

Libris.RO

Respect pentru oameni și cărți

Google

Cum funcționează Google

Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg

împreună cu Alan Eagle, introducere de Larry Page

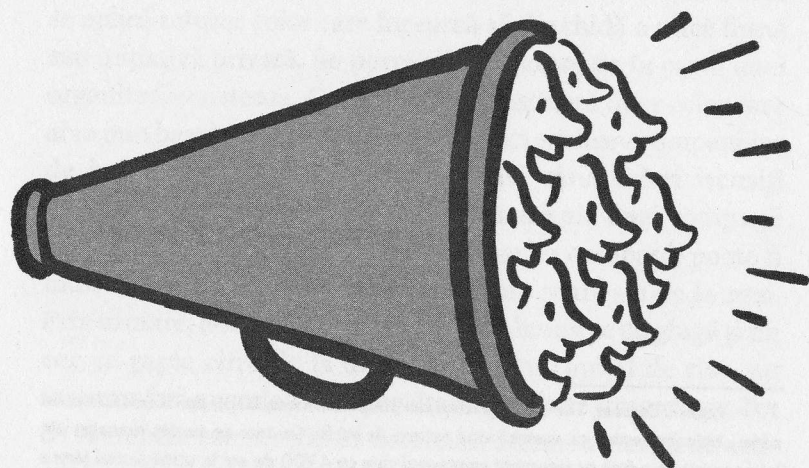
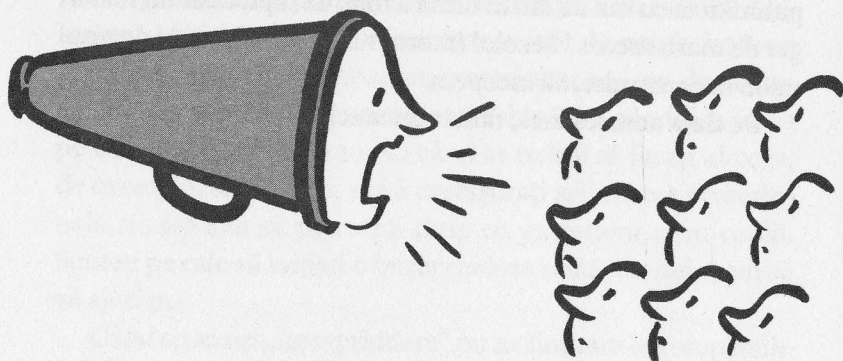
Traducere din engleză de
Cora Radulian și Emilia Vasiliu



PUBLICA

Cuprins

Cuvânt-înainte	9
Cum funcționează Alphabet?	11
Introducere – lecții învățate de la cei din „linia întâi”	43
Cultura – credeți în propriile sloganuri	77
Strategia – planul dumneavoastră este greșit	127
Talentul – recrutarea personalului este cel mai important lucru pe care-l aveți de făcut	165
Deciziile – adevăratul înțeles al consensului	225
Comunicații – fiți un ruter extrem de bun	263
Inovația – creați haosul primordial	299
Concluzie – imaginați-vă inimaginabilul	355
Mulțumiri	381
Glosar	391



Cultura – credeți în propriile sloganuri

Într-o după-amiază de vineri din mai 2002, Larry Page se juca pe site-ul Google, tastând termeni de căutare și văzând ce rezultate și reclame obține. Nu era mulțumit de ceea ce vedea. Tasta o interogare căutând ceva la întâmplare și, deși Google returna o mulțime de rezultate organice relevante, unele dintre reclame nu aveau absolut nicio legătură cu căutarea.* Căutând, de exemplu, „Kawasaki H1B”, erau afișate o mulțime de reclame ale unor avocați care se ofereau să-i ajute pe imigranți să obțină vize H-1B US, dar niciuna legată de motocicletă clasică la care făcea referire căutarea. Căutând „picturi rupestre din Franța” obținea ca răspuns reclame care conțineau fragmentul de text „Cumpărați picturi rupestre din Franța la...”, însoțite de numele unui comerciant cu amănuntul care, în mod evident, nu deținea picturi rupestre din Franța (sau măcar copii ale lor). Larry era îngrozit de faptul că motorul AdWords, care depista reclamele cele mai relevante pentru o anumită căutare, prezenta uneori utilizatorilor asemenea mesaje irelevante.

În acel moment, Eric încă mai credea că Google e o companie start-up relativ obișnuită. Ceea ce s-a întâmplat însă în următoarele șaptezeci și două de ore i-a schimbat complet părerea. Într-o firmă obișnuită, directorul executiv, văzând un produs nereușit, îl va suna pe cel care se ocupă de acel produs.

* Când efectuați o căutare pe Google, sunt returnate două tipuri de rezultate: organice și plătite. Rezultatele organice sunt rezultatele „naturale” ale căutării, returnate de motorul de căutare Google, pe când rezultatele contra cost sunt incluse de motorul publicitar (n.a.).

Urmează o ședință, sau două, sau trei, pentru discutarea problemei, sunt trecute în revistă potențialele soluții și se stabilesc măsurile ce urmează să fie luate. Este întocmit un plan pentru implementarea soluțiilor. Apoi, după o mulțime de teste destinate asigurării calității, este lansată soluția. Într-o firmă obișnuită tot acest proces durează câteva săptămâni. Larry nu a procedat în acest fel.

În schimb, a tipărit paginile care conțineau rezultatele ce nu-i plăceau, a subliniat reclamele nepotrivite, a lipit foile pe un avizier de pe peretele bucătăriei, lângă masa de biliard american și a scris cu majuscule în partea de sus a paginilor **RECLAMELE ASTEA SUNT NASOALE**. Apoi a plecat acasă. Nu a sunat pe nimeni și nu a trimis nimănui niciun e-mail. Nu a convocat o ședință de urgență. Nu a menționat problema niciunuia dintre noi.

În luna următoare, la ora 5:05 în zori, unul dintre inginerii noștri care se ocupa de căutare, Jeff Dean, i-a trimis un e-mail. Împreună cu câțiva colegi (printre care și Georges Harik, Ben Gomes, Noam Shazeer și Olcan Sercinoglu) a văzut nota lui Larry pe perete și toți au fost de acord cu punctul său de vedere privind cât de nepotrivite erau rezultatele. E-mailul însă nu era doar unul de confirmare a părerii fondatorului și adăugare a unei explicații facile privind faptul că problema a fost sesizată și va fi analizată. În schimb, includea o analiză detaliată a motivului pentru care apăreau acele rezultate nedorite, descria o soluție, includea un link la un prototip de implementare a soluției, scris sub forma unui program de către cei cinci în weekend și oferea mostre de rezultate care arătau că prototipul reprezenta o îmbunătățire a sistemului existent. Deși detaliile soluției erau ciudate și complexe (expresia noastră favorită din mesajul lor a fost: vectorul termenului de căutare pentru fragmentul de interogare), esența era să calculăm un „scor al

relevanței unei reclame“ care urma să ateste relevanța reclamei în raport cu interogarea, iar apoi să stabilim dacă și unde să fie plasată reclama pe pagina de rezultate, în funcție de scorul obținut de ea. Această idee fundamentală, că reclamele ar trebui incluse în rezultatul căutării în funcție de relevanța lor, nu în funcție de suma pe care e dispus să o achite cel care-și face reclamă și de numărul de clicuri primite pe pagina lui, a devenit piatra de temelie pe care a fost construit motorul AdWords de la Google, o afacere de mai multe miliarde de dolari.

Surpriza? Jeff și echipa lui nici măcar nu erau în colectivul care se ocupa de reclame. Pur și simplu au fost la birou vineri după-amiaza, au văzut nota lui Larry și au înțeles că, atunci când misiunea ta este să organizezi informațiile întregii planete și să le faci universal accesibile și utile, reclamele (care sunt informații) nasoale (adică inutile) reprezintă o problemă. Așa că au decis să o corecteze. În weekend.

Motivul pentru care câțiva angajați care nu răspundeau direct de reclame (sau sentimentul de culpabilitate resimțit când erau leneși) au petrecut weekendul transformând problema altcuiva într-o soluție profitabilă vorbește despre puterea culturii unei companii. Jeff și gașca înțelegeau perfect prioritățile companiei lor și știau că au libertatea de a încerca să rezolve orice problemă importantă, care stă în calea succesului. Dacă nu reușeau să rezolve problema, nu-i blama nimeni, iar când au reușit, nimeni, nici măcar din echipa de reclame, nu a fost invidios pe rezultatele lor. Însă nu cultura companiei Google i-a transformat pe cei cinci ingineri în ninja rezolvatori de probleme, care au schimbat cursul companiei în weekend. Mai degrabă, cultura a fost cea care i-a atras de la început în această firmă.

Când își caută un loc de muncă, mulți oameni sunt preocupați în principal de rolul și de responsabilitatea lor, de

rezultatele anterioare ale companiei, de domeniul de activitate și de salariu. În continuare pe acea listă, probabil undeva între lungimea drumului până la serviciu și calitatea cafelei de la bucătărie, intră cultura companiei. Pe de altă parte, inteligențele creatoare pun cultura companiei în capul listei. Pentru a fi eficiente, trebuie să le *pese* de locul unde muncesc. De aceea, când deschideți o nouă firmă sau porniți o inițiativă privată, cultura este cel mai important lucru pe care trebuie să-l aveți în vedere.

Cultura majorității companiilor este cu totul întâmplătoare; nimeni nu o planifică. Poate că lucrurile merg și așa, dar, în acest caz, lăsați o componentă esențială a succesului dumneavoastră la voia întâmplării. În alt capitol din această carte, predicăm valoarea experimentării și virtuțile eșecului, dar cultura este poate unicul aspect important al unei companii atunci când experimentele eșuate provoacă suferință. Odată stabilită, cultura companiei este greu de modificat, deoarece, la începutul existenței unei companii, se instaurează o tendință de selecție automată. Oamenii care cred în aceleași lucruri în care crede și compania vor fi atrași să lucreze aici, pe când cei care nu cred, nu sunt atrași. Dacă o companie crede într-o cultură în care fiecare are ceva de spus și deciziile sunt luate în plen, va atrage oameni care gândesc la fel în această privință. Dacă aceea

* Una dintre cele mai importante expresii academice privind această idee a apărut într-un articol de revistă din 1987, scris de psihologul organizațional Benjamin Schneider, intitulat „The People Make the Place” (*Personnel Psychology*, septembrie 1987). În această lucrare de referință, Schneider prezintă modelul atracție-selecție-uzură (Modelul ASU) al evoluției culturilor organizaționale, bazat pe trăsăturile și alegerile indivizilor. „Atracția” se referă la tendința celor care-și caută un loc de muncă de a se „aciua” la firmele cu care simt că se potrivesc; „selecția” arată că angajații curenți ai companiei tind să angajeze oameni care sunt ca ei; „uzura” nu este nici ea aleatorie, întrucât angajații tind să părăsească firmele cu care nu mai sunt compatibili. Deoarece procesul de atracție, selecție și uzură se desfășoară în timp, pe parcurs o organizație devine din ce în ce mai omogenă în ceea ce privește cultura sa (n.a.).

companie încearcă să adopte o abordare mai autocratică și combativă, îi va fi foarte greu să angajeze oameni care să respice acest punct de vedere. O schimbare ca aceasta nu contravine doar crezurilor companiei, ci și crezurilor personale ale angajaților. Dacă ați ales să faceți o asemenea schimbare, sunteți pe un drum dificil.

Abordarea inteligentă este cea în care meditați și definiți cultura dorită, încă de la începutul existenței companiei. Ca să faceți cel mai bine acest lucru, este bine să vă consultați cu inteligențele creatoare, care alcătuiesc nucleul echipei dumneavoastră, cele care cunosc „litera de Evanghelie” și cred în ea la fel de mult ca dumneavoastră. Cultura provine de la fondatori, dar se reflectă cel mai bine în echipa de încredere formată de fondatori pentru a-și lansa compania. Întrebați echipa: „Ce contează pentru noi? Ce crezuri avem? Cine dorim să fim? Cum vrem să acționeze și să ia decizii compania noastră?” Apoi notați răspunsurile. Foarte probabil, ele vor cuprinde valorile fondatorilor, dar vor fi garnisite cu păreri din perspectivele și experiențele diferite ale membrilor echipei.

Majoritatea companiilor neglijează acest aspect. Ele devin companii de succes, iar *apoi* stabilesc că trebuie să-și confirme cultura prin documente. Treaba ajunge în sarcina cuiva de la resurse umane sau de la departamentul de relații cu clienții, care, probabil, nu a făcut parte din echipa de fondatori, dar care trebuie să improvizeze o declarație de misiune care să surprindă esența locului. Rezultatul este, de obicei, un set de clișee corporatiste pline de clienți „mulțumiți”, valoare „maximizată” pentru acționari și angajați „cu inițiativă”. Diferența dintre companiile de succes și cele care nu se bucură de succes este aceea că angajații cred, respectiv nu cred, în aceste cuvinte.

Iată un mic exercițiu mental pentru dumneavoastră: gândiți-vă la o firmă la care ați lucrat. Încercați să recitați

declarația de misiune a acesteia. Puteți face acest lucru? Dacă răspunsul e afirmativ, credeți în ea? Vi se pare autentică, reflectă în mod corect acțiunile și cultura companiei și a angajaților acesteia? Sau pare un slogan ticluit de un grup de oameni de marketing și care se ocupă de comunicare, reuniți într-o noapte, cu șase beri alături și un dicționar de sinonime? Ceva de genul: „Misiunea noastră este să creăm parteneriate fără egal cu clienții noștri și să le oferim valoare prin cunoașterea, creativitatea și dedicarea oamenilor noștri, conducând astfel la rezultate superioare pentru acționarii noștri”. Măi să fie, sloganul ăsta a bifat tot ce trebuia spus, nu? Clienți: bifat; angajați: bifat; acționari: bifat. Aceasta era declarația de misiune a companiei Lehman Brothers, cel puțin până la falimentul din 2008. Cu siguranță, Lehman era cineva în domeniu, dar din aceste cuvinte nu prea ne dăm seama de asta.

Spre deosebire de liderii de la Lehman Brothers, David Packard, unul dintre membrii fondatori ai minunatului nostru *Muzeu al celebrităților din rândurile inteligențelor creatoare*, a luat în serios cultura companiei. El a observat într-un discurs susținut în 1960 către managerii săi că acele companii există pentru a „face ceva meritoriu; ele își aduc contribuția la mersul societății... Priviți în jur și veți vedea în continuare oameni care sunt interesați doar de bani, dar pornirile subiacente provin în mare măsură din dorința de a face altceva: a fabrica un produs, a oferi un serviciu, în general, a face ceva de valoare.”

Detectoarele de minciuni manipulative ale oamenilor sunt foarte sensibile la spusele companiilor; își dau seama imediat când nu vorbiți sincer. De aceea când redactați declarația de

* Susan Reynolds, *Prescription for Lasting Success* (John Wiley and Sons, 2012), p. 51 (n.a.).

** Textul complet al cuvântării lui Packard din 8 martie 1960 apare în lucrarea lui David Packard *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company* (HarperCollins, 2005) (n.a.).

misiune a companiei, ar fi bine să fie autentică. Un bun test cu turnesol este să vă întrebați ce s-ar întâmpla dacă ați schimba declarația de misiune care descrie cultura companiei dumneavoastră. Să luăm, de exemplu, „Respect, integritate, comunicare și excelență”, care era motto-ul companiei Enron. Dacă directorii de la Enron ar fi decis să înlocuiască aceste concepte cu altceva, eventual „Lăcomie, lăcomie, bani și lăcomie”, ar fi atras câteva chicoteli, dar schimbarea nu ar fi avut vreun impact major. Pe de altă parte, una dintre valorile aplicate mereu la Google este „Concentrare pe utilizator”. Dacă am schimba-o, eventual punând înainte nevoile agenților de publicitate sau ale partenerilor noștri care se ocupă de publicitate, conturile noastre de e-mail ar fi imediat inundate de mesaje, iar inginerii ultragiați ar asalta ședința TGIF săptămânală, la nivelul întregii companii (găzduită de Larry și Serghei, la care sunt bine-veniți angajații, dând adesea glas dezacordului cu deciziile companiei). Angajații au întotdeauna opțiuni, așa că, dacă vă dezmințiți valorile, o faceți pe riscul propriu.

Gândiți-vă la cultura companiei dumneavoastră, fie cea pe care o doriți, fie cea care există deja. Imaginați-vă că, peste luni sau ani, un angajat lucrează târziu în biroul său, incapabil să se hotărască în privința unei decizii grele. Merge la bucatărie să-și ia o cană de cafea și se gândește la valorile culturale pe care le-a auzit exprimate la ședințele companiei, despre care a vorbit cu

* Teoreticienii culturii companiei, începând încă de la Emile Durkheim, au susținut că, prin convingeri, valori și norme împărtășite, cultura modelează gândurile și comportamentele oamenilor. Oamenii de știință contemporani din domeniul sociologiei, în special psihologul social Hazel Markus, au folosit experimente controlate pentru a arăta că până și atunci când oamenii nu sunt conștienți de acest lucru, cultura lor (cum ar fi japoneză vizavi de americană sau proletară vizavi de funcționărească) influențează deciziile pe care le iau zilnic. Pentru o variantă cunoscută a acestui studiu, vezi Hazel Rose Markus și Alana Conner, *Clash!: 8 Cultural Conflicts That Make Us Who We Are* (Hudson Street Press/Penguin, 2013) (n.a.).

colegii în pauzele de prânz și pe care le-a văzut puse în practică de acel veteran al companiei, pe care-l respectă toată lumea. Pentru acest angajat – pentru toți angajații – acele valori ar trebui să sublinieze clar și simplu lucrurile care contează cel mai mult pentru firmă, lucrurile de care vă pasă. Altfel, nu au niciun sens și nu valorează nimic, pentru a-l ajuta pe inteligentul creator să facă alegerea corectă. Ce valori ați dori să aibă în vedere acel angajat confuz? Notați-le într-un mod simplu, concis. Apoi împărtășiți-le celorlalți, nu prin afișe și îndrumare, ci prin comunicări autentice, constante. Cum a spus fostul director executiv de la General Electric, Jack Welch, în *Winning*: „O viziune nu valorează nici măcar cât hârtia pe care a tipărită dacă nu este comunicată constant și încurajată cu recompense“.

Când Google a ieșit pe piață în 2004, Serghei și Larry au recunoscut în oferta publică inițială (OPI) ocazia perfectă de a formula valorile care urmau să ghideze acțiunile și deciziile companiei. Și nu numai cele mai importante acțiuni și decizii, nu doar acțiunile și deciziile cadrelor de conducere, ci acțiunile și deciziile *tuturor*, cu mic, cu mare, zi de zi. Aceste valori ghidaseră modul în care a fost condusă compania de la fondarea ei, cu șase ani în urmă, și erau puternic ancorate în experiențele personale ale fondatorilor. Inspirați de scrisoarea pe care o scrie Warren Buffett anual, adresată acționarilor de la Berkshire Hathaway, ei au schițat o „scrisoare de la fondatori“, pentru a o include în prospectul OPI.

Comisia de valori mobiliare și burse din S.U.A. a decis inițial ca scrisoarea să nu conțină informații care ar putea fi relevante pentru investitori și astfel să nu aparțină prospectului de investiții al companiei. Am susținut prin argumente punctul nostru de vedere și, în final, am câștigat dreptul de a o include. Totuși,

unele afirmații din scrisoare le-au dat avocaților și bancherilor dureri de cap și, la un moment dat, Jonathan s-a trezit într-o sală de conferințe, față în față cu un batalion de avocați și bancheri, care-l întrebau ba una, ba alta. El a apărat cu fermitate textul scrisorii, utilizând două argumente principale: (1) Larry și Serghei scriseseră cu mâna lor scrisoarea, exceptând câteva contribuții din partea unui grup mic de googleri, și nu ar schimba o silabă (e ușor să te ții pe poziții într-o negociere când, de fapt, nu stă în puterea ta să schimbi o decizie!) și (2) tot ceea ce cuprindea scrisoarea era adevărat și scris din inimă.

Când a fost publicată în aprilie 2004, scrisoarea a provocat multă curiozitate și a atras și câteva critici. Însă ce nu înțelegeau majoritatea oamenilor era de ce petrecuseră fondatorii companiei atât de mult timp pentru definitivarea scrisorii (și de ce refuza atât de ferm Jonathan de fiecare dată când un bancher sau un avocat voia să schimbe o formulare). Scrisoarea nu era în principal despre licitații olandeze, drepturi de vot și nici nu sfida printr-un dispreț arogant tot ce însemna Wall Street. De fapt, dacă noi, cei de pe Wall Street, am ofensat, gândiți-vă la următorul lucru și totul va fi în regulă: fondatorilor nu le păsa de maximizarea valorii pe termen scurt și de rentabilitatea acțiunilor, deoarece, din punctul lor de vedere, consemnarea valorilor specifice companiei pentru viitorii angajați și parteneri este mult mai utilă pentru succesul pe termen lung. În prezent, când scriem cartea, tainicele detalii ale acelei OPI din urmă cu un deceniu sunt acum istorie, dar expresii precum „concentrare pe termen lung“, „servind utilizatorii finali“, „nu fi ticălos“ și „construim o lume mai bună“ descriu în continuare modul în care este condusă compania.

Există și alte aspecte ale culturii de la Google, legate de lucruri cum ar fi birouri aglomerate, hipopotami, valeți și comandanți

* Jack Welch și Suzy Welch, *Winning* (HarperCollins, 2005), p. 69 (n.a.).

* Cu scuze pentru remarcabilul inteligent creator Puck (n.a.).

de tanc israelieni, care nu au apărut în scrisoare. După cum vom vedea, toate acestea urmau să devină parte integrantă din procesul de creare și susținere a unei culturi în care o simplă afirmație precum „reclamele astea sunt nasoale” este suficientă pentru a pune lucrurile în mișcare.

Țineți-i aglomerați la un loc

Cineva care vizitează Googleplex prima dată va observa de îndată uluitoarea abundență de mijloace de relaxare pentru angajați: terenuri de volei, piste de bowling, pereți de cățărare și tobogane, săli de gimnastică cu instructor personal și piscine olimpice, biciclete colorate ca să ajungi de la o clădire la alta, cafenele cu gustări gratuite și numeroase bucătării pline cu feluri variate de mâncare, băuturi și automate pentru espresso, de cea mai bună calitate. Aceste lucruri le lasă, de obicei, vizitatorilor impresia corectă că googlerii se lăfăie în lux și impresia greșită că luxul face parte din cultura noastră. Ideea de a le oferi angajaților care lucrează din greu diverse delicii în plus este o tradiție care datează încă din anii 1960 în Silicon Valley, când Bill Hewlett și David Packard au cumpărat câteva sute de pogoane de teren în Munții Santa Cruz, transformându-le în Little Basin*, un loc de retragere pentru camping și recreere, destinat angajaților și familiilor acestora.” În anii

* În 2007, HP a vândut locul de tabără Little Basin unui grup de două organizații nonprofit, Sempervirens Fund și Peninsula Open Space Trust, care l-au vândut ulterior departamentului parcurilor de stat din California. În prezent, face parte din Big Basin Redwoods State Park și este deschis publicului. Vezi Paul Rogers, „Former Hewlett Packard Retreat Added to Big Basin Redwoods State Park” (*San Jose Mercury News*, 14 ianuarie 2011) (n.a.).

** Cu decenii înainte ca Google să-și angajeze propriul bucătar, Bill Hewlett și Dave Packard păreau să fi înțeles cât de mult apreciază angajații și clienții hrana. Angajatul la HP pe nume John Minck nota: „Deasupra mai multor ciocane de lipit, dotate cu transformatoare de putere

1970, companii cum ar fi ROLM au început să aducă facilitățile mai aproape de locul de muncă, printre care gimnazii întregi și cafenele subvenționate, care serveau delicatese, iar Apple a introdus legendarul său chiolhan cu bere de vineri după-amiaza (cel puțin printre membrii grupului de „tocilari” doritori de socializare). În cazul companiei Google, ideea condițiilor oferite s-a rezumat la începuturile companiei la un dormitor de la Stanford. Larry și Serghei au creat acolo un mediu similar unei universități, în care studenții au acces la facilități culturale, atletice și academice de talie mondială... și petrec majoritatea timpului muncind de mama focului. Ceea ce nu observă cei mai mulți dintre cei veniți din afară când vizitează Google sunt birourile unde angajații își petrec cea mai mare parte a timpului. Urmăriți un googler obișnuit (sau un angajat la LinkedIn, Yahoo, Twitter sau Facebook, deși ultima dată când am încercat ne-au oprit cei de la pază) de pe terenul de volei, din cafenea sau bucătărie înapoi către locul său de muncă și ce veți observa? O serie de separeuri aglomerate, dezordonate și un vas Petri de creativitate.

Sunteți în biroul dumneavoastră acum? Se află colaboratorii dumneavoastră în apropiere? Rotiți-vă pe loc și fluturați din brațe. Atingeți pe cineva? Dacă aveți o conversație pe ton redus la telefon în timp ce stați la biroul dumneavoastră, vă pot auzi colegii? Credem că nu. Sunteți director? Dacă da, puteți închide ușa și purta o discuție în particular? Credem că da. De fapt, planul sediului companiei dumneavoastră a fost foarte probabil elaborat anume în ideea maximizării spațiului și liniștii (în paralel cu minimizarea costurilor). Cu cât sunteți mai sus în

variabilă, pentru a le încălzi fără să le ardă, a fost pusă o linie de producție pentru gogoși și tăvi cu prăjituri. Acele gustări erau preparate de firmă și folosite pentru a-i uimi pe clienții cu care făceam turul companiei”. Citat din Michael Malone, *Bill & Dave: How Hewlett and Packard Built the World's Greatest Company* (Portfolio/Penguin, 2007), p. 130 (n.a.).