившись 10%-ных улучшений, продадут уже на 550 тыс. каждый — всего на 6,5 млн. Ваша звезда потратила в первый год меньше времени на продажи, а прибыли пошли вверх. И уже навсегда. Но если бы во второй год она по-прежнему уделяла 10% своего времени на обучение других и те добились нового 10%-ного улучшения и продали на 605 тыс. долларов каждый, общий объем продаж составил бы 6,95

млн долларов. Продажи в компании выросли на 16% (и на 21% для ваших новичков-продажников) за два года. При таком темпе новички удвоят свои объемы продаж всего за восемь лет (0, 121, 133, 146, 161, 177 и 195% на начало восьмого года). Объемы растут в геометрической прогрессии^[72].



Общие продажи компании при различных сценариях обучения

И, как показывает этот приближенный прогноз, все это совершенно бесплатно. Достижения исполнителей ниже рангом с избытком компенсируют снижение продаж звезд.

Вам даже не придется для выполнения функции наставников выводить последних из рабочей обстановки. Если вы разобьете навык совершения продаж на поднавыки, то найдутся разные люди, которые будут лучшими в «холодных продажах», переговорах, закрытии сделок и поддержании взаимоотношений. И лучший в своей области должен учить остальных.

На это же указывал более 30 лет назад Энди Гроув, бывший CEO компании Intel.

Обучение сотрудников является одним из тех видов деятельности, обладающих высочайшим рычажным воздействием, которые в состоянии осуществить руководитель. Представим на мгновение, что вам потребуется прочитать серию из четырех лекций для сотрудников вашего отдела. Выделим по три часа подготовки на каждый час занятий — всего, таким образом, 12 часов работы. Скажем, в вашем классе будет десять учеников. В следующем году они проработают для вашей организации в сумме примерно 20 000 часов. Если ваши усилия по их обучению приведут в результате к росту их производительности всего на 1%, ваша компания получит эквивалент в 200 часов дополнительной работы против затраченных вами 12 часов¹⁴³.

Для того, кто учится, иметь реальных практиков в роли наставников всегда эффективнее, чем слушать академиков, профессиональных коучей или консультантов. Академики и коучи, как правило, дают теоретические знания.

Они знают, как все должно работать, но не имеют реального опыта. Консультанты предлагают поверхностные знания «из третьих рук», часто выдернутые из эталонных отчетов другого консультанта или полученные из опыта нескольких месяцев работы с клиентами. Здесь есть все, кроме опыта, проверенного практикой.

Можно получить ценные знания, если выборочно поработать с экспертами, поучиться у них и попытаться совместно адаптировать результаты для вашей организации. Например, Тони Шварц и его «Проект “Энергия”» помогли нам добиться улучшений в благосостоянии гуглеров, а Дэниел Коулмен помог разработать программы психологической вовлеченности, о которых я расскажу ниже. Но зачастую обучение целиком передается на откуп сторонним организациям.

В целом намного полезнее учиться у людей, которые выполняют аналогичную работу именно сегодня, могут дать ответ на более глубокие вопросы и привести животрепещущие актуальные примеры. Они лучше понимают ваш контекст, всегда рядом, чтобы дать отклик, и почти никогда не стоят лишних денег.

Гуглер по имени Чед-Мень Тан, или Мень, как его чаще называют («Я стал использовать прозвище, когда осознал, что американцам сложно произносить имена длиной более одного слога»)¹⁴⁴, был нашим сотрудником за номером 107. С 2000 по 2008 г. он работал инженером-программистом и занимался мобильными поисковыми системами, а потом, все еще работая в Google, полностью изменил свою жизнь и деятельность, сосредоточившись на стремлении добиться мира во всем мире через распространение идеи психологической вовлеченности. Джон Кабат-Зинн, почетный профессор Медицинской школы Массачусетского университета, определяет ее как «засвидетельствовать все, что воспринимается нашим умом или телом, признать это, не осуждая и не бросаясь вдогонку, понять, что наши суждения — всего лишь неизбежные и вечно узкие мыслишки о происходящем вокруг нас»¹⁴⁵. Простой способ обрести вовлеченность — спокойно посидеть две минуты, сосредоточившись на процессе дыхания. Это также должно улучшить когнитивное функционирование и способность принимать решения.

В качестве эксперимента в конце 2013 г. я пригласил гуглера Билла Дуэйна — бывшего инженера, превратившегося в гуру психологической вовлеченности, — чтобы он начал мои еженедельные встречи с персоналом с определенного упражнения. Я хотел вначале поэкспериментировать на нас самих, а если бы это сработало, то перенести эксперимент на более широкие группы гуглеров — а может, и на всю компанию.

В первую неделю мы слушали свое дыхание, потом отслеживали мысли, возникающие в это время у нас в голове, и пытались обращать внимание на свои эмоции и телесные ощущения от них. Через месяц я спросил команду, хотят ли они продолжения. Все отозвались положительно и даже настаивали. Было

сказано, что наши встречи стали более целенаправленными, осмысленными и менее агрессивными. И несмотря на то что пришлось тратить какое-то время на медитацию, мы стали работать эффективнее и каждую неделю выполняли план с опережением.

Чтобы распространить принципы психологической вовлеченности в масштабах компании, Мень разработал курс «Поиск изнутри». Гуглеры оказались особо восприимчивыми к учению Меня, потому что он много лет работал инженером в США и Сингапуре и мог со знанием дела говорить о стрессах, имевших место в Google, и о том, как психологическая вовлеченность изменила его жизнь. Потом он написал книгу, посвященную данной теме, и основал институт лидерства «Поиск изнутри», которым и руководит, работая на полставки в Google («всего 40 часов в неделю», шутит он)¹⁴⁶. Его курс, книга и институт помогают «способствовать становлению эффективных лидеров новаторского толка при помощи научно подтвержденного курса обучения психологической вовлеченности и эмоциональной рассудительности».

Билл Дуэйн, в прошлом инженер по надежности сайта (в переводе с гугловского это означает, что его обязанность — следить за безотказной работой Google.com), руководит командой по психологической вовлеченности. Согласно Биллу, бизнес — это «машина, где люди играют роль составных элементов», а психологическая вовлеченность — это «WD-40¹⁴⁷ для компании, смазка, которая используется в тех местах, где возникает трение между гуглерами». Билл также разговаривает с другими инженерами в духе деликатной авторитарности, поскольку уже на себе испытал то, что они переживают каждый день.

Мень и Билл не единственные, кто для себя решил, что их главная задача (помимо выдающейся работы в своей экспертной области) — учить других. У нас есть более широкая программа под названием G2G, или GooglenGoogler, в рамках которой гуглеры в массовом порядке обучают друг друга. В 2013 г. факультет G2G провел 2200 различных занятий более чем для 21 тыс. гуглеров, а в качестве учителей выступили почти 3000 человек. Некоторые занятия проводились не раз, причем разными инструкторами. Большинство гуглеров посетили более одного занятия, а всего количество участников составило свыше 110 тыс.

Преподавание в G2G отвлекает гуглеров от ежедневных обязанностей, но многие занятия длятся всего несколько часов и проводятся раз в квартал, поэтому затраты времени преподавательского состава и студентов можно назвать скромными. Занятия — глоток свежего воздуха, возможность изменить обстановку, и люди, возвращаясь к работе, функционируют продуктивнее. Как и в случае с 20% рабочего времени на личные проекты, G2G обеспечивает веселую, творческую рабочую обстановку, в которой люди в полной мере вносят вклад в деятельность компании. Траты ресурсов невелики, а дивиденды огромны.

Темы занятий самые разные: от сугубо технарских (разработка поискового алгоритма; семинедельный курс мини-MBA) до чисто развлекательных

(хождение по канату; огнедышащие факиры; история велосипеда). Вот кое-какие темы из самых популярных.

- **Основы психосоматики.** Эмми Колвин, одна из наших терапевтов-массажистов, ведет 30-минутные занятия, где участники практикуют десяток поз цигун (китайская практика в русле тайчи) и сидячую медитацию. Сейчас занятия проводятся в 16 городах мира, часто при помощи сервиса Hangout. Один инженер сказал Эмми: «Когда я начал осознавать, в чем нуждается мое физическое тело, пока мозг занят написанием программных кодов, это здорово помогло мне снизить стресс, меньше утомляться и получать наслаждение от своей работы».
- **Продавая, используйте харизму.** Лидер по продажам Адам Грин учит гуглеров, как перейти от основ написания хорошего текста к более умудренным аспектам презентации, таким как тональность голоса, язык телодвижений и применение тактики смещения. Хотите пример? «Если вы поймали себя на том, что постоянно что-то вертите в руках или держите их в карманах, попробуйте встать за стул или кафедру и прочно взяться за них руками — тогда будет создаваться впечатление, что вы уверены в себе. Это поможет снять нервозность». Еще одна цитата: «Чтобы отучить себя от разных “э-э-э” во время презентации, используйте физическое смещение. Каждый раз в переходный момент сделайте какое-нибудь небольшое физическое действие, например подвиньте ручку. Сознательное усилие (перемещение ручки) отвлечет ваш мозг от вербального заполнения паузы».
- **I2P (Введение в программирование для неинженеров).** Альберт Хван — руководитель группы по инструментарию в People Operations. Придя в Google в 2008 г. со степенью в экономике, он сам научился программированию. «Мне поручили проект, в ходе которого нужно было соотнести сотни имен гуглеров с местоположением офисов и наименованиями должностей. Я быстро осознал, что всего несколько программных скриптов ускорят работу и помогут снизить число ошибок. Я начал изучать язык Python. Мои коллеги, видя, что мои новоприобретенные технические навыки сэкономят всем нам время, попросили научить их кодированию; вот так, перед доской в маленькой комнате для совещаний, родился I2P». С тех пор более 200 гуглеров посетили семинар Альберта. Один из его учеников применил полученные знания, чтобы помочь гуглерам найти предложения о бесплатных прививках от гриппа на рабочем месте, и тысячи людей воспользовались этой возможностью. А поскольку за каждую прививку для сотрудников мы перечисляем средства на вакцины от менингита и пневмонии для детей из развивающихся стран, новое программное средство помогло тысячам детям получить прививки¹⁴⁸.

Не нужно создавать что-то такое же формальное и популярное, как G2G, чтобы учиться у тех, кто рядом. Гуглеры имеют сотни других возможностей учиться и учить, и их вы сможете легко использовать в своем окружении при наличии мотивированных сотрудников. Например, у нас более 30 технических-советников — опытных лидеров, которые проводят занятия один на один в помощь гуглерам из технических подразделений. Эти советники-волонтеры были выбраны за обширный опыт и понимание специфики Google. Их главная задача — слушать. Один из них, Чи Чу, так описывает свой опыт в ипостаси технического советника.

Каждый раз это сплошная нервотрепка. Я с самого начала ощущаю сильное напряжение. Совершенно не понимаю, о чем меня будут спрашивать. Вариантов масса. А если я не найду что сказать?.. Но когда разговор начинается, очень часто начинаешь чувствовать особую связь, просто слушая то, что тебе хотят высказать. Я не знаю контекста, не имею четкого мнения о том, что им нужно предпринять. И личной заинтересованности в конечном решении у меня тоже нет, поэтому я больше слушаю и стараюсь наладить контакт. Это сильно отличается от бесед с непосредственными подчиненными и коллегами. Тут на самом деле весь смысл в рефлексии — в контакте с человеком, а не с проектом.

А люди порой нуждаются именно в ком-то непредвзятом, кому можно выговориться без опаски. Слово Чи.

Помню, как я однажды консультировал женщину, инженера на высокой должности. Она уже подумывала об увольнении, решив, что зашла в тупик. Кто-то убедил ее побеседовать с техническим советником. Мы запланировали беседу на 50 минут, а в результате проговорили 2,5 часа. Она выложила мне многое. Я не строил из себя мудрого советчика. Просто выслушал ее, а потом устроил совместный мозговой штурм, обсудив разные возможности. Она сумела принять решения и устранить свои проблемы. На самом деле ей не было нужно, чтобы кто-то говорил ей, что делать. Достаточно было выслушать и ободрить. Она до сих пор работает в компании.

Меня удивило, что советники не только во многом помогали своим подопечным, но и сами получали пользу. Постоянно занимаясь консультированием, лидеры Google развивают умение выслушать и посочувствовать, а стало быть, и навыки самоанализа. Звучит элементарно, но польза, которую они получают на этих сессиях, имеет кумулятивный эффект. Нарбатывая навыки, они утверждают себя как лучшие менеджеры, лидеры и даже супруги. Обратите внимание: это вовсе не программа отдела кадров, хотя мы и берем на себя административные обязанности по ее проведению. Менеджер Шеннон Махон подчеркивает: «Все ноу-хау в том, что программой занимаются инженеры, а не People Operations». Гуглеры создали ее друг для друга.

Есть и волонтеры, играющие роль гуру, которые меньше сосредоточены на личностных проблемах и больше — на проблемах лидерства и управления в масштабах компании. Бекки Коттон, в то время член команды Google по онлайн-платежным системам, была нашим первым карьерным гуру — человеком, к которому каждый мог обратиться за советом по карьерному вопросу. Не было ни процедуры отбора, ни обучающих программ. Она просто решила, что будет этим заниматься. И для начала Бекки оповестила всех по

электронной почте, что выделяет особые часы приема для тех, кто нуждается в совете по карьерным проблемам. Со временем спрос на подобные консультации возрос, к Бекки присоединились другие карьерные гуру, и в 2013 г. более тысячи гуглеров воспользовались их помощью.

Сегодня у нас есть гуру по лидерству (частью мы набираем их из числа ежегодных обладателей «Награды лучшему менеджеру»); гуру по продажам (например, чтобы гуглер, работающий в автомобильной индустрии в Италии, мог получить совет у гуру из Японии); гуру для тех, кто ждет ребенка, и молодых родителей; и, разумеется, гуру по психологической вовлеченности. Принцип взаимного коучинга гуглеров не только экономит деньги (мне рассказывали, что услуги кое-кого из сторонних коучей обходятся в 300 долларов в час и более), но и способствует сплоченности в нашем сообществе. Бекки утверждает: «Много что можно автоматизировать, но только не взаимоотношения». Бекки по-прежнему консультирует 150 человек ежегодно. Она говорит, что люди постоянно останавливают ее в коридоре, чтобы сказать: «Меня бы сейчас не было в Google, если бы не вы, Бекки».

Начать очень легко — достаточно, как Люси ван Пельт из комиксов Peanuts^[74], повесить на двери табличку «Доктор принимает». За прошедшие годы Люси сотрудничала с рядом технологических компаний из списка Fortune 500, помогая им запустить собственные «гуру-программы». Профессиональный менеджер по персоналу Сэм Хайдер и менеджер по продукту Карен Макдэниел, оба из компании по разработке финансового программного обеспечения Intuit, уже это сделали. Сэм вспоминает: «Мы узнали о программе карьерных гуру Google на саммите по карьерному развитию, который проводила Google, и подумали, что это может оказаться простым и гибким ответом на проблему [необходимость давать консультации по карьере в формате “один на один” по всему миру]. Мы поэкспериментировали с небольшими группами, чтобы обкатать идею, а потом стали применять ее наряду с программой, которая уже работала в нашей финансовой организации. В следующие несколько месяцев новая практика приобрела популярность и стала применяться на глобальном уровне».

Если вы желаете раскрыть громадный потенциал своей организации в сфере обучения и ученичества, нужно создать правильные условия. Организации всегда склонны демонстрировать более высокую потребность в развитии персонала, чем способны удовлетворить, и Google — не исключение. На глобальном совещании нашей команды по вопросам развития один из тренеров по продажам спросил, будет ли им предоставлено больше средств на их деятельность. Я ответил так.

Нет. Спрос на то, что вы способны сделать, всегда будет превышать реальные результаты, потому что суть вашей работы — помогать людям учиться и становиться лучше. Вы всегда будете стремиться к большему, потому что вы — человек вдумчивый и добросовестный. Поэтому вы станете переживать, что не можете добиться большего. Хуже того, Google всегда будет хотеть от вас большего. И совсем

плохо — компания растет и развивается, и вам, хочешь не хочешь, придется отказаться от того, что любите вы и ваши драгоценные гуглеры. Ведь будут другие, более важные вещи. И вам придется ими заняться. Вы — очень ценный ресурс. Перед нами стоит вызов: вместе выяснить, как помочь нашим гуглерам учиться друг у друга.

Вкладывайте только в программы, которые меняют поведение

Понять, как используются деньги и время, отведенные на обучение, просто. Гораздо труднее измерить эффект обучения, и практикуется это гораздо реже. Оценивая временные затраты за последние 40 с лишним лет, специалисты по HR пришли к выводу: 70% обучения дает непосредственный опыт работы, 20% — коучинг и наставничество и еще 10% — формальные занятия в классе¹⁴⁹. Самые разнообразные компании, такие как Gap¹⁵⁰, консультанты из PwC¹⁵¹ и Dell¹⁵², рассказывают о своих программах развития «70/20/10» на корпоративных сайтах¹⁷⁵.

Но правило 70/20/10, которое использует большинство профессионалов в области обучения, не работает.

Во-первых, непонятно, что нужно делать. Означают ли 70%, что люди должны просто в рабочем порядке, занимаясь повседневными делами, выяснять, что и как? Или эта пропорция относится к переводу людей на другие должности, чтобы они могли осваивать новые навыки? Может, речь о том, чтобы поручать людям трудные задания? И чем все эти подходы лучше других?

Во-вторых, даже если вы знаете, что вам нужно делать, как это измерить? Я не встречал компанию, где бы от менеджеров требовалось отмечать время, затраченное на обучение своих команд. Компании могут ответить, сколько времени и денег затрачено на занятия в классах, но все прочее — чистое гадание. В худшем случае утверждение, что 70% обучения проходит на рабочем месте, — просто отмазка. То есть удобная оценка «на пальцах», которая позволяет кадровикам утверждать, что обучение идет, не предъявляя тому никаких доказательств.

В-третьих, нет твердых доказательств тому, что распределение ресурсов на обучение работает в этом случае. Скотт Дерю и Кристофер Майерс из Мичиганского университета, проведя тщательное исследование литературы по данному вопросу, утверждают: «Во-первых и главных, нет никаких эмпирических свидетельств в пользу данного утверждения, но и ученые, и практики постоянно приводят его как доказанный факт»¹⁵³.

К счастью, есть более эффективный подход к измерению результатов учебных программ; и, что справедливо для множества великих идей по управлению персоналом, он далеко не нов. В 1959 г. Дональд Киркпатрик, профессор Висконсинского университета и бывший президент Американского общества по обучению и развитию, предложил модель, предусматривающую четыре уровня измерения результативности учебных программ: реакция, обучение, поведение и результаты.

Модель Киркпатрика обладает свойством, присущим многим блистательным идеям: как только ее объяснят, все кажется очевидным.

Уровень первый — реакция — служит для оценки того, как участники программы обучения реагируют на нее. Как прекрасно, когда вы проводите курс и в конце получаете позитивную обратную связь от учеников! Если вы консультант или профессор, то люди, которые хорошо проводят время на занятиях и сообщают, что, по их ощущениям, действительно чему-то научились, — лучшие лоббисты вашей программы, которые обеспечат вам и занятость, и будущие доходы. Профессор Школы бизнеса Стэнфордского университета Фрэнк Флинн как-то рассказал мне, как добиться высоких оценок от студентов: «Рассказывайте им анекдоты и разные истории. Студенты от этого в восторге». Потом он объяснил, что существует постоянная зависимость между вовлеченностью слушателей и умением делиться знаниями. Истории из жизни утоляют естественную жажду повествования, присущую роду человеческому: жажду мудрого слова, дошедшего до нас через многие поколения в мифах и фольклоре. Истории — неотъемлемый атрибут эффективного обучения.

Но мысли ваших студентов о ваших занятиях ничего не говорят о том, сумели ли они там чему-то научиться. Более того, сами студенты часто не обладают достаточной квалификацией, чтобы оценить качество курса. На занятиях они должны сосредоточиться на учебном процессе, а не на оценке того, соблюдается ли баланс между групповыми и индивидуальными упражнениями.

Уровень два — обучение — оценивает изменения в знаниях или поведении участников, как правило, при помощи тестов или опросов в конце учебной программы. Каждый, кто сдавал экзамен на получение водительских прав, поймет, о чем речь. Это уже громадное улучшение после уровня один: теперь мы можем объективно оценить отзывы класса. Недостаток в том, что со временем выученные уроки начинают забываться. Хуже того, если после обучения вы возвращаетесь обратно, в неизменные условия, новые знания быстро стираются из памяти. Представьте, что вы только что окончили курс по изготовлению керамики, успешно вылепив и проведя обжиг глазурованного горшка. Если у вас не будет возможности повторить свой подвиг, вы утратите новоприобретенные навыки и, конечно, не станете их возобновлять.

Третий уровень модели Киркпатрика — поведение — самое могущественное звено его системы. Здесь оценивается изменение поведенческих характеристик в результате обучения. В основу этой простой концепции заложены несколько очень умных посылок. Чтобы оценить перемены в поведении, нужно выждать некоторое время после окончания обучения, чтобы уроки внедрились в долговременную память, — в отличие, например, от материала, который был второпях выучен, чтобы сдать экзамен, а потом немедленно забыт. Кроме того, третий уровень основан на непрерывном внешнем подтверждении. Идеальный способ оценки поведенческих изменений — получить обратную связь не только от участников программы, но и от тех, кто рядом с ними. Возможность услышать

мнение со стороны помогает всесторонне оценить поведение студентов и одновременно побудить последних более объективно оценить собственные результаты. Например, если вы попросите менеджеров по продажам дать оценку их способностям, то подавляющее большинство скажет: «Я — среди лучших в своем деле». Если же вы оповестите менеджеров, что собираетесь задать тот же вопрос их клиентам, то получите более скромный и честный ответ.

Наконец, уровень четыре оценивает реальные результаты учебной программы. Вы стали продавать лучше? Стали лучшим лидером? Написанные вами программные коды выглядят красивее?

Американский хирургический колледж, взявший на вооружение модель Киркпатрика, ставит целью выявить «любые улучшения в здоровье и благосостоянии пациентов и клиентов как прямой результат образовательных программ»¹⁵⁴. Представьте себе офтальмолога, специализирующегося на лазерной коррекции зрения, где лазер используется для изменения формы роговицы и исправления недостатков зрения. Можно замерить изменения в состоянии пациентов после того, как врач обучится новому методу, зафиксировав время выздоровления, количество осложнений и степень восстановления зрения.

Намного сложнее измерить воздействие обучения на менее формализованные виды работ или более общие навыки. Можно разработать фантастически сложные статистические модели, чтобы установить зависимость между обучением и его результатами, и мы в Google часто так и делаем. Вообще-то мы просто вынуждены это делать просто потому, что иначе инженеры нам не поверят!

Но для большинства компаний подойдет более короткий путь. Отвлечитесь от школярской математики и просто сравните рабочую эффективность одинаковых групп после того, как одна из них пройдет обучение.

Сначала определите, каких целей предполагается достичь с помощью учебной программы. Пусть это будет увеличение объема продаж. Разделите команду или компанию на две группы, по возможности одинаковые. Этого трудно достичь вне лабораторного эксперимента, но по крайней мере постарайтесь устранить очевидные различия по таким критериям, как географический регион, ассортимент продуктов, стаж работы, гендерный состав и т. д.

Теперь назначьте одну из групп контрольной. Это значит, что она должна оставаться в неизменных условиях. Ни классов, ни тренингов, ни особого внимания. Вторая группа будет экспериментальной, вот ей и предстоит обучение.

Потом ждите.

Если обе группы сравнимы по составу и единственное различие между ними — курс обучения, то любые изменения в объемах продаж — результат обучения¹⁷⁶.

Однако этот экспериментальный подход может самым нелогичным и неожиданным образом вызвать у вас отторжение. В чем же дело? А в том, что если у вас есть проблема, вы стремитесь решить ее в полном объеме и прямо сейчас. Как я рассказывал в главе 8, менеджеры, прошедшие наш тренинг «Менеджер как коуч», улучшили свои рейтинги по коучингу на 13%. Мы целый год выжидали, чтобы понять, действительно ли тренинг приносит пользу, и вышло так, что тысячи гуглеров упустили возможность поучаствовать в этой полезной программе.

Когда я еще работал в другой компании, каждый год сотрудникам предлагался новый обязательный тренинг по продажам, который — как утверждалось — должен был повысить рабочую эффективность. Но еще не факт, что если вы заставите каждого поучаствовать в мероприятии, которое, как вам кажется, сработает, то оно действительно сработает. С умом подготовленный эксперимент и терпение, чтобы выждать и измерить результаты, покажут вам реальное положение дел. Программа обучения может сработать, а может и нет. Единственный способ узнать наверняка — провести эксперимент с одной группой и сравнить с результатами другой.

Домашняя работа

Человек начинает учиться, как только появляется на свет. Но люди редко задумываются о том, как сделать учебу эффективной. Если подойти к вопросу прагматически, можно ускорить темпы обучения в организации или разбить желаемые навыки на ряд элементов поменьше и обеспечить оперативную и специфическую обратную связь. Но очень много организаций пытаются слишком быстро обучать слишком широким навыкам. А измерение результатов обучения (а не количества людей, которым понравился процесс) очень четко (со временем!) покажет вам, что работает, а что нет.

Но мы хотим не просто учиться. Мы любим учить. Не нужно ходить далеко — посмотрите на свое семейство. Родители учат, дети учатся. И если вы — родитель, то знаете, что часто ребенок становится учителем, а вы учитесь у него.

Говорят, что Фрэнк Оппенгеймер, младший брат знаменитого физика Роберта Оппенгеймера, однажды сказал: «Лучший способ научиться — это учить самому»¹⁵⁵. И он был прав. Чтобы быть хорошим учителем, приходится думать о содержании обучения. Вы должны быть мастером в своем деле и уметь элегантно передать мастерство кому-то еще.

Но есть и более глубокая причина, чтобы сотрудники выступали в ипостаси учителей друг для друга. Если вы дадите им возможность обучать, то дадите и цель. Даже если они не видят смысла в своих повседневных обязанностях, процесс передачи знаний воодушевляет обоих участников.

Организация, основанная на взаимном обучении, начинается с признания того, что все мы хотим расти сами и помогать расти другим. Но во многих

компаниях сотрудники — те, кто учится, а профессионалы — те, кто учит.
Почему бы людям не выступать в обеих ролях?

Правила работы... по построению организации, основанной на взаимном обучении

- Возьмите на вооружение четкий метод: разбейте занятия на небольшие простые части с четкой обратной связью и повторяйте их снова и снова.
- Пусть ваши лучшие сотрудники станут учителями.
- Вкладывайте средства только в такие курсы, где можно измерить изменения в поведении.

Не нужно платить по справедливости

Почему можно платить людям по-разному, если их должности одинаковы

Мне, к сожалению, не довелось поработать с Уэйном Розингом, нашим первым вице-президентом по инжинирингу. Он ушел из компании до того, как я в нее пришел. Но рассказы о нем по-прежнему бродят в кулуарах Google. Мой любимый — о том, как Уэйн выступил перед нашими инженерами с речью за несколько недель до первого IPO. Он говорил, что нужно сохранять верность корпоративным ценностям, ориентироваться на пользователя, а еще о том, что IPO — просто очередной день в жизни Google, завтра мы снова вернемся к работе и продолжим создавать разные крутые штуки для наших клиентов. Люди станут богаче, кое-кто — неизмеримо богаче. Но это не должно изменить нашу суть. Чтобы подчеркнуть последний тезис, Уэйн добавил: «Если после IPO я замечу на нашей парковке хоть один BMW, лучше покупайте сразу два, потому что я возьму бейсбольную битку и разобью лобовое стекло».

Хотя IPO сделало многих гуглеров миллионерами, мы много лет оставались сравнительно свободными от искусов демонстративного потребления. Такая «показуха наоборот» — в большей степени отражение исторической корпоративной культуры инженеров Кремниевой долины, чем особенность Google. В поисках корней журналист New York Times Дэвид Стрейтфилд уводит нас к основанию Кремниевой долины в 1957 г.¹⁵⁶, когда Роберт Нойс, Гордон Мур, Юджин Клейнер и еще пять специалистов основали компанию Fairchild Semiconductor и разработали метод массового производства кремниевых транзисторов¹⁵⁷. Стрейтфилд говорит о «компании нового типа... суть которой — открытость и риск. Жесткой иерархии Востока был положен конец. Как и демонстративному потреблению». «Деньги не есть что-то реальное, — позже скажет Нойс своему отцу. — Это просто способ заработать очки»¹⁵⁸. Кредо Кремниевой долины долгое время звучало так: «Работай изо всех сил, но не выпендривайся».

Конечно, в последние годы многое поменялось, даже в Google. Поток миллиардных IPO таких компаний, как Facebook, LinkedIn и Twitter, и появление вторичных рынков, где сотрудники компаний, вскоре выходящих на IPO, могут продавать акции на много миллиардов, наводнили Кремниевую долину большими деньгами, спортивными электромобилями Tesla Roadster за 100 тыс. долларов и домами стоимостью в миллионы. Что ж, пусть. Вот как журналист Ник Билтон говорит о нынешнем кредо Кремниевой долины.

В Нью-Йорке люди одеваются, чтобы произвести впечатление. В Сан-Франциско гордятся тем, что надевают толстовку и джинсы и идут в пятизвездочные рестораны (хотя глянцевые журналы это запрещают).

В Нью-Йорке люди похваляются тем, сколько у них денег.

В Сан-Франциско? Конечно, Лоренс Эллисон, глава Oracle и обладатель Кубка Америки, только рад выставить свое богатство на всеобщее обозрение. Но большинство богатых людей стараются это скрыть из опасений, что это пойдет вразрез с кредо Кремниевой долины: «Мы здесь, чтобы сделать мир лучше». (Я знаю одного основателя успешной компании, который ездит на старенькой Honda 1985 года на аэродром, где втайне содержится его личный вертолет.)¹⁵⁹

Но Уэйн не просто хотел дать совет, как избежать приступа ненасытности, которым часто сопровождается финансовый успех. Мы воспитывались в принципах воздержания от чванливости с первых дней, когда сидели за столами, сделанными из положенных на козлы деревянных досок, и до списанных горнолыжных подъемников-гондол и вагонов монорельса, которые выкупали и использовали в качестве конференц-залов в своих офисах в Цюрихе и Сиднее¹⁶⁰.

Что касается наших продуктов, то примером истинного следования кредо была чистая, лаконичная поисковая страница. На тот момент это казалось революционным. Раньше все верили, что пользователям нужен единый портал (помните веб-порталы?) для всего и вся в сети, который включал бы в себя десятки других порталов. Ларри и Сергей думали иначе. А что если было бы достаточно ввести в поисковую строку то, что требуется найти, и результат, как по волшебству, появится перед тобой?



Списанный монорельс в нашем офисе в Сиднее © Google, Inc.



Списанная гондола в офисе в Цюрихе © Google, Inc.

Вот как выглядела наша домашняя страница в сравнении с двумя главными конкурентами на 29 февраля 2000 г. [161](#)

[Free Internet Access](#) - [Find It](#) - [Talk about It](#) - [Shop for It](#)

[Hot Summer Fashions!](#)

[Model Search Enter Now](#)

[Go Get It!](#)

[Advanced Search](#) | [Multimedia](#) | [Parental Controls](#)

[Topics](#) [Shop](#) [Autos](#) [Books](#) [Computers](#) [Entertainment](#) [Games](#) [Health](#) [Kids](#) [Music](#) [Small Biz](#) [Sports](#) [Travel](#)
[Find](#) [Auctions](#) [Calendar](#) [Chat](#) [Clubs](#) [Ecards](#) [Email](#) [Free ISP](#) [MP3](#) [Maps](#) [People](#) [Stocks](#) [Yellow Pages](#) [More...](#)

Lycos News
[Edit](#)

August 15, 2000

- [Watch the Democratic Convention Live](#)
- [Ten Arrests in L.A. Protests](#)
- [Netting Corporate Gripes Legally](#)

[More News...](#)

Lycos Shop

Browse Categories

- [Autos](#)
- [Clothing](#)
- [Electronics](#)
- [Home & Garden](#)
- [Toys & Games](#)

[More...](#)

Featured

[Free Email & Voicemail at Lycos Communications](#)

[More events...](#)

My Lycos - Personalize
[Sign up.](#) [Log in...](#)

Boston, MA
Cloudy, **63°F**
[Change to your city](#)

Arts & Entertainment
[Music](#), [Celebrities](#), [Movies...](#)

Autos
[Buying](#), [Manufacturers](#), [Parts...](#)

Business & Careers
[Jobs](#), [Investing](#), [Real Estate...](#)

Computers & Internet
[Software](#), [Internet](#), [Hardware...](#)

Games
[Card](#), [Computer](#), [Arcade...](#)

Recreation
[Food](#), [Outdoors](#), [Humor...](#)

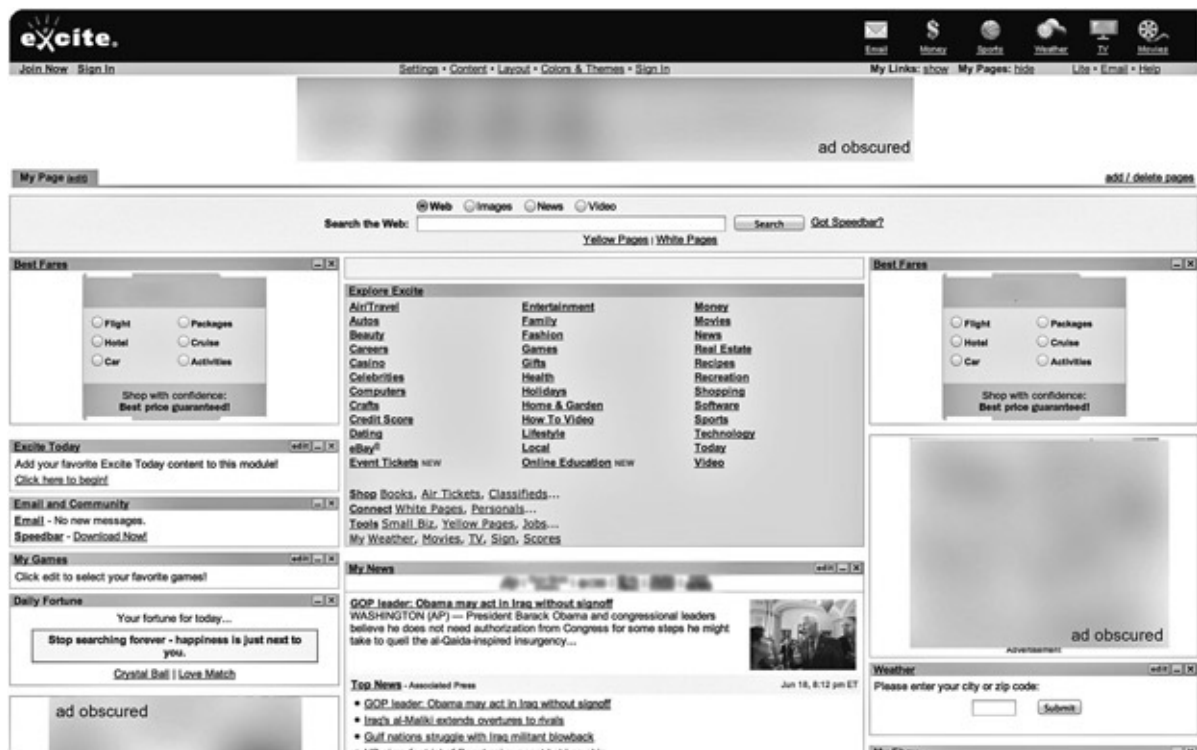
Reference
[Education](#), [Maps](#), [Databases...](#)

Regional
[US](#), [Europe](#), [Asia...](#)

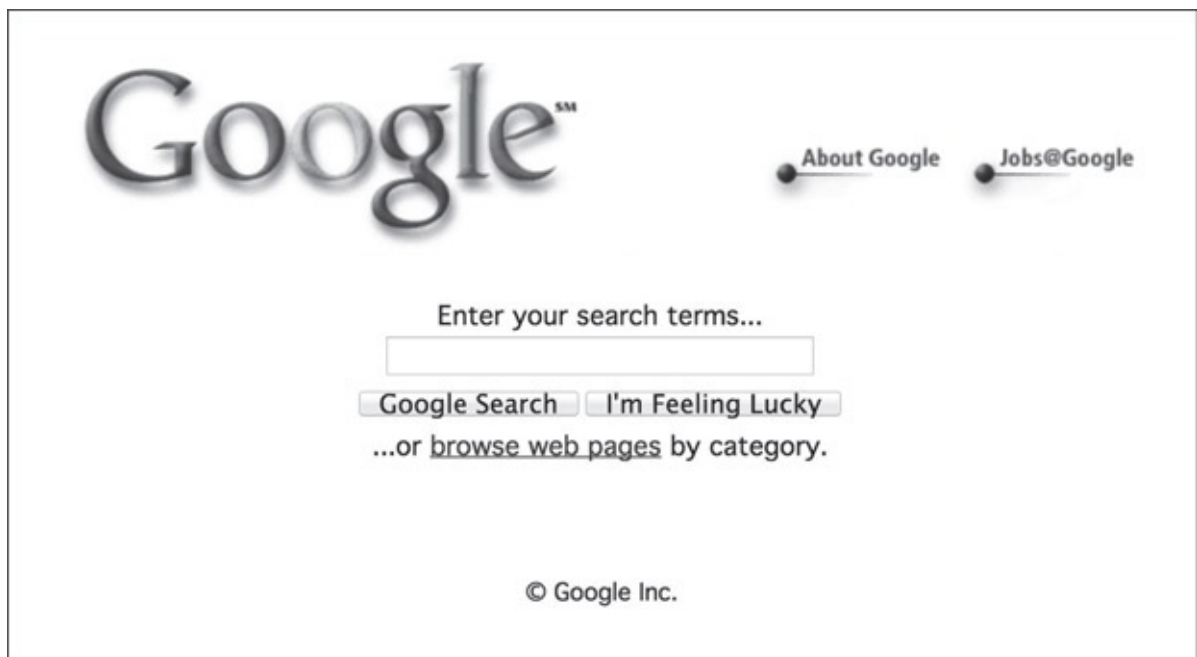
Science & Technology
[Biology](#), [Astronomy](#), [Earth...](#)

Society & Culture
[Relationships](#), [People](#), [Women...](#)

Домашняя страница [Lycos.com](#) в 2000 г.



Домашняя страница Excite.com в 2000 г.



Домашняя страница Google.com в 2000 г. © Google, Inc.

Наша экономная презентация имела столь неортодоксальный вид, что одна из первых проблем, с которыми мы столкнулись, была такой: пользователи смотрели на страничку Google Web — и ничего не вводили. А мы не могли понять почему, пока не сделали следующий шаг и не провели обучающий курс для пользователей в ближайшем колледже, где могли воочию понаблюдать, как студенты пытаются совладать с Google. Со слов Мариссы Майер, в те времена сотрудника Google, а ныне — CEO Yahoo, люди настолько привыкли к

громоздким сайтам, которые «вспыхивали, вертелись и требовали дать тычка обезьянке», что думали, будто нужно сделать еще несколько ходов¹⁶². Они не вели поиск, потому что ждали, когда страница закончит загружаться. Вице-президент по инжинирингу Джен Фицпатрик добавляет: «В конце концов мы поместили значок авторского права внизу страницы — не потому, что так уж в этом нуждались, а просто чтобы заявить: “Всё, это конец”. Так что значок решил проблему».

Сергей как-то пошутил: домашняя страничка Google такая пустая потому, что он сам не слишком разбирается в HTML — языке программирования, с помощью которого создаются веб-страницы. Джен говорит, что на деле «это стало предметом особой гордости и выражением намерения дизайнеров не отвлекать вас понапрасну. Нашей задачей было привести вас отсюда куда вам надо со скоростью света — или так быстро, как сможем. Пользователям стало проще работать: они меньше отвлекались, страница грузилась быстрее, а путь к месту назначения занимал меньше времени»¹⁶³.

Уэйн выказал беспокойство по поводу того, как IPO может изменить корпоративную культуру, и это о многом говорило: ведь Google всегда серьезно подходила к вопросу о том, как именно платить людям — справедливо и в соответствии с нашими ценностями. На самом деле мы как управленческая команда всегда тратили больше времени на обдумывание вопросов компенсаций, чем на все прочие, кроме рекрутинга. Помните, рекрутинг всегда на первом месте: если вы нанимаете людей, которые лучше вас, то прочие кадровые вопросы, как правило, утрясаются сами собой.

В первые год-два с деньгами было туго. Но даже когда мы поняли, что можно раздавать рекламу в интернете на аукционной основе (только представьте!) и к нам потекли средства, все равно было сложно начать платить людям самое высокое жалованье в нашей истории. До первого публичного размещения акций Google средний размер жалованья членов руководства составлял примерно 140 тыс. долларов. С одной стороны, это куча денег, с другой — она предназначалась только для лучших. А в регионах, где жили наши сотрудники, — скажем, в округах Санта-Клара или Сан-Матео — стоимость жизни была одной из самых высоких по стране. Средний размер жалованья по компании у нас был ниже среднего дохода домохозяйств по региону — 87 тыс. долларов¹⁶⁴.

Почти всем новым сотрудникам урезали жалованье. Как я упоминал в главе 3, мы даже использовали этот прием в качестве рекрутингового фильтра, полагая, что лишь те, кто стремится к риску и имеет авантюрную жилку, согласятся, чтобы им урезали зарплату на 20, 50 или даже 100 тыс. долларов в год. Новички должны были пройти тест. Они могли отказаться от 5 тыс. из жалованья в обмен на 5000 дополнительных опционов на акции. (Все, кто пошел на эту сделку, сегодня стали на 5 млн долларов богаче¹⁷⁷.)

Google разрослась, и мы поняли, что придется менять систему оплаты. Низкое жалованье и обещания награды в виде акций не могли привлечь самые

яркие таланты, по крайней мере удержать их навсегда. В 2005 г. журналист Алан Дойчман взял у Сергея интервью на эту тему.

Когда в компании всего несколько сот человек, по словам Брина, акции — хороший стимул, поскольку все получают достаточно опционов и имеют шанс неплохо заработать. Но «если сотрудников уже тысячи, такая льгота перестает работать столь же эффективно», потому что людей много и опционы распределяются между ними слишком тонким слоем. «А люди хотят получать действительно хорошее вознаграждение». Хотя Google насчитывает ныне около 3000 сотрудников по всему миру, Сергей говорит: «Я считаю, что вознаграждение должно быть скорее по типу стартапа [меньше денег и больше опционов на акции]. Не полностью, потому что риск теперь значительно ниже. Но все же именно так. Мы обеспечиваем апсайд^[78] — может, не в точности, может, чуть меньше — и большие шансы на успех».

Также мы стремились сделать так, чтобы наши сотрудники не теряли амбиций и оставались слегка «голодными», чтобы добиваться высоких результатов. Мы пристально изучали опыт других технологических компаний, «штампующих» миллионеров. Как отметил Дойчман, «в 90-е в Microsoft инженеры и специалисты по маркетингу ходили по офису со значками с надписью “fuifv”. Что означают первые две буквы, догадайтесь сами. Последние три означали: “I’m fully vested” (Я полностью обеспечен)».

Вот уж чего мы совсем не хотели!

Почти все следующее десятилетие мы потратили на то, чтобы в дополнение ко всем необходимым факторам рабочей среды и внутренним наградам (наша миссия, внимание к прозрачности, влиятельное право голоса гуглеров в обсуждении работы компании, свобода исследований, возможность учиться на собственных ошибках, физическое пространство, побуждающее к сотрудничеству) привести в соответствие и внешние награды. Все свелось к четырем принципам.

1. Не нужно платить по справедливости.
2. Отмечать нужно достижения, а не вознаграждения.
3. Пусть выражать любовь станет легче.
4. Вознаграждайте неудачу, если она содержательна.

Небольшая оговорка: в этой главе я буду называть очень большие числа. Кое-что — результат округления, чтобы сделать математическую часть самоочевидной и не утонуть в отвлекающих деталях. Но некоторые описывают возможности, которые Google предлагала сотрудникам. Наши основатели всегда проявляли щедрость. Они верят в необходимость разделять с сотрудниками ценности, которые производит компания. В результате здесь реально заработать огромные деньги или получить их в качестве награды.

Большинство технологических компаний, достигнув аналогичных с нами размеров, прекращают выдавать всем сотрудникам поголовно крупные награды в виде акций. Теперь они выдаются членам руководства, а размер наград рядовому составу стремится к нулю. За пределами нашей отрасли я знал компанию, где было принято награждать пакетами акций стоимостью в сотни и

тысячи миллионов долларов топ-менеджеров (0,3% персонала), стоимостью в 10 тыс. долларов — младших руководителей (следующий 1%), а 98,7% сотрудников не получали ничего. Вместо того чтобы вознаграждать лучших, компания отсыпала деньжат высокому начальству. Помню, как один топ-менеджер сказал мне по секрету, что не уйдет в отставку, пока не заработает пенсию в 500 тыс. долларов в год (но у него есть оправдание: он действительно замечательный работник).

В Google все имеют право на награду в виде акций: любой сотрудник, на любом уровне организационной иерархии, в любой стране. Могут быть различия в награде, на которую вы имеете право, в зависимости от должности или местного рынка, но основной критерий, определяющий то, что вы получаете, — ваша результативность. Мы не обязаны распространять награду на всех, но мы это делаем. У нас хороший бизнес, и мы поступаем правильно.

Я отдаю себе отчет в том, что Google в привилегированном положении. Помню, как сам работал за 3,35 доллара в час и какое облегчение ощутил, когда нашел работу, за которую платили 4,25 доллара. А когда я нашел должность с твердым окладом в 34 тыс. долларов в год, то решил, что отныне навечно защищен от финансовых неурядиц. Получив первый чек на зарплату, я пошел в ресторан пообедать — и в первый в жизни раз почувствовал себя настолько богатым, чтобы заказать и аперитив, и выпивку вместе с основным блюдом. Жуткая расточительность!

А компании в низкоприбыльных отраслях обнаружили, что хорошо платить людям, даже если никто их к тому не обязывает, — очень разумное решение. Costco и Wal-Mart’s Sam’s Club — розничные торговые предприятия типа «склад-магазин». В 2006 г. Уэйн Кассио из Колорадского университета в Денвере провел сравнение двух компаний¹⁶⁵.

Сравнение Sam’s Club и Costco

	Sam’s Club	Costco
Магазины	551	338
Работники	110 200	67 600
Средняя зарплата	10–12 долл./час*	17 долл./час

* Wal-Mart не раскрывает размер оплаты в Sam’s Club, но, по данным Кассио, цифры примерно те же.

Помимо повышенной зарплаты, Costco распределяла 92% премий между 82% работников, которые тогда имели медицинскую страховку. 91% работников были включены в пенсионную программу, средний размер инвестиций компании в нее составлял 1330 долларов на человека. Несмотря на столь затратную структуру, Costco, имевшая весьма состоятельную клиентскую базу и реализующая дорогостоящий товар, имела операционный доход в размере 21 805 долларов на сотрудника с почасовой оплатой, в отличие от 11 615 долларов дохода Sam’s

Club: зарплата на 55% выше, а прибыль на 88% больше. Согласно объяснению Кассио, «в обмен на щедрую оплату и премии Costco получила самых лояльных и производительных сотрудников в ритейлинговой индустрии при... самом низком уровне служебных хищений... Стабильный, продуктивный персонал Costco с лихвой оправдывает свою высокую стоимость».

А сейчас я хочу поделиться кое-какими особо щепетильными подробностями того, как Google решила эту частную проблему, — не для того, чтобы порисоваться успехами компании, а просто потому, что в процессе мы наделали ошибок, решая, как именно подойти к вопросу о вознаграждении. Попутно мы пришли к пониманию таких явлений, как оплата и справедливость, правосудие и счастье. Мы кое-что узнали о том, как отмечать успехи, не возвращая в людях зависть. Мы воспользовались опытом других и убедились, что на самом деле то, в чем люди видят свое счастье, не всегда приносит им таковое. Я очень надеюсь, что нам удалось выучить кое-какие уроки, которые можно применять в любом рабочем окружении (как в Costco), чтобы обрести больше свободы, удовлетворенности и возможностей отметить людей за достигнутые успехи.

Не нужно платить по справедливости. Ваши лучшие люди лучше, чем вы думаете, и стоят больше, чем вы им платите

В тщетной попытке быть «справедливыми» большинство компаний изобретают системы вознаграждений, которые должны поощрять лучших, а также тех, кто готов вот-вот уйти. Вот первый и крайне важный принцип: повернитесь спиной к общепринятым практикам, пусть поначалу вам и будет некомфортно.

Так называемые проверенные компенсационные методы начинаются со сбора данных по рынку для каждой вакансии, а потом вычисляются граничные уровни, помогающие контролировать, насколько размер оплаты отдельного сотрудника может отклониться от среднерыночной суммы и размера оплаты других. Как правило, компании считают допустимым отклонения от рыночного уровня на 20% (в обе стороны), а для лучших из лучших — возможно, на 30% выше рынка. Жалованье среднего работника может в год расти на 2–3%, исключительного — на 5–10% в зависимости от компании. Но здесь результат искажается. Если вы — исключительный работник, то получаете ряд надбавок к окладу, затем рост вашего жалованья замедляется и в конечном счете останавливается, когда его размер начинает приближаться к верхнему концу допустимой шкалы.

Итак, представим, что вы отлично работаете и вносите большой вклад в процветание компании как лучший менеджер по продажам, блестящий бухгалтер или толковый инженер. В первый год вам повышают жалованье на 10%, а в следующий — уже только на 7%, затем, положим, на 5%... и вскоре ваше жалованье будет расти так же, как и у среднего работника, либо вы попадете в «красный круг» (по терминологии кадровиков) и вообще перестанете получать

прибавку! Такие же ограничения применимы и к системе бонусов и пакетов акций, которая практикуется в большинстве организаций. Своевременное продвижение по службе, возможно, еще на какое-то время удержит вас в компании, но вскоре и на новой ступеньке карьерной лестницы вы упрутесь в потолок.

Что-то тут недоработано! Большинство компаний именно так строит систему оплаты, чтобы контролировать расходы, и еще потому, что руководство полагает, будто есть предел росту рабочей эффективности на одной должности. Но это не так. В своей книге «Общество, в котором победитель получает все»^[79] Роберт Франк и Филип Кук предсказали, что все больше видов вакансий будет характеризоваться растущим неравенством вознаграждения, так как лучшие работники, которые всегда на виду, будут переходить в другие компании, а стало быть, получают больше возможностей требовать большую долю из того объема ценностей, который они создают для своих нанимателей. В точности то же вычислила команда Yankees: лучшие игроки не только стоят дороже других — они еще стабильно выдают исключительные результаты.

Проблема в том, что нередко чей-то личный вклад в общее дело увеличивается намного быстрее, чем его зарплата. Например, консалтинговая компания из «высшей лиги» может платить выпускнику со степенью MBA 100 тыс. долларов в год, а с клиентов брать по 2000 долларов в день (500 тыс. в год) — примерно в пять раз больше выплаченного жалованья. На второй год выпускник будет зарабатывать 120–150 тыс., а сумма счета возрастет до 4000 долларов в день (1 млн долларов в год), что в восемь раз превысит его жалованье. Независимо от того, обеспечивает ли этот консультант миллионную прибыль своему работодателю или клиенту, его доля в совместно заработанных ценностях снижается с каждым годом. Это исключительный пример, но именно такая схема практикуется в большинстве профессиональных компаний, оказывающих услуги клиентам. Действительно, экономист Эдвард Лазир из Стэнфордского университета утверждает, что людям на заре карьеры в среднем недоплачивают в сравнении с их вкладом в общее дело¹⁶⁶. Внутренние системы оплаты совершенствуются медленно и недостаточно гибки, чтобы платить лучшим работникам столько, сколько те на самом деле стоят.

Если вы — исключительный работник, то самое разумное в этой ситуации — уйти.

В крупных промышленных компаниях из списка Fortune Top 100 ротация на высоких должностях «уровня С» (сокращенное наименование которых включает в себя три буквы и начинается со слова chief — «главный») происходит примерно раз в 5–10 лет. Если вы исключительный работник в возрасте 30–40 лет, то примерно раз в 10 лет вы можете претендовать на одну из этих высших должностей в своей компании. А ваша зарплата будет расти скачкообразно: сначала вы получите несколько крупных прибавок, а потом столкнетесь с кадровой политикой, которая будет ограничивать вознаграждение, пока вы не

получите следующее повышение. Для тех, кто учится и растет слишком быстро, и тех, кто показывает высшую результативность, единственный способ добиться оплаты, соответствующей вашему вкладу в общую прибыль, — покинуть монополизированный внутренний рынок и уйти в свободный полет. Найдите новую работу, попробуйте договориться об оплате, которой вы действительно заслуживаете, а потом уходите. Именно так все и происходит на рынке труда.

Почему компании создают системы, которые заставляют уходить самых лучших и талантливых? Потому что компании исходят из неверной посылки по поводу того, что справедливо, и при этом не обладают достаточным мужеством, чтобы быть честными со своими людьми. Справедливость в оплате не значит, что каждый, кто занимает должность определенного уровня, должен получать одинаково (или плюс-минус 20%).

Справедливость соблюдается там, где оплата равноценна вкладу^[80]. Отсюда следует, что должны существовать громадные различия в размерах вознаграждения отдельных лиц. Помните аргумент Алана Юстаса, который я приводил в главе 3? Он говорил, что один выдающийся инженер стоит 300 середнячков. Билл Гейтс высказался еще агрессивнее. Говорят, ему принадлежат такие слова: «Выдающийся токарь стоит в несколько раз больше среднего; но блестящий инженер, создающий программные коды, стоит в 10 тысяч раз больше среднего программиста». Масштаб ценностей, которые создают инженеры-программисты, возможно, шире по сравнению с другими видами работ; но если великий бухгалтер и не стоит сотни средних, то трех-четырех — уж точно!

Но не принимайте мои слова на веру. В 1979 г. Фрэнк Шмидт из Офиса управления персоналом государственной службы США написал новаторскую работу, озаглавленную «Влияние проверенных процедур отбора на продуктивность рабочей силы»¹⁶⁷. Шмидт считал (о чем говорил и я в главах 3 и 4), что большинство процессов кадрового отбора неспособны выявить действительно талантливых кандидатов. Он утверждал: если бы ему удалось доказать, что наем лучших работников оправдывается финансовыми результатами, то организации смогли бы больше сосредоточиться на вопросах рекрутинга.

Шмидт провел исследование, взяв в качестве объекта программистов-компьютерщиков среднего уровня, работающих на федеральное правительство. Он задался вопросом, насколько больше ценностей создается теми, кого он назвал «выдающимися программистами», по сравнению со средними, определив их процентильный эквивалент как 85 и 50. Выдающиеся программисты ежегодно приносили прибыль на 11 тыс. долларов больше, чем средние, в ценах 1979 года.

Далее он попытался оценить, насколько больше ценностей получило бы государство, если бы более эффективно подбирало выдающихся программистов. Средняя сумма равнялась примерно 3 млн долларов в год. А если бы мы на федеральном уровне сумели оценить всех программистов в стране, то, согласно

этой средней оценке, государство получило бы дополнительные 47 млн долларов.

Шмидт ошибся только в одном. Лучшие работники создают гораздо больше ценностей, чем он предполагал. Алан Юстас и Билл Гейтс ближе подошли к истине.

Шмидт предполагал, что рабочие результаты распределяются по нормальной кривой. Но это не так.

Профессора Эрнест О'Бойл и Эрман Агуинус, с которыми мы познакомились в главе 8, писали в журнале *Personnel Psychology*, что рабочая результативность на самом деле распределяется по экспоненте¹⁶⁸ (см. начало [главы 8](#)). Самое крупное различие между нормальным (гауссовым) и экспоненциальным (степенным) распределением в том, что по какой-то причине нормальное распределение чаще всего неспособно предсказать вероятность экстремальных событий. Например, большинство финансовых моделей, применявшихся в банковской практике до экономического кризиса 2008 г., исходило из нормального распределения доходности фондового рынка. О'Бойл и Агуинус поясняли: «Если поведение фондовых рынков прогнозируется с учетом нормальной кривой, дневное падение финансовых рынков на 10% должно происходить не чаще раза в 500 лет... На деле такое происходит раз в пять лет».

Нассим Талеб в своей книге «Черный лебедь» подчеркивал то же, поясняя, что экстремальные события происходят с намного более высокой вероятностью, чем прогнозирует большинство банковских моделей¹⁶⁹. Колебания и спады случаются гораздо чаще, чем предсказывают кривые нормального распределения, но примерно с такой же частотой, как предсказывает степенной или другой подобный закон распределения.

Рабочая результативность отдельных лиц также следует степенному закону. Во многих областях несложно указать людей, результативность которых превосходит показатели их коллег на невероятные значения. CEO General Electric Джек Уэлч. CEO Apple и Pixar Стив Джобс. Уолт Дисней и его 26 «Оскаров» — больше, чем у любого другого¹⁷⁰. Бельгийский писатель Жорж Сименон создал 570 книг и рассказов (главный герой многих из них — детектив Жюль Мегре), тираж которых составил 500–700 млн экземпляров. Дама^[81] Барбара Картленд из Великобритании опубликовала более 700 любовных романов, продажи составили от 500 млн до 1 млрд экземпляров¹⁷¹. (Эх, надо мне писать другие книги...) На начало 2014 г. Брюс Спрингстин был номинирован на премию «Грэмми» 49 раз, Бейонсе — 46 раз, U2 и Долли Партон — 45 раз, но всех их превзошли дирижер Джордж Шолти (74 раза) и Квинси Джонс (79 раз)¹⁷². Билл Рассел из Boston Celtics выиграл 11 чемпионатов НБА за 13 сезонов¹⁷³, Джек Никлаус выиграл в 18 серьезных чемпионатах по гольфу¹⁷⁴, а Билли Джин Кинг — 39 турниров Большого шлема¹⁷⁵.

263 ученых, представителя искусства и шоу-бизнеса, политиков и спортсменов. В сравнительной таблице ниже показано, сколько человек в каждой группе попало бы в 99,7 процентильного эквивалента согласно нормальному статистическому распределению и сколько — на самом деле.

Нормальное распределение и его неспособность предсказать некоторые виды рабочей результативности

	Значение, спрогнозированное с учетом нормального распределения	Реальная картина
Ученые, опубликовавшие 10 и более работ	35	460
Артисты, имеющие 10 и более номинаций на премию «Грэмми»*	5	64
Члены Палаты представителей США, проработавшие 13 и более сроков**	13	172

* Аналогичная модель справедлива для «Оскаров», номинантов премии «Букер», номинантов Пулитцеровской премии, «Топ-500 песен» по версии Rolling Stone и 36 других наград.

** Аналогичная модель справедлива для legislatures штатов США и провинций Канады, парламентов Дании, Эстонии, Финляндии, Ирландии, Нидерландов, Великобритании и legislatures Новой Зеландии.

Когда мы награждаем работников своих компаний, интуиция подталкивает нас к той же ошибке, что сделал Шмидт при изучении программистов, работающих на правительство. Мы ставим знак равенства между средним и срединным, предполагая, что средний и среднестатистический работник — одно и то же. На самом деле большинство сотрудников показывают результаты ниже среднего.

- 66% ученых попадают в категорию «ниже среднего» по количеству опубликованных статей.
- 84% артистов, номинированных на премию «Эмми», попадают в категорию «ниже среднего» по количеству номинаций.
- 68% членов Палаты представителей США попадают в категорию «ниже среднего» по срокам пребывания в должности.
- 71% игроков НБА попадают в категорию «ниже среднего» по количеству набранных очков.

Обратите внимание: «ниже среднего» не значит «плохо». Это чистая математика. Как показывают данные, исключительные работники настолько выше многих прочих, что способны своими результатами подтянуть середнячков намного выше срединного уровня.

Единственная причина, по которой ваша организация или такая компания, как GE, демонстрируют распределение рабочих результатов по гауссиане, в том, что кадровики и руководство хотят, чтобы это выглядело именно так. Компании ожидают, что результаты будут соответствовать нормальному распределению, а оценщиков учат придерживаться этого правила. А значит, система оплаты

обязана следовать гауссиане, что абсолютно не отвечает уровню ценностей, создаваемых отдельными людьми.

Если применить, как и полагается, степенной закон распределения, программист из 85-го процентильного эквивалента Шмидта создаст прибыль не на 11 тыс. долларов больше среднего программиста, а на 23 тыс. А в 1979 г. программисты из 99,7 процентильного эквивалента приносили прибыль аж на 140 тыс. больше средних. С поправкой на инфляцию эти работники из высшей категории создают почти на полмиллиона долларов больше ценностей¹⁷⁶. Оценка Алана Юстаса начинает казаться вполне справедливой.

О'Бойл и Агуинус проводят дальнейшую разбивку: «10% производительности приходится на верхний процентильный эквивалент, а 26% результатов выдают 5% работников верхнего края шкалы». Иными словами, исследователи обнаружили, что верхний 1% работников генерировал ценностей в 10 раз больше середнячков, а верхние 5% — в четыре раза больше.

Конечно, это правило выполняется не всегда. Как указывают О'Бойл и Агуинус, «разные отрасли и компании, основанные на ручном труде, которые используют технологии в ограниченном масштабе и устанавливают жесткие нормы минимальной и максимальной производительности», как раз могут считаться примерами нормального распределения рабочей результативности. В этих условиях возможности исключительных достижений крайне малы. Но ведь и в других местах гауссово распределение правит балом!

Как бы отреагировали вы, случись вам попасть в такую рабочую обстановку? Алан предложил мне простой тест. Он задался вопросом: «Сколько людей я готов отдать в обмен на одного-единственного Джеффа Дина или Санджая Гхемавата?» Если помните, Джефф и Санджай изобрели одну из технологий, которая сделала возможным существование Google, да и почти любой крупной компании в мире информационных технологий.

Сколько людей вы готовы отдать за своего лучшего работника? Если больше пяти, то, скорее всего, вы ему недоплачиваете. Если больше 10, то вы ему точно недоплачиваете.

У нас в Google тоже, безусловно, бывают ситуации, когда два человека делают одну и ту же работу, но и их вклад, и размер вознаграждения различаются в сотни раз. Например, бывали случаи, когда один человек получал акций на 10 тыс. долларов, а другой, работавший в той же области, — на 1 млн. Такие показатели — не норма, но разброс вознаграждения практически на каждом уровне может легко достигать 300–500%. Даже в этом случае остается много вариантов для тех, кто выделяется из общей массы. Часто гуглеры на «младших» уровнях добиваются гораздо большего, чем середнячки на «старших». Это естественный результат для тех, кто вносит большой вклад в дело компании, и система вознаграждений признает этот факт.

Чтобы такие головокружительные награды работали, вам необходимы два навыка. Во-первых, вы должны очень четко понимать, какой вклад в общее дело

предполагает та или иная должность (а значит, осознавать, что очень многое зависит от контекста. Благоприятна ли ситуация на рынке? Какая доля успеха — результат коллективных трудов или влияния корпоративного бренда? Ваши успехи — эта победа на миг или на долгие времена?) Как только вы сумеете оценить значение своих усилий, можно будет взглянуть на наличный бюджет и решить, по какой форме должна строиться кривая вашего вознаграждения. Если лучший работник создает ценностей в 10 раз больше, чем средний, он не обязательно должен получать в 10 раз больше. Но держу пари, что раз в пять больше он заслужил¹⁷⁷. Если вы примете такую систему, единственный способ удержаться в бюджетных рамках — присуждать меньшую награду тем, кто работает хуже всех, или даже середнячкам. На первый взгляд это некрасиво, но пусть вас утешит мысль, что теперь вы предложили лучшим работникам стимул остаться с вами, а всем прочим — стремиться стать лучше.

Второе необходимое условие — заполучить менеджеров, которые будут достаточно разбираться в системе поощрений, чтобы вдумчиво разъяснить и получателям вознаграждений, и другим, которые могут спросить, не стоит ли им хлопнуть дверью, почему кто-то получил такую высокую премию и что каждый работник может добиться того же.

Иными словами, выдающиеся награды должны даваться по справедливости. Если вы неспособны разъяснить работникам основы большого разброса вознаграждений, не готовы дать им особые возможности для повышения их результативности до такого же выдающегося уровня, то в вашей компании будут процветать зависть и чувство обиды.

Может, именно поэтому большинство компаний не считают нужным всем этим заниматься. Ведь это сколько трудов — разработать рейтинговую систему оплаты, где кто-то станет получать в два или десять раз больше другого! Но поверьте, намного труднее вам придется, когда вы увидите, как лучшие работники покидают компанию. Теперь вы спросите — а какие компании действительно платят работникам не по справедливости: те, где звезды получают намного выше середнячков, или те, где всем платят одинаково?

Отмечать нужно достижения, а не вознаграждения

В ноябре 2004 г., через шесть лет после основания Google, но всего через три месяца после IPO, мы присудили первые «Награды основателей»¹⁷⁸. В письме основателей компании к акционерам в 2004 г. Сергей отметил следующее.

Мы глубоко убеждены, что нужно быть щедрыми к тем, кто вносит наибольший вклад в дело компании. Повсеместно распространена ситуация, когда те, кто делает великие дела, не получают должного вознаграждения. Иногда участие в прибылях понимается так широко, что размер индивидуального вознаграждения приводится в соответствие со средним по компании. В других случаях личный вклад не принимается во внимание. Но мы не хотим быть как все. Вот почему в прошлом квартале мы разработали программу «Награда основателей».

Награда предназначена для того, чтобы выдающиеся команды получали выдающиеся призы за свои достижения. Не существует единого эталона для измерения достижений, но есть главное правило: команда должна сделать то, что принесет выдающуюся пользу Google. Награда будет выдаваться в форме акций Google, стоимость которых со временем станет расти. Члены команд будут получать вознаграждения в зависимости от индивидуального вклада и участия, а самые крупные награды могут достигать нескольких миллионов долларов...

Google, как небольшая стартап-компания, предоставит сотрудникам значительный апсайд в зависимости от результатов их работы. Но в отличие от стартапов мы предоставим средства и возможности для того, чтобы результаты появились с гораздо большей долей вероятности.

Зная об IPO, произошедшем тремя месяцами ранее, гуглеры беспокоились, что те, кто пришел в компанию позже, будут работать столько же и создавать такие же ценности для пользователей, что и те, кто работает дольше, а награду получать по-другому. Руководство также сочло это несправедливым. У всех в подсознании бродила мысль: а не снизится ли рабочая эффективность после IPO? Мы хотели наградить и воодушевить каждую команду, разделив с ними прибыль, которую они помогли создать. И правда, что может быть более волнующим и стимулирующим, чем возможность заработать миллионы долларов?

Две команды, одна из которых умела создавать толковые рекламные объявления для пользователей, а другая сумела договориться об очень важном сотрудничестве, получили в ноябре 2004 г. в виде наград акции на 12 млн долларов¹⁷⁹. На следующий год мы распределили свыше 45 млн долларов между 11 командами¹⁸⁰.

Это может прозвучать как полный бред, но программа снизила «процент счастья» среди гуглеров.

Мы — технологическая компания, и главные ценности для пользователей создаются гуглерами-технарями. Большинство нетехнического персонала, которые все без исключения делают замечательные вещи, просто не имеют в своем распоряжении инфраструктуры, чтобы каждый день влиять на 1,5 млн пользователей. По мере того как компания выпускала все больше продуктов, получателями «Награды основателей» становились в подавляющем большинстве инженеры и менеджеры по продуктам. И сразу половина компании, не принадлежащая к числу технических гениев, заговорила, что «Награда основателей» деморализует, потому что у них нет никаких шансов ее получить.

Но оказалось, что и многие технари не считали, будто у них есть возможность получить награду, потому что не все продукты имеют одинаковый эффект в глобальном масштабе, разными темпами выпускаются в продажу и результаты их не так легко измерить. Скажем, усовершенствование систем интернет-рекламы имело моментальный эффект, который легко измерить. Значит ли это, что оно более ценно или более сложно в исполнении, чем увеличение разрешения изображений в картах Google? А как насчет создания онлайн-инструментов взаимодействия для обработки текстов, вроде того, с помощью которого написана эта книга? Трудно сказать. Со временем многие технические специалисты стали рассматривать «Награду основателей» как нечто

почти недостижимое, то, что приберегают для горстки команд-разработчиков ключевых продуктов.

Среди разработчиков продуктов, которым чаще других доставались «Награды основателей», постоянно шли дебаты о том, как провести грань между теми, кто получит признание, и теми, кто не получит. Представим себе многолетний проект по выпуску нового продукта, например Chrome, который должен стать самым безопасным и быстрым интернет-браузером в мире. Очевидно, тот, кто был в команде разработчиков весь срок проекта, получит премию, а как насчет того, кто проработал только год? Разве ему ничего не причитается? А тому, кто был в команде всего полгода? А как насчет члена группы безопасности, который вносил ценный вклад в решение проблемы безопасности при работе с браузером? А специалисты по маркетингу, создавшие замечательные рекламные ролики о Chrome? (Если у вас есть дети, поищите видео под названием Dear Sophie^[82]. Если вы не расплатитесь, вы сильнее меня.)

Присуждая награды, руководство из всех сил старалось определить тех, кто их заслуживает, но заведомо упускало кого-то из виду. В результате каждый раз этот процесс сопровождался зубовным скрежетом обойденных, которые вроде и работали в нужных областях, да из-за произвола судьбы не попали в список на раздачу.

А победившие, конечно, были счастливы донельзя?

В общем, не очень. Поскольку программа сопровождалась, скажем так, «крутым пиаром», люди думали, что каждый обладатель награды получит миллион. Бывали и такие цифры, но в основном — нет. Самая маленькая награда равнялась 5000 долларов. Я бы лично не отказался, но можете представить себе шок и разочарование тех, кто ждал, что им отсыпят миллион, а получил едва полпроцента этой суммы.

Но, разумеется, редкие счастливицы, получившие желанный миллион, были в экстазе?

Да, конечно, они были счастливы. То есть дух захватывает, как счастливы. Всё, жизнь отныне переменилась.

А потом кое-кто (но не все) из наших лучших, самых творческих, самых вдумчивых разработчиков, создавших самые замечательные продукты в нашей истории, вдруг понимали, что во второй раз получить «Награду основателей» за такую же работу выйдет вряд ли, и немедленно уходили в новые проекты.

Сами того не желая, мы создали систему поощрений, которая снизила ощущение счастья практически во всей компании, и даже несколько счастливиц в итоге отказались продолжать очень важную новаторскую работу, которая принесла им награду!

Тогда мы потихоньку отказались от ежегодного присуждения наград, решив делать это раз в два года или еще реже. Конечно, всегда есть возможность, что мы учредим новую награду, но пока в этом нет необходимости.

Так что же, недостатки этой программы противостоят советам, который я дал

так что же, недостатки этой программы противоречат совету, который я дал вам раньше, а именно — платить выдающимся людям выдающиеся деньги? Вовсе нет. Вы непременно должны предусмотреть выдающиеся награды. Просто нужно распределять их по справедливости.

Ошибка, которую мы допустили с «Наградой основателей», заключалась в том, что мы поставили во главу угла деньги, совершенно того не желая. Мы объявили, что собираемся присуждать «награды по типу стартапа». Мы сказали гуглерам, что награды будут достигать 1 млн долларов. Мы с тем же успехом могли предложить им вот что¹⁸¹.



Фотография предоставлена Тессой Помпа и Дайаной Фанк

К счастью, система поощрений в Google более справедлива, чем в этом воплощении мечты

Системы поощрения основаны на несовершенной информации и управляются несовершенными людьми. Поэтому им неизбежно свойственны и ошибки, и несправедливость. Управляя своей программой, мы сделали слишком большой упор на деньги, и это, само собой, привело к вопросам о справедливости самой системы и ощущению неудовлетворенности.

В 1975 г. Джон Тибо и Лоренс Уокер, бывшие профессора Университета Северной Каролины в Чапел-Хилл и Университета Вирджинии, в своей книге «Справедливый процесс» предложили идею справедливого процесса (хотя я признаю, что они не слишком позаботились о привлекательном названии для своей книги)¹⁸².

В более ранней литературе на эту тему бытовало мнение, что справедливость по определению делает людей счастливыми. Подразумевалось, что итоговое распределение материальных благ, наград, славы и всего остального справедливо.

Но реальность опровергала истинность данного утверждения. Это было как сказать, что нужно заботиться только о том, *сколько* товаров продает коммерсант, а не о том, *как именно* он это делает. На заре своей карьеры я работал с одним таким специалистом по продажам, который терроризировал коллег, лгал клиентам, но постоянно перевыполнял план продаж. В итоге он получал огромные премии. Но надо было принимать к сведению и то, как он делал свою работу, а не только его количественные достижения.

Тибо и Уокер дали этой идее название «справедливый процесс». С точки зрения распределения благ тот придурок-продажник получил свою громадную премию по справедливости. Но его коллеги были в ярости, поскольку с точки зрения справедливого процесса он все делал неправильно. Хуже того, компания косвенным образом поощряла такое поведение, вознаграждая его.

Доктор Катрин Декас из нашей PiLab так описывала вред от этой ситуации: «Представления о справедливости обладают великой силой. Они определяют практически все, что думают люди о происходящем на работе, но особенно — то, насколько ценят их труд, приносит ли работа ощущение счастья, доверяют ли они своим лидерам и ощущают ли лояльность по отношению к компании».

Только когда большинство коллег собрались вместе и пригрозили уходом, тому продажнику сделали выговор и его поведение улучшилось... отчасти.

Наша программа поощрений, пусть и ненамеренно, оказалась неспособна соблюсти оба вида справедливости. Мы составляли неправильные списки награжденных, а размер поощрений оказался не совсем пропорционален достижениям — справедливое распределение благ не было соблюдено. Процедура определения награждаемых была непрозрачной, и создалось впечатление, что добрая половина компании выпала из поля зрения — экзамен на справедливый процесс также не был сдан. И неудивительно, что программа не сработала так, как мы надеялись.

Важно понимать, что системы выдающихся поощрений включают в себя

элементы как справедливого распределения благ, так и справедливого процесса. Признав это, или, точнее, усвоив урок на собственном горьком опыте, мы перестроили программы поощрений. Мы решили, что наши общедоступные программы, выстроенные по принципу «сверху вниз», должны действительно быть открыты всем в компании. Вместо того чтобы просто попросить руководителей технических подразделений представить списки кандидатов на награду, мы обратились к главам отделов продаж, финансов, связей с общественностью и других нетехнических подразделений, чтобы те представили команды к награждению.

Кроме того, мы сместили фокус программ от денежного вознаграждения к практическому. Это была глубинная перемена к лучшему. Награды в виде возможностей и материальных призов люди воспринимают иначе, чем деньги. Наличные ценятся на когнитивном уровне. Награда в виде «звонкой монеты» оценивается расчетным путем — вы сравниваете ее с размером своего оклада или представляете, что на нее можно купить. Больше она или меньше суммы чека на зарплату? Смогу я купить на нее мобильный телефон? А новую машину? И поскольку деньги — вещь измеримая и многофункциональная, их с одинаковым успехом и тратят на важные вещи, и транжирят на дорожные туфли или сеанс массажа, эйфория от получения награды быстро улетучивается. Неденежные награды, будь то какое-то мероприятие (обед на двоих) или подарок (планшет Nexus 7), запускают эмоциональный отклик. Их получатели сосредоточены на возможности, которую даст награда, а не на расчетах в денежном эквиваленте¹⁸³.

Мы сделали этот вывод из научных исследований, но побаивались испробовать в Google. Когда мы задали гуглерам вопрос о том, что бы они предпочли, все однозначно высказались в пользу денежных, а не вещественных наград (с преобладанием в 15%); оказалось, что 31% опрошенных считают деньги более значимой наградой, чем вещи. Еще точнее — по мнению гуглеров, именно деньги давали им наибольшее ощущение счастья. Но, как разъяснял Дэн Гилберт в своей потрясающей книге «Спотыкаясь о счастье»^[83], мы не слишком хорошо умеем предсказывать, что именно — и насколько именно — сделает нас счастливыми.

Итак, мы решились на эксперимент. Был определен период, в течение которого контрольные группы гуглеров продолжали получать награды наличными. В экспериментальных группах кандидатам на поощрение предоставлялись оплаченные туры, корпоративные вечеринки и подарки на ту же сумму, что и денежные награды. Вместо того чтобы выдать опционы на акции, мы послали сотрудников на Гавайи. Вместо того чтобы распределять награды на небольшие суммы, мы оплатили поездки на курорт, обеды в ресторане для лучших команд или домашнее телевидение Google.

Результат был поразителен. Вместо того чтобы прибежать к нам с жалобами

на то, что им не выдали денежных наград, экспериментальная группа почувствовала себя счастливее. Намного. Согласно опросу, такие награды принесли на 28% больше радости, стали на 28% более запоминающимися и на 15% более осмысленными. И это сказали все: даже те, кто получил в виде награды коллективную поездку в Диснейленд (все-таки большинство взрослых в душе остаются детьми) или купоны, чтобы самому выбрать себе подарок.

И все они дольше сохраняли ощущение счастья, чем гуглеры, получившие денежные премии. Когда пять месяцев спустя мы повторили опрос, уровень счастья получателей денежных наград упал на 25%. А экспериментальная группа стала еще счастливее, чем тогда, когда только получила награду. Эйфория от денег преходяща, а воспоминания живучи¹⁸⁴.

Мы по-прежнему присуждаем выдающимся сотрудникам исключительные награды в форме денег и акций. И ежегодное распределение бонусов и акций подчиняется главным образом степенному закону. Но за последние 10 лет мы усвоили урок: форма награды значит не меньше, чем ее размер. Те программы, что не соответствовали принципам справедливого распределения благ и справедливого процесса, были отменены или улучшены. Кроме того, мы начали делать особый упор на вещественные награды вместо денежных. При помощи таких подарков мы обеспечиваем общественное признание, а вознаграждаем в частном порядке за счет значительной разницы в размерах премий и опционов на акции. В результате наши гуглеры чувствуют себя счастливее.

Пусть выражать любовь станет легче


Пока мы говорили о наградах, которые выдает руководство. Но участие самих сотрудников в награждениях так же важно. Как упоминалось в главе 6, сами сотрудники гораздо лучше менеджеров знают, кто действительно внес вклад в общий успех. Помните Сэма из главы 7, который занимался усиленными манипуляциями, не осознавая, что его порочная тактика отлично видна коллегам? Стало быть, имеет смысл побуждать людей вознаграждать друг друга. gThanks — инструмент, облегчающий людям возможность выразить признание за отличную работу.

Google gThanks!

[Home](#) [My Awards](#) [All Kudos](#) [More Info](#) [gThanks Info](#)

Say "Thank you!" to a fellow Googler [®]

1 Who do you want to thank?




Mister Cat

[change](#)


User Experience Designer

2 What award do you want to give?



Kudos

For a job well done. Anyone can chime in!




Peer Bonus

Give a cash award for going above and beyond


Create your Kudos

Tell 'em why what they did was awesome




Enter Text

Jan 12, 2013




Next >


Activity



Dmitry, you are the best thing since sliced bread! Thanks for the tip...


Jan 12, 2013 3 comments






Grumpy Cat, you are the best thing since sliced bread! Thanks for the tip...


Jan 12, 2013 1 comment






With the re-structuring process of Channel Sales, Maria has managed to navigate the Vertical Team in times of rapid change, allowing us to clearly focus on our growth drivers and priori...


Jan 12, 2013





Grumpy Cat, you are the best thing since sliced bread! Thanks for the tip...

Jan 12, 2013 1 comment



My Awards

Внутренний инструмент признания Google – gThanks © Google, Inc.

Простота дизайна чудесна. С помощью gThanks очень просто послать сообщение с благодарностью — нужно только ввести имя, потом нажать kudos и ввести сообщение. Почему такая система лучше, чем обычное электронное письмо? Потому что kudos публикуются в открытом доступе, каждый может увидеть эти похвальные отзывы и поделиться ими через Google+. Обнародованный комплимент приносит удовлетворение и тому, кто его делает, и тому, кому он предназначен. И это намного короче, чем личное электронное письмо, а значит, благодарность не требует особых трудов. К нашему удивлению, запустив gThanks, мы получили 460%-ный рост kudos по сравнению с предыдущим годом, когда гуглерам нужно было заходить на особый сайт. А новая версия получила на тысячу пользователей больше каждый день.

Не хочу сказать, что старомодный способ благодарности был плох. А еще за дверью своего офиса я сделал «Стену счастья», где помещаю kudos, полученные моей командой.



«Стена счастья» у моего офиса в штаб-квартире Google в Маунтин-Вью

Как, согласно канонической легенде, писал Наполеон (но чуть менее зловеще): «Я сделал самое удивительное открытие. Я узнал, что люди готовы пожертвовать жизнью и даже умереть за символы почета!» Проще говоря, общественное признание — один из самых эффективных и реже всего используемых инструментов управления.

Другой элемент gThanks — бонусы от коллег, которые можно видеть снизу в центре экрана. Важно дать работникам возможность свободно выражать друг другу признание.

Многие компании разрешают коллективу называть сотрудника месяца, кое-где можно присуждать бонусы от коллег — в скромном размере и с одобрения отдела кадров или начальства. А в Google любой сотрудник может присудить любому коллеге награду в сумме 175 долларов наличными, не потребуются надзор или виза начальства. Во многих организациях это посчитали бы за сумасшествие. Ну разве работники не начнут немедленно сговариваться по типу «ты — мне, я — тебе»? Манипулировать системой и получать тысячи долларов лишнего дохода?

Наш опыт показал, что нет.

По прошествии более 10 лет мы лишь в редких случаях наблюдаем коррупцию в системе присуждения коллегиальных бонусов. А если она и случается, сами гуглеры наводят порядок. Например, летом 2013 г. один гуглер разослал по внутренней почте сообщение о том, что ищет добровольцев для тестирования нового продукта. Он сообщил, что каждый участник получит коллегиальный бонус в качестве благодарности.

Следует сказать, что бонусы от коллег должны присуждаться за выдающийся личный вклад, а не в качестве оплаты или стимула. Через час тот гуглер послал второе сообщение. Он объяснил, что к нему обратился коллега, который любезно пояснил ему смысл бонусов. Он признался, что имело место недоразумение, и принес извинения. Все закончилось благополучно.

Мы обнаружили, что если доверять людям, считая, что они поступят правильно, то так и будет. Если позволить людям вознаграждать друг друга, это пойдет на пользу корпоративной культуре, основанной на признании и служении, и покажет сотрудникам, что им стоит мыслить как собственники, а не наемные работники. Как объясняла мне Кэрри Лорено, в прошлом вице-президент Goldman Sachs, а ныне — руководитель по маркетингу в нашей Creative Lab и основатель сети ветеранов Google: «Когда я перешла в Google, то сразу по умолчанию стала доверять людям. В девяти случаях из десяти это отлично работает».

И что удивительно, несмотря на активное использование kudos, сотрудники не стали присуждать друг другу больше бонусов. Google упростила людям возможность выражать признание — и повысила коэффициент корпоративного счастья. Причем без лишних расходов.

Вознаграждайте неудачу, если она содержательна

И, наконец, важно вознаграждать за неудачу. Да, стимулы и цели важны; но акт осознанного риска сам по себе заслуживает награды, особенно если впереди маячит неудача. Иначе люди вообще перестанут рисковать.

СЕО компании Honeywell Дэвид Коут сказал в интервью корреспонденту New York Times Адаму Брайанту: «Главный урок, который я усвоил [плавая на рыболовецком судне, когда мне было 23 года], был таков: тяжелый труд не всегда оплачивается».

Если работаешь не там, где надо, то неважно, сколько усилий ты тратишь: все равно это ничего не меняет¹⁸⁵. Даже лучшие из нас порой терпят провал. Важно, как вы на него реагируете.

Система Google Wave была заявлена 27 мая 2009 г. и выпущена для пользователей в сентябре. Это был результат усилий выдающейся команды, трудившейся годами над созданием продукта, который должен был заменить электронную почту, текстовые сервисы и видеочаты, предложив кардинально новый способ интерактивного онлайн-взаимодействия.

Сайт технических новостей Mashable описывал Google Wave как «крупнейший вывод на рынок нового продукта в истории Google»¹⁸⁶. Итак, какими же конкурентными преимуществами обладал этот продукт?



Вид Google Wave в 2009 г. и его инновационный интерфейс © Google, Inc.

- Он работал в режиме реального времени. В отличие практически от всех аналогов, в том числе действующих сейчас, он давал возможность наблюдать за появлением комментариев и развитием бесед сразу, как только люди начинали печатать их. А если вы позже входили в «волну», то могли проиграть в записи всю беседу в развитии, как если бы сами в ней участвовали.
- Это была платформа. В отличие от большинства приложений электронной почты или интернет-чатов допускалось создавать приложения в верхней части платформы Wave. Можно было добавлять медийные вставки, разрабатывать игры и делать практически все, что сегодня позволяет большинство соцсетей.
- Это был бесплатный сервис. Программный код был открыт всем и мог быть модифицирован и улучшен.
- Продукт имел функцию перетаскивания. Теперь она распространена повсеместно, но Wave стал одним из первых сетевых продуктов, дающих пользователям возможность делиться файлами и изображениями, просто перетаскивая их на экран.
- У него имелись роботы. Роботы! Можно было создавать автоматические агенты, которые общались с вами заранее предустановленным способом. Например, сделать робота, который выводил на экран цену на акции в режиме реального времени каждый раз при упоминании названия компании.

И все же этот продукт с треском провалился 4 августа 2010 г. примерно

И все же этот продукт с треском провалился. 1 августа 2010 г., примерно через год после выпуска, мы объявили, что прекращаем работу Wave. На подходе были новые усовершенствования, имелось небольшое сообщество страстных поклонников Wave, но темпы внедрения замедлялись, и руководство решило свернуть программу. Позже продукт Wave был передан Apache Software Foundation¹⁸⁷ — некоммерческой организации, которая разрабатывает и распространяет бесплатное ПО с открытым кодом. Некоторые инновационные разработки для Wave (например, одновременное редактирование в режиме реального времени) стали неотъемлемой частью других продуктов.

Помимо разработки инновационных продуктов команда Wave сама по себе была экспериментом по управлению. Мы хотели понять, влияют ли на достижение успеха такие управленческие мероприятия, как установка промежуточных этапов проекта и разрешение командам присуждать награды по типу IPO ради достижения соответствующих целей.

Команда Wave предпочла отказаться от принятых в Google наград в виде бонусов и акций ради возможности получить в будущем гораздо больше. Они работали два года над созданием продукта, проводя бесчисленные часы в попытках трансформировать принцип онлайн-взаимодействия. Они взяли на себя громадный осознанный риск. И проиграли.

За это мы вознаградили их.

В каком-то смысле это было самое разумное. Мы хотели убедить людей в том, что факт принятия на себя большого риска не повлечет наказания.

Конечно, команда не получила выдающейся награды, которая следовала бы им в случае, если бы продукт имел выдающийся успех (а мы на него рассчитывали). Но мы дали понять, что люди не будут ущемлены в финансовом отношении только потому, что отказались от обычного вознаграждения Google. Они получили меньше, чем надеялись, но больше, чем ожидали с учетом обстоятельств.

Все вроде обошлось неплохо, но не совсем. Лидер уволился, а вместе с ним и несколько других членов команды. Пропасть между тем, на что они надеялись, и тем, что вышло, оказалась слишком глубока. Наша финансовая поддержка помогла залечить раны многих — но не всех. И тем не менее многие члены команды остались в Google и продолжили создавать замечательные вещи. Главный урок заключался в том, что вознаграждение за талантливую неудачу жизненно важно в деле поддержания культуры разумного риска.

Крис Аргирис, почетный профессор Гарвардской школы бизнеса, в 1971 г. написал чудесную статью¹⁸⁸, где проанализировал достижения выпускников этого учебного заведения через 10 лет после его окончания. В общем и целом все они задержались на среднем уровне управленческой иерархии, хотя надеялись стать главами корпораций и флагманами индустрии. Что же произошло?

Аргирис обнаружил: когда на пути встречается препятствие (что неизбежно), способность к познанию нового дает сбой.

Более того, как раз те представители организации, которые, по мнению многих, должны быть в этом деле лучшими, на самом деле далеки от идеала. Я говорю о высокообразованных, способных, преданных делу профессионалах, которые занимают высшие руководящие посты в современной корпорации... *Проще говоря, многие профессионалы почти всегда добиваются успеха в том, что делают, и именно поэтому редко терпят поражение. Но именно поэтому они не знают, как извлекать из него уроки.* Они начинают защищаться, отвергают критику и стараются возложить вину на всех и каждого, только не на себя. Коротко говоря, их способность к обучению дает сбой именно тогда, когда они более всего нуждаются в ней¹⁸⁹. (Курсив мой. — Л. Б.)

Пару лет спустя после Wave Джефф Хубер возглавил нашу команду инженеров по рекламным объявлениям. Его политика была такова: каждый заметный недочет или ошибка становились предметом обязательного коллективного обсуждения на совещании под названием «Какие уроки мы извлекли?». Он хотел, чтобы плохие новости доводились до общего сведения так же открыто, как и хорошие; чтобы и он, и другие лидеры были в курсе происходящего; чтобы все и всегда помнили, как важно учиться на собственных ошибках.

На одном совещании инженер понуро признался: «Джефф, я сделал ошибку в строке кода, и это стоило нам миллиона долларов прибыли». Обсудив с командой постпрограммы и настройки, Джефф в заключение задал вопрос: «Как вы думаете, урок, который мы извлекли, стоит миллиона долларов?» — «Да». — «Ну, тогда все за работу»¹⁹⁰.

Подобный подход работает и в других случаях. Государственная школа в районе Сан-Франциско — чартерная школа Буллис в Лос-Альтос — применяет его в преподавании математики. Если ученик ошибается в ответе на какой-то вопрос теста, то может попробовать еще раз за половинный балл. Директор этой школы Ванни Херси сказал мне: «У нас смышленные дети, но в жизни каждому из них время от времени придется преодолевать препятствия. Очень важно, чтобы они изучали геометрию, начальную и высшую алгебру, но ничуть не менее важно, чтобы они умели справляться с неудачами, пытаясь снова, а не сдаваясь». В 2012/2013 учебном году Буллис заняла третье место по успеваемости из всех средних школ Калифорнии¹⁹¹.

Ваш акт веры: как применить четыре принципа на практике

Приготовьтесь: вас могут ослепить своим блеском поистине космические цифры оплаты, и я знаю, что в земной юдоли они практически недостижимы¹⁸⁴. Честно говоря, и в Google они вовсе не типичны — разве только когда нужно бороться за блистательные кадры на одном из самых конкурентных мировых рынков талантов.

И все же принцип распределения результативности по экспоненте выполнялся почти везде, где мне доводилось работать, будь то государственная школа, благотворительная организация, ресторан или консалтинговая компания. В любой среде встречались люди, показывающие гораздо лучшие результаты,

чем можно было ожидать исходя из обычных гауссовых кривых управления производительностью. И эти выдающиеся люди были явно, очевидно и намного лучше остальных. Учителя, каждый год получающие призы; сборщики пожертвований, собирающие средств в три раза больше остальных; официанты, каждый божий вечер получающие (с ума сойти!) чаевых в два раза больше, чем я. И им всегда платили «по справедливости»; иными словами, они не имели возможности заработать сильно больше середнячков, потому что те могли бы и обидеться. А истина заключалась в том, что все мы видели, насколько лучше других они работают и насколько больше заслуживают. Если ваш лучший сотрудник стоит десяти середнячков, то вы обязаны платить ему «не по справедливости». Иначе вы просто провоцируете его подать заявление об уходе.

В то же время, раздавая награды, старайтесь сделать упор на материальных дарах, а не звонкой монете. Люди в целом не склонны представлять свой жизненный путь в виде дорожки из чеков на зарплату. Запоминаются беседы, обеды, совместные мероприятия в кругу друзей и коллег. Отмечайте успех событиями, а не долларами.

Доверяйте людям — позволяйте им вознаграждать друг друга. Это могут быть kudos, добрые слова, небольшие призы. Купон на посещение местной кофейни или бутылка вина, которую вы пошлете всё понимающей супруге в благодарность за то, что допоздна задержали на работе ее благоверного. Подарите людям свободу заботиться друг о друге.

Если они замахнутся на звезды, а дотянутся только до Луны, — не слишком сильно их ругайте. Облегчите боль неудачи, позволив учиться.

Ларри часто говорит: «Если ваша цель амбициозна и достаточно безумна, даже неудача — уже достижение».

Правила работы... чтобы платить не по справедливости

- Сделайте глубокий вдох — и платите несправедливо. Обеспечьте широкий диапазон оплаты согласно закону распределения по экспоненте.
- Отмечать нужно достижения, а не вознаграждения.
- Пусть выражать любовь станет легче.
- Вознаграждайте неудачу, если она помогла чему-то научиться.

Лучшее всегда бесплатно (ну, или почти)

Большинство кадровых программ Google может повторить любая компания

Люди способны обходиться и без компаний. Ведь обходились же тысячелетиями? А вот компании без людей существовать не могут. В экономически сложные времена мы упускаем из виду этот факт. Компании сражаются за маржу прибыли и стараются не упустить возможностей, при этом урезая число рабочих часов и размеры вознаграждения. Люди берутся за любую работу, какую могут найти. И она становится унылой. А потом компании удивляются, когда экономика идет вверх, а количество толкового персонала — вниз.

Наши основатели подходят к делу иначе. Вот выдержка из их письма к IPO 2004 г.

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 будьте уверены — мы будем 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. (Курсив мой. — Л. Б.)

Мы расширяли кадровые программы, и я с удовольствием отмечал, что излюбленные гуглерами программы не требовали запредельных затрат. Отчасти дело в том, что времена, когда люди больше всего нуждаются в поддержке работодателя, приходят и уходят. Отчасти в том, что новые программы — в основном способ сказать «да» идеям самих работников.

Большинство полагает, что Google тратит кучу денег на то, чтобы дать сотрудникам нечто особенное. Если не брать в расчет наши кафе и корпоративные автобусы-челноки — ничего такого^[85]. Большинство программ, которые мы проводим, чтобы порадовать гуглеров и позаботиться о них, ничего не стоят. Ну, или почти ничего. И большинство из них способна внедрить у себя почти любая компания. Знаете, что поразительно? Все больше компаний перестают ломать голову, изобретая свои. Достаточно воображения и воли к действию.

С помощью кадровых программ мы достигаем трех целей: эффективность, сообщество, инновация. Каждая из них способствует достижению минимум одной из этих целей, а зачастую — нескольких.

Повышайте эффективность профессиональной и личной жизни

Большинство компаний требует от сотрудников эффективности. И Google — не исключение. Как вы, должно быть, уже догадались, мы измеряем все. Мы тщательно мониторим эффективность использования наших информационных центров, качество компьютерных кодов, результаты продаж, транспортные расходы и вообще все. А еще мы хотим, чтобы личная жизнь сотрудников протекала эффективно. Гуглеры трудятся не покладая рук, а ведь ничто так не гасит творческий порыв, как ситуация, когда вы приходите домой в конце утомительной рабочей недели, чтобы погрузиться в нескончаемую рутину. И чтобы облегчить людям жизнь, мы предлагаем некоторые услуги на рабочем месте. Среди них:

- банкоматы;
- ремонт велосипедов;
- автомойки с заменой масла;
- химчистки, где гуглеры могут оставить вещи в контейнерах и забрать через несколько дней;
- доставка фермерских натуральных продуктов и мяса;
- ярмарки выходного дня, когда торговцы приезжают со своими товарами к нам в офисы;
- мобильные парикмахерские и салоны красоты, которые приезжают в огромных автобусах, оборудованных специальными креслами;
- передвижные библиотеки — эту услугу предоставляют многие города, где у нас есть офисы.

Это ничего не стоит компании, потому что мы предпринимателям ничего не платим. Они сами с готовностью предоставляют свои услуги и просят только разрешения приехать к нам на объект. Их работа оплачивается гуглерами (хотя иногда нам удается оговорить для себя скидки за коллективную услугу). Бывает, что Google сама организует предоставление услуг, например доставку бакалейных товаров.

И все это несложно. Один из гуглеров нашего офиса в Чикаго обратился к владелице местного маникюрного салона с вопросом, не хочет ли она каждую неделю устраивать мини-салон в конференц-зале, чтобы сотрудники могли прямо в офисе делать маникюр и педикюр. Теперь это происходит постоянно, всем руководят гуглеры, а компании это обходится в кофе для маникюриши. От нас требовалась только корпоративная культура, в которой гуглеры знают, что им разрешено предлагать новые программы и строить рабочую среду по своему вкусу.

Есть услуги, которые стоят компании денег, но суммы умеренные, а эффект для гуглеров грандиозный. Например, тем, кто ездит на работу на велосипеде или общественном транспорте, мы предоставляем электромобили на случай,

если им нужно забрать заказ в магазине или встретить друга в аэропорту. Также есть административная группа из пяти человек, в задачи которых входит поддержка более 50 тыс. наших сотрудников; она поможет спланировать поездку, найти сантехника или мастера на все руки, заказать цветы и подарки и вообще сделает все, чтобы сэкономить гуглерам час-другой.

Скажу абсолютно честно: такие расходы Google себе позволить может; мы довольно крупная компания, и оплата нескольких администраторов или транспортных средств (стоимость которых с годами снижается) не пробьет глубокую брешь в нашем бюджете. Но у нас еще есть онлайн-доски объявлений (которые тоже легко взять на вооружение), где люди обмениваются сведениями о местных услугах, например водопроводчиков, дают рекомендации о частных уроках и сообщают о местных распродажах. А если у вас в компании 50–100 человек — это уже потенциальный рынок услуг. Так что смело начинайте договариваться о скидках с местными предпринимателями.

Сообщество Google и сопредельных территорий

Чувство общности помогает людям добиваться лучших результатов ничуть не менее, чем эффективное расходование времени за счет устранения мелких проблем и сторонних забот. Пока наша компания росла, мы боролись за поддержание чувства общности с тех пор, когда гуглеров насчитывалась всего горстка. Теперь само понятие «сообщество Google» расширилось и включает наших детей, супругов, партнеров, родителей и даже дедушек с бабушками. Сейчас многие компании устраивают «День открытых дверей для детей» — а мы это делали годами. В 2012 г. Google провела первый ежегодный «День открытых дверей для родителей». В офисе в Маунтин-Вью мы приняли свыше 2000 родителей наших сотрудников, а в Нью-Йорке — больше 500. Каждый такой день начинается с приветствия, а затем гостям рассказывают о будущем, которое мы строим, либо предлагают изучить историю Google. Как-то раз Омид Кордестани, отец-основатель нашего отдела продаж, рассказывал, какой путь прошла компания с тех пор, как в ней работали 10 человек, до того времени, когда сотрудников стало 20 тыс. В другой раз старший вице-президент по исследованиям Амит Сингхал вспоминал, как, еще будучи ребенком и живя в Индии, он смотрел, как капитан Кирк в сериале «Звездный путь» управляет своим компьютером с помощью голоса, и как это поразительно, что теперь приложение Google Now дало ему возможность делать то же. Остаток дня заполнен демонстрациями продуктов. Родители сотрудников могут испробовать самодвижущиеся автомобили, зайти в кабинку 6 м высотой, где вокруг них будет разворачиваться панорама Google Earth, или прогуляться по территории, а потом поприсутствовать на специальной встрече «Слава богу, уже пятница» с участием Ларри и нашего руководства. Теперь мы проводим такие дни более чем в 19

офисах, включая Пекин, Колумбию, Хайфу, Токио, Лондон, Нью-Йорк, и каждый год это число растет.

Задача «Дня открытых дверей для родителей» не в том, чтобы повеселить родителей, которые продолжают трястись над своими уже вполне взрослыми детками. Нет, это наш шанс сказать им «спасибо» и расширить гугловскую семью. Неудивительно, что наши родители очень гордятся нами. Поражает другое: большинство из них раньше представления не имели, чем мы зарабатываем себе на жизнь. И нам греет душу возможность помочь им оценить по достоинству плоды трудов их детей, даже если отпрыскам уже за 50. Меня десятки раз останавливали родители и со слезами на глазах говорили, как они рады получить возможность побыть рядом с детьми, как благодарны, что им выражают признательность за то, что вырастили таких удивительных детей. Гуглеры тоже были в восторге. Том Джонсон писал: «Каждый раз, когда я вспоминаю, как показывал [моей маме] компанию, где я так рад работать, и видел, как счастлива она была возможности побыть со мной вместе, я улыбаюсь».

Это был для меня самый счастливый день из всех дней в Google.

Мы также стремимся укреплять корпоративное сообщество. Как упоминалось в главе 2, во время встреч «Слава богу, уже пятница» самое важное место отводится вопросам и ответам. Каждый гуглер может спросить о чем угодно — от «Почему мое рабочее кресло такое неудобное?» до «А достаточно ли мы уделяем внимания проблеме защиты персональных данных наших пользователей?» Мы устраиваем мероприятия вроде показов gTalent, когда вы вдруг узнаете, что менеджер по продажам — еще и чемпион в вольтижировке (это акробатические упражнения на скачущей лошади!), а инженер — чемпион США по бальным танцам, или Random Lunches («Обед вслепую»), где людей усаживают за стол вместе с незнакомыми гуглерами, чтобы познакомить за совместным обедом. Все это нетрудно организовать, а огромная компания начинает казаться меньше и уютнее. Все эти программы почти ничего не стоят, кроме времени, потраченного на их обдумывание (хотя иногда мы предлагаем закуски и напитки).

У нас есть более 2000 списков рассылки^[86], групп и клубов Google, от клубов по езде на моноциклах и жонглированию (кажется, нечто подобное должно быть в любой технологической компании) до книжных клубов, кружков по финансовому планированию. Есть даже группа, которой дали шуточное имя «Бойцовский клуб» в честь фильма с Брэдом Питтом. На самом деле они ни с кем не сражаются. Просто один остряк как-то подумал: уж если вы собираетесь организовывать клубы, среди них обязательно должен быть бойцовский. (Я, пожалуй, промолчу...) Среди наших клубов особого упоминания заслуживают группы кадровых ресурсов (Employee Resource Groups). Сегодня у нас их более 20, и во многих приветствуются члены со всего мира. Вот несколько примеров.

- Сеть американцев индийского происхождения.

- Азиатская сеть гуглеров.
- Сеть чернокожих гуглеров.
- «Гейглеры» (занимается проблемами лесбиянок, геев, трансгендеров и бисексуалов).
- Женщины-инженеры Google.
- «Гуглеры с сединой» («Грейглеры») — для пожилых гуглеров.
- Сеть гуглеров-испанцев.
- Сеть людей с ограниченными возможностями.
- Сеть для людей с особыми потребностями (в том числе аутизм, СДВГ (синдром дефицита внимания с гиперактивностью) и слепота).
- VetNet (Сеть для ветеранов).
- Women® Google (Женский Google).

Более 10 лет назад я обратил внимание, что в издательстве Time Inc. имелись собственные варианты подобных образований. Одним из них был Азиатско-американский клуб. Его члены раздавали флаеры, где всех сотрудников компании приглашали на занятия по фэн-шуй. Меня тогда это заинтересовало, поскольку раньше такие группы занимались обслуживанием только собственных сообществ и никогда не налаживали связи между разными командами.

В Google разные клубы и группы тоже проводят совместные мероприятия. Любой гуглер может вступить в любую группу. В офисах, слишком маленьких для того, чтобы там можно было создать специальные группы VetNet или «Грейглеров», есть многочисленные отделения, где собираются члены всех групп. Проводятся серии конференций и мероприятий Sum of Google, от обедов вскладчину и киновечеринок до собеседований о карьере и волонтерских проектов. Идея в том, что у многих групп есть точки соприкосновения вне компании.

Среди других групп, достойных упоминания, 52 наших культурных клуба, которые кроме укрепления нашей корпоративной культуры на местах организуют мероприятия, чтобы свести гуглеров и углубить связи с миром за пределами компании. Вот несколько свежих примеров программ, которые реализуют наши группы сотрудников, волонтеры и культурные клубы.

- В 2014 г. почти 2000 гуглеров приняли участие в «маршах гордости» в США и еще сотни — в маршах в Хайдарабаде, Сан-Паулу, Сеуле, Токио, Мехико, Париже и Гамбурге.
- Сеть гуглеров-испанцев устроила «День семейного здоровья» в Маунтин-Вью. Более 300 местных семей с низким уровнем доходов были приглашены к нам на территорию комплекса, чтобы узнать много нового о технологиях, здоровом образе жизни и правильном питании. Доктора и диетологи с готовностью давали медицинские советы и рекомендации по постоянной поддержке.
- Сеть чернокожих гуглеров проводит ежегодные поездки с просветительской целью. В 2014 г. 35 членов группы из семи офисов

провели в Чикаго трехдневную просветительскую кампанию по вопросам развития малого бизнеса среди представителей этнических меньшинств, развития карьеры и общественного партнерства. Им удалось привлечь 30 мелких предпринимателей из числа меньшинств и устроить для них в шести местах «офисные блицчасы», где предприниматели могли обратиться к мозговому арсеналу гуглеров и задать любые вопросы, от маркетинга в соцсетях до создания сайтов. Сеть чернокожих гуглеров также приняла в чикагском офисе Google более 40 учеников начальной и средней школы, включая молодежь из группы риска. Для ребят устроили экскурсию по офису, презентации на тему разнообразия возможностей в сфере компьютерных технологий, а также позволили поработать с Blockly — графической средой программирования с веб-интерфейсом.

- Каждый месяц гуглеры проводят два дня в Сингапуре, где занимаются поддержкой подвергающихся насилию мужчин и женщин азиатского происхождения, которые потеряли работу или нуждаются в помощи, чтобы снова встать на ноги. Гуглеры учат начинающих предпринимателей, как пользоваться интернетом и продуктами Google, чтобы приобрести нужные навыки и уверенность и найти новую работу или начать бизнес у себя в стране.
- VetNet помогает ветеранам обрести новые навыки и найти работу по возвращении на «гражданку». Один из недавних примеров — Help a Hero Get Hired («Помоги герою найти работу»): семинар по составлению резюме, цель которого — облегчить ветеранам переход к гражданской жизни. В рамках Недели общественной деятельности GoogleServe-2013 VetNet провела 15 семинаров в 12 городах США.
- Чтобы помочь гуглеру, который ожидал операции по пересадке почки, офис в Амстердаме организовал мероприятие Pay to Pee Day («Помочился — заплати»). Суть такова: каждый раз, когда природа потребует своего, гуглеров просили внести немного денег на счет Датского фонда по пересадке почек.
- Гуглеры из Токио провели в своем городе аукцион «Кто хочет продать душу», чтобы собрать денег для пострадавших от цунами 2011 г. Гуглеры предлагали разные услуги, отвечавшие их глубинным духовным побуждениям: кто пек печенье с предсказаниями, кто давал консультации по написанию программных кодов, а кто-то даже организовал 700-километровый велопоход на север Японии. Для ликвидации последствий цунами было собрано 20 тыс. долларов.
- Гуглеры из Маунтин-Вью проводят занятия по компьютерной грамотности и английскому языку для наших уборщиков в рамках программы Through Education And Dialogue («Через образование к диалогу»).

- Мадридский офис в ответ на рекордную ситуацию с безработицей в Испании решил пожертвовать в течение 40 дней тонну продуктов питания, чтобы 7000 человек из числа нуждающихся могли получить горячее питание. Всего команда собрала 4 т продуктов, которые Google рассортировала и передала местной благотворительной организации Caritas.

А чтобы вы не думали о Google как о цирке на выезде вроде того, что описан в романе-антиутопии Дэйва Эггера «Сфера»¹⁹², никто не требует и не ожидает, чтобы гуглеры делали все это. Просто когда мы были школьниками, кто-то вступал в клубы, кто-то больше других любил поиграть, а кто-то всего лишь мечтал о собственном тихом местечке, где можно было спокойно заняться своими делами.

В главе 9 мы говорили о том, как Google решает проблему обучения. Но порой невозможно предсказать, к каким трудноопределимым, но мощным и позитивным последствиям приведут наши программы. В 2007 г. мы основали Лабораторию продвинутого лидерства (Advanced Leadership Lab) — трехдневную программу для высшего руководства, где намеренно собирали в одной группе совершенно разных людей: живущих в разных местах, выполняющих разные задачи, различных по гендерной, социальной и этнической принадлежности и стажу работы. Стейси Браун-Филпот, в то время директор нашего отдела продаж, которая была проживающим по месту службы предпринимателем в Google Ventures до того, как перейти на должность директора по производству в TaskRabbit, побывала на первой сессии. Через много лет мы с ней сравнили свои заметки о том, как интересно было создавать эту программу с нуля.

— Мне понравились люди, которых я там встретила. Я и подумать не могла, что у нас в компании было столько удивительных людей, занимающихся самыми разными вещами, — сказала мне Стейси.

— Ты продолжаешь общаться с кем-нибудь из них? — спросил я.

— Нет, ни с кем.

— Но...

— Знаю, это странно. Я никогда не испытывала потребности поддерживать с ними связь. Но я рада, что они есть.

Слова Стейси заставили меня вспомнить собственное детство и разговор между Винни-Пухом и его лучшим другом Пятачком из книги Александра Милна.

Пятачок чуточку приотстал и подобрался к Пуху сзади.

— Пух! — шепнул он.

— Что, Пятачок?

— Ничего, — сказал Пятачок и уцепился за лапку Пуха. — Я просто хотел быть поближе к тебе^[87].

Возможно, ценность всех этих сетей и групп заключается в том, что они есть и они здесь.

Стимулирование инноваций

Усилия в этом направлении не только увеличивают количество добра на планете, но и изменяют атмосферу у нас в компании. Когда люди собираются вместе не по обязательке, это стимулирует инновации — третья цель и задача наших программ. В списке товаров интернет-магазина Amazon числится 54 950 книг об инновациях, в которых излагается множество противоречащих друг другу теорий. Разумеется, Google практикует разные подходы, но самый значимый из них заключается в том, как мы используем систему поощрений и вообще сложившуюся в компании атмосферу для увеличения количества «моментов серендипности», или интуитивной прозорливости и счастливой способности к открытиям, которые служат искрой, разжигающей пламя творческого созидания.

Наш вице-президент по недвижимости и услугам на рабочем месте (Real Estate and Workplace Services) Дэвид Рэдклифф планирует наши кафетерии и сам устанавливает длину столиков в них, чтобы провоцировать «случайные столкновения» между людьми, которые могут стимулировать интересные беседы.

На этажах наших офисов много микрокухонь — комнаток, где можно перехватить кофейку, кусочки свежих фруктов или закуски и немного расслабиться. Часто гуглеры болтают и обмениваются записками за тарелкой с печеньем, шахматной доской или вокруг стола для игры в бильярд. Сергей сказал однажды: «Еда должна находиться от каждого гуглера не далее 60 м»; но истинная цель этих микрокухонь — та же, которой руководствовался Говард Шульц при создании Starbucks. Шульц считал необходимым наличие «третьего места» кроме дома и работы, где люди могли мы расслабиться, прийти в себя и пообщаться. Мы пытаемся делать то же, обеспечивая гуглерам место для встреч, которое и выглядит, и ощущается по-иному, а не как рабочий стол. А размещая микрокухни в стратегических точках, мы собираем людей из разных групп.



В офисах Google много микрокухонь. Вот эта особенно симпатичная © Google, Inc.

Часто микрокухни расположены на «территориальных границах» двух разных команд, чтобы люди пересекались друг с другом, как минимум могли приятно побеседовать. А может, их при этом озарит блестящая идея, чем еще порадовать наших пользователей, которая раньше никому не приходила в голову.

Рональд Берт, социолог из Чикагского университета, доказал, что инновации скорее возникают в структурных пустотах между социальными группами. Это могут быть пограничные области между бизнес-подразделениями, командами, которые обычно не взаимодействуют, или даже в конце конференции между людьми, которые чаще всего молчат. Берт прекрасно выразил эту идею: «Люди, стоящие у пустот социальной структуры, скорее подвержены риску озарения блестящими идеями»¹⁹³.

Люди, зажатые в тисках социальной группы, например бизнес-подразделения или команды, часто имеют схожие идеи и взгляды на проблему. Со временем творческий порыв угасает. Но та небольшая горстка, которая функционирует в среде наложения разных групповых пространств, как правило, лучше способна генерировать идеи. Часто эти идеи даже не оригинальны. Они — приложение мысли, высказанной одной группой, к ситуации другой.

Берт объясняет: «Обычное изображение творческого порыва — своего рода врожденный дар или героизм... Но творчество — скорее игра в импортно-экспортные операции. Это не игра в созидание... Отследить происхождение идеи — интересное академическое упражнение, но особого отношения к делу это не имеет... Вопрос в том, сможете ли вы реализовать идею, которая витает в воздухе и хорошо известна в одном месте, там, где люди смогут извлечь из нее пользу».

И такие ненавязчиво организованные точки соприкосновения — не единственный наш фокус. Мы стараемся постоянно подпитывать почву для проникновения в наши стены новых мышления и идей. Сотрудников побуждают организовывать открытые лекции Tech Talks и делиться результатами своих последних работ со всеми, кому это любопытно. Кроме того, мы привлекаем талантливых мыслителей из внешнего мира. Сьюзен Войцики и Шерил Сэндберг (в то время вице-президент по продажам, а ныне директор по производству Facebook) во многом способствовали формированию концептуальной основы этих лекций, используя свои связи и круги общения по интересам, чтобы привлечь в Google лекторов с докладами о лидерстве, женском вопросе и политике.

Сперва гуглеры самостоятельно ввели эти мероприятия в рамки более официальной программы в 2006 г., когда заметили, что все больше писателей приходят на встречи с членами наших книжных клубов. Волонтеры попросили приходящих к нам в гости авторов задержаться для беседы, и первым официальным гостем программы Authors@Google («Авторы в Google») стал не кто иной, как Малкольм Гладуэлл^[88].

Эти встречи переросли в ныне существующую программу под названием Talks at Google («Беседы в Google»): цикл лекций, в рамках которых писатели, ученые, бизнесмены, артисты, политики и другие люди, способные своим примером стимулировать мыслительную деятельность, приглашаются к нам в кампус, чтобы поделиться своими взглядами. При поддержке более 80 волонтеров, среди которых такие потрясающие люди, как Энн Фармер и Клифф Редекер, Google посетили более 2000 выступающих. Среди гостей — президенты Обама и Клинтон, Тина Фей, автор «Игры престолов» Джордж Мартин, Леди Гага, экономист Бертон Малкиель, Джина Дэвис, писательница Тони Моррисон, Джордж Сорос, пионер микрофинансирования Мухаммад Юнус, музыкант Questlove, писательница Энн Райс, Ноам Хомский, Дэвид Бэкхем и доктор Оз из известного телешоу. Более 1800 таких бесед было записано на видео, количество коллективных просмотров на YouTube превышает 36 млн^[89], количество последователей — более 154 тыс. Неплохо для горстки добровольцев, тратящих на это 20% рабочего времени. Энн формулирует главную цель этой деятельности как «привлечение творческих идей извне, внедрение их в среду увлеченных гуглеров и распространение бесед среди миллиардов пользователей Google во всем мире. Как сказал бы Малкольм, мы хотим соединять людей».

Добавьте десятки еженедельных Tech Talks на внутренние темы Google. Наши гости и беседы с ними создают атмосферу постоянной бурлящей креативности и мотивации, позволяя людям отвлечься от рутины и подзарядить «батарейки воображения».

Программа такого масштаба может показаться неподъемной для небольшой компании. Но и мы когда-то начинали с малого, и это малое, за небольшими отличиями, может себе позволить любая организация. Не каждая компания

может привлечь Ноама Хомского, но каждая может позвонить в местный колледж и попросить профессора литературы прочесть лекцию о Дэвиде Уоллесе, или пригласить струнный квартет исполнить что-нибудь в обеденный перерыв, или попросить кого-нибудь показать, как при помощи метода Александера снять боль в спине на рабочем месте. И все это не будет ничего стоить.

Зато все это может принести выгоды. Снова дадим слово Энн Фармер.

Я провела беседу о медитации и психологической вовлеченности с участием Джона Кабат-Зинна, и ее запись посмотрели, по последним данным, 1,8 млн человек. Один из зрителей написал мне по электронной почте, что это видео спасло ему жизнь. Он собирался совершить самоубийство. На это видео он натолкнулся случайно... и стал практиковать психологическую вовлеченность. Он избавился от депрессии, вылез из наркомании, нашел любимую работу, получил шесть повышений за шесть лет, а теперь у него есть отношения, которые его полностью удовлетворяют. Через шесть лет после просмотра видео он написал мне, чтобы сообщить об этом.

Найдите способ сказать «да»

Стимулирующая деятельность прекрасна. Но когда же, спросите вы, наши люди работают?

Да, правда: если бы один человек попытался принять участие во всем вышеперечисленном, на это ушел бы рабочий день целиком. На деле никто не пользуется всеми услугами и не ходит на все встречи и никто не уделяет этому 20% рабочего времени каждый день. Я никогда не пользовался нашей химчисткой, но есть такие, кто делает это каждую неделю. Я постоянно стригусь в наших передвижных парикмахерских: Макс и Кван — замечательные мастера¹⁹⁴, 25 минут — и я снова на рабочем месте.

В каком-то смысле это напоминает поход в торговый центр. Под его крышей находится много магазинов, куда вы никогда не заходите. Но каждый найдет там все, что ему нужно.

Некоторые льготные программы Google © Google, Inc.

Программа	Затраты для Google	Затраты для гуглеров	Выгода для Google и гуглеров
Банкоматы	Никаких	Никаких	Эффективность
Bureaucracy Busters («Охотники за бюрократами»)	Никаких	Никаких	Эффективность
gTalentShow	Никаких	Никаких	Общность
Ярмарки выходного дня	Никаких	Никаких	Эффективность
Передвижные библиотеки	Никаких	Никаких	Эффективность
«Обед вслепую»	Никаких	Никаких	Общность, инновация
«Слава богу, сегодня пятница»	Никаких	Никаких	Общность
Ремонт велосипедов	Никаких	Да	Эффективность
Автомойки с заменой масла	Никаких	Да	Эффективность
Химчистка	Никаких	Да	Эффективность

Парихмахерские и салоны красоты	Никаких	Да	Эффективность
Доставка натуральных продуктов	Никаких	Да	Эффективность
Консьерж-услуги	Незначительные	Никаких	Эффективность
Культурные клубы	Незначительные	Никаких	Общность
Группы кадровых ресурсов	Незначительные	Никаких	Правильно; общность; инновации
Равенство в поощрениях	Незначительные	Никаких	Правильно
gCareer (программа возврата на работу)	Незначительные	Никаких	Правильно; эффективность
Массажные кресла	Незначительные	Никаких	Эффективность
Слип-модули	Незначительные	Никаких	Эффективность
Прачечные в офисе	Незначительные	Никаких	Эффективность
Дни открытых дверей для детей	Незначительные	Никаких	Общность
Дни открытых дверей для родителей	Незначительные	Никаких	Общность
Лекции © Google	Незначительные	Никаких	Инновации
Аренда электромобилей	Скромные	Никаких	Эффективность
Массаж	Скромные	Да	Эффективность
Бесплатное питание	Высокие	Никаких	Общность, инновации
Корпоративные автобусы	Высокие	Никаких	Эффективность
Субсидии на уход за детьми	Высокие	Да	Эффективность

Почти все, что мы делаем, не стоит нам почти ничего. Все эти программы служат поддержанию эффективности, общности и инноваций. Кто-то может возразить, что это своего рода золотая клетка, трюк, чтобы заставить гуглеров работать больше и дольше. Но тот, кто это заявляет, абсолютно не понимает ни наших мотивов, ни того, как именно делается работа в компаниях, подобных нашей.

Знаете, почему я не нагружаю вас статистикой по экономической эффективности бесплатных прачечных в офисах? Да потому, что мне вообще-то все равно. Я помню всю эту мороку на заре своей карьеры, когда нужно было откладывать четвертаки и таскать коробки со стиральным порошком вверх-вниз по лестнице из квартиры в подвал, где стояли стиральные машины, а потом часами торчать возле них, чтобы никто не стащил мои шмотки. Крайне утомительно. Почему бы не поставить несколько стиральных машин и коробок с порошком в пустующем помещении нашего здания и тем самым хоть чуточку облегчить себе жизнь? Почему бы не пригласить лекторов в свой офис? Я сам обожаю эти лекции. А когда к нам приехал доктор Оз, Эрик (в то время наш CEO) и я пригласили его поучаствовать в совещании нашего руководства... но не раньше, чем он подписал по меньшей мере 300 книг для поклонников из числа гуглеров.

А главное, Google — не ловушка со сладкой приманкой, чтобы заманить людей проводить в офисе целые дни в усердных трудах. Почему мы должны подсчитывать, сколько времени люди работают, если результат хорош? Место

работы на самом деле тоже ничего не значит. Да, необходимо, чтобы команды собирались вместе, и на мозговых штурмах возникают замечательные идеи и партнерства. Но почему я должен требовать, чтобы люди сидели в офисе с девяти до пяти? Назовите хоть одну причину, по которой им нужно прибегать на работу спозаранку. Или оставаться допоздна. Люди должны приходить и уходить, когда им удобно. Гуглеры так и делают. Многие инженеры не появляются на месте до десяти утра, а то и дольше. Но после того, как они расходятся по домам, начинается новый всплеск вечерней сетевой активности, когда наши ребята влезают в интернет. И не наше дело указывать людям, когда им стоит проявлять творческий подход.

Может, мы так обхаживаем гуглеров, что они никогда не смотрели на сторону? Сомневаюсь. Мы изучаем статистику уходов, и никто ни разу не заявил, что остается в компании только из-за льгот или пришел только по этой причине. Здесь нет особого секрета. Мы делаем все это, потому что это (обычно) просто, оправдывает себя и правильно.

Но верно ли утверждать, что это может любая компания?

Не забывайте, что большинство программ бесплатны. Достаточно, чтобы кто-нибудь в вашей компании нашел предпринимателя, который пожелает продавать свои товары вашим сотрудникам, организовал обед для сотрудников, пригласил лектора с докладом. И все в плюсе.

Некоторые программы, ранее относившиеся к числу эзотерических, теперь становятся обычным делом. В Yahoo есть программа PB&J (Process, Bureaucracy & Jams, или Процесс, бюрократия и помехи)¹⁹⁵, которая во многом напоминает «Охотников за бюрократами». В Twitter, Facebook и Yahoo есть свои варианты «Слава богу, сегодня пятница». Идея собраний коллектива, конечно, придумана не Google, но как же здорово наблюдать, что разрушающий все барьеры принцип «задай любой вопрос и получи ответ» распространяется на все большее число компаний. Тот же автобус-парикмахерская, что приезжает в Google по понедельникам, обслуживает Yahoo по вторникам. Свой первый «День открытых дверей для родителей» Dropbox провела в 2013 г.; позже LinkedIn объявила 7 ноября таким днем, и более 60 сотрудников привели своих родителей в офис в Нью-Йорке¹⁹⁶. Во всех компаниях индустрии совершенствуются программы материнства. А офисные кафетерии — теперь норма для Кремниевой долины.

Но эти программы распространены в основном только там. Для тех, кто подумывает об аналогичных программах у себя, приведу несколько причин, почему в других организациях уникальные программы не сыплются на людей как из рога изобилия.

Во-первых, из-за ложной предпосылки об их затратности. Это неверно. Да, порой имеются минимальные издержки (время, потраченное на участие в группах кадровых ресурсов, — это время, отнятое у «рабочего процесса»), но на практике оно более чем окупается за счет довольных работников, которые надолго останутся в вашей компании.

Во-вторых, из страха, что сотрудники будут это принимать как должное. «Если мы организуем предоставление услуг маникюрного салона в офисе, а потом отменим программу, разве сотрудники не будут недовольны?» Риск есть, но мы заранее оповещаем людей, что программа реализуется в тестовом режиме и будет продолжена, только если докажет свою практичность.

В-третьих, менеджеры могут побояться, что у сотрудников возникнут завышенные ожидания. Если сегодня мы сделаем вот это, завтра они захотят вон то. И опять же можно обсудить проблему открыто до того, как она возникнет. Например, когда мы разрабатывали Google Shopping Express — программу, в рамках которой пользователи могут делать заказы в местных магазинах с доставкой продуктов в тот же день, — мы выдали гуглерам по 25 долларов на пробу. Пока сервис развивался, мы периодически выдавали гуглерам еще по 25 долларов. И каждый раз мы разъясняли, что это тестовый режим, чтобы никто не ожидал каждый месяц по 25 долларов на свои нужды. И когда тесты закончились, никто не жаловался.

В-четвертых и, возможно, в-главных: очень трудно сказать «да». Если сотрудник просит разрешения пригласить в офис лектора со стороны, подумайте о риске! Тот может сказать что-нибудь невежливое, его лекция может оказаться тратой времени, у нас нет помещения, мы слишком заняты, и самый коварный аргумент: «А что если я скажу “да”, но что-то пойдет не так и у меня будут проблемы?» Так просто найти доводы, чтобы ответить «нет». Но этот ответ неверен, потому что тем самым вы лишаете сотрудника и права голоса, и шанса узнать что-то новое.

Найдите способ сказать «да».

Сотрудники в награду наполняют вашу компанию жизнью, радостью и атмосферой для продуктивного труда.

У нас есть сотрудник по имени Гопи Каллаил. Он работает в отделе продаж, но вдобавок он музыкант, исполнитель киртанов: своего рода антифонных песнопений, принятых в ряде индийских религиозных традиций. Он подарил мне компакт-диск со своими композициями, а получив от меня благодарность, ответил так.

Всегда пожалуйста, Ласло. Наслаждайся и дай мне знать, если эта музыка задевает струны в твоей душе и помогает в работе. В прошлый понедельник мы слушали живую музыку в исполнении группы путешествующих музыкантов — киртаньясов. Они играли акустический сет вживую в Чарльстон-парке, а моя понедельничная группа йоглеров [это гуглеры, которые практикуют йогу] занималась рядом у водного каскада. Гуглеры были в восторге. Еще одна крутая программа «Оптимизируй свою жизнь», организованная самими гуглерами, все естественно и бесплатно. В этом секрет нашей культуры. Многие в ней идет от самых корней. Зрители сами руководят цирком.

Будьте рядом, когда в вас особенно нуждаются

Должен признаться: не все, что мы делаем, подпадает под определение эффективности, общности и инноваций. Некоторые программы существуют

исключительно из-за того, что украшают жизнь гуглеров. Они просто кажутся хорошей идеей и верным поступком в тот момент, когда мы их внедряем.

Например, один из самых тяжелых, но непреложных фактов нашего бытия состоит в том, что рано или поздно половине из нас придется пережить смерть близкого человека. Это ужасное, тяжелое время, и ничего тут не попишешь; все бывает еще трагичнее, когда смерть приходит неожиданно. Почти каждая компания предлагает сотрудникам страхование жизни, но его всегда недостаточно.

Каждый раз в таких ситуациях мы пытались изыскать способ помочь супругу или супруге почившего гуглера. В 2011 г. мы решили, что если печальное событие произойдет, то оставшемуся в живых должна сразу же быть выплачена стоимость необеспеченных акций почившего гуглера. Также было решено отдавать 50% оклада вдовцу или вдове в течение 10 лет. Если у умершего остались дети, семья будет получать дополнительные 1000 долларов ежемесячно до достижения ими 19-летнего возраста, если это студенты — до 23 лет.

Об этих решениях мы не сообщили никому, даже гуглерам. Объяви мы о таком, начался бы кошмар. Мы не рассматривали наше решение как способ привлечь или удержать сотрудников. Никакой деловой выгоды тут не было. Просто это было правильно.

Восемнадцать месяцев спустя я понял, что совершил ошибку. Корреспондент журнала Forbes Меган Кассерли брала у меня интервью, и я нечаянно проговорился о том, что мы ввели такую льготу. Журналистка немедленно увидела, как это обыграть, и вскоре вышла статья с говорящим названием «Вот что происходит с сотрудниками Google после смерти»¹⁹⁷. Реакция была ошеломительной: в первые же дни статью прочли почти 0,5 млн человек.

Слово вылетело, уже не поймаешь. На меня тут же посыпались письма от коллег из других компаний. Главный вопрос звучал так: «Наверное, это обходится в кучу денег?»

Отнюдь. Пока что расходы составляют примерно 0,1% общей платежной ведомости. Иначе говоря, средняя компания США тратит 4% в год на повышение заработной платы: примерно 3% на повышение жалованья и 1% — на повышение по службе. Спросите любого работника, что бы он предпочел — подобную программу и повышение оклада на 2,9% или только повышение на 3%. Готов держать пари, что он предпочтет программу.

В 2012 г. наша команда по льготам получила анонимное послание от одного из гуглеров. Вот что там было.

Я перенес онкологическое заболевание и каждые полгода должен проходить обследование, чтобы убедиться, что болезнь не вернулась. Никто не знает, когда все может снова стать плохо. Но неизбежно начинаешь думать, что делать, если так случится. И каждый раз, пока аппарат меня сканирует, я мысленно пишу и переписываю письмо к Ларри, где прошу, чтобы мои акции по-прежнему отдавали моей семье, даже если я умру.

Когда я получил ваше сообщение о новой системе страхования жизни, я расплакался. Не проходит и дня, чтобы я не возносил хвалу нашей компании, которая делает для меня столько важного. Эта

страховка — один из таких примеров, и это еще один пункт в очень длинном списке причин, почему я горжусь работой в Google.

Через две недели после того, как вы объявили о новой льготе, я получил результаты обследования. И больше никаких писем в голову не составляю.

Не знаю, кто принимал решение, но, пожалуйста, передайте мою благодарность всем, кто в этом участвовал. Вы делаете для всех нас чудеса.

Я ошибся, не объявив гуглерам о новой льготе. Я не думал, что их могут одолевать страх и отчаяние, как автора письма. Или о том, как мы можем повлиять на другие компании, которые задумаются о похожих программах у себя.

В 2011 г. мы также изменили свою политику в области декретных отпусков. Мы решили предоставлять пять месяцев отпуска, а в то время в США обычным сроком было три месяца. Но мы ввели и более серьезное изменение. Мы решили, что молодые родители должны получать в полном размере жалованье, бонусы и акции весь период отпуска. И всем им выдается премия в 500 долларов, чтобы хоть немного облегчить им жизнь: например чтобы в первые несколько недель можно было заказать доставку продуктов на дом.

Теперь вы скажете, что это было решение, подкрепленное данными детального анализа таких факторов, как удовлетворенность сотрудников, уровень текучки кадров и собственно расходы на программу. Но, как и для выплат в случае смерти, мы приняли решение, следуя зову сердца.

Однажды я ехал на работу и размышлял о разнице в развитии трех- и пятимесячных малышей. Я не эксперт в этом вопросе, но помню, как росли мои дети. Это уже потом, когда они чуть-чуть взрослеют, они начинают понемногу реагировать, когда с ними общаются. А молодые родители перестают в панике вскакивать при каждом писке и чихе, понимая, что все, скорее всего, не так плохо.

Добравшись до работы, я сказал: «Давайте кое-что поменяем».

И только потом начал разбираться с информацией.

Я узнал, что текучка кадров среди женщин после рождения ребенка вдвое выше средних показателей в Google. Многие мамочки, возвращаясь на работу через 12 недель, ощущали стресс, усталость, а порой и чувство вины. Когда мы изменили подход к декретным отпускам, разрыв исчез. А матери сказали, что часто использовали два лишних месяца отпуска, чтобы спокойно вернуться в рабочий режим. Когда отпуск заканчивался, они чувствовали себя более счастливыми и готовыми к эффективной работе.

Когда мы подсчитали затраты, оказалось, что программа не стоила ничего. Расходы, связанные с пребыванием молодой матери вне офиса лишнюю пару месяцев, компенсировались тем, что женщина быстро возвращалась в рабочий ритм, а значит, не надо было тратить на поиск и обучение новых кадров.

Я был очень рад, когда позже Facebook и Yahoo пошли по нашим стопам и начали предлагать молодым родителям те же льготы. Надеюсь, таких компаний будет все больше. Вспомните о важности миссии, о том, что работа должна быть

смыслом вашей жизни. И мало что лучше сможет поддержать это убеждение, чем письма от Гопи или Энн либо то анонимное письмо с благодарностью. Представьте, какими новыми красками заблистает ваша работа, если вместо того, чтобы беспокоиться или отчаиваться, люди станут благодарить вас за то, что вы облегчили им жизнь именно тогда, когда они больше всего нуждались в помощи.

Лучшая иллюстрация того, как можно сделать рабочую среду уникальным местом, не грабя банк, — Мишель Кранц, директор средней школы La Messa в Санта-Кларита. Она относится к тому типу лидеров, которые, стоя у ворот, приветствуют каждого ученика по имени и обмениваются с ними рукопожатием. Она ходит по школе «с пропусками в первые ряды очереди на обед в кармане и раздает их детям, которые примерно себя ведут». На ежемесячных собраниях учительского коллектива члены ее команды награждают друг друга батончиками мюсли, «чтобы дать людям возможность выразить друг другу признание». В общем, они вроде как обмениваются благодарностями. Каждый сотрудник получает от нее поздравительные открытки в день рождения.

Что в результате? В обеденный перерыв ученики приходят к ней за советом, преподаватели настроены на сотрудничество, персонал проявляет вершины лояльности. Один из зрителей, проработавший в школе более 10 лет, был настолько тронут, когда получил от Мишель персональную открытку в день рождения, что написал ответ. «Он был очень благодарен, — говорила мне Мишель, — и заверил меня, что будет усердно трудиться для меня всю оставшуюся жизнь»¹⁹⁸.

Конечно, она не преследовала такую цель. Но это яркое напоминание о том, что даже крошечные проявления заботы плюс немного денег могут привести к грандиозным результатам.

Правила работы... по поддержке эффективности, общности и инноваций

- Облегчите жизнь своим сотрудникам.
- Найдите способ сказать «да».
- Плохие времена хоть редко, но случаются... будьте в этот момент рядом со своими людьми.

Подталкивайте их слегка... или посильнее

Слабые сигналы могут вызвать крупные изменения в поведении. Как письмо повышает продуктивность на 25%



Храм Аполлона в Дельфах (Греция)

Греческий географ Павсаний, живший во II в. нашей эры, однажды посетил храм Аполлона Дельфийского. В портике он увидел камень, на котором была высечена максима дельфийской мудрости: *gnothi seauton*. «Познай самого себя».

Мудрый совет, хоть и сложно ему следовать. Мы считаем, что знаем себя, но в этой уверенности и заключается часть проблемы. В своей книге «Думай медленно... Решай быстро»^[90] лауреат Нобелевской премии и почетный профессор Принстонского университета Дэниел Канеман описывает представителей рода человеческого как существ с двойным мозгом. Один мозг работает медленно, все осмысляет, склонен к рефлексии и опирается на данные; другой действует быстро, интуитивно и импульсивно. Именно на второй способ мы полагаемся чаще всего, и именно поэтому мы не проявляем рационального подхода даже тогда, когда уверены в себе.

Например, как, по-вашему, 5 долларов — это много? Вы готовы уйти из магазина и проехать лишние 20 минут, чтобы сэкономить столько?

В 1981 г. Канеман и его коллега Амос Тверски¹⁹⁹ задались вопросом: а всегда ли мы последовательны в оценке денег и времени? Они предложили 181 человеку ответить на один из следующих вопросов.

1. Представьте, что вы уже готовы приобрести пиджак за 125 долларов и калькулятор за 15 долларов. Продавец калькулятора говорит вам, что на модель, которую вы хотите купить, есть скидка, и в другом магазине вы сможете его купить за 10 долларов, но это 20 минут езды на машине. Вы поедете в другой магазин?

2. Представьте, что вы уже готовы приобрести пиджак за 15 долларов и калькулятор за 125 долларов. Продавец калькулятора говорит вам, что на модель, которую вы хотите купить, есть скидка и в другом магазине вы сможете его купить за 120 долларов, но туда нужно 20 минут ехать на машине. Вы поедете в другой магазин?

Не забывайте — мы говорим о ценах 1981 г. Сделайте поправку на инфляцию²⁰⁰, и они окажутся почти втрое выше. (Конечно, нужно сделать поправку и на сами товары — боюсь, в наше время никто, кому меньше 20, не помнит, что такое калькулятор. Тогда скажем так. Вы хотите, чтобы я отдал 360 баксов за штуку, которая больше и тяжелее моего мобильного, и при этом на ней даже нельзя сыграть в Angry Birds?)

Тверски и Канеман обнаружили, что 68% опрошенных «готовы были проехать лишний раз, чтобы сэкономить 5 долларов на покупке ценой в 15 долларов, и только 29% готовы были приложить такие же усилия, если калькулятор стоил 125 долларов²⁰¹. Хотя экономия в обоих случаях составляла 5 долларов, люди были готовы что-то сделать только в том случае, когда они составляли заметную долю цены покупки. Процент экономии изменял восприятие ее ценности в глазах людей.

А как насчет более фундаментальных проблем? Например, насколько хорошо, по-вашему, вы можете разглядеть то, что находится прямо перед вами? В своей книге «Ловкость ума» Стивен Макник и Сюзана Мартинес-Конде, директора лабораторий в Неврологическом институте Барроу, утверждают, что у людей на самом деле просто кошмарное зрение, но сами мы считаем, что видим хорошо, поскольку наш мозг заполняет пробелы (далее авторы объясняют, как фокусники пользуются этим, чтобы ввести нас в заблуждение). Авторы книги предлагают такой тест.

Выберите [из колоды] карты с фигурами и перемешайте их. Зафиксируйте взгляд на каком-нибудь предмете прямо перед вами на другом конце комнаты и не отводите глаза. Выберите любую карту и вытяните руку, держа карту на самой границе периферического зрения, затем медленно начните поворачивать руку вперед, держа карту на центральной оси взгляда (не отводите глаз). Если вам удастся совладать с искушением взглянуть на карту хоть краем глаза, вы обнаружите, что она оказалась очень близко к центральной оси вашего зрения, прежде чем вы это осознали.

Как поясняют ученые, «ваши глаза могут разглядеть мелкие детали только в кружке размером с замочную скважину в самом центре вашего взгляда, охватывающего 0,1% ретины... То, что вы видите, — на 99,9% мусор». Но человек этого не ощущает благодаря саккадам: быстрым скачкообразным движениям глаз, переходящих с одного предмета на другой. Ваш мозг «редактирует

размытые изображения, вызванные движением объектов», и создает иллюзию непрерывной реальности²⁰².

Если вы все еще мне не верите, зайдите на YouTube и введите в строку поиска selective attention test (тест на избирательное внимание). Первым результатом система выдаст вам пост Дэниела Симонса из Университета Иллинойса. Вперед. Я подожду.

...

...

...

Почти все упускают из виду, что происходит на видео в минуту длиной (хотя я уже намекнул, что вы можете увидеть нечто забавное). Мы считаем, что видим все происходящее вокруг, хотя часто это совсем не так. Были написаны целые библиотеки о пробелах человеческого мозга, которые не только искажают процесс принятия решений, но и мешают осознавать их существование. Сами того не понимая, мы постоянно получаем пинки и тычки от окружающей среды, других людей и даже своего подсознания. Подобно оленю, который бежит через лес, выбирая путь наименьшего сопротивления, мы, пролагая курс в жизни, зачастую полагаемся на подсказки бессознательного. Когда вы ведете машину на шоссе, вы сознательно выбираете скорость, ориентируясь на установленные ограничения и постоянно сверяясь со спидометром? Или следуете в потоке? Когда вы покупаете в магазине одежду, большинство продавцов протягивают вам покупку через прилавок. Продавец модной одежды высокого класса Nordstrom требует от консультантов, чтобы они выходили из-за прилавка и подавали вам покупку лично. При этом клиент чувствует, что его обслуживают в индивидуальном порядке (и, вероятнее всего, вернется снова).

В бытность свою официантом я имел обыкновение присаживаться на корточки у столиков посетителей, чтобы поболтать с ними. От того, что я был в их поле зрения, а не маячил где-то вверху, им было удобнее, а я получал больше чаевых.

В конце 2012 г. «Кривая галерея» (Curve Gallery) в лондонском Барбикан-центре устроила выставку под названием «Комната дождя», автором которой была rAndom International. Следующим летом выставка переехала в Музей современного искусства в Нью-Йорке. «Комната дождя» представляла собой пространство падающей воды в 100 кв. м под крышей — создавалось впечатление, что в закрытом помещении идет дождь. Когда вы проходили через помещение, дождь уже не шел вокруг вас, потому что датчики движения останавливали падение воды там, где вы шли. Люди стояли в очереди по 12 часов, чтобы попасть на выставку в обоих городах. Но в Лондоне посетители проводили внутри в среднем по семь минут, а в Нью-Йорке (где сотрудники музея просили ограничить время пребывания 10 минутами и даже вежливо хлопывали по плечу тех, кто задерживался) многие оставались по 45 минут и даже дольше. Оба города относятся к категории космополитов; не похоже, чтобы

жители Лондона меньше интересовались искусством или дождем; время ожидания в очереди тоже не сильно отличается. В чем же было дело?

Выставка в Лондоне была бесплатной, в Нью-Йорке — 25 долларов за билет²⁰³. В полном соответствии с тем, что мы узнали в главе 7 (где профессора Деси и Райен наблюдали характерное снижение мотивации и продуктивности, когда переставали платить людям за выполнение задач), если вы назначаете за что-то плату, люди начинают это воспринимать иначе. Они хотят «получить сполна за свои деньги». Сам того не желая и несмотря на просьбы об ограничении времени посещения, Музей современного искусства установил систему поощрений, стимулировавшую как раз то поведение, которого старался избежать⁹¹.



С разрешения Random International

Выставка «Комната дождя»

Даже физическая организация помещения неосознанно влияет на нас. Помню, как в 2011 г. я приехал в штаб-квартиру Hewlett-Packard и передо мной открылся океан кабинок с высокими стенками бежевого цвета, простирающийся до горизонта. Вряд ли такое окружение облегчает возможность обратиться к соседу за советом: вы этого соседа даже разглядеть не можете. А вот Майкл Блумберг, основатель Bloomberg и бывший мэр Нью-Йорка, спроектировал офисы своей компании в виде общего рабочего пространства по

принципу традиционных редакций газет, где все было устроено в целях быстрого обмена идеями и новостями.



Бывший мэр Нью-Йорка Майкл Блумберг в своем офисе²⁰⁴

Блумберг сидел в самой середине. Тоже кабинки — но какая разница! Один из бывших сотрудников сказал в интервью Крису Смиту из журнала New York: «Вам кажется, что к такого рода рабочему пространству вы не сможете привыкнуть никогда... Но когда вы видите, как мэр проводит совещания на высшем уровне на виду у всех, то начинаете понимать: подобная модель открытого взаимодействия — совсем не д***мо. И это работает»²⁰⁵. [Звездочки мои. — Л. Б.]

Общая идея такова: мы намного менее последовательны, объективны, честны и сознательны в своем взаимодействии с миром, чем думаем. И поэтому организации могут и должны помогать людям принимать решения получше.

В своей книге «Подталкивание» Ричард Талер и Касс Санстейн, профессора Университета Чикаго и Гарвардской юридической школы, подробно описывают, как можно использовать осознание пробелов в мышлении для повышения своего благополучия. Они определяют подталкивание как «аспект выбора, который предсказуемо изменяет поведение людей, не запрещая иных вариантов и существенно не меняя их экономической мотивации... Чтобы вмешательство могло считаться подталкиванием, должен быть простой и дешевый способ его избежать. Подталкивание не навязывается в обязательном порядке. Поддержать фрукт перед носом — это подталкивание. А запретить нездоровую пищу — нет»²⁰⁶.

Иными словами, подталкивание — влияние на выбор, а не диктат выбора. Некоторые возражают, что это неэтично, поскольку принуждает людей к выбору, который они иначе сочли бы нежелательным и не сделали бы. Но противники подталкивания игнорируют тот факт, что кто-то сначала сделал выбор не подносить к носу фрукт. Шотландский философ Дэвид Юм описал эту проблему, получившую название «ошибка есть-должно», или «гильотина Юма» (поскольку этот принцип резко разграничивает переход между «есть» и «должно»). То, что сегодня нечто *есть* и делается определенным способом, не означает, что оно *должно* делаться так. Многие подталкивания — изменение текущих условий в результате неграмотного выбора, который принес меньше благополучия или счастья.

Например, бакалейщики помещают самые востребованные и скоропортящиеся продукты, такие как молоко, в самом дальнем углу магазина, чтобы клиенты каждый раз, приходя за покупками, должны были пройти мимо полок, ломящихся от товаров. И люди, повинувшись минутному импульсу, берут на кассе прибыльные для магазина товары, например шоколадные батончики. Их можно купить где угодно, но такая раскладка побуждает вас брать больше сладостей, чем вам нужно. Разве плохо или неправильно вместо этого предлагать на кассе свежие фрукты? Это, конечно, менее прибыльно, но здоровее для покупателей. Цель бакалейных магазинов — не стимулирование здорового образа жизни. Их задача — заработать. Звучит цинично, но без прибылей магазин не сможет существовать. Даже ближайшая лавочка, где продаются только натуральные продукты, должна каждый месяц получать прибыль, чтобы оплачивать аренду и жалованье работникам и покупать товары на следующий месяц. Так что я не могу винить мой местный магазинчик за то, что на кассе выложены стаканчики с натуральным арахисовым маслом и медом стоимостью в 3 доллара. Но для меня было бы полезнее, если бы я купил яблоко вместо шоколадного батончика.

Даже если вы согласитесь с тем, что подталкивание может поспособствовать вашему благополучию, и признаете, что нет никаких причин считать статус-кво священной коровой, мысль о том, с каким ледяным хладнокровием наши боссы манипулируют нами при помощи подталкиваний, оставляет неприятный осадок. В каком-то смысле комфортнее верить, что дурацкие квадратные кабинки, в которых мы сидим, — проявление невежества или плохого планирования, чем принять, что общее офисное пространство Блумберга было расчетливой попыткой манипуляции персоналом для того, чтобы люди стали более открыты и общительны. Да как мой отдел/руководитель/правительство смеет со мной играть!

Но разве подталкивание — не инструмент из управленческого арсенала? Кто-то может возразить, что вся наука менеджмента нацелена на то, чтобы заставить людей работать продуктивнее. Но я даю вам слово, что рост счастья — вовсе не универсальная управленческая цель (хотя стоило бы внести ее в список, потому

что это полезно). Разве подталкивания, которые практикуются в офисе, так уж отличны по своей природе от плана поощрений, который диктует продавцу, сколько ему продавать?²⁰⁷ Или от решения руководства оборудовать в офисе естественное освещение, потому что, по всеобщему убеждению, это положительно влияет на производительность? Почему мы чувствуем себя неуверенно, когда нам говорят, что квадратные кабинки спроектированы и установлены специально для того, чтобы изолировать нас друг от друга?²⁰⁸

Подозреваю, есть две причины, объясняющие, почему подталкивания вызывают у некоторых чувство нервного возбуждения. Во-первых, мысль о том, что какие-то умники в лабораторных халатах тайно нами управляют, сама по себе выбивает из колеи.

Но подталкивания вовсе не обязаны происходить в секрете. Мы в Google верим в прозрачность как один из краеугольных камней нашей корпоративной культуры. Как правило, мы не сообщаем гуглерам о проводимых экспериментах, поскольку люди, зная это, могут изменить свое поведение. Но по окончании эксперимента мы сообщаем о своих находках и о том, что намерены с ними делать.

Во-вторых, люди не любят, когда им напоминают о границах свободы. Подталкивания вызывают всевозможные вопросы о желании («Я хочу новый Escalade¹⁹² потому, что она мне действительно нужна, или потому, что GM потратила в 2012 г. 3,1 млрд долларов²⁰⁹ на рекламу?»)¹⁹³, выборе (в 2012 г. доля Coke на рынке США составляла 17%, а Pepsi — только 9%²¹⁰, хотя, согласно нашим исследованиям с применением МРТ-сканирования, люди затруднились объяснить, в чем между ними разница)²¹¹ и даже индивидуальном самоосознании («Если мой выбор — плод моего окружения и исторических традиций, можно ли говорить о свободном выборе вообще?»). Все это очень глубокие вопросы, ответ на которые выходит далеко за рамки этой книги. Но оборона — естественная реакция на угрозу нашей индивидуальной самооценке и самоосознанию²¹².

В Google мы применяем подталкивания, чтобы разными способами вмешиваться в процесс принятия решения в его критические моменты. Большинство таких подталкиваний — применение академических выводов в реальных условиях. Доктор Дженнифер Курковски из нашей команды PiLab шутит: «Избыток научных исследований — признак неучей-второгодников. Профессора проводят много таких экспериментов, предлагая старшекурсникам по пять баксов за участие». Наш подход — взять интригующие теоретические находки, смешать их со своими идеями и посмотреть, что произойдет, если испробовать эту смесь на тысячах людей, занимающихся рутинной работой. Google это делает, а я об этом пишу в надежде, что другие люди — неважно, большая у них компания или маленькая, — смогут воспользоваться нашими находками себе на пользу.

Гуманность заставляет нас проявлять вдумчивость, сострадание и, главное, прозрачность при применении подталкиваний. Цель в том, чтобы заместить не процесс принятия решений, а бездумно или неграмотно спроектированную рабочую среду структурой, которая способствовала бы здоровью и благополучию, не ограничивая свободу.

Каков наш ведущий принцип? Подталкивание — не пинок. Даже самые слабые сигналы могут указать верный путь. Подталкивания не должны быть слишком дорогими или проработанными. Нужно, чтобы они были своевременными, соответствовали ситуации и не вызывали проблем при их реализации.

Большая часть работы в этом направлении проводится в рамках программы «Оптимизируй свою жизнь» (Optimize Your Life), которой руководит Ивонн Агье совместно с Прасадом Сетти из People Operations, Дэйвом Рэдклиффом из Workplace Services (он в том числе занимается автобусами-челноками и кафетериями) и членами их команд. Ну и, конечно, наши гуглеры — изобильный источник идей и вдохновения.

Подталкивания как способ нажать здоровье, богатство и ум: мудрость прежде всего

Мы подталкиваем людей к тому, чтобы они жили счастливее и эффективнее. Мы уже видели, как элементарные средства вроде электронной почты повысили долю женщин, называющих себя в качестве кандидатов на повышение. И мы постоянно ищем возможности дать людям своевременный совет или информацию, чтобы улучшить совместную работу.

Иногда все очень просто: достаточно предоставить факты. Например, одна команда по лидерству заработала себе репутацию сеятелей раздора, потому что некоторые ее члены отказывались работать друг с другом и даже мешали друг другу, намеренно скрывая ресурсы или сведения. «Управление производительностью» не сработало, потому что независимо от своего поведения все члены команды демонстрировали неплохие личные результаты. «Коучинг» не принес пользы потому, что требовал серьезных временных затрат, а два члена команды отказались признать свою ответственность за происходящее: «Проблема не во мне, — сказал мне один из них. — Это они не хотят мне помогать!»

А сработал квартальный опрос, в котором было всего два пункта: «В последнем квартале этот человек помог мне, когда я обратился к нему за помощью» и «В последнем квартале этот человек привлек меня к своей работе, когда я мог помочь или на меня влияли результаты работы его команды». Каждый член команды оценил других, а рейтинги и результаты в анонимном порядке были представлены опрошенным. Люди знали свое место в рейтинге, но не знали показателей остальных. Двое самых непокорных, разумеется, попали в

низ списка, отчего были в смятении. Без дальнейшего вмешательства они начали прилагать усилия, чтобы улучшить качество работы с остальными. И за восемь кварталов командный показатель положительного ответа на вышеназванные вопросы повысился с 70 до 90%.

Это, строго говоря, нельзя было назвать подталкиванием, но примененный подход соответствовал общей политике, наглядно продемонстрировав могущество социальных сравнений²¹³. Было и любопытно, и приятно видеть, что достаточно представить факты, а затем положиться на человеческую природу (которой свойственны одновременно соперничество и альтруизм), чтобы трансформировать неэффективную команду. Тот же эффект мы наблюдали среди наших менеджеров в ходе опроса «Обратная связь снизу вверх», но именно тогда в первый раз мы воспроизвели его в работе с группой коллег.

А что если бы нам удалось с самого начала задать команде верный старт и не доводить до неэффективности? Тогда не пришлось бы латать дыры. Мы решили поработать над этой идеей, сосредоточившись на людях, которые были новичками одновременно и в своих командах, и в компании. Мы зовем их «нуглерами».

Новый кадр всегда снижает общие показатели. Вот пример. Айвен, менеджер по продажам, получает в год 60 тыс. долларов. Каждый месяц Айвен обходится компании в 5000 долларов, пока не начнет совершать продажи. И даже после этого требуется время, чтобы его производительность покрыла затраты. Кроме того, на него тратятся ресурсы на обучение и время окружающих, к которым он обращается за советом.

И эта проблема свойственна не только Google. Брэд Сمارт в своей книге «Отбор лучших»²¹⁴ показал, что половина новичков из руководящего состава в первые 18 месяцев в новой должности демонстрируют провальные результаты. Если привести результаты «с другого конца штатной ведомости», консультант Отемн Краусс обнаружил, что половина всех работников-почасовиков уходят с работы в течение 120 дней²¹⁵.

Чтобы усугубить проблему, менеджеры Google попробовали позаниматься ею, испробовав разнообразные подходы к акклиматизации новичков в командах, но так и не пришли к единому мнению о том, что лучше работает.

В качестве лучшего примера за долгое время можно назвать Кента Уокера. В 2006 г. он пришел в Google как старший вице-президент и главный юрист. Мы взяли его в качестве представителя высшего руководства, который набрал высокий темп и полностью влился в компанию за рекордный в нашей истории срок. Ему понадобилось полгода вместо года, обычного для руководителей его уровня; правда, Кент был необычайно скромн, любознателен и уверен в себе^[94].

Мы решили слегка подтолкнуть менеджеров, напомнив об очень скромных задачах, при помощи которых они смогли бы серьезно повлиять на наших нуглеров, а значит, получить высочайшую отдачу от вложений ценного времени.

В рамках пробного эксперимента менеджеры получили очень своевременное электронное письмо — в воскресенье перед первым выходом на работу. Как и в чек-листе проекта «Кислород», где приводилось восемь видов поведения успешных менеджеров, пять действий, указанных в письме, поражали своей простотой.

1. Провести обсуждение функций и обязанностей.
2. Назначить нуглеру в помощь одного из его коллег по работе.
3. Помочь нуглеру создать социальную сеть.
4. В первые полгода проводить раз в месяц проверку адаптации на рабочем месте.
5. Поощрять открытый диалог.

Как и в проекте «Кислород», мы увидели существенное улучшение. Нуглеры, руководство которых предприняло меры в соответствии со списком, вышли на уровень должной эффективности на 25% быстрее, чем прочие, что сэкономило полный месяц затрат на обучение. Я был поражен тем, насколько мощным оказался результат. Но как это возможно, чтобы одно-единственное электронное письмо дало такой эффект?

Выходит, чек-листы и вправду работают, даже если список вопросов донельзя прост. Все мы люди, поэтому порой забываем основы. Атул Гаванде (см. [главу 8](#)) разработал чек-лист для обеспечения безопасности при хирургическом вмешательстве, который начинается так: «Пациент подтвердил свою личность, локализацию [то есть участок на теле, где должна проводиться операция], процедуру и согласие на операцию»²¹⁶. Всего чек-лист содержал 19 пунктов. В 2007 и 2008 гг. наши больницы в каждой из восьми стран^[95] испробовали этот чек-лист на 7728 пациентах. Доля осложнений упала с 11 до 7%. Доля летальных исходов сократилась почти наполовину — с 1,5 до 0,8%²¹⁷. Спасибо чек-листу.

Пусть при этом наши ставки были существенно ниже. Никто не умирает из-за плохого управления (хотя, возможно, душа при этом и страдает). Но просто разослать менеджерам список с пятью мероприятиями недостаточно. Нужно сделать это в правильное время, сам список должен быть значимым, а мероприятия из него — легковыполнимыми. Посылая электронное письмо, мы были уверены в его своевременности: оно пришло вечером накануне вступления человека в новую должность. Мы знали, что оно отвечает моменту, поскольку менеджеры, скорее всего, ломали голову над тем, что им делать с новичком. А вот с простотой исполнения было сложнее.

Прежде всего мы должны были обеспечить достоверность данных. Поэтому мы включили в электронную рассылку цитаты из академических трудов, результаты внутренних исследований и соответствующие данные. Ведь как ни крути, гуглерам свойственно полагаться на факты. Потом нужно было предложить менеджеру понятные меры, которые он мог бы принять. У нас работают толковые люди, но все они ужасно заняты. Если дать им четкие

инструкции вместо того, чтобы просить самим разработать методику «от и до» или усвоить новое поведение, это снизит когнитивную нагрузку, а значит, и вероятность того, что из-за необходимости предпринимать дополнительные шаги они не будут ничего делать вообще.

Даже президент США ограничивает для себя объем проблем, над которыми необходимо думать. Только так он может сосредоточиться на главном, как он сказал в интервью Майклу Льюису из Vanity Fair: «Видите, я ношу костюмы только серого или синего цвета, — сказал он [президент Обама]. — Я пытаюсь сократить объем принимаемых решений. Не хочу ломать себе голову над тем, что я ем или надеваю. Потому что приходится принимать массу других решений».

Президент упомянул ситуацию, которая демонстрирует, как простой акт принятия решений снижает способность к дальнейшим решениям. Вот почему шопинг — такое утомительное занятие. «Нужно полностью сосредоточиться на принятии решений. Упростить процесс мышления донельзя. Нельзя же целый день отвлекаться на тривиальные вещи»²¹⁸.

Итак, вот что мы предложили нашим менеджерам в качестве плана первого, крайне важного взаимодействия. Я оставил без изменений все примечания и гиперссылки, чтобы вы увидели точно то же, что и гуглеры-адресаты:

1. Провести дискуссию о «роли и зоне ответственности».

Исследование показывает, что четкое понимание сути работы взаимосвязано с удовлетворенностью ею. В Google в рамках исследования обнаружено, что новички из числа выпускников, которые не понимали, какие рабочие ожидания на них возлагаются, в пять раз чаще уходили из компании в первый же год, чем те, кто это понимал. **Что делать?** Устройте встречу с новичком в первую же неделю его работы. Еще лучше записать повестку собрания. Вот на какие вопросы нужно ответить новичку. 1. Каковы цели и ключевые результаты и чего должен достичь новичок за первый квартал? 2. Как роль новичка связана с деловыми целями Google? А команды? 3. Когда состоится первая беседа новичка с менеджером по эффективности и как будет определяться его рейтинг?

© Google, Inc.

На первый взгляд все это кажется инфантильным: но менеджеры говорили

на первый взгляд все это кажется инфантильным, но менеджеры говорили нам, что это сняло бремя с их плеч. Помните: менеджером рождается не каждый. Точно указав менеджерам, что делать, мы убрали одну головоломку из их перегруженного списка дел. Теперь можно было думать и целиком сосредоточиться на исполнении. Полученные результаты недавно подвигли одного из наших менеджеров написать короткую благодарственную записку команде по работе с новыми кадрами: «Операция, которую произвели вы с вашей командой, — ПРОСТО ЗАШИБИТЬ! Электронное письмо... с информацией об адаптации новых сотрудников — квинтэссенция всего опыта в этой области. Мы очень ценим то, как вы упростили нам задачу».

Вернемся к письму. Первый пункт насчет «функций и обязанностей» очень содержателен. В первой строке приводится цитата из трудов доктора Талии Бауэр²¹⁹, профессора Портлендского университета, которая провела интересное исследование о том, что делает людей счастливыми и эффективными и как на это влияет первый опыт работы в новой должности. Во второй строке говорится, что мы наблюдаем в Google тот же эффект, причем грандиозный. И он должен поддерживаться в дальнейшем: «Новички из числа выпускников, которые не понимали, какие рабочие ожидания на них возлагаются, в пять раз чаще уходили из компании в первый же год, чем те, кто это понимал».

Далее мы формулируем специфические шаги: чек-лист в чек-листе (этакая «капуста» из чек-листов!), за которыми следует ссылка на образец, а для тех, кто слишком занят или попросту ленится перейти по ссылке, дается несколько вопросов, с которых менеджер может начать разговор.

Оставшиеся четыре пункта выстроены по тому же образцу. Важно, что все эти пункты должны помочь нуглеру выстроить сеть контактов и научиться нормально взаимодействовать. Все эти детали уместились на полутора страницах — мы решили, что это максимум того, что люди внимательно прочтут. И все сработало чудесно.

Итак, мы разобрались с менеджерами, у которых появились новые подчиненные; но как быть с подчиненными? Исследование вопроса о том, как именно люди вливаются в команду или компанию, показывает: некоторые новички не сидят в ожидании, пока кто-то их «адаптирует». Они начинают адаптироваться сами, обращаясь к коллегам, изыскивая нужные ресурсы, задавая вопросы и организуя совместные обеды, чтобы создать собственную сеть контактов. Люди, демонстрирующие такое пусть и бессистемное, но проактивное поведение, быстрее достигают ожидаемого уровня результативности и показывают лучшие результаты в тестах на социализацию²²⁰.

В качестве эксперимента мы добавили 15-минутный сегмент в ориентировку для некоторых нуглеров. Там разъяснялись преимущества проактивного поведения, приводились пять действий, которые могли бы предпринять нуглеры, чтобы найти нужное, а также подчеркивалось, насколько такое поведение соответствует предпринимательскому подходу Google.

1. Задавайте вопросы — и побольше.

2. Договоритесь об индивидуальных собеседованиях со своим менеджером.
3. Познакомьтесь с членами своей команды.
4. Активно просите обратную связь — не ждите, пока вам ее обеспечат!
5. Примите вызов (рискуйте и не бойтесь неудач... другие гуглеры вас поддержат).

Две недели спустя нуглеры получили новое письмо с напоминанием о пяти шагах.

В общем-то, опять не бином Ньютона, верно?

Когда вы занимаетесь написанием программ для пользователей, ваша главная цель — создать элегантный минималистичный продукт, который даст желаемый результат. Если вы хотите, чтобы люди изменили поведение, не нужно нагружать их научным докладом в 50 листов или... кхм... книжкой в 400 страниц.

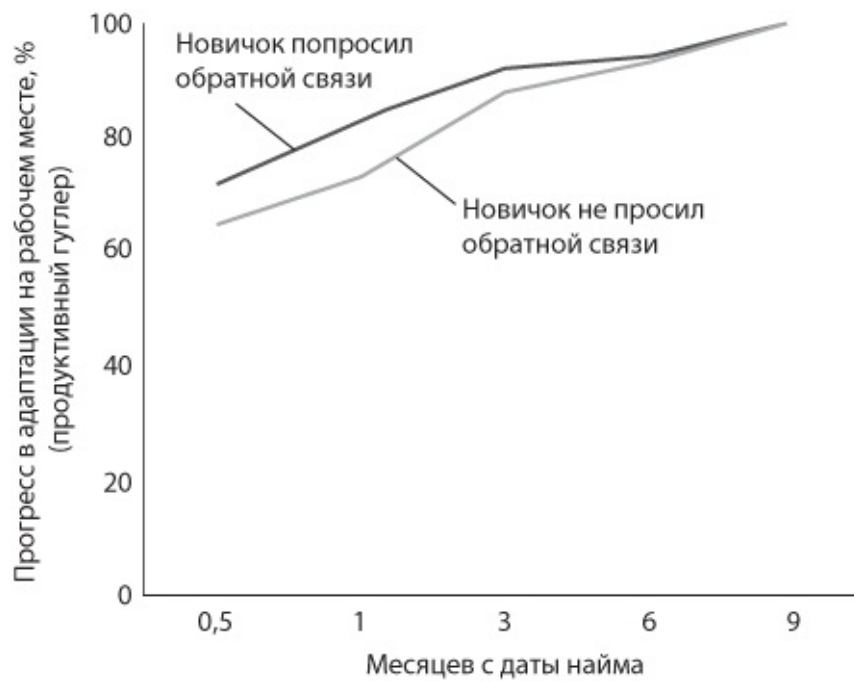
Ну и где же собака зарыта? Нужна идентификация общего класса атрибутов, определяющих выдающуюся рабочую эффективность (в данном случае проактивность), которая достигается путем пристального изучения различий в деятельности «двух хвостов» рейтинговой шкалы. В выделении специфического набора поведенческих проявлений, которые стоит применять всем гуглерам для обеспечения проактивности. В поиске способа привить нужные поведенческие стереотипы тем, кто не обладает ими от природы. И наконец, в измерении эффекта.

Как мы показали в главе 5, все мы считаем, что замечательно владеем искусством интервьюирования и оценки людей, но немногие могут на деле похвастаться этими умениями. Остальные — так, середнячки. Все мы убеждены, что относимся к «верхнему хвосту» шкалы практически по всем аспектам управления персоналом. Поэтому мы продолжаем изобретать методы управления людьми, основанные на чистом инстинкте. В итоге мы раз за разом воспроизводим управленческие системы среднего качества, которые дают средние результаты.

Но есть и хорошая новость: мы можем научиться, как делать это лучше. Достаточно уделить этому внимание.

Каковы же результаты того эксперимента с подталкиванием?

Нуглеры, которых подтолкнули, проявили большую готовность просить об обратной связи, быстрее становились продуктивными и имели, как правило, более четкое представление о собственной рабочей эффективности, чем контрольная группа. Но подгруппа нуглеров, более всех нуждавшихся в подталкивании (те, кто проявлял наименьшую проактивность), оценила на 15 пунктов выше меры по стимулированию проактивного поведения за первый месяц, чем остальные.



Процент нуглеров, достигших полной продуктивности

Разница между двумя графиками дает в сумме 2%-ное повышение продуктивности всего персонала. Это все равно что если бы из 50 сотрудников, нанятых вами, один работал бесплатно, или, как в нашем случае, из 5000 сто работают без жалования. Неплохая отдача от 15-минутной презентации и электронного письма²²¹.

Подталкивание нуглеров одновременно с менеджерами приносит дополнительную выгоду. Даже если менеджер упустит какой-то пункт чек-листа, нуглер его восполнит.

Мы позаимствовали принцип, именуемый «защита от дурака», или «дуракоустойчивость». Этот термин из японской промышленности впервые применил в 1960-е гг. Сигео Синго из компании Toyota²²². Теперь этот подход применяется ко многим современным продуктам. В большинстве автомобилей, когда вы забываете пристегнуть ремень, раздается сигнал оповещения об ошибке. iPod Shuffle автоматически отключается, когда вы снимаете наушники, чтобы не разрядился аккумулятор. Блендер Cuisinart включается, только если крышка надежно закрыта, чтобы вы не поранили руку. И мы стараемся свести к минимуму число ошибок, стимулируя в нуглерах продуктивность, а лучший способ добиться этого — поместить индикаторы ошибок в начале и конце процесса.

Подталкивание нуглеров и их менеджеров наряду с другими изменениями в процедуре адаптации новых сотрудников позволило нам сократить «время достижения полной эффективности» с месяцев до недель.

Еще один вызов заключался в том, что гуглеры часто записывались на учебные курсы, а потом их не посещали. В первой половине 2012 г. доля прогулов достигла 30%, при этом гуглеры из списков ожидания не имели

возможности учиться, а мы были вынуждены вести занятия в полупустых классах. Мы опробовали четыре варианта подталкиваний в виде электронных рассылок — от апеллирования к совести тех, кто вредит коллегам (с фотографиями людей из списков ожидания, чтобы уже записавшиеся могли увидеть, кому конкретно они делают плохо), до призывов к сознательности (с напоминанием о том, что они должны вести себя «по-гугловски» и поступать правильно). Подталкивания возымели двойной эффект: число прогульщиков снизилось, и люди чаще брали на себя труд заранее отменить заявку об участии, чтобы их места отдали другим. Но результаты были в каждом случае разными. Демонстрация фотографий из списка ожидания повысила посещаемость на 10%, но при этом особо не повлияла на тех, кто не трудился снять заявку на обучение. Призывы к сознательности дали наибольший эффект (7%). С тех пор мы включаем эти подталкивания во все напоминания по разным курсам обучения — и наблюдаем повышение посещаемости и сокращение списков ожидания.

Подталкивания оказались полезны и в деле изменения общепринятых норм Google. Если учесть, сколько информации мы доводим до сведения всех в компании, контроль доступа в наши здания становится крайне важным. В Кремниевой долине часты случаи, когда люди пробираются в здания, чтобы стащить ноутбуки и другие электронные устройства или даже попытаться получить доступ в корпоративные системы. Чтобы помешать этому, у всех дверей на входе в здания нужно провести электронную карту через устройство для считывания информации.

Кроме того, мы практикуем культуру, построенную на принципах вежливости и дружелюбия. Мы обнаружили, что гуглеры придерживают друг другу дверь на входе, потому что так нас в детстве учили папа с мамой. Мы рассылали письма с просьбой проверять наличие друг у друга карточек сотрудников (как правило, их крепят на пояса), прежде чем придерживать двери, но это звучало грубо и невежливо. И люди не послушались.

Все кончилось тем, что служба безопасности наклеила на все наружные двери вот такие стикеры.



С любезного разрешения Ману Корнет

Гуглеров подтолкнули к проявлению бдительности в целях безопасности кампуса с помощью вот таких табличек на каждой двери здания

Эта глупая маленькая картинка переломила ситуацию — возможно, именно потому, что она была такая глупая и ее приклеили на каждую дверь. Люди охотнее стали просить друг друга показать пропуска. В результате количество краж и несанкционированных доступов снизилось. Теперь, когда кто-то придерживает вам дверь, вы можете заметить, что вежливый коллега всегда бросает взгляд на ваши бедра. Не волнуйтесь. Он просто проверяет ваш пропуск.

Подталкивания как способ нажать здоровье, богатство и ум: как стать богаче

Стивен Венти и Дэвид Уайз, профессора Дартмутского колледжа и Гарвардского института государственного управления имени Джона Кеннеди, в 2000 г. написали замечательную работу, в которой исследовалась следующая проблема: почему у людей, уходящих на пенсию, разный уровень жизни²²³.

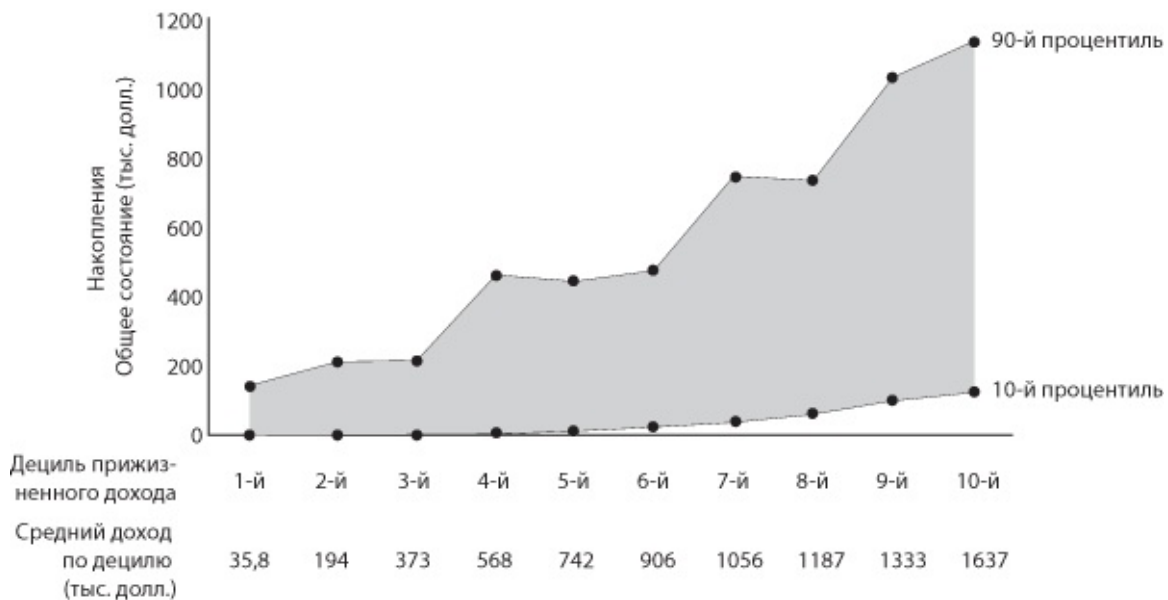
Доход явно важен. Разумно, если семья, которая в течение 30 лет зарабатывала больше денег, будет иметь больше сбережений, чем та, члены которой зарабатывали меньше. Так, например, у докторов обычно сбережений больше, чем у официантов из кофейни.

Венти и Уайз разбили домохозяйства на 10 групп равной величины, которые называли децилями, исходя из величины дохода в течение всей жизни по данным Службы социального обеспечения США до 1992 г. 10% домохозяйств с самой низкой величиной дохода вошли в первый дециль, следующие 10% — во второй и далее до последних 10%, которые составили десятый дециль. Домохозяйства из пятого дециля, по сведениям, имели годовой доход в размере 741 587 долларов — в 20 раз больше, чем у первого дециля (35 848 долларов), и больше чем в половину меньше, чем у десятого (1 637 428 долларов)^{224, 196}.

Но когда ученые проанализировали разброс уровней благосостояния в каждом дециле, чтобы сравнить показатели у людей с одинаковыми уровнями дохода, результаты оказались шокирующими²²⁵.

Да, домохозяйства из пятого дециля зарабатывали в среднем 741 587 долларов. Но их совокупные накопления — сбережения, инвестиции, недвижимость — имели разброс примерно от 15 тыс. до 450 тыс. долларов. Иными словами, если принять доходы за константу и рассматривать только домохозяйства с примерно одинаковым пожизненным доходом, самые состоятельные сумели скопить в 30 раз больше, чем самые бедные.

Данная схема просматривается на каждом уровне дохода. Посмотрим на spread между самыми высокими и самыми низкими уровнями благосостояния в каждом дециле. Уже в первом (самом низком), где почти все доходы имеют источником соцподдержку, некоторые домохозяйства сумели накопить 150 тыс. долларов. Это феноменальное достижение, которое при данном уровне доходов требует громадной дисциплины.



Отношение между прижизненными доходами и накоплениями

Как это возможно? Может, некоторые лучше умеют инвестировать? Может, семьи у них меньше? Может, с неба свалилось наследство? Или некоторые домохозяйства сумели больше скопить, поскольку с большей готовностью шли на риск, играли в азартные игры или делали более рискованные вложения, которые принесли больше прибыли? А может, семьи, скопившие меньше, вынуждены были тратить сбережения на оплату медицинских услуг, когда случилось несчастье? Может, они любители черной икры?

Нет. Ни один из указанных факторов не сыграл особой роли.

Скорее, как объясняют Венти и Уайз, «большую часть разброса можно отнести на счет личного выбора; кто-то начинает экономить с юных лет, кто-то нет»²²⁶. Профессор Стэнфордского университета Дуглас Бернхайм и коллеги изучили проблему и пришли к следующим выводам. Домохозяйства «различаются по способности к проявлению самодисциплины перед лицом искушения потратить полученный доход»²²⁷.

Поначалу я отнесся к этим словам скептически — уж слишком все очевидно. Неужели секрет богатства только в том, чтобы «экономить, пока молодой»? И все же даже при очень низком уровне дохода некоторые смогли сделать несообразные ему сбережения даже в тех случаях, когда исследователи старались учесть эффекты случайных финансовых побед и трагедий, которые случаются у всех нас.

Бернхайм дает нам ключ к пониманию причин: «Если, например, домохозяйства следуют эвристическим правилам при определении размера накоплений до выхода на пенсию... то можно ждать появления моделей [накопления], задокументированных в данной работе». Иными словами, домохозяйства склонны следовать интуитивным правилам экономии средств, и правила эти неизменны¹⁹⁷.

Чтобы с ранних лет повышать уровень накоплений, которые и станут

люди с ранних лет повышают уровень накопления, которые и станут решающим фактором благосостояния на пенсии, домохозяйства должны отчасти отказаться от своих излюбленных привычек. В исследовании, которое вскоре должно увидеть свет²²⁸, профессора Джеймс Чой (Йельский университет) и Кейд Мэсси (Университет Пенсильвании) совместно с Дженнифер Курковски из Google и Эмили Хэйсли из Barclays Bank утверждают: «Нетривиальный разброс накоплений различных домохозяйств может быть вызван разницей в принципах сбережения, которым отдельные люди следовали в течение жизни». Это значит, что самые малые отличия в имеющейся информации могут существенно менять поведение людей.

Чтобы проверить эту идею, Дженнифер вместе с Чой и Мэсси провели для нас эксперимент. Цель была в том, чтобы использовать небольшие подталкивания и тем самым повысить уровень пенсионных накоплений гуглеров.

В США компания Google предлагает пенсионный план 401(k). В 2013 г. закон о внутреннем налогообложении США разрешал работникам сберегать до 17 500 долларов с отсрочкой выплаты налогов на эти сбережения до ухода на пенсию. Google прибавляет 50% к накоплениям работников, это около 8750 долларов в пенсионный фонд каждого гуглера. В пенсионной программе участвует не каждый. Не у каждого есть лишние 17 500 долларов, чтобы их отложить. Но даже из тех, кто может, участвуют далеко не все.

Обычно это объясняют так: люди должны платить по счетам, они скорее потратят деньги на роскошь, и вообще до пенсии еще далеко. Но если выводы исследования верны, дело вовсе не в этом. Просто людей нужно в нужное время подтолкнуть к необходимости делать сбережения.

В 2009 г. более 5000 гуглеров, которые еще не внесли максимальную сумму и не собирались этого делать, получили электронное письмо. В нем указывалась сумма их вклада на тот год по программе 401(k), а также одно из четырех следующих посланий.

1. Базовое напоминание о программе 401(k) — контрольная группа в рамках эксперимента.

2. То же, что и (1), но с показательным приростом в 1%.

3. То же, что и (1), но с показательным приростом в 10%.

4. То же, что и (1), но с напоминанием, что они могут вложить до 60% их дохода в любой платежный период, чтобы наверстать упущенное.

Но мы никак не ожидали, что каждое наше письмо запустит мощную реакцию. 27% гуглеров, получивших его, изменили размеры взносов, а средний размер сбережений повысился с 8,7 до 11,5% независимо от того, какого содержания письмо было получено. Исходя из ежегодного дохода в 8%, взносы только за один этот год добавят 32 млн долларов в пенсионные фонды этих гуглеров. А если они продолжают работать в Google и ежегодно делать такие же взносы, то каждый из них уйдет на пенсию с дополнительными 262 тыс. долларов на счету. Более того, люди с самыми низкими уровнями взносов получили

наибольший прирост — в среднем на 60% выше, чем контрольная группа. Один из гуглеров написал: «Спасибо вам! Я и не знал, что откладываю так мало!»

С тех пор каждый год мы рассылали такие подталкивания, постоянно стимулируя людей увеличивать накопления. И каждый год гуглеры сберегают больше.

Само подталкивание обходится дешево, хотя выливается в повышение затрат для компании: ведь мы продолжаем софинансировать пенсионные взносы. Но принимая во внимание вышесказанное, я с удовольствием буду тратить деньги именно так.

Ричард Талер из Чикагского университета и профессор Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Шломо Бенарци провели серию еще более тонких экспериментов²²⁹. Они предложили работникам трех компаний, среди которых были безымянная производственная компания средних размеров, сталелитейная компания со Среднего Запада под названием Ispat Inland и два подразделения Philips Electronics, возможность заранее направить часть будущих прибавок к зарплате на пенсионные накопления. Их программа «Сэкономь завтра больше» (Save More Tomorrow™)²³⁰ включала четыре пункта.

1. Работникам задали вопрос по поводу увеличения их пенсионных взносов задолго до запланированного повышения жалованья.

2. Изменение размера взносов должно было быть отражено в первом чеке на оплату после повышения.

3. Размер взносов увеличивался каждый раз при повышении жалованья, пока не достигал заранее установленного максимума.

4. Работники могли в любой момент выйти из программы.

В следующие четыре периода повышения жалованья 78% работников вступили в предложенную им программу. Из них 80% остались в ней. Средний уровень накоплений увеличился за 40 месяцев с 3,5 до 13,6% жалованья.

Замечательный результат, тем более что условия так отличались от наших: все это были традиционные компании с традиционной рабочей силой. Столь глубокий эффект очень воодушевляет и убеждает в правильности подхода. Все эти вмешательства подтверждают, что увеличение сбережений и лучшая подготовка людей к выходу на пенсию вполне доступны для большинства компаний. Достаточно небольшого подталкивания.

Подталкивания как способ нажать здоровье, богатство и ум: mens sana in corpore sano^[98]

В 2013 г. директор по персоналу Тодд Карлайл, выступая перед многочисленной аудиторией в Клубе содружества Калифорнии в Сан-Франциско, заявил, что главный девиз рекрутинга должен звучать так: «Работай в Google — живи дольше».

И он не шутил²³¹.

Мы годами экспериментировали с разными способами количественного и качественного улучшения жизни гуглеров в рамках программы «Оптимизируй свою жизнь».

Предоставляя бесплатные обеды и закуски, мы смогли проверить, насколько озарения теоретиков применимы в реальной жизни. Питание можно получить в двух местах: кафе, которые, как правило, предлагают еду два раза в день (либо завтрак и обед, либо обед и ужин), и микрокухни — места самообслуживания, где стоят напитки (газировка, сок, чай, кофе и т. д.) и закуски (свежие и сушеные фрукты, крекеры, чипсы, темный шоколад, печенье и т. д.).

В зависимости от размеров офиса мы также обеспечиваем спортзалы, услуги медиков, мануальных терапевтов и персональных тренеров, занятия по йоге, танцам и фитнесу, спортплощадки и даже кегельбаны. Услуги медиков и личных тренеров стоят столько же, сколько и везде, а вот занятия и спортивное оборудование бесплатны. Мы экспериментировали со многим из этого списка, но здесь я хочу привести вам только некоторые результаты, связанные с питанием.

Безусловно, в еде мы все разбираемся хорошо. Но, кроме того, это еще и очень простой и примитивный показатель того, как наши импульсивные побуждения берут верх над сознательным мышлением. Большинство выводов, вытекающих из наших экспериментов с питанием, непосредственно связаны с более широкой темой, а именно — как физическое пространство вокруг нас формирует наше поведение, как много решений мы принимаем неосознанно и как небольшие подталкивания приводят к великим результатам.

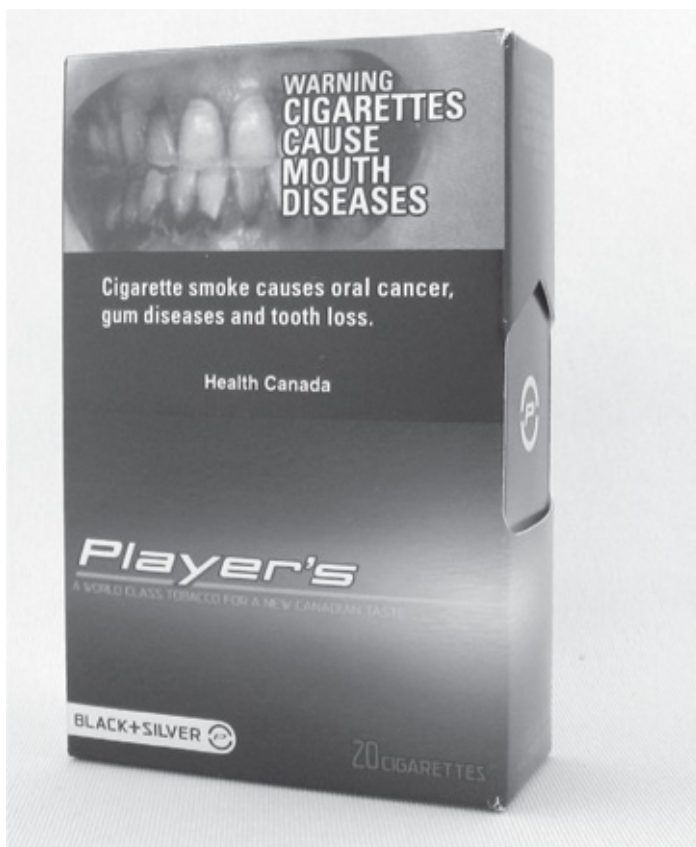
Я хочу сделать упор на питании еще и потому, что диета — один из сильнейших контролируемых факторов, влияющих на здоровье и продолжительность жизни. Более трети взрослого населения США страдает ожирением, которое центры контроля над заболеваниями определяют как индекс массы тела (ИМТ) 30 или более²³² и на лечение которого тратится почти 150 млрд долларов ежегодно²³³. Сюда входят и люди с избыточным весом (ИМТ 25–29,9), что в сумме дает 69% американцев. Индекс массы тела — соотношение между весом и ростом. Конечно, его нельзя считать эталоном. Например, люди с мускульным развитием выше среднего могут иметь ИМТ, свойственный людям с избыточным весом, но мускулатура плотнее, чем другие телесные ткани. Однако это хорошая начальная точка, которую к тому же легко вычислить. Калькуляторы ИМТ легко найти в интернете, если вам захочется проверить свой.

Но по всем признакам управление собственным здоровьем, особенно весом, представляет собой невыполнимую задачу. Результаты достигаются медленно и трудноразличимы, так что положительных стимулов явно недостаточно. Тут требуется постоянное усилие воли, которой у нас всегда недостает²³⁴. И мы постоянно находимся под давлением социума, который побуждает нас потреблять больше. Роб Розиилло, который в бытность мою сотрудником

компании McKinsey руководил офисом в Стэнфорде, говаривал, что самая доходная фраза в английском языке — «С чем вам подать картошку фри?»

Я не пишу книгу о снижении веса и далек от того, чтобы представлять себя экспертом по здоровому образу жизни и правильному питанию. Но методики, которые мы практиковали в Google, помогли мне за два года избавиться от лишних 14 кг и сохранять вес на этом уровне. Даже если в вашем офисе нет кафетерия, у вас, должно быть, есть комната отдыха, автомат с закусками или мини-холодильник. И, конечно, кухня. Может, вам поможет что-нибудь из того, чему научились мы.

Мы решили протестировать три типа вмешательства^[99]: дать людям информацию для лучшего выбора питания, ограничить их выбор здоровыми продуктами и слегка подтолкнуть в нужном направлении. Самым эффективным средством оказалось подталкивание.



Фотография предоставлена проф. Дэвидом Хаммондом из Университета Ватерлоо

«Шоковое» изображение на пачке канадских сигарет

Целью одного исследования был проверить, правда ли шоковые изображения снижают потребление напитков с содержанием сахара. В его основе лежали труды профессора Дэвида Хаммонда из Университета Ватерлоо в Канаде²³⁵.

Начиная с декабря 2000 г. на пачках канадских сигарет должны были размещаться предупреждения о вреде для здоровья в сопровождении графических иллюстраций и резких надписей о риске курения на боковой

этикетке. Хаммонд провел опрос среди 432 курильщиков по поводу воздействия этикеток на их привычки в течение трех месяцев. 19% сообщили, что стали курить меньше. Курильщики, которые испытывали страх (44%) или отвращение (58%) при взгляде на этикетку, с большей вероятностью готовы были курить меньше и даже отказаться от сигарет.

Мы задумались, не удастся ли нам снизить потребление сладких напитков, применяя аналогичный подход (хотя, конечно, газировка и сигареты — не совсем одно и то же).

Если вы выпиваете по банке содовой
каждый рабочий день в течение года:

140 калорий на банку

× 260 рабочих дней
= 364 000 калорий в год

3500 лишних калорий
= полкило веса тела

Можете сами сосчитать!*

* Но если не хотите — это **5 кг** в год

Пример шокового изображения в нашем эксперименте с газировкой © Google, Inc.



Мы поместили такие картинки в микрокухнях одного из наших офисов и отследили потребление газировки в течение двух недель до и после. Особого эффекта картинки не имели, потому что не были достаточно пугающими. А может, привычка пересилила шок от возможности набрать лишние 5 кг веса в год или ставки были ниже, чем в случае с курением.

Мы попробовали маркировать разными цветами пищу в кафетериях: красные этикетки для вредной пищи, зеленые — для здоровой. Гуглеры сказали, что нововведение им понравилось, но к измеримым изменениям в потреблении это не привело. Результаты совпадали с выводами Джулии Доунс, адъюнкт-профессора Университета Карнеги–Меллон, и доктора Джессики Уисдом из нашей команды кадровых аналитиков (People Analytics). Они проверили, приводит ли к изменениям в потреблении информация о калорийности пищи, размещенная в двух заведениях McDonald's в Манхэттене и Бруклине. Оказалось, что нет²³⁶. Простого информирования для перемен в поведении было недостаточно. Привычки покупателей не изменились даже после того, как они узнавали, что в одной порции из 10 жареных куриных крылышек Mighty Wings

содержалось 960 калорий — столько же, сколько в двух больших порциях картошки фри²³⁷.

Получается, одной информации было недостаточно. И мы подумали — а что если ограничить выбор только здоровыми продуктами? Подозреваю, что данный подход испугает всех, кто против подталкивания. Кроме того, ограничение выбора шло вразрез с нашими демократическими побуждениями, но мы хотели поддержать тех гуглеров, которые с энтузиазмом восприняли идею улучшения здоровья людей. Прямо сейчас.

Но это тоже сработало не слишком хорошо.

В рамках пилотного эксперимента «Понедельники без мяса» мы перестали по понедельникам подавать блюда из мяса наземных животных в двух кафе в течение месяца. Посещаемость одного кафе упала, а в качестве основной причины люди указывали, что им не нравится, когда кто-то делает выбор за них. Но кое-где реакция была намного сильнее. Мы поговорим об этом в следующей главе.

Гуглеры также сказали нам, что ценят выбор. 58% комментариев в рамках шести экспериментов с микрокухнями поддерживали здоровую пищу, если она будет дополнением к имеющемуся меню. Гуглеры хотели питаться здоровой пищей, но не за счет ущемления в выборе.

Люди высказывались в пользу более широкого выбора и большего количества информации, но никто не изменил поведенческих привычек. Поэтому мы применили подталкивание, слегка изменив условия без ограничений в выборе.

Идею мы позаимствовали из статьи профессора экономики Гарвардского университета Дэвида Лейбсона. В своей работе «Сигнальная теория потребления»²³⁸ он математически доказал, что на потребление влияют сигналы от нашего окружения. Да, мы едим, когда голодны, но также потому, что пришло время обеда или люди вокруг нас что-то едят. А что если удалить некоторые из этих сигналов, вынуждающих нас потреблять пищу?

Вместо того чтобы убрать сладости, мы поместили здоровые продукты на открытые стойки на уровне глаз и так, чтобы до них можно было легко дотянуться. А более привлекательные закуски поставили на полки пониже в непрозрачных контейнерах.

В нашем офисе в Боулдере мы в течение двух недель измеряли потребление закусок в микрокухнях, чтобы понять тенденцию, а потом переложили все сладости в непрозрачные контейнеры. Хотя на контейнерах имелись этикетки, сласти в ярких обертках разглядеть было нельзя. Гуглеры, как и все нормальные люди, предпочитают сладости фруктам. Но знаете, что произошло, когда сласти не маячили перед глазами и достать их было труднее?

Мы были ошеломлены результатом. Доля калорий, потребленных со сладостями, упала на 30%, а доля потребленных жиров — на 40%, потому что люди выбирали лежащие на виду батончики мюсли, хлопья и фрукты. Тронутые

результатом до глубины души, мы проделали то же в нью-йоркском офисе, под крышей которого трудились более 2000 гуглеров. Полезные закуски, вроде сухофруктов и орехов, были помещены в стеклянные контейнеры, а сладости спрятаны в разноцветных контейнерах. За семь недель гуглеры нью-йоркского офиса потребили на 3,1 млн (3 100 000!) меньше калорий — достаточно, чтобы не набрать 400 лишних килограммов на всех.

Тогда мы решили проверить, сработает ли такое же подталкивание в наших кафе. В серии исследований профессора Брайан Вансинк (Корнелльский университет) и Курт ван Иттерсум (Технологический институт Джорджии) продемонстрировали, что размер блюда, на котором подается пища, существенно влияет на потребление²³⁹. Они толково проиллюстрировали свои выводы, приведя в пример «иллюзию Дельбёфа» — феномен, названный в честь бельгийского философа и математика Жозефа Дельбёфа, открывшего его в конце 1860-х. Оптическая иллюзия выглядит так²⁴⁰.

На рисунке 1 изображены черные круги. Они имеют одинаковый размер или один больше другого? А на рисунке 2?

Круги на рисунке 1 одинаковые, хотя круг слева кажется больше. На рисунке 2 один черный круг больше другого на 20%, хотя оба выглядят одинаково. Теперь представьте, что белый круг — это тарелка, а черный — еда.

Получается, в данном случае видеть — значить верить. Наша оценка количества съеденного и степени насыщения определяется прежде всего размером сервировочного блюда. Чем оно больше, тем больше мы съедаем и хуже наедаемся.

Ученые представили шесть исследований, предметом одного из которых были завтраки в оздоровительном лагере. Участниками были подростки с избыточным весом, которых обучили контролировать порции и отслеживать потребление. Хороши эксперты, правда?

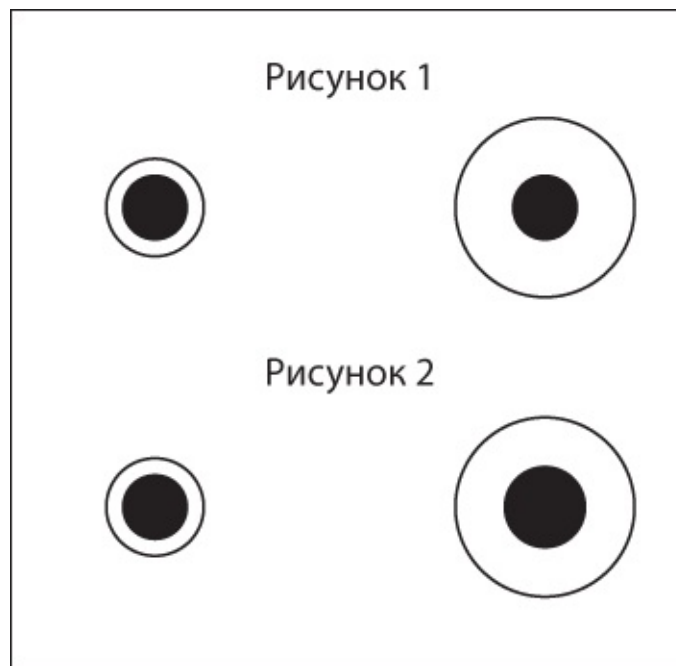


Иллюстрация иллюзии Дельбёфа

Даже близко к ним не стояли. Обитатели лагеря, которые получали миски с кашей меньшего размера, не только съедали на 16% меньше, чем те, кому выдавали миски побольше. Они еще и думали, что на самом деле съедают на 8% больше, чем другие. Они ели меньше, но наедались быстрее, хотя их специально учили измерять и отслеживать потребление.

Другое исследование проводилось в буфете китайской кухни «съешь сколько сможешь», где Вансинк и профессор Митсури Шимицу из Университета Южного Иллинойса наблюдали за обедающими, которым предлагалось выбрать большую или маленькую тарелку. Обе группы обедающих были сравнительно однородны по гендерному составу, возрасту, индексу массы тела и количеству подходов к буфету. Надеюсь, теперь вас не удивит, что выбравшие большие тарелки съедали больше. На 52%. А еще из-за них пропадало на 135% больше еды — потому что на больших тарелках помещалось больше пищи и больше оставалось несъеденным.

Результаты исследования заинтриговали нас настолько, что мы решили провести аналогичный эксперимент в Google. Главная задача была в том, чтобы улучшить состояние здоровья гуглеров; но поскольку наше кафе работает по системе «шведский стол», мы подумали, что заодно сумеем сократить количество выбрасываемой пищи.

Но выборки участников приведенных исследований были небольшие и отличались от нашего персонала: 139 подростков из лагеря и 43 посетителя китайского ресторанчика. Будут ли результаты такими же для тысяч гуглеров?

Мы выбрали одно кафе и заменили там стандартные 30-сантиметровые тарелки на меньшие, диаметром 23 см. Конечно, как и в прочих случаях, когда мы пытались что-то менять, не предлагая выбора, гуглеры разобиделись. «Ну вот, теперь нужно дважды подходить за едой, чтобы нормально пообедать», — причитал один из них. Тогда мы вернули выбор между большими и маленькими

тарелками. Жалобы прекратились. А 21% гуглеров начал использовать маленькие тарелки. Прогресс!

И тогда мы добавили немного информации. Мы наклеили постеры и разместили карточки на столах в кафе, где приводились выводы исследований: люди, выбирающие маленькие тарелки, в среднем потребляют меньше калорий при той же скорости насыщения. Количество гуглеров, выбирающих маленькие тарелки, возросло на 32%, и только незначительное меньшинство сказали, что им приходится возвращаться за добавкой.

А как насчет статистической выборки? В этом кафе за неделю было съедено 3500 обедов, общее потребление сократилось на 5%, количество выброшенной пищи — на 18%. Неплохая отдача от вложений в виде стоимости нескольких новых тарелок.

Стройте планы расчетливо и целенаправленно

Подталкивание — невероятно могущественный механизм усовершенствования команд и компаний. Кроме того, он идеально подходит для экспериментов, а значит, его можно тестировать на небольших группах, а потом проводить «тонкую настройку» результатов. В 2010 г. премьер-министр Великобритании Дэвид Камерон учредил «Отряд подталкивания» (nudge unit), который добился повышения собираемости налога на автомобили на 30%. Этот отряд рассылал уведомления о неуплате налога, на котором была жирная надпись: «Заплати налог или потеряешь свою (название марки автомашины)» и фото автомобиля. Отряд также повысил собираемость судебных штрафов на 33%, рассылая уведомления по SMS вместо обычной почты. А в 2011 г. он заменил отчисления на утепление чердачных помещений выплатами на уборку чердаков. При этом предлагалась скидка на уборку мусора, если утепление уже имелось. Это обошлось людям дороже, но собираемость средств выросла втрое²⁴¹.

По данным Бриттона Брюера из Спрингфилдского колледжа, до 60% людей, которым предписана физическая реабилитация, не завершают курс или не полностью соблюдают медицинские предписания²⁴². А центр физиотерапии PhysioFit, находящийся в Области залива Сан-Франциско, демонстрирует существенно более высокие показатели. В чем причина? Центр рассылает новым пациентам SMS: «Центр физиотерапии и оздоровления Physio-Fit предлагает подписаться на текстовые оповещения. Чтобы подписаться, нажмите Y». Пациент получает оповещение о назначенных сеансах, а также ежедневное напоминание о выполнении домашних процедур. Просто, бесплатно и эффективно.

Ричард Талер сообщал об изменении, введенном штатом Иллинойс в процедуру регистрации доноров органов²⁴³. В большинстве штатов, как в самом Иллинойсе до 2006 г., каждый, кто хотел возобновить водительские права, должен был поставить галочку или заполнить бланк, чтобы дать согласие быть

донором органов на случай, если он умрет, а органы понадобятся, чтобы спасти жизнь других людей. Около 38% американских водителей проходили эту процедуру, чтобы зарегистрироваться как доноры. Иллинойс процедуру упростил. Теперь, когда человек приходил за правами, ему задавали вопрос: «Желаете ли вы стать донором органов?» Вместо того чтобы ждать инициативы от вас, официальные лица сами задавали вам вопрос. Через три года количество зарегистрированных в Иллинойсе выросло на 60%. В Австрии, где водители должны специально отказываться быть донорами органов, процент участия составляет 99,98%. То же имеет место во Франции, Венгрии, Польше и Португалии²⁴⁴. Как утверждал Юм, то, что *«есть»*, может отличаться от того, что *«должно»*. А иногда достаточно небольшого подталкивания в нужном направлении.

В конце концов, мы никогда не бываем полностью рациональны или последовательны в своем поведении. На нас влияют бесчисленные слабые сигналы, которые подталкивают нас в том или ином направлении, зачастую без особого намерения. Организации принимают решения о том, как должны быть устроены рабочие места, команды и корпоративные процессы. И каждое такое решение подталкивает нас к тому, чтобы проявить открытость или замкнуться в себе, быть здоровыми или больными, испытывать счастье или печаль.

Неважно, насколько велика ваша компания. Вы все равно можете задуматься о том, какую среду вокруг себя создаете. Наша цель — подтолкнуть гуглеров в направлении, которое с их собственного согласия сделает их жизнь лучше, при этом не лишая выбора, а облегчая возможность выбрать лучший вариант.

Правила работы... для подталкивания к здоровью, богатству и мудрости

- Осознайте разницу между «есть» и «должно».
- Проведите множество небольших экспериментов.
- Подталкивайте, а не пинайте.

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»^[100]. 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 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 общественности. Именно поэтому в тот день Эрик продемонстрировал светокопии 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, присущий 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 продержать 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 разозлилась, 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 кафе-команде. 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^[101].

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 софинансирование 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.

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-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 непросто заявить тысячам людей, что мы меняем правила. Но правильно.

Данный урок продемонстрировал не только то, как важно прислушиваться 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 разъяснять последним, 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». Изменение 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^[102] 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?

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 абсолют; 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 крон». 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^[103] «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 обнародования 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 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.

С чего можно начать уже завтра

Десять шагов для изменения своей команды и рабочего окружения

Моя любимая видеоигра на все времена называется Planescape: Torment^[104]. Она выпущена в 1999 г. Действие начинается с того, что ваш персонаж просыпается в морге лишенным памяти. Оставшуюся часть игры вы бродите по вселенной, чтобы обнаружить (осторожно, спойлер!), что в прошлых жизнях вы сделали много добра и зла, а прожив каждую жизнь, пробуждались с памятью чистой, как доска, с которой стерли все написанное, еще раз получив возможность выбрать новую жизнь. В ключевой момент игры вам зададут вопрос: «Что может изменить сущность человека?» Ваш ответ и ваше поведение определяют дальнейшее развитие игры^[105].

Я написал эту книгу потому, что Google привлекает много внимания. В 2007 г. я беседовал с доктором Ларри Бриллиантом, который возглавлял наше филантропическое подразделение Google.org, а десятилетиями раньше как член Всемирной организации здравоохранения помогал бороться с оспой в Индии. Он напомнил мне одно высказывание Билла Гейтса. Моя память уже не та, что прежде, но вроде бы звучало оно так: «Фонд Гейтса может дать 100 млн на лечение малярии, и это пройдет незамеченным. А вы запускаете программу для отслеживания неполадок и получаете отзывы СМИ по всему миру. Это нечестно».

Не знаю, в чем причина, но люди интересуются делами Google намного усерднее, чем можно предположить исходя из размера компании. Такой уровень внимания означает ответственность. Наши неудачи широко освещаются, а поскольку наши руководители — обычные люди, не застрахованные от ошибок, мы, как и прочие, иногда предстаем в виде колосса на глиняных ногах. Мы стремимся принести извинения за ошибки и исправить их по возможности. Наши озарения тоже становятся публичными, и когда мы открываем нечто, то имеем возможность поделиться с широкой аудиторией — которую, может, и не заслуживаем по делам своим.

Важно другое: когда мы объявляем о чем-то не особо революционном, это тоже привлекает внимание.

Работая в Google и трудясь над этой книгой, я замечал, что многие из наших фундаментальных идей не потрясали основы. Но они все равно заслуживают внимания.

Либо вы верите, что люди в целом неплохи, либо нет.

Если вы верите в то, что они неплохи, тогда как предприниматель, член команды или ее лидер, менеджер или CEO вы должны действовать в соответствии со своей верой.

Если люди неплохи, они должны иметь свободу.

Работа сильно теряет в осмысленности и удовольствии от процесса, причем без всякой на то нужды, поскольку лидеры (исключительно из добрых побуждений) не верят ни на йоту, что их люди знают свое дело. Организации возводят грандиозные бюрократические структуры, чтобы контролировать своих работников. Сам факт наличия этих структур — признание того, что людям доверять нельзя. В лучшем случае — того, что существа, по природе своей созданные из менее благородных субстанций, должны контролироваться просветленными мудрецами, которые знают, как надо. Иными словами, натура людская дурна, и ее нужно подвергнуть очищению в горниле правил, кнутов и пряников.

Джонатан Эдвардс, американский проповедник и ключевая фигура религиозного возрождения 1730-х, известного как Великое пробуждение, написал проповедь, где излагалась квинтэссенция данной философии. Помню дрожь, охватившую меня, когда я впервые прочел эти слова на уроке литературы в школе.

Только рука Божия удерживает неспасенных над пропастью ада. Они заслужили этой бездны огня и уже приговорены к ней... Огонь, сдерживаемый в их собственных сердцах, старается вырваться наружу... [и] нет абсолютно ничего, что могло бы хоть как-то обезопасить их ²⁵².

Понятно, что у прихожан от таких слов кровь застывала в жилах — чего Эдвардс и добивался. Как говорят военные, миссия выполнена.

Если отрешиться от религиозного контекста (а уровень познаний десятиклассника в этой области далек от экспертного), основополагающая предпосылка Эдвардса звучит так: «неспасенные» (обычные, живые люди) по определению плохи, и нужно вмешательство определенного рода, чтобы избавить их от ужасного конца.

Стивен Пинкер в книге «Лучшие стороны нашей натуры» ^[106] утверждает, что мир со временем стал лучше, по крайней мере если судить по количеству насилия в нем. В доисторическую эпоху охотников и собирателей 15% людей умирало насильственной смертью. Этот показатель снизился до 3% на заре империй Рима, Британии и ислама. К XX в. уровень человекоубийства в странах Европы снизился на порядок. На сегодняшний день количество случаев насильственной смерти снизилось еще больше. Пинкер поясняет, что «человеческая натура всегда сочетала в себе склонность к насилию и качества, противодействующие этому, например самоконтроль, эмпатию, справедливость и логику... Уровень насилия снизился потому, что исторические обстоятельства все более способствуют проявлению лучших сторон нашей натуры» ²⁵³. Расширение и консолидация государств снижают риск племенных и региональных конфликтов. Торгуя друг с другом, люди налаживают связи, делающие войну еще более нерациональным занятием. «Космополитизм, раздвигающий границы узкоместнических людских миров при помощи

грамотности, мобильности, образования, науки, истории, журналистики и средств массовой информации... подтолкнул людей к тому, чтобы понять других, не похожих на них, и расширить круг симпатичных им существ».

Пинкер живет в мире, который коренным образом отличается от мира эпохи Эдвардса. Он более взаимосвязан и взаимозависим. И все же наши управленческие методы по-прежнему увязли в мировоззрении Эдвардса и Фредерика Тейлора, который, выступая в Конгрессе в 1912 г., заявлял, что руководство должно держать в ежовых рукавицах рабочих, которые слишком скудоумны, чтобы думать за себя самостоятельно.

Без малейших колебаний могу утверждать: наука чугунной плавки настолько сложна, что человек... физически способный ворочать чугунные болванки и достаточно флегматичный и тупой, чтобы довольствоваться подобной работой, редко способен постичь эту науку²⁵⁴.

Слишком многие организации и их лидеры действуют так, будто люди настолько невежественны, что в отсутствие просвещенной диктатуры неспособны принимать толковые решения и действовать по-новаторски.

Вопрос не в том, какая именно система управления нужна, чтобы изменить человеческую природу, но в том, что нужно, чтобы изменить природу самой работы.

В предисловии я говорил, что есть две полярные модели управления организациями. Глубинная суть этой книги — моя вера в то, что вы способны сами выбирать тип организации, которую хотите создать, и я предложил вам некоторые инструменты, с помощью которых этого можно достичь. Полюс «малой свободы» — организация административно-управленческого типа, где сотрудники управляются жестко, работают напряженно и выбрасываются за борт, как отработанный материал. Полюс «большой свободы» основан на свободе; с сотрудниками обращаются уважительно и предоставляют право голоса в решениях о том, куда двигаться компании.

Обе модели могут оказаться прибыльными, но эта книга исходит из предпосылки, что самые талантливые люди на планете хотят быть частью компании, основанной на принципе свободы. Такие компании более устойчивы и к неудачам, и к успеху, потому их работники подходят к делу со страстью и генерируют лучшие идеи. Тони Шей из Zappos, Рид Гастингс из Netflix, Джим Гуднайт из Института SAS и многие другие с радостью расскажут вам о результативности бизнеса, основанного на предоставлении людям свободы²⁵⁵, чем могут похвастаться лидеры Wegmans и Brandix. Эти технологические компании годами демонстрируют рост. Wegmans растет независимо от того, что происходит в экономике, и остается замечательным работодателем. Особенно примечательно то, что хорошее обращение с людьми — одновременно и цель, и средство ее достижения.

Хорошая новость в том, что любую команду можно создать, взяв на вооружение принципы Google.

В каждой главе этой книги я предлагал короткие перечни «правил работы» на случай, если вы пожелаете подробнее заняться какой-то темой. Но если вы хотите создать условия «большой свободы», вот 10 шагов, которые помогут трансформировать вашу команду или рабочее окружение.

1. Сделайте свою работу осмысленной.
2. Доверяйте своим людям.
3. Нанимайте только тех, кто лучше вас.
4. Не путайте понятия «развитие» и «управление производительностью».
5. Сосредоточьтесь на «двух хвостах».
6. Будьте бережливым и щедрым.
7. Не платите по справедливости.
8. Подталкивайте.
9. Руководите растущими ожиданиями.
10. Получайте удовольствие! А потом вернитесь в пункт 1 и начинайте сначала.

1. Сделайте свою работу осмысленной

Работа поглощает не меньше трети вашей жизни и половину времени бодрствования. Она может и обязана быть не просто средством достижения цели. Некоммерческие организации уже давно воспринимаются как средство привлечения и мотивации людей. Например, Эмили Арнольд-Фернандес, основатель некоммерческой организации Asylum Access, которая помогает беженцам, сумела создать глобальную команду мирового класса, которая помогает беженцам найти работу, определить детей в школу и начать жизнь заново на новой родине.

Очень часто работа ассоциируется только с чеком на зарплату. Но, как показали труды Адама Гранта, даже поверхностное общение с людьми, которые получают пользу от вашей работы, не только повышает продуктивность, но и делает их счастливее. Ведь каждый хочет, чтобы его работа имела смысл.

Свяжите работу с идеей или ценностью, которая не ограничивается рутинными потребностями и честно отражает смысл этой работы.

Google организует информацию в мировом масштабе, делая ее доступной и полезной. Каждый, кто работает у нас, соприкасается с этой миссией, и неважно, сколь велик объем его обязанностей. Миссия привлекает людей в компанию и побуждает оставаться в ней, принимать на себя риски и делать свое дело на высочайшем уровне.

Если вы нарежете рыбу — вы кормите людей. Если вы сантехник, то улучшаете качество жизни людей, держа их дома в чистоте и способствуя здоровому образу жизни. Если вы работаете на конвейере, то, что сходит с него, используется людьми и приносит им пользу. Что бы вы ни делали, это для кого-

то важно. И должно быть важно для вас. Если вы менеджер, ваша обязанность — помогать людям понять эту важность.

2. Доверяйте своим людям

Если вы верите в то, что род людской в целом неплох, действуйте так. Будьте открыты и честны со своими людьми, дайте им право голоса в решении о том, как все должно работать.

Начали с малого? Уже хорошо. Действительно, чем меньше доверия вы будете показывать, тем большую значимость обретут ваши мельчайшие жесты. Для компании с долгой историей непрозрачного управления даже ящик для предложений, которые, как известно работникам, читаются и обсуждаются, уже покажется революционным деянием. Пусть сотрудники спрашивают вас, чем продиктованы ваши последние решения. Если у вас маленький магазин, возьмите за правило интересоваться у работников, что бы они изменили, чтобы дела пошли лучше; что бы сделали они, будь они владельцами. Вы должны побуждать их вести себя как владельцы. Как если бы это была их компания.

А единственный путь к этому — пожертвовать чуточкой властных полномочий. Пусть люди тоже попробуют поруководить.

Возможно, звучит устрашающе, но на деле риск не так уж велик. Руководство всегда может снять ящик для предложений, сказать людям, что их идеи больше не нужны, даже всех поувольнять. Если вас беспокоит, что придется снова натянуть повод, скажите людям, что каждое изменение будет проверяться на работоспособность в течение нескольких месяцев. Если сработает, вы его оставите. Нет — значит нет. Люди оценят даже вашу попытку.

А если вы — член команды, обратитесь к руководителю: «Дайте мне шанс. Помогите мне разобраться, в чем заключается ваша цель, и решить, как ее достичь».

Такие крошечные шаги и формируют ощущение собственника.

3. Нанимайте только тех, кто лучше вас

Организации часто действуют так, будто им важнее побыстрее заполнить вакансии, а не найти лучших. Менеджеры по продажам говорили мне: «Лучше дышать с трудом, чем не дышать вообще», имея в виду, что они скорее готовы отдать район охвата посредственному исполнителю, который будет выполнять план продаж на 70%, чем оставить неохваченным.

Но поступаться качеством кадров — неправильно. Плохие кадры — это медленная отравка. Будет снижаться не только их результативность, но и результативность, дух и энергия всех вокруг. Если незаполненная вакансия означает, что команде придется поработать побольше и поэнергичнее,

напомните недовольным о последнем придурке, с которым им пришлось трудиться бок о бок.

Принимайте кадровые решения вместе, заранее устанавливайте объективные стандарты, никогда не идите на компромисс и периодически проверяйте, действительно ли новые работники лучше старых.

Если девять из десяти свеженанятых работников окажутся лучше вас, значит вы правильно подходите к кадровому вопросу. Если нет — прекратите набирать персонал, пока не отыщете лучших. В краткосрочной перспективе вы, возможно, и замедлите темп, но в итоге получите более сильную команду.

4. Не путайте понятия «развитие» и «управление производительностью»

Крис Аргирис показал нам, как даже самые успешные люди терпят крах, не умея учиться. А если даже они не умеют учиться, то что говорить об остальных? Нам всем некомфортно противостоять своим слабостям. Если объединить критику и ее последствия, то люди, поняв, что за промах их накажут (выговором или штрафом), немедленно завяжут спор вместо того, чтобы открыться возможностям познания и роста.

Пусть беседы с сотрудниками о профессиональном развитии будут безопасными и продуктивными. Проводите их постоянно, как мой менеджер каждый раз, когда мы заканчивали совещание. Всегда начинайте с вопроса: «Что я могу сделать, чтобы помочь вам работать успешнее?» Иначе оборонительные барьеры будут крепнуть, а учеба сойдет на нет.

Беседы о профессиональном развитии вызовут меньше желания обороняться, если вы будете проводить их регулярно в процессе достижения цели. Разделите во времени и пространстве беседы о том, была ли цель достигнута. По окончании этапа работы проведите прямое обсуждение на тему того, какие цели были поставлены, а какие достигнуты и как система поощрений привязана к рабочим результатам. Но беседа должна быть целиком посвящена результатам, а не процессу их получения. Задачи могли быть не выполнены, выполнены или перевыполнены, и каждый из этих статусов влечет различные вознаграждения или поощрения.

Если вы сделаете все правильно, беседы о производительности не будут неожиданностью, потому что станут рутиной, а сотрудники на каждом этапе будут ощущать вашу поддержку.

В любом случае не полагайтесь только на то, что менеджер придет к вам с аккуратненьким графиком индивидуальной результативности. Чтобы стимулировать развитие персонала, просите обратную связь у коллег, даже если это будет простой опрос или рассылка короткой анкеты. Для оценки результативности потребуйте, чтобы менеджеры уселись вместе и провели групповую калибровку оценок в целях гарантии справедливого подхода.

5. Сосредоточьтесь на «двух хвостах»

Рассматривайте своих звезд под микроскопом. Благодаря стечению обстоятельств, умениям и твердости характера они открыли тайну успеха. И смотрите в первую очередь не на лучших спортсменов-многоборцев в вашем окружении, а на лучших специалистов. Не ищите лучшего менеджера по продажам — ищите того, кто лучше всего умеет продавать новым клиентам нужного вам уровня. Найдите того, кто лучше всех умеет играть в гольф ночью под дождем. Чем специфичнее будет цель поиска, тем проще изучать своих звезд и тем скорее вы поймете, в чем секрет их успеха.

Ну а потом используйте их не только как пример для подражания, занесенный в чек-листы, но и как учителей. Один из лучших способов чему-то научиться — научить другого. Пусть ваши звезды примеряют профессорскую мантию, хотя бы во время получасовой беседы за чашечкой кофе. Это даст им возможность сформулировать, как именно они действуют, и даст импульс, в том числе их собственному профессиональному росту. Если вы работаете бок о бок с таким человеком, внимательно присмотритесь к нему, прицепитесь с вопросами — в общем, воспользуйтесь возможностью вытрясти из него столько знаний, сколько получится.

Но не забывайте и о сострадании к тем, кто попал в число отстающих. Если вы правильно подходите к подбору кадров, то большинство отстающих показывают плохие результаты потому, что вы поставили их не на то место, а не потому, что они ни на что не годны. Помогите им научиться нужным навыкам или найти новое место.

А если не выйдет, немедленно от них избавьтесь. Не нужно их жалеть: им будет лучше там, где они не окажутся в числе худших.

6. Будьте бережливым и щедрым

Очень многое из того, что мы делаем для наших работников, не стоит ни гроша. Договоритесь, чтобы предприниматели оказывали вашему персоналу услуги прямо в офисе, а местная закусочная доставляла еду. Чтобы организовать встречи «Слава богу, сегодня пятница» или пригласить лекторов, понадобятся только помещение и микрофон. Тем самым вы иницилируете своего рода броуновское движение: гуглеры устремятся попробовать новую услугу или поучаствовать в интригующей дискуссии.

Приберегите деньги на черный день, когда вашим людям они будут особенно нужны и в горе, и в радости. Ваша щедрость впечатлит всех, когда кому-то понадобится срочная медицинская помощь или в семье появится прибавление. Если в эти напряженные времена вы проявите участие, люди увидят, что вы заботитесь о них — лично о каждом. И всем будет приятно осознавать: если в их

жизнь войдут боль или счастье, они смогут опереться на мощь организации, которая всегда их поддержит.

И это справедливо даже для самой крошечной компании. Мой отец основал инженерную компанию и был ее бессменным лидером более 30 лет. Он очень заботился обо всех своих сотрудниках, платя им за труд не только деньгами, но и добрыми словами, советом и наставлениями. Когда кто-нибудь праздновал пятилетний юбилей работы в компании, отец приглашал его на личный разговор. Он сообщал, что у компании есть пенсионная программа и тот, кто проработал пять лет, может в нее вступить. К собственным накоплениям сотрудников отец добавлял деньги от организации. Люди радовались, плакали, кто-то просто благодарил. До этого никто об этом не знал: отец не желал, чтобы они оставались у него только ради денег. Он хотел, чтобы они оставались потому, что любили свое дело и команду, в которой работали. Он проявлял щедрость, когда это значило для людей больше всего, — и разница была грандиозной.

7. Не платите по справедливости

Помните, что для большинства видов работ рабочая результативность определяется степенным законом, и неважно, что заявляет ваш отдел кадров: 90% и более результатов в вашей команде выдают на-гора лучшие 10% работников. Лучшие стоят намного больше, чем середнячки. Возможно, на 50% или в 50 раз больше, чем средние работники. Но главное — они явно стоят намного больше. Позаботьтесь, чтобы они об этом знали. Даже если у вас нет таких денег, чтобы обеспечить существенно более высокую оплату для лучших, разница все же будет играть свою роль.

Возможно, ваши «игроки второй лиги» чуток пообижаются, но вы можете сказать им правду: объясните, почему им платят меньше, и скажите, что они могут сделать, чтобы изменить ситуацию. И будьте щедры на публичное признание. Отмечайте достижения команд и не забывайте подбодрить тех, кто потерпел неудачу, если это дало возможность чему-то научиться.

8. Подталкивайте

В этой книге есть одна важная идея, которая может во многом изменить к лучшему всю вашу оставшуюся жизнь: начать экономить больше с каждой зарплаты. Если провести сравнение между людьми, которые на протяжении 30 лет и более получали сопоставимый доход, то разница в размерах сбережений может достигать 3000%, и она почти полностью зависит от того, кто сколько сэкономил. Но экономить непросто. Если вы не богаты, как Крез, то каждый отложенный доллар — уступка в чем-то. Купить брендовую вещь или ширпотреб? Баночку орехового масла за 3 доллара или обойтись без десерта? Поменять машину или поехать на старой еще годик?

Когда в первый год после окончания колледжа я зарабатывал на жизнь как актер и официант, то часто заходил в магазинчик Hostess Thrift Shop, расположенный недалеко от моего городка, где продавали хлеб и выпечку с истекающим сроком годности. Я покупал свои кексы (в умеренном количестве), экономя каждую неделю несколько долларов. Вспомните: когда гуглеры стали сберегать всего на 3% больше, в их пенсионных накоплениях прибавилось по 262 тыс. долларов.

Пусть для многих это прозвучит как безумие, но я знаю людей, которые считают, что им никак не обойтись без летнего отдыха в Хэмптонсе за 100 тыс. долларов, и даже мои друзья-банкиры, потеряв работу в 2008 г., как-то смогли наскрести на пляжный отдых.

Я стараюсь втолковать это людям, но никто не хочет добровольно менять привычки. Посчитайте, какой процент дохода вы сэкономили сегодня, и начинайте откладывать каждый раз чуть больше. Это непросто. Но всегда себя оправдывает.

Это нужно лично вам.

А теперь оглянитесь вокруг и посмотрите, как условия, в которых вы обитаете, и люди к чему-то вас подталкивают. Вам просто встречаться с другими, налаживать с ними взаимоотношения? На какой полке в холодильнике вы держите вредную пищу: на уровне глаз? Когда вы пишете письма коллегам и друзьям, то стремитесь поделиться хорошими новостями либо над чем-то или кем-то поиздеваться? Нас постоянно подталкивает окружение, а мы отвечаем тем же. Усвойте это и используйте для того, чтобы вы сами и ваша команда чувствовали себя счастливее и работали продуктивнее.

Организуя физическое пространство вокруг себя так, чтобы оно стимулировало к проявлению нужного поведения. Если вам нужно заставить сотрудничать людей, посаженных в кабинки, — снесите стены между ними. Старайтесь думать над тем, как именно доносить информацию до своих команд. Рассказывайте, что делается правильно — например, сколько людей поработали волонтерами в местных благотворительных организациях. Тем самым вы побудите других присоединиться. И будете удивлены тому, как изменится атмосфера вокруг вас.

9. Руководите растущими ожиданиями

Иногда вы делаете промах и вынуждены отступить. Испекли пирог с волчьей ягодой — будьте готовы отведать, что получилось. Поэтому сначала сообщите людям, что вы решили поэкспериментировать кое с какими идеями из этой книжки, а уж потом принимайтесь за дело. Тогда люди будут вас поддерживать, а не критиковать, а если эксперимент провалится, заранее высказанные сомнения пойдут вам на пользу.

10. Получайте удовольствие! А потом вернитесь в пункт 1 и начинайте сначала

Ларри и Сергей пожелали создать компанию, в которой сами хотели бы работать. И вы можете сделать то же. Если даже вы пришли на работу прямо со школьной скамьи и заняли вакансию рабочего-подростка или работника под номером 10 000 006 в штатном расписании, вы все равно можете действовать как основатель — все зависит от того, как вы будете взаимодействовать с теми, кто вас окружает, как организуете рабочее место, как проявите лидерские качества. Тогда вы сможете создать компанию, куда будут стремиться самые талантливые люди на земле.

Конечно, это дело не одной минуты. Создание сильной корпоративной культуры и рабочего окружения требует постоянного обучения и обновления. Не пытайтесь сделать всё сразу. Поэкспериментируйте с одной идеей из книги или с дюжиной идей, извлеките урок из того, что вышло, внесите поправки в план — и попытайтесь снова.

В этом подходе мне нравится то, что замечательная рабочая среда сама по себе становится хорошим мотиватором: все усилия подкрепляют друг друга, помогая создать организацию, где царят творчество, радость, упорный труд и продуктивный настрой.

Если вы верите в достоинства рода людского, стройте работу на основе этой веры.

Организация Great Place to Work Institute более 30 раз называла Google лучшим работодателем. Мы получали сотни других наград от организаций, защищающих интересы женщин, афроамериканцев, ветеранов военной службы и других групп людей, правительственных и общественных организаций. В списке лучших мест для работы мы не первые, но и никогда не будем среди последних. И, конечно, мы такие не единственные.

Но кое-что отличает Google от прочих: тот факт, что мы действуем масштабно и создаем системы, которые обслуживают 2 млрд пользователей так же надежно и рационально, как и 10. Наши инновации в области управления персоналом стали возможными благодаря прозорливым отцам-основателям, стражам корпоративной культуры, глубоким научным исследованиям, а также творческим находкам других компаний и государственных органов. Тысячи гуглеров строили компанию, в которой сами пожелали работать; они подтолкнули нас к поиску еще более творческих и справедливых кадровых решений; гуглеры заставляли нас постоянно ощущать свою ответственность. А воспитать в себе смирение мне помог опыт работы с коллегами и командой People Operations — людьми вдохновенными, творческими и преданными своему делу настолько, что я могу лишь мечтать стать с ними на равных. Каждый день, работая рядом с ними, я обретаю вдохновение.

Каждый год наш комплекс посещают десятки тысяч людей. Они спрашивают: «Почему люди здесь кажутся такими счастливыми?», «В чем секрет Google?», «Что мне сделать, чтобы и моя компания устремилась к прогрессу?»

Ответ — в ваших руках.

Правила работы

1. Сделайте свою работу осмысленной.
2. Доверяйте своим людям.
3. Нанимайте только тех, кто лучше вас.
4. Не путайте понятия «развитие» и «управление производительностью».
5. Сосредоточьтесь на «двух хвостах».
6. Будьте бережливым и щедрым.
7. Не платите по справедливости.
8. Подталкивайте.
9. Руководите растущими ожиданиями.
10. Получайте удовольствие! А потом вернитесь в пункт 1 и начинайте сначала.

Послесловие только для фанатов HR

Как создать первую в мире команду People Operations

Концептуальный проект отдела кадров нового типа

Некоторых читателей может заинтересовать, как все происходит в Google. Политика работы с персоналом исходит от наших основателей, но обеспечить, чтобы реалии соответствовали мечте и даже ее превосходили, — обязанность команды People Operations.

До 2006 г. эта команда носила название «Управление персоналом» (Human Resources), а должность, на которую меня пригласили, именовалась «вице-президент по управлению персоналом» (Vice President of Human Resources). Но когда я получил письмо с предложением о работе, название вакансии звучало как «вице-президент по операциям с людьми» (Vice President of People Operations). Сегодня это может показаться странным, но подобный поворот событий меня не удивил.

Те, кто занимает руководящие должности, обычно терпят крах минимум один раз из трех, а я, только недавно вступив в брак, должен был перевезти семью из Нью-Йорка в Калифорнию и работать в организации, которую мой руководитель отдела в GE назвал «симпатичной маленькой компанией». Я боялся, что эксцентричное название должности типа «операции с людьми» существенно затруднит мне поиск новой работы, если дела пойдут неважно.

Я позвонил Шоне Браун, в то время старшему вице-президенту Google по операционной деятельности (которая ранее была партнером в McKinsey и обладателем стипендии Родса в Оксфорде), и спросил, нельзя ли мне называться по-прежнему. Признаюсь в этом впервые: тогда я не сказал ей, в чем была причина.

Шона объяснила, что в Google традиционный деловой сленг не в почете. Термин HR здесь воспринимается как нечто административно-бюрократическое. А «операции» вызывают доверие у инженеров как нечто помогающее добиться результата. И, что особо важно для вакансии в сфере управления персоналом, «операции» также предполагают, что я должен разбираться в математике!

Мы с Шоной сошлись на том, что я начну с титула People Operations, а через полгода, если пожелаю, можно будет вернуться к HR.

Вступив в должность, я встретился с глазу на глаз с каждым из 12 топ-менеджеров Google, чтобы представиться и понять их нужды. Урс Хольцль (см. [главу 4](#)) был в то время старшим вице-президентом по инфраструктуре и одним из первой десятки сотрудников, нанятых Google. Он был блестящим профессором в области компьютерных технологий и уже успел основать и

продать один стартап — Animorphic Systems. Урса переманили с преподавательской должности, чтобы он занялся проектированием и созданием дата-центров Google — великое дело, если принять во внимание, что Google выполняет резервное копирование интернета!

Во время первой нашей встречи Урс пожал мне руку, взглянул на мое резюме и сказал: «Отличное название».

Название я так и не изменил.

Начиная с того дня мы строили People Operations на базе четырех основных принципов.

1. Стремиться достичь нирваны.
2. Использовать данные для предсказания и формирования будущего.
3. Неуклонно совершенствоваться.
4. Делать ставку на нетрадиционные команды.

Стремиться достичь нирваны

Для профессионалов-кадровиков, которые читают эту книгу, большинство того, чем мы занимаемся в Google, может прозвучать как попытка достичь нирваны — почти недостижимого идеала. А начиналось все очень просто.

Я шел на первую встречу один на один с Эриком Шмидтом, полный грандиозных идей по поводу разного рода программ, с помощью которых можно усовершенствовать управление карьерным продвижением и помочь руководителям высшего звена в профессиональном развитии. Но мое стратегическое видение Эрика не слишком заинтересовало. У него были более насущные проблемы.

Персонал компании вырос с 3000 человек в 2004 г. до 5700 в 2005 г. А в следующем году, как считал Эрик, ожидался приход новых кадров и расширение компании до почти 10 700 сотрудников. Вместо 50 человек нужно было нанимать каждую неделю по сотне, при этом без ущерба качеству. Это был крупнейший кадровый вызов для компании.

Я совершил ошибку дилетанта. Прежде чем обратиться к своим эзотерическим идеям, Эрику и People Operations нужно было найти решение важнейшей проблемы. Я узнал, что, дабы иметь привилегию работать в приятном окружении из футуристических фильмов, нужно сначала завоевать доверие организации.

В 2010 г. мы представили эту мысль в виде картинки, наглядно показывающей наш подход. Пирамида — дань уважения психологу Абрахаму Маслоу и его иерархии потребностей²⁵⁶, которую тот представил в виде пирамиды, где фундаментальные нужды находятся снизу (воздух, еда, воздух), а верхняя часть представлена такими потребностями, как безопасность, сопричастность, любовь и стремление к самосовершенствованию.

Просмотрев нашу версию, кое-кто из нашей команды окрестил ее «иерархией Ласло».



«Иерархия Ласло» © Google, Inc.

Это был наш путь к достижению HR-нирваны, блаженного места, где каждый гуглер растет и совершенствуется, не прилагая видимых усилий, а наши кадровые программы сами по себе обеспечивают заполнение вакансий, создают возможности для познания нового и помогают гуглерам становиться продуктивнее, здоровее и счастливее.

Для иллюстрации «отдела кадров, который просто работает» я выбрал картинку с клетками крови, чтобы подчеркнуть, что наши программы столь же вездесущи — и должны быть столь же надежны, — как кровеносная система. Мы должны безупречно и постоянно соблюдать основы. Никаких ошибок в письмах с предложениями о работе или назначением бонусов; все вакансии должны заполняться своевременно лучшими кандидатами; процедуры продвижения по службе должны быть справедливыми и идти как по маслу; проблемы сотрудников должны решаться в один миг и т. п. Именно достигнув подобного уровня постоянного и высокого качества кадровых операций, мы заработаем себе право сделать что-то большее. Неважно, какие воздушные замки вы себе строите. Начинать нужно именно с этого. Иначе неспособность обеспечить основные потребности хотя бы время от времени спровоцирует дефицит доверия к вам и авторитета именно тогда, когда вы захотите расширить деятельность.

Наша команда по компенсациям всегда была в фокусе пристального внимания высокого руководства. Чтобы все работало, а мы сами всегда превышали ожидания руководства, в каждый процесс включен формальный разбор полетов — система поощрений. Мы задаем вопросы: «Что нам стоило сделать иначе? Чему мы научились? Что мы не заметили и не сделали из того, что

нам было сказано сделать?» (Не всякая идея руководства хороша — один из наших топ-менеджеров предложил схему из 800 должностных уровней и повышения четыре раза в год!) А когда мы проводим эту процедуру снова, то первая же беседа руководства с командой по компенсациям начинается так: «Вот на чем мы сошлись в прошлый раз, а вот что получилось. Вот что вы сказали нам сделать, а мы не сделали, и вот почему. А теперь приступим». Команда по компенсациям даже разработала памятку по каждому руководителю, где рассказывалось, как лучше работать с ним, чтобы новые члены команды с самого начала могли эффективно взаимодействовать с топ-менеджерами. (Я был бы рад привести пару примеров из жизни, но наверняка у них и насчет меня есть такая памятка, хотя показать мне ее ребята отказываются.)

Второй этап на пути к нирване — массовая кастомизация — стал нововведением по сравнению с прежним подходом. Термин принадлежит Стэну Дэвису, который в 1987 г. написал книгу под названием «Будущее совершенное»^[107]. В ней описан мир, где компании производят продукты, персонализированные под нужды пользователей, в массовых масштабах. Именно это мы и пытаемся сделать. В качестве визуальной метафоры можно привести лес: каждое дерево в нем уникально по размерам и форме, но все они в целом принадлежат к единой общности.

Мы всегда проявляли последовательность в обосновании кадровых процессов, корректируя детали каждого процесса в зависимости от потребностей разных групп Google. Много лет мы требовали, чтобы кадровые процессы, например решения о повышениях и даже о том, надо ли раскрывать сотрудникам аттестационные рейтинги, следовали определенному протоколу. Тиффани Ву, аналитик нашей команды, имела обыкновение вносить пометки в чек-лист о профессиональном соответствии, вывешенный у нее на стене. Она отмечала плохие и хорошие оценки по каждому вице-президенту и отслеживала, не забывают ли они информировать о рейтингах каждого гуглера и не нарушают ли предписанного правила повышений оклада. Компания росла, и такая однородность подхода теряла смысл: некоторые группы по природе отличаются от других. Лучшие из наших инженеров могут в сотни раз сильнее влиять на общее дело, чем середнячки, а лучший рекрутер никак не сможет добиться аналогичного разрыва результативности по сравнению с коллегами из средней категории. Не было смысла одинаково распределять поощрения в этих группах специалистов.

Или возьмем процедуру продвижения по службе инженеров, когда потенциальные повышения обсуждаются одной комиссией и утверждаются другой. Если гуглер не соглашается с решением, имеется апелляционный комитет, а если и его решение не понравится — есть апелляционный комитет высшей инстанции. Когда я описал ситуацию члену Совета директоров Google Джону Дорру, управляющему директору компании венчурного капитала Kleiner Perkins Caufield & Byers, он сказал: «Как инженер поражен, что кто-то разработал

столь изощренный процесс». Но это работает, потому что вся система сдержек и противовесов обеспечивает справедливость процессов, а также, по возможности, их прозрачность — то есть качества, особо ценимые инженерами.

Лидеры некоторых групп по продажам, возможно, заявят: «А знаете что? Мы сейчас сделаем один звонок, и решение будет окончательным». Но это не назовешь процедурой апелляции. Хотя тоже вариант: в подобных случаях People Operations ведет закулисную деятельность, чтобы обеспечить справедливость процедуры, внедряя одинаковые для всей компании стандарты оценки талантов.

Итак, за кулисами — одинаковые стандарты и разные их проявления на виду у всех гуглеров. А потом, в полном соответствии с духом прозрачности, мы обнародуем данные о результатах процедуры повышений и информацию прошлых лет.

В большинстве кадровых отделов наблюдается тенденция к неизменности, которая должна обеспечивать справедливость. Но наш добрый знакомый Ральф Эмерсон мог бы нам напомнить, что есть разница между неизменностью и неразумной неизменностью. Например, в GE выдачу особых премий выше определенного размера (около 5000 долларов, если я правильно помню) должен был утверждать CEO Джефф Иммельт. Это имело смысл для производственных подразделений, где премии получало только руководство и назначение награды кому-то из рядовых работников было исключительным явлением. Но в финансовом подразделении компании — GE Capital — премии были делом более привычным, что соответствовало принятым в этой сфере практикам. Приложение того же принципа утверждения премий к Capital расстроило менеджеров, а ребята из отдела персонала, на которых возложили задачу обеспечить поддержку этой политике, заслужили славу узколобых бюрократов. Если вы кадровик-практик, то должны постоянно задавать себе вопрос: а не идет ли принцип, заложенный в основу того или иного правила, вразрез с конкретным случаем, — и бесстрашно отбрасывать в сторону любые методы и принципы, если того требует ситуация.

Картинка с картофелем фри, выбранная для иллюстрации «предвосхищения», требует разъяснений. Я взял это название из одного из эпизодов комедийного сериала «30 потрясений»^[108]. Название 30 Rock отсылает к зданию 30 Rockefeller Plaza, в котором размещается штаб-квартира телевизионной сети NBC. Актеры и съемочная группа создают эстрадное шоу, звездой которого является комик Трейси Джордан (в его роли снялся настоящий комический актер Трейси Морган). В одном из эпизодов Трейси приходит в ярость, когда ассистент приносит ему гамбургер, забыв о жареной картошке, которую тот не просил: «Где картофель фри, который я не заказывал?! Когда ты научишься предвосхищать мои ожидания?»

Когда я впервые увидел этот эпизод, то подумал: Трейси — прикольный эгоцентрик.

Но потом я понял, что он прав. Он не псих. Он руководитель!

Люди радуются, когда вы даете им то, что они просят. Они приходят в восторг, когда вы даете то, о чем они не подумали вас попросить. Это доказывает, что вы видите в них людей, а не просто работников, от которых пытаетесь добиться продуктивности.

Предвосхищение — обеспечение людей тем, что им нужно, раньше, чем они догадаются об этом попросить. Благодаря «30 потрясениям» мы зовем такие случаи идеального предвосхищения «ситуациями жареной картошки».

Вот, например, 500 долларов, которые мы выдаем каждому гуглеру, у которого рождается ребенок, на доставку продуктов на дом. Первые несколько дней и недель после рождения малыша очень утомительны. И уж готовить в это время хочется в последнюю очередь. Гуглеры вполне могут позволить себе заказать на обед пиццу, но когда кто-то дает тебе 500 баксов специально, чтобы тебе привезли еду, ощущение совершенно иное. И молодые родители говорят нам, что просто в восторге от такой инициативы.

Забавно, но наши первые программы профессионального развития руководителей, вроде той, что я предложил Эрику на нашей первой встрече, оказались классическими «ситуациями жареной картошки». Когда Эван Виттенберг (в то время член нашей команды по вопросам обучения, а ныне старший вице-президент People at Box, компании онлайн-хранения данных), Пол Рассел (один из первых лидеров нашей команды по обучению, теперь в отставке) и Карен Мэй (тогда консультант, теперь — наш вице-президент по развитию кадров) в 2007 г. организовали первую Лабораторию продвинутого лидерства Google, это была весьма противоречивая инициатива: в те годы Google была организована по функциональному принципу (например, инжиниринг, продажи, финансы, юридический отдел) и разные группы между собой не взаимодействовали, разве что по необходимости. Большинство руководителей знали ключевых людей в каждом отделе и могли связываться между собой, если нужно. Но гуглеры не видели нужды в том, чтобы собирать людей из разных подразделений в рамках одной учебной программы; и, конечно, не считали нужным отвлекать высокое начальство от важнейших обязанностей и выдергивать из офиса на несколько дней. Но когда в конце 2008 г. численность персонала достигла 20 тыс., члены руководства уже не были в состоянии знать всех и каждого из своего круга, поэтому возникла жизненная необходимость налаживать взаимосвязи в лабораторных условиях.

Эван, Пол и Карен предвосхитили необходимость подобной программы почти за два года до того, как она понадобилась, а стало быть, имели время ее подкорректировать; и когда нужда в ней стала несомненной, гуглеры говорили нам, что это была одна из самых важных и эффективных программ развития, какие они знали.

Если вы раздумываете над собственными «ситуациями жареной картошки», всегда помните: спасибо не дождетесь. Людей редко благодарят за то, что они помогли предотвратить проблему. Поэтому политику никогда не заработать

очков с помощью аргумента «Рецессия могла быть намного хуже, если бы не мои действия!» Но правду будете знать вы и ваша команда. А ваша компания заработает лучше. И люди станут счастливее.

Если вы подниметесь по ступенькам такой пирамиды, которая ничем не отличается от пирамиды Маслоу, то достигнете HR-нирваны. Работники станут получать наслаждение от того, что можно назвать «блужданием» по Google. Они проходят мотивирующие собеседования с очень интересными людьми; приходят в компанию и чувствуют, что им рады; через несколько недель они выходят на нужный уровень продуктивности, потому что рядом с ними люди, готовые помочь; и они постоянно удивляются, сколько новых возможностей открывается перед ними. Это похоже на одну из тех книжек с заданиями, которые вы, возможно, читали детьми, где каждая страница ставит новую задачу. Следуя по дороге, вы становитесь лучшим лидером и предпринимателем. Вот почему достичь HR-нирваны — значит быть гуглером. А за кулисами People Operations дотошно старается извлечь урок из любого опыта, чтобы расчистить от камней путь перед вами и чтобы ничто не мешало вам подниматься вверх.

Использовать данные для предсказания и создания будущего

Если вы дочитали книгу до этого места, готовьтесь к шоку: главное в управлении People Operations — работа с данными.

А начинали мы очень скромно. Группа зародилась, когда я попросил троих аналитиков из разных команд (по подбору кадров, поощрениям и операциям) объединить усилия и сравнить свои заметки. Сначала они поупрямились, поскольку не очень интересовались происходящим у соседей. Но вскоре аналитик по операциям уже обучал других основам программирования, а аналитик по подбору кадров — продвинутой статистической методе. А вместе они заложили основы нашей сегодняшней команды аналитиков.

Прасад Сети описывает эволюцию аналитической деятельности как движение от описательного подхода к анализу и от интуиции к предсказанию, взяв в качестве иллюстрации текучку кадров.

Большинство компаний испытывают жуткие трудности при необходимости ответить на, казалось бы, простые вопросы: «Кто из сотрудников подал заявление об уходе, но еще не отработал в компании последний день? Сколько у нас всего сотрудников?» Или даже «Где все?» Сведения о сотрудниках содержатся в многочисленных компьютерных системах, которые обновляются с разной периодичностью и могут не пересекаться. Система обработки платежных ведомостей должна знать место жительства сотрудников в налоговых целях, но оно иногда отличается от места работы: например, сотрудник-британец может два месяца провести в Нью-Йорке в командировке.

Даже определения базовых терминов, таких как «действующие сотрудники», часто различаются в зависимости от отдела. Финансовый может считать любого,

кто работает более часа в неделю, действующим сотрудником, а отдел поощрений, возможно, включит в эту категорию тех, кто работает более чем на полставки и, следовательно, имеет право на премиальные. А служба подбора персонала считает действующими сотрудниками людей, которые приняли предложение, но еще не приступили к работе: ей такой подход лучше показывает степень выполнения плана по подбору кадров.

Итак, первый (и крупный) этап — согласование терминологии данных по персоналу. Только тогда вы сможете дать корректное описание ситуации. Анализ и прозрение касаются разбивки данных на мелкие подгруппы с целью выявления различий. Например, анализ покажет, что склонность людей оставаться в компании снижается в зависимости от стажа. Интересно, но не сказать чтобы откровение. Разумеется, люди со временем покидают компанию. Интуиция выходит на передний план, когда вы начинаете сравнивать схожие группы, чтобы выяснить, что может побудить остаться в компании одного и не сработает с другим. Для новичков из группы продаж, если вы поддерживаете на постоянном уровне рабочую результативность, оплату и численность сотрудников, важным фактором, влияющим на текучку, может стать невозможность продвижения по службе. Действительно, если человек в течение 16 кварталов не получал повышения, он с большой долей вероятности покинет компанию.

Теперь можно приступать к предсказанию будущего. Мы знаем, что если кто-то отстает от своих коллег в плане карьерного роста, он, скорее всего, уйдет из компании. А дальнейший анализ, возможно, покажет, с какой долей вероятности сотрудник покинет организацию, и выявит, что наибольший риск возникает через семь-восемь кварталов. Теперь можете действовать.

Большинство компаний, как и Google еще несколько лет назад, отмечают факт повышения по службе, но не говорят с теми, кого обошли. Это безумие. Приходится тратить час или два, чтобы решить, кто считает себя обиженным, и поговорить с ним о том, что предпринять, чтобы продолжить карьерный рост. Но ведь и вы хотели бы, чтобы с вами поступали так же. Такая процедура справедлива, потому что помогает людям осознать: всё честно и открыто. Это намного лучше для компании, чем терять сотрудника, страдать от снижения производительности, пока ему ищут замену, нанимать другого человека, а потом вводить его в рабочий процесс. А так получается, что в самый уязвимый момент карьеры вы помогаете человеку понять, в чем дело, и обратить демотивирующее событие в стимул для роста.

Чтобы наработать этот навык, понадобится время. Но начните — это легко, независимо от того, каков размер вашей компании. Начните с малого. Наймите пару свежее испеченных докторов организационной психологии, психологии или социологии. Или пригласите финансиста либо специалиста по операционной деятельности, и пусть они толково докажут, что ваши программы принесут

значимые перемены. Но убедитесь, что приглашенные специалисты отлично разбираются в статистике и интересуются вопросами управления персоналом.

Откройтесь навстречу самым безумным идеям. Найдите способ сказать «да». Для нас величайший источник инноваций — наши гуглеры, все, кто есть в компании. «Гуглгейст» генерирует сотни тысяч комментариев и идей, и сотрудники без стеснения делятся с нами своими мыслями круглый год. Такие жизненно важные программы, как компенсация льгот для гражданских супругов, наши дошкольные учреждения и занятия по медитации, были инициированы самими гуглерами.

Теперь поэкспериментируйте. Одно из преимуществ крупной компании — больше возможностей применить на деле полученную информацию. Имея около 50 тыс. сотрудников, мы можем выделить пару сотен или даже пару тысяч из них, чтобы протестировать новые идеи. Когда мы решили поменять систему управления производительностью (см. [главу 7](#)), то прежде чем обкатывать новшества на всей компании, мы назначили группу «первого удара» из нескольких сот человек и группу для второго теста, в которой было более 5000 человек.

Но даже эксперимент, в котором поучаствуют пять или десять человек, лучше, чем ничего. Протестируйте идею на одной команде. Или сразу на всей компании, но объявите, что это будет месячное тестирование, а потом вы примете решение, сохранять ли изменения, в зависимости от реакции народа. Неважно, сработает ли эксперимент Донны Моррис и компании Adobe, где решено совсем отказаться от системы управления производительностью. Я аплодирую их решимости.

Неуклонно совершенствоваться

Каждый год из последних пяти мы демонстрировали рост производительности — согласно данным People Operations, замеренным по каждой тысяче гуглеров, на 6%. Может, не так уж и много. Но это означает, что теперь мы оказываем больше услуг более высокого качества, затрачивая всего 73% от суммы пятилетней давности в расчете на гуглера. (Мы вкладываем больше денег в долларовом выражении, но намного меньше, чем прежде, если учесть, что Google увеличилась в размерах.) Практически все, что мы предпринимаем более одного раза, измеряется и улучшается со временем.

Мы добились этого, не прибегая к аутсорсингу и не раздувая штат консультантов и поставщиков. Мы сделали упор на то, чтобы больше услуг оказывалось в офисах. Такой подход имеет два преимущества. Во-первых, зачастую это дешевле, особенно в таких областях, как рекрутинг и обучение кадров. Во-вторых, проведение нужных процедур собственными силами помогает собрать и тщательно отфильтровать необыкновенно полезную информацию. Что касается рекрутинга, например, у нас есть централизованная

система, куда рекрутеры заносят сведения о взаимодействии с каждым из кандидатов. Это упростит возможность заново связаться с теми, кого отсеяли в прошлом, если возникнет надобность. Кроме того, мы можем отследить схемы мошенничества кандидатов. Например, один из них представил разные резюме под тремя разными именами, используя вариации своего имени, в надежде, что это повысит его шансы получить приглашение на собеседование.

Как «отдел кадров, который просто делает свое дело», руководство HR-отдела или команды, следуя стандартам четкой цели, постоянного совершенствования и надежности, что приняты во всей вашей компании, покажет, что она эффективна и заслуживает доверия.

Ставка на нетрадиционные команды

Посмотрим правде в глаза: профессия кадровика — не самая уважаемая. В 2012 г., когда я вместе с профессором Фрэнком Флинном вел краткий курс в Школе бизнеса Стэнфордского университета, я познакомился с одной студенткой MBA, которая после окончания мечтала специализироваться в области управления персоналом, потому что «ей нравилась работа с людьми». Из наших с ней бесед выяснилось, что она была единственной студенткой MBA среди сотен сокурсников, кто поставил перед собой такую цель. Я пошутил: наверное, она хочет немного разбавить студенческое сообщество.

Конечно, известны примеры сильных лидеров и команд в области управления кадрами, но толковые ребята обычно туда не стремятся. В детстве мы мечтаем стать пожарными, докторами или астронавтами. Никто не хочет быть кадровиком.

Я бы поставил, в частности, следующий диагноз: в нашей профессии не так много талантливых людей. Отсюда и порочный круг: самые талантливые, которые, в свою очередь, желают работать с такими же талантами, сторонятся кадровой сферы. В очень многих компаниях отдел персонала — место, куда собирают всех тех, кто не может проявить себя где-то еще. И хотя большинство профессионалов-кадровиков — люди вдумчивые и трудолюбивые, каждый из нас может припомнить кого-то из коллег, чьи главные достоинства сродни достоинствам команды каботажных судов, которые курсируют вдоль берегов, не заплывая далеко и строго повинаясь указаниям сурового капитана.

В 2004 г. (я точно называю год только для того, чтобы подчеркнуть: все это происходило уже не в дни логарифмических линеек и арифмометров) я знал такую кадровичку в GE. Как-то она готовила ведомость для своего шефа, и я посоветовал ей изменить размер оклада для кого-то из сотрудников со 100 тыс. до 106 тыс. долларов в год. Она ввела в ведомость «100», а потом, в клеточке ниже — «106». Потом она вынула калькулятор и ввела «106 разделить на 100», посмотрела на результат и вручную ввела в ведомость «6%». Она просто не знала, что в программе для составления ведомостей есть специальная функция

вычислений. Среди наших коллег тоже приходится отслеживать «два хвоста» и предпринимать нужные действия.

Эта история наглядно поясняет, почему все больше компаний приглашают на высшие должности в управлении персоналом непрофессионалов. Джоди Козлак, директор по управлению персоналом компании Target, по образованию юрист, как и Аллен Хилл, недавно ушедший в отставку с аналогичной должности в UPS. (Оба мои друзья, и оба блестяще выполняют свою работу.) Глава департамента HR в Microsoft Лиза Бруммель специализировалась на управлении продуктами, Белл Аксельрод из Microsoft — на консалтинге, Майкл Лопп из Palantir имел инженерное образование. Главы компаний ставят такие критерии в области бизнес-специализации и аналитических навыков, которые в управлении персоналом найти намного сложнее, чем должно быть.

Мы в Google сумели создать команду People Operations совершенно иного рода, применив нетрадиционную рекрутинговую модель «двух третей». Среди отобранных кандидатов на должности People Operations не более трети имеет традиционный опыт в области кадров. И он незаменим. Кроме того, они отлично умеют распознавать тенденции (например, чувствовать разницу между командой, которая недовольна потому, что новый руководитель постоянно и справедливо увольняет сотрудников, не справляющихся с обязанностями, и той, где босс просто придурок), способны налаживать прочные связи на всех уровнях организационной структуры и обладают выдающейся эмпатией.

Треть специалистов приходит из консалтинга, особенно из ведущих компаний по стратегическому консультированию (а вовсе не кадровому). Я отдаю предпочтение стратегическим консультантам, потому что они хорошо понимают суть бизнеса и отлично умеют и определить подход к решению трудных проблем, и воплотить решение на практике. Мы пользуемся умениями профессиональных кадровиков-практиков, так что нет нужды дублировать аналогичные навыки у кандидатов-консультантов. Кроме того, последние еще и лучше умеют налаживать взаимодействие. Но приходится вести жесткий отбор, отдавая предпочтение людям с высокой эмпатией. Имея опыт в консалтинге, могу подтвердить, что консалтинговые фирмы, нанимая кадры, сначала смотрят на коэффициент интеллекта, а потом уже на эмоциональный интеллект^[109]. При их специфике это оправданно, но нам в People Operations нужны люди, умеющие решать проблемы и одновременно налаживать связи на глубинном уровне с широким кругом лиц в нашем бизнесе. Люди с повышенной эмпатией также обладают более высоким уровнем самосознания, а стало быть, менее склонны проявлять высокомерие. Поэтому им проще адаптироваться в новой для себя сфере.

Последняя треть наших избранников — чистые аналитики, имеющие минимум магистерскую степень в соответствующих областях: от организационной психологии до физики. Они помогают нам соблюдать принцип честности. Они поднимают нашу деятельность до высочайшего уровня научных

стандартов и обучают всю команду методикам, обычно выходящим за рамки традиционных отделов кадров. Это, например, языки программирования SQL или R и методы кодирования качественных данных, собранных на собеседованиях с сотрудниками.

Кроме того, консультанты и аналитики — грандиозный источник знаний о своих отраслях. Им знакомы многие другие компании и академические учреждения, чем мы пользуемся в качестве отправной точки в своей работе. Нам нет нужды прибегать к услугам консалтинговых компаний: у нас уже есть одна такая в собственной организации.

А потом мы, разумеется, перемешиваем эти группы. Независимо от сферы специализации каждый член нашей команды может поработать в любой должности. А значит, они полны энтузиазма, карьера развивается многообещающе, наша команда становится сильнее, а наши продукты — лучше. Бывший консультант Джуди Гилберт ранее занималась рекрутингом и обучением, а теперь руководит в People Operations проектами YouTube и Google[x]. Джанет Чо, которая перед уходом в отдел персонала работала в финансовой отрасли, сначала руководила в Google командами по слияниям и поглощениям, а теперь возглавляет в People Operations направление технических подразделений. Первой работой юриста Нэнси Ли в People Operations было руководство командой поддержки отдела по управлению продуктами вместе со Сьюзен Войцики, Мариссой Майер и Джонатаном Розенбергом. А теперь она занимается программами личностного многообразия и образования.

Применяя эту рекрутинговую модель, мы формируем портфолио возможностей. Специалисты по управлению персоналом учат нас, как распознавать схемы в поведении людей и компаний; консультанты совершенствуют наше понимание бизнеса и уровней решения проблемы; аналитики улучшают качество всего, что мы делаем.

Практически все, о чем вы прочли в этой книге, было бы невозможно без такой комбинации талантов. Не стоит нанимать на кадровые вакансии только специалистов по персоналу.

И все же все члены команды People Operations имеют нечто общее. Каждый из них умеет решать проблемы. Каждому в той или иной степени свойственно смирение, которое подводит к пониманию того, что и они могут ошибаться, а значит, всегда есть чему учиться. И каждый необычайно добросовестен в своем стремлении заботиться о гуглерах и Google.

И все вместе они — разношерстная группа. Члены команды People Operations говорят в совокупности более чем на 35 языках; среди них есть профессиональные экс-спортсмены, члены олимпийских сборных, обладатели мировых наград и ветераны армии. В команде есть представители всех основных национальностей, религий, сексуальных ориентаций и разной комплекции. Есть люди, которые были основателями собственных компаний, работали в некоммерческих организациях вроде Teach for America и Catalyst, пришли из

других технологических компаний и других отраслей. Есть и те, кто всю жизнь проработал в Google. До прихода в People Operations наши ребята были инженерами, менеджерами по продажам, финансистами, специалистами по связям с общественностью, а кое-кто перешел к нам из юридического отдела. Представляете, кое-кто даже работал раньше в области управления персоналом! У нас есть люди, имеющие несколько докторских степеней, и те, кто не окончил колледж, и десятки таких, кто первыми из своих семей вообще ступили на порог колледжа. Это группа феноменальных личностей, и для меня честь и счастье работать вместе с ними.

Но вначале нас было мало. Старательно поддерживая планку качества и применяя модель двух третей, за девять последних лет нам удалось создать нечто особенное. Вы тоже сумеете. Для начала с открытыми глазами оцените текущее портфолио навыков своей команды и определите, в чем вы достаточно сильны, а что можно укрепить. А потом только от вас зависит, кого вы наймете следующим.

People Operations против HR

У Шоны были великолепное инстинктивное чутье бренд-менеджера. Название People Operations приобрело популярность среди кадровиков. Dropbox, Facebook, LinkedIn, Square, Zynga и еще свыше 20 компаний взяли его на вооружение.

Недавно я встречался с руководителем отдела People Operations другой технологической компании. Я спросил, почему они использовали это название. Он ответил: «Так ведь это обычное имя для отдела кадров. Ну, просто мы все это так называем».

В тот момент часть моей души со вздохом отдала концы.

Конечно, люди могут использовать любые названия, какие им нравятся. Но при этом они упускают возможность самостоятельно создать нечто особенное, может, и лучшее.

В People Operations нас объединяет понимание того, что работа не обязательно должна быть неприглядной. Она может облагораживать, заряжать энергией и радовать. Все это присутствует в нашей деятельности.

Не хочу сказать, что мы знаем все ответы. Вовсе нет. Но мы стимулируем в наших сотрудниках воодушевление, новаторский подход и предвосхищение, которые они привнесут в свою работу. Вы не представляете, как кружит голову и одновременно вызывает смирение мысль о том, что так много стран и сообществ считают нашу компанию лучшим местом для работы. Как радостно видеть, что люди переходят из Google в другие компании и применяют то, что узнали здесь, для создания собственных восхитительных мест для творческого труда, как Рэнди Кнафлик (директор по управлению персоналом в Jawbone), Майкл ДеАнджело (глава кадровой службы в Pinterest), Рене Атвуд (глава кадровой

службы в Uber), Арнон Гешури (глава HR в Tesla) и Каролин Хорн, партнер в фирме венчурного капитала Andreessen Horowitz.

Как-то один гуглер спросил меня: «Если мы откроем все наши кадровые секреты, разве люди не начнут нас копировать? Не потеряем ли мы свои преимущества?»

Я ответил, что это нам не повредит. «Например, повышать качество рекрутинга не значит нанимать больше людей. Это значит уметь лучше определять, где, кто и на какой должности в компании добьется наибольшего успеха. Нам нужны те, кто станет успешнее всего у нас, а не где-то еще».

А что если в какой-то момент работа в некоторых компаниях перестанет быть средством достижения цели и станет источником самореализации и счастья? Если в конце рабочего дня люди будут полны энергии и горды тем, что удалось свершить?

И это тоже будет правильно.

Правила работы

Глава 1. Правила работы... для тех, кто хочет стать основателем

Сделайте выбор — думайте о себе как об основателе.

А теперь действуйте как основатель.

Глава 2. Правила работы... чтобы создать великую культуру

Думайте о своей работе как о призыве к выполнению значимой миссии.

Дайте людям чуть больше доверия, свободы и авторитета, чем вам удобно. Не нервничаете? Стало быть, вы дали недостаточно.

Глава 3. Правила работы... для рекрутирования (краткая версия)

Если ресурсы ограничены, вкладывайте деньги прежде всего в рекрутирование.

Нанимайте только лучших, не жалейте времени, чтобы подобрать только тех, кто лучше вас в чем-то важном, и не позволяйте менеджерам принимать кадровые решения о составе их команд.

Глава 3. Правила работы... для выбора новых сотрудников

Установите высокую планку качества.

Сами ищите кандидатов.

Объективно оценивайте кандидатов.

Приведите кандидатам убедительные доводы в пользу вступления в команду.

Глава 4. Правила работы... при поиске исключительных кандидатов

Чтобы получить лучших рефералов, будьте убийственно дотошны, описывая в деталях, кого именно вы ищете.

Сделайте рекрутинг частью должностных обязанностей каждого сотрудника.

Не бойтесь идти на сумасшедшие эксперименты, чтобы привлечь внимание лучших кандидатов.

Глава 5. Правила работы... для выбора новых сотрудников

Установите высокую планку качества.

Сами ищите кандидатов.

Объективно оценивайте кандидатов.

Приведите кандидатам убедительные доводы в пользу вступления в команду.

Глава 6. Правила работы... для передачи власти народу

Устраните символы статуса.

Принимайте решения на основании данных, а не менеджерских мнений.

Дайте людям возможность самим определять форму своей работы и своей компании.

Глава 7. Правила работы... по управлению производительностью

Ожидайте многого.

Правильно формулируйте цели.

Собирайте обратную связь от коллег.

Используйте процесс калибровки итоговых рейтингов.

Проводите обсуждения вопросов оплаты отдельно от вопросов развития персонала.

Глава 8. Правила работы... по управлению «двумя хвостами»

Помогите нуждающимся.

Рассматривайте своих звезд под микроскопом.

Используйте опросы и чек-листы, чтобы установить истину и вызвать у людей стремление стать лучше.

Подайте пример, обнародовав результаты своей обратной связи и действуя на ее основе.

Глава 9. Правила работы... по построению организации, основанной на взаимном обучении

Возьмите на вооружение четкий метод: разбейте занятия на небольшие простые части с четкой обратной связью и повторяйте их снова и снова.

Пусть ваши лучшие сотрудники станут учителями.

Вкладывайте средства только в такие курсы, где можно замерить изменения в поведении.

Глава 10. Правила работы... чтобы платить не по справедливости

Сделайте глубокий вдох — и платите несправедливо. Обеспечьте широкий диапазон оплаты согласно закону распределения по экспоненте.

Отмечать нужно достижения, а не вознаграждения.

Пусть выражать любовь станет легче.

Вознаграждайте неудачу, если она помогла чему-то научиться.

Глава 11. Правила работы... по поддержке эффективности, общности и инноваций

Облегчите жизнь своим сотрудникам.

Найдите способ сказать «да».

Плохие времена хоть редко, но случаются... будьте в этот момент рядом со своими людьми.

Глава 12. Правила работы... для подталкивания к здоровью, богатству и мудрости

Осознайте разницу между «есть» и «должно».

Проведите множество небольших экспериментов.

Подталкивайте, а не пинайте.

Глава 13. Правила работы... в случае неудачи

Признайте ошибку. Открыто.

Посоветуйтесь со всеми, кто готов дать совет.

Почините сломанное.

Извлеките урок из собственных ошибок и научите других.

Глава 14. Правила работы

1. Сделайте свою работу осмысленной.

2. Доверяйте своим людям.

3. Нанимайте только тех, кто лучше вас.

4. Не путайте понятия «развитие» и «управление производительностью».

5. Сосредоточьтесь на «двух хвостах».

6. Будьте бережливым и щедрым.

7. Не платите по справедливости.

8. Подталкивайте.

9. Руководите растущими ожиданиями.

10. Получайте удовольствие! А потом вернитесь в пункт 1 и начинайте сначала.

Примечания

[122.](#) Blakeslee A. F. Corn and Men // Journal of Heredity, 1914. Vol. 5, No. 11. Pp. 511–518. Schilling M. F., Watkins A. E., Watkins W. Is Human Height Bimodal? // The American Statistician, 2002. Vol. 56, No. 3. Pp. 223–229 // <http://faculty.-washington.edu/tamre/IsHumanHeightBimodal.pdf>.

[123.](#)



[124.](#) Gauss C. F. Theory of the Motion of the Heavenly Bodies Moving about the Sun in Conic Sections: A Translation of Gauss's «Theoria Motus», trans. Charles Henry Davis. 1809; repr., Boston: Little, Brown & Co., 1857.

[125.](#) McDowell M. A., Fryar C. D., Ogden C. L., Flegal K. M. Anthropometric Reference Data for Children and Adults: United States, 2003–2006 // National Health Statistics Reports, 2008. Vol. 10. Hyattsville, MD: National Center for Health Statistics // <http://www.cdc.gov/nchs/data/nhsr/nhsr010.pdf>.

[126.](#) Clauset A., Shalizi C. R., Newman M. E. J. Power-Law Distributions in Empirical Data // SIAM Review, 2009. Vol. 51, No. 4. Pp. 661–703.

[127.](#) Aguinis H., O'Boyle E. Jr. Star Performers in Twenty-First Century Organizations // Personnel Psychology, 2014. Vol. 67, No. 2. Pp. 313–350.

[128.](#) Борис Гройсберг, Гарвардская школа бизнеса // <http://www.hbs.edu/faculty/-Pages/profile.aspx?facId=10650>.

[129.](#) Заметьте, что улучшение «средних» уровней не обязательно означает пребывание на позиции 50-го по счету лучшего работника (то есть среднестатистического исполнителя), но для иллюстрации можно сказать, что близко к тому.

[130.](#) Welch J., Welch S. The Case for 20–70–10 // Bloomberg BusinessWeek, 2006. October 1 // <http://www.businessweek.com/stories/2006-10-01/the-case-for-20-70-10>.

131. Welch J., Welch S. The Case for 20–70–10 // Bloomberg BusinessWeek, 2006. October 1 // <http://www.businessweek.com/stories/2006-10-01/the-case-for-20-70-10>.

132. Eichenwald K. Microsoft's Lost Decade // Vanity Fair, August 2012 // <http://www.vanityfair.com/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steve-ballmer>.

133. Warren T. Microsoft Axes Its Controversial Employee-Ranking System // The Verge, 2013. November 12 // <http://www.theverge.com/2013/11/12/5094864/microsoft-kills-stack-ranking-internal-structure>.

134. Garvin D. A., Wagonfeld A. B., Kind L. Google's Project Oxygen: Do Managers Matter? // Harvard Business School Case 313–110, April 2013 (отредактировано в июле 2013 г.).

135. Мы больше не наблюдали ничего подобного до 2008 г., когда у Билла Кохрана, нашего старшего вице-президента по исследованиям и системной инфраструктуре до 2011 г., не образовалось 180 непосредственных подчиненных.

136. Gawande A. The Checklist // The New Yorker, 2007. December 10 // <http://www.newyorker.com/magazine/2007/12/10/the-checklist>.

137. Из внутренних собеседований.

138. ASTD. \$156 Billion Spent on Training and Development/MSTD (блог). American Society for Training and Development (ныне Association for Talent Development), 2012. December 6 // <http://www.astd.org/Publications/Blogs/ASTD-Blog/2012/12/156-Billion-Spent-on-Training-and-Development>.

139. Fast Facts. National Center for Education Statistics // <http://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=66>.

140. Деймон Данн, история рассказана на праздновании в честь присуждения приза Уильяма Кэмпбелла в Стэнфордском университете. Пало-Альто, 8 сентября 2009 г. // http://en.wikipedia.org/wiki/Damon_Dunn.

141. Ericsson K. A. Deliberate Practice and the Acquisition and Maintenance of Expert Performance in Medicine and Related Domains // Academic Medicine, 2004. Vol. 79, No. 10. Pp. S70–S81 // http://journals.lww.com/.academic.medicine/.Full.text/./-2004/.10001/.Deliberate_.Practice_.and_.the_.Acquisition_.and.22.aspx/.

142. Duckworth A. L., Kirby T. A., Tsukayama E. et al. Deliberate Practice Spells Success: Why Grittier Competitors Triumph at the National Spelling Bee // Social

Psychological and Personality Science, 2011. Vol. 2, No. 2. Pp. 174–181 // <http://spp.sagepub.com/content/2/2/174.short>.

143. Гроув Э. Высокоэффективный менеджмент. М.: Филинь, 1996. С. 259.

144. Chade-Meng Tan, Meng's Little Space (блог) // <http://chademeng.com/>.

145. Кабат-Зинн Дж. Куда бы ты ни шел — ты уже там. М.: Класс, Издательство Трансперсонального института, 2001.

146. Kellaway L. The Wise Fool of Google // Financial Times, 2012. June 7 // <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e5ca761c-af34-11e1-a4e0-00144feabdc0.html#axzz3UqYTgGh9>.

147. Личная беседа.

148. Teaching Awareness at Google: Breathe Easy and Come into Focus. Google (официальный блог), 2013. June 4 // <http://googleblog.blogspot.com/search/label/g2g>.

149. Lombardo M. M., Eichinger R. W. The Career Architect Development Planner. Minneapolis: Lominger, 1996; Tough A. The Adult's Learning Projects: A Fresh Approach to Theory and Practice in Adult Learning. Toronto: OISE, 1979.

150. Social & Environmental Responsibility Report 2011–2012. Gap Inc. // <http://www.gapinc.com/content/csr/html/employees/career-development.html>.

151. U.S. Corporate Responsibility Report 2013. PricewaterhouseCoopers, <http://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/corporate-responsibility-report-2011/people/learning-and-development.jhtml>.

152. Learning at Dell. Dell Inc. // <http://www.dell.com/learn/au/en/aucorpi/learning-at-dell>.

153. DeRue D. S., Myers C. G. Leadership Development: A Review and Agenda for Future Research // The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, ed. David V. Day. New York: Oxford University Press, 2014 // <http://www-personal.umich.edu/~cgmyers/deruemyersoxfordhandbookcha.pdf>.

154. Kirkpatrick Hierarchy for Assessment of Research Papers. Division of Education, American College of Surgeons // <http://www.facs.org/education/technicalskills/kirkpatrick/kirkpatrick.html>.

155. Dodis Y. Some of My Favorite Sayings. Department of Computer Science, New York University // <https://www.cs.nyu.edu/~dodis/quotes.html>.

- 156.** Streitfeld D. Silicon Valley's Favorite Stories. Bits (блог) // New York Times, 2013. February 5 // http://bits.blogs.nytimes.com/2013/02/05/silicon-valleys-favorite-stories/?_r=0.
- 157.** William Shockley Finds Shockley Semiconductor. Fairchild Semiconductor Corporation // <http://www.fairchildsemi.com/about-fairchild/history/#>.
- 158.** Wolfe T. The Tinkerings of Robert Noyce: How the Sun Rose on the Silicon Valley // Esquire, December 1983.
- 159.** Bilton N. Why San Francisco Is Not New York. Bits (блог) // New York Times, 2014. March 20 // <http://bits.blogs.nytimes.com/2014/03/20/why-san-francisco-isnt-the-new-new-york/>.
- 160.** Гугловский вариант «Мардж против монорельса», из-за которого наш конференц-зал в Сиднее получил прозвище «Северный Хейвербрук».
- 161.** Все изображения взяты из интернет-архива: <http://archive.org/web/web.php>.
- 162.** Комментарии сделаны в марте 2012 г. во время интервью редактора Bloomberg Businessweek Джоша Тиранжеля в Манхэттене, угол 92-й и Y. См.: Bosker B. Google Design: Why [Google.com](http://www.google.com) Homepage Looks So Simple // Huffington Post, 2012. March 27 // http://www.huffingtonpost.com/2012/03/27/google-design-sergey-brin_n_1384074.html.
- 163.** Bosker, Google Design.
- 164.** Silicon Valley Index, <http://www.siliconvalleyindex.org/index.php/economy/-income>.
- 165.** Cascio W. F. The High Cost of Low Wages // Harvard Business Review, 2006. December // <http://hbr.org/2006/12/the-high-cost-of-low-wages/ar/1>.
- 166.** Lazear E. P. Why Is There Mandatory Retirement? // Journal of Political Economy, 1979. Vol. 87, No. 6. Pp. 1261–1284.
- 167.** Schmidt F. L., Hunter J. E., McKenzie R. C., Muldrow T. W. Impact of Valid Selection Procedures on Work-Force Productivity // Journal of Applied Psychology, 1979. Vol. 64, No. 6. Pp. 609–626.
- 168.** O'Boyle E. Jr., Aguinis H. The Best and the Rest: Revisiting the Norm of Normality of Individual Performance // Personnel Psychology, 2012. Vol. 65, No. 1. Pp. 79–119.
- 169.** Талеб Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: Колибри, 2009.

170. Storyboard. Walt Disney's Oscars. The Walt Disney Family Museum, 2013. February 22 // <http://www.waltdisney.org/storyboard/walt-disneys-oscars%C2%AE>.

171. List of Best-Selling Fiction Authors, последняя правка 9 марта 2015 г. // http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_best-selling_fiction_authors.

172. Переписка с Академией звукозаписи.

173. Страница Билла Расселла: NBA Encyclopedia: Playoff Edition, National Basketball Association // http://www.nba.com/history/players/russell_bio.html.

174. <http://www.golf.com/tour-and-news/tiger-woods-vs-jack-nicklaus-major-championship-records>.

175. Billie Jean King. International Tennis Hall of Fame and Museum // <http://www.tennisfame.com/hall-of-famers/billie-jean-king>.

176. Inflation Calculator. [Davemanuel.com](http://www.davemanuel.com) // <http://www.davemanuel.com/inflation-calculator.php>.

177. Я работал с руководителем отдела продаж, который утверждал, что он должен получать комиссионные со всей прибыли компании — а это миллиарды-долларов. Да, он фантастически умел продавать, но продавал бы намного меньше, если бы не бренд компании, который открывал все двери и вызывал доверие; не кредитный рейтинг AAA, который помогал снижать затраты; и не поддержка корпоративной инфраструктуры. И его высокие результаты нельзя было целиком относить на счет его уникальности. Когда вы разрабатываете программу «выдающейся оплаты», не забывайте проводить различие между личными усилиями работника и влиянием прочих факторов на его исключительную результативность.

178. Hafner K. New Incentive for Google Employees: Awards Worth Millions // New York Times, 2005. February 1 // http://www.nytimes.com/2005/02/01/technology/01google.html?_r=0, <http://investor.google.com/corporate/2004/founders-letter.html>.

179. 2004 Founders' Letter. Google: Investor Relations, 2004. December 31 // <http://investor.google.com/corporate/2004/founders-letter.html>.

180. 2005 Founders' Letter. Google: Investor Relations, 2005. December 31 // <http://investor.google.com/corporate/2005/founders-letter.html>.

181. The Hollywood Money Machine. Fun Industries Inc. // <http://www.funindustries.com/hollywood-money-blower.htm>.

182. Thibaut J. W., Walker L. Procedural Justice: A Psychological Analysis. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1975.

183. Jeffrey S. A. The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives (неопубликованная рукопись, Высшая школа бизнеса Чикагского университета, 2003) // <http://theirf.org/am-site/themes/IRF/download.php?file=http%3A%2F%2F-theirf.org%2Fam-site%2Fmedia%2Fbenefits-of-tangible-non-monetary-incentives.pdf>; Jeffrey S. A., Shaffer V. The Motivational Properties of Tangible Incentives // Compensation @ Benefits Review, 2007. Vol. 39, No. 3. Pp. 44–50; Okada E. M. Justification Effects on Consumer Choice of Hedonic and Utilitarian Goods // Journal of Marketing Research, 2005. Vol. 42, No. 1. Pp. 43–53; Thaler R. H. Mental Accounting Matters // Journal of Behavioral Decision Making, 1999. Vol. 12, No. 3. Pp. 183–206.

184. Этот вывод подтверждает результаты академических исследований, в фокусе которых находятся не подарки, а покупки. Люди счастливее, когда приобретают новые впечатления (поездки, обеды в ресторане), а не вещи (одежда, электроника). Carter T. J., Gilovich T. The Relative Relativity of Material and Experiential Purchases // Journal of Personality and Social Psychology, 2010. Vol. 98, No. 1. Pp. 146–159.

185. Bryant A. Honeywell's David Cote, on Decisiveness as a 2-Edged Sword // New York Times, 2013. November 2 // <http://www.nytimes.com/2013/11/03/business/-honeywells-david-cote-on-decisiveness-as-a-2-edged-sword.html>.

186. Parr B. Google Wave: A Complete Guide // Mashable, 2009. May 28. Последнее обновление: 29 января 2010 г. <http://mashable.com/2009/05/28/google-wave-guide/>.

187. Introducing Apache Wave. Google, Google Wave Developer Blog, 2010. December 6 // <http://googlewavedev.blogspot.com/2010/12/introducing-apache-wave.html>.

188. Argyris C. Double Loop Learning in Organizations // Harvard Business Review, September 1977 // <http://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations/ar/i>.

189. Argyris C. Teaching Smart People How to Learn // Harvard Business Review, May 1991 // <http://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn/1>.

190. Это перекликается со словами, которые приписываются основателю IBM Томасу Уотсону-старшему: «Недавно мне задали вопрос, не собираюсь ли я уволить сотрудника, совершившего ошибку, которая стоила компании 600 тыс. долларов. Нет, ответил я, я просто потратил 600 тыс. на обучение этого человека. Зачем мне нужно, чтобы кто-то забрал себе работника с таким опытом?»

- 191.** California Middle School Rankings. [SchoolDigger.com](http://www.school-digger.com/go/CA/schoolrank.aspx?level=2) // <http://www.school-digger.com/go/CA/schoolrank.aspx?level=2>. Согласно методологии School Digger, школы ранжируются по сумме средних баллов, полученных на государственных стандартизированных экзаменах по математике и английскому.
- 192.** Эггерс Д. Сфера. М.: Фантом-Пресс, 2014.
- 193.** Burt R. S. Structural Holes and Good Ideas // American Journal of Sociology, 2004. Vol. 110, No. 2. Pp. 349–399.
- 194.** Я сажусь к тому мастеру, который свободен... Чтобы меня подстричь, не нужны два мастера сразу.
- 195.** Carlson N. Marissa Mayer Sent a Late Night Email Promising to Make Yahoo ‘the Absolute Best Place to Work’ (YHOO) // SFGate, 2012. August 27 // <http://www.sfgate.com/technology/businessinsider/article/Marissa-Mayer-Sent-A-Late-Night-Email-Promising-3817913.php>.
- 196.** Berman J. Bring Your Parents to Work Day Is a Thing. We Were There // Huffington Post, 2013. November 11 // http://www.huffingtonpost.com/2013/n/take-parents-to-work_n_4235803.html.
- 197.** Casserly M. Here’s What Happens to Google Employees When They Die // Forbes, 2012. August 8 // <http://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2012/08/08/heres-what-happens-to-google-employees-when-they-die/>. Меган выказала столько глубокое и впечатляющее понимание этой и других проблем, что я убедил нашу команду приложить все усилия и завербовать ее на работу в Google, что и было сделано.
- 198.** Личная беседа.
- 199.** Канеман получил Нобелевскую премию за исследования, проведенные совместно с Тверски, но Тверски ушел из жизни до того, как премия была присуждена. К сожалению, Нобелевская премия не присуждается посмертно. Вот первые слова речи Канемана: «Работа, за которую была присуждена премия... проводилась совместно с Амосом Тверски. Мы сотрудничали с ним долго и необычайно тесно. Он должен был бы стоять здесь». Речь Дэниела Канемана, Стокгольмский университет, 8 декабря 2002 г. // <http://www.nobelprize.org/mediaplayer/?id=531>.
- 200.** Inflation Calculator.
- 201.** Tversky A., Kahneman D. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice // Science, 1981. January 30. Vol. 211, No. 4481. Pp. 453–458 // <http://psych.hanover.edu/classes/cognition/papers/tversky81.pdf>.

202. Блейкли С., Макник С., Мартинес-Конде С. Ловкость ума. Что нейронаука и магия говорят о повседневных иллюзиях. М.: Карьера Пресс (готовится к выходу).

203. Belcove J. L. Steamy Wait Before a Walk in a Museum's Rain // New York Times, 2013. July 17 // <http://www.nytimes.com/2013/07/18/arts/steamy-wait-before-a-walk-in-a-museums-rain.html>.

204. Barbaro M. The Bullpen Bloomberg Built: Candidates Debate Its Future // New York Times, 2013. March 22 // <http://www.nytimes.com/2013/03/23/nyregion/bloombergs-bullpen-candidates-debate-its-future.html>.

205. Smith C. Open City // New York, 2010. September 26 // <http://nymag.com/news/features/establishments/68511/>.

206. Thaler R. H., Sunstein C. R. Nudge. New Haven, CT: Yale University Press, 2008. P. 15.

207. Очевидное различие между подталкиванием и программой поощрений в том, что первое часто не афишируется, а программа поощрений выводится на передний план в качестве драйвера соответствующих поведенческих проявлений. Но как только вы признаете, что компании способны на законном основании управлять поведением работников, то возникает более сложный вопрос: в какой момент компания перейдет черту между добрыми побуждениями и корыстными мотивами? Я бы сказал, что все зависит от того, насколько открыто компания действует.

208. Так и было. Джордж Массер, редактор Scientific American, написал в выпуске от 17 августа 2009 г., что кабинки стали ответом на офисы с открытой планировкой, существовавшие до 1950-х. Предполагалось, что они обеспечат людям больше уединения. Musser G. The Origin of Cubicles and the Open-Plan Office // Scientific American, 2009. August 17 // <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=the-origin-of-cubicles-an/>.

209. Johnson B. Big U.S. Advertisers Boost 2012 Spending by Slim 2.8% with a Lift from Tech // Advertising Age, 2013. June 23 // <http://adage.com/article/news/big-u-s-advertisers-boost-2012-spending-slim-2-8/242761/>.

210. Special Issue: U.S. Beverage Results for 2012, Beverage Digest, 2013. March 25 // http://www.beverage-digest.com/pdf/top-10_2013.pdf.

211. McClure S. M., Jian Li, Tomlin D. et al. Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks // Neuron, 2004. Vol. 44, No. 2. Pp. 379–387.

- 212.** Branscombe N. R., Ellemers N., Spears R., Doosje B. The Context and Content of Social Identity Threat // Social Identity: Context, Commitment, Content, eds. Naomi Ellemers, Russell Spears, and Bertjan Doosje. Oxford, UK: Wiley-Blackwell, 1999. Pp. 35–58.
- 213.** Cialdini R. B. Harnessing the Science of Persuasion // Harvard Business Review, 2001. Vol. 79, No. 9. Pp. 72–81 // <https://hbr.org/2001/10/harnessing-the-science-of-persuasion>.
- 214.** Smart B. D. Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.
- 215.** Krauss A. D. Onboarding the Hourly Workforce. Постер представлен в Сообществе промышленной и организационной психологии, Атланта, 2010 г.
- 216.** Surgical Safety Checklist (First Edition). World Health Organization, http://www.who.int/patientsafety/safesurgery/tools_resources/SSSL_Checklist_final-jun08.pdf.
- 217.** Haynes A. B. et al. A Surgical Safety Checklist to Reduce Morbidity and Mortality in a Global Population // New England Journal of Medicine, 2009. Vol. 360. Pp. 491–499 // <http://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMsa0810119>.
- 218.** Lewis M. Obama’s Way // Vanity Fair, 2012. October // <http://www.vanityfair.com/politics/2012/10/michael-lewis-profile-barack-obama>.
- 219.** Bauer T. N. Onboarding New Employees: Maximizing Success // SHRM Foundation’s Effective Practice Guidelines. Alexandria, VA: SHRM Foundation, 2010 // https://docs.google.com/a/pdx.edu/file/d/0B-bOAWJkyKwUMzg2YjE3MjctZjk0OC00ZmFiLWFiMmMtYjFiMDdkZGE4MTY3/edit?hl=en_US&pli=1.
- 220.** Ashford S. J., Black J. S. Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control // Journal of Applied Psychology, 1996. Vol. 81, No. 2. Pp. 199–214.
- 221.** Есть немало свидетельств в пользу того, что проактивные работники показывают лучшие результаты во всех отраслях. A Meta-Analytic Review of the Proactive Personality // Journal of Vocational Behavior, 2009. Vol. 75, No. 3. Pp. 329–345. (Метаанализ 107 исследований.) Thomas J. P., Whitman D. S., Viswesvaran C. Employee Proactivity in Organizations: A Comparative Meta-Analysis of Emergent Proactive Constructs // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010. Vol. 83, No. 2. Pp. 275–300. (Метаанализ 103 примеров.)
- 222.** <http://en.wikipedia.org/wiki/Poka-yoke> (последнее изменение от 5 ноября 2014 г.).

223. Venti S. F., Wise D. A. Choice, Chance, and Wealth Dispersion at Retirement // Aging Issues in the United States and Japan, eds. Seiritsu Ogura, Toshiaki Tachibanaki, and David A. Wise. Chicago: University of Chicago Press, 2001. Pp. 25–64.

224. http://en.wikipedia.org/wiki/Household_income_in_the_United_States; DeNavas-Walt C., Proctor B. D., Smith J. C. Income, Poverty, and Health Insurance Coverage in the United States: 2011. US Census Bureau. Washington, DC: US Government Printing Office, 2012; Supplemental Nutrition Assistance Program (SNAP). United States Department of Agriculture // <http://www.fns.usda.gov/pd/snapsummary.htm>; Kish J. N. U.S. Population 1776 to Present // <https://www.google.com/fusiontables/DataSource?dsrclid=225439>.

225. Диаграмма из книги: Venti and Wise, Choice, Chance, and Wealth.

226. Venti and Wise, Choice, Chance, and Wealth, c. 25.

227. Bernheim B. D., Skinner J., Weinberg S. What Accounts for the Variation in Retirement Wealth among U.S. Households? // American Economic Review, 2001. Vol. 91, No. 4. Pp. 832–857 // http://www.econ.wisc.edu/~scholz/Teaching_742/-Bernheim_Skinner_Weinberg.pdf.

228. James J. Choi, Emily Haisley, Jennifer Kurkoski, and Cade Massey “Small Cues Change Savings Choices,” National Bureau of Economic Research Working Paper 17843, revised June 29, 2012, <http://www.nber.org/papers/w17843>.

229. Thaler R. H., Benartzi S. Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Savings // Journal of Political Economy, 2004. Vol. 112, No. 1. Pp. S164–S187 // <http://faculty.chicagobooth.edu/Richard.Thaler/research/pdf/SMarTJPE.pdf>.

230. Да, фраза действительно запатентована.

231. Тодд не мог знать, что позже в тот же год мы объявим о Calico — проекте Google под руководством бывшего CEO Genentech Арта Левинсона. Объектом исследований было ухудшение здоровья и неизбежные последствия старения.

232. Obesity and Overweight. National Center for Health Statistics, Centers for Disease Control and Prevention, последнее обновление — 14 января 2015 г. // <http://www.cdc.gov/nchs/fastats/obesity-overweight.htm>.

233. Overweight and Obesity: Adult Obesity Facts. Centers for Disease Control and Prevention, последнее обновление — 9 сентября 2014 г. // <http://www.cdc.gov/obesity/data/adult.html>.

- [234.](#) Muraven M., Baumeister R. F. Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle? // Psychological Bulletin, 2000. Vol. 126, No. 2. Pp. 247–259.
- [235.](#) Hammond D., Fong G. T., McDonald P. W. et al. Graphic Canadian Cigarette Warning Labels and Adverse Outcomes: Evidence from Canadian Smokers // American Journal of Public Health, 2004. Vol. 94, No. 8. Pp. 1442–1445.
- [236.](#) Downs J. S., Wisdom J., Wansink B., Loewenstein G. Supplementing Menu Labeling with Calorie Recommendations to Test for Facilitation Effects // American Journal of Public Health, 2013. Vol. 103, No. 9. Pp. 1604–1609.
- [237.](#) McDonald's USA Nutrition Facts for Popular Menu Items. [McDonalds.com](http://nutrition.mcdonalds.com/getnutrition/nutritionfacts.pdf), по состоянию на март 2015 г. // <http://nutrition.mcdonalds.com/getnutrition/nutritionfacts.pdf>.
- [238.](#) Laibson D. A Cue-Theory of Consumption // Quarterly Journal of Economics, 2001. Vol. 116, No. 1. Pp. 81–119.
- [239.](#) Giblin C. The Perils of Large Plates: Waist, Waste, and Wallet. Review of «The Visual Illusions of Food: Why Plates, Bowls, and Spoons Can Bias Consumption Volume», by Brian Wansink and Koert van Ittersum (FASEB Journal, 2006. Vol. 20, No. 4. P. A618) // Cornell University Food and Brand Lab, 2011 // <http://foodpsychology.cornell.edu/outreach/large-plates.html>.
- [240.](#) Wansink and Ittersum, Visual Illusions of Food.
- [241.](#) Benedictus L. The Nudge Unit — Has It Worked So Far? // Guardian, 2013. May 1 // <http://www.theguardian.com/politics/2013/may/02/nudge-unit-has-it-worked>.
- [242.](#) Brewer B. Adherence to Sport Injury Rehabilitation Regimens // Adherence Issues in Sport and Exercise, ed. Stephen Bull. New York: Wiley, 1999. Pp. 145–168.
- [243.](#) Thaler R. H. Opting In vs. Opting Out // New York Times, 2009. September 26 // <http://www.nytimes.com/2009/09/27/business/economy/27view.html>.
- [244.](#) Johnson E. J., Goldstein D. Do Defaults Save Lives? // Science, 2003. Vol. 302, No. 5649. Pp. 1338–1339.
- [245.](#) Chafee Z. Jr. Freedom of Speech in War Time // Harvard Law Review, 1919. Vol. 32, No. 8. Pp. 932–973 // http://www.jstor.org/stable/1327107?%20seq=1&#page_scan_tab_contents.
- [246.](#) Our Work: What We Believe. McKinsey & Company // http://www.mckinsey.com.br/our_work_belive.asp.

247. Hill A. Inside McKinsey // FT Magazine, 2011. November 25 // <http://www.ft.com/cms/s/2/0d506e0e-1583-11e1-b9b8-00144feabdc0.html#%20axzz2iCZ5ks73>.

248. Emerson R. W. Self-Reliance, Essays (1841), повторная публикация: Essays: First Series. Boston: James Munroe and Co., 1847.

249. <http://googleblog.blogspot.com/2011/07/more-wood-behind-fewer-arrows.html>.

250. Оксюморон, я знаю. Я воспользовался им, поскольку считаю, что почти не существует чисто бинарных управленческих практик. Например, редко компании заявляют «вносите инновации во все и вся» или «никаких инноваций». Управленческие практики со временем достигают пика перед тем, как закоснеть и утратить функциональность. Компании организуются по географическому принципу, а потом понимают, что их продукты в разных регионах работают по-разному, а поддержка обходится дорого, и принимаются за реорганизацию продуктовых линеек. Потом продукты перестают соответствовать местным нуждам, и реорганизация начинается снова. Быть высшим руководителем — значит понимать, когда приходит время качнуть маятник в другую сторону.

251. <http://en.wikipedia.org/wiki/Goji>.

252. Edwards J. Sinners in the Hands of an Angry God. A Sermon Preached at Enfield, July 8th, 1741 / ed. Reiner Smolinski, Electronic Texts in American Studies Paper 54, Libraries at University of Nebraska-Lincoln // <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=etas>.

253. Pinker S. Violence Vanquished // Wall Street Journal, 2011. September 24 // <http://online.wsj.com/news/articles/SB100014240531119041067045765832035-89408180>.

254. United States Congress House Special Committee to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management, The Taylor and Other Systems of Shop Management: Hearings before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management. Washington, DC: US Government Printing Office, 1912. Vol. 3. P. 1397 // <http://books.google.com/books?id=eyrbAAAAMAAJ&pg=PAi397&lpg=PAi397&dq=physically+able+to+-handle+pig-iron>.

255. Тони Шей: «Я считаю себя не столько лидером, сколько архитектором окружающих условий, стимулирующих работников генерировать собственные идеи, формировать и со временем развивать корпоративную культуру». Bryant A. On a Scale of 1 to 10, How Weird Are You? // New York Times, 2010. January 9.

Рид Гастингс: «Ответственные люди лучше работают, будучи свободными, и заслуживают этой свободы. Наша модель нацелена на постепенное расширение свободы сотрудников, а не ограничение. Мы будем по-прежнему привлекать и поддерживать людей, умеющих мыслить новаторски, тем самым увеличивая собственные шансы на устойчивый успех». Netflix Culture: Freedom and Responsibility, 2009. August 1 // <http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>.

Когда в 2008 г. началась рецессия, Джим Гуднайт попросил сотрудников Института SAS найти собственные методы, направленные на то, чтобы пережить кризис: «Я сказал, что целый год у нас не будет увольнений, но мне нужно, чтобы они энергично взялись за дело: нужно сократить затраты, нанимать новых сотрудников по минимуму или вообще, если возможно, приостановить набор новых кадров. Люди меня услышали, и в 2009 г. мы даже зафиксировали рост эффективности... Тот год стал одним из трех самых прибыльных лет в истории нашей компании». SAS Institute CEO Jim Goodnight on Building Strong Companies — and a More Competitive U S. Workforce. Knowledge@Wharton, Wharton School of the University of Pennsylvania, 2011. January 5 // <http://bit.ly/1dyJMoJ>.

256. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation // Psychological Review, 1943. July. Vol. 50, No. 4. Pp. 370–396. Хотя иерархия потребностей Маслоу хорошо известна, она очень слабо подкреплена фактическими данными. Чтобы исправить ситуацию, работу Маслоу развивали другие исследователи, в том числе Дуглас Кенрик, Владас Грицкевичюс, Стивен Нейберг и Марк Шаллер, которые в 2010 г. предложили обновленное видение проблемы (Renovating the Pyramid of Needs // Perspectives on Psychological Science, 2010. Vol. 5, No. 3. Pp. 292–314 // <http://pps.sagepub.com/content/5/3/292.short>).

Благодарности

Эта книга в самом что ни на есть буквальном смысле не появилась бы на свет без несравненного провидения, стремлений и поддержки Ларри Пейджа и Сергея Брина. Учиться у них и работать рядом с ними — большая честь. И я благодарен за то, что они пожелали открыть миру некоторые из уроков Google.

Каждая встреча Эрика Шмидта с рабочим коллективом была для меня ценным уроком. Пятиминутный разговор с ним в коридоре стоит мастер-класса по проблемам лидерства.

Джонатан Розенберг, Дэвид Драммонд и Шона Браун помогли мне выйти на высокий уровень результативности в Google, поставив передо мной и моей командой высочайшую планку достижений, которая тогда казалась непреодолимой. Сейчас, оглядывая прошлое, я понимаю, что именно это и было нужно Google. Алан Юстас, Билл Кофран, Джефф Хубер и Урс Хольцль всегда щедро делились своим временем и аргументами, проникающими в суть вещей. Патрик Пишет был замечательным партнером мозговых штурмов, а еще всегда был готов подвезти меня куда нужно. Я благодарен Сьюзен Войцики, Салару Камангару, Стейси Салливан, Мариссе Майер и Омиду Кордестани за то, что они по кирпичикам выстраивали нашу компанию и сражались за корпоративную культуру. И я бы совсем пропал без добрых советов коуча Билла Кэмпбелла и мудрых наставлений Кента Уокера.

Три гуглера проявили достаточную степень чужаковатости, чтобы посчитать такой проект, как написание этой книги, достойным траты их личного времени.

Вы не держали бы книгу в руках, если бы не Анни Робинсон, которая дотошно контролировала стиль изложения и понятийный аппарат; Катрин Декас и ее блистательные аналитические способности; и Джен Лин, которая отвечала за дизайн.

Я мог бы написать еще одну книгу, только чтобы поблагодарить Хану Ча за все, что она делает, чтобы поддержать меня и People Operations. Без тебя моя работа и жизнь превратились бы в полный кошмар.

Спасибо Анне Фрейзер, Тессе Помпа, Крейгу Рубенсу, Прасаду Сети, Сунилу Чандре, Марку Элленбогену, Скотту Рубину, Эмми Ламберт, Энди Хинтону, Рэйчел Ветстоун и Лорейн Тухилл за поддержку и совет.

Писатель Кен Дайчтуолд вселил в меня достаточно мужества, чтобы попытаться заполучить лучшего литературного агента на всем свете — Аманду Урбан.

Бинки, твоя поддержка, идеи и храбрость неоценимы. Спасибо. (И спасибо Кену Аулетте за то, что он нас познакомил!)

Кортни Ходелл, которая со скоростью пулемета рассылает электронные письма, написанные лучше, чем те страницы, над которыми я корплю часами, — бесценный редактор, у которого всегда найдется пара ободряющих слов. Если вы

получили удовольствие, читая эту книгу, — скажите спасибо ей. Если нет, спустите на меня собак за то, что я ее не слушал!

Я благодарен Шону Десмонду и Деб Фаттер из издательства Twelve за то, что рискнули дать шанс писателю-новичку.

Надеюсь, все сработает! :) Каждое утро для разогрева я читал яркие публикации в New Yorker. Этот выдающийся журнал должны читать все... причем в печатном виде!

Спасибо моим друзьям, которых я пытал недопеченными рукописями. Крейш Бида, Джоэль Ауфрехт и Адам Грант написали, вероятно, больше слов в качестве обратной связи, чем я во всей этой книге, а Кейд Мэсси и Эми Резневски внесли отличные предложения.

Гас Маттаммал — спасибо, что помог составить связное повествование из кучи разрозненных идей, устраивал мне мозговые штурмы и доработал все присланные файлы MWF. Джейсон Корли — вот уж не думал, что все эти годы, потраченные на написание интернет-компонентов, окажутся полезными! Гас, Джейсон, Джон Бузенберг и Крейг — вы лучшие на свете друзья!

Мапа, папа — вы в буквальном смысле рискнули всем, чтобы дать нам свободу. Все, чего я добился, уходит корнями в тот мужественный поступок в Румынии и ваши неутомимые труды и поддержку все последующие годы.

Стив — спасибо, что с самого начала был на моей стороне. Я всегда знал, что в нужный момент ты будешь рядом. Люблю вас всех.

Жизнь дает каждому две семьи: ту, в которой ты родился, и ту, которую выбираешь сам. Я — счастливейший человек на планете, потому что Джерри Энн согласилась выбрать меня. Иначе говоря, с той первой минуты, как я увидел тебя, каждый день моей жизни был лучше, чем предыдущий. Каждый день с тобой — лучший в моей жизни. Ты и девочки жертвовали моей книге вечера и выходные, которые мы не провели вместе. Я люблю вас больше всего на свете. И не могу дождаться следующих выходных!

И, конечно, спасибо всем великолепным гуглерам, которые работают со мной бок о бок, и самой замечательной в мире команде People Operations. Я говорил раньше и буду повторять вновь и вновь: великая честь работать вместе с вами, учиться у вас, совместно творить. В целом свете больше нет такой команды. Ваше общество — настоящий подарок судьбы.

Об авторе

Ласло Бок руководит в Google кадровыми вопросами. Сюда входят все виды деятельности, связанной с привлечением, развитием и удержанием в компании гуглеров — а их сейчас более 50 тыс. в 70 с лишним офисах по всему миру. За то время, пока Ласло работает в Google, компания более сотни раз получала почетный титул «Выдающийся работодатель». Ее называли лучшим работодателем в таких странах, как США, Аргентина, Австралия, Бразилия, Канада, Франция, Индия, Ирландия, Италия, Япония, Корея, Мексика, Нидерланды, Польша, Россия, Швейцария и Великобритания; лучшим работодателем по многообразию возможностей; самым привлекательным работодателем для студентов выпускных курсов, студентов MBA и выпускников колледжей во множестве стран; лучшей компанией для женщин — специалистов в технологической отрасли; ей присуждали различные почетные награды, например высший балл от организации Human Rights Campaign.

Также Ласло работал в General Electric и McKinsey & Company, консультируя клиентов из таких отраслей, как высокие технологии, частная недвижимость и медиаиндустрия, по широкому кругу стратегических и операционных вопросов, в том числе проблемам роста и финансового оздоровления.

Ранее он работал в другой консалтинговой компании-стартапе, был актером и одним из основателей некоммерческой организации, занимающейся проблемной молодежью. Он член попечительского совета Помона-колледжа. Был советником и членом совета директоров нескольких компаний венчурного капитала.

Имеет степень бакалавра международных отношений от Помона-колледжа и степень MBA от Йельской школы менеджмента.

Ласло выступал на слушаниях в Конгрессе по вопросу иммиграционной реформы и трудовым проблемам. Его статьи опубликованы в Wall Street Journal, New York Times, Washington Post; он участвовал в программах News Hour телекомпании PBS и шоу Today.

В 2010 г. журнал Human Resource Executive назвал его «руководителем года в области управления персоналом». В 2014 г. был в числе «10 самых влиятельных людей в сфере HR» десятилетия — единственным руководителем отдела персонала, попавшим в этот список. Ласло (попутно) участвовал в организации записи греческого танца сиртаки вместе с другими 1671 гуглером. 3 ноября 2012 г. он занимал первое место в мире по набранным за день очкам в игре Assassin's Creed III на Xbox.

А еще у него есть огромное количество комиксов. Правда-правда.

Ссылки

[65] От английского skim — легкое скольжение, скольжение по поверхности. *Прим. ред.*

[66] Важно также сравнивать лучших и худших. Кэтрин Декас из нашей Лаборатории по человеческим ресурсам и инновациям поясняет: «Если вы внимательно взглянете на тех, с кем пытаетесь соперничать, то, возможно, сделаете вывод, что ключевые поведенческие качества, способствующие их успеху, присущи почти каждому из них. Звучит вполне резонно. Но есть также возможность, что и худшие работники обладают подобными качествами, однако вы об этом не узнаете, пока не подвергнете их тщательной проверке. Если не изучить поведение других групп, то можно легко прийти к неверному заключению о том, какие именно поведенческие модели ведут к успеху... На техническом языке это называется “выборка на основе зависимой переменной”». Это еще один вариант ошибки выборки, которую мы рассматривали в главе 6. Вот почему «проверенные методы» часто ведут к неверным заключениям.

[67] Хотя мы любим нанимать смысленных универсалов, есть области, например инженерия, налоги или юриспруденция, где необходим определенный базовый уровень знаний.

[68] Точка на шкале, ниже которой лежит часть распределения вероятностей случайной величины, равная 0,25.

[69] Издана на русском языке: Гаванде А. Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям. М.: Альпина Паблишер, 2014. *Прим. ред.*

[70] Я серьезно. Блинчики — самая простая в мире вещь, их можно сотворить из чего угодно. Возьмите две чашки муки, по столовой ложке пекарского порошка и сахара и половину чайной ложки соли. (А лучше положите вдвое больше сахара — ням-ням!) В другой миске смешайте яйцо и две чашки молока. Затем смешайте все вместе. Перемешивайте до тех пор, пока не появятся воздушные пузырьки и маленькие комочки. Пузырьки сделают ваши блинчики легкими и воздушными, а комочки исчезнут. Может, вы решите, что надо сбивать тесто еще? Не нужно. Поверьте мне. По желанию добавьте в смесь чернику или ломтики бананов и убедитесь, что они покрыты тестом. Готовьте на горячей сковороде на масле. Получается так же быстро, как и с использованием блинной муки или в ресторане, но намного, намного вкуснее! Это мой собственный рецепт, но я разработал его на основе идей Марка Биттмана и Альтона Брауна.

[71] Речь о Тайгере Вудсе (настоящее имя Элдрик Вудс, род. 1975). *Прим. ред.*

[72] Вы можете заметить, что разница в индивидуальных объемах продаж из года в год увеличивается. Результаты второго года в 10 раз выше первого (0 против 100), а результаты восьмого года — в 18 раз выше седьмого (195 против 177). Но даже если темпы роста останутся на уровне 10%, цифра будет каждый год расти. Если вы построите график ежегодного роста прибыли, то получите кривую, которая будет с каждым годом все быстрее уходить вверх.

[73] Известный аэрозольный препарат одноименной американской компании, первоначально разрабатывавшийся как водоотталкивающее/антикоррозионное средство, но имеющее ряд иных возможностей применения в быту. *Прим. ред.*

[74] Peanuts («Мелочь пузатая») — серия ежедневных американских комиксов, созданных Чарльзом Шульцем и выходивших с 1950 по 2000 г.; существует одноименный мультсериал, выходящий на экраны с 1965 г. *Прим. ред.*

[75] Обратите внимание, что Google, по странному совпадению, использовала те же пропорции, чтобы устанавливать приоритеты финансирования с 2005 по 2011 г. 70% инженеров и ресурсов отводилось на ключевые продукты в области поисковых систем и рекламных объявлений; 20% уходило на продукты, не принадлежавшие к категории ключевых, например новостные приложения и карты Google; и еще 10% шло на вспомогательные программы вроде самодвижущихся автомобилей. Разработал этот подход Сергей Брин, а Эрик Шмидт и Джонатан Розенберг ввели его в практику. Эрик, Джонатан и Алан Игл подробно описали «подход 70/20/10» в своей книге «Как работает Google» (Schmidt E., Rosenberg J. How Google Works. Grand Central Publishing, 2014).

[76] Поскольку вы работаете с группами, сравнимыми по составу, есть и другой подход: пусть каждая учится по-своему. Контрольной группы при этом не будет, и можно попытаться совместить несколько аспектов в одном. Но и этот подход не лишен недостатка: сложнее понять, какие внешние факторы влияют на результаты. Например, если обе группы демонстрируют улучшения, что стало причиной: то, что обе программы обучения сработали? А может, просто экономика пошла вверх и продавать стало легче? Есть также вероятность, что различия в результатах обусловлены случайными вариациями. Чтобы это проверить, можно воспользоваться статистическими измерениями, но есть и неколичественный метод: провести эксперимент больше одного раза или с дополнительными группами.

[77] Сплит наших акций на 2014 г. — 2 к 1, так что первые гуглеры сегодня имеют по 10 тыс. акций.

[78] Апсайд — движение обменного курса в направлении сверх цены исполнения, зафиксированной в опционе. *Прим. перев.*

[79] Frank R. H., Cook P. J. The Winner-Take-All Society: Why the Few at the Top Get So Much More Than the Rest of Us. Penguin Books, 1996.

[80] Принцип, в соответствии с которым большинство компаний платит работникам, характеризуется смешением понятий равенства и справедливости. Равенство очень важно там, где речь идет о личных правах или правосудии, но платить всем поровну — или близко к тому — значит переплачивать худшим и недоплачивать лучшим. У профессиональных кадровиков вряд ли найдется адекватный термин. Они утверждают, что «внутреннее равенство» требует ограничивать вознаграждение лучшим работникам: если платить одним больше других, получится «неравенство». Технически они правы. Неравенство — да; зато это будет справедливо. Самая точная формулировка сути данной главы: не надо платить поровну. Я, однако, предпочел вариант «не надо платить по справедливости», потому что такое утверждение лучше отражает смысл моего тезиса. А кроме того, масштабная дифференциация оплаты изначально покажется и неравенством (что верно), и несправедливостью (что не так) сотрудникам и менеджерам кадровых служб.

[81] В 1990 г. Барбара Картленд была возведена в ранг дамы-командора ордена Британской империи. *Прим. перев.*

[82] <http://www.youtube.com/watch?v=R4vkVHijdQk>.

[83] Издана на русском языке: Гилберт Д. Спотыкаясь о счастье. М.: Альпина Паблишер, 2015. *Прим. ред.*

[84] К числу выдающихся исключений принадлежат звезды из кругов, где «победитель получает все» (помните книгу Франка и Кука?), различия между наилучшими и просто лучшими видны четче, например профессиональные спортсмены, музыканты и артисты. На этих «рынках» можно встретить суммы вознаграждений в десятки миллионов. И размеры оплаты подчиняются распределению по экспоненте. Гильдия киноактеров, например, с 2008 г. не обнародовала статистику заработка своих членов, но можно примерно представить себе кривую распределения на основании разных источников. Согласно грубому подсчету, последняя (нижняя) треть действующих членов Гильдии с 2007 г. не получала доходов от съемок, а средняя треть заработала менее 1000 долларов. В следующей группе (68–95 процентильных пунктов) членам Гильдии платили от 1000 до 100 тыс. долларов. Актеры в группе 94–99 процентилей зарабатывали 100–250 тыс. долларов. И наконец, верхний 1% получал более 250 тыс. долларов. Высший 1% среди высшего 1% зарабатывал еще больше: самым высокооплачиваемым актером стал Уилл Смит (свыше 80 млн долларов дохода), за ним идут Джонни Депп (72 млн), Эдди Мерфи и Майк Майерс (по 55 млн каждый) и Леонардо ДиКаприо (45 млн). Источники: A Middle-Class Drama // Los Angeles Times, 2008. May 28; SAG Focuses Hollywood

Pitch // New York Times, 2008. July 1; Dues for Middle-Class Actors // Hollywood Reporter, 2012. March 3; Hollywood's Best-Paid Actors // Forbes, 2008. July 2.

[85] Мы предлагаем всем сотрудникам и их гостям бесплатные обеды, чтобы создать сообщество и условия для творческого созидания. В 2013 г. количество ежедневных бесплатных обедов превысило 75 тысяч. Корпоративные автобусы доставляют гуглеров с остановок на полуострове Сан-Франциско в офисы компании во Фриско и Маунтин-Вью. В 2013 г. автобусы, оборудованные Wi-Fi, проделали путь в 8 549 086 км. Мы стали крупнейшим частным транзитным перевозчиком в регионе. Автобусы-челноки дают гуглерам возможность эффективнее тратить ресурсы, сокращая время в пути и помогая проводить его с пользой. Кроме того, благодаря нам на дороги не выезжают лишние десятки тысяч машин, а значит, создается меньше пробок.

[86] Вот некоторые вопросы и темы, которые порой встречаются в заголовках: отец просит помощи в создании костюма овечки для дочери — срочно; гуглер предлагает домашнюю бастурму; люди просят одолжить им подставки для свадебного торта, зимние перчатки и даже — однажды — меч; рекомендуют юристов и дошкольные учреждения; руководители подразделений просят подбросить их в аэропорт; предупреждение — возле офиса видели разгуливающих пум!

[87] Перевод Бориса Заходера. *Прим. ред.*

[88] Автор знаменитой книги [«Гении и аутсайдеры»](#) (издана на русском языке: М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014). *Прим. перев.*

[89] Вы тоже можете их посмотреть на <http://www.youtube.com/user/AtGoogle-Talks>.

[90] Издана на русском языке: Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ, 2013. *Прим. ред.*

[91] Думаю, цель Музея современного искусства была в том, чтобы дать возможность как можно большему числу посетителей увидеть выставку за ограниченное время — 10 минут на каждого. А вот Лондон добился того же, отменив плату за вход. С другой стороны, если целью Нью-Йорка было главным образом получить побольше выручки, они своего добились. 55 тыс. посетителей за первые 47 дней работы выставки оставили в кассе 1,375 млн долларов только в виде платы за вход.

[92] Модель Cadillac. *Прим. перев.*

[93] Да, конечно, реклама — основной источник доходов Google, так что как акционер компании я благодарен, что эти доллары текут в наш бюджет!

[94] Секрет Кента таков: «Я больше слушаю, чем говорю». Большинство людей приходили в Google, искренне желая добиться успеха. Но не имея представления о том, что значит добиться успеха в Google, они терпели неудачу. Я называю это «гугловским кризисом» — срок от трех до шести месяцев, в течение которых новый руководитель осознает, что наша корпоративная культура, построенная по принципу «снизу вверх», не разрешает рывкать на людей и ожидать, что они тут же вытянутся в струнку. Теперь мы в первую же неделю внедряем эту мысль в сознание нуглеров.

[95] Больницы располагались в следующих городах: Амман, Окленд, Ифакара, Лондон, Манила, Нью-Дели, Сиэтл и Торонто.

[96] Данные о доходах занижены по нескольким причинам. Во-первых, в выборку вошли люди в возрасте 51–61 года, большинство из них продолжали работать и получать доход (и общая сумма их накоплений также должна была увеличиться). Во-вторых, в выборку попали люди, в течение всей жизни не имевшие заработков (например, домохозяйки). В-третьих, в расчеты включался доход в виде социальных платежей от государства. Например, около 10% населения США в тот год получали компенсации на питание из госбюджета, которые не включены в расчеты как доходы. В-четвертых, накопления категорий с самыми высокими доходами недооценены, поскольку только первые 55 500 долларов дохода были на тот момент налогооблагаемой базой. Наконец, в расчет вошли данные до 1992 г. Это не сильно влияет на выводы, однако, чтобы привести результаты к долларовому эквиваленту 2015 г., нужно умножить все значения примерно на 69%.

[97] Возможно, эта проблема заслуживает больше места, но насколько же парадоксально и потрясающе, как умение сберегать смолоду влияет на ваше благосостояние. Представим, что вы начали копить деньги в возрасте 25 лет, планируя уйти на пенсию в 55 и получать 8% ежегодного дохода со сбережений. Чтобы накопить за этот срок 150 тыс. долларов, нужно откладывать всего 110 долларов в месяц. Но можно добиться такого же результата всего за 10 лет экономии, если откладывать по 180 долларов в месяц. А если вы дождетесь, когда вам исполнится 45, чтобы начать сберегать средства, вам придется каждый месяц откладывать по 460 долларов, чтобы выйти на сумму в 150 тыс. Урок в следующем: начинайте копить смолоду, откладывайте сколько можете и не дотрагивайтесь до сбережений. Сложные проценты — мощная штука. Именно они обеспечивают разницу между достойным уходом на покой и невозможностью уйти на покой вовсе.

[98] Как писал римский поэт Ювенал в своей «Сатире», «в здоровом теле здоровый дух».

[\[99\]](#) Наши эксперименты далеки от совершенства. Бесплатное питание от компании может спровоцировать избыточное потребление, по крайней мере пока не сгладится эффект новизны этого предложения. Постоянная доступность еды также часто провоцирует переедание. И наши гуглеры — не типичные представители общины в местах своего проживания. Но мы применяем те же строгие подходы и тесты на статистическую достоверность, какие вы можете найти в официальных публикациях.

[\[100\]](#) Bower M. Perspective on McKinsey. McKinsey and Co; New Edition edition, 2004.

[\[101\]](#) 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 местных 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.

[\[102\]](#) 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.

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

[104] Русский перевод — «Планшафт: Страдание». *Прим. перев.*

[105] Надеюсь, вы не ожидали, что здесь выскочат зомби?

[106] Pinker S. The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined. Brilliance Audio; MP3 Una edition, 2014.

[107] Davis S. Future Perfect. Basic Books, 1997.

[108] В оригинале — 30 Rock. Другое название — «Студия 30». *Прим. перев.*

[109] Эмоциональный интеллект (Emotional Quotient, EQ) — уровень эмоциональной восприимчивости. *Прим. ред.*