NEW YORK TIMES BESTSELLER

TIPPEK A VILÁGCÉG ALELNÖKÉTŐL

A GOOGLE TITOK

IRÁNYÍTSD ÉS ÉLD AZ ÉLETED

LASZLO BOCK

bookline

Borítószöveg

Tippek a világcég alelnökétől.

Manapság nehezebb a Google munkatársává válni, mint felvételt nyerni a Harvardra. A világ egyik legsikeresebb vállalata kizárólag a legjobbakat keresi, és hogy megtalálja őket, képes akár új szabályokat is teremteni a munka világában.

A kötet éppen ezért tanulságos olvasmány mindenkinek, aki céget vezet, munkát vállal, vagy csupán érdekli, hogyan lehetne hatékonyabb és sikeresebb a saját életében. Bock egyik aranyszabálya, hogy nem az életrajz, hanem a gyakorlat dönti el, ki a rátermett munkatárs, és hogy bizonyos kvalitások – rugalmasság, vezetői képesség, tudás, lelkiismeretesség, kitartás – minden munkakörben elengedhetetlenek.

Miközben az olvasó a vállalat legfontosabb fejlesztéseivel is megismerkedhet, a Google műhelytitkainak leleplezésével, filozófiájának, kultúrájának bemutatásával Bock nem csupán a munkában, de az életben is iránymutatást nyújt.

Laszlo Bock Romániában született 1972-ben, gyermekként a családjával az Egyesült Államokba emigrált. Mesterdiplomáját a Yale üzleti szakán vállalatvezetésből szerezte. Jelenleg a Google személyzeti ügyeit irányítja. Ő felel több tízezer munkatárs toborzásáért és egyéni fejlődéséért.

„Lesznek, akik azt hiszik, hogy *A Google-titok* a Google-ról szól. Arról is, mégis sokkal többről: arról, hogyan kell az emberekkel, a munkatársakkal bánni ahhoz, hogy bármely intézmény alkalmazottai csakis a legjobb döntéseket hozzák meg. *A Google-titok* közérthető mű, amely adatokon alapuló, gyakorlati útmutatást és meggyőző filozófiát egyaránt kínál. Mindenütt jelen kell lennie, ahol munkát végeznek.”

– Jeffrey Pfeffer,
a *Leadership B. S.: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time* szerzője

„*A Google-titok* meglepő alkotás, nem konvencionális könyv. Kötelező olvasmányának kellene lennie mindenki számára, aki a technológiai szektorban kíván állást találni, valamint minden vállalkozónak, aki innovatív megoldásokat keres.”

– Peter H. Diamandis,
az XPRIZE elnök-vezérigazgatója, a Singularity elnöke

„Lebilincselő werkanyag a Google-nál folyó HR-munkáról. Az elméleti kutatás és a gyakorlat ügyes összekapcsolása, tele hasznos tippekkel. Nélkülözhetetlen valamennyi HR-vezető számára.”

– Robert I. Sutton és Hayagreeva Rao,
a *Scaling up Excellence* társszerzői

„Minthogy olyan cégnek ismerjük, amelyik rendre sok alapfeltevésünket megkérdőjelezte már, a Google most sem okoz meglepetést azzal, hogy a vállalat szellemiségének, a tehetségnek és a vezetésirányításnak sajátos és igen hatékony megközelítését alkalmazza. Azzal, hogy sok bevett HR-gyakorlattal leszámol, *A Google-titok* bízvást számíthat a »Tehetséggazdálkodás Újtestamentuma« címre.”

– Tim Brown,
az IDEO vezérigazgatója, a *Change By Design* szerzője

LASZLO BOCK

A GOOGLE-TITOK

TIPPEK A VILÁGCÉG ALELNÖKÉTŐL

bookline

Fordította: Lázár A. Péter

Copyright © Laszlo Bock, 2015
Hungarian translation © Lázár A. Péter, 2015

A fordítás az alábbi kiadás alapján készült:
WORK RULES!
Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

Twelve
Hachette Book Group
1290 Avenue of the Americas
New York, NY 10104
HachetteBookGroup.com

Megjelent a Bookline Könyvek gondozásában
Felelős kiadó a Libri Kiadó ügyvezetője
A Libri Kiadó az LS Kiadói Csoport tagja
Felelős szerkesztő Hungler Tímea
Olvasószerkesztő Györke Mária
Borítóterv Tillai Tamás
Műszaki szerkesztő Kovács Balázs Sándor
Elektronikus könyv Nagy Lajos

ISBN 978-963-310-758-4

Az elektronikus verziót készítette
eKönyv Magyarország Kft.
www.ekonyv.hu

Annabelle-nek, Emilynek és Lilának:
mindig szerethessétek, amit csináltok

Where's the work that'll set my hands, my soul free
– „We take care of our own,"
Bruce Springsteen

Tartalom

Előszó
A pályaválasztási tanácsadó rémálma

Visszatekintve: a tökéletes Google-önéletrajz megkomponálása

Miért használhatod fel te is a Google tapasztalatait?
Meglepő (és meglepően sikeres) helyek, amelyek pont úgy működnek, mint a Google

1. Hogy lesz valakiből alapító?
   Ahogy Larry és Sergey lerakta az alapjait annak, hogy miként bánjon a munkatársaival a Google, úgy te is meghatározhatod, hogyan éljen és dolgozzon a csapatod
2. A szellem megeszi reggelire a stratégiát
   Ha az embereknek szabadságot adsz, kellemes meglepetés vár
3. Ahol minden egyes új munkatárs átlag feletti
   Miért a toborzás a legfontosabb személyi ügy bármely szervezetben?
4. A legjobbat megtalálni
   Hogyan alakult ki a Google „önmásoló tehetséggenerátora”?
5. Ne hallgass a megérzéseidre!
   Miért nem engedik az ösztöneid, hogy jó interjúkészítő legyél – és mit tehetsz, hogy ezen felülkerekedj?
6. Hadd igazgassák az ápoltak a tébolydát!
   Legyen a menedzsereidnek kevesebb hatalma – hidd el, az emberek épp elég önállóak
7. Miért utálja mindenki a teljesítménymenedzsmentet, és milyen megoldást kínált a Google?
   A teljesítményt nem értékeléssel és jutalmazással, hanem az egyéni fejlődésre fókuszálva kell növelni
8. A két végén
   A legjobb lehetőségeket az abszolút legrosszabb és a legjobb munkatársak jelentik
9. A tanulni is tudó intézmény kialakítása
   A legjobb tanítómesterek máris neked dolgoznak. Hadd végezzék a dolgukat!
10. Bérezésben az igazságtalan az igazságos
    Miért helyes, ha két embernek ugyanazon munkakörben eltérő fizetés jár?
11. Az életben a legjobb dolgok (szinte) ingyen vannak
    A Google legtöbb programját bárki képes utánozni
12. Finom ráhatások, gyengéd noszogatások
    Kis ráhatások nagy változásokhoz vezethetnek. Hogyan javíthatja 25%-kal a hatékonyságot egyetlen e-mail?

13. Persze nem minden fenékig tejfel
A Google legnagyobb személyügyi hibái: miként kerülheted el ezeket?

14. Amit holnap máris másként csinálhatsz
Tíz lépésben átalakíthatod csapatodat és munkahelyedet

Utószó haladó HR-eseknek: a világ első humános csapata
Az újfajta HR a tervezőasztalon

Az aranyszabályok
Köszönetnyilvánítás
A fényképek forrásai
Jegyzetek
Lábjegyzetek
Végjegyzetek
A szerzőről

ELŐSZÓ
A pályaválasztási tanácsadó rémálma

Visszatekintve: a tökéletes
Google-önéletrajz megkomponálása

Első fizetésemet 1987 nyarán kaptam kézhez, tizennégy éves koromban. Kilencedik osztályosok lettünk, amikor a középiskola, ahová a legjobb barátommal, Jason Corley-val jártunk, felajánlotta, hogy a nyári szünetben vegyünk részt egy vitakörben. A következő évben mi vezettük a vitakört. Mindkettőnk markát 420 dollár ütötte.

A következő huszonnyolc évben egy olyan áttekinthetetlen életrajzra való anyagot gyűjtöttem össze, amelyről méltán állítható, hogy bármelyik pályaválasztási tanácsadó szakember rémálma. Dolgoztam büfében, étteremben, könyvtárban; gimnazistákat korrepetáltam Kaliforniában, általános iskolásoknak angolt tanítottam Japánban. Előbb tényleg úszómesterként dolgoztam az egyetemi uszodában, majd egy tévésorozatban, a *Baywatch* egyik epizódjának 1960-as flashback részében úszómestert alakítottam, amikor épp nem a „háttérben sétáló férfi” statisztaszerepében csillogtam. Segédkeztem egy problémás tinédzsereket támogató nonprofit cég alapításánál, és dolgoztam egy igazi, építőipari eszközöket gyártó cégnél. Valahogyan egyszer arra is sor került, hogy vezetői fizetések ügyében adjak tanácsokat. Amikor aztán a huszonnégy éves suhanc valamennyi bölcsességét

összeszedtem, rájöttem, hogy a munkaügy – az emberi erőforrás – elhanyagolt terület, így posztgraduális menedzserképzésre jelentkeztem. Két év múlva a menedzsmentügyekben tanácsadással foglalkozó McKinsey & Companyhoz kerültem, ahol éppenséggel olyan nagy ívben elkerültem a HR-területet, amennyire csak lehetséges. A dotkom biznisz fellendülésének éveiben – a 2000-es év elejéig – technológiai cégeknek adtam tanácsot: miként tudják növelni az eladásaikat, hogy lehet több felhasználójuk, hogyan növelhetik szervezettségüket. Amikor aztán a buborék kipukkadt, abban adtam tanácsokat a technológiai cégeknek, hogy miképp csökkenthetik a költségeiket, milyen módon tudnak hatékonyan működni, illetve szükség esetén hogyan tudnak új tevékenységekre váltani.

2003-ra csalódott ember lettem.

Csalódott, mert a legtökéletesebb üzleti tervek is semmivé váltak, ha nem hittek bennük. Csalódott, mert a vezetők másról sem beszéltek, mint hogy az emberek a legfontosabbak, mégis úgy kezelték őket, mintha egy mozdulattal lecserélhető fogaskerekek volnának a gépezetben. (Rossz pont az első munkámban: amikor a vállalatvezetőmtől pályaválasztási tanácsot kértem, közölte: olyanok maguk, mint a tegezben a nyílvesszők – egyik, mint a másik.)

Végeztem fizikai és szellemi munkát, voltam minimálbéren, volt hat számjegyű fizetésem. Dolgoztam együtt olyanokkal – és irányítottak olyanok –, akik a középiskolát sem végezték el, és olyanok is, akik a világ legjobb hírű egyetemein szereztek PhD-fokozatot. Dolgoztam olyan környezetben, ahol egyetlen célunk volt: megváltani a világot; és olyanban is, ahol csakis az számított, mennyi profitot termelünk a tulajdonosnak. Sehogy sem fogtam fel, miként lehetséges, hogy akármerre nézek, az emberekkel a munkahelyükön nem bánnak rendesebben. Több időt töltünk az életben munkával, mint bármi egyébbel.[1] Nincs az rendjén, hogy sokszor még a legjobb munkaadóknál végzett munka élménye is ennyire késztetés és humánum nélküli legyen.

Úgy határoztam hát, hogy két úton indulhatok el. Vagy jobban bánok az embereimmel, és fokozom a hatékonyságukat, aztán remélek: megvárom, hogy a többiek követik-e a példámat; vagy megpróbálom befolyásolni, hogy egész vállalatok miképpen bánnak az embereikkel. Az utóbbi utat választottam, mert úgy gondoltam, így tudok sokkal több ember életére hatással lenni: úgy döntöttem, valamilyen HR-es állást keresek magamnak. Tanácsadó kollégáim szakmai öngyilkosságnak tartották a dolgot, de én eltökéltem magam. Ötezernél több ember szerepelt ekkoriban a McKinsey & Company alumnus-adatbázisában, ezek közül azonban csak százan dolgoztak HR-területen – szinte mindenki más cégeknél munkálkodott tanácsadóként vagy toborzóként. Úgy okoskodtam, hogy képzettségemnek és szakmai hátteremnek köszönhetően kiemelkedem a tehetséges HR-esek közül, azaz újszerű ötletekkel állok majd elő. Akkor pedig lehet – igen, lehet –, hogy sokkal gyorsabban ível felfelé a pályám, mint ha húsz-harminc évet várok, hogy előrejussak a vállalati ranglétrán. Hamarabb jutok így oda, ahol több ember életére lehetek befolyással.

Ott akartam dolgozni, ahol a lehető legtöbbet tanulhatok a HR témájában, s ekkoriban a Pepsi meg a General Electric állt a legjobban HR-műhely tekintetében. Ismeretlenül összesen nyolc HR-est hívtam fel e két cégtől, de csak egyikük hívott vissza, Anne Abaya a General Electrictől. Anne, aki tökéletesen beszél japánul, s akinek valahogy mindig sikerült itt-ott néhány percet lecsípnie, hogy segítsen az embereken, figyelemre méltónak találhatta az életrajzomat, mert bemutatott néhány munkatársának a cégnél.

Hat hét múlva felvettek. Én lettem a General Electric Beruházási Divíziójában a GE Nagybani Berendezések Pénzügyi Főosztályának a bérezésért és juttatásokért felelős alelnöke. Izgalmas feladatnak tartottam – igaz, valamennyi ismerősöm zakkantnak gondolt, amikor a névjegyemre pillantott. Első főnököm, Michael Evans hihetetlen mozgásteret adott, hogy a céget kiismerjem, és ahhoz is hozzásegített, hogy megtapasztaljam, hogyan sáfárkodnak a tehetséggel a General Electricnél.

Azt például, hogy Jack Welchnek, aki 1981 és 2001 között volt a General Electric elnök-vezérigazgatója, számítanak az emberek. Idejének több mint 50%-át személyügyi kérdésekkel töltötte.[2] Bill Conatyval, első számú HR-es igazgatójával együtt olyan elismert humánpolitikai rendszert alakított ki, amellyel szigorúan teljesítményük alapján rangsorolták az embereket; tizenkét, illetve tizennyolc hónapos rendszerességgel megszervezték, hogy a legkiválóbb koponyáik új pozícióba kerüljenek; valamint a New York állambeli Crotonville-ben létrehoztak egy globális képzési központot. Jack két évvel azelőtt adta át a stafétabotot az új vezérigazgatónak, Jeff Immeltnek, hogy hozzájuk kerültem, minek köszönhetően jól megfigyelhettem a már kiépült rendszert, majd azt is, hogy az miként változott azt követően, hogy Immelt fokozatosan más területekre helyezte át a hangsúlyt.

Welch és Conaty egy 20-70-10% alapú teljesítményrendszert dolgozott ki. A General Electric dolgozóit három csoportba sorolták: a felső 20%-ba, a középső 70 és az alsó 10%-ba. A felső 20%-ba tartozókat ünnepelték: válogatott feladatokat, vezetői tréningeket bíztak rájuk, valamint kedvezményes részvényvásárlási lehetőségeket kaptak. Az alsó 10%-ot elbocsátották. Immelt idejében ezt a túlzottam merev rendszert kissé fellazították, az éles százalékos kategóriák – felső 20%, középső 70%, alsó 10% – helyett pedig afféle eufemizmusokat vezettek be: „csúcstehetség”; „nagyra értékelt”; „fejlődésre szorul”. A kollégák arról számoltak be nekem, hogy a valaha magasztalt *Session C* kódnevű folyamat, egy 300 ezer főt számláló vállalat egész éven át tartó teljesítménymérése már nem a régi – a Jack bevezette fókusz nélkül nem igazán válik be.[3]

Nem volt ugyan szerencsém mindkét vezérigazgató alatt dolgozni, de hamar kiviláglott, hogy egy-egy vezérigazgató személye és prioritásai micsoda hatással lehetnek egy intézményre. A legtöbb vezérigazgató nagyon sok dologban igen kiváló; vezérigazgató azonban azért lesz belőle, mert pont abban az egy-két dologban *kiemelkedően jó*, amelyre a vállalatnak adott időszakban szüksége van. A vezérigazgatóknak is kötelezően kell „főszakot választaniuk”, akárcsak az egyetemen. Welchnek két aduja volt: a *hat szigma*[1] nevű minőség- és hatékonyságjavító módszer, és az, hogy nála az emberek álltak fókuszban. Immeltnél ezzel szemben az eladás és a marketing élvezett prioritást, ami a legvilágosabban a General Electric-féle *ecomagination*ben nyilvánult meg, vagyis abban, hogy a cég tudatosan még zöldebb termékeket állítson elő.[2]

2006-ban, amikor már három éve a General Electric munkatársa voltam, a Google hívott, hogy legyek a cég személyügyi osztályának a vezetője, amit errefelé nem Humánpolitikai Osztálynak, hanem *Humánosok*nak mondanak. Emlékszem, hogyan győzködött a „fejvadász”, Martha Josephson, nehogy öltönyben menjek az interjúra. „Senkin nincs öltöny – erősködött. – Ha öltönyben jön, úgy vélik, hogy nem érti a Google szellemiségét.”

Megfogadtam a tanácsát, de azért hittem is, nem is: a biztonság kedvéért egy nyakkendőt a

zakózsebbe tömve magammal vittem. Sok év múlva egy olyan jelentkezőt interjúvoltam, aki szemlátomást erre az alkalomra vásárolta a gyönyörű hajszálcsíkos öltönyét, de aki annyira kiemelkedő volt, hogy máris közölhettem vele: felvettük. Ezzel fejeztem be a beszélgetést: „Brian, van egy jó meg egy rossz hírem. A jó hír az, hogy még hátravan ugyan néhány interjú, de már most is elárulhatom, hogy megkapja az állást. A rossz hír: ezt az öltönyt soha többé nem lesz alkalma felvenni."

A céghez kerülésemkor a Google-t már két éve bevezették a tőzsdére; a bevételeink évi 73%-kal nőttek. A Gmailnél akkor indult a korábban elképzelhetetlen ingyenes egy gigabájtos tárhely, ami ötszázszorosa volt a szokásos webmail-szolgáltatóknál elérhetőknek – ez akkora őrültségnek tűnt, hogy az emberek valamiféle áprilisi tréfának vélték a dolgot.[4] Miközben hatezer ember dolgozott a Google-nál, a cég évente meg kívánta duplázni a méretét, és a hihetetlenül ambiciózus terve az volt, hogy a világ teljes – az egész! – információmennyiségét megszervezze, valamint általánosan hozzáférhetővé, mindenki által hasznosíthatóvá tegye.

Számomra ez a küldetés volt a legizgalmasabb. 1972-ben születtem a kommunista Romániában, amelyet a diktátor Nicolae Ceauşescu vezetett, és amelyet a titkolózás, a hazugságok és a félelem hatott át. Nehéz ezt ma elképzelni, de Románia akkoriban olyan volt, mint Észak-Korea manapság. Az ember ismerősei és családtagjai eltűntek, ha bírálták a kormányt. Miközben a párttagok kitűnő „nyugati" ruhákhoz, luxuscikkekhez, gyümölcshöz jutottak hozzá, a szüleim harmincévesek elmúltak, mire első ízben kóstoltak banánt. A gyerekeket arra biztatták, hogy besúgják a szüleiket. Az újságokban meg a rádióban más sem szerepelt, mint hogy a kormány mennyire nagyszerűen teljesít, az Egyesült Államok pedig mennyire bűnös és elnyomó rendszer. A családom szabadságot akart, amikor elmenekült Romániából: hogy kedvükre utazhassanak, ahová tetszik, hogy azt mondhassák és gondolhassák, ami jólesik, hogy azzal barátkozzanak, akivel akarnak.

Hihetetlenül izgalmasnak tűnt, hogy olyan vállalatnál dolgozhatok, amelyet azzal a céllal alapítottak, hogy az információt mindenki számára elérhetővé tegye. Az ember szabadságának alapja a szólásszabadság, amelynek viszont az információhoz és az igazsághoz való hozzájutás a feltétele. Sokféle környezetben éltem és dolgoztam, sok példát láttam arra, hogy valami nem válik be. Ha ennél a cégnél komolyan gondolják, amit beszélnek – gondoltam –, ez lesz a világ legjobb munkahelye.

Mióta beléptem a vállalathoz, a Google hatezer embert foglalkoztató cégből közel ötvenezer főssé nőtte ki magát, amely negyvennél több országban több mint hetven irodát tart fenn. A *Fortune* magazin korábban soha nem látott módon öt ízben választotta meg a Google-t az Egyesült Államok *Legjobb Munkahelyé*nek, valamint számos alkalommal Argentína, Ausztrália, Brazília, az Egyesült Királyság, Franciaország, Hollandia, India, Írország, Japán, Kanada, Korea, Lengyelország, Mexikó, Olaszország, Oroszország és Svájc *Legjobb Munkahelyé*nek. A LinkedIn szerint[5] a Google a Föld legkívánatosabb munkahelye: körülbelül kétmillió állásjelentkezést kapunk évente, a lehető legváltozatosabb hátterű emberektől a világ minden részéről. Közülük csak évi néhány ezret veszünk fel és alkalmazunk[6], ami annyit jelent, hogy a Google huszonötször „válogatósabb" a Harvardnál[7], a Yale-nél[8], illetve a Princetoni Egyetemnél[9].

A Google nemhogy szakmai öngyilkosságot nem jelentett, de egyenesen a kísérletezés és alkotás

folyamatos örömünnepe volt a számomra. Néha kimerítő, helyenként frusztráló – de szüntelen menetelés előre, hogy egy olyan környezet jöhessen létre, amely kiteljesíti az emberek céljait, a szabadságot, a kreativitást. Ez a könyv arról szól, miként gondolkodunk a munkatársainkról, mi mindent tanultunk az elmúlt 15 évben, és arról, hogy *te* mit tehetsz annak érdekében, hogy az emberek kerüljenek a fő helyre, hogyan lehetsz más ember és jobb vezető.

Miért használhatod fel te is a Google tapasztalatait?

Meglepő (és meglepően sikeres) helyek,
amelyek pont úgy működnek, mint a Google

Egymilliárd óra telt el azóta, hogy megjelent a Homo sapiens.
Egymilliárd perc telt el a kereszténység megjelenése óta.
Egymilliárd másodperc telt el azóta, hogy piacra került az IBM személyi számítógépe.
Egymilliárd Google keresés telt el… ma reggel óta.

HAL VARIAN,
A GOOGLE VEZETŐ KÖZGAZDÁSZA,
2013. DECEMBER 20-ÁN

A Google 2104-ben a tizenhatodik születésnapját ünnepelte, de már sokkal korábban életünk szerves részévé vált. Manapság nem *keresünk* valamit az interneten, hanem le*guglizz*uk. A YouTube-ra percenként százórányi filmanyagot töltenek fel. A legtöbb mobiltelefon és tablet az Androidot, a Google ingyenes, nyílt forráskódú[3] operációs rendszerét használja, amelynek 2007 előtt nyoma sem volt a piacon. A Google Play áruházból több mint ötvenmilliárd alkalmazást töltöttek le. A Chrome-nak, amelyet 2008-ban biztonságosabb és gyorsabb nyílt forráskódú webböngészőként indítottunk, nem csupán 750 milliónál több aktív felhasználója van, de a Chromebook laptopokat[10] működtető operációs rendszerré nőtte ki magát.

Ráadásul a Google csak most kezd ráérezni a lehetőségeire: a vezető nélküli autótól a Project Loonig, melynek célja, hogy ballonok révén internet-hozzáférést biztosítson a Föld legnehezebben elérhető területein; vagy az olyan hordható számítástechnikai eszközöktől, mint a Google Glass, amely a webet és a világot egy jobb szem felett viselhető apró lencsébe sűríti (dolgozunk a balkezes változaton is) a Project Irisig, amely egyszerre kontaktlencse és vércukorszint-figyelő műszer diabéteszeseknek.

Minden évben tízezerszám érkeznek a látogatók a Google-parkokba a világ minden táján. Egyesületek vezetői és üzletemberek, középiskolások és egyetemisták, vezérigazgatók és celebek, államfők, királyok, királynők. És persze a családtagjaink, akik mindig szívesen néznek be hozzánk egy finom ingyenebédre. Mindenki azt szeretné tudni, hogyan működtetjük a Google-t, mi a titkunk. Miben

rejlik a Google *szellemisége*? Hogyan lehet egyáltalán rendesen dolgozni, ha ennyi dolog tereli el a figyelmedet? Honnan jönnek ezek az újító ötletek? Tényleg mindenki azzal foglalkozhat a munkaideje 20%-ában, amihez kedve van?

Még alkalmazottaink is – a googlerek, ahogy magukat emlegetik – sokszor csodálkoznak, miért teszünk valamit éppen így vagy amúgy. Minek fordítunk annyi időt új emberek keresésére és felvételére? Miért épp ezeket a juttatásokat kínáljuk, nem másokat? *A Google-titok* választ próbál adni ezekre a kérdésekre.

A Google-nál nemigen vannak szabálykönyvek, előírások – ez a könyv tehát nem a „hivatalos irányvonalról" íródott. Az én személyes értelmezésemet tartalmazza arról, hogy mitől és hogyan működik a Google. Olyan szemüvegen át mutatom be, amelynek lencséjét én magam gondolom megfelelőnek, de annak a tudásnak a fényében, amelyet a viselkedés-közgazdaságtani és a pszichológiai kutatások az emberi természetről felszínre hoztak. *Humános* első elnökhelyettesként továbbra is megtisztelő és örömteli feladat, hogy – a sok ezer fős googler-gárdával együtt – alakíthatom, hogy googlerjeink miként élnek és *vezetnek*.

Amikor a Google első ízben (persze nem nekem köszönhetően, de azért jól időzítettem) megkapta az Egyesült Államok Legjobb Munkahelye elismerést, egy éve dolgoztam a cégnél. A díj szponzorai, a *Fortune* magazin és a Kiváló Munkahelyek Intézet (Great Place to Work Institute) meghívtak, hogy Jack DePetersszel, a Wegmansnak, ennek az Egyesült Államok északkeleti részén működő, 84 üzletből álló élelmiszerüzlet-hálózatnak a vezérigazgatójával együtt vegyek részt egy bizottság munkájában. A Wegmans, amely 17 évig folyamatosan rajta volt a *Fortune* legjobb munkahelyeinek listáján, 2005-ben a legelső helyen állt, s azóta is majd minden évben az első öt között végzett.[11]

Azért kellett mindkettőnknek szerepelnünk, hogy kiderüljön, mennyire más a vezetési filozófiánk; és világos legyen, hogy egy cég nem csak egyféleképpen lehet kiváló munkaadó. A Wegmans egy magáncég, amely olyan üzletágban folytat regionális kiskereskedelmet, amelyben a profit átlagosan 1%, és ahol a többnyire helyi munkaerő nagy része középfokú végzettségű. 1916 óta működik – azóta családi vállalkozásként. A Google ebben az időben, immár 9 éve nyilvános részvénytársaságként működő globális technológiai cég volt, nyeresége átlagosan 30%; munkatársai, akik a világ minden részéről verbuválódtak, úgy gyűjtötték a doktori diplomákat, mint más a névjegykártyákat. A két cég nem is lehetett volna különbözőbb.

Meglepve tapasztaltam hát, hogy több bennünk a közös, mint az eltérő.

Jack elmagyarázta, hogy a Wegmans gyakorlatilag ugyanazokhoz az elvekhez tartja magát, mint a Google. „Danny Wegman, a vezérigazgatónk szerint »szívvel kell irányítani, mert ez az üzleti siker titka«. Alkalmazottainkat e filozófia szellemében kezeljük, hogy a legjobbat hozhassák ki magukból, és egyetlen vásárló se távozzon tőlünk elégedetlenül. Valamennyi döntésünket ennek az elvnek rendeljük alá: kerüljön bármibe, nálunk az emberek vannak az első helyen."

A Wegmans teljesen szabad kezet ad az alkalmazottainak abban, hogy miként bánnak a vásárlókkal; egyedül 2013-ban a cég 5,1 millió dollárt[12] költött a munkatársak különféle ösztöndíjaira. Egy alkalmazottjukat arra ösztönözték, nyisson az egyik üzletben saját látványpékséget, mert az illető olyan híresen finom süteményeket készített.

Idővel megtudtam, hogy a Wegmans és a Google nincsenek egyedül ezzel a szemlélettel. A Brandix Group nevű Srí Lanka-i textilgyártó cégnek negyvennél több telepe van Srí Lankán, emellett jelentős tevékenységet folytat Indiában és Bangladesben is. Ishan Dantanarayana, az első számú személyzeti vezetőjük arról számolt be, hogy céljuk „minél több női munkaerőt a céghez csábítani" azzal, hogy arra biztatják őket: „jöjjenek csak ahogy vannak, és valósítsák meg maradéktalanul a bennük rejlő lehetőségeket". A vezérigazgató és az igazgatótanács tagjai mindig valamennyi alkalmazottnak rendelkezésére állnak. A várandós nőknek pluszélelmiszerről és gyógyszerről gondoskodnak. Diplomát adó képzési programokkal rendelkeznek, amelyekben az alkalmazottak a munkájuk mellett részt vehetnek, sőt vállalkozói tréningekre küldik őket, hogy akár saját üzletbe foghassanak. Valamennyi üzemben munkástanácsokat működtetnek, amelyek révén az összes dolgozó beleszólhat az irányításba. Ösztöndíjakat ajánlanak fel az alkalmazottak gyermekeinek is – s ezzel még nem értünk a sor végére. A helyi közösségek is részesednek a cég áldásaiból: elindítottak például egy olyan programot, amely keretében ivóvízkutakat ásnak az alkalmazottak falvaiban. „Így aztán az alkalmazottaink nagyot nőnek a helyi közösségük szemében, amelyek ráadásul jó minőségű, tiszta vízhez jutnak, ami ritkaság."

Mindez oda vezetett, hogy Srí Lanka második legnagyobb exportőrévé nőtték ki magukat, sőt munkakörülményeiknek, közösségeik sikeres bevonásának, illetve környezettudatos gyakorlatuknak köszönhetően számos díjban részesültek. Ishan így magyarázta a történteket: „Ha az alkalmazottak bíznak a vezetőkben, maguk fogják a céget reklámozni, s ezzel a családjukra, a társadalomra, a környezetre pozitív hatást gyakorolnak. Az üzlet pedig automatikusan jól jár, hiszen nagyobb lesz a hatékonyság, gyorsabb a növekedés, lelkesebbek az ügyfelek."

A Brandix cég szemléletét vizsgálva emlékezzünk vissza, mi történt 2013. április 24-én a bangladesi Rana Plazában. A nyolcemeletes épületben öt ruhagyártó vállalat, egy bank és számos üzlet kapott helyet. Előző nap a Rana Plazát kiürítették, mivel a falakon repedések jelentek meg. 24-én a bank és az üzletek megüzenték az alkalmazottaiknak, hogy nem kell bejönniük. A ruhagyárak viszont berendelték a dolgozóikat. Több mint ezeregyszáz ember pusztult el, amikor az épület összeomlott, közöttük sok kisgyerek, akik a vállalati bölcsődében tartózkodtak.[13]

Hogy egy mindenki által ismert példát említsek: az 1999-es *Hivatali patkányok* (Office Space), amely egy képzeletbeli technológiai cég értelmetlen rituáléit és bürokráciáját figurázza ki, azért lett kultuszfilm, mert rögtön felismerhető volt, miről is szól. A filmben a Peter Gibbons nevű programozó így mesél a munkájáról a hipnoterapeutájának:

> *Peter: – Ültem ma a kalitkámban, és rájöttem, hogy mióta itt dolgozom, életem minden egyes napja rosszabb az előzőnél. Azaz amikor csak találkozunk – mindennap – az életemnek a legrosszabb napja.*
> *Dr. Swanson: – És a mai? A mai nap is élete legrosszabb napja?*
> *Peter: – Igen.*
> *Dr. Swanson: – Hát… ronda ügy…*[14]

Ezek a hihetetlenül különböző példák jártak az agyamban, amikor a CNN International riportere felkért, hogy írjak egy cikket a munka jövőjéről. Az volt a véleménye, hogy a jövő útja egy olyan munkahelymodell, mint a Google – amit én „nagy szabadságfokú” szemléletnek nevezek –, ahol a munkatársak szabad kezet kapnak. A fentről lefelé történő (top-down) információáramlás, a hierarchikus, utasításos menedzsment, vagyis az „alacsony szabadságfokú munkakörnyezet” hamarosan a múlté.

Lehet, hogy hamarosan. De mikor? Ebben már nem voltam annyira bizonyos. Az utasításos, kevés szabadságot biztosító vezetés azért elterjedt, mert kifizetődő: kevesebb energiát kell belefektetni, a legtöbb vezetőt ráadásul az alternatíva meg is rémiszti. Olyan csapatot könnyű vezetni, amelyik azt teszi, amit mondanak neki. De hogy el kelljen magyarázni, hogy mit miért tesz? Megvitatni vele, hogy vajon tényleg az-e helyes út? Mi van, ha a csapat nem ért egyet velem? Mi van, ha nem akarja megtenni, amire utasítom? És ha hülyének tart, mert tévedtem? Gyorsabban és hatásosabban mennek a dolgok, ha megmondom, mi a feladat, és teszek róla, hogy el is végezzék. Hát nem?

Hát nem. A Föld legtehetségesebb emberei egyre kevésbé helyhez kötöttek, a technológia egyre jobban összekapcsolja őket, és ami a legfőbb: a munkaadók egyre könnyebben rájuk találnak. Ennek a globális csapatnak a tagjai nagy szabadságot biztosító cégeknél akarnak ténykedni, úgyhogy a tehetség az ilyen vállalatokhoz fog áramlani. A megfelelő környezetet kialakító menedzserek mágnesként fogják vonzani a világ tehetséges embereit.

Csakhogy nehéz ilyen helyeket kialakítani, mivel a vezetésben alaposan rögzült hatalmi dinamika a szabadság ellen hat. A beosztottak a vezetőktől függenek, ezért a kedvükben akarnak járni. Ha pedig kedvére akarsz tenni a főnöknek, kockázatos nyíltan vitába bocsátkozni vele. Ha nem jön be neki, amit teszel, könnyen erőt vehet rajtad a sértettség vagy a rettegés. Ugyanakkor: a főnököd is felel azért, hogy eredményeket produkálj. Senki nem tudja a maximumot nyújtani, ha belegabalyodott az érdekek, szándékok és érzelmek kimondott vagy kimondatlan hálójába.

A Google szemléletének lényege, hogy kibogozza ezt a hálót, vagyis az alkalmazottak feletti rendelkezést szándékosan vesszük ki a menedzserek kezéből. Íme néhány döntés, amelyeket a Google-nál a vezetők nem hozhatnak meg egyoldalúan:

- Kit alkalmaznak.
- Kitől válnak meg.
- Hogyan értékelik valaki teljesítményét.
- Milyen fizetésemelést, prémiumot, részvényvásárlási kedvezményt nyújtanak valakinek.
- Ki kap sikeres vezetésért járó díjat.
- Kit léptetnek elő.
- Mikor érett meg egy kód arra, hogy bekerüljön a Google szoftverkódbázisába.
- Milyen egy termék végső arculata, és mikor kerül sor az elindítására.

Ezeket a döntéseket vagy munkatársi csapatok, vagy bizottságok, vagy speciálisan erre a célra

felállított teamek hozzák meg. A frissen felvett menedzserek közül hányan utálják ezt! Alig szoktak hozzá, hogyan működik a Google-nál a felvétel, máris itt az előléptetések ideje, és nem fér a fejükbe, hogyhogy nem léptethetik előre azokat, akiket a legjobb embereiknek tartanak. A gond természetesen az ezzel, hogy nincs két ember, akinek egyforma elképzelése volna róla, mit jelent a „legjobb ember”. Az is elképzelhető, hogy aki a legrosszabb nálad, az jobb, mint az én legjobb emberem, így neked mindenkit elő kellene léptetned, nekem pedig senkit. Ha a teljes szervezet szempontjából a lehető legigazságosabb megoldásra törekszünk, minek eredményeképpen ráadásul az alkalmazottaknak nagyobb bizalmuk lesz a cégben, valamint a jutalmaknak is több értelmük van, akkor a menedzsereknek erről a hatalomról le kell mondaniuk, és megengedniük, hogy az eredményeket az összes csoport figyelembevételével kalibráljuk.

Mit tehet egy menedzser a büntetés–jutalmazás hagyományos eszközpárosa hiányában? Az egyetlen szóba jöhető dolgot. „A menedzser a csapat kiszolgálója” – vallja Eric Schmidt, az ügyvezető igazgatónk. Mint mindenütt, nálunk is akadnak persze kivételek és kudarcok; a Google-nál az „alapértelmezett” vezetési stílus azonban azt jelenti, hogy a menedzser nem a büntetésre és a jutalmazásra koncentrál, hanem arra, hogy a csapat útjából az akadályokat elgörgesse, és ösztönzően hasson az emberekre. Egyik vállalati jogászunk így jellemezte a főnökét, Terri Chent: „Megvan az a halálosan jó mondat a *Lesz ez még így se* (As Good as It Gets) című filmből, amikor Jack Nicholson azt mondja Helen Huntnak, hogy »Jobb ember akarok lenni miattad«? Pont így érzek én is Terrivel mint főnökkel kapcsolatban. Jobb googler akarok lenni miatta, jobban érteni a szakmámat – és ebben Terri segítséget is próbál nyújtani.” Paradoxon, hogy a jó vezetés titkához épp akkor jutunk el a legkönnyebben, ha elfeledkezünk mindazokról az eszközökről, amelyekre a menedzserek a legszívesebben támaszkodnak.

Jó hír viszont, hogy a Google alkalmazta elvekre bármely csapat munkáját fel lehet építeni. Richard Locke az MIT-ről úgy véli, hogy ez a szemlélet még a ruhaiparban is beválhat.[15] Locke és munkatársai a Nike két mexikói pólógyárát hasonlították össze. Az *A* üzem több szabadságot engedett a dolgozóinak, bevonta őket a termelési célok megállapításába; hagyta, hogy teamekbe szerveződjenek, és arról is maguk döntsenek, milyen folyamatokra osszák fel a munkát; felhatalmazást kaptak rá, hogy leálljanak a munkával, ha valami probléma merül fel. A *B* üzemben szoros felügyelet mellett folyt a termelés; a dolgozóknak tartaniuk kellett magukat az előírt feladatokhoz; a munka szigorú szabályok szerint zajlott. Locke úgy találta, hogy az *A* üzem alkalmazottai majdnem kétszer akkora termelékenységgel dolgoztak (150 pólót készítettek, szemben a napi 80 darabbal), jobban kerestek, és 40%-kal kevesebb költséggel (pólónként 0,11 dollárért, szemben a 0,18 dollárral) állították elő a ruhadarabokat.

Dr. Kamal Birdi, aki a Sheffieldi Egyetemről hat másik munkatársával együtt vizsgálta 308 vállalat 22 éven át regisztrált termelékenységét, hasonló következtetésre jutott. Ezek a cégek valamennyien olyan hagyományos módszereket alkalmaztak, mint a teljes körű minőségbiztosítás (TQM) vagy a raktározásminimalizálás (ti. pontosan tervezett alkatrészszállítás). Birdi azt találta, hogy egyik-másik cégnél ezek a programok javítják időnként a termelékenységet; de a vállalatok összességét szemügyre véve „nem talált jellemző teljesítménynövekedést”. Más szóval: nem talált rá bizonyítékot, hogy az efféle kezdeményezések megbízható, egyenletes módon javították volna a

teljesítményt.

Mi javítja akkor? A teljesítmény akkor javult, amikor a cégek olyan programokat indítottak be, amelyek több szabadságot biztosítottak az alkalmazottaknak (elvették például a döntéshozatalt a menedzserektől, és az egyének vagy a teamek kezébe adták); ha olyan képzési lehetőségeket biztosítottak az alkalmazottaknak, amelyekre nem volt az adott munkához azoknak szükségük; ha jobban kihasználták a csapatmunkában rejlő lehetőségeket (nagyobb autonómiát adtak a teameknek, így azok arra is lehetőséget kaptak, hogy magukat szervezzék meg); illetve ha ezek valamely kombinációját hozták tető alá. Ezek a tényezők a „tanulmányunkban látottak szerint 9%-ban járultak hozzá az egy alkalmazottra vetített hozzáadott értékhez". Röviden: a teljesítmény csak akkor javult, ha a cégek gondoskodtak róla, hogy ez embereknek nagyobb legyen a szabadságuk.[16]

Egyáltalán nem azt mondtuk ezzel, hogy a Google szemlélete tökéletes, hogy mi nem hibáznánk épp eleget. Mint majd a 13. fejezetben látni fogjuk, elég baklövést követtünk már el. Azt is el tudom képzelni, hogy felhozott példáimat és érveimet bizonyos körökben jó adag egészséges kétkedéssel fogadják majd. Annyit hozhatok fel a mentségemre, hogy a Google-nál tényleg így működnek a dolgok, és hát a cég vezetése ezért olyan, amilyen. Hasonló módszer alapján működik a Brandix, a Wegmans, meg egy tucat másik cég és team is – a legkisebbektől a legnagyobbakig.

Chicagóban egyszer egy csoport helyi HR-es csúcsvezetőnek tartottam előadást a Google szellemiségéről. A prezentáció után az egyik HR-menedzser elégedetlenkedve felállt: „Ez a Google-nál mind biztosan így is van. Akkora haszonnal dolgoznak, hogy megengedhetik maguknak, hogy ilyen jól bánjanak az embereikkel. Ez nálunk nem megy."

El akartam magyarázni, hogy amiket csinálunk, annak legnagyobb része alig valamibe, vagy semmibe sem kerül. És hogy amikor a fizetések rég nem emelkedtek, akkor is tehetnek valamit, hogy a munka érdekesebb legyen, és az emberek jobban érezzék magukat. Éppenséggel pont akkor számít igazán, hogyan bánnak az emberekkel, amikor a gazdaság a leginkább gyengélkedik.

Mielőtt összeszedtem volna magam, hogy válaszoljak, egy másik HR-főnök felelt helyettem: „Ugyan már… A szabadság nem kerül pénzbe. Ennyit mindenki megtehet."

Igaza volt.

Annyi kell csupán, hogy higgyünk abban, hogy az emberek alapvetően jók. És persze bátorság kell, hogy az embereket ne gépeknek, hanem gazdáknak tekintsük. A gép elvégzi a feladatot; aki azonban tulajdonosnak érzi magát, mindent megtesz annak érdekében, hogy a cége, a csapata sikeres legyen.

Az ember az életéből a legtöbb időt munkával tölti, legtöbbünknek mégsem egyéb ez puszta gyötrődésnél: nem cél, hanem eszköz. Nem így kellene lennie.

Nem ismerjük mi sem az összes megoldást – tettünk azonban néhány meglepő felfedezést arról, hogy miként lehet a megfelelő embereket a legkönnyebben megtalálni; és miként lehet a szabadság kreatív és örömteli környezetében elérni, hogy fejlődjenek, és a cégnél maradjanak.

A siker titka, vagyis az, ahogyan a Google az emberekkel bánik, mindenhol – kis és nagy szervezeteknél, egyéneknél és vállalatigazgatóknál egyaránt – megismételhető. Nem minden cég engedheti meg magának, hogy az olyan juttatásokat, mint az ingyenétkezés átvegye, de azt, amitől a Google olyan nagyszerű, mindenki le tudja másolni.

1. FEJEZET
Hogy lesz valakiből alapító?

Ahogy Larry és Sergey lerakta az alapjait annak, hogy miként bánjon a munkatársaival a Google, úgy te is meghatározhatod, hogyan éljen és dolgozzon a csapatod

Minden igazán nagy történet az eredetmítosszal kezdődik.

A Tiberis partján magukra hagyott Romulust és Remust nőstény farkas szoptatja, harkály táplálja, majd egy juhász sajátjaként neveli. A fiatalember Romulus megalapítja Róma városát.

A Kal-El nevű csecsemő űrhajón érkezik a Földre, miközben bolygója, a Krypton felrobban. Az űrhajó a kansasi Smallville-ben zuhan le, ahol a jószívű Martha és Jonathan Kent veszik a gondozásukba. Ahogy Metropolisba költözik, Superman köpenyét ölti magára.

Thomas Alva Edison 1876-ban laboratóriumot nyit a New Jersey-beli Menlo Parkban. Munkatársnak megnyer egy amerikai matematikust, egy angol gépészmérnököt, egy német üvegfúvót, valamint egy svájci órásmestert, és megalkotja a 13 órán át égni képes izzót[17], amellyel lerakja az Edison General Electric Company alapjait.

A nyomorgó leányanya gyermekeként világra jött Oprah Winfrey, akit gyerekkorában szexuálisan zaklattak, és aki egyik nevelőotthonból a másikba került, dicsérettel diplomázik a nashville-i WLAC-TV legfiatalabb és egyben első fekete hírműsorvezetőjeként, majd a világ egyik legsikeresebb kommunikátora és legbefolyásosabb üzletembere lesz.[18]

Mennyire eltérő történetek, és mégis mennyi bennük a hasonlóság! Joseph Campbell mitológiakutató szerint a világ mítoszai mindössze néhány archetipikus történeten alapulnak. Kalandra invitálnak, majd egy sor megpróbáltatás következik, bölccsé érünk, aztán valamiféle győzedelmes végkifejlet vagy legalábbis a béke felé haladunk. Efféle narratívákat élünk át mi, emberek, a történelmet is egymásnak mesélt történetek lencséjén keresztül szemléljük. Nem csoda, ha egymás életének szövetében is közös szálakra bukkanunk.

A Google-nak is van ilyen eredetmítosza. A legtöbben úgy vélik, azzal kezdődik, hogy Larry és Sergey Brin, a Google alapítói a Stanford Egyetem kampuszán egy gólyáknak tartott bemutatón találkoznak. Valójában sokkal korábbra nyúlik vissza.

Larry nézeteit a családi történet alakította. „Nagyapám autógyárban dolgozott. Őrzöm azt a szerszámot, amit azért készített, hogy ha kell, magával vigye a munkába, és megvédje magát vele a vállalat ellen. Jó nagy vascső, a végén ólomdarabbal.”[19] Ahogy Larry magyarázta: „A munkások az ülősztrájkok alatt mind ilyeneket készítettek, önvédelmi fegyvernek.”[20]

Sergey családja a Szovjetunióból menekült el 1979-ben, mert szabadságra vágytak, és mert elegük volt a kommunista rendszer antiszemitizmusából. „Azt hiszem, abból fakadt a lázadásom, hogy

Moszkvában születtem – magyarázza Sergey. – Aztán, gondolom, ez felnőttkoromban is elkísért.”[21]

Larry és Sergey munkát illető elképzeléseit legkorábbi iskolai élményeik is formálták. Sergey így emlékszik vissza: „Azt hiszem, igencsak jót tett nekem a Montessori-féle pedagógia szabadsága, amely lehetőséget ad arra, hogy a tanulók a saját tempójukban haladjanak.” Marissa Mayer, aki annak idején a Google termékmenedzsmentért felelős alelnöke volt, ma pedig a Yahoo vezérigazgatója, Steven Levy *In the Plex* című könyvében ezt mondja a szerzőnek: „Nem érthető meg a Google… ha valaki nem tudja, hogy Larry is, Sergey is Montessori-gyerek volt.”[22] A tanulási környezet náluk tökéletesen a gyerekek igényeihez és személyiségéhez szabott, akiket arra bátorítanak, hogy mindenre rákérdezzenek, és mindent megkérdőjelezzenek, cselekedjenek belátásuk szerint, legyenek kreatívak.

1995-ben 22 éves volt Larry Page, amikor ellátogatott a kaliforniai Stanford Egyetem Palo Altó-i kampuszára. Az alapszakos diplomáján dolgozott a Michigani Egyetemen, és úgy tervezte, hogy elvégzi a stanfordi számítástechnikai PhD-programot. Sergey, aki 21 éves volt, két évvel korábban végzett a Marylandi Egyetemen[4], s ekkor már fel is vették a PhD-programra. Önkéntesként az újonnan jelentkező hallgatókat vezette körbe az egyetemen. Larry természetesen Sergey csoportjához került.[23]

Nemsokára szóba elegyedtek, néhány hónap múlva pedig Larry már hallgatóként bukkant fel újra. Csodálta a World Wide Webet, kivált azt, ahogyan a világháló oldalai egymáshoz kapcsolódnak.

A webet 1996-ban teljes káosz uralta. A legegyszerűbben így foglalhatjuk ezt össze: a keresők a leginkább releváns, leghasznosabb weboldalakat akarták megmutatni, de leginkább úgy rangsorolták azokat, hogy a begépelt keresett szöveget a konkrét weboldal szövegével vetették egybe. Ebből csúnya hiba adódott: a weboldalak gazdái a keresőmotorokon különféle trükkökkel könnyen előbbre tudták sorolni az oldalt – például úgy, hogy láthatatlan szövegként sokszor keresett szövegeket rejtettek el. Ha valaki minél több embert a macskaeledeles oldalára akart csábítani, egyszerűen kék betűvel kék alapon beírta százszor, hogy *macskaeledel*, s ezzel az oldal máris előbbre sorolódott. Olyan megoldás is létezett ugyanerre, hogy az ember a szóban forgó oldalt generáló – az emberi szem számára persze láthatatlan – forráskódba írta be számtalanszor az üzenetét.

Larry úgy vélte, épp az egyik legfontosabb szempont sikkad így el: az, hogy a felhasználók hogyan vélekednek az illető weboldalról. A leghasznosabb weboldalakra nyilvánvalóan sok-sok link mutat más oldalakról, hiszen az emberek csak a leghasznosabb linkeket követik. Ez a tényező értelemszerűen sokkal fontosabb az oldalon található szövegnél.

Csakhogy ekkor emberfeletti feladatnak tűnt egy olyan programnak a megalkotása, amely a web minden egyes linkjét azonosítja, majd a közöttük lévő kapcsolatok erőssége alapján sorrendbe rendezi azokat a világhálón. Szerencsére ugyanez a probléma Sergeyt is fellelkesítette. Megalkották a BackRubot, amely az éppen meglátogatott site-tól visszafelé mutató, az előző weboldalra irányító linkeket térképezte fel. Közismert, hogy 1998 augusztusában Andy Bechtolsheim, a Sun Microsystems egyik társalapítója kiállított egy 100 ezer dolláros csekket a Google, Inc. nevére, mielőtt a Google valóban Inc., azaz bejegyzett részvénytársaság lett volna. Kevésbé közismert, hogy Sergeyék percekkel később egy másik 100 ezer dolláros csekket is kaptak attól a David Cheriton nevű stanfordi professzortól, akinek a házában Andy Bechtolsheimmel megismerkedtek.[24]

Nem akarván otthagyni a Stanford Egyetemet a cégalapítás kedvéért, Larry és Sergey

megpróbáltak túladni a Google-on, de nem sikerült nekik. Kínálták az Altavistának 1 millió dollárért. Nem tudták eladni. Az Excite-hoz fordultak, és Vinod Khosla unszolására, aki a Kleiner Perkins Caufield & Byers kockázatitőke-cégnél a partnerük volt, leszállították az árat 750 ezer dollárra. Az Excite-nak így sem kellett.[5]

Mindez még a Google 2000-ben indított első hirdetőrendszere, az AdWords előtt, a 2001-ben indított Google Groups előtt, a 2001-es Image előtt, a 2003-ban indított Books előtt, a 2004-ben indult Gmail előtt, a 2006-ban indított üzleti táblázat- és dokumentumkezelő, az Apps előtt, a 2006-os Street View előtt és tucatnyi más, ma már mindennapos Google-termék előtt volt. Azelőtt, hogy a Google keresés százötvennél is több nyelven vált elérhetővé; azelőtt, hogy 2001-ben Tokióban megnyitottuk az első nemzetközi irodánkat. És hát sokkal azelőtt, hogy az androidos mobilod felhívta rá a figyelmedet, hogy a repülőjáratod késéssel érkezik; és sokkal azelőtt, hogy a szemüvegkereteden meghúzódó Google Glasst meg lehetett kérned: „Glass, itt készíts egy fényképet, és küldd el Chrisnek!” – hogy Chris tényleg a szemeddel lássa a világot.

Larry és Sergey ambíciója messze túlmutatott egy kiváló kereső kifejlesztésén. Először is tudták, hogy az emberek milyen bánásmódot szeretnének maguknak. Úgy tűnhetett, a fellegekben járnak, hogy mindketten olyan céget akarnak alapítani, ahol a munkának értelme van, ahol az alkalmazottak szabadon kiélhetik a szenvedélyeiket, ahol törődnek az emberekkel és családjukkal. „Egyetemistaként azon dolgozik az ember, amin csak akar – jegyezte meg Larry. – És az igazán jó projektekben mindenki részt akart venni. Megtanultuk ezt a leckét, és a Google-nál is érvényesítjük, ami nagyon hasznos. Ha a világot akarod megváltoztatni, nem kérdés, hogy igazán fontos-e, amit csinálsz. Már reggel izgatottan kelsz. Értelmes, sokat jelentő projekteken akarsz dolgozni, márpedig az effélékből a világ hiányt szenved. A Google-nál csakis ilyenek vannak.”

Azoknak az okos, közkedvelt Larry- és Sergey-féle hatékony módszereknek, amelyeket az emberekkel való bánásmódunkban a Google-nál alkalmazunk, soknak az alapját Larry és Sergey tette még le annak idején. Heti összdolgozói értekezleteinket akkor kezdtük, amikor az „össz” még csak egy tucat embert jelentett, és ma is megtartjuk, amikor egy valamirevaló városnyian vagyunk. Larry és Sergey mindig ragaszkodtak hozzá, hogy az új felvételek ügyében csoportok, de egyes főnökök döntsenek. Az alkalmazottak által összehívott gyűlésekből, amelyeknek egyszerűen az volt a célja, hogy az illető mindenkivel megossza, amin éppen dolgozik, alakult ki a havi több száz, *Tech Talk*nak nevezett értekezlet. Az alapítóknak már a kezdetekkor mutatott bőkezűségét dicséri, hogy a Google – ekkora vállalatnál szinte egyedülálló módon – a cégben való részesedést, azaz a részvényvásárlási lehetőséget minden dolgozónak biztosítja. Még nem volt 30 alkalmazottunk, amikor – Sergey kifejezett kérésére – már törekedtünk rá, hogy a számítástechnikát minél több nő számára vonzóvá tegyük. Az, hogy kutyákat is szívesen látunk a munkahelyen, szintén arra az időre vezethető vissza, mikor mindössze tízen voltunk. (A macskákra vonatkozó szabályunk is ekkor született, amelyet a vállalati házirendben is lefektettünk: „Kedveljük a macskákat, de mivel kutyás cég vagyunk, úgy véljük, esetleges macskalátogatóink igen kellemetlen perceket élnének át”).[25] Az ingyenes étkezések hagyománya pedig az ingyenes müzliből és a hatalmas tál M&M’s-ből nőtt ki.

Mikor a Google-t 2004. augusztus 19-én bevezettük a tőzsdére, a befektetőknek szánt csomagba Sergey egy levelet is elhelyezett, amelyben beszámol róla, hogyan éreznek az alapítók az 1907

Google-alkalmazottal kapcsolatban. A dőlt betűs kiemelés már az eredetiben is így szerepelt:

> *Csakis egy számít: a magukat* googlereknek *nevező alkalmazottaink. A Google a köré a képességünk köré szerveződik, hogy kivételes tehetségű műszaki és gazdasági embereket tudunk idevonzani és megfelelően ösztönözni. Szerencsénk van, hogy annyi kreatív, elveikben szilárd, rendkívüli szorgalmú kiválóságot tudhatunk a sorainkban. Reméljük, még többet sikerül magunk közé csábítani. Megfelelően jutalmazzuk, és jó bánásmódban részesítjük őket.*
>
> Munkatársainknak számos szokatlan juttatás jár, az ingyenes étkezéstől az orvosi ellátáson át a mosógépekig. Pontosan felmértük, milyen hosszú távú előnyöket jelentenek a cégnek ezek a kedvezmények. Inkább várható, hogy ezek körét idővel bővíteni fogjuk, semmint hogy csökkentjük. Tudjuk, milyen szűklátókörűség – és végső soron mekkora veszteség – olyan dolgokon takarékoskodni, amelyeknek köszönhetően alkalmazottainknak több ideje marad, egészségük javul, és hatékonyabban tudnak dolgozni.
>
> A Google alkalmazottainak tulajdonosi szemlélete miatt tart ott, ahol. Munkatársaink kiválósága teszi lehetővé, hogy a számítástechnika szinte valamennyi területén izgalmas munkát végezzünk. Rendkívüli verseny közepette működünk: termékeink minősége elsőrendű fontosságú. A tehetséget vonzza a Google, mert itt lehetőség nyílik a világ megváltoztatására; a Google-nál olyan a háttér és a filozófia, amely segíti az egyént abban, hogy könnyen kibontakozzon. A legnagyobb juttatásunk, hogy olyan munkahellyel ajándékozzuk meg a munkatársainkat, ahol a fontos projektek megvalósítása közben fejlődhetnek is. Olyan környezetet biztosítunk a számukra, amelyben a tehetséges és szorgalmas emberek elnyerik a jutalmukat, miközben a Google-t is előreviszik, és a munkájuk nyomán a világ is jobb hellyé válik.

A Google-nak szerencséje volt, hogy alapítóinknak ilyen határozott elképzeléseik voltak a létrehozandó cégüket illetően.

De hát nem Larry és Sergey voltak az elsők.

Henry Ford leginkább a futószalag általános bevezetéséről ismert. Kevésbé köztudott, hogy a munka elismerésére és a jutalmazásra vonatkozó elképzelései meglehetősen haladónak számítottak abban a korban:

> A munkás, aki a legtöbbet adja magából a cégnek, az elképzelhető legjobb munkás. Az azonban nem várható el, hogy ezt folyamatosan megfelelő elismerés nélkül tegye. Ha a munkás azt érzi, hogy napi munkájával nemcsak alapvető szükségleteit tudja fedezni, de az élete is könnyebbé válik, ha gyermekeinek meg tudja adni, amire szükségük van, és felesége életébe is némi örömöt vihet, akkor kedvelni fogja a munkáját, és szívesen hozza ki magából a maximumot. Jól jár ő is, jól jár a cég is. Az a munkás, akinek a munka nem okoz

elégedettséget, jutalmának bizony a nagy részétől elesik.[26]

Ez tökéletesen egybecseng a Google szemléletével, jóllehet Henry Ford 90 évnél is régebben, 1922-ben írta le a mondatokat. És komolyan is vette azokat: már 1914-ben napi 5 dollárra emelte gyári munkásainak a bérét.

Még ennél is korábban, 1903-ban történt, hogy Milton S. Hershey nem csupán a későbbi Hershey Company alapjait fektette le, de megalapította a pennsylvaniai Hershey városát is. A 19. században és a 20. század elején, amikor az Egyesült Államokban több mint 2500 ilyen vállalati alapítású város – munkástelepülés – volt, a népesség 3%-a ezekben lakott.[27] Csak éppen a legtöbb munkástelepüléssel ellentétben Hershey „nem csúnya, egyforma sorházakból állt; barátságos városkát szerettek volna fák szegélyezte utcákkal, egy- és kétcsaládos téglaházakkal, szépen nyírt gyeppel".

> Milton Hershey sikere tökéletes erkölcsi felelősséggel és jótékonysággal párosult. Ambíciói nem korlátozódtak a csokoládégyártásra: gyára köré teljesen újfajta közösséget képzelt el. Modellvárost építtetett az alkalmazottainak, kényelmes lakóházakkal, olcsó közlekedéssel, minőségi iskolarendszerrel, kiterjedt üdülési és kulturális lehetőségekkel.[28]

Mindez nem jelenti azt, hogy Ford és Hershey elképzelései mindenben követendők lettek volna. Voltak visszataszító nézeteik: Fordot sokszor bírálták antiszemita írásai miatt, amelyekért később bocsánatot is kért.[29] Hershey is engedte, hogy a vezetése alatt álló helyi lapban rasszista kommentárok jelenjenek meg.[30] Világos azonban, hogy – ha nem is mindenkire kiterjedően – ezek az alapítók mindketten értéknek tekintették, ha a munkásokat gyártóautomatáknál többnek látják.

Közelebb áll hozzánk – morális értelemben is – az a Mervin J. Kelly, aki 1925-ben lépett be a Bell Labs munkatársai közé, ahol 1951 és 1959 között elnökként tevékenykedett.[31] Elnöksége alatt a Bell Labsnél lézereket és napelemeket találtak fel, lefektették az első telefonkábelt az óceán alatt, fontos technológiákat fejlesztettek ki, amelyeknek nyomán elérhető közelségbe került a mikrocsip, valamint a bináris kódrendszerekkel végzett munkájuk révén lerakták az információelmélet alapjait. Ez a Bellnél végzett korábbi munkákon alapult, amelyek között az 1947-ben feltalált tranzisztort is ott találjuk.

Mikor Kelly elnök lett, egészen új vezetési stílussal kezdett kísérletezni. Azzal kezdte, hogy tökéletesen fejtetőre állította a New Jersey-beli Murray Hillben álló laboratóriumuk addigi elrendezését. A hagyományos tagolás helyett, amelyben minden emeleten elkülönített részlegei vannak az egyes kutatási részterületeknek, Kelly először is olyan elosztást akart, amely a részlegek közötti együttműködést ösztönzi: az irodákat a teljes emeleteken végighúzódó hosszú folyosók mentén helyeztette el, ami szinte garantálta, hogy az ember séta közben beleütközzön a kollégáiba, és bevonódjon az egymás munkájáról szóló beszélgetésekbe. Másodszor: olyan teameket alakított ki, amelyekben „gondolkodó" és „cselekvő" típusok egyaránt akadtak, sőt egy-egy csapatba különböző területek szakembereit rakta. A Bell Labs történetét feldolgozó művében, a *The Idea Factory*ban (Az

ötletgyár) Jon Gertner így ír egy ilyen teamről:[32] „A tranzisztorprojekten szándékosan vegyesre alakított társaság dolgozott: fizikusok, fémipari szakértők, elektromérnökök. Egymás mellett ténykedett a teoretikus, a kísérletező és a gyártási szakember.”

Harmadszor pedig: Kelly szabadságot adott az embereknek. Gertner így folytatja:

> Mr. Kelly hitt benne, hogy a szabadság lényeges, kivált a kutatásban. Dolgoztak neki tudósok, akik akkora autonómiát élveztek, hogy sokszor évekkel később, hogy megbízta őket egy feladattal, nem volt képben arra vonatkozóan, hogyan halad a munka. Amikor például arra a projektre állította rá a kutatóit, amelyből a tranzisztor kialakult, a találmány két év után született meg. Azután egy másik csapatot a találmány tömeges gyártásának kidolgozásával bízott meg: kiadta a feladatot egy mérnöknek, hogy készítse elő a tervet, ő pedig bejelentette, hogy közben Európába utazik.

Kelly esete kiváltképp figyelemre méltó, mivel ő nem a Bell alapítója volt, és nem is a cég egyik gyorsan emelkedő csillaga. Ellenkezőleg: kétszer is otthagyta a vállalatot, mert úgy találta, hogy projektjeihez nem kap elegendő anyagi támogatást (aztán mindkét ízben visszacsábították azzal, hogy megígérték a kért forrásokat). Szeszélyes alkat volt, könnyen dühbe gurult. A cég egyik korai menedzsere, H. D. Arnold tett róla, hogy „sokáig alacsony beosztásban maradjon, mivel nem bízott az ítélőképességében”.[33] Ennek következtében a pályáján igen lassan haladt előre. 12 évig fizikusként dolgozott, mielőtt a vákuumcső-fejlesztési részleg igazgatója lett, és újabb 6 év kellett ahhoz, hogy kutatási igazgató legyen belőle. Elnök 26 évvel azután lett, hogy a Bell Labshez került.

Szimpatikus ebben a történetben, hogy mennyire alapítóként viselkedik Kelly. Mennyire tulajdonosnak látja magát. Nem csak az érdekli, hogy mit állít elő a cég: az is számít neki, hogy miféle hely a Bell Labs. Azt akarta, hogy minden kiváló ember a menedzsment fürkész tekintete elől rejtve végezhesse a munkáját, miközben a folyosón szüntelenül a többi zsenibe ütközik. Nem az ő dolga volt, hogy az épület alaprajzaival foglalkozzon, hogy tervezgesse a munkatársak legtöbbször igénybe vett haladási útvonalait, mégis a történelem egyik leginnovatívabb szervezetének szellemi alapítója lett.[6]

A Google-hoz visszatérve: Larry és Sergey szándékosan hagytak még helyet maguk mellett, hogy mások is lehessenek alapítók. Akinek csak volt egyéni elképzelése, lehetőséget kapott saját Google-jának a létrehozására. A Susan Wojcickiból, Salar Kamangarból és Marissa Mayerből álló trojkát évekig „kis alapítókként” emlegették: kritikus szemléletű régi googlerek ők, akik – olyan briliáns számítógépesekkel együttműködve, mint Sridhar Ramaswamy, Eric Veach, Amit Singhal és Udi Manber – kiépítették, majd vezették a hirdetési tevékenységünket, a YouTube-ot, a keresés fejlesztéseit. Craig Nevill-Manning, a kiváló mérnök megnyitotta a New York-i irodánkat, mert a Szilícium-völgy kertvárosi környezeténél jobban kedvelte a nagyvárost. Omid Kordestanit, a kitűnő értékesítési vezetőt a Netscape-től sikerült átcsábítani, hogy a Google értékesítői csapatát kialakítsa és vezesse – Larry, Sergey és Eric Schmidt gyakran titulálja őt a Google „üzleti alapítójának”. Gyorstekercseljünk előre egy évtizednél is többet, és azt látjuk, hogy a googlerek még mindig

tulajdonosként viselkednek: Craig Cornelius és Rishi Khaitan elhatározták, hogy cseroki nyelvű interfészt készítenek a Google-nak, amivel a maguk módján hozzájárultak egy veszélyeztetett nyelv megmentéséhez.[34] Ujjwal Singh és AbdelKarim Mardini a Twitter mérnökeivel fogtak össze, miután az egyiptomi kormány 2011 elején letiltotta az internetet, és létrehozták a Speak2Tweet programot, amellyel egy hangpostafiókból kivehetők az üzenetek, és amely azokat világszerte Tweets broadcastokká alakítja.[35] Az egyiptomiak ezzel valamennyien új lehetőséget kaptak arra, hogy a világgal kommunikáljanak, és a hangpostafiókjukat felhívva meghallgathassák egymás Tweet üzeneteit.

Te is alapító vagy

Bármely kivételes team vagy intézmény kialakítása az alapítókkal kezdődik. Csak éppen alapítónak lenni nem azonos azzal, hogy valaki új céget alapít. Mindenki előtt nyitva áll a lehetőség, hogy saját csapatának alapítója, a team szellemiségének megalkotója legyen, akár a cég első alkalmazottjaként, akár sok évtized után kerül a vállalathoz.

A Google-nál nem képzeljük, hogy megtaláltuk az emberek sikerre vitelének egyedüli receptjét. Biztos, hogy messze nem tudunk mindent. Sokkal többször fogunk mellé, mint hittük volna. De megmutattuk, hogy Larry és Sergey eredeti megérzései közül sok helyesnek bizonyult; sikerült lerombolnunk pár menedzsmenttel kapcsolatos tévhitet, és menet közben sok-sok meglepő dolgot felfedeznünk. Meggyőződésünk, ha megosztjuk ezeket a tanulságokat, azzal a magunk szerény eszközeivel hozzásegítjük az embereket ahhoz, hogy másként tekintsenek a munkára.

Az orosz Lev Tolsztoj írja: „A boldog családok mind hasonlók egymáshoz.”[7] A sikeres szervezetek is mind hasonlók. Nem csupán arról van világos képük, hogy mit állítanak elő, de arról is, hogy pontosan kicsodák, és kik akarnak lenni. Nemcsak a gyökereikkel vannak tisztában, de – talán önhitten – arról is világos vízióval rendelkeznek, hogy merre tartanak.

Ezzel a könyvvel többek között azt reméltem elérni, hogy aki olvassa, kezdjen alapítóként gondolni magára. Lehet, hogy nem egy egész vállalat alapítójaként, esetleg csak egy team, egy család, egy szellemiség megalapítójaként. A Google tapasztalata alapvetően arra mutat, hogy az embernek mindenekelőtt el kell döntenie, hogy alapító, vagy alkalmazott szeretne-e lenni. Persze nem tényleges tulajdonosságról van szó, inkább a hozzáállás kérdéséről.

Larry így fogalmaz: „El szoktam gondolkozni rajta, mekkora utat tettek meg ezek a cégek azokhoz az időkhöz képest, amikor a munkásoknak meg kellett magukat védeniük a vállalattól. Nekem vezetőként az a dolgom, hogy gondoskodjak róla: a cégnél mindenki előtt nyitva álljanak a nagy lehetőségek; mindenki úgy érezze, hogy komoly mértékben hozzájárul a sikerünkhöz, s egyben a társadalom javát is szolgálja. Ezt pedig mindjobban el is érjük. Az a célom, hogy a Google meghatározza, ne pedig kövesse a trendeket.[36]

Így gondolkodik egy alapító.

Legyél akár diák, akár vezérigazgató, akkor lehetsz része egy olyan környezetnek, ahol te is, a többiek is korlátlanul fejlődhetnek, ha felelősnek érzed magad ezért a környezetért. Akár benne van a munkaköri leírásodban, akár nincs – sőt: akár engedik, akár nem.

A legnagyszerűbb alapítók pedig tesznek róla, hogy még több alapítónak jusson hely maguk mellett.

Egyszer a te teamednek is lesz majd eredetmítosza – az alapítás története –, akárcsak Róma városának, Oprah Winfrey-nek vagy a Google-nak. Gondolkodj el azon, milyennek szeretnéd ezt a mítoszt, azon, hogy mit képviselsz te, személyesen benne. Gondolkodj el rajta, mit mesélnek majd az emberek rólad, a munkátokról, a csapatodról. Máris létrehozója vagy ennek a történetnek. Határozhatsz, hogy alapító vagy alkalmazott kívánsz-e lenni.

Én tudom, melyiket választanám.

HOGYAN LEHETSZ ALAPÍTÓ?

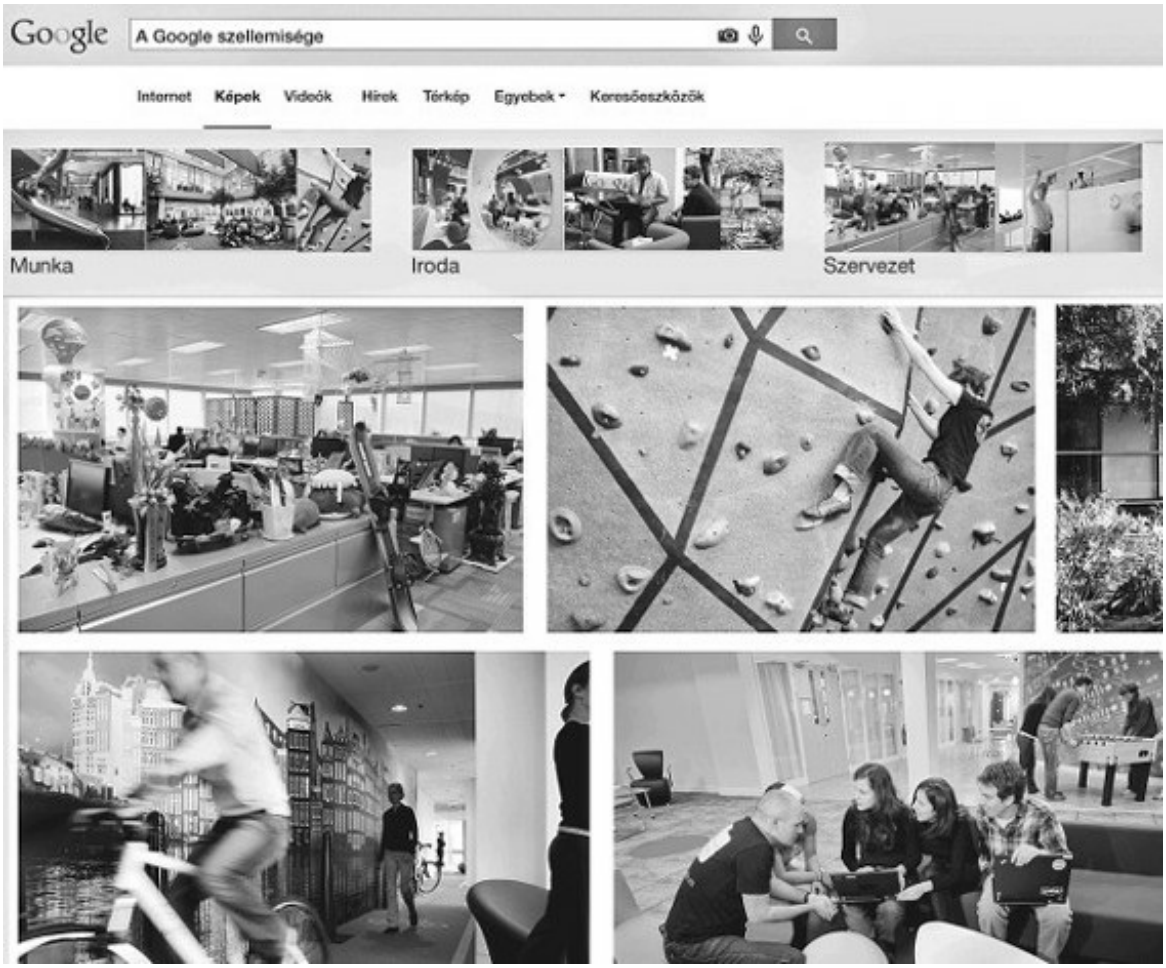
□ Dönts úgy, hogy alapítóként gondolsz magadra!
□ Most pedig cselekedj is ekként!

2. FEJEZET
A szellem megeszi reggelire a stratégiát

Ha az embereknek szabadságot adsz, kellemes meglepetés vár

Rengeteg enyhén szólva is furcsa e-mailt kapok, rendszerint olyanoktól, akik a Google-nál szeretnének dolgozni. Kaptam már T-shirtöt rányomtatott életrajzzal, rejtvényeket, sőt egyszer egy kilincset (biztos jól fog jönni, mert ugye a Google-nál egymásnak adják az emberek a kilincset… érted, ugye?). A legviccesebbeket kitettem a falamra: ezek között van az a levél is, amelyikben „A szellem megeszi reggelire a stratégiát” állítás szerepel. Soha nem hallottam még ilyesmit, de a gondolatot kellően idétlennek tartottam ahhoz, hogy mint afféle példát a menedzsmentzagyvaságra, elraktározzam.

Ha valaki a „Google culture” kifejezést begépeli a képkeresőbe, olyasféle találatokat fog kapni, mint a képernyőfotó a következő oldalon.



Tipikus Google-képtalálatok. © Google, Inc.

Ezek a képek megragadják annak lényegét, hogy miként látják a Google hangulatát, szellemét, ha úgy tetszik, a kultúráját, akik először találkoznak a céggel. A színes csúszdák, a babzsákok, az ingyenesen elérhető finomságok, a vicces irodák (igen, ott valaki nálunk, a Google-nál biciklizik), a sok, örömmel dolgozó arc mind arról tanúskodik, hogy errefelé szórakozás a munka. Van ebben igazság – de a Google-szellemiség sokkal mélyebben gyökerezik. Az MIT Vezetéstudományi Fakultásáról (School of Management) nyugalomba vonult Ed Schein azt tanította, hogy valamely csoport kultúráját, szellemiségét háromféleképpen közelíthetjük meg: ha a tárgyakat – például a fizikai teret – és a viselkedésmintákat vizsgáljuk; ha a csoport tagjainak vélekedéseit és értékeit kutatjuk; vagy ha mélyebbre ásunk, hogy az értékek alapját képező feltevésekig jussunk el.[37] Természetes dolog, ha valaki a Google-t meglátva a fizikai terekre összpontosít: a pihenőhelyekre, ahol munka közben kényelmesen szundítani lehet egyet, vagy az emeleteket összekötő csúszdákra. Adam Grant, a Pennsylvaniai Egyetem egyik intézetének, a Wharton Schoolnak a legfiatalabb kinevezett professzora így fogalmazta meg ezt nekem: „Az emberek a tárgyakra, a látható dolgokra alapozva döntik el, melyek az erős kultúrák, hiszen ezek a legnyilvánvalóbbak; csakhogy az értékek és azok mögöttes feltevései sokkal fontosabbak.”

Adam Grantnak igaza van.

A googlerek a leggyakrabban az „örömteli” kifejezést használják a Google szemléletével kapcsolatban.[38] (Rendesen kétkedve fogadnám az alkalmazottak véleményét arról, hogy mennyire imádják a céget, csakhogy ezek a felmérések név nélkül történnek, ami éppenséggel arra ösztönzi az embert, hogy a valóságosnál rosszabbnak tüntesse fel a helyzetet.) Már a kezdetekkor elhatároztuk,

hogy „létezik komoly ember öltöny nélkül” – ezt a tételt azután bele is vettük a „10 dolog, amiben hiszünk”-listánkba, ami olyan „házi” házirendféle.[8]

Még a céges logóval is szabad játszani, noha az ilyesmi a legtöbb vállalatnál tabunak számít. Weboldalunk rendes Google logóját időnként az ismert Google Doodles logóra cseréljük. Az első ilyen 1998. augusztus 30-án arra utalt, hogy Larry és Sergey házon kívül vannak: a nevadai sivatagba mentek a Burning Man Fesztiválra, erre a radikális önkifejezést ünneplő művészeti megmozdulásra. A képen látható alak a Burning Mant, a fesztiválon elégetett bábut ábrázolja.

A Burning Man Google Doodle. © Google, Inc.

2011. június 9-én interaktív Doodle-lal emlékeztünk meg Les Paulról, az elektromos gitár egyik úttörőjéről. Mikor az ember az ujjával vagy az egérrel végigsimította a gitárhúrokat, a Doodle-gitár zenélt; a piros „felvétel” gombot megnyomva pedig a frissen komponált zenét még meg is oszthatta. Egyes becslések szerint a site látogatói aznap 5,3 millió órát töltöttek zenéléssel.[39]

A Les Paul Google Doodle. © Google, Inc.

Április elsejéről minden évben megemlékezünk. 2013. április 1-jén bejelentettük, hogy a YouTube nem egyéb egy nyolc éve tartó versenynél, melynek során „minden idők legjobb videóját” kerestük, s most íme, készen állunk az eredményhirdetésre. Az én kedvenc tréfám a Google Translate for Animals volt, egy androidos program, amely az Egyesült Királyságban volt elérhető, és amely úgymond állathangokat fordított angolra (az Android a Google mobileszközökre kifejlesztett alkalmazása). Ez nem tévesztendő össze azokkal a nyelvekkel, amelyekre a Google valóban „fordított”, mint a *Muppet Show* híres svéd szakácsának a halandzsanyelve (Bork, bork, bork – angolosan Bork, bork, bork!), vagy a Pirate English [Kalóz-angol] („Arrr!”). 2012. április 1-jén bármilyen zenét keresett az ember a Google Play online üzletben, egy felugró ablakban Kanye West „androidizált” alakja jelent meg, és azt kérdezte: „Úgy érti: Beyoncé?”

A jelenleg futó termékeinkkel is játszunk. Minden évben elindítjuk a Mikulás-követőt, hogy a gyerekek követhessék a Mikulás világ körüli útját. És nézd csak meg, mi történik, ha legközelebb, amikor a Google.com oldalon vagy a Chrome böngészőbe beírod, hogy „do a barrel roll”.

Ennyi játék egyenesen komolytalannak tűnhet, de hát a játék fontos eleme a Google munkájának: a játék teljesíti ki a felfedezés örömét. A játék, ha lényünkből fakad is, ugyanakkor nem határoz meg bennünket. Nem magyarázza meg, hogyan működik a Google, sem azt, hogy miért úgy folyik a munka nálunk, ahogy. Hogy ezt megérthessük, a Google-féle szellemiség három meghatározó aspektusát kell szemügyre vennünk: misszió; átláthatóság; demokrácia.

Fontos küldetés

A Google missziója – „a világ össz-információmennyiségének összefogása, megszervezése, általánosan elérhetővé és hasznosíthatóvá tétele”[40] – szellemiségünk legelső alapköve. Mi ennek a szellemiségnek a lényege a többi céggel való összevetésben? Íme néhány részlet 2013-as küldetésnyilatkozatokból (a vastag betűs kiemelések tőlem származnak):

> IBM: „Vezető szerepre törekszünk az iparág legfejlettebb információtechnológiái – a számítástechnikai rendszerek, a szoftver, az adattárolás és a mikroelektronika – terén végzett innovációban, fejlesztésben és gyártásban. **Professzionális megoldásaink, szolgáltatásaink és tanácsadó-hálózatunk révén ezeket a fejlett technológiákat világszerte értékké alakítjuk vásárlóink számára.**”[41]
>
> McDonald’s: A McDonald’s kitűzött célja, hogy vendégeink kedvenc helye legyünk, ahol evési-ivási szokásaikat alakítjuk. Globális tevékenységünk egyetlen stratégia – a kellemes munkahelyet, kiváló termékeket, jó helyeket, kedvező árat, jó előrejutási lehetőségeket jelentő Elsők lenni (Plan to Win) program – köré szerveződik, amely a vásárlót rendkívüli élményben részesíti. **Elköteleztük magunkat, hogy tevékenységünket szünet nélkül tökéletesítjük, vásárlóink elégedettségét folyamatosan fokozzuk.**[42]
>
> Procter & Gamble: „Márkás termékeket és szolgáltatásokat ajánlunk magas minőségben és értékben, hogy a mai és az eljövendő nemzedékek esetében is világszerte javíthassuk fogyasztóink életminőségét. **Vásárlóink piacvezetőhöz méltóan kiemelkedő fogyasztásukkal járulnak hozzá ahhoz az értékteremtéshez**, amelynek nyomán cégünk valamennyi tagja, részvényeseink, valamint lakóhelyi és munkahelyi közösségeink egyre virágzóbban prosperálnak.[43]

Valamennyi fenti küldetésnyilatkozat tökéletes felelősségről tesz bizonyságot.

Két dolog azonban rögtön kiviláglik. Először is, elnézésedet kérem, hogy efféle bikkfanyelven írott szövegeken – alkalmasint minden szövegek legrosszabbjain – kellett magadat keresztülrágni. Másodszor: a Google missziója kiemelkedik úgy egyszerűségében, mint abban, amiről nem esik szó benne. Nem említ profitot, nem beszél piacról, nem említ vásárlókat, részvényeseket, felhasználókat.

Nincs megemlítve, miért épp ez a küldetésünk, vagy hogy mi értelme éppen ezeket a célokat magunk elé tűzni. Nem, mi magától értetődőnek tekintjük, hogy az információ elérhető és hasznosítható formába rendezése: *jó dolog*.

Az ilyen küldetéstudatos nyilatkozat értelmet ad az egyén munkájának, mivel nem annyira üzleti, mint inkább morális célt tűz ki elé. A történelem legnagyobb mozgalmait – akár függetlenségi, akár emancipációs mozgalmak voltak azok – erkölcsi mozgatórugók működtették. És anélkül, hogy tovább erőltetném a gondolatmenetet, elmondhatom: annak is oka van, hogy a forradalmak eszmékért, nem pedig profitért vagy piaci részesedésért törnek ki.

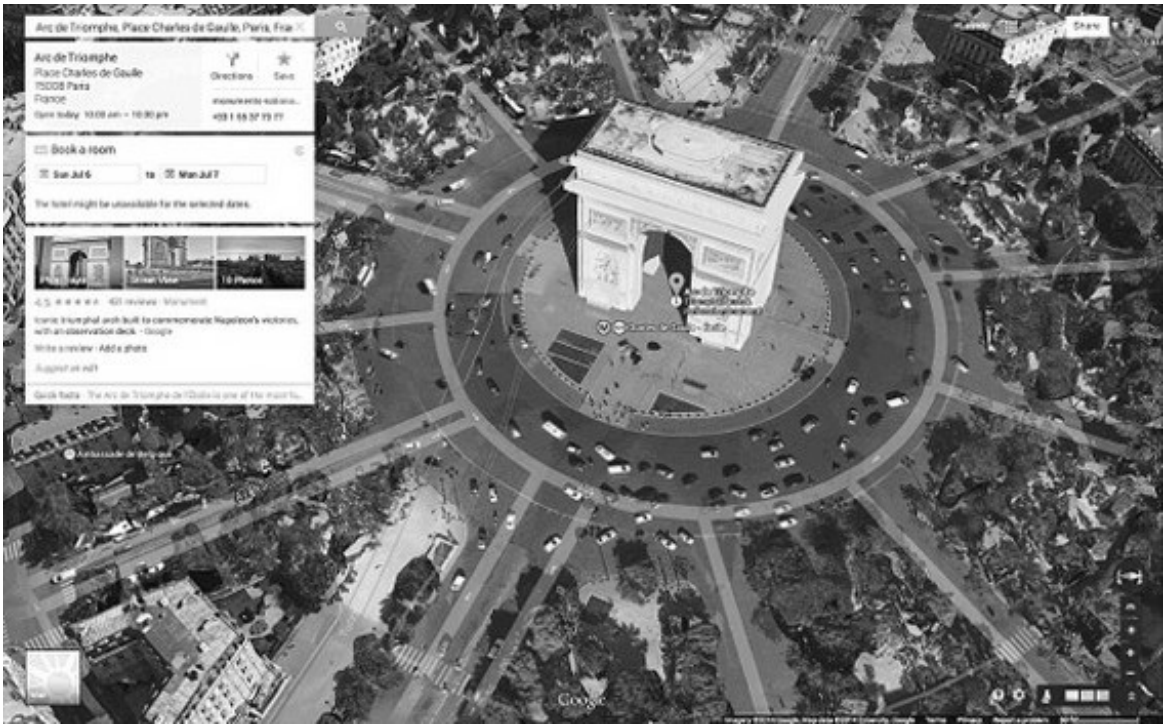
Lényeges vonás, hogy mi soha nem érhetjük el missziónk célját, hiszen nem csupán az információ lesz egyre több, de hasznosíthatóvá tenni azt is egyre több módon lehet. Ebből aztán nyilvánvalóan ered a késztetés, hogy folytonos innovációban gondolkodjunk, és új területeken próbálkozzunk. Egy olyan küldetésnyilatkozat, amely a „piacvezetőséget" tűzi ki célul, nemigen ösztönöz már senkit, miután a cég a célt elérte. Missziónk általános jellege lehetővé teszi, hogy iránytűvel és ne sebességmérővel a kézben haladjunk előre. Mindig akadnak nézeteltéréseink – ezekről a 13. fejezetben bővebben olvashatunk –, a hit a missziónk alapvető közös értékeiben mégis mindig összefogta a googlereket. Szellemiségünk erős próbaköve maradt ez a hit, miközben létszámunk néhány tucatról több tízezerre dagadt.

Küldetésünk olyan váratlan irányokba is elvisz bennünket, mint a 2007-ben bevezetett Google Street View, az Utcakép.[44] Az egyszerű, de vészes gyorsasággal elszabaduló ötlet az volt, hogy rögzítsük a történelem számára, hogy a teljes világ hogy nézett ki *utcaszintről*. Az Utcakép a Google Maps, a Google Térkép sikerén alapult; ennek viszont az a John Hanke és Brian McClendon vetették meg az alapjait, akik 2001-ben megalapították a Keyhole nevű céget, amelyet azután a Google három évvel később megvásárolt (John és Brian ma is a Google elnökhelyettesei).

Miután évekig madártávlatból felvett térképeket nézegetett, Larry megkérdezte, miért ne tudnánk mindezt úgy megörökíteni, ahogy az emberek látják – a földről. Ez is információ: ráadásul így követni lehetne, hogy az idő múlásával miként növekednek-alakulnak a közösségek. Hátha kialakul belőle valami érdekes.

Ki is alakult.

A Diadalív!



Google Térkép légi felvétel a párizsi Diadalívről. © Google. Inc.

A Diadalív a Google Utcaképen. © Google. Inc.

A Diadalív, amelynek építésére 1806-ban adtak megbízást, 30 évvel később készült el: azoknak állít emléket, akik Franciaországért harcoltak, illetve haltak hősi halált. A Föld legtöbb lakója soha nem látogat el Párizsba, soha nem sétálja körbe az Arc de Triomphe Plazát, sohasem látja az örökmécsest a Diadalív alatt.

Az a 2 milliárd ember viszont, akinek van internet-hozzáférése, bármikor megtekintheti. Megnézhetik továbbá a Mount Everesten az alaptábort[45], esetleg a Galápagos-szigeteken[46] úszhatnak egyet az oroszlánfókákkal.

A déli alaptábor, Mount Everest, Nepál. © Google. Inc.

A víz alatt a galápagosi oroszlánfókákkal. © Google. Inc.

Missziónk lendülete néha meglepő gyakorlati haszonnal is szolgált. Az MIT Média Laborjának (Media Lab) három szakembere – Philip Salesses, Katja Schechtner és César Hidalgo – Boston és New York képeit hasonlította össze az ausztriai Linz és Salzburg képeivel, hogy megállapítsák, melyek azok a vonások (netán a piszkos utcák, esetleg az utcai lámpák mennyisége), amelyeknek köszönhetően egyes városrészeket tehetősebbnek vagy szegényebbnek tartanak, s hogy vajon a gazdaságnak és a társadalmi szerkezetnek e paraméterei összefüggést mutatnak-e a közbiztonsággal.[47] Vizsgálatuk végül felhasználható volt annak a megállapítására, hogy a városoknak miként érdemes erőforrásaikat csoportosítaniuk: mikor érzik az emberek magukat inkább biztonságban, ha több fát ültetnek, vagy ha az utak javítására költenek?

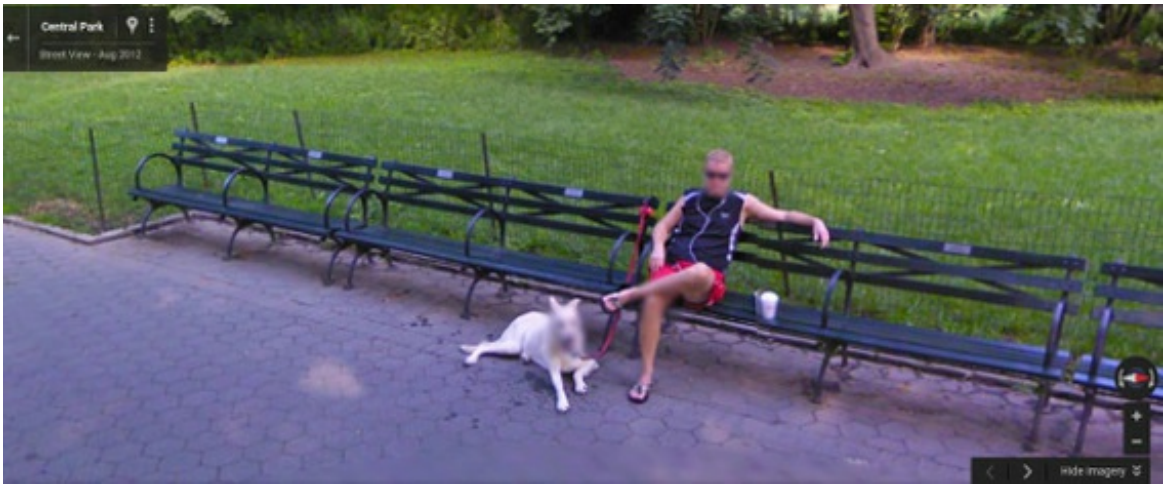
A Google Térkép-termékek olyan platformot alkotnak, amelyet már eddig is 1 milliónál több website- és alkalmazásfejlesztő használt saját ötlete megvalósítására, az Airbnb-tól az Uberig, a Waze-től a Yelpig[48] – ezek ma már hetente 1 milliárdnál több felhasználó igényeit elégítik ki.[949]

A Tádzs Mahal az indiai Agrában. © Google, Inc.

Ha hagyományosabb küldetéssel közelítünk akár az értékteremtéshez vásárlóink számára, akár a profitgeneráláshoz, soha nem jutunk el az Utcaképhez. És hát hol van ez már az előző weboldalra visszavezető linkek feltérképezésétől! Tágabb értelemben vett küldetésünk azonban lehetővé tette, hogy googlereink ragyogó dolgokat vigyenek véghez. Ehhez a kreativitáshoz arra is szükség volt, hogy mindenki számára világossá tegyük: a Google missziójához hozzátartozik, hogy képzeletünk határain túlra is elszárnyalunk.

A Föld legtehetségesebb embereinek is ösztönzésre van szükségük, amely azután persze másokat is inspirál. A vezetőkre vár a kihívás, hogy ilyen célokat állítsanak eléjük. Még a Google-nál sem érezzük úgy, hogy mindenki egyformán erősnek érzi a kapcsolatot a saját munkája és a cég küldetése között. Googlerjeink körében végzett 2013-as felmérésünk szerint például az értékesítési részlegben dolgozóknak csak 86%-a „értett egyet feltétlenül” azzal, hogy „világosan érzem a munkám és a Google céljai közötti kapcsolatot”, miközben a Google többi részlegénél ez az arány 91% volt. Ugyanaz a misszió, ugyanaz a cég. Eltérően megítélt kapcsolat, eltérő motivációk. Hogyan magyarázható mindez?

Adam Grant tudja. Az *Adni és kapni* című könyvében arról ír, hogy a céltudatosság nemcsak örömöt okoz, hanem a termelékenységet is fokozza.[50] Mint annyi ragyogó meglátás, ez is nyilvánvaló, ha más már kimondta. A meglepő az, hogy mindez mennyire számít.



Férfi a kutyájával a New York-i Central Parkban. Az arcokat a Google Utcakép homályosan jeleníti meg. A képre Jen Lin bukkant rá. © Google, Inc.

Adam Grant megvizsgálta az egyik egyetemi telefonos pénzgyűjtő kampány fizetett alkalmazottainak teljesítményét, akiknek potenciális adakozókat kellett felhívniuk, hogy pénzadományokat kérjenek tőlük. Három csoportra osztotta őket. Az *A* csoport volt a kontrollcsoport, ők egyszerűen végezték a dolgukat. A *B* csoport sokat olvasta a többi munkatárs beszámolóit arról, milyen előnyökkel jár a munka: tanulási lehetőséget és jó pénzt jelent. A *C* csoport ösztöndíjasok beszámolóit ismerte arról, hogyan változtatta meg ez vagy az az ösztöndíj az életüket. Az *A* és a *B* csoport teljesítményében nem volt különbség, a *C* csoport tagjai által begyűjtött felajánlások ezzel szemben heti 155%-kal (heti 9-ről heti 23-ra) nőttek, a felajánlott összeg pedig heti 143%-kal (heti 1288 dollárról heti 3130 dollárra) nőtt.

Adam Grant így okoskodott: ha ennyit számít, hogy valamiről olvastak, még nagyobb lenne vajon a hatás, ha találkoznának is az illetőkkel? Az egyik csoport felajánlásgyűjtőt összehozták egy ösztöndíjassal, akitől öt percig kérdezősködhettek. Az eredmény? A következő hónapban ezeknek az adománygyűjtőknek a teljesítménye több mint 400%-kal nőtt meg.

Grant úgy találta, hogy ez az effektus más területeken is megérződik. Azok az úszómesterek, akiknek fuldoklók kimentéséről szóló történeteket olvastak fel, 21%-kal aktívabban ügyeltek a gondjukra bízott úszókra. A társaik leveleit szerkesztő-stilizáló diákok 20%-kal több időt fordítottak egy-egy levélre, ha előzőleg találkoztak a szerzővel.[51]

Miben is áll Adam M. Grant meglátása? Hogy az a legnagyobb motiváció, ha a munka végzői találkoznak azokkal, akik érdekében dolgoznak, még ha csak pár percre is. Ez olyan fontosságot kölcsönöz az ember munkájának, amely túlmutat a karrieren és a fizetésen.

Valahol mindenki értelmet akar találni a munkájában. Vegyünk egy szélsőséges példát. Értelmes munka vajon egy halfeldolgozóé? Chhapte Sherpa Pinasha szerint: igen. A manhattani Russ & Daughtersnél dolgozik, amely cég füstölt halféleségek, bagelek és egyéb élelmiszer-különlegességek szállítója. 44 éves, több mint 10 éve került a Russ & Daughtershez; a Kelet-Himalája egyik falujában született, ahol négy gyerek legfiatalabbjaként egy fakunyhóban lakott. 15 éves korában állt munkába: közel 50 kilós élelmiszeres zsákokat cipelt a hegymászóknak a Mount Everest alaptáboraiba, valamint külföldieket kísért hegyi túráikon. Vajon jelenlegi munkája kevésbé fontos, mint amit akkor végzett, amikor a Föld legnagyobb hegycsúcsára segített feljutni az embereknek? „Nem igazán különbözik a

kétféle munka – magyarázza Corey Kilgannonnak, a *New York Times* riporterének. – Itt is, ott is segítek az embereknek.”[52] Pinasha mélyebb értelmet akar látni a munkájában, noha az állására a legtöbben közönséges lazactrancsírozásként tekintenek.

Valamennyien azt szeretnénk, ha fontos volna a munkánk. Semmi sem motivál hatékonyabban, mint tudni, hogy a világnak számít, amit teszünk. Amy Wrzesniewski, a Yale munkatársa úgy magyarázta ezt nekem, hogy a munkára az emberek vagy egyszerű megélhetésként (szükség van rá, de nem pozitívum az életükben), vagy karrierként tekintenek (ahol előre lehet jutni), vagy hivatásnak látják (elégedettséget okozó örömforrásnak, amely társadalmilag is hasznos lehet).

Azt várnánk, hogy bizonyos munkákat könnyebb hivatásnak tekinteni, ám váratlanul az derült ki, hogy ez szemlélet kérdése. Amy Wrzesniewski orvosokat és nővéreket, tanárokat és könyvtárosokat, mérnököket és elemzőket, menedzsereket és titkárnőket vizsgált. Minden kategóriában azt találta, hogy durván egyharmaduk tekintette hivatásnak a munkáját. És akik így gondolkoztak róla, nemcsak elégedettebbek voltak, de jobb egészségnek is örvendtek.[53]

Így elmagyarázva persze hogy ez magától értetődő. De mennyien szánunk rá időt, hogy munkánk mélyebb értelmét megtaláljuk? Hány cégnél gyakorlat, hogy mindenkinek, kivált a vásárlóktól legmesszebb dolgozóknak lehetővé tegyék, hogy mégiscsak kapcsolatba kerüljenek a vásárlókkal, hogy az alkalmazottak meggyőződhessenek munkájuk emberekre gyakorolt hatásáról? Nehéz volna elkezdeni?

A Google-nál azzal kezdtük a kísérletezést, hogy személyesebbé tettük ezeket a viszonyokat: minden egyes embert közvetlenül összekapcsoltunk a cég missziójával. 300 értékesítési munkatárssal beszéltem a minap, akiknek abból áll a munkájuk, hogy egész nap kisvállalkozásokat segítenek online termékeik internetes reklámozásában. A munka még a googlerek számára is rutinfeladattá válhat. Viszont elmondtam nekik: hogy ezek a kisvállalkozók azért kérik a segítségüket, mert ami önöknek könnyű, az nekik nehéz. Önök ezernyi reklámkampányt levezényeltek már, nekik ez az első. A Paul Bond Companynak, ennek az arizonai Nogalesben működő, cowboycsizmagyártásra szakosodott üzemnek, amikor túl akart lépni azon, hogy a termékei jó híre szájról szájra terjedjen, 20%-kal nőttek az eladásai a Google hirdetései nyomán. Paul Bond cége egyszeriben kilépett a világba. Mikor a googlereknek bemutattuk a történetükről készült videót, hihetetlen lelkesedést éreztek, annyira inspirálta őket. Nikesh Arora, aki ekkoriban a nemzetközi eladásokért (Global Business) felelős első alelnökünk volt, egyenesen varázslatosnak nevezte az ilyen pillanatokat. Azzal, hogy megnézték és megbeszélték egymás közt a filmet, közvetlen kapcsolatba kerültek a Google missziójával. Ha mindennek csak feleannyi haszna is van, mint amennyit Adam M. Grant nyomán vélhetünk, jobb befektetés aligha képzelhető el.

Ha hiszel benne, hogy az emberek jók, akkor nem félhetsz megosztani velük az információt

Az átláthatóság a Google szellemiségének második sarokköve. „Alapbeállítás: nyílt” – halljuk sokszor a nyílt forráskódot támogatók közösségében, amit Chris DiBona, a Google nyílt forráskódot célzó törekvéseinek vezetője a következőképpen jellemez: „Inkább abból indulj ki, hogy valamennyi információ megosztható a csapatoddal, semmint abból, hogy semennyi nem osztható meg vele. Az információmegosztás korlátozása mögött tudatos döntésnek kell állnia, úgyhogy jó okodnak kell lennie rá. A nyílt forráskód szellemének ellentmond az információ rejtegetése.” Ezt a filozófiát ugyan nem a Google találta ki, de az bizonyos, hogy komolyan tartjuk magunkat hozzá.

Tekintsük például a kódkészletünket, azaz az összes forráskódot – számítógépes programot –, amelyeknek köszönhetően a Google termékei működnek. Szinte mindennek a kódja szerepel itt, a keresési szolgáltatásoktól a YouTube-on, az AdWordsön át az AdSense-ig (azokig az apró betűs kék szövegű internetes hirdetésekig). A kódkészlet a Google algoritmusainak és termékeinek valamennyi titkát tartalmazza. Egy tipikus szoftvercéghez újonnan felvett szoftvermérnök az őt érintő munka kódkészletének is csak egy részét ismerheti meg. A Google-nál a friss szoftvermérnökök már a legelső napon szinte a teljes kódkészletet megismerhetik. A Google belső hálózaton elérhetők a technológiai *roadmap*jeink (product roadmaps), termékeink forgalomba hozatali tervei (launch plans), az alkalmazottak heti haladási jelentései (employee snippets – weekly status reports), az alkalmazottak és a teamek negyedévi tervei (a „célok és főbb eredmények” – ezekről a 7. fejezetben bővebben esik szó) – mindenki jól látja tehát, hogy a többiek hol tartanak, és min dolgoznak éppen. Minden negyedév elején Eric Schmidt ügyvezető igazgató a cégnek is bemutatja ugyanazt a prezentációt, amelyet az igazgatótanács is csak egy-két nappal korábban látott. Mindent minden googler megismerhet, és bízunk benne, hogy a bizalmas információk bizalmasak is maradnak.

Szokásos hétvégi „össznépi” értekezleteinken Larry és Sergey a teljes cégnek bemutatják az eltelt hét technikai update-jeit, termékdemonstrációkat tartanak, üdvözlik az újonnan belépetteket, és ami a legfőbb: 30 percnyi „azonnali válasz félórát” tartanak a teljes vállalat valamennyi munkatársának – bármilyen témában. Sok ezren személyesen vagy videón keresztül vesznek részt ezeken, tízezrek pedig később, online nézik meg a felvételeket.

Természetesen a spontán kérdések a legizgalmasabbak.

Itt mindenről lehet vitatkozni a legtriviálisabb kérdésektől („Larry, most se fogsz öltönyt hordani, hogy vezérigazgató lettél?” – a válasz egyértelmű „nem” volt) üzleti jellegű felvetéseken át („Mennyibe kerül a Chromecast[10] gyártása?”) szakmai jellegűekig („A *Guardian* és a *New York Times* ma azt írta: az USA Nemzetbiztonsági Ügynökségének (NSA) belső dokumentumaiból kivehető, hogy a hivatal titokban befolyást gyakorol számos kriptográfiai termékre, hogy sebezhető pontokat helyezzenek el bennünk. Mit tehetek szoftvermérnökként, hogy felhasználóink adatai biztonságban és titkosítva maradjanak?”), az etikai kérdésekig („Az adatbiztonság számomra azt is jelenti, hogy az ember név nélkül megszólalhasson online, mondjuk anélkül fűzhessen publikus megjegyzést az Anonim Alkoholisták valamelyik videójához a YouTube-on, hogy elterjedjen róla, alkoholista. Még mindig fontos a Google-nak a személyes adatok ilyesfajta védelme?”).[11] Semmilyen kérdés nem tabu, mindegyik kérdés választ érdemel.

Még a kérdések kiválasztását is az átláthatóság jellemzi: erről egy (elég bután elnevezett) eszköz gondoskodik: a Hangouts On Air Q&A. A felhasználók nem csupán kérdéseket tehetnek fel, de

vitázhatnak és szavazhatnak is azokról. Ilyenképp a tömegek bölcsessége dönthet arról, mely kérdések élvezzenek prioritást.

2008-ban Obama megválasztott elnöknek az elnöki átmenetet levezénylő csapata is ilyen eszközt használt, amikor a városházákról Egyesült Államok-szerte mindenki feltehetett az új elnöknek kérdéseket. A résztvevők 10 ezernél több kérdést küldtek be, és több mint 1 millió szavazatot adtak le arra vonatkozóan, hogy ezek közül melyek a legfontosabbak.

A Google Moderator[12] szolgáltatást az Obama–Biden-csapat 2008-ban használta fel az elnöki hivatal átvétele során.

Ennek a nagyfokú nyíltságnak az eredménye, hogy a cégnél mindenki képben van. Triviálisnak tűnhet, pedig nem az. Nagy szervezeteknél gyakran megesik, hogy egyes csoportok felesleges munkát végeznek anélkül, hogy tudnának róla, amivel komoly erőforrások mennek veszendőbe. Az információ megosztása arra is jó, hogy mindenki tisztában legyen a különféle csoportok céljai közötti eltérésekkel, és így elkerülhetővé válik a belső rivalizálás. Ezzel a megközelítéssel szemben állnak azok a cégek, amelyek kifejezetten ösztönzik a belső versengést, és hagyják, hogy elvesszen a teamek közötti információ. Ismert, hogy a General Motors vezérigazgatójaként Alfred Sloan ezt a szemléletet honosította meg, ami oda vezetett, hogy egy ponton a General Motors öt komoly márkával rendelkezett, amelyek mindegyike egymásnak kisebb-nagyobb mértékben konkurenciát jelentő gépkocsikat értékesített. A Toyota egyetlen közép-árkategóriás szedánt kínált ekkoriban, a Camryt. Ugyanebben a kategóriában a General Motors két autót árult a Buicktól (az Allure-t és a Lucernt), a Cadillac CTS-t, két autót a Chevrolet-től (az Impalát és a Malibut), a Pontiac G8-at és a Saturn Aurát.[54] Amikor csak a General Motors egyik részlege húzott egy strigulát az értékesítésekhez, a másik négy elveszített egy eladást.

A Google-nál is kínálunk néha hasonló termékeket. Azzal vesszük elejét az egészségtelen

versengésnek, hogy egyrészt ezekről tájékoztatjuk a googlereket, másrészt elmagyarázzuk, miért engedjük a konkurenciát. Sokszor azért van szükség ilyesmire, hogy kihasználhassuk (a programozásból kölcsönvett, kissé kiforgatott fogalommal) „a késői kötés” előnyeit: hasznos lehet ugyanis, ha kivárunk valamelyik döntéssel. Két operációs rendszert állítunk elő, a Chrome-ot (főként laptopokhoz és webböngészőkhöz) és az Androidot (főleg okostelefonokhoz és tabletekhez). Egyfelől valóban nincs értelme, hogy vásárlóinkat döntésre kényszerítsük (laptopjukon) a Chrome és (telefonjukon) az Android között. Mindkettő Google-termék: nem kellene egyformának lenniük? Csakhogy a két teamnek más és más erősségei vannak, s ennek folytán a technológiai fejlesztés is eltérő irányokban folyik náluk. A Chrome gyorsabban tölt be, többet tud a wifije; az Androidhoz viszont a Play Áruház révén sokkal több alkalmazás érhető el. Ez idáig jól látható: ha mindkét rendszer egyszerre fut a Google-nál, tágabb tere nyílik az innovációnak és a kölcsönös tanulásnak, így ez a helyzet messze előnyösebb, mint ha valamelyikük mellett állást foglalnánk.

Alkalmazunk egy olyan módszert is, amelyet sok technológiai cégnél is bevezettek: a *„ha jó, neked is jó”*-t.[13] Az új termékeket elsőként a googlerek próbálják ki; tőlük kapjuk az első visszajelzéseket a „kutyaeledelről” – az „előkóstoló” googlerek voltak a vezető nélküli autóink első kipróbálói, és értékes visszajelzéseket kaptunk tőlük arra nézve, hogyan is járnak a mindennapi használat során. A googlerek tehát ezekkel a módszerekkel megismerik egymás tevékenységét, a teamekhez pedig már az elején értékes vélemények érkeznek valódi felhasználóktól.

Az átláthatóság nyomán további előny is az ölünkbe hullik: a teljesítmény pusztán az adatok nyílt megosztása nyomán is növekszik. A marylandi Baltimore egyik kórházában, a John Hopkins Hospitalban dolgozik sebészként dr. Marty Makary, aki emlékeztet rá, amikor New York állam kötelezővé tette, hogy a kórházak jelentsék a coronaria arteria bypass műtétek halálozási statisztikáit, a következő négy évben a szívműtétek halálozási rátája 41%-kal csökkent.[55] Magában az, hogy a teljesítmény átláthatóvá vált, elegendő volt a műtéti statisztika javulásához.

Akad példa olyan cégekre is, amelyek a belső átláthatóságot még nálunk is tovább vitték. A 145 milliárd dollár vagyonú Bridgewater Associates,[56] a világ legnagyobb befektetési alapja így működik: minden értekezletről videofelvétel készül, amely valamennyi alkalmazottnak a rendelkezésére áll. A Bridgewater alapítója, Ray Dalio ezt a következőképpen magyarázza: „A legfontosabb elvem, hogy az igazság megismerése nélkül… nincs fejlődés. Az igazság akkor ismerhető meg, ha teljes az átláthatóság, ha félretesszük egyéni korlátainkat, mert csak így tudjuk kiismerni a hibáinkat és gyengeségeinket, csak így lehetséges tökéletesednünk.”[57]

A feljegyzések és videók nemcsak a kommunikációt szolgálják, de tanulni is lehet belőlük. A vezetők időnként összegyűjtve megkapják az update-eket az elmúlt időszakok eseményeiről és a döntéshozatal folyamatairól; ezek az anyagok kitűnően mutatják, hogy a legfelső menedzsment tagjai is tanulnak és fejlődnek. A feljegyzések pontosabb gondolkodásra és kommunikációra sarkallnak. Ha a történteket pontosan fel lehet eleveníteni, akkor vége az afféle mondatoknak, hogy „Nem mondtam én semmi ilyesmit”, vagy „Nem így értettem”. Az átláthatóság ennél is kifinomultabb eredménye lehet, hogy kevesebb a személyeskedés: nehéz valakit hátba támadni, ha később vissza tudja hallgatni az elhangzottakat.

Az átláthatóság a Bridgewater cégnél a legnagyobb érték, emberekkel kapcsolatos filozófiájuk és praxisuk alapja. És sikerre is vitték. Integritásuk, határozott szellemiségük, évtizedes piacvezetői teljesítményük ismeretében nehéz lenne tagadni.

Ugyanakkor az átláthatóságnak ez a szintje több annál, mint amilyen messzire a Google elment. Részben azért, mert határozott meggyőződésünk, hogy az adatok védelme igen fontos, amiért keményen fel is lépünk. Azokra az esetekre, amikor törvényileg köteleznek a felhasználói adatok kiadására – mellesleg ha tehetjük, ezt meg is támadjuk –, úgynevezett Átláthatósági Jelentést teszünk közzé (Google.com/transparencyreport), itt ismertetjük az összes ilyen ügyet, ha lehetőségünk van rá. Amikor pedig hibázunk – mint 2010-ben, amikor néhány elhaladó Google Utcakép-autó véletlenül jelszóval nem védett wifihálózatokról gyűjtött hasznos adatokat –, teszünk róla, hogy jóvátegyük a hibákat, és a jövőben elkerüljük a hasonlókat.

Nem egy olyan problémára is megoldást találunk, amelyek ellen a Bridgewaternél is küzdenek. A „fúrás" problémáját például így rendeztük: ha valaki ellen áskálódó levelet írsz, ne lepődj meg, ha az illető maga is megkapja. Emlékszem, amikor annak idején e-mailben panaszkodtam valakire, és a főnököm azonnal másolatot küldött neki, így hamar tisztáznunk kellett a helyzetet. Jó kis lecke volt: az ember beszélje meg a dolgot közvetlenül a munkatársával!

A nyíltságnak, az átláthatóságnak több szintje létezik tehát. A legtöbb szervezet nem sokat kockáztat e téren, így nem is veszt rajta – ellenben nem is nyer. Voltaképpen, ha olyan szervezetet vezetsz, amely (és a legtöbb ilyen!) azt állítja magáról, hogy náluk az ember a legértékesebb, és ezt komolyan is gondolod, akkor egyszerűen kénytelen vagy a nyitottságot választani: másképpen ugyanis az embereidnek is, magadnak is hazudsz. Úgy beszélsz, mintha számítanának, de úgy kezeled őket, mintha semmit sem érnének. A nyitottság azt bizonyítja az alkalmazottaidnak, hogy úgy véled, megbízhatóak, és az ítélőképességük is jó. Ha jobban átlátják, hogy mi (hogyan és miért) történik, hatékonyabban fogják végezni a munkájukat, ami pedig úgy viszi előre a céget, hogy azt egy *top-down* vezető el sem tudja képzelni.

Mindegyikünk szeretné a sorsát kézben tartani

A demokrácia a Google szellemiségének harmadik sarokköve: kapjanak a beosztottak lehetőséget, hogy elmondhassák a véleményüket a vállalat vezetéséről. Vagy hiszel benne, hogy az emberek jók – és akkor értékeled a tőlük származó ötleteket –, vagy nem. Sok szervezet megijed ennek gondolatától, de ez az egyetlen módja annak, hogy az értékeidhez hűen éld az életed.

A munkatársakat érintő sok-sok gyakorlatunk az alkalmazottaktól ered. Az Egyesült Államok adórendelkezései szerint például a meleg pároknak jövedelmi adót kell fizetniük a partnernek járó egészségügyi juttatások után, míg a heteroszexuális házaspároknak nem kell hasonló adót fizetniük. Egy googler levelet írt Yvonne Agyei juttatásokért felelős alelnöknek, amelyben kifejtette, hogy ez nem igazságos. Yvonne annyit felelt: „Teljesen igaz",[58] majd bevezette, hogy az azonos nemű párok

esetében az extra jövedelmi adót a cég külön juttatásokkal kompenzálja. Ezzel a Google az első öt nagyvállalat egyike lett, ahol erre sor került, és a világon az első, amely ezt meghonosította.

Azon túlmenően, hogy így értékeinkhez hűen élhetünk, kifejezett pozitívumokkal is jár, ha az alkalmazottak beleszólhatnak az ügyeinkbe. Ethan Burris, a texasi University of Texas kutatója úgy találja, hogy „régóta ismert, ha elérjük, hogy a beosztottak elmondják az ötleteiket, azzal komoly mértékben segítjük a helyes döntéshozatalt és a szervezeti hatékonyságot. A kutatási eredmények mindenütt azt igazolják, hogy a demokráciának pozitív hatásai vannak a döntéshozatal minőségére és az egyes teamek és a szervezet teljesítményére.”[59]

2009-es éves felmérésünkben a googlerektől azt tudtuk meg, hogy a cégnél egyre nehezebben lehet valamit elérni. Igazuk volt. Megduplázódott a méretünk: létszámunk a 2006 végi 10 674 alkalmazottról 2008 végére 20 222-re; bevételeink 10,6 milliárd dollárról 21,8 milliárdra nőttek. Patrick Pichette, a Google pénzügyi vezetője azonban nem top-down vállalati módszereket jelentett be, hanem a googlerekre bízta a dolgot. Elindította a Bürokráciairtók (Bureaucracy Busters) nevű, mára már évessé nőtt programot, amelynek lényege, hogy a googlerek rámutatnak, mi okozza a legnagyobb csalódást, és segítenek megoldást találni rá. Már a legelső körben 570 ötlet érkezett be, ezekről 55 000-en szavaztak. A legtöbbször apró, könnyen kezelhető dolgok okozták a frusztrációt: a naptár alkalmazáshoz nem lehet csoportokat hozzáadni, így aztán a nagyobb értekezleteket rettentő sok időbe telik összehívni; a költségvetési plafonok nevetségesen alacsonyak, amiből adódóan a vezetőknek a legkisebb tranzakciókat is kétszer meg kell gondolniuk; nem könnyű időkímélő megoldásokat találni (különös…). A googlerek javasolta változásokat megvalósítottuk: azóta elégedettebben dolgoznak, könnyebben megy a munka.

Jól emlékszem viszont a 10 legnagyobb amerikai vállalat egyikének a HR-esével folytatott beszélgetésemre. „A vezérigazgatónk azt akarja, hogy innovatívabbak legyünk – magyarázta. – Engem kért meg, hogy lépjek önnel kapcsolatba, mert a Google híres az innovatív szelleméről. Az egyik ötlete, hogy legyen egy »kreatív terem«, benne asztali focival, babzsákokkal, lávalámpákkal, sok rágcsálnivalóval, ahol az emberek minél őrültebb ötletekkel tudnak előállni. Mit gondol erről? Hogy csinálják ezt a Google-nál?”

Elmeséltem neki, hogy a valóságban hogyan jelenik meg a Google szellemisége. Javasoltam, hogy esetleg vegye a vezérigazgató videóra a vezetői megbeszéléseket, amelyeket azután mindenki megnézhet: akkor látják, mi folyik a cégnél, és mi fontos a vezetőiknek. Csak úgy megvillantottam az ötletet, de komolyan gondoltam, hogy így valóban megismerhetik az alkalmazottak a döntések folyamatát. Akkoriban nem tudtam még, hogy a Bridgewaternél ennél is messzebbre mentek, és valamennyi értekezletről felvételt készítettek. „Ugyan: mi soha nem tennénk ilyesmit – felelte. – Mi lenne akkor, ha egy-két beosztott beülne ezekre a megbeszélésekre, és jegyzetelne, aztán továbbítanák az információkat a cég egészének? (Nálunk ezt Jonathan Rosenberg, korábbi termelési első elnökhelyettesünk /SVP of Product/ rendszeresítette.) Nem: ilyen információkat nem oszthatunk meg a beosztottakkal.”

Nos… rendben. Mi lenne akkor, ha tenne róla, hogy a vezérigazgató tartotta alkalmazotti értekezleteken olyan kemény, provokatív kérdések is elhangozzanak, amiket az emberek félnének megkérdezni? „Á, abba soha nem menne bele. Gondolja meg, micsoda lehetetlen e-maileket kapna

egy ilyen után.” Felmerült az is, hogy rakjanak ki egy ötletdobozt – hogy ez beválna, még el is tudta képzelni –, aztán negyedévente önként jelentkezők eldöntenék, melyek a megvalósításra érdemes javaslatok. Esetleg valami keretet is biztosítani lehetne erre. „Á, ez sem menne. Ki tudja, mit csinálnának?”

Ez az amúgy figyelemre méltó cég félt attól, hogy akár a legcsekélyebb demokráciát, illetve párbeszédet a vezérigazgatóval lehetővé tegye. Ennél a pontnál sok szerencsét kívántam nekik a babzsákokhoz és a lávalámpákhoz.

A szellemiség próbája

A Google-szellemiség e három sarokköve – a misszió, az átláthatóság, a demokrácia – egyaránt előtérbe került, amikor 2010-ben arról kellett döntenünk, hogyan működjön a Google Kínában. Bonyolultak ugyan az ügy jogi és politikai részletei, a lényeg mindenesetre az, hogy bizonyos keresésekre a keresőink nem mutathatták meg a találatokat. Ha beírta az ember, hogy *Tiananmen tér*, csak a kínai kormány által jóváhagyott „hivatalos” találatok jelentek meg. Itt aztán szó nincs az információ általános hozzáférhetőségéről… Hogy lehetünk hűek az átláthatóság és a demokrácia értékeihez, ha cenzúrázzuk a találatokat?

Globálisan elérhető weboldalunk, a Google.com 2002 óta időnként elérhetetlen a kínai felhasználók számára.[60] 2006-ban elindítottuk tehát a Google.cn site-ot, amivel ki szerettünk volna próbálni valamit. Minthogy a site-nak Kína ad otthont, betartottuk a kínai törvényeket. Amikor a találatokat szűrni kell, a többi kereső egyszerűen cenzúrázza azokat, nálunk azonban az oldal alján egy sor fut végig: „A helyi törvényi szabályozással összhangban bizonyos találatokat nem jelenítettünk meg.” Néha az információ hiánya is információ.

A kínai internetezőket nem kellett félteni. Ez a kis jelzés elegendő volt ahhoz, hogy tudják, itt bizony valaki azt akarja, hogy homályban maradjanak – úgyhogy másutt keresték az igazságot.

Naiv módon azt képzeltük, az eljárásunk nyomán a többi cég is hasonló figyelmeztetésekkel fog élni, minek következtében feleslegessé válhat a találatok cenzúrázása. Az ellenkezője történt. Amikor a felhasználóinkat ilyen módon tájékoztatni kezdtük, hogy a találataikat szűrve kapják, arra lettünk figyelmesek, hogy a szolgáltatásaink időnként lelassulnak. Kínai felhasználóink ártatlan keresései milliszekundumok helyett percekig tartottak, sőt a Google website-ot teljesen leblokkolták.

Ennek ellenére növekedtünk Kínában. A felhasználók az igazságot akarták.

Ahogy a szolgáltatásainkba történő beavatkozás egyre elviselhetetlenebbé vált, mi is egyre vadabbul törtük a fejünket, mit volna helyes tennünk. Vezetői csapatával Eric hetente hívott össze kétórásra nyúló értekezleteket, amiből gyakran 30 percen át csak a kínai helyzetről vitatkoztunk.

A vitákban – a mérnöki és termékmenedzseri termékszemléken, a felső vezetés megbeszélésein, a hétlezáró összejöveteleken, az egy időben több ezer fő részvételével zajló hosszú levélváltásokban csakúgy, mint a folyosókon és az étkezdékben – mindvégig részt vettek a googlerek is.

Egyfelől: ha komolyan vesszük a küldetésünket, ha hiszünk az átláthatóságban, akkor hogyan lehetünk részesei a cenzúrának? Ha most ebben az esetben kompromittáljuk a Google értékeit és elveit, mi lesz vajon a következő eset? Nem akkor döntünk helyesen, ha kivonulunk inkább Kínából, mintsem hogy így együttműködjünk a kínai hatóságokkal?

Gondolnunk kellett azonban ennek a hatalmas országnak a hosszú társadalmi és politikai ciklusaira is: a változás errefelé nem években, hanem évtizedekben mérhető. Ha nem szolgáltatunk tovább, akár csak ennyire is, ki fog akkor? Nem jobb-e részlegesen hozzájutni az igazsághoz, mint sehogyan sem?

A világ valamennyi részén dolgozó googlerek részvételével folytatott sok ezer órányi vita után 2010-ben úgy határoztunk, hogy nem cenzúrázhatjuk a találatokat. Minthogy azonban törvénybe ütközne, ha a kormány cenzúrára vonatkozó szabályait nem tartanánk be, mi viszont tiszteletben tartjuk azoknak az országoknak a törvényeit, amelyekben működünk, csak az maradt hátra, hogy a kínai site-unkon, vagyis a Google.cn oldalon beszüntetjük a keresést.

A kínai felhasználókat azonban nem szerettük volna cserbenhagyni. A Google.cn site látogatóit az fogadja, hogy javasoljuk, látogassanak el a hongkongi oldalunkra, a Google.hk site-ra. Amikor a brit kormány 1997-ben visszaadta Hongkongot a kínaiaknak, az átadás egyik feltétele az volt, hogy a kínai törvények többségét Hongkongban 50 éven át nem vezetik be. 37 évünk maradt tehát arra, hogy a szellemiségünkhöz hűek maradjunk, és Kínának se fordítsunk hátat. A Kínai Népköztársaságban élő felhasználók felé ugyan a hongkongi site-ot gyakran blokkolják, illetve lelassítják, ezzel együtt még így is lehetőségünk van arra, hogy egy helyi, kínai nyelvű site-ot tartsunk fenn. Kínán belül pedig gyakorlattá vált, hogy a felhasználókat figyelmeztetjük rá, ha a találataik cenzúrázva jelennek meg. A keresési szolgáltatásban a jelenlétünk csökkent ugyan Kínában – de a helyes döntés ez volt.

Ha az embereknek szabadságot adsz, kellemes meglepetés vár

Meglepődtem, mikor kiderült: „A szellem megeszi reggelire a stratégiát”-mondás nagyon is „áll”. Csupán akkor jöttem rá, mikor már három éve a Google-nál dolgoztam, és a *Think Quarterly* felkért arra, hogy írjak nekik a Google szellemiségéről.[61] A cikkben megemlítettem a vezetés vitáit, és úgy találtam, hogy akárcsak a kínai dilemma esetében, következetesek vagyunk abban, hogy a döntéseinket nem gazdasági megfontolások, hanem értékek alapján hozzuk meg. Most is, mint mindig, a küldetés, az átláthatóság és a demokrácia vezérelt a nehéz és döntő kérdések kezelésében, megvitatásában és világos stratégiákká formálásában. A szellem alakította a stratégiát, nem pedig fordítva.

Mire rájöttem, honnan származik a mondás, újabb pár év eltelt. Kiderült, hogy egy Peter Drucker nevű befolyásos vezetéselméleti szakembernek szokás tulajdonítani.[62] A Ford Motor Company „parancsnoki szobájának” a falán látható, amióta 2006-ban Mark Fields, a Ford elnöke odatette, hogy emlékeztesse rá: a sikerhez nélkülözhetetlen a határozott szellemiség.

Ha ezt az irányt kívánod követni, rögös utat választottál. Egy cég szellemisége nem statikus

dolog. A googlerek maguk mondják: „A Google szellemisége folyton változóban van; ez már nem az a vállalat, ahová beléptem.” És: „Emlékszem, mikor csak néhány százan voltunk, teljesen más cég volt. Most akármelyik nagy cég lehetnénk.” És: „Nem vagyunk már az a kellemes hely.”

Mindegyik idézet olyasvalakitől származik, aki fájlalja, hogy a Google utat tévesztett.

A legelső 2000-ből való (a cég néhány 100 alkalmazottat számlált), a második 2006-ból (ekkor 6 ezer alkalmazottunk volt), a legutóbbi pedig 2012-ből (amikor 50 ezer volt az alkalmazottak száma; és különös, hogy pont ebben az évben a googlerek által a cégszellem jellemzésére leggyakrabban használt szó épp a „kellemes” volt). A Google történetének minden pontján volt egy olyan érzés az emberekben, hogy valahogyan gyengül a szellemiségünk. Majd minden googler visszavágyik a korai Google régi, szép időszakába… amit rendszerint az első néhány hónap Google-jával azonosít. Ez egyrészt azt tükrözi, hogy mennyire inspiráló az első pár Google-hónap, másrészt hogy a Google átalakulása továbbra is milyen hatalmas tempóban folyik.

Láthatóan a szellemiségünk elveszítése fölötti állandósult paranoiánkat éppúgy élvezzük, mint a Google-szellemiség jelen állapota miatti lappangó elégedetlenséget. Ez pedig jó jel! Ha úgy érzik az emberek, hogy elveszíthetjük a szellemiséget, akkor tesznek is a fenyegető veszély ellen. Aggasztana, ha már nem nyugtalankodnának.

A nyugtalankodásra választ adhatunk, ha nyitottak vagyunk a vitára, ha valamennyi frusztrációt a szellemiség előnyére fordítjuk. Van a Google-nál egy csodafegyverünk: Stacy Sullivan. Stacy 1999-ben lett a Google legelső HR-főnöke. A Berkeley Egyetemen végzett teniszbajnok, aki sok technológiai céget megjárt már, rendkívül eszes, kreatív, üdítően közvetlen, és tökéletesen elbűvölő személyiség. Pont az a fajta ember, akiből a Google szívesen alkalmazna minél többet – ami érthető is, hiszen főként Stacy alakította ki a Google ideális alkalmazotti profilját. Stacy ma a Google-szellemiség első számú őrzője – ilyen címe eddig még senkinek nem volt –, akinek épp az a feladata, hogy a Google hű maradjon önmagához. Ezt ekképpen magyarázza: „A legelső pillanattól kezdve aggódtunk a szellemiség miatt. Mindig is éreztük, hogy változóban van, úgyhogy folyton küzdenünk kellett azért, hogy az alapvonásai megmaradjanak.”

Stacy kiépítette a Google Szelleme Klubok (Culture Clubs) globális hálózatát, ahol önkéntesek dolga, hogy a 70-nél is több helyi irodánkban életben tartsák a Google szellemiségét. Szerény (rendszerint évi 1-2 ezer dolláros) költségvetéssel dolgoznak: feladatuk, hogy a lokális irodákban uralkodó szellemiség kapcsolatban maradjon a Google egészével, hogy úgy ösztönözzék az őszinte vitát, hogy közben mindenki jól érezze magát. Az ember nem pályázik egy ilyen klub vezetésére; attól lesz vezető, hogy akként viselkedik: kézbe veszi a helyi eseményeket, hallatja a hangját, és – ami fő – olyasvalakinek bizonyul, akihez a többiek tanácsért fordulhatnak azt illetően, mi is a Google-módi.

Stacy pedig előbb-utóbb rátalál, és felkéri őt a szerepre.[63]

Említettem már, hogy természetesen sokféleképpen lehet ragyogó cégeket létrehozni, s hogy alacsony és magas szabadságfokot engedő sikeres vállalatokat egyaránt ismerünk. A Google természetesen az utóbbiakhoz tartozik. Ha eldöntötted, hogy alapítóként kívánsz gondolkodni és cselekedni, következő lépésként azt kell eldöntened, milyen szellemiséget szeretnél meghonosítani. Hogyan vélekedsz az emberekről? Van-e benned bátorság úgy is kezelni őket, ahogy a meggyőződésed sugallja? Személyes és professzionális tapasztalatom szerint, ha az embereknek szabadságot adsz,

örömteli meglepetésben lesz részed. Lesz olyan is, hogy csalódást okoznak, de ha tökéletesek volnánk, nem lennénk emberek. Ez nem vádirat a szabadság ellen, valamit valamiért.

Küldetést találni, átláthatóságra törekedni, és beleszólást biztosítani egyszerű, és pragmatikus okokból is muszáj. A világon fellelhető tehetséges, könnyen mozgó, erős motivációjú szakembereknek és vállalkozó szellemeknek ilyen körülményekre van szükségük. Az elkövetkező évtizedekben a Föld legjobban felkészült és legszorgalmasabb embereit olyan munkahelyek vonzzák majd, ahol értelmes munkát végezhetnek, és beleszólhatnak szervezetük sorsának alakulásába. Persze a legegyszerűbb maximában gyökeredző morális kérdésről is szó van: úgy bánj másokkal, ahogy szeretnéd, hogy ők is bánjanak veled.

A MEGFELELŐ SZELLEMISÉG MEGHONOSÍTÁSA

□ Hivatásként gondolj a munkádra, amellyel fontos missziód van!

□ Bízz kicsit jobban az emberekben, hagyj nekik több szabadságot és beleszólást, mint szíved szerint tennéd! Ha nem nyugtalankodsz, nem hagytál eleget.

3. FEJEZET
Ahol minden egyes új munkatárs átlag feletti

Miért a toborzás a legfontosabb személyi ügy bármely szervezetben?

Képzeld el, hogy tiéd az Egyesült Államok történetének legnagyobb lottónyereménye: 656 millió dollár. Akármit megtehetsz a világon. És – ha ez nem is igen valószínű – úgy határozol, hogy világbajnok baseballcsapatot alapítasz.

Milyen lehetőségek állnak előtted? Fogod ezt a nagy kosár pénzt, és leszerződteted a világ legjobb játékosait. Vagy a *Gáz van, jövünk !* megoldását választod: összeszedsz egy csapatnyi szedett-vedett szerencsétlent, akikből zseniális edzési módszerekkel, kemény munkával, az emberi motivációk és természet kiváló ismeretével világbajnok csapatot faragsz.[14]

Melyik módszerrel van rá nagyobb esélyed, hogy bajnokcsapatod legyen? Szerencsére mindkettőt kipróbálták.

A legelső baseball-világbajnoki sorozatra 1903-ban került sor, azóta 108 világbajnokságot tartottak. A New York Yankees negyvenen játszott, huszonhétszer meg is nyerte. Majdnem négyszer annyi ez, mint a St. Louis Cardinalsnak, a második leggyakrabban győztes csapatnak az eredménye.

A Yankees sikerének a hátterében leginkább az állt, hogy kifejezetten törekedtek rá, hogy mindig a legnagyobb összegeket fizessék a legjobb játékosoknak, akik 2013-ban összesen 229 millió dollárba kerültek.[15] 1999 óta minden évben a Yankees játékosainak szerepel a legnagyobb összeg a

fizetési papírján; az előző évben pedig a Yankees a második legjobban fizetett csapat volt. Igazság szerint 1998 óta a világbajnoki sorozatok 38%-át a két legjobban fizetett csapat – vagy a Yankees, vagy a Boston Red Sox – valamelyike nyerte, miközben az esetek 53%-ában a két legjobban fizetett csapat valamelyike szerepelt a világbajnoki sorozatban.[64]

Rendkívüli eredményességről van szó. Ha a győzelmek random módon történnének, egy Major League baseballcsapatnak minden évben 3% esélye volna megnyerni a világbajnoki sorozatot. Miért is nyernek a legjobban fizetett csapatok akkor olyan gyakran, ha nem is minden alkalommal?

Egészen nyilvánvaló, kik a jobb baseballjátékosok. Teljesítményük jól megfigyelhető, hisz minden játszma nyilvános, filmfelvétel készül róluk, a szabályok és a pozíciók jól érthetők, az értékelés ennélfogva egyértelmű, a játékosok bére pontosan ismert. Mégis: annak ellenére, hogy Michael Lewis már 2003-ban megírta a *Moneyball* című könyvét[16], amelyben megörökíti, hogy milyen ügyesen alkalmazta az Oakland Athletics az adatanalízist a játékosi teljesítmény elemzésére, ma is rettentő nehéz egyetértésre jutni abban, hogy kik az abszolút legjobbak, vagy megjövendölni, kinek lesz jó éve. A legjobb 5 vagy 10%-ba tartozó játékost azonban nem nehéz megtalálni.

Amíg a pénz nem számít, a csapatod az előző évben legkitűnőbben teljesítő összes játékost szerződtetheti, ebben az esetben nagy esély van rá, hogy bajnokcsapat léphet a pályára. Csakhogy a liga tavalyi legjobb játékosainak a leszerződtetése nem garancia arra, hogy idén is ők lesznek a legjobbak. Voltaképp ez a legritkább. Abban azonban bizonyos lehetsz, hogy együttes teljesítményük legalább a liga csapatainak felső 50%-ában vagy legfelső 1/3-ában végez.

Ennek a módszernek a hátulütője persze a költség. A Yankees fizetése ebben az időszakban az 1998-as 163 millió dollárról több mint duplájára, 229 millió dollárra nőtt. Ma már a Yankees esetében is kérdéses,[65] hogy fenntartható-e ekkora összegek kifizetése. A legmagasabb fizetések stratégiájának az atyja George Steinbrenner volt. Őt fia, Hal követte, aki azt tervezte, hogy a Yankees 2014-es fizetését 189 millió dollár alá csökkenti, hogy kikerülje a Major League Baseball luxusadóját.

Ezt a stratégiát a vezérigazgatók is szívesen követik. Marissa Mayer, aki a Google-nál a 20. számú munkatárs volt, és múlhatatlan érdemeket szerzett a Google márkanév megszilárdításában, valamint keresési filozófiánk kialakításában, 2012. július 16-án a Yahoo vezérigazgatója lett. A következő évben a Yahoo legalább 19 céget szerzett meg,[66] köztük a Jybe-ot (program-, szórakozási és médiaajánlatok), a Rondeet (ingyenes konferenciahívások), a Snip.itet (hírkivonatoló szolgáltatás), a Summlyt (hírösszefoglalók), a Tublrt (fotóblogok), a Xobnit (inbox- és partnerlista-rendező), valamint a Ztelicet (ismeretségi hálók analízise). Csak öt akvizíciójuk árát hozták nyilvánosságra: ezek együttesen 1,23 milliárd dollárt tettek ki. Az itt felsorolt akvizíciók közül, amikor átvették őket, a Tumblr kivételével valamennyin leállították termékeik egy részét vagy valamennyi terméküket, alkalmazottaikat pedig a Yahoo meglévő állományába integrálták.

A cégek felvásárlása, majd ennek nyomán tevékenységeik megszüntetése új keletű jelenség a Szilícium-völgyben, amelyet kissé nyakatekert módon „akvizíciós alkalmazottszerzésnek” (acqui-hiring) neveznek. Célja szemlátomást az, hogy a felvásárló cégek olyan szakemberekre tegyenek szert, akik kiváló termékek létrehozásával már bizonyították a tehetségüket, maguktól pedig nem

jelentkeznének náluk új munkatársnak.

Nem világos egyelőre, vajon az akvizíciós alkalmazottszerzés jó módja-e a sikeres szervezetépítésnek. Mindenekelőtt hihetetlenül költséges: a Yahoo kifizetett 30 millió dollárt a Summlyért, beszüntette a cég tevékenységét, majd három alkalmazott kivételével mindenkitől megszabadult[67], csak a 17 éves alapítót, Nick D'Aloisiót és két másik munkatársat tartott meg. Ez fejenként 10 millió dollár. S még amikor az akvizíciós alkalmazottszerzés olcsó, akkor is drága: a Xobni 31 alkalmazottja fejenként 1,3 millió dollárba került.[68] És persze ezután is fizetést és prémiumot kapnak, és részvényjutalmak járnak nekik, akár a többi alkalmazottnak.

Az akvizícióval szerzett alkalmazottaknak ráadásul azt is végig kell nézniük, hogy a termékeiknek véget vetnek – ez pedig fájdalmas élmény. A pénz ugyan minden bizonnyal kárpótlást nyújt, a Szilícium-völgyben sok helyütt mégis azt hallani az ilyen akvizícióval átkerült alkalmazottaktól, hogy egyszerűen kivárják, míg annyi tőkéhez jutnak, hogy ismét saját vállalkozásban gondolkodhatnak. Nem világos az sem, hogy az ilyen akvizícióval átkerültek jobb teljesítményt érnek-e el a hagyományos módon felvetteknél. Számos példa van rá, de nem bizonyított, hogy általánosan igaz volna.

Tekintettel arra, hogy a cégfúziók és az akvizíciók több mint kétharmadának nem sikerül értéket létrehoznia, ha a régi termékeket, illetve tevékenységeket „életben tartják"[69], az akvizícióval átkerülteknek valami nagyon különlegeset kellene tudniuk ahhoz, hogy ez a stratégia valóban beváljon. Ezzel nem azt mondom, hogy az akvizíciós alkalmazás rossz ötlet, csupán azt, hogy nem okvetlenül jó.

A legjobbak „szerződtetése" tűnik a legjobb megoldásnak, ha baseballcsapatot alapítasz; ha azonban cégalapításban gondolkodsz, a helyzet nem annyira egyszerű. Az alkalmazotti munkaerőpiac nem olyan világos, mint a baseballjátékosoké. Az egyetlen, amire valakinek a teljesítményét illetően támaszkodhatsz, az életrajzok, meg ami ezekből (és esetleg az ajánlólevelekből) kiderül – hogy valójában hogy dolgoznak, azt nem figyelheted meg. A baseballban akármelyik csapatot is veszed, az egyes csapattagok feladata nagyjából ugyanaz: egyes vagy kettes védőt játszani csak bizonyos módon lehet. Ezzel szemben, mondjuk, marketinges szerepben százféleképpen lehet jól teljesíteni. És ha magasabb fizetést kínálsz, azzal csak a jelentkezők lesznek többen; ez se azt nem garantálja, hogy jobbakat kapsz, se azt, hogy az igazán kiválókat jobban ki tudod válogatni a közepesek közül.

Mindezen okok miatt a legtöbb szervezet a *Gáz van, jövünk!* példáját követi a stratégiában, ha nem is ismerik el. A vezetők annyit vallanak be, hogy a legjobbakat veszik fel, aztán jó szóval, tréninggel, képzéssel készítik fel őket a bajnokszerepre. Három oka is van annak, hogy az ilyen állításokat kétkedve fogadjuk.

Az első: ha valóban ezt tennék, több szervezet teljesítene bajnokként. A Yankees az esetek 37%-ában ott van a világbajnoki sorozaton, s amikor játszanak, 67%-ban nyernek is. Igen kevés szervezet büszkélkedhet ilyen teljesítménnyel, és még kevesebb mondhatja el, hogy 100 éven át tartani tudja ezt a szintet.

A második: lennie kell valami különlegesnek benne, ha valóban ennyivel jobb a toborzási módszerük. Csakhogy a legtöbb szervezet pontosan ugyanúgy végzi az alkalmazottak toborzását:

meghirdeti az állást, átnézi az életrajzokat, néhány embert behívnak interjúra, aztán kiválasztják, hogy kit vesznek fel. Ennél semmi bonyolultabb nem történik. Ha mindegyikük egyformán végzi a toborzást, mitől is térnek el a konkurenciától eredményességben? És ez *per definitionem* azt jelenti, hogy a cégek átlagos tehetségeket alkalmaznak. Lesznek persze közöttük szupersztárok, és lesznek hitványan teljesítők – mint minden vállalatnál. Az újonnan felvettek azonban átlagos kvalitásúak lesznek.

A harmadik: a legtöbb ember egyszerűen nem jól vezeti le az interjút. Úgy képzeljük, hogy a legjobbakat vesszük fel – elvégre micsoda kiváló emberismerők vagyunk! De nem alkotunk-e már az interjú legelején túl jó képet a jelentkezőkről? A jellemükről, a képességeikről? Az sem gond, ha soha nem nézünk bele újra az interjún készített jegyzeteinkbe (ha egyáltalán vettük a fáradságot, hogy készítsünk ilyeneket), hogy ezeket összevessük a hónapokkal, évekkel későbbi teljesítménnyel. Tudjuk mi azt jól, hogy a legjobbakat alkalmaztuk.

Csakhogy tévedünk.

Az állásinterjúra valahogy úgy gondolunk, ahogy Garrison Keillor a Lake Wobegon nevű képzeletbeli városról ír, ahol „valamennyi gyerek átlag feletti”. Mindannyian úgy képzeljük, hogy kitűnően értünk hozzá – csakhogy soha nem vesszük a fáradságot, hogy ellenőrizzük, tényleg így van-e, így aztán csak egy biztos: soha nem fogunk jobban érteni hozzá. Bőséges adat áll a rendelkezésünkre, amiből kiderülhet: értékeléseink legtöbbje az interjú első 3–5 percében (vagy még ennél is hamarabb) történik,[70] a hátralévő időt pedig egyszerűen ezeknek az elfogult értékeléseknek a megerősítésével töltjük. Az is körvonalazódott, hogy az interjúztatók tudat alatt elfogultak az olyanok irányában, akiket magukhoz hasonlónak ítélnek; és hogy az interjútechnikák legtöbbje semmit nem ér. Emlékezzünk vissza, amikor George W. Bush 2001-ben találkozott Vlagyimir Putyinnal, és azt mondta: „A szemébe néztem… és beleláttam a lelkébe.”[71]

Azon túl, hogy kitűnő interjúztatónak gondoljuk magunkat, arról is meggyőzzük magunkat, hogy a kiválasztott jelöltünk átlag feletti. Végtére is, ugye, különben nem ajánlanánk neki állást. Csak hát csikorgó a disszonancia a sikeresnek érzett interjú csillogó szemű optimizmusa és az egy évvel későbbi langyos realitás között, amikor is értékeljük az illető teljesítményét. A néhány sztár megmarad az emlékezetünkben, de elfelejtjük, hogy meg voltunk róla győződve: nagyjából minden jelentkezőből sztár lesz.

A felvétel tehát átlagos eredményeket produkál.

Nem lehet akkor esetleg tréninggel kompenzálni, hogy azzal érjünk el ragyogó eredményeket? Talán nem a ragyogó vezetői tréningjeiről, globális képzési központjairól, távoktatási programjairól híres sok cég? Nem garantálja ez a kiváló eredményeket az alkalmazottak kiválogatásában?

Nemigen. A hatékony tréninget igen nehéz – rendkívül nehéz – megtervezni. Akadnak szakértők, akik szerint a tréningek 90%-a nem hoz tartós teljesítménynövekedést, illetve hozzáállásbeli változást, mert nem jól tervezték, illetve nem jól vezették azokat.[72] Egy átlagosan teljesítőből majdnem lehetetlen valamiféle tréninggel szupersztárt faragni. Van, aki szerint lehetséges azért, és ez igaz is (a 9. fejezetben majd meglátjuk). Akad arra is példa, hogy közepesen teljesítőkből kiválóak lesznek, de az ilyen sikerek legtöbbje inkább a munkahelyi kontextusban és a munka típusában bekövetkezett változásoknak, mintsem a tréningeknek tudható be.

Albert Einsteint nem vették fel tanárnak; később a Svájci Szabadalmi Hivatalnál nem léptették elő. Nem iratkozott be valami tanfolyamra, ahol Svájc legragyogóbb szabadalmi tisztviselője válhatott volna belőle. Nem szerzett pedagógusi diplomát, nem részesült tanári kitüntetésekben. Sikerének a titka, hogy mivel a főállása igazán nem vette igénybe intellektusát,[73] egy távol eső területen szabadon kutathatott.

Két megoldás kínálkozik tehát a fenomenális tehetségű csapat létrehozására. Szerződteted a legeslegjobbakat, vagy átlagosan teljesítőket veszel fel, és megpróbálod kihozni belőlük a legjobbat. Melyik helyzetben szeretnél inkább lenni?

1. A felső 10%-os sávban teljesítőket veszel fel, akik nekiállnak, és azonnal kitűnő munkát végeznek.
2. Átlagosan teljesítőket alkalmazol, és bízol benne, hogy különféle tréningek és programok nyomán a felső 10%-os sávban teljesítők válnak belőlük.

Nem tűnik nehéz döntésnek, ha így fogalmazzák meg a kérdést, kivált ha van rá keret (csak esetleg eddig rosszul költötted el), hogy ezeket a kivételes embereket megszerezd. A Corporate Executive Board tanácsadó cég szerint a vállalatok lényegesen többet költenek tréningre, mint toborzásra.[74]

A cégek többet költöttek a meglévő alkalmazottak tréningjeire, mint újak toborzására. 2012-es adatok.

	Tréningre költött összeg	Toborzásra költött összeg
Egy alkalmazottra vetítve	606,36 dollár	456,44 dollár
A teljes HR-keret %-ában	18,3%	13,6%
A bevétel %-ában	0,18%	0,15%

A cégek, amikor azzal kérkednek, hogy milyen sokat költenek a tréningekre, a bűnből erényt kovácsolnak. Csakhogy: mióta mérhető a minőség a ráfordítás mennyiségével? Így szoktunk talán büszkélkedni? „Nézd, milyen jó formában vagyok – ebben a hónapban 500 dollárt hagytam ott a konditeremben!” Az, hogy sokat költesz tréningre, nem bizonyítja, hogy eleget költesz az embereidre; inkább azt mutatja, hogy eleve nem a megfelelő munkatársakat alkalmaztad. A 9. fejezetben javasolni fogok néhány taktikát, amivel a tréning költségvetése csökkenthető, és a toborzásra fordítható.

A Google a korai szakaszra koncentrálja a humán erőforrásokra fordítható pénzt és energiát: új munkatársak idevonzására, értékelésére és a fejlődésükre. HR-költségvetésünk százalékában kifejezve: egy átlagos cég kétszeresét költjük toborzásra. Ha eleve jobban sikerül kiválogatnunk, hogy kiket vegyünk fel, később kevesebb dolgunk lesz velük. Egy felső 10%-ba tartozó jelentkező esetében

a legrosszabb, ami történhet, hogy átlagos éve lesz; valószínűtlen, hogy bármely vállalatnál a legrosszabbul fog teljesíteni. Az átlagos jelentkező azonban nem csupán a komoly tréningre fordítható forrásokat emészti fel – valószínű, hogy végül jóval átlag alatt fog teljesíteni.

Miért határoztunk úgy, hogy a folyamat elejére, ilyen nem szokványos toborzásra fókuszáljuk a HR-költségvetésünket?

Nem volt más választásunk.

Kezdetben a Google két kollégistát jelentett, akik egy zsúfolt piacon tevékenykedtek, ahol a felhasználók egyetlen kattintással otthagyhattak bennünket, és a konkurenciához állhattak. Az elejétől fogva világos volt, hogy csak akkor maradhatunk versenyben, ha a világ legpontosabb, leggyorsabb keresőjét alkotjuk meg, de féltünk, hogy soha nem lesz elegendő szoftveresünk ennyi mindenhez: webrobotokhoz, amelyek mindent azonosítanak és kategorizálnak az interneten; algoritmusokhoz, amelyek kiszűrik ennek a hatalmas anyagmennyiségnek az értelmét; nyolcvannál több nyelvre fordítást biztosító eszközökhöz; tesztekhez, amelyekkel ellenőrizhető, hogy mindez valóban működik-e; adatközpontokhoz, ahol tárolni és ahonnan szolgáltatni lehet; és végül több száz egyéb termékhez, amelyek mind fejlesztést és támogatást igényelnek. Mindig is egyetlen dolog volt, ami a növekedésben erősen korlátozhatott: ha nem találjuk meg a megfelelő embereket.

Sok éven át nem rendelkeztünk azzal az óriási előnnyel, ami a Yankeesnek megvolt: a pénzzel. A kezdeti években nem jött szóba, hogy egyszerűen „leszerződtetjük” a legjobbakat – ahogy a legtöbb szervezetnek sincs erre lehetősége. 1998-ban a googlereknek nem volt jövedelme; évekig az iparág legrosszabbul fizetett dolgozói közé tartoztak. A legtöbb Google-hoz kerülő munkatárs még 2010-ben is jelentősen rosszabbul keresett – volt, aki 50%-kal. Nem volt könnyű meggyőzni őket, hogy mondjanak le a korábbi fizetésükről, és álljanak be ehhez az őrült kis startuphoz. Másokhoz hasonlóan, a Google-hoz csatlakozva nekem is kevesebb lett a fizetésem; máig nem felejtettem el, mit mondott az utolsó napomon a General Electricnél a részlegem vezérigazgatója. „Laszlo, ez a Google izgalmas kis helynek tűnik, és sok sikert kívánok hozzá. De ha mégsem jön össze, csak egy telefonodba kerül, és vár rád egy állás.”

A Google későn érkezett a keresők piacára is, ahol a Yahoo, az Excite, az InfoSeek, a Lycos, az AltaVista, az AOL, a Microsoft már jelentős szereplőként valamennyien jelen voltak. A hozzánk pályázókra jó benyomást kellett tennünk, inspirálóan hatni rájuk, meggyőzni őket, hogy a Google olyat kínál, amit senki más. De mielőtt még meggyőzhettük volna őket, hogy csatlakozzanak hozzánk, a válogatás és a felvétel új módszereit kellett kitalálnunk, ha biztosabbra akartunk menni, mint a többi cég.

Ahhoz, hogy a kivételes adottságúakat ki tudjuk szűrni, a válogatás–felvétel folyamatát gyökeresen át kellett gondolnunk: a következő két fejezetben ezt részletesen ki is fejtem. A jó hír az, hogy mindennek nem kell több pénzbe kerülnie, a hozzáállásunkat viszont formálnunk kell.

Először is: lassan járj…

A jelentkezőknek a legjobb esetben is csupán 10%-a mutat majd csúcsteljesítményt, vagyis sokkal több jelentkezővel lesz dolgunk, sokkal több interjúra lesz szükségünk. Azért mondom, hogy a legjobb esetben is, mert a legtöbb iparágban természetesen a csúcsteljesítményt nyújtók nem keresnek munkát, pontosan azért, mert csúcsteljesítményt nyújtanak, és élvezik a sikert ott, ahol éppen vannak.

Kicsi tehát az esély rá, hogy a beadott jelentkezések alapján kiválóságokra bukkanjunk.

Megéri azért türelmesnek lenni. Alan Eustace, a Tudásért felelős első alelnökünk (SVP of Knowledge) gyakran mondja: „Egyetlen szupertehetségű mérnök háromszázszor annyit ér, mint egy átlagos… Előbb mondanék le egy évfolyamnyi végzős szoftveresről, mint egyetlen kivételes műszaki szakemberről.”[75]

Erre példa Jeff Dean, az egyik legelső googler, akinek kulcsszerepe volt a földkerekség leggyorsabb és legpontosabb keresést biztosító algoritmusainak kigondolásában. Néhány munkatársával együtt Jeff számos alkalommal újratervezte a Google keresési filozófiáját. A legelső időkben például Sanjay Ghemawattal és Ben Gomesszal együtt kitalálták, hogyan lehetne a keresési indexet a memóriában tárolni diszkek helyett: a hatékonyságunk egyedül ezzel a háromszorosára nőtt.

Jeff rendkívül rendes ember, akit a kollégái hihetetlenül nagyra tartanak. Van egy belső site-unk, ahová a googlerek ilyen Chuck Norris-féle „igazságokat” tesznek fel Jeffről:

- Jeff Dean keyboardján nincs Ctrl billentyű, de a kontrollt sose veszíti el.
- Mikor Alexander Graham Bell feltalálta a telefont, már volt Jeff Deantől egy nem fogadott hívása.
- Amikor egyszer lerobbant az indexszerverünk, Jeff Dean két órán keresztül manuálisan válaszolt a keresésekre. A minőségellenőrzés 5%-os javulást regisztrált.
- 1998-ban a tudósok egy szökőmásodpercet iktattak be december 31-én, hogy Jeff Deannek legyen ideje megoldani a 2000-es év problémáját – az ember által ismert összes létező rendszerben.
- Jeff Dean egyszer elmagyarázta egy gyanútlan járókelőnek a Zénón-paradoxont. Az illető attól fogva meg sem tudott moccanni.
- Jeff Dean számára az NP[17] jelentése: „No Problemo”.
- Ha a világ egy nukleáris háború szélére sodródna, a számítógépeknek egymás és nem Jeff ellen kellene felvenni a harcot.
- Newton egyszer azt mondta: „Ha távolabbra láttam, az csak azért volt, mert Jeff Dean állt a vállaimon.”

Bármennyire kedves is nekünk Jeff, azért nincs egyedül. Salar Kamangaré volt az a kitűnő meglátás, hogy aukciókat kellene tartanunk a keresési kifejezésekre. Eric Veachcsel együtt kidolgozták az első hirdetési rendszereinket. Az írott médiában a magazinok egymillió olvasóra határozzák meg a hirdetési díjaikat. Salarnak az az ötlete támadt, hogy ne így, közvetlenül szabjuk meg a hirdetési árainkat, hanem tartsunk aukciót minden szóra, illetve kifejezésre, amelyekre a felhasználó rákereshet. A Google nem dönti el önkényesen, hogy a hirdetések milyen sorrendben kövessék egymást: a hirdetőink ehelyett ajánlatot tesznek a hirdetésük pozícióira – ez a szavankénti 1 centtől 10 dollárig terjedhet. Az ötlet közvetlen módon dollármilliárdokat fialt a részvényeseinknek, több száz milliárd dollárnyi új üzletet hozott a hirdetőinknek, és elégedettebb felhasználókat eredményezett, akik a teljes

weben pontosan megtalálják, amit keresnek.

Hasonlóan kivételes googler az a Diane Tang, aki pár mérnökkel együtt kiérdemelte a megtisztelő Google Fellow címet (amelyet azoknak ítélünk meg, akik a legnagyszerűbb műszaki ötletekkel járulnak hozzá a cég sikeréhez), és évekig vezette a minőségbiztosításért felelős csapatot, újabban pedig egy bizalmas projektet irányít a Google[x]-nél. Dr. Hal Varian, aki gyakorlatilag feltalálta a mikrogazdaságtant, a gazdasági részlegünket vezeti. Charlotte Monico – aki a pénzügyi teamünk Londonban tevékeny tagja, egyike annak a fél tucat googlernek, aki mellesleg sikeres olimpikon – evezős versenyző. Az internet egyik alapító atyjaként ismert Vint Cerf vezető apostolunk. Egymás és több tízezernyi remek ember mellett dolgozik vagy dolgozott itt Dick Lyon, az optikai egér feltalálója; Joe Kraus és Graham Spencer, az Excite alapítói; Ory Okolloh, az Ushahidi feltalálója (egy olyan „közösségi ötletbörzéé”,[18] melynek révén gerillaújságírók és szemtanúk beszámolókat küldhetnek Afrikából); Sundar Pichai (Chrome); és Kevin Rose (Digg).

Honnan tudható, hogy kivételes képességekre találtál? A legelső egyszerű szabály – egyben a második dolog, amin változtatnod kell a válogatás–felvétel folyamatában – a következő: „Csakis olyanokat alkalmazz, akik jobbak nálad.”

Akit csak alkalmaztam, mind jobb nálam valamilyen lényeges szempontból. Prasad Setty, a HR-részleg analitikáért és juttatásokért felelős alelnöke (VP of People Analytics) például elemzői éleslátásával emelkedik ki. Karen May képzési elnökhelyettes (VP of People Development) tanácsadóként sokkal gondosabb, részben azért, mert sokkal magasabb szintű az érzelmi intelligenciája. A félelmet nem ismerő Nancy Leet, a cég diverzitási és oktatási programjaiért felelős vezetőjét kristálytiszta elképzeléseiért irigylem. Sunil Chandra, a Google személyzeti elnökhelyettese (VP of Staffing and People Services) fegyelmezetten operatív elme, akinek – úgy tűnik – a keze alatt bármely folyamat gyorsabbá, olcsóbbá és a felhasználók számára jobbá válik. Mindegyikük át tudná venni a munkámat már holnaptól. Minden héten tanulok tőlük valamit. És sokáig vártam rá, hogy alkalmazhassam őket. Karen négy éven át kikosarazott, mielőtt szerződtettem. Ezeket a kivételes embereket persze tovább tart megtalálni, de mindig megéri türelmesnek lenni.

Amellett, hogy hajlandó vagy tovább várni, hogy nálad jobbakat találj, olyan menedzserekre van szükséged, akik viszont hajlandók lemondani a hatalomról, amikor új emberek alkalmazásáról van szó. Őszintén meg kell vallanom, hogy a Google frissen felvett menedzserei ezt éppenséggel utálják! A menedzserek szeretik maguk összeválogatni a csapataikat. Csakhogy ahogy a keresés egyre inkább elhúzódik, a legjobb szándékú menedzserek is engednek az elvárásaikból. A legtöbb cégnél például az első nap igen magasra teszik a lécet az adminisztratív asszisztenseket illetően, a 90. napon azután a legtöbb menedzser már bárkit alkalmaz, aki képes felvenni a telefont. Ennél is rosszabb, hogy az egyes menedzserek elfogultak lehetnek: előfordulhat, hogy egy ismerőst akarnak felvenni, esetleg egy igazgatónak vagy komoly ügyfélnek akarnak szívességet tenni, amikor mondjuk egy gyakornokjelöltet alkalmaznak. Végül: ha a menedzserek kezébe adjuk az új emberek felvételét, azzal túl nagy hatalomra tesznek szert a csapataikban dolgozók felett. (A későbbi fejezetekben szó lesz arról, hogyan csökkentsük a menedzserek hatalmát.)

Körülbelül fél év elteltével új menedzsereink azt látják, hogy a frissen állásba került munkatársak jobb kvalitásúak, mint azt korábban bárhol tapasztalták, figyelemre méltó emberek

veszik körül őket, akik valamennyien ugyanazon a szigorú válogatási folyamaton mentek keresztül. Nem állítom, hogy most már tetszik is nekik, hogy nem ők hozzák a felvételi döntéseket, de értik a dolog miértjét.

Ennek a szigorú szűrési folyamatnak csodás mellékhatása, hogy a legjobbak bizony nem azok, akikre gondolnál. Mikor a Google még apró volt, és évente talán néhány száz új embert alkalmaztunk, könnyű és hatékony volt, hogy a legcsillogóbb diplomával vegyünk fel embereket: a Stanfordon, a Harvardon, az MIT-n végzetteket, akik addig csakis a legkiválóbb cégeknél dolgoztak. Ahogy akkorára nőttünk, hogy már évi több ezer új alkalmazottra volt szükségünk, kiderült, hogy a legjobbak közül sokan nem ezeken a helyeken diplomáztak. Lehet, hogy ezen ma már nem lepődünk meg, de hát őszintén megvallva a Google szemlélete a kezdetekben elitista volt. A személyi ügyeket még nem adatokra alapozva, hanem ösztöneinkre hagyatkozva intéztük, és ezek az ösztönök persze éppannyira becsaphattak minket, mint bárki mást.

Elkezdtünk tehát olyan jelentkezőket keresni, akiken azt látni, hogy rugalmasak, és könnyen legyűrik a nehézségeket. Ma már inkább olyan jó fejű, szorgalmas végzősöket keresünk, akik valamelyik állami egyetemen végeztek az évfolyam legjobbjai között, mint a Borostyán Liga[19] átlagos, sőt átlag feletti végzőseit. Hogy hol szereztél felsőfokú végzettséget, sokkal kevésbé számít, mint hogy mit értél el. Bizonyos munkakörökhöz az sem fontos, járt-e valaki egyetemre. Az számít, mit adsz a cégnek, hogyan emelkedsz ki. Ami bizonyos értelemben érthető is, ha meggondoljuk, hogy az egyik alapító maga sem végezte el az egyetemet. Noha ma már az Egyesült Államok több mint 300 iskolájából – és világszerte ennél is több helyről – verbuváljuk a számítástechnikusainkat, a legjobban tejesítő munkatársaink némelyike nem járt egyetemre.

Mulasztás volna részemről, ha nem zárnám ezt a fejezetet egy figyelmeztetéssel. A 2001-ben bekövetkezett Enron-csődöt követően Malcolm Gladwell „A tehetség mítosza: túlértékelik az észt?”[20] címmel cikket írt a *The New Yorker*be, amelyben az Enront és a McKinsey-t egyaránt bírálja, amiért azok túlzottan a „nagy koponyákra” bízták magukat: „A legnagyobb tévedés, amit McKinsey és hűséges tanítványai az Enronnál elkövettek, az volt, hogy úgy vélték, valamely szervezet intelligenciája az alkalmazottak intelligenciájának függvénye. A sztárokban hisznek, mert nem hisznek a rendszerekben.”[76]

Noha ez nem teljesen vág egybe azzal, amit én tapasztaltam a McKinsey-nél – ahol éppenséggel nemcsak erőteljesen fókuszáltak a belső személyügyi fejlesztésekre, de ügyfeleiknek is ebben a szellemben adtak tanácsokat –, abban egyet kell értenem, hogy ha egyszerűen csak nagy koponyákat alkalmaznak, majd hagyják, hogy azok korlátozás nélkül tegyék, ami tetszik, az a váratlan katasztrófa holtbiztos receptje. Természetesen az ember a legjobbakat akarja alkalmazni, csak éppen a „legjobb” fogalmát nem egyetlen jellemző határozza meg, mint az intelligencia vagy a tapasztalat.

Mint a 8. fejezetben látni fogjuk: az, hogy az egyik környezetben sztár valaki, még nem garantálja, hogy egy új környezetben is az lesz. Létfontosságú tehát, hogy tegyél róla: az illető fejlődni tudjon az általad biztosított környezetben. Az 5. fejezetben részletesen látni fogjuk, hogy érjük ezt el a Google-nál azzal, hogy egy sor tulajdonságra összpontosítunk, melyek közül a legfontosabb az alázat és a lelkiismeretesség. Ezek a tulajdonságok olyannyira lényegesek alkalmazottaink válogatásánál,

hogy Ben Gomes (aki Krishna Bharattal együtt a Google első három keresőfejlesztési szabadalma közül kettőben részt vett) megjegyezte: „Érdekes jelenség: interjúztatsz valakit, aki jobb nálad, és elutasítod az illetőt."

A tehetség mítoszának nem az a lényege, hogy ne okos embereket keress, hanem az: „Ne kifejezetten az észt keresd." Hasznos tanács. A kiváló toborzás nem csak a legnagyobb nevek, a legjobb értékesítési szakemberek, a legügyesebb mérnökök szerződtetéséről szól; olyanokat kell keresned, akik az adott szervezet kontextusában lesznek sikeresek, és akiknek köszönhetően körülöttük mindenki még sikeresebb lesz.

Az új emberek felvétele a legfontosabb személyügyi funkció – és a legtöbben nem értünk hozzá annyira, mint hisszük. Ha a céged forrásait ennek a javítására csoportosítod át, az szinte bármilyen tréningnél sokkal jobban megtérül.

TOBORZÁS, SZŰRÉS, FELVÉTEL: RÖVID VÁLTOZAT

□ Ha szűkösek a lehetőségeid, mindenekelőtt a munkatársak kiválasztásába fektess!

□ Légy türelmes; csak a legjobbakat alkalmazd! Csak olyanokat vegyél fel, akik valamilyen lényeges értelemben jobbak nálad! Ne engedd, hogy munkatársaik felvételéről a menedzserek maguk döntsenek!

4. FEJEZET
A legjobbat megtalálni

Hogyan alakult ki a Google „önmásoló tehetséggenerátora"?

A Google igazgatótanácsi értekezlete végén Paul Otellini, az Intel vezérigazgatója és igazgatótanácsunk tagja ezt a megállapítás tette: „Az a legimponálóbb, hogy ez a csapat létrehozta a világ legelső önmásoló tehetséggenerátorát. Olyan rendszert alkottak itt, amelynek nemcsak figyelemre méltó embereket sikerül alkalmaznia, hanem együtt is bővül a céggel, hogy generációról generációra még jobb legyen." Úgy éreztem magam, mint a célnál megkönnyebbülten összeroskadó maratoni futó. 2013 áprilisa volt; az elmúlt két évben a Google több mint 10 ezer munkatársat vett fel.

Körülbelül 5 ezer fővel gyarapodtunk minden évben. Évi 1 és 3 millió közötti állásra jelentkezővel kezdünk, ami annyit jelent, hogy a szóba jövők 0,25%-át alkalmazzuk végül. Összehasonlításképpen: a Harvard University a jelentkezők 6,1%-át vette fel 2011-ben: 34 303 jelentkezőből 2076-ot. Igen nehéz a Harvardra bejutni, de közel huszonötször könnyebb, mint a

Google-hoz felvételt nyerni.

Igazából már az alapítókkal kezdődött

A Google munkatárs-felvételi rendszerét Larry és Sergey alapozta meg annak az Urs Hölzle-nek a közreműködésével, aki az első tíz alkalmazottunk között volt, most pedig a műszaki infrastruktúráért felelős első alelnök (SVP of Technical Infrastructure). Úgy kezdődött, hogy csakis a legnagyobb koponyákat alkalmazzuk. Később finomítottunk a módszeren, mert az IQ magában nem tesz valakit se kreatívvá, se jó csapatjátékossá – de kiindulásnak megfelelt.

Urs így emlékezett vissza: „Rémes élményem volt: heten voltunk egy kis startupnál; felvásárolt bennünket a Sun, ekkor hamar 7-ről úgy 50-re nőttünk, a termelékenységünk meg alacsonyabb volt, mint annak előtte. Annak a 40 új embernek a legtöbbje ugyanis nem volt valami jó. Több időnk ment el rájuk, mint amennyi hasznunk volt belőlük. Sokkal jobban jártunk volna, mondjuk, 15 emberrel, ha tényleg mindenki jó. Tartottam tőle, hogy 50 mérnökkel a Google is kevésbé lesz termelékeny, mint 10-zel."

Az alapítók rájöttek, hogy a felvételt fontos bizottságoknak végezniük: gyakran a konferenciaasztalként is szolgáló pingpongasztalt ülték körbe. Ráéreztek, hogy egyetlen interjúztató sem érhet el maximális „találati pontosságot": ezt a megérzést 2007-ben a „Több szem többet lát" című tanulmányban formális keretekbe is öntötték – erre hamarosan rá is térünk. Még Susan Wojcickinek is, aki jól ismerte Larryt és Sergey-t, sőt övé volt a garázs, amelyet a Google legelső irodájaként béreltek, interjúra kellett mennie, amikor eredeti beosztására, első marketinges főnökünknek jelentkezett.

Ennél is fontosabb, hogy ösztönösen megérezték, hogy valamiféle objektív mércét kell kialakítaniuk, amelynek a következetes alkalmazásáról ideális esetben egyetlen végső, központi értékelőnek kell gondoskodnia. Manapság két vezető munkatársi csapat között oszlik meg ez a feladat: egyikük a termékmenedzsmenti és mérnöki állásokra jelentkezőkért, másikuk az értékesítési, gazdasági-pénzügyi és a többi posztra jelentkezőkért felel. És van egy végső értékelő – úgy van, minden egyes pályázóra –, a vezérigazgató, Larry Page.

E két csapat egyetlen célja, hogy biztosítsa: hűek maradunk az alapítók által magasra tett mércéhez. Ha egy céget vagy teamet alapítasz, pontosan tudod, mit vársz egy új embertől: motivált, okos, érdekes legyen, és éppolyan szenvedély fűtse a vállalkozás iránt, mint téged. Az első néhány ember meg is felel ennek az elvárásnak. Csakhogy a továbbiakban ők már nem fogják ugyanazt a szintet tartani, amit te – nem azért, mert tehetségtelenek, hanem mert nem pontosan ugyanazok lesznek az elvárásaik, mint neked.

Az új munkatársak minden generációja tehát valamivel halványabb verziója lesz az előző nemzedéknek. Ahogy növekszik a cég, egyre többször elfog a kísértés, hogy egy ismerőst, esetleg egy ügyfél gyerekét alkalmazd, mert segíteni akarsz neki, vagy ápolni kívánod a kapcsolatotokat. Az

ilyesmi szinte mindig a minőség rovására megy. Az eredmény: míg kis cégként ritka tehetségeket alkalmazol, a nagyra nőtt vállalatodhoz közepes emberek kerülnek.

Az első idők: kiválóságok alkalmazása – csigalassúsággal

2006 előtt a Google-nál az égvilágon mindent megpróbáltunk, hogy kitűnő szakembereket toborozzunk. Próbálkoztunk olyan hagyományos módokon, mint a hirdetés, például a Monster.comon. Voltak is eredmények, de nem elég jók. Minden felvettre több 10 ezer elutasított jutott.[21] Hosszú-hosszú órákat töltöttünk ennek a jelentkezőáradatnak az átrostálásával.

Mint mindenki, az ajánlásokat is vizsgáltuk; de még valamit bevezettünk: olyan követőrendszert alakítottunk ki, amellyel a pályázók életrajzát össze tudtuk vetni a már Google-nál dolgozók életrajzaival. Ha volt közöttük átfedés – mondjuk valahol ugyanarra az évfolyamra jártak, vagy ugyanakkor dolgoztak a Microsoftnál, mint valamelyik munkatársunk –, akkor a googler kapott egy automatikus e-mailt, amelyben megkérdeztük, ismeri-e az illetőt, illetve mi róla a véleménye. Úgy gondoltuk, hogy míg a formális ajánlások mindig lelkendezőek, ezek az indirekt „ajánlólevelek” majd őszintébbek lesznek. És hogy ezzel a módszerrel kiszűrhetők például azok, aki „felfelé nyalnak, lefelé taposnak”.[22]

Mindezeket az információkat – és még ennél is többet – egy jelöltenként 50 oldalas „felvételi csomagba” gyűjtöttük, amelyet egy értékelőbizottságnak kellett átnéznie. Több értékelőbizottság működött; mindegyikük olyanokból állt, akik tisztában voltak a betöltendő munkakör jellegével, de nem álltak vele közvetlen kapcsolatban. Az online értékesítési munkakörökre jelentkezők bizottságaiban például értékesítési szakemberek voltak, de soha nem olyanok, akik a felvételizők majdani vezetői vagy közvetlen munkatársai lesznek. Ezzel is az objektivitást akartuk biztosítani.

Toborzócégekkel is több szerződést kötöttünk. Ezeknek azonban nem volt könnyű megérteni, hogy pontosan mire van szükségünk, minthogy inkább „intelligens mindeneseket” kerestünk, mint szakembereket. A toborzócégek elképedtek rajta, hogy inkább olyasvalakiket alkalmaznánk, akik eszesek és érdeklődők, mint olyasvalakiket, akik értik a dolgukat. Zavaruk azután csalódottságba ment át, amikor azt is kikötöttük, hogy csak a sikeresen felvettekért fizetünk, nem pedig átalányt, ahogy a legtöbb ügyfelük. És ez nem minden. Tucatnyi interjút követeltünk meg, a jelentkezők több mint 99%-át elutasítottuk, és rendszeresen alacsonyabb fizetést ígértünk a jelölteknek, mint a korábbi keresetük.

Őrültségektől sem riadtunk vissza. 2004-ben a massachusettsi Cambridge-ben és a kaliforniai 101-es főút mellé óriásplakátokat helyeztünk ki. Rejtélyes üzenet volt rajtuk, amelytől reméltük, hogy egy megfelelően kíváncsi és ambiciózus, számítástechnikához értő ember meg tudja fejteni. Így festett a plakát:

Az óriásplakát a rejtvénnyel.[77]

A rejtvény helyes megoldása[23] egy weboldalra vezetett, ahol egy második rejtvény várt:

> Gratulálunk! Eljutottál a 2. szintre. Menj most a **Linux.org** oldalra, és jelentkezz be mint *Bobsyouruncle,* jelszónak pedig írd be az alábbi egyenlet megoldását.
>
> f(1)=7182818284
> f(2)=8182845904
> f(3)=8747135266
> f(4)=7427466391
> f(5)=————————

A második rejtvény. © Google, Inc.

Ha valaki a második rejtvényt is megfejtette, a következőt látta:[24]

Gratulálunk!

Szép munka. Eljutottál a Google laborjába, és örülünk, hogy itt vagy.

Az egyik dolog, amit a Google építése közben megtanultunk, hogy könnyebb megtalálni, amit keresel úgy, ha az talál meg téged. Most a világ legjobb mérnökeit keressük, és íme, itt vagy.

Képzelheted, mennyi életrajzot kapunk naponta, úgyhogy kitaláltuk ezt a kis feladatot, hogy a zavaró jeleket kiszűrjük. Elnézést, hogy ennyi idődet igénybe vettük, csak hogy megkérjünk rá, vedd fontolóra, hogy nekünk dolgozz. Reméljük, ha vetsz egy pillantást azokra az érdekes projektekre, amelyeket jelenleg fejlesztünk, úgy fogod érezni, megérte a fáradságot. A törekvéseinket a lenti linken ismerheted meg, de mielőtt még elmerülnél a gépi tanulásban, a genetikus algoritmusban, kérünk, küldd el az alábbi címre az életrajzodat: problem-solving@google.com

Rengeteg mérnöki kihívással birkózunk, amelyek nem biztos, hogy megoldhatók. Ha mégis, az megváltoztatja a dolgokat. Ha mégsem, nos, legalább jól szórakoztunk. A varázslatos, nagyszerű elméd segíthetne minket abban, hogy erre rájöjjünk.

Információk a jelenlegi projektekről:

- Miért kéne a Google-nál dolgoznod?
- Olyan érdekes munkát keresel, ami millióknak számít?
- http://labs.google.com

©2004 Google

A mindkét rejtvény megfejtéséért járó jutalom. © Google, Inc.

Hogy mi lett az eredmény? Pontosan zéró embert vettünk fel.[25] A plakát sokat szerepelt a sajtóban, de felesleges energiabefektetésnek bizonyult: az új felvételes csapatnak életrajzok és érdeklődő levelek özönén kellett átrágnia magát. A legtöbb ember nem jutott túl mindkét rejtvényen. A mindkét rejtvényt megoldók interjúin pedig az derült ki, hogy aki efféle egyéni versenyeken jól teljesít, egyáltalán nem biztos, hogy csapatjátékosként is beválik. Emellett: akik az efféle versenyeket megnyerik, ragyogó koponyák ugyan, de ez gyakran csak egy szűk területen igaz. Megszokták, hogy olyan problémákat kell megoldaniuk, amelyeknek véges és világos megoldásuk van, ám a valódi kihívások világában kevésbé

járatosak. Ez pedig akadály a Google-nál, ahol olyanokat keresünk, akik nemcsak a mai feladatokat képesek megoldani, de a holnap egyelőre ismeretlen problémáira is találnak megoldást.

Az új munkatársak felvételi folyamatában minden pályázót sok-sok oldaláról megismertünk, hisz tudtuk, hogy egy-egy szemszögből torzított lehet a kép, ám az egybegyűjtött szempontok közül néhány irrelevánsnak bizonyult. Minden jelöltnek megismertük a SAT-vizsgaeredményét[26], egyetemi-főiskolai eredményeit és bizonyítványait (ahol voltak ilyenek). A saját interjúmon nem akartam elhinni, hogy a Google azt akarja, hívjam fel az intézményt, ahová jártam, és kérjem ki a 13 évvel korábbi indexkivonatomat. Az ilyen kérés még vadabbnak tűnt azok szemében, akik 20 vagy 30 éve végeztek.[27]

Úgy gondoltuk, ha bekérjük a tanulmányi eredményeket, azzal egy lépéssel közelebb kerülünk a „jobb koponyák" kiválasztásához. Ily módon azt az elkeserítően nagyszámú jelentkezőt is sikerült kiszűrni, aki hazudott a számszerű eredményeiről. 2010-ben azonban az elemzéseinkből kiviláglott, hogy az egy, esetleg két évnél korábbi tanulmányi teljesítmény a munkahelyi teljesítményre nézve semmit nem jelez előre, úgyhogy a nemrég végzettek kivételével már nem kértünk tanulmányi adatokat.

A 2000-es évek közepén az interjúztatók tetszésük szerint bármit kérdezhettek a jelentkezőktől, az interjúnak pedig semmiféle szerkezetet nem kellett követnie, azaz gyakran elégtelenül mérték fel a helyzetet. Az interjúk közötti egyeztetés hiánya azt eredményezte, hogy valamely szempontra gyakran elfelejtettünk rákérdezni, így a jelentkezőknek sokszor újabb interjúkra is vissza kellett jönniük.

Sok jelentkező ezt rettenetes élményként élte meg. A korabeli sajtó tele volt a Google-nál állásra jelentkezők rémtörténeteivel. „Mint valami eldobható tárgyat, úgy kezelnek";[78] „Sajnálattal tudatom, hogy a cégről, illetve arrogáns, durva felvételi módszereikről terjengő beszámolók… NEM túlzóak."[79]

Elképzelhető, hogy a gépezet csigalassúsággal működött. 6 hónapig, sőt ennél is tovább eltarthatott, míg az embert a Google-hoz felvették, egy jelentkezőnek ráadásul 15, esetleg 25 interjún kellett részt vennie, mielőtt megkapta a vágyott állást. Egy googler tíznél több jelentkezőt interjúztatott az egy állásra pályázó több százból vagy ezerből, ami annyit jelent, hogy végül minden felvett új emberre vetítve 10–20 órát töltött interjúztatással és visszajelzések írásával. Szorozzuk ezt meg a 15 vagy 25 interjúval, amelyen minden jelentkezőnek át kellett esnie: minden új munkatárs felvételére 150–500 óra munkaidő esik – és akkor még a toborzók, a felvételi bizottságok, a felső vezetők és az alapítók idejével nem számoltunk.

Visszatekintve azonban úgy fest, hogy amit elvesztettünk a réven, azt megnyertük a vámon. A felvételi mechanizmust konzervatívra terveztük. Alapvetően a „hamis pozitív" esetek elkerülését szolgálta: ki akartuk szűrni azokat, akik az interjúk során jóknak tűntek, de végül rosszul teljesítettek volna. Inkább elszalasztottunk két jól teljesítőt, ha ezzel elkerülhető volt, hogy egy pocsékul teljesítőt felvegyünk. Egy kis cég nem engedheti meg magának azt a luxust, hogy alkalmazzon valakit, akiről kiderül, hogy rosszul dolgozik. A gyengén teljesítők és az elvtelen opportunisták jelenléte az egész csapatot megmérgezi; beilleszteni őket, vagy éppen megszabadulni tőlük egyaránt komoly menedzseri feladatot és időt igényel. A gyorsan növekvő Google-nál túl nagy volt a tét ahhoz, hogy ezt kockáztassuk. Egészen addig nem töltöttük be tehát a helyeket, amíg a megfelelő jelöltet meg nem

találtuk. Ahogy Eric Schmidt egyszer megfogalmazta: „A realitásokhoz hozzátartozik, hogy néha valakitől meg kell szabadulni, de a felvételi módszereinknek épp az a célja, hogy ne akadjon ilyen alkalmazott.”

Ahogy reméltük, a szigorú mércének és a toborzásra-felvételre fordított erőforrásoknak köszönhetően sikerült is figyelemre méltó embereket alkalmaznunk. Az első 100 munkatársunk között sok akad, aki azután vezérigazgató lett (a Yahoonál, az AOL-nál), akik befektetők, jótékonysági intézmények vezetői lettek, és persze akik a Google legfontosabb kezdeményezéseit jegyzik: Susan Wojcicki például hirdetési tevékenységünkért volt felelős, mielőtt a YouTube vezérigazgatója lett.

Igazság szerint 16 évvel később az eredeti 100 Google-alkalmazott körülbelül egyharmada ma is itt dolgozik.[28] A startupoknál ritka, hogy a legkorábban a céghez kerültek ilyen sokáig kitartanak, de még ritkább, hogy egyénileg és szakmailag képesek tovább nőni, ahogyan a cég, mondjuk, 100 fősről több 10 ezer fősre duzzad.

Voltaképpen az egyik oka, hogy annyi figyelmet fordítunk a cég növekedésére, az, hogy az embereink számára elegendő kiváló állás legyen. Larry egyszer így fogalmazott: „Alkalmazottaink számát tekintve közepes cég vagyunk. Több tízezer embert foglalkoztatunk. Vannak szervezetek, amelyeknek milliós létszámuk van. Az vagy százszoros méretkülönbség. Képzeld el, mire volnánk képesek, ha százszor ennyi alkalmazottunk volna.” Gyakran mondogatja a googlereknek, hogy a jövőben akár mindegyiküknek lehet akkora cége, mint a mai Google – még mindig a Google részeként.

A felvételi rendszer tehát jól funkcionált ugyan, de messze volt attól, hogy önmásoló tehetséggenerátor legyen. Mire én 2006-ban a céghez kerültem, úgy tűnt, minden második embernek, akivel a Szilícium-völgyben találkoztam, volt valami fájdalmas tapasztalata a Google-féle toborzási-felvételi monstrummal. Egy szoftvermérnök az őt annak idején felvevő googlerek arroganciájára panaszkodott; az ingatlanügynököm öccsét a Google elutasította, majd rá egy hétre a Google egyik toborzója telefonon kereste ugyanannak az állásnak az ügyében; a helyi étkezde felszolgálójának az ismerőse 8 hónapja járt a Google-hoz interjúkra. Még a googlerek is panaszkodtak, hogy milyen hosszú és mennyire önkényes a válogatási folyamat, ha abban valamennyien egyetértettek is, hogy valóban figyelemre méltó embereket sikerül találni.

Világos volt, hogy baj van. Ha minden új ember felvétele 250 alkalmazotti órát vesz igénybe, és mi csak ezer főt akarunk felvenni évente, akkor 25 ezer órát kell erre fordítanunk. Úgy is kifejezhetjük, hogy ezer ember alkalmazásához 125 főnek kellene dolgoznia teljes munkaidőben. 2007 előtt pedig még világos szempontjaink sem voltak a felvételhez. Annyi volt a feladatunk, hogy minél több koponyát szerződtessünk, úgyhogy százszámra vetettük be a toborzókat, miközben egyre többet áldoztunk fel a googlerek idejéből. Az új munkatársak alkalmazásának a folyamata egyszerűen túl sok erőforrást igényelt, túl sok időt vett igénybe, és túlságosan terhes volt a jelentkezőknek.

Óriási szénakazalban keressük a tűt: 7 milliárd ember között kell megtalálnunk a legjobb jelölteket

A kezdetekben, de még sok éven át a jelöltek legbiztosabb forrása a meglévő munkatársainktól érkező ajánlások voltak. Egy időben a felvetteknek több mint a fele így került a céghez. 2009-ben azután azt láttuk, hogy az alkalmazottaink csökkenő mértékben ajánlanak új embereket. Minthogy az első 10 évben az ajánlások jelentették az első számú forrást, ez meglehetősen aggasztó volt.

A legkönnyebb és legnyilvánvalóbb válasz az volt, hogy megnöveljük a sikeres ajánlásokért járó prémiumot. Úgy okoskodtunk, ha az átlag googler a kétezer dolláros prémium lehetőségéért hét darab ajánlásra hajlandó, még több pénzért bizonyosan több nevet fog javasolni. Megemeltük a bónuszt négyezer dollárra.

Meg sem moccant az ajánlások száma.

Kiderült, hogy a bónusz senkit sem motivál komoly mértékben. Mikor rákérdeztem, hogy az emberek miért ajánlják az ismerőseiket és a kollégáikat a Google-hoz, a válaszaik egészen elképesztettek:

> „Tréfál? Ez a lehető legjobb hely! Persze hogy szeretném, ha az ismerőseim is itt dolgoznának."
> „Olyan klasszak itt az emberek. Tudok valakit, aki azonnal be is illeszkedne."
> „Itt valami tényleg nagy dolognak lehetek a részese. Hányan mondhatják ezt el?"

Először az jutott eszembe: ezek vajon mit szednek? Aztán ahogy egyre több emberrel beszéltem, és tanulmányoztam a feljegyzéseinket, láttam, hogy ez bizony nem véletlen: az embereknek egyszerűen élményt jelent a munkájuk, és másokkal is szeretnének osztozni ebben. Az ajánlásért járó prémiumot nem is igen említették.

A prémium külső motiváló tényező, vagyis a motiváció kívülről érkezik. Ilyenek még: a közösség elismerése, a fizetésemelés, az előléptetés, díjak, jutalomutak. Ezek szemben állnak a belső motiváló tényezőkkel: ha például úgy érzed, hogy vissza kell adnod valamit, mert azt gondolod, tartozol vele a családodnak vagy a közösségednek; a kíváncsiságod kielégítése; egy feladat sikeres teljesítése felett érzett öröm vagy büszkeség.

Az derült ki tehát, hogy a googlerek belső késztetésből ajánlottak embereket munkatársnak. 10 ezer dollárt is ígérhettünk volna minden sikerrel végződő ajánlásért, alighanem az sem számított volna.

Csakhogy valami nem stimmelt. Ha az emberektől belsőleg motiváltan érkeztek az ajánlások, miért lassult le az ütemük? Már nem olyan élvezet a Google-nál dolgozni? Hűtlenné váltunk a missziónkhoz?

Nem. Csak éppen rettentően rosszul használtuk fel az ajánlásokat. Noha az ajánlások nyomán több új munkatársat tudtunk felvenni, mint bármely más forrásból, azaz az egy ajánlat nyomán felmerülő jelölt nagyobb valószínűséggel hozzánk került, mint egy website-ról vagy toborzócégtől kapott jelölt, az ajánlottaknak még mindig sokkal kevesebb mint 5%-át alkalmaztuk. Ez bizony csalódást okozott a googlereknek: miért javasoljak jobbnál jobb embereket, ha végül 20-ból egyet veszünk fel? Sőt: miközben a jelentkezőket egyik interjúval a másik után gyötörték, az ajánlók még

csak képben sem voltak a beajánlott ismerőseiket illetően.

Hogy ez megoldódjon, drasztikusan lecsökkentettük az egy jelentkezőre eső interjúk számát. Az ajánlások nyomán felmerülő jelentkezők „protekciós elbírálásban” részesültek – persze csak annyiban, hogy 48 órán belül választ kaptak, ajánlóikat pedig hetente informáltuk a jelöltjeik státuszáról. A googlerek is, ajánlóik is elégedettek voltak a folyamattal – az ajánlások száma viszont nem változott. Még mindig nem sikerült megoldani a rejtélyt, hogy eleve miért érkezett kevesebb ajánlás.

Hopplá… a Google alkalmazottai nem ismernek mindenkit a világon

Azzal, hogy túlzottan az ajánlásokra hagyatkoztunk, egyszerűen kezdtük kimeríteni a googlerek kapcsolati hálóit. Megoldásként „segített emlékezet” gyakorlatokat vezettünk be. A „segített emlékezet” (aided recall) olyan marketingtechnika, amely során a résztvevőknek egy hirdetést mutatnak vagy egy terméknevet mondanak nekik, és annyit kérdeznek tőlük, emlékeznek-e rá, hogy korábban találkoztak-e vele. Megkérdezik például, láttál-e az elmúlt hónapban bármilyen mosószerreklámot. Aztán azt kérdezik, láttál-e Tide-ot hirdető reklámot. Egy kis rásegítés mindig jót tesz az ember emlékezetének.

Az ajánlásokhoz pedig így kerül a „segített emlékezet”: néhány ember „elöl van” a memóriánkban, csakhogy egyrészt, ha ajánlani kell valakit, ismerőseink teljes listáján rendszerint nem megyünk végig (bár az egyik googler az anyját ajánlotta be, akit fel is vettünk), másrészt nem rendelkezünk pontos információval a betöltendő állásokról. Több mint egyharmaddal sikerült növelni az ajánlások számát azzal, hogy kicsit „megsegítettük” az emberek memóriáját – ahogy a marketingesek szokták. A googlereket konkrét állásokról kérdeztük: „Ki a legjobb pénzügyi munkatárs, akivel együtt dolgozott?” „Ki a legjobb programozó a Ruby programnyelvben?” Húszas-harmincas csoportokba összehívtuk a googlereket, és ötleteltünk. Megkértük őket, hogy módszeresen menjenek végig az összes Google+ és Facebook- és LinkedIn-ismerősükön, a szintén jelen lévő toborzók pedig máris elindulhattak a felmerült javaslatok nyomán. Azzal, hogy a túl általános kérdések helyett („Nem ismer valakit, akit alkalmazhatnánk?”) sok kisebb, kezelhetőbb kérdést tettünk fel („Nem ismer valakit New Yorkban, aki jó értékesítési munkatárs lenne?”), több használható ajánlást kaptunk.

Csakhogy mindez nem volt elég ahhoz, hogy csillapítsuk a növekvő étvágyunkat. Még az akkori átlagtempó tízszerese mellett is több mint évi 300 ezer ajánlásra lett volna szükségünk, hogy igényeink szerint tudjunk növekedni, márpedig a legjobb évben is 100 ezernél kevesebb érkezett.

Menet közben rábukkantunk valami meglepőre is: a legjobbak éppenséggel nem keresnek munkát. A kiválóan teljesítők elégedettek – és munkájukért megfelelő ellenszolgáltatásban is részesülnek, ott, ahol vannak. Senkinek nem is jutott eszébe, hogy ajánlja őket: minek javasolnál

olyasvalakit, aki a jelenlegi munkájával tökéletesen boldog? Maguktól pedig az illetők nyilvánvalóan nem keresnek állást.

Újjáalakítottuk tehát a felvételért felelős csapatot, amely korábban arra koncentrált, hogy szűrje a beérkező jelentkezőket, válogassa ki a megfelelő életrajzokat és szervezze meg az összes interjút. Mostantól az volt a feladata, hogy házon belüli toborzócégként működjön, amelynek az a dolga, hogy az egész világról összegyűjtse és kövesse a tehetségeket. Saját fejlesztésű termékünk, a gHire nevű adatbázis segítségével, amelynek egy sor különféle eszköze lehetővé teszi, hogy megvizsgáljuk és kövessük a szóba jöhető jelölteket, sok száz kitűnő toborzónk meg tudja találni és éveken át követi az arra érdemeseket.

Ennek eredményeképpen most már az új felvettek több mint felét minden évben házi toborzócégünk kutatja fel: ráadásul sokkal kisebb költséggel, mint ha külső cégekkel szerződnénk ugyanerre; mélyebben belelátunk a piacba, a jelölteknek pedig barátságosabb, intimebb élményt tudunk biztosítani.

A technika pedig évről évre egyre könnyebbé teszi, hogy nagyszerű embereket találjunk. Hála (természetesen) a Google-keresőnek, meg az olyan site-oknak, mint a LinkedIn, meglehetősen egyszerű más cégeknél is felkutatni, akire szükségünk van. Gyakorlatilag az egyes cégeknél, illetve területeken dolgozó minden embert azonosítani lehet, hogy aztán eldöntsük, kit kívánunk alkalmazni. Ennek a gyakorlatnak a „Megismerhető világ” (Knowable Universe) nevet adtuk: az állásfajták, a cégek és a jelöltek profiljának teljes univerzumából minden egyes ember szisztematikusan kikereshető.

A Cornell Universityn végzettek listája kell? Ha 2013 közepe táján ez ember begépelte a LinkedInbe, hogy „Cornell”, nem egész egy másodperc alatt 216 173 találatot kapott. Ha pedig a toborzó team valamelyik tagja a Cornellre járt, a teljes öregdiák-adatbázishoz hozzáférhetett. Legyen szó akár egy intézményről, egy cégről, vagy valakiről, aki egy bizonyos professzionális vagy személyes háttérrel rendelkezik, gyerekjáték potenciális jelöltek százas vagy ezres listáját generálni.

Még a korábban az internetre feltett, de aztán letörölt anyagok is megtalálhatók. A Wayback Machine, az internet archívum szolgáltatása, amely több mint 240 millió weboldalról készít rendszeresen „biztonsági” másolatokat, 1996-ig visszamenő, kereshető adatbázist kínál. A Wayback Machine-t csak olyankor használjuk, ha úgy gondoljuk, ezzel is segítünk a jelöltnek. Volt például egy jelentkezőnk, aki 2008-ban elindított egy website-ot (kitűnő!), amely azóta el is kelt (kiváló!), ám a site jelenlegi formájában olyan nőgyűlölő hangnemet ütött meg, hogy az még a mi meglehetősen tág szólásszabadság-értelmezésünkbe sem fért bele. Arra készültünk, hogy elutasítjuk az illetőt; de mivel tapasztalatom szerint azok, akik idáig eljutottak nálunk, valamennyien értékes emberek, javasoltam, hogy nézzük meg a site korábbi verzióit. Azt láttuk, hogy az illető eredeti oldala inkább amolyan egyetemilap-féle volt – sporttal, filmes cikkekkel, hírességekkel; az oldal tartalma csak azután változott meg, hogy a cégét megvásárolták, ő pedig már nem dolgozott náluk. Fel is vettük.

Számos kiemelkedően jó cég működik, amelyekről – ezekkel a technikákkal – szinte a teljes alkalmazotti létszám listáját elkészítettük, és (persze tökéletlen módszerekkel) megvizsgáltuk, kik lehetnének alkalmasak a munkára a Google-nál. Nyilvánvaló, hogy egy ilyen keresés első számú célpontjai a hasonló nagy technológiai cégek. Bizonyos vagyok benne, hogy nekik is vannak a mi

alkalmazottainkról hasonló listáik (vagy ha eddig nem voltak, nem kétséges, hogy most majd lesznek). Amint egy-egy lista elkészül, részenként átvizsgáljuk olyan googlerekkel, akik szakértői az adott területnek, és esetleg ismerik az illetőket. Szúrópróbaszerűen online megnézzük, nem akad-e egyéb, amivel még könnyebben ki tudnánk keresni azokat, akik a Google-nál a legsikeresebbek lehetnek. Azután megpróbálunk kapcsolatokat kiépíteni: ez jelenthet e-mailt, telefonhívást, esetleg személyes találkozókat konferenciákon. A kapcsolatot jellemzően a toborzók kezdeményezik, néha azonban egyik mérnökünk vagy vezetőnk a legjobb kapcsolattartó. Ha ma nem kínálkozik lehetőség, még mindig elképzelhető, hogy a jelöltnek egy év múlva lesz egy rossz napja, amikor eszébe villan, milyen nagyszerűen elbeszélgetett a Google toborzójával. Jeff Hubernek, aki hosszú időn át első technológiai elnökhelyettes volt a Hirdetések és applikációknál (Ads and Apps) – ami most a Google[x] része, ahol Jeff a Google következő nagyszabású terveit dolgozza ki –, személyesen 25-nél is több vezető mérnököt sikerült toboroznia; egyiküket 10 éven keresztül, három cégen át követte, mire meggyőzte, hogy jöjjön a Google-hoz.

Ha ma munkatársjelölteket keresünk, a Google Careers weboldal az egyik legjobb forrásunk – de továbbra is dolgozunk rajta, hogy még jobb legyen. A céges munkahely-site-ok rémesen rosszak. Nehezen lehet rajtuk keresni; tele vannak általános jellegű munkaköri leírásokkal, amelyekből semmi sem derül ki arra nézve, hogy mivel is jár az adott munka, hogy milyen csapatban kell majd dolgozni, ráadásul ezektől nem is kapunk visszajelzést, hogy jók lennének-e a munkakörbe. Erre 2012-től keressük a megoldást. A jelöltek ma már például nemcsak életrajzot adhatnak be, de egyéni alkalmassági profilt is készíthetnek. A Google+ „körök” segítségével (ezt a csoportot az ember választja ki, a csoportnak pedig csak ahhoz van hozzáférése, amit meg kívánunk osztani… nincs többé olyan, hogy a haver vad legénybúcsújának képeit a főnök is látja) megoszthatják az alkalmassági profilt a teljes Google-lal, a többi alkalmazottal, avagy tetszés szerint bármely csoporttal, illetve szervezettel. Kapcsolatba léphetnek jelenlegi googlerekkel, hogy megtudják tőlük, milyen is itt dolgozni. A pályázó engedélyével azt is megtehetjük, hogy kapcsolatban maradunk olyanokkal, akiknek ma esetleg nincs szükségünk a tudására, de a jövőben szükségünk lehet rájuk.

Nem alkalmazunk sok toborzócéget, és nem azért, mert rosszak (a legjobb barátaim között is sokan toborzócégnél dolgoznak… de tényleg). Miután sajátos és szigorú felvételi mércénk és módszerünk van, valamint saját toborzókapacitással is rendelkezünk, kevés szituáció akad, amelyben egy toborzócéggel ki vagyunk segítve. Ezekben az esetekben viszont felbecsülhetetlenek: azokban az országokban például, ahol a jelenlétünk elhanyagolható, és egyszerűen nem ismerjük eléggé a helyi tehetségeket. A koreai irodánkban több mint százan dolgoznak, vagyis messze le vagyunk maradva a Naver, a helyi internetes portál és kereső mögött (de dolgozunk a lemaradás lefaragásán!). A legtöbb ember a nemzeti *chaebol*oknál, ezeknél a családivállalat-konglomerátumoknál dolgozik, a Google kezdő cégnek számít ebben az országban. A vezető pozíciókba ilyenkor kifejezetten értékes egy ismert és megbízható toborzópartner ajánlása.

Akadnak ráadásul erősen bizalmas természetű keresések, amelyeknél igencsak jól jön egy toborzócég profizmusa: olyan jelentkezőt kell elérni, aki már azzal is az állását kockáztatná, ha kiderülne, hogy egyáltalán megfordult a fejében másik céghez pártolni. Néhány céggel kivált hasznos volt az elmúlt években a kooperáció; úgy találtuk azonban, hogy még a cégnél is fontosabb a velünk

együttműködő egyéni munkaerő-keresők színvonala. Másképpen megfogalmazva: a toborzócégeken belül nagyobbak ugyanis az eltérések, mint az egyes toborzócégek között, ezért a megfelelő keresési tanácsadó megválasztása nagyobb súllyal esik a latba, mint magának a cégnek a kiválasztása.

A legtöbb szervezethez hasonlóan az állásjelöltjeink megtalálásához utolsó lehetőségként az álláshirdetőket vesszük igénybe. A munkaadók díj fejében állásokat hirdethetnek itt meg, ami után csak úgy özönlenek a jelentkezők. A népszerűbbek között van a Monster, a CareerBuilder, a Dice és az Indeed. A Google tapasztalatai szerint ezek az álláshirdető site-ok végtelen sok jelentkezőt generálnak, és alig valahány tényleges felvételt eredményeznek. Az a feltételezésünk, hogy mivel a Google ma már meglehetősen ismert, a legjobban motivált álláskeresők egyenesen a *Google Careers*t keresik fel, és közvetlenül ott jelentkeznek. A kevésbé motivált jelentkezők több állásnál, több cégnél is próbálkoznak az álláshirdető site-okon, ahol könnyű a munkaadókat jelentkezésekkel elárasztani. A álláshirdető site-ok nyomán olyan kevés új embert sikerült alkalmaznunk, hogy 2012-től nem is hirdetünk ezeken.

Előfordul, hogy olyan rendkívüli emberekről hallunk, hogy bármi áron meg akarjuk szerezni őket, még ha teljes teameket kell is alkalmaznunk, és új irodát kell nyitnunk a számukra. Mielőtt a hangszórókat és csuklópántokat gyártó Jawbone *humános*[29] elnökhelyettese volt, Randy Knaflic a Google felvételekért felelős csapatában vitt vezető szerepet: technológiai állásainkkal kapcsolatos hatásköre Európa egészére, a Közel-Keletre és Afrikára terjedt ki. Dániában ő irányította a felvételeket annál az aarhusi csapatunknál, amely forradalmasította a webböngészők sebességét. „Tudtuk, hogy van Aarhusban ez a kis csapat kiváló mérnök – mesélte nekem Randy. – Az előző cégüket eladták, és azon gondolkodtak, mihez kezdjenek. Már a Microsoft is felfigyelt rájuk, és kifejezetten kerülgette őket. Fel akarták venni mindegyiküket, csakhogy Redmondba kellett volna költözniük. Erre semmiképp nem voltak hajlandók. Ekkor lecsaptunk rájuk, és erőteljesen győzködni kezdtük őket: dolgozzanak továbbra is Aarhusból, alakítsák ki az új Google-irodát, alkossanak valami nagyot. Az egész csapatot alkalmaztuk: ők alkották meg a JavaScript motort a Chrome-hoz.”

Az elmúlt évekre visszatekintve: a Google-nak szerencséje volt, hogy olyanok az alapítói, akik az első naptól fogva törődnek a toborzás minőségével. De a minőségre koncentrálni nem volt elegendő. Sokkal, de sokkal szélesebb és változatosabb körből kellett merítenünk. És gyorsabban kellett dolgoznunk.

A toborzó- és válogatógépezet kiépítéséhez első lépésként arra volt szükség, hogy valamennyi alkalmazottból toborzó legyen: ezt az ajánlások rendszerével el is értük. Csakhogy valamivel ellensúlyozni kellett az ismerőseink iránti részrehajlást, amelytől egyikünk sem mentes: a döntéseket objektív módon kellett valakinek meghoznia. Ahogy a szervezet növekszik, második lépésként a legszélesebb kapcsolati hálóval rendelkező munkatársaidat meg kell bíznod, hogy még több időt fordítsanak a toborzásra és az új munkaerő felvételére. Többeknél ez teljes állássá nőheti ki magát.

Végül pedig: hajlandó legyél kísérletezni. Hogy az óriásplakát nem hatásos, abból derült ki, hogy kipróbáltuk. Aarhusi tapasztalataink azt is megmutatták, hogy néha több értelme lehet egy csapatot saját feltételeik szerint alkalmazni, mint a saját feltételeink szerint.

De ha már tudod, hol találj új embereket, honnan tudható, hogy kit is érdemes alkalmazni, és kiről lehet nyugodtan lemondani? A következő fejezetben elmagyarázom, miért olyan nehéz ebben

igazán jó döntést hozni. Látni fogjuk, hogy százévnyi tudomány és néhány jó megérzés nyomán hogyan alakult ki a Google egyedi rendszere.

A KIVÉTELES TEHETSÉGEK MEGTALÁLÁSA

□ Szerezd meg a legjobb ajánlásokat már azzal, hogy a lehető legpontosabban megjelölöd, mit vársz el!
□ A toborzás mindenki munkája legyen a cégnél!
□ Őrültségektől se riadj vissza, ha azzal a legjobbak figyelmét felkeltheted!

5. FEJEZET
Ne hallgass a megérzéseidre!

Miért nem engedik az ösztöneid, hogy jó interjúkészítő legyél – és mit tehetsz, hogy ezen felülkerekedj?

„Első benyomást csak egyszer tehetsz” – figyelmeztetett a Head & Shoulders samponreklám az 1980-as években. Sajnos épp azt fogalmazza meg, ahogy a legtöbb interjú zajlik. Köteteket írtak arról, hogy valójában az interjú „első öt perce” számít: hogy az interjúztatók eközben már felmérik a jelöltet, az interjú hátralévő részét pedig azzal töltik, hogy megerősítik a kialakult véleményüket.[80] Ha az illető szimpatikus, akkor okot keresnek rá, hogy még inkább annak találják. Ha nem tetszik a kézfogása, ha esetlenre sikerült a bemutatkozás, az interjúnak gyakorlatilag vége is van, mivel a hátralévő időben csak arra keresnek indokokat, hogy elutasítsák. A viselkedés tényleges megfigyelésének idejét, amelyre alapozva a nagy döntéseket hozzák, „vékony szeletnek”, avagy „keskeny tapasztalati ablaknak” nevezik.

Tricia Prickett és Neha Gada-Jain, két pszichológia szakos hallgató a Toledói Egyetemen, az oktatójukkal, Frank Bernierivel együtt írt 2000-es tanulmányában arról számol be, hogy az interjúk első tíz másodpercében megszületett ítéletek alapján megjósolható az interjú kimenetele.[81] Valódi interjúkat vettek videóra, majd a résztvevőkkel rövid klipeket nézettek meg:

> Minden interjúból „vékony szeleteket” választottak ki – amelyek például azzal kezdődtek, hogy a jelölt bekopog, és tíz másodperccel azt követően végződtek, hogy az illető helyet foglal; ezeket a klipeket semleges megfigyelőknek mutatták meg. A megfigyelőknek az alábbiak szerint kellett értékelniük a jelölteket: alkalmazhatóság, ambíció, megbízhatóság, önbizalom, idegesség, melegség, udvariasság, szimpatikusság, kifejezőkészség. A 11

> változóból 9 esetében a „vékony szeletek” alapján hozott ítéletek jelentősen egybeestek a tényleges interjúk végső értékeléseivel. A kézfogás és a rövid bemutatkozás alapján kapott azonnali benyomások tehát megbízhatóan megjósolják a strukturált állásinterjú eredményét.

A baj ugye az, hogy ezek az első tíz másodpercen alapuló előrejelzések használhatatlanok.

Jól megmutatkozik ez abban, hogy az interjú javarészt azzal telik, hogy megpróbáljuk megerősíteni, amit valakiről gondolunk, ahelyett, hogy valóban értékelnénk az illetőt. A pszichológiában ezt megerősítési torzításnak nevezik (a tendencia, hogy az információt úgy keressük, értelmezzük és rangsoroljuk fontosság szerint, hogy azzal a vélekedéseinket, illetve a feltételezéseinket erősítsük meg).[82] A legcsekélyebb interakció megfigyelése alapján, meglévő előítéleteink és vélekedéseink befolyása alatt elsietett ítéleteket hozunk. Majd anélkül, hogy észrevennénk, váltunk, innen kezdve pedig nem a jelöltet próbáljuk értékelni, hanem bizonyítékokra vadászunk, amelyek kezdeti benyomásainkat alátámasztják.[30] Malcolm Gladwell a University of Michigan pszichológusával, Richard Nisbettel beszélt erről az akaratlan önbecsapásról:

> Az illúzió alapját az képezi, hogy valamiért biztosak vagyunk benne, belelátunk a másik emberbe, kiismerjük a természetét… Mikor interjúkészítés közben egy órát töltünk valakivel, nem úgy képzeljük el, mintha mintát vennénk az illető viselkedéséről, kivált nem úgy, hogy torzított mintát – pedig épp erről van szó. Azt hisszük, hogy valamiféle hologramot, apró és elmosódott képet látunk, ám mégiscsak a teljes embert.[83]

A legtöbb interjú tehát időpocsékolás, mivel a rendelkezésre álló idő 99,4%-ában az interjúztató az első tíz másodpercben kialakult benyomásait próbálja alátámasztani, akármilyenek legyenek is azok. „Meséljen valamit magáról!” „Mi a legnagyobb hibája?” „Mi a legnagyobb erénye?” Semmi értelme.

Ugyanígy semmi értelmük a sok cégnél használatos szituációs interjúknak, illetve „fejtörőknek”. Olyan problémákat kell ezek során megoldani, mint a következők: „Ügyfele, egy papírgyártó cég, második üzemegységének nyitását fontolgatja. Jól teszi, ha így dönt?” „Becsülje meg, körülbelül hány benzinkút van Manhattanben!” Esetleg a legbosszantóbbak: „Becsülje meg, hány golflabda fér el egy Boeing 747-esben!”, illetve: „Ha ötcentes méretűre zsugorítanám, és egy turmixgépbe tenném, hogy menekülne ki?”

Az efféle kérdések a legjobb esetben is csak egy szűk területre korlátozódó képességet mérnek, amelyet gyakorlással készséggé lehet fejleszteni – a jelentkezők érdemi értékelésére tehát alkalmatlanok. Még rosszabb esetben valami olyan triviális információt, illetve meglátást igényelnek, amit a jelentkezőnek nem adnak meg, így azután nemigen szolgálnak más célt, mint hogy az interjúztató saját bölcsességének tudatában elégedetten hátradőlhessen. Tehát alig alkalmasak rá, hogy megjósolják, egy adott jelölt a munkakörében mennyire teljesít majd jól.[84] Ez egyrészt azért van, mert a feladat irreleváns (hányszor kell megbecsülnöd valahol a benzinkutak számát?), másrészt mert nincs összefüggés a (jövendő teljesítményt valóban jól megjósoló) „folyékony”, avagy „hajlékony”

intelligencia[31] és az efféle fejtörők között, harmadrészt pedig, mert nem lehet megkülönböztetni, hogy valaki ténylegesen eszes-e, vagy egyszerűen csak nagy gyakorlatra tett szert a hasonló feladatokban.

Elárulok azért valamit: bizonyos vagyok benne, hogy az efféle interjúkérdések közül néhányat eddig is használtunk, és továbbra is fogunk a Google-nál. Én kérek elnézést. Mindent megteszünk, hogy ez a legkevesebbszer forduljon elő, minthogy mindenkinek csak az idejét rabolja. Amikor a felső vezetés – magamat is beleértve – hetente áttekinti a jelentkezőket, az ezekre a kérdésekre adott válaszokat figyelmen kívül hagyjuk. Miként óriásplakátjainknál láttuk, az értékelés bizonyos módszerei egyszerűen nem válnak be. A turmixgépből szabadulás problémájára a *Gyakornokok* című 2013-as filmben – amelyben két tragikusan tehetségtelen karóraügynök szeretne a Google-nál gyakornoki állást – szerencsére választ kapunk, úgyhogy egy állásinterjún ezt legalább már nem lehet megkérdezni.[32]

Egy évszázadnyi kutatás megadja a megoldást

1998-ban Frank Schmidt és John Hunter elkészítették a metaanalízisét 85 évnyi kutatásnak, amelynek a célja az volt, hogy kiderítse, az értékelés mennyire képes előre jelezni a teljesítményt.[85] 19 különböző értékelési technikát vizsgáltak meg, és úgy találták, hogy a tipikus strukturálatlan állásinterjúk meglehetősen gyengén jósolják meg, hogy mennyire jól teljesít valaki, miután a szóban forgó állást megkapta. A strukturálatlan állásinterjúk r^2-je: 0,14, ami annyit jelent, hogy az alkalmazotti teljesítménynek csak 14%-át magyarázza meg.[33] Ez valamivel jobb, mint a referenciák alapján nyert érték (ami a teljesítmény 7%-át magyarázza), jobb, mint az évben kifejezett tapasztalat (ez 3%-ot magyaráz), és jóval használhatóbb a grafológiánál (0,04%-kal), amely eléggé megdöbbentő, hogy még egyáltalán használatos. Esetleg ha a kórházakban az orvosok kézírásának olvashatóságát vizsgálnák…

A várható teljesítmény legjobb előrejelzője (29%-kal) az a mintafeladat, amivel szimulálni lehet azokat a tényleges feladatokat, amelyekkel a jelentkező a megpályázott munkakörben is találkozik majd – ezek alapján kiértékelhető, hogyan fog teljesíteni. De ez sem jelez előre tökéletesen, hiszen a tényleges teljesítmény egyéb képességeken is múlik – mennyire tud a jelölt másokkal együttműködni, mennyire tud alkalmazkodni a bizonytalan helyzetekhez, mennyire tanulékony. Ráadásul sok munka nem osztható fel takaros egységekre, amelyeket kényelmesen ki lehet osztani feladatként. Ha valaki, mondjuk, egy call centerben végzendő munkára, vagy valamilyen feladatorientált munkakörre pályázik, annak lehet és érdemes is ilyen szimulációs feladatot adni, ám a legtöbb munkakör napi gyakorlatában túl sok a változó ahhoz, hogy a munkát reprezentatív módon modellező feladatot lehessen készíteni.

A Google-nál a műszaki munkakörökbe jelentkezők – akár szoftveres, akár termékmenedzseri állásra pályáznak – valamennyien átesnek hasonló szimulációs teszten, amely során valamilyen mérnöki feladatot kell megoldaniuk. Urs Hölzle szerint „Valódi képességeket tesztelünk az interjúkon. Mint például: írd meg ehhez és ehhez a kódot! Magyarázd el, ez itt hogyan működik! Nem az történik, hogy megnézzük a jelölt életrajzát…, hanem meggyőződünk róla, mit tud.” Eric Veach hozzáteszi: „Az állásinterjúkon különféle területeken dolgozó mérnökök adatorientált kérdéseket tesznek fel. Nem

úgy, hogy »Mondja el, ilyen vagy olyan helyzetben hogyan járt el!«, hanem úgy, hogy »Írjon nekem erre egy algoritmust!«”.

A majdani teljesítmény második legjobb előrejelzői (26%) az általános kognitív képességeket mérő tesztek. A szituációs interjúkkal, illetve „fejtörőkkel” szemben ezek valódi tesztek, előre meghatározott helyes és helytelen válaszokkal, ahhoz hasonlóan, ahogyan egy IQ-teszt is kinéz. Túl ezen iránymutatók, mert az általános kognitív képességekhez a tanulás képessége is hozzátartozik, márpedig a puszta intelligencia és a tanulási képesség kombinációja a legtöbb munkakörben eredményességet garantál. Ezekkel a sztenderdizált tesztekkel azonban az a gond, hogy (legalábbis az Egyesült Államokban) a nem fehér, nem férfi jelentkezőkkel szemben diszkriminatívak. A női és a nem fehér vizsgázóknál a SAT-vizsgák rendszeresen rosszabb teljesítményt jósolnak, mint amilyen eredményt az illetők majd a felsőoktatásban ténylegesen elérnek. Phyllis Rosser 1989-es tanulmánya hasonló képességű és középiskolai teljesítményű lányokat és fiúkat vetett össze, és azt találta, hogy a SAT-teszteken a lányok valamennyien rosszabb eredményeket értek el a fiúknál.[86] Ennek az okai különfélék: a teszt jellege (a nem feleletválasztós, hanem rövid válaszokat, illetve kifejtést igénylő teszteknél a nemek között nincs eltérés); a teszt értékelése (miután egy választ kizártak, a fiúk hajlamosak tippelni, amitől jobbak lesznek az eredményeik); a kérdések tartalma („a nők jobbak a kapcsolatokról, esztétikai kérdésekről, általában humán tudományokról szóló kérdésekben, míg a férfiak jobbak a sportról, a reál tudományokról, az üzleti életről szóló kérdésekben”).[3487] Ezeket a tanulmányokat számtalanszor megismételték, és noha az ilyen sztenderdizált tesztek sokat javultak, ma sem valami tökéletesek.[35]

Ezt próbálta bizonyítani a Pitzer College, egy dél-kaliforniai szabad bölcsészetet oktató intézet, amikor eltörölte a teszteredmények kötelező megadását azoknál a jelentkezőknél, akiknek vagy legalább 3,5 pontos volt az átlageredményük, vagy középiskolai osztályuk felső 10%-ában teljesítettek. A felvettek tanulmányi átlaga ennek nyomán átlag 8%-kal megemelkedett, a színes hallgatók száma pedig 58%-kal növekedett.[88]

Az általános kognitív képességeket mérő tesztekkel majdnem azonos értékűek (26%) a strukturált interjúk, amelyek során a jelentkezőnek állandó és világos kritériumokkal megtámogatott kérdéseket tesznek fel. A kérdőíves kutatásban mindig strukturált interjúkat használnak. Lényegük, hogy a kapott eltérések valóban a jelöltek teljesítménykülönbségén alapulnak, és nem azon, hogy az interjúztatónak magasabbak vagy alacsonyabbak az elvárásai, de nem is azon, hogy könnyebbeket vagy nehezebbeket kérdez.

Kétféle strukturált interjú létezik: viselkedésalapú és szituációs. A viselkedésalapú interjúban a jelölteket régi eredményeik vázolására kérik, és arra, hogy ezeket vessék össze a megpályázott állás követelményeivel (azaz: „Meséljen egy olyan alkalomról, amikor…”). A szituációs interjúk az állással kapcsolatos hipotetikus helyzeteket állítanak elő („Mit tenne, ha…?”). A felkészült interjúztató megpróbál minél mélyebbre ásva meggyőződni a jelölt történeteinek igaz voltáról, és felmérni a mögöttük meghúzódó gondolkodási folyamatokat.

A strukturált interjúk még olyan munkakörökre nézve is prediktív erejűek, amelyek maguk nem strukturáltak. Tapasztalataink szerint ezeken a jelöltek és az interjúztatók egyaránt jobban érzik

magukat, és a legigazságosabbnak ítélik őket.[89] Miért nem használja akkor több cég ezeket? Mert nehezen tervezhetők: meg kell őket írni, kipróbálni, és elérni, hogy az interjúztatók tartsák is magukat hozzájuk. Folyamatosan frissíteni kell a tesztbankot, hogy az egymással kommunikáló jelöltek ne jöhessenek előre felkészülten a válaszokra. Sok munkát igényelnek; csakhogy mi az alternatívájuk? A tipikus interjúk, amelyek vagy erősen szubjektívak, vagy diszkriminatívak, vagy mindkettő.

Van jobb megoldás. A kutatásokból tudjuk, hogy az értékelési módszerek kombinációja jobb, mint bármelyik teszt önmagában. Ha a kognitív képességeket mérő tesztet (amely a jövőbéli eredményességet 26%-ban méri) a lelkiismeretességet mérő (a 10%-os hatásfokú) teszttel kombinálják, az jobban előre jelzi, milyen sikere lesz valakinek egy bizonyos munkakörben. Tapasztalatom szerint azok, akik jól teljesítenek a lelkiismeretességet mérő teszteken, nemcsak hogy nem nyugszanak, amíg valamit végig nem csinálnak és tökéletesen nem elégedettek a munkájukkal, de a csapatuk és egész környezetük iránt is nagyobb felelősséget éreznek. Azaz: valószínűbb, hogy tulajdonosként, nem pedig beosztottként viselkednek. Emlékszem, még csak pár hónapja dolgoztam a Google-nál, így szabályosan elképedtem, mikor Josh O'Brien, a technikai támogató team egyik tagja valami számítástechnikai kérdésben segített. Péntek volt, s amikor öt óra lett, mondtam neki, hogy majd hétfőn befejezzük. „Dehogyis. Most már csináljuk végig" – felelte, és nem is nyugodott, amíg a problémámra nem talált megoldást.[90]

Milyen értékelő technikákat használunk tehát?

Az interjúink célja az, hogy megállapítsuk, vajon milyen eredményes lesz a jelölt a Google csapatának tagjaként. A tudomány sugallta módszert követjük: a viselkedésre alapuló és a szituációs, strukturált interjúkat a kognitív képességeket, a lelkiismeretességet és a vezetési rátermettséget mérő tesztekkel kombináljuk.[36][91]

A qDroid nevű eszköz kifejlesztésével interjúztatóinknak kívántunk segítséget nyújtani. Az interjúztató kiválasztja a munkakört, amelybe új munkatársat keresünk; megnézi, milyen szempontokat kell figyelnie; e-mailben kap egy interjúsegédletet az adott munkakörben elvárt, teljesítményt vizsgáló kérdésekkel. Ez megkönnyíti az interjúztatónak, hogy a jelölthöz a lehető legjobb kérdéseket intézze. Az interjúztatók másokkal is megosztják a dokumentumot az interjúbizottságban, így a jelölt minden értékeléséhez mindenki hozzájárul minden szempontból.

Így fest egy qDroid képernyő. © Google, Inc.

Az eljárás lényege, hogy noha az interjúztatók, ha akarnak, természetesen kitalálhatnak saját kérdéseket is, azzal, hogy előzetes kérdésekre támaszkodhatnak, máris a megbízhatóbb interjúk irányába mozdult el a folyamat.

Hasonló interjúkérdések jöhetnek szóba, mint:

- Mondjon példát arra, amikor valamilyen tettével pozitív irányban tudta a csapatát befolyásolni. (Majd ezt követően: mi volt az elsődleges célja, és miért? Hogyan reagált a többi csapattag? Mi volt a terve ennek nyomán?)
- Mondjon példát arra, amikor valamilyen cél elérése érdekében gyakorlatilag ön vezette a csapatát. Hogyan tudná jellemezni a megközelítését? (Majd ezt követően: mik voltak a kitűzött céljai; egyénként és csapatként hogyan teljesültek ezek? Miként tudta a vezetési megközelítését a különféle egyénekre szabni? Mi volt ennek a konkrét helyzetnek a legfontosabb hozadéka?)
- Mondjon olyan esetet, amikor gondja támadt azzal, hogy valakivel együtt kellett működnie (lehet akár munkatárs, osztálytárs vagy ügyfél)! Miért volt az illetővel nehéz együttműködni? (Majd ezt követően: milyen lépéseket tett, hogy feloldja a konfliktust? Mi lett az eredmény? Mit tehetett volna másként?)

E könyv egyik olvasója (még a nyers kéziratról) azt mondta nekem: „Ezek kiábrándítóan általános kérdések.” Igaza is volt, meg nem is. Mint kérdések bizony elég sótlanok; a válaszok lesznek majd az izgalmasak. Csakhogy: ezek a kérdések következetes és megbízható alapot szolgáltatnak ahhoz, hogy az *egyszerűen jó* jelöltek közül ki tudjuk szűrni az *igazán kiválókat,* mert a kiválóaknak sokkal, de sokkal jobb példáik lesznek, és a tetteiket is sokkal jobban meg fogják indokolni. Világosan látszik majd a kiválók és az átlagosak közötti különbség.

Persze hogy sokkal szórakoztatóbb olyasmit kérdezni, hogy „Melyik dal jellemzi a legjobban a munkához való hozzáállását?”, vagy: „Mi mindenre szokott gondolni, amikor egyedül ül a kocsijában?” – ezek valódi állásinterjú-kérdések voltak más cégeknél –, csakhogy a cél az, hogy a legjobb embert megtaláld, nem pedig az, hogy a szeszélyeidet kielégítsd azzal, hogy hangot adsz az álláspontodnak („De hát én is pont ilyesmin szoktam gondolkodni!”), amelynek semmiféle bizonyítható köze nincs az adott feladathoz.

Az interjú eredményeit következetes értékelősablonnal mérjük.[37] Az általános kognitív képességeket értékelő sablonnak saját, google-os verziója van öt összetevővel, melyek közül az első az, hogy a jelölt mennyire érti a problémát.

Az interjúztatónak minden komponensre nézve jeleznie kell, hogyan teljesített a jelölt (minden teljesítményszintet előzetesen világosan definiálunk), és pontosan le kell írnia, hogyan bizonyította az általános kognitív képességeit, hogy minden későbbi értékelő maga is képet alkothasson az illető teljesítményéről.

Mikor az imént említett szkeptikus ismerősöm az interjúkérdésekről meg az értékelősablonokról értesült, kifakadt: „Te jó ég, újabb HR szagú közhelyek!” De idézd csak fel a legutóbbi öt embert, akiket egy állásinterjún ugyanarra a munkakörre szerettél volna felvenni! Hasonlókat kérdeztél tőlük, vagy mindegyiküktől mást és mást? Amin csak akartál, sikerült végigmenni, vagy volt, hogy kifutottál az időből? Sikerült pontosan ugyanahhoz a követelményszinthez tartanod magad, vagy egyeseket szigorúbban bíráltál – mert fáradt vagy rosszkedvű voltál, vagy csak rossz napod volt? Készítettél

jegyzeteket, hogy a tapasztalataidat a többi interjúztató is fel tudja használni?

Az egységes interjúsablonok választ adnak mindezekre a problémákra: a nehezen megfogható, bizonytalan és bonyolult szituációkat mérhetővé és összevethetővé teszik. Mondjuk, hogy valamilyen műszaki támogatói munkakörbe keresel valakit. A „megoldásokat talál" rovatban egy korrekt válasz ilyen: „Megjavítottam az ügyfél kérésére a laptopja akkuját." Egy kiváló válasz pedig, mondjuk, így hangzik: „Mivel már korábban is panaszkodott az akku élettartamára, és most üzleti útra készült, kerítettem egy tartalék akkut is, hátha szüksége lesz rá." Egy ilyen unalmasnak tűnő sablon mérhetővé és kezelhetővé teszi a kusza adathegyet.

Ha nem óhajtod mindezt magad megtervezni, könnyen találhatsz online olyan strukturált interjúkérdéseket, amelyeket a céljaidra átalakíthatsz és a saját körülményeid között alkalmazhatsz. Az Amerikai Veteránügyi Hivatal (United States Department of Veterans Affairs) site-ján (Va.gov/pbi/questions.asp) közel 100 kérdés található. Használd ezeket: máris jobbak lesznek az állásinterjúid.

Ne felejtsd persze el, hogy nem csupán a jelöltek értékelése a cél: azt szeretnéd, ha bele is szeretnének a cégedbe. De tényleg: azt szeretnéd, hogy kellemes élménnyel távozzanak, hogy feleletet kapjanak a gondjaikra, hogy úgy érezzék, életük legjobb napja volt a mai. Nehéz ügy az állásinterjú: intim beszélgetést kell folytatni valakivel, akivel most találkoztál először, a jelölt helyzete pedig kifejezetten bizonytalan. Megéri több időt fordítanod rá, hogy az interjú végén jó érzéssel keljen fel – és nemcsak mert másoknak is be fog számolni a tapasztalatairól, hanem mert az a helyes, ha így bánunk az emberekkel.

Az egész néha csak annyi, hogy időt kell hagyni egy kis beszélgetésre. Túlságosan is könnyű, ha az interjún csak a saját igényeidre figyelsz. Persze, elfoglalt vagy, és képet szeretnél kapni a jelöltről, amilyen gyorsan csak lehet. Csakhogy ő nagyobb döntést hoz nálad. A cégeknek végtére is sok munkatársuk van, de az embernek állása csak egy. Mindig megérdeklődöm a jelölttől, hogy eddig hogy ment az álláskeresés, és legalább 10 percet hagyok a kérdéseire.

Az interjút követően minden jelöltet egy VoxPop[38] nevű eszközzel felmérünk, hogy megtudjuk, a jelöltek mit gondolnak a felvételi interjúk folyamatáról; a tőlük érkező visszajelzéseket pedig a folyamat finomhangolására használjuk. A VoxPop visszajelzései nyomán ma már próbálunk egy gyors irodai körbevezetést is a programba beépíteni; ebéddel kínálni a jelöltet, ha az idő nem szorít túlságosan; és most már valamennyi interjúztatónak kötelezően kell hagynia öt percet a jelölt kérdéseire. A jelöltek panaszkodtak, hogy túl sokáig tart, amíg az utazási költségeiket megtérítjük; ezt az időt kevesebb mint a felére csökkentettük.

Szemben azokkal az időkkel, amikor a Szilícium-völgyben mindenkinek volt egy elrettentő története a Google-ról, ma az állásinterjúinkon részt vettek és *elutasítottak* 80%-a arról számol be, hogy az ismerőseinek is jó szívvel ajánlaná, hogy pályázzon hozzánk. Igencsak figyelemre méltó, ha tekintetbe vesszük, hogy nem alkalmaztuk őket.

Akkor most már tudod, hogyan tedd fel az állásinterjú-kérdéseket.

Hogy választod ki, hogy mit kérdezz?

Valaha úgy képzeltük, hogy megfelelő, ha a lehető legjobb koponyákat sikerül alkalmaznunk. Csakhogy nem biztos, hogy egy csapatnyi Kaszparov a legalkalmasabb, ha valami igazán nagy probléma megoldásán kell együtt dolgozni. 2007-ben vizsgálni kezdtük tehát, melyek azok a jegyek, amelyek közösek abban a tíz-egynéhány ezer emberben, akiket alkalmaztunk, és abban a néhány millióban, akiket nem. A műszaki rátermettségen kívül, amely a technológiai jellegű munkakörökbe felvetteknél értelemszerűen fontos, azt találtuk, hogy négy szempont volt döntő jelentőségű, amely előre jelezte, hogy valaki eredményesen dolgozik-e majd a Google-nál, vagy sem:

1. Általános kognitív képességek. Nem meglepő, hogy jó eszű munkatársakat szeretnénk, akik hamar alkalmazkodnak az új helyzetekhez. Ne felejtsük el, ezt nem bizonyítványaik és átlagaik vizsgálatával, hanem abból szeretnénk kideríteni, hogy a jelöltek milyen sikerrel oldják meg a való élet nehéz feladatait.
2. Vezetési alkalmasság. Ez sem különösebben meglepő. Minden cégnél szükség van vezetőkre. Csakhogy a Google kifejezetten egy bizonyos vezetési alkalmasságot keres, amit természetes vezetésre termettségnek[39] is nevezhetünk. Ez a fajta vezetés nem jár együtt formális címekkel: a Google-nél ritka, hogy valamilyen projekt formálisan kinevezett vezető irányításával történjék. Emlékszem, amikor megkérdezték, mit jelent az, hogy „főszponzora” vagyok egy projektnek (ami végül azt eredményezte, hogy a cégnél mindenki 10% fizetésemelést kapott), a válaszom a következő volt: nemcsak hogy nem tudom, de a Google-nál egy cím éppenséggel értelmetlen is. Minden valószínűség szerint az történt, hogy egy viszonylag friss munkatárs a nevem mellé írta ezt a címet – beosztásom szerint első elnökhelyettes voltam, de a projektben ugyanaz volt a szerepem, mint bárki másnak: mondjam el a véleményemet; végezzem el a szükséges elemzéseket; segítsek elérni a kívánt eredményt. A Google-nál elvárás, hogy mivel egy csapat életében különböző időpontokban és helyzetekben sokféle képességre lesz szükség, sokféle ember kerüljön vezető szerepbe, és járuljon hozzá vezetőként a csapat munkájához. Ami pedig még ennél is fontosabb: ismét egyszerű tagként simuljon bele a csapatba, ha az illető képességére már nincsen tovább szükség. Erősen kétkedve fogadjuk azt a fajta vezetőt, aki nagyon előtérbe tolja magát; aki gyakrabban emlegeti, hogy ő mit vitt véghez, mint azt, hogy a csapat mire volt képes; aki kizárólag arra összpontosít, hogy mit ért el, és nem arra, hogy miként.
3. Guglisság. Olyanokat keresünk, akik csillogni fognak a Google-nál. Ez nem igazán egzakt módon körülírható kategória, de olyasmiket tartalmaz, mint hogy az illető szeresse a szórakozást (ki nem szereti?); legyen benne egy jó adag alázat (nem könnyű újat tanulni, ha az ember nem ismeri be, hogy tévedett); legyen benne kötelességtudat (tulajdonosokat, nem alkalmazottakat keresünk); ne érezze magát kényelmetlenül egy kis ambivalenciától (nem tudhatjuk, milyen irányban fejlődik a tevékenységünk, márpedig ha valaki a Google-t akarja a rendszeren belülről irányítani, annak

tudnia kell az ambivalenciát kezelni); és utaljon rá némi jel, hogy korábban az illető bátor volt, illetve érdekes megoldásokat választott.

4. A munkakörrel összefüggő tudás. Messze a legkevésbé fontos szempont az, hogy valaki mennyire ismeri a munkakört, amelyre pályázik. A tapasztalatunk azt mutatja, hogy aki évekig sikeresen töltötte be valahol az adott munkakört, ugyanazt a választ fogja adni egy, a Google-nál felmerülő problémára, mint amit korábban is adott. Ahogy a pszichológus Abraham Maslow fogalmaz: „Ha az embernek csak kalapácsa van, csábító lehet mindent szögnek nézni."[92] Ezzel a megközelítéssel az a baj, hogy az embernek elvész a lehetősége, hogy valami újat hozzon létre. Mi ezzel szemben azt valljuk, hogy aki kíváncsi, aki nyitott az új dolgok megtanulására, az szinte minden esetben megtalálja a megfelelő választ, valamint sokkal nagyobb eséllyel talál valami igazán új megoldást.[40] Az olyan műszaki munkakörökbe, mint a szoftvermérnöki vagy a termékfejlesztői, meglehetősen komolyan vizsgáljuk a számítástechnikusi szakértelmet, de még itt is többet ér egy szélesebb körű (persze magas szintű) számítástechnikai tudás, mint valamely szűk területen szerzett tapasztalat. Igaz, az utóbbi időben egyre kevésbé követjük azt a régebbi filozófiánkat, hogy kizárólag az általános hozzáértést keressük. Ma már árnyaltabban közelítjük meg a dolgot, és ügyelünk rá, hogy az általános tapasztalattal rendelkezőket és a specialistákat megfelelő arányban vegyük fel. A cég mai méretének áldásos következménye, hogy már kifejezetten szűk szakterületekre is tudunk koncentrálni, ám még ezeknél is ügyelünk rá, hogy friss szemlélettel, átfogóbb tapasztalatokkal rendelkezők is folyamatosan érkezzenek.

Amint ezeket a szempontokat világosan beazonosítottuk, valamennyi interjútól olyan visszacsatolást vártunk, amely minden szempontra kiterjedően értékeli a jelöltet. Nem minden interjúztatónak kellett minden szempontot értékelnie, de legalább két független interjúztatónak értékelnie kellett valamennyi szempontot. Azt is megköveteltük, hogy az írásos visszajelzésben szerepeljen az értékelt szempont, az interjún feltett kérdés, a jelölt válasza, valamint az interjúztatónak a válaszra adott értékelése. Ez a forma igen értékesnek bizonyult, mert lehetővé tette, hogy minden jelölt későbbi értékelői függetlenül értékelhessék a jelöltet. Ha például engem interjúztatott valaki, és nem volt velem megelégedve, de rögzítette a kérdését a rá adott válaszommal együtt, akkor bármelyik későbbi bíráló szintén eldönthette, hogy jónak, avagy rossznak ítéli-e a válaszomat. (Egy ennyire részletes anyag beszerzése persze zavaró lehet: a Google-nál majd minden állásinterjú azzal kezdődik, hogy az interjúztató megkérdezi: „Nem zavarja, ha jegyzetelek?" Vannak interjúztatók, akik laptopon jegyzetelnek, ami a jelöltet kifejezetten zavarhatja.) Ezzel nem csupán még egy esélyt tudunk adni a jelölteknek, de azt is ellenőrizni tudjuk, hogy az interjúztató jól végzi-e a dolgát. Ha olyasmit látunk, hogy az interjúztató rendszeresen „téved", akkor vagy interjútréningre küldjük, vagy nem interjúztatunk vele többet.

Folytonosan ellenőrizd, működik-e az állásfelvételi módszered

Veteránügyi Hivatal (Mint látható, nagyon sokat törődünk azzal, hogy a legjobbakat vegyük fel. De még így is abból indulunk ki, hogy bármit is teszünk, azt mindig lehet jobban. Az első Google-keresőindex 1998-ban 26 millió egyedi weboldalt tartalmazott. A 2000-es évre 1 milliárdot. 2008-ra 1 billiót (1 000 000 000 000).

Jesse Alpert és Nissan Hajaj, a keresőcsapatunk munkatársai szerint a keresőmotorunkat átfogóbbá és hatékonyabbá sikerült tennünk. „Hatalmas utat tettek meg a rendszereink, amióta a Google az első adag webes adatot feldolgozta. Akkoriban mindent ciklusokban csináltunk: egy munkaállomás egy óra alatt 26 millió oldalra kiszámolta az ún. *PageRank* gráfot (a keresési találatokat prioritás szerint rendező algoritmust), és egy bizonyos ideig ezeket az oldalakat használtuk Google-indexnek. Ma (2008-ban) a Google folyamatosan járja a webet, gyűjti a frissített oldalinformációkat, és a teljes web-link gráfot naponta több ízben is újra feldolgozza. Ez az 1 billió URL-t tartalmazó gráf egy 1 billió útkereszteződést tartalmazó térképhez hasonlatos. Ez annyit jelent, mintha az Egyesült Államok teljes úthálózatát mindennap többször is teljes egészében számítógépesen feltérképeznénk. Csak éppen ez a térkép ötvenezerszer nagyobb az Egyesült Államokénál: itt ötvenezerszer annyi úttal és kereszteződéssel van dolgunk.” És hát ez több mint öt éve volt: a 2012-ben bevezetett GoogleNow ki is találja, hogy a használó mit akar tudni. A mobilja lehívja egy adott járat beszállókártyáját; értesíti róla, ha a főúton nagy a forgalom, hogy kerülő úton mehessen; esetleg tájékoztatja a környéken zajló érdekes eseményekről.

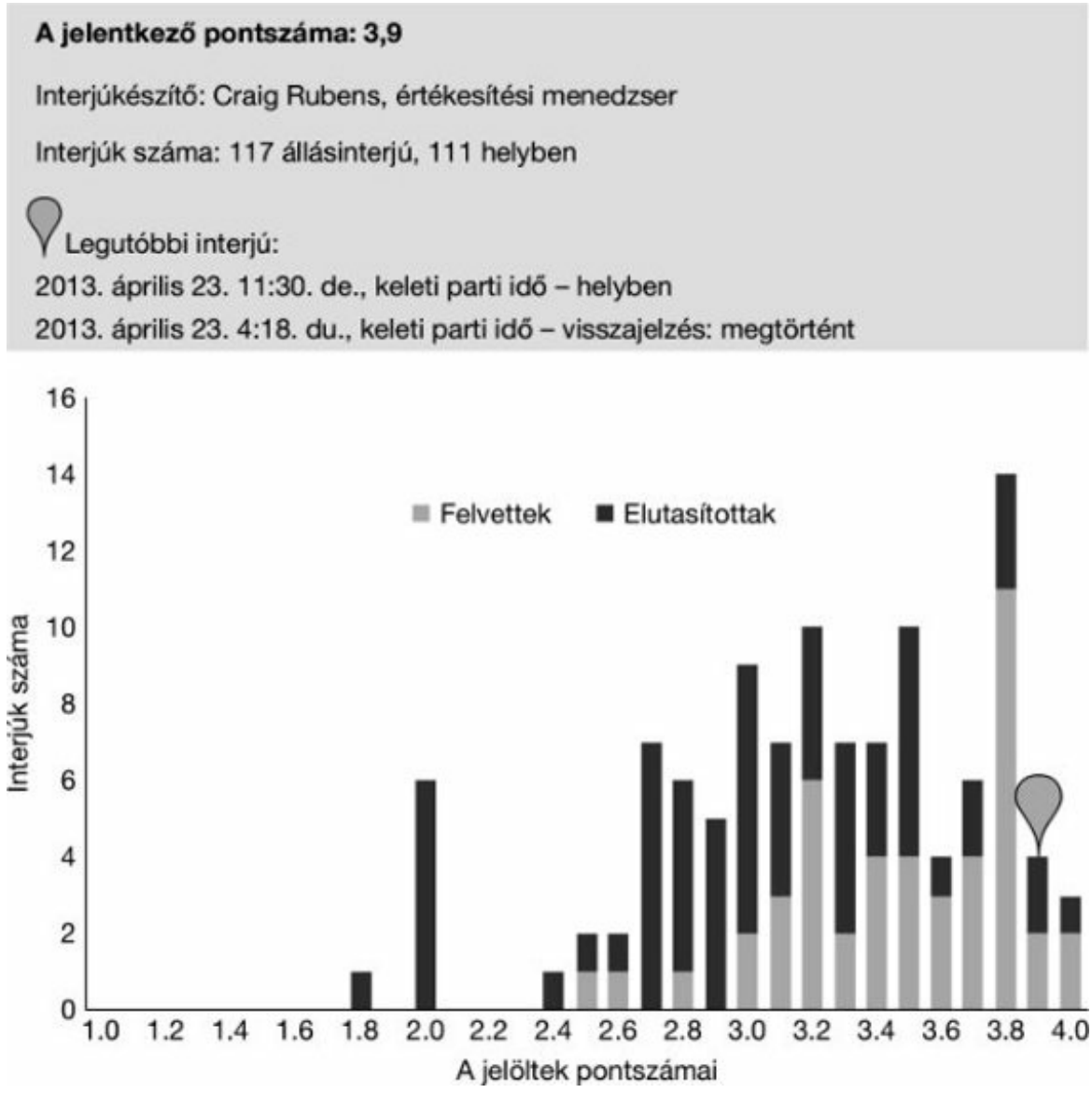
Ahogy a termékeink is mindig lehetnek még jobbak, nincs ez másként az állásfelvételikkel sem. Folyamatosan felülvizsgáljuk az egész folyamatot, a hibák előfordulását, valamint hogy milyen élményt jelent mindez a jelölteknek és a googlereknek. Todd Carlisle, aki ma az egyik kereskedelmi csapatunk HR-es vezetője, akkoriban azonban a munkaerő-felvételi team PhD-végzettségű elemzője volt, megvizsgálta annak kérdését, vajon jó dolog-e, ha egy jelentkezőnek akár 25 állásinterjún is részt kell vennie. Úgy találta, hogy négy interjú elégséges ahhoz, hogy 86%-os biztonsággal előre jelezzük, érdemes-e felvennünk valakit, vagy sem. A negyedik interjút követően minden egyes interjúztató csupán 1%-kal növeli ezt az előrejelző képességet. A túl sok interjú pazarlás volt a Google szempontjából, és csak újabb és újabb kínszenvedést okozott a jelöltnek. Bevezettük hát a „négyes szabályt”, amivel csökkentettük a jelöltek helyszíni interjúinak számát (ha bizonyos esetekben kivételt is tettünk). Ez önmagában a korábbi 90–180 naphoz képest 47 napra csökkentette a felvételekre fordított idő átlagát, nem beszélve arról, hogy sok ezer órát takarított meg a munkatársainknak.

Ma sem képzeljük, hogy minden esetben helyesen járunk el. Ismételten átnézzük az elutasított jelentkezők pályázati anyagát, hogy kiderüljön, nem hibáztunk-e valahol, és hogy az esetleges hibákat kijavítsuk, és tanuljunk belőlük. Ez az ellenőrző program azzal kezdődik, hogy egy bizonyos munkakörben dolgozó valamennyi jelenlegi munkatárs életrajzát betápláljuk egy algoritmusba, amely azonosítja a leggyakoribb kulcsszavakat. Az így kapott listát azután egy toborzókból és menedzserekből álló válogatott team felülvizsgálja és kiegészíti. Ha például az IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) gyakori kulcsszónak bizonyul, hozzáadjuk a szakmai társításokhoz. A kiegészült kulcsszólista egy másik algoritmusba kerül, amely ezúttal az elmúlt 6 hónap jelentkezőit tekinti át, és minden egyes kulcsszóhoz egy súlyozott értéket rendel attól függően,

hogy az milyen gyakran szerepel a sikeres és a sikertelen jelentkezők életrajzaiban. Végül a következő 6 hónap beérkező életrajzait ezekkel a súlyozott kulcsszavakkal összevetve értékeljük, és megjelöljük azokat a jelentkezőket, akiket elutasítottunk, de magas pontszámaik vannak, hogy a toborzóink ezeket újra átnézhessék. 2010-ben 300 ezer elutasított szoftvermérnöki életrajzot dolgoztunk fel ezzel a rendszerrel, újra áttekintettünk 10 ezer pályázatot, és fel is vettünk 150 új embert. Sok munkának tűnhet mindez 150 új alkalmazottért – csakhogy ez az 1,5%-os eredmény a felvételi folyamatunk átlagosan 0,25%-os eredményénél éppen hatszor jobb.

A munkát nem csupán a jelentkezők oldaláról szoktuk felülvizsgálni. Az interjúztatók is kapnak visszajelzést arra vonatkozóan, hogy mennyire sikeresen tudják előre megjósolni, érdemes-e felvennünk valakit. Minden interjúztatónak grafikonos formában rendelkezésére állnak az adatok: milyen pontszámokat adtak korábban, és a jelentkezőket felvettük-e, avagy sem.

Ebből az interjúztatóknak világos, hogy helyesen ítélik-e meg a potenciális googlereket, és arra készteti őket, hogy elővegyék az interjúkon készült jegyzeteiket, és tanuljanak belőlük, mit vettek észre és mi felett siklottak el. Emellett arra is lehetőséget ad, hogy az egyes jelentkezők anyagainak későbbi felülvizsgálói megállapítsák, megbízható-e az adott interjúztató, avagy a véleménye figyelmen kívül hagyható.



Egy interjúztatói adatlap. © Google, Inc.

Minőség dolgában sose alkudj meg

Eddig azzal foglalkoztunk, hogyan zajlik a jelöltek kiválasztása és az interjúztatás. Ez azonban csak két eleme az új munkatársak felvételének. A felszínen úgy tűnhet, minden szervezetnél egyformán mennek a dolgok – ráadásul elég unalmasan. Meghirdeted az állást. Begyűjtöd és átnézed az életrajzokat. Megkezdődnek az interjúk. Zzzzzz…

Ássunk csak kicsit mélyebbre, és a Google-féle megközelítés máris egészen másként fest, amint a jelölt jelentkezik az állásra. A szűrési folyamat nálunk hat különálló részből áll, amelyek azt hivatottak biztosítani, hogy a minőségben soha ne kelljen kompromisszumot kötnünk, és hogy a döntéseink minél inkább előítélet-mentesek legyenek.

Egy tipikus felvételi folyamat és a Google-nál bevett folyamat összevetése © Google, Inc.

Pályázik a jelölt	
↓	↓
Tipikus munkatárs-felvételi folyamat	**Felvételi folyamat a Google-nál**
Az életrajzot olyan valaki tanulmányozza, aki a konkrét munkakört ismeri.	Az életrajzot olyan valaki tanulmányozza, aki ismeri ① valamennyi munkakört, nem csupán azt, amelyre az illető pályázik.
↓	↓
Telefonos interjú.	Telefonos interjú vagy ② Google Hangout (video-chat). Az interjú az általános kognitív képességeket méri fel.
↓	↓
Személyes beszélgetés a személyzetis főnökkel és a potenciális munkatársakkal.	Személyes beszélgetés a személyzetis főnökkel, a potenciális munkatársakkal, ③ beosztott(akk)al és egy ④ funkciókon átívelő interjúztatóval.
↓	↓
Elkészül a visszajelzés.	⑤ Formális/strukturált visszajelzés készül a „kollektív bölcsesség” alapján, az indirekt „ajánlólevelekkel” összefésülve.
↓	↓
A személyzetis főnök meghozza a döntést.	⑥ Állásfelvételi bizottság, majd egy felső vezető, végül a vezérigazgató teszi a javaslatot.
↓	↓
A jelölt megkapja az ajánlatot.	

Az értékelést mindenekelőtt a Google erre szakosodott toborzói, nem a munkahelyi vezetők végzik. Toborzóink kiválóan értenek az életrajzokhoz, ami elengedhetetlen, ha az ember több mint 100 országból kapja azokat. A felsőfokú végzettségűeknél az átlageredmény nyilvánvalóan fontos szempontnak számít. Nem így a Japánból érkező pályázatok esetében. Minthogy Japánban a felsőfokú intézményekbe javarészt az országos teszteredmények alapján veszik fel az embert, a középiskolások erőteljesen ezekre összpontosítva készülnek fel: gyakran évekig járnak a heti 15–20 órát is kitevő, *dzsuku*nak nevezett különórákra. Amint azonban bejutottak valamelyik neves egyetemre, egyáltalán nem törődnek az érdemjegyeikkel. A dzsuku stressze és a kiszemelt karrier monotóniája között ez az életük utolsó szakasza, amikor még hódolhatnak a szórakozásnak, és élvezhetik a szabadságot. (Amint a *sarariman* – a hagyomány alapján erősen szabályozott, lassú előmenetelt jelentő – életpályája elkezdődik, ennek vége.) A japán diákok osztályzatai a potenciális munkaerő értékelésében gyakorlatilag használhatatlanok; azt azért hasznos tudni – legalábbis a friss diplomásoknál –, hogy melyik intézményben szerezték a diplomát.

Professzionális toborzóink sok munkakört ismernek a Google-nál, ami nem kis dolog, ha meggondoljuk, hogy mennyi minden tartozik a tevékenységi körünkbe: a keresőktől a robotautókon, futurisztikus szemüvegeken, száloptikás internetszolgáltatásokon, gyártáson, videostúdiókon keresztül a befektetésekig. Ez lényeges vonás. Amikor valaki állásra pályázik a cégednél, nincs tisztában a cég teljes tevékenységi körével. A legtöbb nagyobb vállalatnál éppen ezért a különböző részlegek külön toborzóteameket alkalmaznak. Az egyik területre – mondjuk termékmenedzsernek – jelentkező és ott elutasított jelölt könnyen lehet, hogy megfelelne (nem is akárhogyan) egy másik területen, például marketinges munkakörben, csak éppen nem merül fel, hogy a jelentkezését ezt az állást is szem előtt tartva megvizsgálják, mert a két terület toborzói között nincs kommunikáció. Ha valakit a Google-nál androidos termékmenedzserként elutasítanak, még tökéletesen megfelelhet egy olyan értékesítői munkakörbe, ahol telekommunikációs cégekkel kell kapcsolatot tartania. A Google toborzói a teljes cég bármely pontjáról bármely pontjára át tudják irányítani a jelentkezőket, amihez természetesen az is kell, hogy valamennyi munkakörre rálátásuk legyen, sőt azokkal pontosan tisztában legyenek. Ha pedig adott pillanatban nincs is üresedés, a toborzók feljegyzik, hogy a jövőben kikkel érdemes kapcsolatba lépniük.

Miután az életrajzokat megszűrték is kiválogatták, a folyamat második része, a távinterjúk következnek. Ezeket sokkal nehezebb levezényelni, mint a személyes interjúkat, mivel egyrészt nehezebb megfelelő kapcsolatot kialakítani, másrészt a nem verbális információkat nehezebb felhasználni. A telefoninterjúk kivált nagy nehézséget jelentenek azoknak, akik nem elég folyékonyan beszélnek angolul (a cég munkanyelve az angol), hiszen telefonon az embernek nehezebb megértetnie magát. Szívesebben is alkalmazzuk a Google Hangouts csatornáját, ahol videointerakcióra is lehetőség nyílik, valamint használható a képernyőmegosztás, illetve megosztható egy-egy „fehér fémtábla”, amelyekre a műszaki munkakörökbe jelentkezőknek lehetőségük van az interjúztatóval együtt írni, és elemezni akár szoftverkódokat is. A Hangouts nem igényel különleges gépi eszközt, nem kellenek hozzá konferencia-központok, nem kell hozzá semmit letölteni. Elég, ha a jelölt bejelentkezik a Google+ rendszerébe, és egy felugró ablakban máris kap egy meghívást, hogy lépjen be egy Hangout instant videokonferenciába. A Hangout használatával csökkennek a költségek, hiszen a

távinterjú sokkal olcsóbb a személyes interjúnál, és persze a googlerek és a jelöltek idejét is egyaránt jobban megkíméli. Toborzóink abban az előnyben vannak, hogy több száz ilyen távinterjút végeztek, míg egy tipikus menedzser esetleg csak egyszer vagy kétszer interjúztatott a Hangouts segítségével.

Ha kezdettől profik végzik a válogatást és az értékelést, akkor már akár az elején kiterjedt és megbízható szempontrendszer alapján lehet szűrni. A jelöltek problémamegoldási és tanulási képességeit már ebben a szakaszban felmérjük. Azért végezzük el ezt ilyen korán, hogy a későbbi interjúztatók más szempontokra koncentráljanak, mint amilyen a vezetésre való rátermettség vagy az ambivalenciatűrés képessége.

Megjegyezendő, hogy a profi toborzóknak nagyobb gyakorlatuk van abban, hogyan célszerű eljárni zűrös interjúhelyzetben. Mint például annak a jelentkezőnek az esetében, aki a mamáját is magával hozta. Vagy a szoftvermérnökjelölttel, akin nem volt nadrágszíj, így akárhányszor megfordult, hogy valami programkódot a táblára írjon, majdnem lecsúszott a nadrágja. Tapasztalt toborzónk a segítségére sietett: a saját szíját adta kölcsön a jelöltnek.

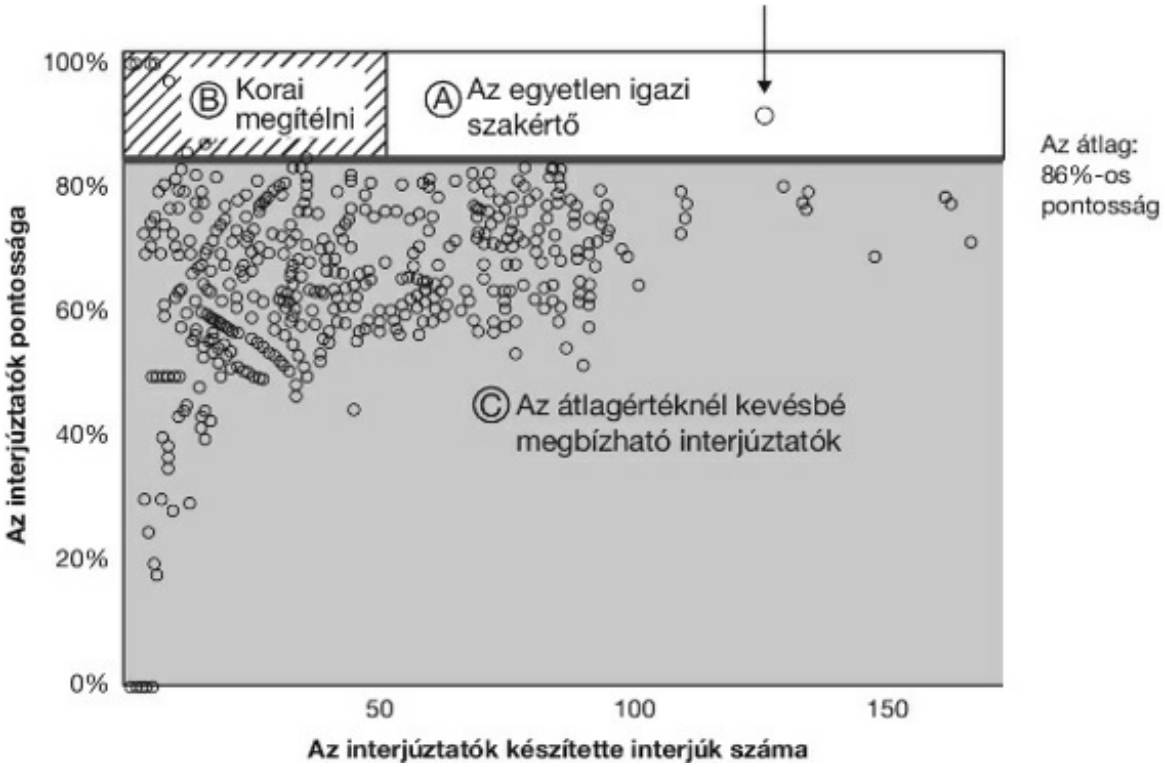
Akárhány interjún vettem részt valamelyik másik cégnél, mindenhol találkoztam a potenciális főnökömmel és néhány jövőbeli munkatársammal. Nagyon ritkán volt azonban alkalmam olyanokkal találkozni, akik hozzám lettek beosztva. A Google ezt a megközelítést is a feje tetejére állította. Bizonyára találkozol a jövőbeli főnököddel (már ahol ez lehetséges; az olyan nagyobb munkakörökben, mint a szoftvermérnöké vagy az *account strategist*é, nincs is *egyetlen* főnök, aki a felvételért felelne), továbbá találkozol egy majdani munkatársaddal, ám sokkal fontosabb ennél, hogy olyanokkal is találkozz, akik majd a beosztottaid lesznek. Az ő ítéletük bizonyos értelemben bárki másénál fontosabb – elvégre nekik kell majd együtt élni veled. A Google megközelítését jellemző harmadik legfontosabb vonás az tehát, hogy a jelentkezőt egy jövőbeli beosztottja is interjúztatja. Ez nem csupán komoly jelzést küld a jelentkezőknek arról, hogy a Google-t mennyire nem a hierarchia jellemzi, de a protekciót is kizárja: a menedzserek így nem válogathatják be a haverjaikat az új csapataikba. Tapasztalatunk szerint a legjobb jelöltek esetében a beosztottak kifejezetten várják, hogy inspirációt kapjanak, és újat tanulhassanak tőlük.

A negyedik eltérés a korábban „funkciókon átívelő interjúztatónak” nevezett munkatárs szerepeltetése, akinek (szinte) semmiféle kapcsolata nincs azzal a csoporttal, amelynek a jelöltet interjúztatják. A reménybeli értékesítési munkatárs interjújára esetleg a jogászok csapatából hívunk valakit, vagy a hirdetési teamből (ez utóbbi fejleszti a reklámtermékeink mögötti technológiát). Ez a módszer is a részrehajlásmentes értékelést célozza: egy másik funkcióban lévő googlernek nem valószínű, hogy érdeke fűződne hozzá, hogy ez vagy az az állás be legyen töltve, az azonban neki is érdeke, hogy a munkatárs-válogatás minősége állandó maradjon. Kevésbé hajlamos továbbá a „keskeny tapasztalati ablakból” adódó hibákat elkövetni, mivel a többi interjúztatónál kevesebb dolog köti össze a jelentkezővel.

Az ötödik különbség: a Google-nál a jelentkezőkről radikálisan szokatlan visszajelzés készül. Beszéltünk már róla, hogy az interjúkról szóló visszajelzésnek tartalmaznia kell a szempontrendszert, említettük az indirekt „ajánlóleveleket” is. Ehhez jön még hozzá, hogy minden interjúztató véleménye egyforma súllyal esik latba: a majdani beosztottak ítélete legalább annyira értékes – ha nem értékesebb –, mint a menedzsereké. Todd kutatásai nem csupán azt mutatták ki, hogy az állásinterjúk

optimális száma nem több négynél, de azt is, hogy önmagában gyakorlatilag egyetlen interjúztató értékelése sem lehet döntő.

Valójában azért akadt *egyetlen* interjúztató, akinek döntő az értékelése: Nelson Abramson. Ő ugyebár a magányos pötty az ábra jobb felső sarkában. Amikor azonban Todd kissé jobban megvizsgálta a dolgot, észrevette, hogy Nelsonnak volt egy előnye a többiekkel szemben: a Google adatközpontjában dolgozott. Ez szervereink globális hálózata, amely gyakorlatilag másolatot készít az internetről, így a keresési eredményeket milliszekundumok alatt megkapja az ember. Ez a munkakör rendkívül speciális képességeket igényel, Nelson pedig kizárólag erre a munkakörökre interjúztatott. Mellesleg ő az 580-as számú Google-munkatárs, és ez idő alatt hatalmas gyakorlatra tett szert. Mindenesetre az 5 ezer helyben végzett mérnöki interjú között az övé volt az egyetlen ilyen példa.



Az egyéni interjúztatói pontosságot és a 86%-os átlagpontosságot összehasonlításban ábrázolja ez a szórásdiagram. Az interjúztatók pontossága az interjúztató által javasoltak és az ezek közül ténylegesen felvettek százalékában határozható meg. Az A csoportot egyedül teszi ki Nelson Abramson, az egyetlen interjúztató, aki eredményesebb az átlagnál. A B csoport interjúztatói eredményesebbnek tűnnek ugyan az átlagnál, de nem végeztek még ahhoz elég interjút, hogy statisztikailag érvényesen kimutatható legyen, valódi pontosságról vagy merő szerencséről van-e szó. A legtöbb egyéni interjúztató kevésbé pontos az átlagnál, és így a C csoportba tartozik.

Mint ahogy ez más kontextusban is gyakran kiderül[41], a „tömegek” kollektív bölcsessége az állások betöltésénél is jól alkalmazható.

Továbbra is regisztráljuk tehát az egyének eredményességét, de az átlageredményességet hangsúlyozzuk.[93] Ennek az a haszna, hogy egyetlen ember sem tudhat egyedül elutasítani egy jelentkezőt, de nem is „segítheti” az esetleges protekciós jelöltjét.

A hatodik dolog: elfogulatlan értékelésekre támaszkodunk. A strukturált interjúk és a szempontrendszer figyelemmel kísérése mellett odafigyelünk rá, hogy minden jelöltet mindig legalább három menetben értékeljünk. Elsőnek a felvételi bizottság veszi szemügyre őt, és javaslatot tesz, hogy menjen-e tovább a következő szintre. A *humánosok*nál például a felvételi bizottság különböző igazgatókból és elnökhelyettesekből áll, akik a csapat főbb részlegeit vezetik. A felvételi bizottság

tagjai mentesülnek attól, hogy azokra a jelöltekre vonatkozó döntéseket hozzanak, akik a saját csapataik potenciális munkatársai lehetnek. Minden jelölt esetében egy 40-től 60 oldalasig terjedő információs anyagot tekintenek át; ennek a leglényegesebb elemeiből a következő oldalon adok ízelítőt.

Ha a felvételi bizottság elutasítja a jelentkezőt, a folyamat e ponton meg is áll. Ha támogatják a jelöltet, az értékelésük az illető információs csomagjába kerül, amelyet a Vezetői felülvizsgálatok (Senior Leader Reviews) kap meg. Ezek a hetente összeülő legfelsőbb vezetői értekezletek az aktuális héten jelentkezettek felülvizsgálatával újabb objektivitást visznek a folyamatba. Volt már hetünk, amikor 300-nál is többen jelentkeztek, és akadt, mikor csupán 20-an. Ebben a szakaszban javaslatokat tesznek a jelöltek felvételére, elutasítására, esetleg újabb információ begyűjtésére, általában azért, hogy egy-egy értékelési szempontot tovább lehessen vizsgálni, vagy módosítsák a szintet, amelyen a jelentkező alkalmazható lehet. Hogy a folyamat e szakaszában mi az elutasítás leggyakoribb oka? Az a bizonyos szellemiség.[42] Miközben a googlerek sok-sok különféle politikai nézetet képviselnek, az átláthatóság és a *beleszólás* mint értékek működésünk lényegéhez tartoznak. Ahogy Jeffrey Huber az egyik jelölttel kapcsolatban nemrég fogalmazott: „Kiváló jelölt. Magas pontszámok a műszaki interjún, nyilvánvalóan okos és magasan kvalifikált – de annyira arrogáns, hogy egyik interjúztató sem akarná látni a csapatában. Kitűnő jelölt – csak nem a Google-nál.”

KÜLSŐ ELLENŐRZÉS

Company Name: Fortress Investment Group | Phone Number: 415-284-7423

AZ INTERJÚKÉSZÍTŐ PONTSZÁMA ÉS VISSZAJELZÉS MINDEN EGYES INTERJÚKÉRDÉSRE

RÉSZLETES VISSZAJELZÉS MINDEN EGYES JELÖLT VÁLASZAIRA NÉGY FELVÉTELI KÖVETELMÉNYEN ALAPULVA

A JELÖLT RÉSZLETES HÁTTERE

Offer ID: 74396

Candidate Summary

Type of Hire: Direct Hire

Education

School, Country	Selectivity	Degree, Field	[redacted]	[redacted]	Grad Date	Graduated?
San Jose State University		Undeclared			December 2003	NO
Ohlone College		AssociateDegree, Early Childhood Studies			May 2004	NO
California State University, Sacramento		BachelorArts, Child Development			May 2006	YES

Work History

Company/Organization	Position	Start Date	Term Date
Children's Creative Learning Centers, Inc. - Cisco Campus	Pre-Kindergarten Math and Phonics Instructor, Pre-Kindergarten Head Teacher, Preschool Head Teacher	November 2008	In Progress
Children's House of Los Altos	Preschool Teacher/School Age Program Director	August 2006	June 2008

Years of Relevant Industry Experience: 4

Interview Data

Number of Interviews: 5 Average Score: 3.4

Additional Notes

Per [redacted] Director of Benefits: I support hiring [redacted] as an Infant Toddler Support Teacher at the Children's Center. [redacted] received a BA from California State University, Sacramento in Child Development. She currently works at a play based center and is eager to join Google's program which is inspired by the principles of the Reggio Emilia approach and fosters collaborative learning and developmental growth. She has several years of experience working at Children's Creative Learning Centers at the Cisco Campus so she is familiar with the corporate element of working with employee sponsored child care. She also spoke strongly about working collaboratively with teachers, parents and children. Children's Center Director [redacted] spoke with [redacted] and [redacted] thought the candidate was very poised and articulate displaying good values and core thinking that is in line with the Google Children's Centers. For these reasons, I think she would make a good Infant Toddler Support teacher at the Google Children's Centers.

RULE OF 7:
* Will report to [redacted] Site Director
* Manager's team size: 26
* People Manager?: No

GCA INTERVIEWER: [redacted] Google Children's Center, Operations Manager

A felvételi információs csomag részlete. © Google, Inc.

Ha a Vezetői Felülvizsgálat támogatja a jelöltet, akkor Larry megkapja a felvételre javasoltak aktuális heti listáját. Ez a Larrynek szóló jelentés linkeket tartalmaz minden egyes jelölt részletes felvételi információs csomagjához, tartalmazza a jelöltekről készült összefoglalókat, valamint a visszajelzést, illetve az ajánlásokat minden korábbi szintről. A Larrytől érkező leggyakoribb kifogás az, hogy a jelölt nem üti meg a színvonalunkat, vagy hogy a portfólióból kideríthető kreativitás nem megfelelő. Larry visszajelzésének konkrét tartalmánál fontosabb azonban az a teljes cégnek kiküldött üzenet, hogy a Google a legmagasabb szinten is komolyan veszi az új munkatársak felvételét, mindannyiunknak kötelességünk tehát továbbra is kiválóan dolgozni. Az újdonsült googlereket mindig lelkesíti, hogy Larry személyesen nézte át a jelentkezésüket.

Ha ennél hagyományosabb módszert követnénk, a ma szokásos 6 hét helyett bizonyosan 1-2 hét is elegendő volna. Meg is van rá a lehetőség, hogy ennél gyorsabban cselekedjünk, ha úgy hozza a szükség: néhány hetente gyorsított menetben vesszük fel azokat a jelentkezőket, akiknek valamelyik másik cégtől is van ajánlatuk, ami lejár, ha nem reagálnak vissza.[43] Egyesült államokbeli és indiai egyetemi kampuszokon tartottunk már egy-egy napos álláskeresői programokat is, hogy megbizonyosodjunk róla, nem emelkedik-e a felvételi arány. Eddig úgy tűnik, a gyorsabb tempó nem javítja lényegesen a jelöltek tapasztalatát, sem azt az időt nem rövidíti le, mialatt a jelöltek elfogadják az ajánlatunkat. Továbbra is arra törekszünk inkább, nehogy valakit elszalasszunk, mintsem arra, hogy a munkát gyorsabban végezzük.

Összefoglalásképpen: a legjobbakat megszerezni

Ha arra gondolsz, mindez milyen sok időt vesz igénybe – igaz, nagyon is sokat.

De azért közel sem annyit, mint képzelnéd. Négy egyszerű elv segítségével a legkisebb csapat is sokkal eredményesebb lehet az új munkatársak toborzásában.

Míg a körülbelül 20 ezres alkalmazotti létszámot el nem értük, a cégnél a legtöbben heti 4–10 órát töltöttek új emberek felvételével, felső vezetőinknek pedig egy hétből egy teljes napot erre kellett szánniuk, ami annyit jelent, hogy évente 80 ezer és 100 ezer órát áldoztak az új alkalmazottak felvételére. Ebben még nincs benne az új felvételes teamjeink munkaideje. Szükség is volt erre, ha gyorsan akartunk növekedni, de a minőséget illetően soha nem óhajtottunk megalkudni. Meg kell mondanom, akkoriban ennél nem is volt jobb ötletünk. Többévi kutatómunka és kísérletezés kellett hozzá, hogy hatékonyabb módszert fejlesszünk ki.

2013-ban, amikor nagyjából 40 ezer alkalmazottunk van, egy átlagos googler heti másfél órát áldoz új emberek felvételére, noha közel kétszer annyi új munkatársat alkalmazunk, mint amikor 20 ezren voltunk. A googlerek egyes jelentkezőkre fordítandó idejét 75%-kal lerövidítettük. Ma is dolgozunk azon, hogy ezt tovább csökkenthessük, és hogy az új felvételes csapat energiájával és idejével még jobban tudjunk gazdálkodni.

És hát a legjobb toborzói technika az, ha az embernek sok-sok figyelemre méltó munkatársa van. Jonathan Rosenberg valaha 200 Google-életrajzot tartott az irodájában. Amikor egy jelöltnek kétségei támadtak arra vonatkozóan, hogy a Google-hoz szegődjön-e, Jonathan a kezébe adta a paksamétányi életrajzot, és közölte: „Látja, velük dolgozhat együtt.” Ezek a googlerek mindenféle végzettségűek voltak (iskoláik között voltak persze a világ legjobbjai is); olyan óriási jelentőségű termékeket és technológiákat találtak ki, mint a JavaScript, a BigTable vagy a MapReduce; a leginkább élenjáró cégeknél dolgoztak korábban; akadtak közöttük olimpikonok, Turing-díjasok és Oscar-díjasok, a Cirque du Soleil előadóművészei, pohárrakosgató (cup stacking) bajnokok, Rubik-kocka-bajnokok, bűvészek, triatlonisták, önkéntesek, veteránok – olyanok, akik a világ minden elképzelhető dolgában kiemelkedtek. A jelölt minden esetben megkérdezte, hogy ezeket az életrajzokat vajon úgy mazsolázta-

e ki neki Jonathan. Amikor az utóbbi azt válaszolta, hogy ők véletlenszerűen kiválasztott googlerek, egyik jelölt sem lépett vissza soha.

Hogyan hozd tehát létre saját önmásoló toborzó- és felvételi rendszeredet?

1. **Tedd magasra a lécet.** Mielőtt toborzásba kezdenél, döntsd el, milyen kvalitásokra van szükséged, és csoportként definiáld, mit értesz kiválóságon. Mindig követendő alapszabály: csakis olyanokat alkalmazz, akik jobbak nálad. Ne alkudj meg soha.

2. **Találd meg a saját jelöltjeidet.** A LinkedIn, a Google+ és az alumnus-adatbázisok, illetve szakmai társaságok megkönnyítik ezt.

3. **Objektíven értékeld a jelentkezőket.** Az interjúkat beosztottak és munkatársak is végezzék; az interjúztatók készítsenek megfelelő jegyzeteket; a végleges döntéseket pártatlanok hozzák meg. Rendszeresen nézd át ezeket a jegyzeteket, és hasonlítsd össze a munkatárs eredményességével, hogy az értékelői képességeiden finomítani tudj.

4. **A jelentkezőknek legyen jó okuk nálatok dolgozni.** Legyen világos számukra, miért számít a nálatok folyó munka; legyen a jelölteknek lehetősége megtapasztalni, micsoda kiváló emberekkel dolgozhatnak együtt.

Ezt igen könnyű leírni, de tapasztalatból mondhatom, megtenni nagyon nehéz. A menedzserek utálják, hogy nem ők választhatják ki az embereiket. Az interjúztatók ki nem állhatják, hogy az interjú és a *feedback* egyaránt előre meghatározott szempontok szerint és formában történik. A munkatársak nem fogják elhinni az adatokat, ha azok nem egyeznek meg az intuícióikkal, és váltig állítják, hogy a minőségi követelményeknek nem kell minden munkakörben ugyanolyan magasnak lenniük.

Ne engedj a nyomásnak!

Küzdj a minőségért!

Gyakran hallok ilyesmit: „Csak egy adminisztratív asszisztens kell, aki felveszi a telefont és beosztja nekem az értekezleteket – semmi kiváló elme, csak tudja ellátni a munkakört.” Nos, ez rettenetes logika. Egy igazán jó adminisztratív asszisztens szinte megemeli a menedzsert, segít beosztani az idejét, jól elrendezi a feladatok sorrendjét, átirányítja a kevésbé fontos teendőket, ő a menedzser arca, ha bárki keresi. Ez mind rendkívül fontos: az átlagos és a kivételes adminisztratív asszisztens közötti különbséget zongorázni lehet. Én csak tudom, mert olyan szerencsében van részem, hogy akivel dolgozhatok, az egyik legjobb: Hannah Cha.

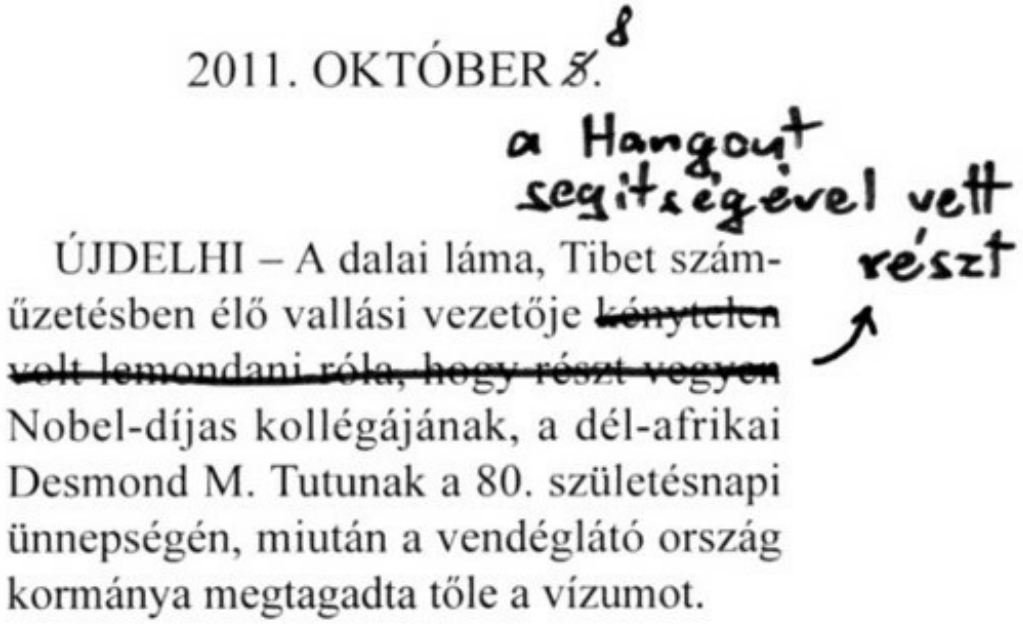
Ha eltökélted, hogy átalakítod a csapatodat vagy a szervezeted, ennek egyetlen igazi módja, ha erősíted az új munkatársak felvételi folyamatát. Erős akaratot és türelmet igényel, de sikerülni fog. A HR-költségvetést koncentráld új emberek felvételére. És sose elégedj meg.

Van még egy jótékony hatása, ha ezzel a módszerrel veszed fel az új munkatársakat. A legtöbb szervezetnél az történik, hogy belép az új ember, majd bizonyít. A Google-nál olyan nagy a bizalmunk

a munkatársak kiválasztási folyamatában, hogy amint az új ember belép, már aznap a csapata teljes jogú tagja, akiben messzemenően megbízunk.

Semmi nem illusztrálja ezt jobban, mint az a 2011-es eset, amikor Desmond Tutu, Fokváros érseke meghívta a dalai lámát, hogy az az érsek 80. születésnapján tartson Fokvárosban ünnepi Desmond Tutu nemzetközi békeelőadást. Mindketten Nobel-békedíjasok lévén, beszélgetésük történelmi jelentőségűnek ígérkezett. Csakhogy az Afrikai Nemzeti Kongresszus – állítólag a kínai kormány nyomására – úgy döntött, hogy nem ad beutazóvízumot a dalai lámának.[94] Tutu érsek úr felháborodva mondta: „A kormányunk – amely engem is képvisel! – azt mondja tehát, hogy nem támogatja a Kína által kegyetlenül elnyomott tibetiek ügyét. Ön, Zuma elnök úr, és az ön kormánya nem képviselnek engem!” Loren Grovest, az újdonsült googlert, aki egy héttel korábban indította útjára első Google-termékét, Tibetbe majd Dél-Afrikába küldtük. A Google Hangout segítségével megszervezte a találkozót a két férfiú között, akik ily módon a sok mérföldes távolság ellenére „négyszemközt” beszélgethettek. Ez volt az október 8-i ünnepség fénypontja.[95]

Másnap a *New York Times*ban a következő hirdetést tettük közzé.


2011. OKTÓBER ~~5~~. 8

a Hangout segítségével vett részt

ÚJDELHI – A dalai láma, Tibet szám-
üzetésben élő vallási vezetője ~~kénytelen volt lemondani róla, hogy részt vegyen~~
Nobel-díjas kollégájának, a dél-afrikai
Desmond M. Tutunak a 80. születésnapi
ünnepségén, miután a vendéglátó ország
kormánya megtagadta tőle a vízumot.

A dalai láma és Desmond Tutu érsek Hangout-beszélgetését ünneplő hirdetés a *New York Times*ban. © Google, Inc.

A dalai láma és Desmond Tutu autogramjával ellátott eredeti hirdetés ma is a Google-nál van kifüggesztve. Ahogy a konferencia moderátora megjegyezte: „Noha igazán kár, hogy őszentsége nem lehet itt velünk, hálásak vagyunk a technika világának, hogy nagyon is velünk van, és létrejöhet ez a beszélgetés.”

És persze Loren Grovesnak, aki ekkor mindössze öt napja dolgozott a Google-nál, és mégis azt a fontos megbízatást kapta, hogy ezt a találkozót hossza össze.

ÚJ MUNKATÁRSAK KIVÁLASZTÁSA

□ Ragaszkodj a minőségi igényeidhez!

□ Keresd meg a saját jelöltjeidet!
□ A jelölteket objektíven értékeld!
□ Legyen a jelölteknek okuk csatlakozni!

6. FEJEZET
Hadd igazgassák az ápoltak a tébolydát!

Legyen a menedzsereidnek kevesebb hatalma –
hidd el, az emberek épp elég önállóak

Megbízik benned a főnököd?
Nem képzelem én sem, hogy elrejti az ékszereit, amikor belépsz az irodájába. De ha úgy gondolod, hogy beérett az előléptetésed, előléptetheted magad? Ha heti egy napot valami mellékprojekttel akarnál tölteni, vagy előadásokat akarnál tartani a többi alkalmazottnak, de a munkádat persze így is el tudnád végezni – megtehetnéd? Korlátozva van a kivehető betegnapjaid száma?

És ami ugyanilyen fontos: megbízol a főnöködben? Kiáll melletted, és segíti a munkádat, ha kell? Ha állásváltoztatáson gondolkodsz, megbeszélheted vele?

Ilyen főnököt szeretnénk mindannyian, de kevesen mondhatjuk el, hogy volt ilyenhez szerencsénk. A Google-nál mindig szkeptikusan szemléltük a menedzsmentet. Sok mérnök gondolja úgy, hogy a menedzserek legjobb esetben is csak arra valók, hogy a tényleges munka végzőit megvédjék a még rosszabbul informált, a szervezeti ábrán feljebb elhelyezkedő munkatársaktól.

Csakhogy az Oxigén Projekt nevű kutatásunk, amellyel majd a 8. fejezetben részletesen foglalkozunk, megmutatta, hogy a menedzserek valójában sok jó dolgot csinálnak. Nem magukra a menedzserekre irányul tehát a szkepszisünk. Amit erős gyanakvással szemlélünk, az a hatalom, és az, hogy a menedzserek hagyományosan visszaélnek vele.

A hagyományos értelemben vett menedzser kezében van az ember fizetése, az előmenetele, a munkaterhe, a mozgása a cégnél, hogy van-e munkája egyáltalán, manapság pedig még az estéinkbe és a hétvégékbe is beleszólása lehet. Noha nem szükségszerű, hogy e hatalomgyakorlással visszaéljen, a lehetőség mindig adott. Az ember életét megkeserítő főnök sok helyütt felbukkan a kultúránkban, Michael Scott figurájától *A hivatal* című tévésorozatban egészen az olyan, nemrég megjelent könyvekig, mint a *The No A**hole Rule* (S*ggfejmentesítés) és az *A**holes Finish First* (A s*ggfejek érnek előbb célba) – az előbbi arra tanít, hogyan bírjuk ki a sok erőszakos frátert a munkahelyen, az utóbbi pedig arra, hogy legyünk magunk is azok.[44]

Míg a General Electricnél voltam, dolgozott ott egy felső vezető, akit most Ellennek fogok

nevezni. Villámsebesen haladt felfelé a hivatali ranglétrán, és akkor menedzseri beosztásban volt. Egyik reggel beviharzott az irodájába, és egy papírzacskót dobott a titkárnője asztalára. „Lisa, elvinnéd ezt az orvosomhoz a rendelőjébe? Meg kell kapnia a székletmintát.” A zacskó Ellen még mindig meleg reggeli produktumát tartalmazta.

Semmi rosszat nem talált abban, amit csinált. Erősen elfoglalt vezető, ha a titkárnőjével szállíttatja a székletét, attól csak még hatékonyabban tud dolgozni.

Bizonyára ismerős a mondás: „A hatalom megront, a teljhatalom[45] teljesen megront.”[96] Amikor Lord Acton 1887-ben ezt megfogalmazta, a vezetőkre is érvényes gondolatot mondott ki. Acton ezzel a megjegyzésével vitába szállt Mandell Creighton történésszel és az anglikán egyház püspökével, aki az inkvizíció történetét írva a pápát és a királyt némiképpen felmentette a felelősség alól. Acton még ennél a sokunk által ismert idézetnél is erőteljesebben fogalmaz:

> Nem tudom elfogadni azon tételét, miszerint a pápát és a királyt más módon bíráljuk el a többi embernél, azzal a kedvező feltételezéssel, hogy nem tettek semmi rosszat. Ha a hatalom birtokosai esetében élhetünk valamiféle vélelmezéssel, az éppen az ellenkezője, annak arányában fokozódó mértékben, ahogyan a hatalmuk növekszik… A nagy emberek csaknem mindig gonosz emberek, akkor is, amint befolyást s nem hatalmat gyakorolnak: még inkább, ha hozzávesszük annak a tendenciáját, avagy inkább bizonyosságát, hogy a hatalom megront. A hivatal viselőjének nincs rútabb eretneksége, mint amelyet maga a hivatal tesz lehetővé. Ez az a pont, ahol… a cél megtanulja szentesíteni az eszközt.

Lord Acton nem egyszerűen tudományos megfigyelést tesz, miszerint a hatalom megrontja az embert, hanem azt hangsúlyozza, hogy a hatalom birtokosainak a közönséges embereknél még szigorúbb mércének kell megfelelniük.

Ebben a kontextusban Ellen cselekedete kevésé meglepő. Elvégre nem dolgozott elég keményen, nem hozott épp elég áldozatot a magas beosztásért? Nyilván igaz az is, hogy van annyira elfoglalt, hogy ha a titkárnője meg tud neki takarítani akár csak 15 percet is, az jó a General Electricnek, hisz Ellen ezt az időt a részvényesek kézzelfogható érdekében tudja felhasználni. És ha itt most magánérdekéről van is szó, nem éppen elégszer végzett munkát a General Electricnek a saját szabadidejében? Ha valaki magánemberként segíti ki, az nem olyan nagyon különbözik attól, mint ha szakmai segítséget nyújtana, nem igaz?

Nem igaz.

A menedzserek nem gonosz, nem is rossz emberek.

Viszont a hatalommal járó apró előnyöket mindannyian hajlamosak vagyunk elfogadni.

A hierarchia megszületésének (és életben tartásának) a felelőssége ugyanakkor nem csak kizárólag a menedzserek vállán nyugszik. Mi, beosztottak is gyakran megteremtjük a magunk hierarchiáját.

Ez az az egyik kihívás, amellyel a Google-nál szembe kell néznünk, ha azt szeretnénk, hogy az emberek tulajdonosokként, ne pedig alkalmazottakként érezzenek, gondolkozzanak és cselekedjenek.

Csak hát az embert úgy tervezték, hogy meghajlik a tekintély előtt, és keresi a hierarchiát, miközben a saját érdekére fókuszál. Gondolj csak az értekezleteidre! Lefogadom, hogy akik a ranglétra tetején helyezkednek el, azok ülnek mindig az asztalfőn. Azért vajon, mert irodáról irodára sietnek, és azon igyekeznek, hogy nekik jusson a legjobb hely?

Legközelebb majd figyeld meg jól, mi történik. Ahogy a résztvevők egymás után megérkeznek, üresen hagyják a helyet az asztal végén. Finom, alig észrevehető módon teremtjük meg a hierarchiát: utasítás, megbeszélés, sőt tudatosság nélkül átengedjük a helyet a „feletteseinknek".

Még a Google-nál is megfigyelhető mindez – csak egy kis csavarral. A legfelsőbb vezetőink közül sokan hozzászoktak ehhez a dinamikához, amit úgy próbálnak megtörni, hogy a konferenciaasztal oldalán középre ülnek. Kent Walker, a vezető jogtanácsosunk rendszeresen így foglal helyet: „Részben azért ülök ide, hogy az Artúr király-féle kerekasztal dinamikáját megteremtsem – kevesebb hierarchiával. De még inkább azért, hogy be lehessen vonni többeket az egymással való párbeszédbe ahelyett, hogy külön-külön velem beszélgetnének."[46]

Pár értekezletnek kellett csupán lezajlania, és ezt a helyet hagyták üresen.

Az ember rettenetesen jó szabálykövetőnek bizonyul. 2007 előtt a Google filozófiája az volt, hogy minél több kiváló embert kell felvenni. 2007-ben csökkentettük a felvételre fordítható keretünket, mert több új munkatársat vettünk fel, mint ahánynak munka jutott. Ettől fogva minden csapat adott számú új embert alkalmazhatott évente. Megdöbbentő volt látni, hogy a bőséggel járó mentalitástól milyen villámgyorsan váltottunk át a hiánnyal járó mentalitásra, ahogy az állások valamiféle értékes, megvédelmezendő erőforrásokká alakultak át. Az egyes munkaköri státuszokat minden korábbinál tovább tartottuk nyitva, mert a csapatok biztosak akartak lenni benne, hogy a legjobb embert kapják. A belső áthelyezések nehezebbé váltak, mivel ezekhez is szabad státuszra volt szükség.

Ma valamivel jobb a rendszer. A problémát részben azzal oldottuk meg, hogy lazítottunk a szabályokon: bizonyos csapatok túlléphetik a keretüket, ha arra van szükség, vagy ha egy googler át kíván jönni egy másik csapatból. A legtöbb vezetőnek van tartalék költségvetése, azaz egy-egy kivételes ember számára mindig van hely. Annak idején az döbbentett meg a legjobban, hogy még egy olyan cégnél is, ahol ekkora a szabadság, az egyszerű szabályok bevezetése milyen változásokat hozhat az emberek szokásaiba.

A legjobb googlerek megbíznak tulajdon ítéletükben, és megszegik a szabályokat, amikor annak van értelme. Hogy egy apró példát hozzak: a googlerek havonta legfeljebb két vendéget hívhatnak meg a cég éttermébe. De ha valaki néha elhozza a szüleit és mindkét gyerekét, az is rendben van. Jobb, ha időnként valamennyien részesülnek egy közös élményben, mint ha mereven a szabályokhoz tartanánk magunkat.

Úgy tűnik, hogy a költségvetés egészen más tészta: a keretek elvégre azért vannak, hogy betartsák azokat. Csak hát a Google-nál minden esetben helyet kell szorítani egy igazán kivételes embernek, akkor is, ha nem fér be a költségvetésbe. Mégis: sokunkban olyan mélyen gyökerezik a normakövetés, hogy egyenesen forradalminak tűnik ilyesmit javasolni.

A Yale-en végzett ellentmondásos kísérleteinek sorozatával az 1960-as években Stanley Milgram ugyanezt bizonyította. Milgram azt kutatta: hogyan kerülhetett sor a holokausztra? Hogyan

lehetséges, hogy milliókat gyilkoltak meg nem a társadalom ellenkezése közepette, hanem annak passzív és aktív támogatásával? Annyira engedelmes az ember a hatalommal szemben, hogy a legmegbocsáthatatlanabb tettekre is képes?

Milgram emlékezetet vizsgáló kísérletekhez keresett alanyokat, akik egy általuk nem látható kísérleti személyt sokkoltak árammal, ha az illető „tanuló” nem tudja megjegyezni a hallott szavakat. Minden egyes hibázásnál 15 volttal kellett emelniük az áram erősségét, egészen 420 voltig; a két utolsó – 435 és 450 voltnak megfelelő – kapcsolón csak az XXX jel állt. Az alany minden fokozódó áramütésnél a „tanuló” kiáltozását, majd üvöltését hallotta felvételről. 300 voltnál a „tanuló” dörömbölni kezdett a falon, és a szívére panaszkodott. 315 voltnál a „tanuló” elhallgatott. A kísérletnek vége szakadt, ha a kísérleti személy több kapcsolót nem volt hajlandó bekapcsolni, illetve miután 450 voltos árammal sokkolt – a kísérlet néhány változatában háromszor is. Harmincegy áramütésre volt szükség ahhoz, hogy ehhez a ponthoz elérkezzen.

Milgram első kísérletében 40 fő vett részt alanyként. 26-an közülük elmentek egészen 450 voltig. Az első 19 áramütés után a „tanuló” elhallgatott. A résztvevők 65%-a ennek ellenére továbbra is az utasítás szerint folytatta: 12 áramütést mért a „tanulóra” azután is, hogy attól semmilyen reakció nem érkezett. A 14 alany közül, aki nem ment el 450 voltig, egyetlenegy sem kérte, hogy a kísérletet állítsák le, illetve engedélykérés nélkül nem ellenőrizte az áldozata állapotát.[97]

(Természetesen senki nem kapott áramütést, a kapcsolók semmit nem kapcsoltak be, a kiáltások felvételről mentek.)[4798]

A menedzserek hajlamosak a kezükben hatalmat összpontosítani, és élni is vele.

Az alkalmazottak hajlamosak követni az utasításokat.

Az a meglepő, hogy sokunk mindkét szerepben, a menedzserében és az alkalmazottában egyaránt játszik, így pedig mind átéljük egyfelől a vezéri szerepre törő menedzser, másfelől az irányíthatatlan emberek miatti frusztrációt.

Ennél a pontnál alighanem arra gondolsz: „Hát… akkor elég sötét a helyzet.”

Van remény.

A „Bízik benned a menedzsered?” nagyon is valós kérdés.

Ha úgy gondolod, hogy az emberek alapvetően jók, és ha a szervezeted megfelelően képes gondoskodni az új munkatársak felvételéről, nem kell tartanod tőle, hogy több szabadságot adsz az embereknek.

Egy munkahely legnemesebb törekvése, hogy olyan környezet legyen, ahol szabad a kreativitás, az értékteremtés, a növekedés. Vezessék csak az ápoltak a tébolydát!

Az első lépés a szabadság tömeges megteremtése felé az, ha az emberek megszólalhatnak. Van egy japán mondás, amely szerint „a kiálló szöget előbb-utóbb beverik”. Figyelmeztetésnek szánják: légy konformista.

Ezért veszünk ki minél több hatalmat a menedzsereink kezéből. Minél kevesebb formális hatalom van náluk, minél kevésbé tudják a teamjeikben bevetni a „mézesmadzag és a korbács” eszközét, annál több szabadság jut az innovációra.

Tüntesd el a státuszszimbólumokat

Szóltunk már róla, hogy a Google-nál a menedzsereknek nincs egyoldalú beleszólásuk az alkalmazottak felvételébe. A következő fejezetekben arról is beszélek majd, hogy miért nem hagyjuk, hogy a menedzserek a többi munkatárs véleménye nélkül döntsenek akár fizetési, akár előmeneteli kérdésekben. Csakhogy egy olyan környezet megteremtéséhez, ahol az alkalmazottak tulajdonosoknak érzik magukat, és eszerint is cselekednek, több kell annál, mint hogy a felvételeket és az előmenetelt újszerűen közelítsük meg. Hogy fékezni tudjuk az ember természetes hajlamát a hierarchiára, a hatalom, a státusz látható jeleit is csökkentenünk kell. A Google-nál gyakorlatilag csak négy látható szint létezik: az egyéni közreműködők (individual contributor), a menedzserek, az igazgatók (a menedzserek menedzserei), valamint a vezérigazgatók szintje. Létezik ezzel párhuzamosan a műszaki vonal is: az idetartozók teljes karrierjük alatt egyéni közreműködők maradnak. Az egyes szintek közötti előrelépés az egyén működési területének, az általa kifejtett hatásnak, és a vezetésre termettségének a függvénye. Az embereknek nyilvánvalóan fontosak az előléptetések, az igazgatói, sőt a vezérigazgatói kinevezések pedig természetükből adódóan azok.

Míg a Google kisebb volt, nyilvánosan kétféle igazgatói szintet különböztettünk meg: az alacsonyabb fokozatút műszaki igazgatónak (Director Engineering), a magasabb fokozatút technológiai igazgatónak neveztük (Engineering Director). Úgy találtuk, hogy még egy ilyen apró különbségtétel is a kelleténél nagyobb hangsúlyt kap az emberek gondolkodásában – megszüntettük tehát a megkülönböztetést.

Ahogyan növekedtünk, az átláthatóság követelményeinek megfelelve egyre nehezebb volt ehhez tartani magunkat. Az egykor kifejezetten tiltott beosztáselnevezések, olyan jelzőkkel, mint a „globális” vagy a „stratégiai”, elkezdtek visszaszivárogni. A „globális” kifejezést azért tiltottuk, mert egyfelől nyilvánvaló, másfelől pedig túlságosan fellengzős. Végtére is minden munka globális, hacsak az ellenkezőjére kifejezetten nem utalunk valamivel, nemde? A „stratégiai” hasonlóképpen nagyképű: a kínai Szun-ce stratéga volt; Nagy Sándor stratéga volt. Miután volt szerencsém éveken keresztül stratégiai konzultánsként tevékenykedni, bátran elmondhatom, hogy a „stratégiai” szó szerepeltetése a munkakör megnevezésében igencsak vonzza a jelentkezőket, de a munka milyenségéről igen keveset árul el. Az új emberek felvételénél minden beosztás elnevezését gondosan megvizsgáltuk, de az alkalmazotti adatbázist elmulasztottuk rendszeresen átfésülni, hogy kiszűrjük a munkatársak maguknak adományozott címeit.[48] Csak remélni tudjuk, hogy erőfeszítéseink nyomán az efféle címek kevésbé számítanak, mint a legtöbb helyen.

Randy Knaflic, a Jawbone *humános* elnökhelyettese, akivel a 4. fejezetben találkoztunk, elmesélte, hogyan akarta exportálni a címek eljelentéktelenítésének gyakorlatát; tapasztalata szerint a dolog nem működik mindenkinél. „A Google-nál egy vezetői feladat és egy cím nem jár mindig együtt. A legjobban teljesítő munkatársaim gyakran kerülnek irányító helyzetbe, és segítek is nekik, hogy a címmel járó tekintély nélkül is megtanulják a vezetés csínját-bínját. Egy idő után nyilvánvalóvá vált, hogy ezeket az embereket *humános* pozíciókba kell tenni, minthogy tökéletesen megtanulták, hogyan kell a csapatukon belül inspirálni a személyes vezetést, a követést (followership) és a döntések

elfogadását. A Jawbone-nál magam is valami hasonlóval próbálkoztam, amikor egy HR-es üzleti partnert vettem át (egy másik technológiai cégtől). Elmagyaráztam, hogy a cím másodlagos, a vezetői feladat az első. Néhány hétig bizonyára követni is próbálta ezt az elvet, aztán egyszer csak megkérdezte: »De hogyan érem el, hogy azt csinálják, amit mondok, ha nincs hozzá meg a megfelelő beosztásom?« Nem egészen 6 hónapig dolgozott nálunk."

De más dolgokat is megszüntettünk, amelyek jeleznék, vagy megerősítenék a hierarchiát: a legfelső vezetők ugyanolyan kedvezményekben, juttatásokban, ugyanazokban az erőforrásokban részesülnek, mint a legfrissebb alkalmazottak. Nincsenek külön vezetői étkezdék, parkolók, kiemelt nyugdíjak. Amikor 2011-ben bevezettük a késleltetett kompenzációs programot, amely lehetővé teszi, hogy a googlerek a pénzügyi osztályunkkal együtt befektethessék a prémiumként kapott összegeket, a befektetési alap (Google Managed Investment Fund) mindenki számára elérhető volt, nem csupán a felső vezetőknek, ahogy sok más cégnél. Európában szokás a vezetőknek gépkocsiköltség-térítést adni, mi ezt valamennyi alkalmazottunknak felkínáltuk – a költségeket részben abból teremtettük elő, hogy maximáltuk a felsőbb menedzserek prémiumait. Volt egy kis morgolódás, de fontosabbnak tartottuk, hogy a juttatás mindenkire kiterjedjen, mint hogy a szokásos gyakorlathoz tartsuk magunkat.

Ha hierarchiamentes környezetet kívánsz teremteni, a fontosnak tartott értékeidnek látható jele kell hogy legyen – különben az emberi természet kerekedik felül. A szimbólumok és a sztorik bizony fontosak. Ron Nessen, Gerald Ford elnök sajtótitkára mesélt egy történetet főnöke stílusáról. „Volt egy kutyája, Liberty, aki egyszer az ovális iroda szőnyegére piszkított. Egy tengerész-egyenruhás felszolgáló megjelent, hogy feltakarítsa. Jerry Ford azt mondta neki, majd ő megcsinálja: »Engedjen csak oda, majd én megcsinálom. Egyetlen ember se takarítson fel más kutyája után!«."[99]

Ez a kis jelenet azért olyan fontos számunkra, mert nemcsak azt mutatja meg, hogy az Egyesült Államok legnagyobb hatalmú embere érzékeli a személyes felelőssége súlyát, hanem azért is, mert tisztában van vele: ezt szimbolikusan is jeleznie kell.

Ezért érdekes, hogy Patrick Pichette farmert hord narancssárga hátizsákkal, nem pedig öltönyt, aktatáskával. Igen, a Google pénzügyi vezetőjeként neki jut az a szinte lehetetlen feladat, hogy úgy egyensúlyozzon, hogy a cégtől szenzációs eredményeket váró közönség is jóllakjon, és a költségvetés is megmaradjon. Mindemellett kedves, megközelíthető és emberi. Mikor biciklijén körbeszáguldozza a kampuszt, megmutatkozik, hogy a menedzserek menedzsere is csak ember.

Patrick (balra) és én Patrick egyik biciklijén.

Adatokra támaszkodj a döntéseidben, ne a menedzserek véleményére

Amellett, hogy csökkentjük a hatalom látható formális stílusjeleit, döntéseinket adatokra alapozzuk. Omid Kordestani a Netscape-től jött a Google-hoz. Ahogy ő meséli: „Jim Barksdale, a Netscape legendás vezérigazgatója mondta egyszer egy értekezleten: »Ha vannak tények, vezessétek azokat elő, alapozunk rájuk. Ha csak véleményetek van, akkor az enyémre támaszkodunk«."

Barksdale megjegyzése egyszerre vicces és szinte zsarnoki, de jól megragadja, hogyan gondolkodik a legtöbb sikeres vezető. Elvégre (ideális esetben) azért lettek menedzserek, mert ragyogó az ítélőképességük – miért ne bíznánk akkor rá magunkat az ítéletükre?

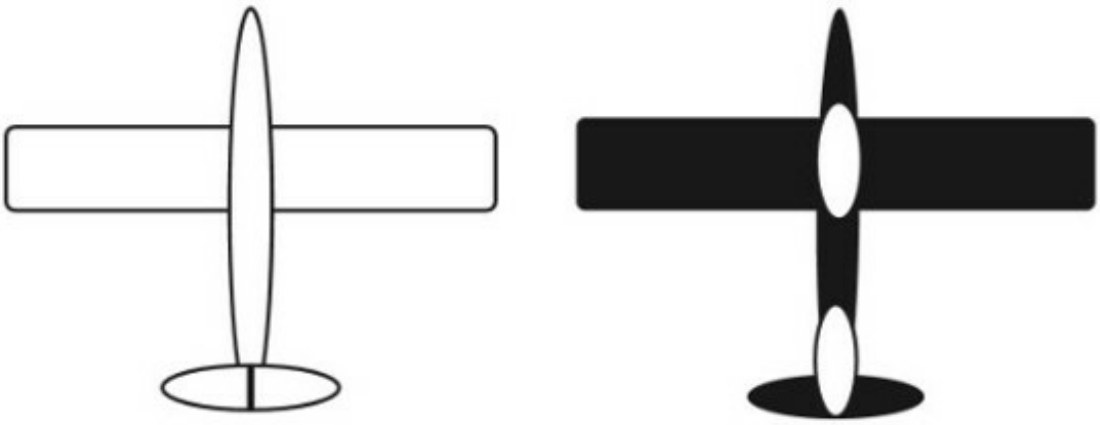
Barksdale ugyanakkor rávilágít, hogy micsoda hatalmas lehetőség adott mindenki számára. Ha adatokból indulunk ki – voltaképp minden egyes beszélgetést adatokra alapozunk –, azzal fejtetőre állítjuk a hagyományos menedzseri szerepeket. Nem arról van immár szó, hogy a menedzser az intuícióját teszi hozzá a közös munkához, hanem arról, hogy részt vesz az igazság közös keresésében, s eközben minden döntésnél a legfontosabb tényekre támaszkodik. Bizonyos értelemben minden megbeszélés a hegeli dialektikát illusztrálja: az előadók szolgáltatják a tézist, a résztvevők adják az antitézist, vitába szállnak az eltérő véleményekkel, megkérdőjelezik a tényeket, megvizsgálják, melyik döntés a helyes. Ennek eredményképpen létrejön a szintézis, ami közelebb visz az igazsághoz, mint ha

csupán kijelentésekre bíztuk volna magunkat. A Google egyik alapelve mindig is az volt: „Nem a személyek számítanak, hanem az adatok.”

Ahogy Hal Varian annak idején magyarázta nekem: „Ha adatokra támaszkodunk, azzal mindenki jól jár. Egy felső vezető ne vesztegesse az idejét arra, hogy egy hirdetés háttérszíne sárga legyen vagy kék. Tessék elvégezni egy kísérletet! Ha adatokra támaszkodunk, a menedzsereknek marad ideje minden olyasmire, ami nehezebben mérhető – az idejüket sokkal hasznosabban tudják kihasználni.”

Tényekkel és adatokkal védekezünk a híresztelés, az elfogultság és a közönséges önfejűség ellen. Egyik módja ennek a mítoszrombolás (ha megbocsátanak nekem ezért Adam Savage és Jamie Hyneman, a kiváló *Állítólag*... [MythBusters] című tévéműsor házigazdái, akik rendszeresen arra keresik a választ, igazak-e vajon a hétköznapi „legendák” /vö. „Lehetséges megszökni az Alcatrazból?”[49], „Futva vagy normál tempóban ázunk meg jobban?”[50]/). A műsorról veszünk példát, amikor a cégen belüli legendákat teszteljük, és ahol valóban annak bizonyulnak, le is romboljuk őket, ha lehet.

Az embereknek sokféle feltételezésük van, azaz találgatnak arra nézve, hogy a szervezetek miképpen működnek. E találgatások legtöbbje a helytelen, torz mintavételben gyökerezik. A helytelen mintavétel iskolapéldája Wald Ábrahám magyar matematikus esete a II. világháborúban. Wald a Columbia University egy statisztikai kutatócsoportjában dolgozott, többek között az Egyesült Államok kormányának megbízásain. Egy ízben az volt a feladata, hogy választ találjon rá, miként lehetne a bombázók túlélési esélyeit javítani. Wald átvizsgálta a visszatérő gépeken ütött golyónyomokat, hogy megállapítsa, hová kellene vastagabb páncélzat. A II. világháborúval foglalkozó National XXII Museum őrzi az alábbi, Wald készítette ábrát.[100] A jobb oldali repülőgép befeketített részei azt mutatják, hol volt a legtöbb golyó ütötte lyuk.



Wald ábrája a bombázókban keletkezett károkról.

Intuíciónkkal éppenséggel ellentétes, ahogyan Wald döntött: a pilótafülkét és a gép farkát kell leginkább megerősíteni.

A minta, amelyet vizsgált, csak olyan bombázókból állt, amelyek épségben visszatértek: ezek szárnyai, orra, törzse volt a leginkább tönkrelőve. Wald viszont rájött, hogy torz mintát lát: azok a gépek ugyanis, amelyeknek a pilótafülkéjét és a farkát lőtték a legtöbbet, nem tértek vissza. Itt volt leginkább szükség a páncélzat megerősítésére.[51]

A torz mintavétel mindannyiunkat érinti. Éves alkalmazotti felmérésünkből 2010-ben kiderült, hogy sok mérnöki munkát végző googler úgy érzi: a Google nem lép fel elég határozottan a gyengén teljesítőkkel szemben. Valójában az történt, hogy az egyik 10 fős csapatban 9 ember ugyanarról az egy, nehezen boldoguló munkatársról beszélt, és úgy találták, senki nem tesz semmit: az illetőnek nem segítenek fejlődni, de el sem bocsátják. Nem látták sem a többi öt hasonló méretű csapatot, ahol senki nem maradt le a többiektől; de azt sem tudták, hogy a menedzserek és a *humánosok* a színfalak mögött azért foglalkoznak az illetővel. Ez a torz mintavétel klasszikus esete: valaki a számára éppen látható kicsi és hibás minta alapján von le következtetéseket. A fenti esetben a problémás illető személyiségi jogaira való tekintettel nem hoztuk nyilvánosságra, hogy valami igenis történik az ügyben; de azt azért kifejezetten a tudomására hoztam a googlereknek, hogy ha nem is látszik, azért ténykedünk. A képzési anyagainkba, valamint a teljesítménymenedzsmentről való előadásokba túl ezen az összes googlertől származó adat is bekerült.

Mindennek nyomán a mérnöki munkakörökben dolgozó googlerek sokkal pozitívabban állnak a kérdéshez: egy 100-as skálán a korábbinál 23 ponttal többre értékelik azt a pontot, hogy „Csoportunkban hatékonyan foglalkozunk a rosszul teljesítőkkel”. Ennél is nagyobb eredmény, hogy a googlerek most már egymásnak is elmagyarázzák a dolog dinamikáját. Egy nemrég keletkezett kör-e-mailben az egyik googler azon bosszankodott, hogy valamelyik hanyag kolléga hiányosságaival senki sem foglalkozik. Egy másik googler azt felelte erre, hogy alighanem foglalkoznak vele, csak éppen a „jogkandúrok”[101] biztos nem hagyják, hogy a HR mindenkivel megossza a részleteket. Milyen igaz!

Az előléptetések világa szintén olyan terület, ahol gyakran születnek mítoszok. A Google-nál úgy jelentjük be az előléptetéseket, hogy egy e-mailben felsoroljuk az érintettek nevét és rövid életrajzát – de ahhoz már túl nagyra nőttünk, hogy mindenki ismerjen mindenkit. A googlerek tehát végigpásztázzák a listákat, nyilván ismert neveket keresve, hogy gratulálhassanak az illetőknek. Csakhogy közben akaratlanul is következtetéseket vonnak le. „Láttam, hogy Sallyt előléptették, Dave-et meg nem. Biztos mert Sally a pénzügyi vezető munkatársa.” „Nézd csak meg, kiket léptettek elő az androidos csapatból! Senkit sem látok az infrastruktúrások közül (az adatközpontokból). Ezek szerint csak azokkal törődünk, akik a felhasználók szemei előtt vannak.” Tipikus következtetések a következők: „Ha magasabb beosztásúak is vannak a projektedben, amelyen dolgozol, nagyobb az előléptetés esélye, hiszen az ő hangjuk messzebbre hallatszik.” „Jobban jársz, ha valami népszerű termékterületen dolgozol, ha előléptetést akarsz.” „Egyetlen negatív vélemény képes megtorpedózni az előléptetésedet.” „Ha előléptetést akarsz, a központban folyó projekteken dolgozni előnyösebb, mert azok jobban látszódnak.” És így tovább; hosszú a lista. Minden évben, amikor csak megkérdeztük a googlereket, azt mondták, hogy az előléptetési folyamat igazságtalan, mert bizonyos irodákkal, projektekkel, munkakörökkel kivételeznek.

Jogos aggodalomra adna okot, ha ezek helyes következtetések volnának. De nem azok.

Ha bármelyik googler veszi a fáradságot, hogy a HR-esekkel egyeztesse a megfigyeléseit, együtt végignézzük vele az adatokat. A legtöbb googler persze ezt nem kéri – és persze minden kérést úgysem tudnánk teljesíteni. Ráadásul nemcsak az újonnan érkezettek vonnak le rendszeresen téves következtetéseket, de még a régebbi munkatársakban is van egy (talán egészséges) szkepticizmus az általunk kínált biztosítékokat illetően. Talán nem a vezetőknek dolgozik a HR-csapat is? Nem

érdekük, hogy a tömegeket lecsendesítsék?

Itt lép be Brian Ong és Janet Cho. Brian azt a csapatot vezeti, amelyik az új felvételek egész folyamatát követi és méri, évekkel ezelőtt azonban a munkaerő-analitika teamünk tagja volt, amelynek az volt a felada, hogy ítéleteinket minden esetben tényekkel támassza alá. Janet a legjelentősebb termékterületek – a keresők, a hirdetés, az adatközpontok és a G-mail – HR-jéért felelős alelnök. Úgy döntöttek, hogy hatékonyabb és hosszabb távú megközelítés lehet, ha az előléptetésekkel kapcsolatos valamennyi információt megosztjuk a googlerekkel. Végigvizsgálták a megfelelő számokat, megszerveztek egy sor előadást, felvételeket készítettek ezekről, hogy később bárki megnézhesse azokat, és létrehoztak egy site-ot a teljes adatmennyiség számára. Kiderült, hogy:

- Ha sokkal magasabb beosztásúakkal dolgozik valaki, annak csekély hatása van az előléptetésére. A javasoltak 51%-át léptették elő, a sokkal magasabb beosztásúakkal együtt dolgozóknál ez az arány 54% volt. Valamivel magasabb, de nem sokkal.
- A termékterületnek nincs jelentősége. Egyik-másik évben akad pár százalékpontnyi különbség, de a munkatársak előléptetési esélye általában ugyanolyan, bármin dolgozzanak is.
- A negatív visszajelzés nem árt az előléptetésnek. Az előléptetettek közül szinte mindenki konstruktív visszajelzést kapott az előléptetési anyagában. Ronthatja az esélyeket, ha tényszerűen valami hiba mutatható ki, például egy rosszul szervezett vagy rendszeresen hibás szoftverkód. A másik figyelmezhető jel, ha hiányzik az információ: a konstruktív visszajelzés nélküli előléptetési anyag figyelmeztető jel, hogy a bizottságok véleménye felülvizsgálandó. Az előléptetésre jelölteknek nem kell ettől tartaniuk, ahogy attól sem, ha nem a legfényesebb visszajelzést kapják – ez nem ássa alá a karrierjüket, viszont explicit tanáccsal szolgál arra nézve, hogy milyen irányba kellene fejlődniük. Kiderült, ha az embereket szembesítjük a valósággal, fejlődni akarnak.
- Nem befolyásolja az előléptetési esélyeket az, hol végzi az ember a munkáját. A Mountain View-beli központunkban az előléptetési arány gyakorlatilag ugyanakkora, mint másutt.

A site-ra rendszeresen a legújabb anyag, valamint – kérésre – az új elemzések kerülnek fel. Mindez nagy munkát jelent, de igen lényeges, hogy megmutassuk, az előléptetések nem részrehajlók. Könnyű lett volna minden alkalommal egyszerűen kijelenteni, hogy a folyamat működik. De sokkal jobb, ha egyszer s mindenkorra tényekkel romboljuk le a mítoszokat, majd a tényeket mindenki számára elérhetővé tesszük.

Gyakran teszteljük önmagunkat és a Google termékeit, hogy döntéseink valóban tényeken alapulnak-e. Szeretnénk a jó ötleteket igazolni, és lehetőleg kigyomlálni a rosszakat, hogy aztán nagyobb mozgásterünk legyen, hogy szabadon kísérletezzünk a leginkább ígéretesekkel. 2010-ban például 516 különféle fejlesztést hajtottunk végre a Google keresésben. Az egyik komoly előrelépés a Koffein (Caffeine) kódnévre hallgatott, mert a keresési eredmények a korábbinál 50%-kal

„frissebbek” lettek tőle. A Google nem fésüli át a teljes internetet, valahányszor valaki beír egy kifejezést. A kereséseket korábban elvégezzük, és a különböző site-okat és weboldalakat relevancia, minőség stb. alapján sorrendbe szedjük, majd indexeljük azokat, így a keresésekre azonnali válasz érkezik. A Koffein azt eredményezte, hogy 50%-kal gyorsabban tudtuk végezni az indexelést. Indulásakor egy másodperc alatt weboldalak százezreit indexelte párhuzamosan: ez az adatmennyiség kinyomtatva egy négy és fél kilométer magas papírhegyen férne el – másodpercenként.[102]

Valamennyi új fejlesztést bevezetése előtt teszteljük, hogy bizonyosak lehessünk benne, valóban működik. *A/B* formájú tesztelést végzünk: a tesztelőknek két sorozat keresési eredményt mutatunk egymás mellett, figyeljük a reakcióikat, és lejegyezzük a véleményüket, hogy melyik fajta eredmény tetszik nekik jobban. Egyszerű példával szemléltetve: mondjuk, meg akarjuk tudni, hogy kék vagy piros hátterű hirdetésekre kapunk-e a felhasználóktól több kattintást. Nem nagy dolog, mondhatná bárki – csakhogy nagyon is az, ha te vagy a Coca-Cola vagy a Pepsi. Úgynevezett „egyszázalékos” teszteket is alkalmazunk: mielőtt egy újítást több milliárd embernél bevezetnénk, a felhasználók 1%-ánál léptetjük életbe, hogy lássuk, hogyan reagálnak rá. Egyedül 2010-ben 8157 *A/B* típusú tesztet, és több mint 2800 „egyszázalékos” tesztet végeztünk el. Úgy is fogalmazhatunk, hogy 2010-ben minden egyes napon 30-nál is több kísérletet végeztünk, hogy kiderítsük, mi szolgálná legjobban a felhasználóink érdekeit. És mindez csak a keresőtermékek területén.

Ugyanezt a megközelítést alkalmazzuk az emberi erőforrásoknál is. Amikor bevezettük az Upward Feedback Survey-t, a menedzserkvalitás időszakos felmérését (bővebben lásd a 8. fejezetben), *A/B* típusú tesztekkel vizsgáltuk, vajon mikor hajlandók részt venni benne a googlerek: ha az értékelésre szóló felkérést tartalmazó e-mailt valamelyik felső vezető írja alá, vagy ha az egy általános fiókról (UFS Team) érkezik. Nem találtunk eltérést a válaszadás hajlandóságában, úgyhogy az általános cím mellett döntöttünk, egyszerűen azért, mert egyszerűbb egyetlen levelet megírni, mint megkérni minden egyes vezetőt, hogy írjon egyet a saját nevében.

Szinte valamennyi jelentősebb programot tényleges útjára bocsátása előtt kisebb csoportokon próbálunk ki. Emlékszem, amikor átléptük a 20 ezer fős határt, és először kérdezték tőlem, nem zavar-e, hogy a Google most már vitathatatlanul nagy cég. „Mindig is hangsúlyt fektettünk a Google-szellemiségre – válaszoltam –, a nagy méret előnye, hogy kísérletek százait végezhetjük el, hogy kiderüljön, minek örülnek a googlerek.” Minden iroda, minden csapat, minden egyes projekt lehetőséget ad rá, hogy elvégezzünk egy kísérletet, és tanuljunk belőle. Ez egy komoly lehetőség, amelyet a nagy szervezetek rendre elszalasztanak, s ez igaz a néhány 100 fős, nem csak a több 1000 fős cégekre is. A vezetőség számtalanszor hoz olyan döntéseket, amelyek egyoldalúan a teljes szervezetre vonatkoznak. Mi van akkor, ha a vezetés téved? Mi van, ha valakinek akad egy jobb ötlete? Mi van, ha a megoldás sikeres az egyik országban, de nem az a másikban? Őrültségnek tűnik nekem, hogy a cégek nem kísérleteznek többet!

Pedig nem egyszerű kiválasztani 10 vagy 50 vagy 1000 embert, és megpróbálkozni valami mással? Vagy először egy kisebb csoportban kipróbálni valamit? Ahogy Bill Cosby mondta a *Fat Albert and the Cosby Kids* című tévésorozatban: „Ha nem vigyáztok, még valami hasznos sül ki belőle.”

Találd ki, hogyan alakítsák az emberek a munkájukat és a céget

Túl azon, hogy a vezetőket megfosztjuk a hatalom hagyományos szimbólumaitól, és a döntéseinket tényekre alapozzuk, rendkívül nagy szabadságot adunk a googlereknek a munkájuk és a vállalat alakításában. Nem a Google az első cég, amelyik ezt teszi. A 3M-nél 65 éve gyakorlat, hogy az alkalmazottak a munkaidejük 15%-át kísérletezésre, új dolgok kitalálására fordíthatják: „A 3M-nél erősen hiszünk abban, hogy a kreativitáshoz szabadságra van szükség. Ezért is ösztönözzük alkalmazottainkat már vagy 1948 óta, hogy idejük 15%-át saját projektjeikre fordítsák. Használják a cég erőforrásait, alakítsanak ki saját teameket, és a probléma megoldásában menjenek a saját ötleteik után.”[103] Híres eset a Post-it jegyzettömbbé, amely éppen ebből a programból alakult ki, csakúgy, mint a Trizact nevű ötletes csiszolóanyag, amely használat közben valahogy tovább élesíti a csiszolószemcséket.

Nálunk ez a 15% nem 15, hanem 20%. Mérnökeink tehát heti munkaidejük egyötödét – a rendes feladataik mellett, és persze a Google tevékenységi körén belül (ami azért meglehetősen tág kör) – az őket érdeklő projektekre fordíthatják. A mérnöki munkakörökön kívül „hivatalosan” nemigen alkalmazzuk a „20%-os sávot”, a googlerek azonban így is találnak rá időt: Chris Genteel úgy döntött, hogy segít a kisebbségekhez tartozó tulajdonosok cégeit online lehetőségekhez juttatni (ami idővel teljes munkaidejét kitöltő feladattá nőtte ki magát); Anna Botelho, az egykori versenytáncos, aki ingatlanos teamünk tagja, úgy határozott, itt a cégnél táncórákat ad a googlereknek.

Caesar Senguptának, a Chrome-csapat termékmenedzsmentért felelős alelnökének 2009-ben az volt a rendes feladata, hogy a Googleeszköztárat (toolbar) és az asztalt (desktop), vagyis a böngészővel együtt érkező, illetve a számítógépekre letölthető termékeket kezelje és fejlessze. Amikor a Chrome-csapat a böngésző fejlesztését elkezdte, pár mérnökkel együtt Caesar elgondolkodott: mi volna, ha a Chrome elgondolását operációs rendszerekre (telefonokat, tableteket, számítógépeket működtető programokra) is alkalmaznák. Öt percig is eltarthatott ekkoriban, míg egy számítógép teljes rendszere felállt, részben azért, mert olyan senki által nem használt elavult hardvert keresgélt, mint a flopilemez-meghajtó. Caesarnak és csapatának nem tetszett ez: bele is fogtak egy nem hivatalos „20%-os” projektbe. Kivették a rendszerből az összes felesleges lépést, a Chrome-böngészőplatformot vették alapul, és megalkották a Chromebook prototípusát. A rendszer 8 másodperc alatt indult.

A „20%-os sáv” gyakorlati kihasználása változó: akadnak, akik idejük 100%-ában „mellékprojektekkel” foglalkoznak, és sokan vannak, akiknek semmiféle ilyen projektjük nincs. Van, aki tréfásan úgy fogalmaz, igazából „120%-ról” van szó, mert a pluszmunkát nem a „főmunkaidőben”, hanem azon túl végzik el. Jellemzően az történik, hogy egy sikeres projekt 5–10%-ot vesz el az ember idejéből, és ahogyan a relatív jelentősége nő, egyre több időt emészt fel (és egyre több önkéntesen csatlakozó vesz benne részt), egészen addig, amíg „hivatalos” termék nem lesz belőle.

A „20%-os sáv” életében akadtak már hullámvölgyek és -hegyek is: amikor utoljára mértük, átlagban körülbelül 20%-os kihasználtságú volt. Bizonyos értelemben a „20%-os sáv” elve fontosabb, mint konkrét realitása. Valamelyest mindig is a „hivatalos” kereteken túl működött, s ez

soha nem is lesz másképp, hiszen a legtehetségesebb és legkreatívabb embereket nem lehet „erőltetni a munkára”.

A dologról a legjobb összefoglalást Ryan Tate írta a *Wired*től:[104]

> A „20%-os sáv” *nem* valamiféle szabályos vállalati program írott szabályzattal, részletes irányelvekkel, felelős vezetővel. Belépéskor senki nem kap olyan utasítást, hogy „te pedig 20%-os leszel”; nem is kényszerítenek senkit arra, hogy valami mellékprojekt a fő feladatától elvonja a figyelmét. A „20%-os sáv” mindig is amolyan *ad hoc* módon működött, hogy a cég legkitűnőbb, legnyughatatlanabb, legkitartóbb alkalmazottai – akik mindig eltökéltek, hogy történjék akármi, a jó ötletek meg kell hogy valósuljanak – még több lehetőséget kapjanak.
>
> Paul Buchheit például 2 és fél évig dolgozott mérnökként a Gmail ötletén, mire sikerült meggyőznie a felső vezetést, amely azért aggódott, hogy a Gmail elindítása túl messzire viszi a Google-t az eredeti fő profiltól, a kereséstől.

A googlerek kreativitása nem korlátozódik új termékekre. A cég irányítási döntéseibe is beleszólnak. Egy 30 fős mérnökcsoportnak pár éve anonim teljesítmény- és fizetési adatokat adtunk a mérnökként foglalkoztatottak közül mindenkiről, és azzal bíztuk meg őket, hogy dolgozzák ki a prémiumok odaítélésének rendszerét. Azt szerették volna, ha a rendszer jobban figyelembe veszi az emberek érdemeit. Elképzelhető, hogy két mérnök ugyanolyan jól dolgozik, ám egyikük a belépéskor jobban tudta érvényesíteni az érdekeit. Mondjuk évi 100 ezer dollárt keres, szemben a másikkal, aki csupán 90 ezret. Minthogy azonos teljesítményt mutatnak, mindketten 20%-os prémiumot kapnak. Ez nem igazságos – mondták a mérnökök –, mert az első 20 ezret kap, a második, aki ugyanannyira hasznos a cégnek, csak 18 ezret. Kérésükre megváltoztattuk a rendszert: a prémiumokat most már nem az alapfizetéstől, hanem a szóban forgó munkakör átlagfizetésétől tettük függővé. Ennek köszönhetően mindkettejük prémiuma a cégnek hajtott hasznukkal lett arányos.

Ez mellesleg a legtöbb cégnél nagyon is valós gond. Jól dokumentált különbség van a férfiak és nők átlagfizetése között, aminek egyik oka a férfiak és a nők alkuhajlandósága közötti eltérés a munkahelyre belépéskor. Linda Babcock, a Carnegie Mellon University munkatársa és Sara Laschever arról számolnak be, hogy a Carnegie Mellonon MBA-diplomával végzett férfiak kezdő fizetése nagyrészt azért magasabb a női végzettekénél, mert a férfiak általában magasabb fizetést kértek. Szemben a nők 7%-ával, a férfiak 57%-a alkudott.[105] A mi fizetési rendszerünket – részben a googlerektől kapott visszajelzések alapján – úgy terveztük meg, hogy az efféle strukturális egyoldalúság és egyenlőtlenség megszüntethető legyen.

De nem közelítettünk mindig ilyen elemző módon a bérkompenzációhoz, az új munkatársak felvételéhez és általában az emberekkel összefüggő kérdésekhez. 2004-ben, amikor a googlerek száma 2500 volt, Larry és Sergey úgy érezték, olyan nagyra nőttünk, hogy az emberek között sétálgatva és az ismerősökkel elbeszélgetve már nem tudják megállapítani az általános elégedettség

fokát. A megoldás: Stacy Sullivan interjúztasson meg mindenkit, hogy kiderüljön.

Stacy megalkotta az Elégedettségi felmérést (Happiness Survey), de ebben a cég felénél jóval kevesebben vettek részt. A mérnökök pedig, akik úgy gondolták, jobbat is ki tudnak találni, útnak indították a saját felmérésüket. Hogy annak mi volt a neve? Ekszt̀ázis felmérés (Ecstasy Survey) – hiszen nekik magasabbra kellett tenniük a lécet. Az Ekszt̀ázis felmérés a mérnökök sajátos szükségleteit célozta meg – csak ebben volt szó a „20%-os sávról” –, a műszakiak szemében pedig rögtön hitelesebbnek tűnt (elvégre mérnök tervezte).

2007-ig a két felmérés párhuzamosan folyt, gyakorlati hasznuk azonban csekély volt, ugyanis más és más dolgokra kérdeztek rá, így nem tudtunk a teljes cégre érvényes összehasonlításokat tenni. Michelle Donovan, aki később az Oxigén Projekten (Project Oxygen) dolgozott, jobb megoldást talált. A következő évben mérnökökkel, értékesítőkkel és mindenki mással együttműködve olyan felmérést szerkesztett, amely az összes googler érdekét szem előtt tartotta, tudományosan megbízható és az évek során kvantifikálható volt. Megszületett a Googlegeist.

A Googlegeist, a „Google szelleme”, amelyet tehát – nem meglepő módon – az alkalmazottak alkottak, a negyven-egynéhány-ezer googler körében végzett éves felmérés. Semmi más eszköz nem tudná jobban garantálni, hogy alkalmazottaink alakítsák a cég életét. A Googlegeist évente körülbelül 100 kérdést tesz fel, amelyekre egy „nagyon nem értek egyet”-től a „nagyon egyetértek”-ig terjedő ötfokú skálán kell válaszolni; ezt számos szabadon kifejtendő téma egészíti ki.

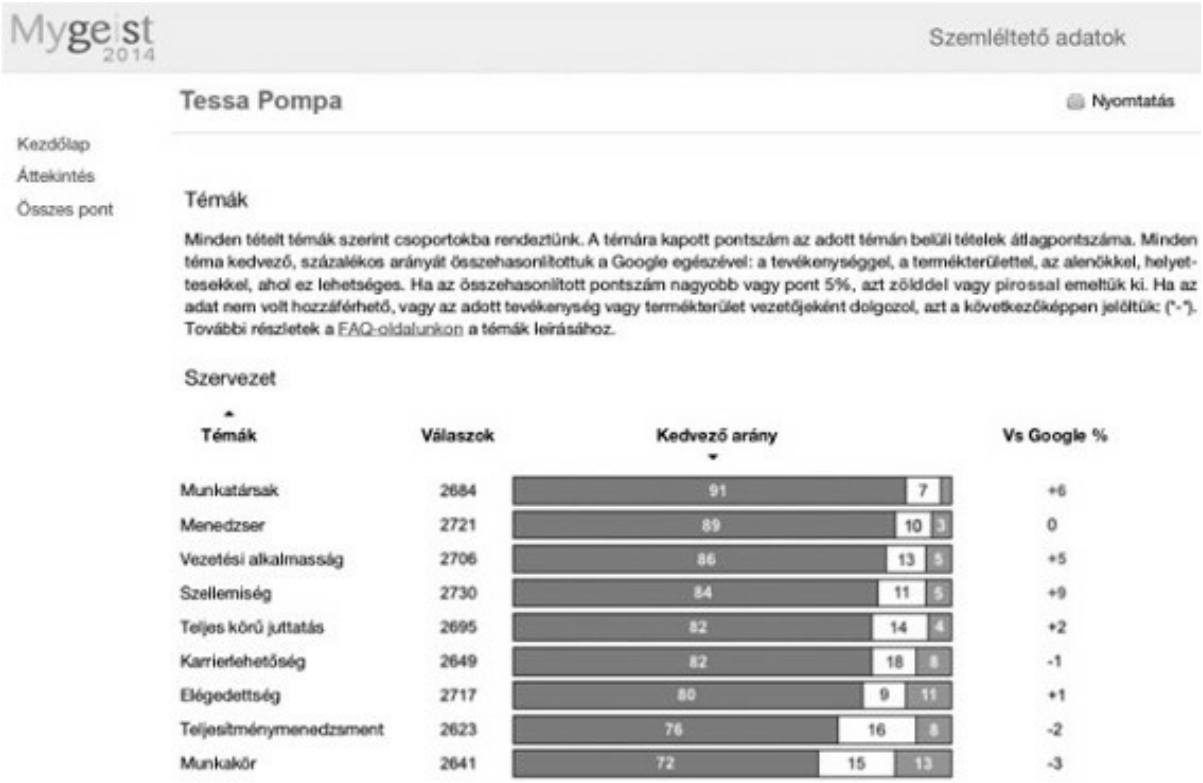
A 2014-es Googlegeist felmérés első oldala. © Google, Inc.

A legaktuálisabb problémák nyomán a kérdések 30–50%-át évente megújítjuk, de a fennmaradó kérdések állandók, hogy a változásokat a cég életében nyomon követhessük. Minden évben a googlerek nagyjából 90%-a vesz részt a felmérésben.

Minthogy őszinte válaszokat szeretnénk, a résztvevők kétféleképpen reagálhatnak: bizalmasan

vagy anonim módon. A „bizalmasan” annyit tesz, hogy a válaszadó nevét kitakarjuk, de a többi adatot, amely a cég elemzéséhez felhasználható – az illető munkahelyét, beosztását, termékterületét – meghagyjuk. Tudható például, hogy az adott googler női munkatárs, menedzser, a kaliforniai San Brunóban dolgozik a YouTube-nál, de hogy konkrétan ki az, nem derül ki. Az egyetlen team, amely láthatja az adatokat – nevek nélkül persze –, a Googlegeist csapat kemény magja; természetesen soha nem hozunk nyilvánosságra olyan eredményt, amelyből bárki azonosítható volna. A felmérésben való „anonim” részvétel ennél is tovább megy: semmiféle személyes adatot nem tartalmaz, hacsak a válaszadó nem dönt másképpen.

A Googlegeist sajátossága, hogy: a tervezéstől a szervezetpszichológiai részletekig nem tanácsadók, hanem doktori fokozatú szakértők szerkesztették; valamennyi eredményét (jót és rosszat egyaránt) egy hónapon belül a teljes Google rendelkezésére bocsátjuk; és a következő évben alapját képezi annak a munkának, amelyet a Google szellemiségének és hatékonyságának érdekében az alkalmazottak irányítanak. Minden menedzser, akihez háromnál több válasz érkezik, kap egy MyGeist elnevezésű jelentést. A jelentés – valójában egy interaktív online eszköz – lehetővé teszi, hogy a menedzserek megtekintsék és megosszák a szervezetükre vonatkozó Googlegeist értékek összefoglalásait is tartalmazó személyre szabott jelentéseket. Akár három, akár 30 fős a csapatuk, a menedzserek világos képet kapnak arról, hogy az embereik szerint hogyan teljesítenek. Egyetlen kattintással választhatnak, hogy megosszák-e az információt – legszűkebb csapatukkal, tágabban vett szervezetükkel, testreszabott munkatársi listákkal, esetleg a teljes céggel. És a legtöbben a megosztást választják.



Személyre szabott Mygeist jelentés, a 2014-es Googlegeist felmérés példája. Szemléltető adatok. © Google, Inc.

Itt pedig egy értékteremtő körről, egy kedvező mechanizmusról van szó: minthogy a felmérésből kiderülő információ alapján lépünk, ezzel tovább ösztönözzük a részvételt, minek nyomán még pontosabb képet kapunk arról, min lehetne javítani. Működni mindez pedig attól működik, hogy

alapállásunk a nyíltság és átláthatóság. Az alelnökökről szóló jelentéseket, ha száznál több válaszadótól érkeznek, automatikusan elérhetővé tesszük a teljes cég számára – ez a megoldás igencsak megrémisztené azt a 2. fejezetben látott vezérigazgatót, aki attól is félt, hogy spontán megbeszéléseket tartson a munkatársaival. Az alkalmazotti válaszok ugyanakkor név nélküliek (hiszen a hízelgést is ki akarjuk zárni), a menedzserek eredményei pedig nem számítanak a teljesítményértékelésnél, illetve a fizetési döntéseknél. Azt szeretnénk, ha az alkalmazottak könyörtelenül őszinték, a menedzserek viszont nyitottak volnának a javító szándékú ötletekre, és nem éreznék úgy, hogy védekezniük kell.

A leglényegesebb, hogy a Googlegeist azokra a felmérési eredményekre fókuszál, amelyek valóban lényegesek. A legtöbb alkalmazotti felmérés a motiváltságra összpontosít,[106] amely – ahogy Prasad Setty magyarázza – „ködös fogalom, amit a HR-esek nagyon kedvelnek, de nem igazán árulkodó. Mit is jelent az, hogy az alkalmazottaidnak 80%-os a motiváltsága?”[52] A Corporate Executive Board nevű tanácsadó cég úgy találta, hogy „Az alkalmazotti motiváltság fogalma nem egyértelmű sem a tudományos kutatás, sem a gyakorlati alkalmazás számára. [A kifejezést] hol lelkiállapotokra, hol tulajdonságokra, hol viselkedésmódokra, hol ezek előzményére, illetve eredményeire alkalmazzák.”[107] A motiváltság nem mutatja meg, hogy pontosan mire fordítsd az időt és a szűkös dollárkeretet, amely a személyi ügyekben a rendelkezésedre áll. Fokozható talán azzal, ha az egészségügyi kiadásokra összpontosítasz? A menedzserek kvalitására? A munkakörök pontos leírására? Ez bizony talány.

A Googlegeist viszont a lehető legfontosabb változókra fókuszál: az innovációra (hogy a környezet olyan maradjon, amely ösztönzi egyrészt a meglévő termékek szüntelen fejlesztését, másrészt a nagyszerű, akár látomásszerű ötleteket); a végrehajtásra (hogy a jó minőségű termékek minél gyorsabban bevezethetők legyenek); a munkatársak megtartására (hogy továbbra is a munkatársaink maradjanak, akiket meg szeretnénk tartani). Van például öt olyan kérdésünk, amelyek előre jelzik, hogy a munkatársaink készülnek-e rá, hogy kilépjenek. Ha valamelyik teamnek az öt kérdésre adott válaszai a 70%-os kedvező arány alá esnek, tudjuk, hogy a következő évben többen is távozni fognak, ha közbe nem avatkozunk. Ha csak az egyik kérdésre érkezik az ideális 70%-nál rosszabb arány, azonosítjuk a problémát, a googlerek és a vezetők pedig a személyi ügyekért felelős kollégákkal együttműködve megpróbálnak javítani az adott team tapasztalatán (megjegyzendő, hogy a kapott eredményeket sohasem kapcsoljuk konkrét googlerekhez). Sok egyéb eredményt – a végrehajtás sebességét, a Google-szellemiséget – is mérünk, de a legfőbb célunk az, hogy továbbra is kiváló és új dolgokkal álljunk elő, ezért szeretnénk elérni, hogy a kemény munkával kiválogatott munkatársaink maradjanak is sokáig a Google-nál.

A hatás nem maradt el. Előre jelezve azokat a területeket, ahol a lemorzsolódási arány megnőhet, sikeresebb és kevésbé sikeres időkben is egyenletessé és mérsékeltté tettük az alkalmazottak cserélődését. A googlerek továbbra is innovatívnak érzik a céget, és úgy látják, hogy képesek jelentősen hozzájárulni a küldetésünkhöz. Az öt évvel ezelőtti állapotokhoz képest a googlerek ráadásul 20%-kal jobban bíznak benne, hogy a karriercéljukat a Google-nál tudják elérni; 25%-kal elégedettebbek a döntéshozatal tempójával (ami drasztikusan képes lelassulni, amint a nagyobb

szervezetekben egyre több bürokrácia üti fel a fejét); és 5%-kal megbecsültebbnek érzik magukat (ennél nem könnyebb sokkal javulni, mivel már a kiindulási pont is 90% felett volt).

A felmérések ugyanakkor azt is megmutatják, hogy jóléti kérdésekben még sok tennivalónk akad – például ha azt szeretnénk, hogy a googlerek munkaidőn kívül jobban el tudjanak szakadni a munkájuktól. Próbáltunk is ezen javítani. A dublini irodánk egy *Dublinban már este van* (Dublin Goes Dark) nevezetű programot indított, amelynek lényege, hogy mindenkit igyekszünk rávenni, 18:00 órakor fejezze be a munkát, és maradjon offline. Még azt is megszerveztük, hogy a kijelölt helyeken leadhassa a laptopját, nehogy lefekvés előtt még lopva megnézhesse az e-mailjeit. A kísérlet bevált. Azt, ami 2011-ben a dublini személyi csapat saját kezdeményezéseként indult, 2013-ra a teljes dublini iroda – kétezernél is több ember – átvette. Helen Tynan, a Google írországi HR-es vezetője így számolt be erről: „Egy halom laptop hevert az irodámban, és óriási volt a nyüzsgés, ahogy a hangosan nevetgélő munkatársaink bejöttek, és otthagyták azokat… Másnap mindenki arról mesélt, mit csinált az este, és hogy mennyi mindenre volt ideje."

A Googlegeist jelentős szerepet játszott a céget érintő főbb változtatásokban is – így az Oxigén Projektben, amely átalakította a cég irányításával kapcsolatos gondolkodásunkat (erről a 8. fejezetben részletesen szó lesz) –, valamint a bérezési filozófiánk 2010-es gyökeres átalakításában, amelynek nyomán a cégnél mindenki 10%-os fizetésemelést kapott. Addig a fizetések meglehetősen alacsonyak voltak, de ahogy a googlerek egyre többen családot alapítottak és házat vásároltak, fontossá vált, hogy az alapfizetésük magasabb legyen. Láttuk, hogy idővel csökkent a fizetéssel való elégedettség, ezért léptünk is. (Sajnos Larry és Sergey, akik mindketten évi 1 dolláros fizetést visznek haza, egyaránt visszautasították az ajánlatomat, hogy 10%-kal – évi 1 dollár 10 centre – emeljük a fizetésüket.)

Túl ezen, a cégnél, amely hagyományosan újabb és újabb termékekkel büszkélkedik, a Googlegeist arra is rámutatott, hogy bizonyos alapvető igényeket nem veszünk figyelembe.

2007-ben és 2008-ban a műszaki munkatársak úgy érezték, hogy a kevésbé látványos, de igen fontos munkát végző emberek nem részesülnek kellő elismerésben. Pedig az összes mérnök munkatárs hozzájárul például a szoftverkódbázis fejlesztéséhez. Álljunk meg egy pillanatra, mit is jelent mindez. Ezrek dogoznak azon – méghozzá valemennyien egyszerre –, hogy alakítsák a Google-termékeket. Feladatok akármilyen kis mértékű, ám felesleges megkettőzéséből; alacsony hatékonyságú munkából egykettőre vagy lassú, vagy túl bonyolult, esetleg hibás termékek születhetnek.

A „kódegészség" (code health) annyit jelent, hogy a szoftverkódoknak „fenntarthatónak" és könnyen „bővíthetőnek" kell lenniük, hogy ezek a hibák lehetőleg minél kevésbé jelentkezzenek. (Bővíthetőségen azt értjük, hogy egy apró megoldás az egész világon működőképes. A fenntarthatóság lényege pedig: ha valami sikeres száz felhasználónál, legyen sikeres 1 milliónál is.) Ehhez az kell, hogy állandóan vizsgálódjunk, és olyan technikákat alkossunk, amelyek csökkentik a komplexitást; emellett a szoftverkód-fejlesztési folyamatba beemeljük az egyszerűsítés ethoszát. A Googlegeist rámutatott, hogy ezekre nem fordítunk elegendő figyelmet, de legalábbis nem értékeljük eléggé. Nem a legjobb minőségű kódokért járt a legnagyobb jutalom, hanem azért, ha valaki minél több kódot állított elő.

Kitűzhettünk volna az egész cégre kiterjedő célokat a kódegészség javítása érdekében, létrehozhattunk volna új munkaköröket, amelyekben csakis a többi munkatárs munkájának a

figyelemmel kísérése lett volna a feladat. A vezérigazgató utasításba adhatta volna, hogy a következő hónap során mindenkinek ügyelnie kell a kódegészségre.

Nem ez történt. Amikor a Googlegeist azonosította a problémát, egy csoport mérnök megszervezte magát, és összeállt, hogy megoldást találjon. Először is: azon dolgoztak, hogy felvilágosítással és a nyilvánosság erejével elérjék, hogy a kódegészség jelentőségét jobban elismerjék. Megszervezték például a *Tech Talk* előadás-sorozatot, cikkeket írtak a Google céges hálózatára, e-maileket küldtek a népszerű levelezőlistánkra, amelyekben elmagyarázták az egészséges kód fontosságát. Megkértek néhány nagy tisztelettel övezett műszaki felső vezetőt, mint Alan Eustace, hogy a köznek szóló előadásaikban és a teljesítménymenedzsmentről, illetve előléptetésekről szóló e-mailjeikben említsék meg a kódegészséget is. Másodszor: a mérnökök összefogtak a *humánosok*kal annak érdekében, hogy a kódegészség a teljesítményeket hitelesítő értekezleteken és az előléptetésekkel foglalkozó bizottságokban lényegi szempont legyen, valamint olyan kérdéseket is bevettek a Googlegeistbe, amelyekkel e területen évente ellenőrizni lehetett a haladást. Harmadszor: olyan eszközöket fejlesztettek ki, amelyekkel a kódegészséget automatikusan követni lehet. A müncheni kódegészségteam megalkotott egy eszközt, amely a C++ és Java döglött kódjait (dead code) automatikusan kimutatja – a döglött kódok eltávolításával gyorsabban és megbízhatóbban futnak a programok. Végül pedig: a mérnökök alapítottak egy díjat, a Citizenship Awardsot, amely jelzi, hogy az egészséges kódhoz bármilyen módon hozzájáruló valamennyi googler részesül a vezetők és munkatársak elismerésében.

Négy évvel később a mérnökök 34%-kal biztosabbak benne, hogy a szoftverkód tökéletesítésével töltött idejük meghozta a jutalmát. Ennél is fontosabb, hogy saját termelékenységük apró, de mérhető javulásáról kezdenek beszámolni, egyrészt mert egy adott projekten dolgozó csapatuk szoftverkódbázisa megerősödött, másrészt mert azok a rendszerek, amelyektől a teamjük függött, maguk is sokat javultak.

A Googlegeist rendszeresen feltárja, hogy hol másutt lehetséges még fejleszteni a Google-nál. Értékesítési szervezetünkben például azt találtuk, hogy csökken a karrierjükkel való elégedettsége azoknak a frissen végzett munkatársaknak, akik olyan kisebb cégekkel dolgoznak, mint egy belvárosi butik vagy egy brooklyni *tapas*bár. A *humánosok*kal összefogva a googlerek létrehoztak egy európai kísérleti programot – amelynek célja, hogy a munkatársak cserélődjenek a különböző állásokban, a munkakör-specifikus üzleti és terméktréningekben –, valamint egy kétéves egyéni fejlődési tervet, és kiépítették a globális hálózatokat.

A programban elsőnek részt vevő csoportnál (a lehetséges 100-ból) 18 pontos javulás mutatkozott a karrierrel való elégedettségi mutatókban, és 11 pontos javulás a munkahely-megtartási szándékban. A sikeres európai *pilot*ból kiindulva a programot több mint 800 googlerre terjesztettük ki világszerte.

Időnként gyors, célzottabb, „helyi” megoldásokat is bevetünk bizonyos problémáknál. A *Bürokráciairtók*nak (Bureaucracy Busters) az a dolguk, hogy az életünket megkeserítő apróságokon javítsanak – ma már például a költségelszámoláshoz nem használunk fizikai számlákat: lefényképezzük, és beküldjük azokat. A *Waste Fix-It* nevű takarékossági program a felesleges kiadásokat próbálja visszafaragni (pl.: ne vásároljunk a kelleténél több nyomtatót). Arra kérjük a

googlereket, hogy olyan javaslatokkal álljanak elő, amelyek minél több kollégának a hasznára válhatnak, és amelyeket két-három hónapon belül meg is tudunk valósítani. 2012-ben 1310 ötlet érkezett be, és ezekre több mint 90 ezren szavaztak is. A legfelső húszat megvalósítottuk. Nagyon sok ötlet nem volt világmegváltó: ne legyenek papír bércsekkek; ügyeljünk, hogy az etikát és a kötelezettségeket tárgyaló kötelező tréningek ne év végén legyenek, amikor mindenki az új termékek előkészítésével és a következő évi költségvetés tervezésével van elfoglalva; fejlesszünk strukturált interjúztató eszközöket, amelyek automatikusan megbízható interjúkérdéseket generálnak, és akkor nem kell mindenkinek a saját bugyuta kérdéseivel előállnia; legyen több céges lakás olyan városokban, mint New York vagy London, ahol a szállodák nagyon drágák. Mégis mindegyik ötlet megoldást jelentett valami bosszantó gyakorlatra, amely miatt az ember azt érezte, hogy nehézkesen és lassan működik a cég.

Ha keveset vársz az emberektől, keveset is kapsz. Ha sokat vársz…

Akadnak, akik szerint az ilyen tömeges és maximális felhatalmazás anarchiához vezet, de legalábbis olyan helyzetet eredményez, amelyben – minthogy mindenki véleménye egyformán értékes – bárki megtorpedózhat egy kezdeményezést, azaz: ahol 10 ezer ember mondhat nemet, senki nem mondhat igent. Az igazság ezzel szemben az, hogy minden kérdés esetében kell egy döntéshozó. Ha helyesen kezelik, ez a megközelítés nem valamiféle egyetlen hangba sűrűsödő, tapasztalatoktól mentes mozzanat. Hatékony adatvezérelt vitáról van szó, amelynek eredményeképpen a legjobb ötletek bukkannak elő, és ha egy döntés megszületik, az ellenzőinek is bőséges indokkal lehet szolgálni, hogy megértsék és respektálják a döntés mögötti érveket, ha magával a döntéssel nem is értenek egyet.

Ez a módszer szinte mindig működik. Ha mégsem válik be, egyszerű a megoldás: el kell menni a cég következő szintjére, és előadni a tényeket. Ha ott sem tudnak dönteni, megint egy szinttel feljebb kell menni. A Google-nál ha legkorábban senki, Larry végül kimondja a végső szót.

Ez a megoldás persze lehet, hogy idegennek tűnik ebben a könyvben, tekintettel rá, hogy mennyi időt töltöttünk a fejezetben annak taglalásával, hogy miért nem célszerű, ha a menedzsereknek hatalmuk van. Csakhogy a döntéshozatalban a hierarchia elengedhetetlen. Végül is ez az egyetlen módja a döntések meghozatalának, ami pedig a menedzsment felelőssége. Az irányítók akkor hibáznak, ha *túl sokszor irányítanak*. Ahogy Olivier Serrat írja az Asian Development Banktől: „A mikromenedzsment hibás menedzsment… Az emberek azért *mikromenedzsel*nek, hogy csökkentsék a szervezet teljesítményére vonatkozó aggodalmukat: jobban érzik magukat, ha folytonosan irányítják mások tetteit – ez persze az érzelmi bizonytalanságból fakad. A mikromenedzsernek ráadásul az irányítás (vagy a hasznosság) illúzióját nyújtja. De a dolgot más is magyarázhatja: az, hogy a menedzser nem bízik eléggé a munkatársaiban. Nem hiszi, hogy sikerrel megoldják a rájuk bízott feladatot, hogy teljesítik a kötelességüket, ha megígérik is.”[108]

A döntéseket a szervezet lehető legalacsonyabb szintjén kell meghozni. Csakis azoknak a

kérdéseknek van helyük a szervezeti ábra felső részein, amelyek esetében – folytatja Olivier Serrat – „ugyanazon adatok és információk mellett” a felsőbb vezetők másként döntenének, mint a munkatársak.

Ahhoz, hogy az emberek kreativitását messzemenően kiaknázd, nem kell, hogy Google méretű céged legyen, vagy a Google-nál elvárt elemzői kapacitásod. Vezetőként a státusz, a hatalom szimbólumairól való lemondás a legerőteljesebb üzenet, amit a munkatársaid felé közvetíthetsz, hogy kiderüljön, érdekel a véleményük. Amikor egy 50 fős vállalatnál dolgoztam, Toby Smith, a főnököm úgy éreztette velem a leginkább tulajdonosi mivoltomat, hogy megosztotta velem az irodáját. Ahogy naponta figyeltem, hogyan dolgozik, nem csak a cég tevékenységéről és arról tanultam sokat, hogy miként kell kapcsolatot teremteni az emberekkel (a telefont minden alkalommal egy meglepően kedves „Hogy van?”-nal vette fel), mindennapi tippeket is kaptam tőle (ha alkalmi cipőt vásárolsz, mindig két párat vegyél, és váltogasd azokat, nehogy hamar elkopjanak[53]).

Vannak ingyenes eszközök – ilyen eszköz például a Google Sheetsbe épített is –, amelyekkel könnyű céges felméréseket végezni: megkérdezheted a segítségükkel, hogyan érzik magukat a beosztottjaid, és mit csinálnának másképpen. A kisebb kísérleti projektek alkalmasak rá, hogy a hangjukat leginkább hallató alkalmazottak egy-egy bonyolult helyzettel megbirkózzanak. A pálya széléről könnyű okoskodni, sokkal nehezebb, ha megbízzák az embert az ötletei megvalósításával – ez ráadásul a szélsőségesebb, illetve irreálisabb elképzeléseket is kordában tartja.

Mindennek eredménye: jobb ötletekkel előálló, elégedettebb munkatársak. A helyzet az, hogy az emberek általában teljesítik a velük szemben támasztott elvárásokat, akkor is, ha ezek magasak. Edwin Locke és Gary Latham 1990-es *A Theory of Goal Setting & Task Performance* (Célok kitűzése és feladatteljesítés) című könyvében bemutatta, hogy a nehéz, de konkrét célok („Próbáld meg, hogy 90%-kal többet érj el!”) nemcsak hogy jobban motiválnak, mint a homályos felhívások („Hozd ki magadból a legtöbbet!”), de ténylegesen jobb teljesítményt is eredményeznek. Szóval megéri sokat várni az emberektől.

Amikor a McKinsey & Company-nál dolgoztam, volt egy Andrew nevű menedzserem, aki tökéletességet várt el a piaci analízisekben, amelyeket az ügyfeleknek kellett készítenem. De nem állt ott mögöttem; nem magyarázott, hogyan kell minden egyes oldalt megírni; nem mondta, hogyan végezzem az elemzéseket. Andrew csak magasra tette a lécet.

1999-ben egy pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó cégnek dolgoztunk, a McKinsey egyik első e-kereskedelmi projektjét valósítottuk meg. (Rémlik még, mi is az?) Bevittem neki egy beszámolóm vázlatát. Ahelyett, hogy szerkesztett volna rajta, annyit kérdezett: „Át kell néznem?” A lelkem mélyén éreztem, hogy a munka jól sikerült, de tudtam, hogy valami javítanivalót bizonyosan talál benne – azt feleltem hát, hogy igazából nincs még készen, és alakítgatok rajta. Amikor másodszor bevittem neki, megint megkérdezte: „Át kell hogy nézzem?” Visszavittem megint az irodámba. A negyedik alkalommal is ugyanezt kérdezte, én pedig azt feleltem: „Nem, nincs rá szükség. Mehet az ügyfélnek így, ahogy van. – Kitűnő. Szép munka” – válaszolta, és elküldte anélkül, hogy rápillantott volna.

És mit kapsz, ha keveset vársz el? Richard Bach, az 1970-es évek bestseller regényének, a *Jonathan, a sirály*nak szerzője, később *A Messiás kézikönyvé*ben azt írja: „az ember sikerrel bemagyarázza magának a korlátait”.[109] A menedzserek számos okot találnak rá, hogy miért ne

bízzanak az emberekben. A legtöbb szervezetet úgy alkotják meg, hogy ellenálljon a változásnak, az alkalmazottaktól pedig vegye el a kezdeményezést. Valahányszor arról beszélek vezérigazgatók előtt, hogy sok googler magát is felterjesztheti előléptetésre; és hogy a mi vezérigazgatónktól bármit kérdezhetnek, a leggyakoribb reakció az, hogy ez elméletben prímán hangzik, de az ő cégüknél soha nem működne. Az emberek nem a dolgukra koncentrálnának; a rengeteg adat összegyűjtése nagyon lelassítaná a dolgokat (!); nem hagynák a jogtanácsosok; az emberek (pont akik, ugye, náluk is „a legnagyobb érték") nem tudnának jól dönteni; és igenis jó dolog a külön parkolóhely…

De bizony működik. Csak ellen kell állni a menedzserlét apró csábításainak, a feljebbvalói helyzet parancsuralmi késztetéseinek. A szervezetek hatalmas energiákat fektetnek abba, hogy kiváló embereket találjanak, aztán korlátok közé szorítják őket, hogy a tehetségüket csak a szűken vett munkakörükben kamatoztathassák.

Lehet, hogy menedzserként rémes elengedni a gyeplőt. Végtére is a karriered forog kockán, ha valami balul üt ki. És azért kerültél ebbe a pozícióba, mert nyilván te vagy az, aki a legjobban képes vezetni.

Nekem sem volt könnyű. De észrevettem valami különöset. Larry hetente megkér bennünket, *humánosok*at – ahogy a többi területet is –, hogy készítsünk az elmúlt hétről egy rövid feljegyzést a teljes vezetői team számára. Nem értékelést – csak afféle tájékoztatást, hogy mindenki képben legyen. Ezt eleinte minden héten magam írtam. Később mindig megkértem rá valakit a saját csapatomban, aztán átnéztem és megszerkesztettem. Végül aztán Prasadot kértem meg, hogy nézze át, és küldje át, anélkül, hogy magam láttam volna.

Egyfelől nem nagy dologról van szó: közönséges feljegyzés. Másfelől viszont: ez az egyetlen rendszeres forrás, amelyből a vezérigazgató képet kap arról, hogy mivel foglalkozik a HR-csapat. Amikor elengedtem azt a bizonyos gyeplőt, részben lemondtam az irányításról. Viszont értékes időt nyertem, amit más, sürgetőbb és fontosabb ügyekre fordíthatok. Prasadnak pedig lehetősége nyílt, hogy valami újat próbáljon ki.

A menedzserek alighanem azt nem értik meg, hogy valahányszor a hatalmuk egy részéről lemondanak, príma lehetőség adódik a csapat tagjai számára, hogy egy lépést tegyenek előre, miközben a menedzsernek az egyéb kihívásokra több ideje marad.

Válassz ki egy területet, ahol az emberek frusztráltak, és hagyd, hogy megoldást találjanak az elégedetlenségükre. Ha korlátok között kell dolgozniuk, ha szűkös az idő, kevés a pénz, mondd el nekik, mi az oka. Legyél magad is átlátható; engedj beleszólást a csapat vagy a cég irányításába. Meg fogsz lepődni, mi mindenre képesek az embereid.

HOGY MINÉL TÖBBEN IRÁNYÍTSANAK

□ Tüntesd el a státuszszimbólumokat!

□ Döntéseidet adatokra, ne a menedzserek véleményére alapozd!

□ Találd meg a módját, miként szólhatnak bele az emberek a munkájuk és a cég irányításába!

□ Magasak legyenek az elvárásaid!

7. FEJEZET
Miért utálja mindenki a teljesítménymenedzsmentet, és milyen megoldást kínált a Google?

A teljesítményt nem értékeléssel és jutalmazással, hanem az egyéni fejlődésre fókuszálva kell növelni

A Simpson-család „Feloszlik a szülői munkaközösség” (The PTA Disbands) című epizódjában egy springfieldi általános iskola tanárai a fizetés, a felszereltség és az iskolai étkezés színvonala miatt sztrájkba lépnek. Az iskolát bezárják, a gyerekeket sorsukra hagyják. Vannak, akik egész nap videojátékokat játszanak, másoknak csak csintalanságokon jár az esze. A második osztályos Lisa Simpson kétségbeesve mondja az anyjának:

> *Lisa:* – De hát a hivatalos állami tanterv és a központosított vizsgatesztek nélkül nem tudom rendesen folytatni a tanulmányaimat.
> *Marge Simpson (az anyja):* – Figyelj ide, szívem, lazíts inkább.
> *Lisa:* – Lazítsak!? Nem tudok. És nyugodt sem vagyok, sem békés, sem szelíd… és… Jesszusom! Nem tudok több rokon értelmű szót?! Hová tűnt a gazdag szókincsem…?
> *Marge:* – Ahová tetted, szívem.

Pár nap múlva Lisa állapota tovább súlyosbodik:

> *Lisa:* – Nézz rám, és osztályozz! Okos vagyok, okos, okos, de még milyen! Osztályozz le!
> *Marge:* – Aggódom a gyerekek miatt, Homer. Lisa egyre mániákusabb: reggel rajtakaptam, amint próbálta felboncolni az esőkabátját.

Mindegyikünkben ott lakik egy Lisa Simpson. Gyerekként nagyság szerint állítanak bennünket sorba. Osztályoznak. Megmondják, hogy ki kitűnő, ki közepes, kinek kell fejlődnie. Ahogy felsőbb osztályokba lépünk, kialakulnak az osztályon belüli sorrendek, a középiskolai vizsgaeredmények pedig még azt is megmutatják, hogy az országos átlaghoz képest hol a helyünk. Egyetemre is annak a

figyelembevételével jelentkezünk, hogy melyik intézménynek milyen a presztízse. Életünk első 20 évét állandó összehasonlításban éljük másokkal.

Nem csoda, ha felnőttként munkahelyi körülményeink kialakításánál ugyanezeket a viszonyokat teremtjük újra. Ehhez szoktunk, ezt ismerjük.

A Google-nál sem volt ez másként. Szükség van rá, hogy az emberek tudják, hogyan teljesítenek. Őrülten komplexnek tűnhet a rendszer, amelyet abból a célból alakítottunk ki, hogy mindenki tudja, hol tart. Menet közben jó pár meglepő dolgot tanultunk meg. Mint hamarosan kiderül, még most is tökéletesítjük a rendszert, de abban biztos vagyok, hogy jó irányba haladunk. Kis szerencsével segíthetek elkerülni azokat a bosszúságokat és tévedéseket, amelyeket nekünk nem sikerült.

Bedobjuk a törülközőt?

A mai teljesítménymenedzsment-rendszerekkel az a fő baj, hogy az emberek tényleges irányításának helyébe léptek. Elaine Pulakos, a Michigan State Universityn doktorált pszichológus – aki jelenleg a PDRI-nak, egy vezető tanácsadó cégnek az elnöke – megjegyzi: „a probléma nagyrészt abból adódik, hogy a teljesítménymenedzsment a formális adminisztratív rendszerekben szabályosan előírt, sokszor diszkrét lépések sorozatává redukálódott […] Noha a formális teljesítménymenedzsment-rendszereknek az volna a feladatuk, hogy […] folyamatosan közvetítsék a napi elvárásokat, rövid távú célokat tűzzenek ki és állandó úrmutatást adjanak […], ezek mindegyike szinte teljesen elvált a formális rendszerektől.”[110]

Más szóval: a teljesítménymenedzsment – ahogyan azt a legtöbb szervezetben gyakorolják – szabályközpontú, bürokratikus, voltaképpen öncélú folyamattá vált, ahelyett, hogy tényleges része lenne a teljesítmény alakításában. Az alkalmazottak utálják, a menedzserek utálják. Még a HR-osztályok is utálják.

Azzal, hogy a célról a hangsúly áttevődött a folyamatra, a ravasz alkalmazottak ármányos módon képesek manipulálni a rendszert. Egyszer együtt dolgoztam egy Don nevű értékesítési menedzserrel (nem ez az igazi neve): az előző negyedévben, hogy a vezetők rangsorolását és a vezetői prémiumok megállapítását elkezdtük volna, sokszor megjelent az irodámban. Októberben kezdte az alapozást. „Kemény évnek néz ki, de a csapatot sem kell félteni” – jelentette be. Novemberre megvolt a friss helyzetjelentés: „Az értékesítésen a látszatnál jobban dolgozunk a kedvezőtlen gazdasági környezet ellenére is.” Decemberre megérkeztek a részletek: „A kisvállalatokkal foglalkozó team 90%-ot hozott csak, de elképesztő, hogy mit dolgoztak! Nem hiszem egyébként, hogy a még januárban kitűzött tervek reálisak voltak… Teljes lehetetlenség…”

Nem is jöttem rá Don kis játékára egészen addig, amíg az egyik évben úgy nem döntöttünk, hogy a szokásosnál negyed évvel később fizetjük ki a prémiumot. Donnak erről nem szóltunk. Az indokoltnál fél évvel korábban került elő, hogy belefogjon a szokásos alkudozásába. Az, hogy így ügyeskedik, isten bizony jó kereskedővé teszi – az epizód azonban megmutatta, hogy a rendszer

kijátszható.

A teljesítménymenedzsment jelen helyzetével voltaképpen senki sem elégedett. A WorldatWork és a Sibson Consulting 750 vezető HR-es körében végzett felmérést, és azt találták, hogy saját teljesítménymenedzsment-rendszerüknek 58%-uk 3-ast vagy még rosszabb minősítést adott. Csupán 47%-uk érezte úgy, hogy a teljesítménymenedzsment-rendszer segít a szervezetüknek „stratégiai céljuk elérésében”, és csak 30%-uk gondolta, hogy az alkalmazottak bíznak a rendszerben.[111]

A problémára manapság rendszerint azzal válaszolnak, hogy visszavonulót fújnak.

Az Adobe, a Nokia, a Juniper Networks hardvergyártó cég, a Kelly Services (ideiglenes munkaerőt közvetítő iroda) és a Microsoft valamennyien felhagytak a teljesítményértékeléssel. Az Adobe esete igen sokatmondó:

> Egy indiai utazás során Donna Morris, az Adobe álmatlanságtól szenvedő fő HR-esétől az *Economist* kért interjút. A „szokásosnál ingerültebb” Morris őszintén beszélt arról, hogy egyre inkább úgy gondolja, megszüntetné a teljesítményre vonatkozó felméréseket. Hogy a megjelenő interjút megelőzze, az Adobe kommunikációs osztályával gyorsan feltetetett egy erről szóló blogot a cég belső hálózatára. Az alkalmazottak habzsolták a nyitó posztot, amely így az Adobe-féle intranet történetének egyik legolvasottabb írásává vált. Az egész cég élénk vitába bonyolódott arról, hogy mennyire elégedetlen mindenki a teljesítményfelmérés folyamatával. Morris úgy látta, a közhangulat szerint az alkalmazottak „kiábrándultak, mert úgy érzik, nem kapnak elismerést azért, amit a cégért tesznek”. Egyértelműnek vélte, mi a teendő.
>
> „Igen hamar arra a következtetésre jutottunk, hogy fel kell hagynunk a teljesítményfelméréssel, azaz meg kell szüntetnünk az éves formális, írásbeli jelentéseket” – mondja Morris. „Sőt: megszüntetjük a teljesítmény szerinti besorolások rendszerét is, hogy ne érezzék az emberek magukat beskatulyázva.”
>
> A hagyományos teljesítményfelmérés helyébe az Adobe 2012-ben bevezette a *The Check-In*t, az informális, valós idejű, folytonos visszajelzésen alapuló rendszert.[112]

Könnyen úgy érezhetjük, ez a jó megoldás. Ha az alkalmazottak elégedetlenek, szabadulj meg a rendszertől, amit nem szeretnek. Egyszerű.

És hát nem jobb valós időben kapni a visszajelzéseket, mint egy évig várni rájuk?

Arra azonban nincs bizonyíték, hogy a fenti rendszerek működnének. Az idevágó kutatás következetlen a mérés tekintetében: a „valós idő” jelentheti, hogy „azonnal”, de azt is, hogy „napokkal később”. A legtöbb valós idejű feedback hamar egyszerű váll-lapogatássá fajul, minthogy az emberek csak szép dolgokat szeretnek mondani egymásnak. Hányszor is sikerült a megjegyzéseidet úgy megfogalmaznod, hogy azok nyomán valóban változás álljon be valaki szokásaiban? Sokkal gyakrabban hangzik el, hogy: „Príma munka volt, amit az értekezleten végeztél!”, mint az, hogy: „Láttam, hogy amint észrevetted, hogy a vevő kissé hátrább tolja a székét, mintha lankadna az

érdeklődése, rögtön lereagáltad, és megkérdezted, nem tart-e aggályosnak valamit. Nagyon jó ötlet volt. Ezzel mintegy újra bekapcsoltad a beszélgetésbe. Mindig figyelj oda az ilyen megbeszéléseken a testbeszédre!”

Sokkal, de sokkal könnyebb – és gyakoribb –, ha homályos, általános dicséretekre hagyatkozunk.

A célok kitűzése

A rendszer a Google-nál is távol állt a tökéletestől. Éves Googlegeist tanulmányunkban a teljesítménymenedzsmenttel való elégedettség általában az egyik legrosszabbra értékelt terület volt. 2013 elején a googlerek mindössze 55%-a értékelte pozitívan. Ez ugyan jobb a többi cég ugyanerre mért 30%-os adatánál, de így is lesújtó eredmény. Két panasz szerepelt az első helyen: túl sokáig tart, és nem elég transzparens – ami viszont az igazságosságával kapcsolatban vetett fel kérdéseket. Mit csináltunk tehát jól, amitől az alkalmazottaink kétszer annyira elégedettek a rendszerrel, mint más cégeknél – de mégsem teljesen elégedettek? Vagyis mi az, amit rosszul csináltunk?

A Google-nál a teljesítménymenedzsment mindig is a célok meghatározásával kezdődött. A 2000-es évek elején John Doerr, a Google igazgatótanácsi tagja megismertetett velünk egy gyakorlatot, amelyről az Intelnél látta, hogy nagy sikerrel működik: a CÉKE-t, azaz a Célok és kulcseredmények rendszerét (OKR – Objectives and Key Results). Az eredményeknek konkrétaknak, mérhetőknek és ellenőrizhetőknek kell lenniük; ha elérted az összes eredményt, megvalósítottad a célodat. Ha a célod például az, hogy *x* százalékkal javíts egy kereső minőségén, az ezt megmutató két fő eredmény: a jobb keresési *relevancia* (mennyire hasznosak az eredmények a felhasználónak) és a *latencia* (milyen hamar jelennek meg az eredmények). Fontos, hogy a minőség és a hatékonyság is mérhető legyen, különben előfordulhat, hogy a mérnökök egyiket a másik rovására próbálják tökéletesíteni – nem elég a tökéletes eredmény, ha a keresés három percet vesz igénybe. Pontosnak és gyorsnak kell lenni egyszerre.

Szándékosan tűztünk magunk elé olyan ambiciózus célokat, amelyekről tudtuk, nem mindig tudjuk megvalósítani azokat. Ha folytonosan megvalósítod minden célodat, alighanem nem tűzted ki azokat elég drasztikusan. Astro Teller,[54] aki a Google[x] irányítója (azé a csapatunké, amelyik a Glasst – ezt a köröm nagyságú képernyőjű, szemüvegkeretbe épített számítógépet –, valamint a robotautóinkat létrehozta), így fogalmazza ezt meg: „Ha azt akarod, hogy 80-nal menjen az autó, rendben van: át kell kicsit szerelni, és kész. De ha azt a feladatot adom, hogy 100 kilométeren 1 liter benzint fogyasszon, elölről kell kezdened a tervezést.” Nem minden célunkat tűzzük ki azért ennyire drasztikusan, de a drasztikus megközelítésben van ráció. Ahogy Larry szokta mondani: „Ha magad elé tűzöl egy őrülten ambiciózus célt, de nem éred el azt, elérhetsz még valami igen figyelemreméltót.”

Tehát minden negyedév elején Larry meghatározza, mik legyenek a céges Célok és Kulcseredmények, amelyek alapján mindenki más a saját személyes Céljait és Kulcseredményeit nagyjából szinkronba tudja hozni a Google egészével. Nem engedjük, hogy a *tökéletes* a *jó*nak

ellensége legyen – amint tisztában vagy a cég céljaival, nem nehéz a saját céljaiddal összevetni azokat. Ha túlzottan nagy az eltérés, annak jó oka van, és újrafókuszálhatsz. Az egyéni CÉKE-rendszerek a cég belső hálózatán mindenki számára elérhetők, közvetlenül ott állnak az illető telefonszáma és irodájának címe mellett. Fontos, hogy egyéni és csapatszinten egyaránt ki lehessen deríteni, mivel foglalkoznak a többiek, mivel ha valaki pontosan látja, hogyan illeszkedik a Google terveinek egészébe, az igazi motiváló tényező. A Larry-féle Célok és Kulcseredmények – amelyeket a cég teljesítményéről szóló negyedéves jelentés követ – nemcsak megfelelően magasra teszik a lécet a vállalat számára, de jó példák arra nézve is, hogyan kell egy cég kommunikációjának átláthatóságát megvalósítani.

A célok tekintetében a kutatási eredmények ugyanazt támasztják alá, mint a megérzésünk: ha vannak céljaink, az javítja a teljesítményt.[113] Az viszont nem, ha rendszeresen órákig azzal foglalkozunk, hogy a cég különböző szintjein egymáshoz igazítjuk a célokat.[114] Túl sok időt vesz igénybe, és rendkívül nehéz elérni, hogy tényleg igazodjanak egymáshoz. Piacalapú megközelítéssel dolgozunk, ami azt jelenti, hogy idővel a cég valamennyi célja közelít egymáshoz, mivel a felsővezetés-féle Célok és Kulcseredmények ismertek, a többieké pedig mindenki számára utolérhetők. Ha akadnak nagyon kilógó csapatok, azok feltűnnek; az a néhány komoly kezdeményezés pedig, amely mindenkit érint, közvetlenül is menedzselhető. Eddig rendben is volnánk.

A teljesítmény mérése

2013-ig valamennyi googler minden negyedév végén megkapta a teljesítmény szerinti besorolását. A 41 pontos értékelő skála 1,0-tól (borzalmas) 5,0-ig terjedt (bámulatos). A 3,0 alatti érték nagyjából annyit jelentett, hogy az ember időnként vagy rendszeresen alatta maradt az elvárásoknak. A 3,0 és 3,4 közötti érték annyit, hogy teljesítette azokat; a 3,5 és 3,9 között kiválóan teljesített; a 4,0 és 4,4 közötti érték szerint igen kiválóan teljesített; a 4,4 és 4,9 közötti szám pedig azt jelentette, hogy „a bámulatosat megközelítő teljesítményt nyújtott”; az 5,0, hogy: „bámulatosat”. Az átlag 3,3 és 3,4 közé esett, és ha valakinek néhány negyedéven keresztül 3,7 vagy a fölötti teljesítménye volt, az illetőnek gyakran előléptetés járt. Nincs ebben semmi szenzáció.

Az értékelési rendszerekkel kapcsolatban a kutatók messze nem értenek egyet.[115] Nem bizonyítható egyértelműen, hogy három, öt vagy tíz, de akár 50 pontnyi különbség az értékelésben valóban jelentős volna. A mi 41 pontos skálánk eredetileg a Google mérnöki területéről származik. Kielégítően precíznek tűnt ahhoz, hogy meg lehessen különböztetni egy 3,3-as és egy 3,4-es értéken teljesítő munkatársat. Ha pedig több negyedév átlagát vette alapul az ember, a finom értékeket, egy 3,325-re teljesítőt egy 3,335-re teljesítőtől is el lehetett különíteni. Ha figyelembe vesszük, hogy három tizedesjegyig dolgoztunk, voltaképpen nem 41, hanem 4001 pontos rendszerben értékeltünk. Különlegesen bonyolult képleteket dolgoztunk ki annak biztosítására, hogy ha az egyik ember egy hajszállal magasabb értéket kapott a másiknál, valamivel több fizetésemelést is kapjon. Csakhogy

nem mentünk ezzel semmire. Akármennyi időt is töltöttünk a minél pontosabb értékelésekkel, amikor a fizetésemelési, illetve prémiumdöntéseknek eljött az ideje, a menedzserek és a döntések felülvizsgálói a tényleges összegeket az esetek kétharmadában megváltoztatták. Menedzsereink negyedévente több ezer órát öltek abba, hogy nevetségesen precíz értékeket kapjanak, amelyek aztán nem voltak alkalmasak arra, hogy bármilyen bérrel kapcsolatos döntést alapozhassanak rájuk.

Ugyanez lett a sorsa a negyedévenkénti teljesítményértékelésnek. Ennek gyakorlatát egyrészt azért vezettük be, mert a cég ugrásszerű növekedésének éveiben segített, hogy tudjuk, ki mit csinál; másrészt szerettük volna, hogy az értékelés amennyire csak lehet, adott pillanatban tükrözze a valós helyzetet. Ehhez képest az derült ki, hogy évi 24 héten át azzal foglalkozunk, hogy megállapítjuk vagy kalibráljuk az értékeket (hamarosan elmagyarázom, mit értek ezen: fontos), vagy kommunikáljuk azokat. Sok menedzsernek tetszett ez a gyakoriság: azt mondták, így kénytelenek foglalkozni az olyan munkatársakkal is, akiknek a teljesítménye hirtelen leromlott. Valami segítséget mindenesetre jelentett. Bár addig sem akadályozta őket senki benne, hogy ugyanezekre a munkatársakra odafigyeljenek az értékelési rendszer nélkül is; 50 ezer embert értékelni pedig, hogy megtaláljuk azt az 500-at, akinek nehezére esik tartani a lépést, igencsak nagy pazarlás.

A 2013-as évet jórészt azzal töltöttük, hogy jobb megoldást találjunk. Megvizsgáltunk minden lehetőséget, kezdve attól, hogy ne legyenek szintek, egészen odáig, hogy 800 szint legyen, vagyis mindenkinek lehessen azzal a hangulatát javítani, hogy szinte minden negyedévben előléptetik. Megvizsgáltuk, hogy milyen, ha évente, ha negyedévente, ha havonta, ha valós időben mérjük a teljesítményét. Kipróbáltuk, milyen, ha hárompontos, és milyen, ha 50 pontos skálán értékelünk. Megvizsgáltuk, milyen, ha valamennyi teljesítménykategóriát számmal, és milyen, ha szövegesen jelöljük; még annak a gondolatával is eljátszottunk, hogy értelmetlen kategóriákat vezetünk be, hogy az emberek ne a címkékkel foglalkozzanak. Magam is javasoltam néhányat, köztük olyanokat, mint: „Aquaman”, „piros háromszög”, „mangó”:

A rajzot egy googler, Paul Cowan készítette egyik ötletem illusztrálására.[116]

Ennek a semmitmondó elemekkel operáló rendszernek a lényege épp az volt, hogy az emberek oda se figyeljenek rá. Persze egy idő után minden elemhez társítanak valami jelentést, kezdve azzal, hogy az Aquaman alighanem a legrosszabb minősítés. (Aquaman mindig is a kevésbé menő szuperhősök közé tartozott.) Szervezőbizottságokat hoztunk létre, tanácsadó bizottságokat hoztunk létre, néhány kérdésről még meg is szavaztattuk az embereket.

Három dolog vált végül világossá:

1. Konszenzusra jutni lehetetlenség. Egyértelmű tények hiányában mindenki szakértőnek számított, és minden elképzelhető variációra akadt érvelő. Az embereknek olyan kérdésekben is igen határozott véleményük volt, mint hogy 5, avagy 6 teljesítménykategória a megfelelőbb-e. Még a Google legnépszerűtlenebb dolgainak megváltoztatására is lehetetlen volt mindenki megelégedésére szolgáló elképzelést találni. Úgy tűnt, noha sokan utálják a jelenlegi rendszert, bármilyen egyéb megoldást még jobban utálnak.

2. Az emberek komolyan veszik a teljesítménymenedzsmentet. Amikor például megszavaztattuk a googlereket, hogyan nevezzük a teljesítménykategóriákat, 4200 szavazat érkezett be. A legnyilvánvalóbb tendencia az volt, hogy az emberek komoly és világos, nem pedig szeszélyes rendszert kívánnak.

3. A kísérletezés elengedhetetlen. Használható módszer híján – az egyes területek vezetőivel együttműködve, ötleteik kipróbálásához segítséget nyújtva – magunknak kellett kidolgozni a saját módszerünket. A YouTube-nál – ahol a hierarchiában elfoglalt szinttől függetlenül megpróbáltak mindenkit elhelyezni egy skálán, ami a legkevésbé hatékonytól a leghatékonyabbig terjed – azt találták, hogy a két leghatékonyabb ember egyike éppenséggel középszintű alkalmazott, akit aztán a két legmagasabb részvényopció egyikével jutalmaztak. Jóllehet az illető jutalmazása nem volt publikus, mindenki tudta, hogy a hierarchiában elfoglalt szintek és a fizetések között előfordulnak efféle eltérések.[55] Volt olyan terület, ahol megpróbálkoztunk vele, hogy csak 5 teljesítménykategóriával dolgozzunk, amelyet bizonyos szempontok alapján a menedzserek 20%-kal kedvezőbbnek tartottak a korábbi 41 fokú skálánál.

Nem tudom eléggé hangsúlyozni, milyen nehéz volt mindebben a *humános* team feladata. Nem élet és halál felől döntünk, de az emberek zúgolódtak, az emberek hangoskodtak, az emberek a kilépést fontolgatták. Az egyik kihívás a Google-nál az, hogy mivel a googlereknek annyi szabadságot engedünk, adatvezérelten működünk, és mivel a munkatársainknak fontos az igazságosság és az, hogy törődjenek egymással, az ilyen típusú változások bevezetése gigászi erőfeszítéseket igényel. Ahány csapatot megkérdeztünk, mind elégedetlen volt a fennálló rendszerrel, ugyanakkor mind ellenállt bármiféle újításnak. Egyedül a YouTube részlegnél vagy 20 különféle ötlettel álltak elő, milyen új értékelési módszereket próbáljunk ki. Hihetetlenül büszke vagyok a csapatunk kitartására, éleslátására, gondosságára, amelyet e változtatások kipróbálása során tanúsítottak, és nem kevésbé vagyok hálás azoknak a teameknek, amelyek együttműködtek velünk annak érdekében, hogy a Google 15 évnyi hagyományával szemben próbáljunk ki valami újat.

Kísérleteink tapasztalatai nyomán, 2013 elején felhagytunk a negyedéves értékeléssel, és féléves rendszert vezettünk be. Volt némi morgás, de hát az belefért… Máris 50% időt takarítottunk meg.

2013 végén több mint 6200 googlernél (a teljes cégi létszám közel 15%-ánál) 5 fokú skálát vezettünk be: „fejlesztésre szorul”; „rendszeresen megfelel az elvárásoknak”; „elvárásoknál jobban

teljesít”; „elvárásoknál jelentősen jobban teljesít”; „kiváló”. A címkék hasonlóak a korábbiakhoz, csak kevesbé diszkrétek.

Az orvostudomány egyik fő elvéhez tartottuk magukat: *Primum non nocere* – Csak nem ártani. Minthogy első ízben próbáltuk ki az új rendszert, a célunk csupán annyi volt, hogy ugyanolyan elégedettségi szintet érjünk el, ugyanolyan hatékonyak és igazságosak legyünk, mint a régi értékelési módszerrel. Úgy számoltunk, hogy amint a kétkedés kezdeti hullámai elülnek, és a tanulási görbe rögzül („Hogyhogy már nem vagyok 3,8? Keményen megdolgoztam azért a 3,8-ért!”), időt takarítunk meg, ha nem kell tized pontokkal vacakolni, a menedzserek pedig kénytelenek lesznek tartalmasabb beszélgetéseket folytatni az alkalmazottakkal, nem pedig afféle mondatok mögé bújni, mint: „A negyedévben 0,1-gyel nőtt a pontszáma. Gratulálok, csak így tovább.”

Megkönnyebbülve láttuk, hogy a korábbi „nagyobb precizitást” senki nem hiányolja. Összehasonlítottuk, hogy miként vélekednek a googlerek az 5 fokú skáláról a korábbi 41 fokú skálához képest. Ezeket a kérdéseket tettük fel:

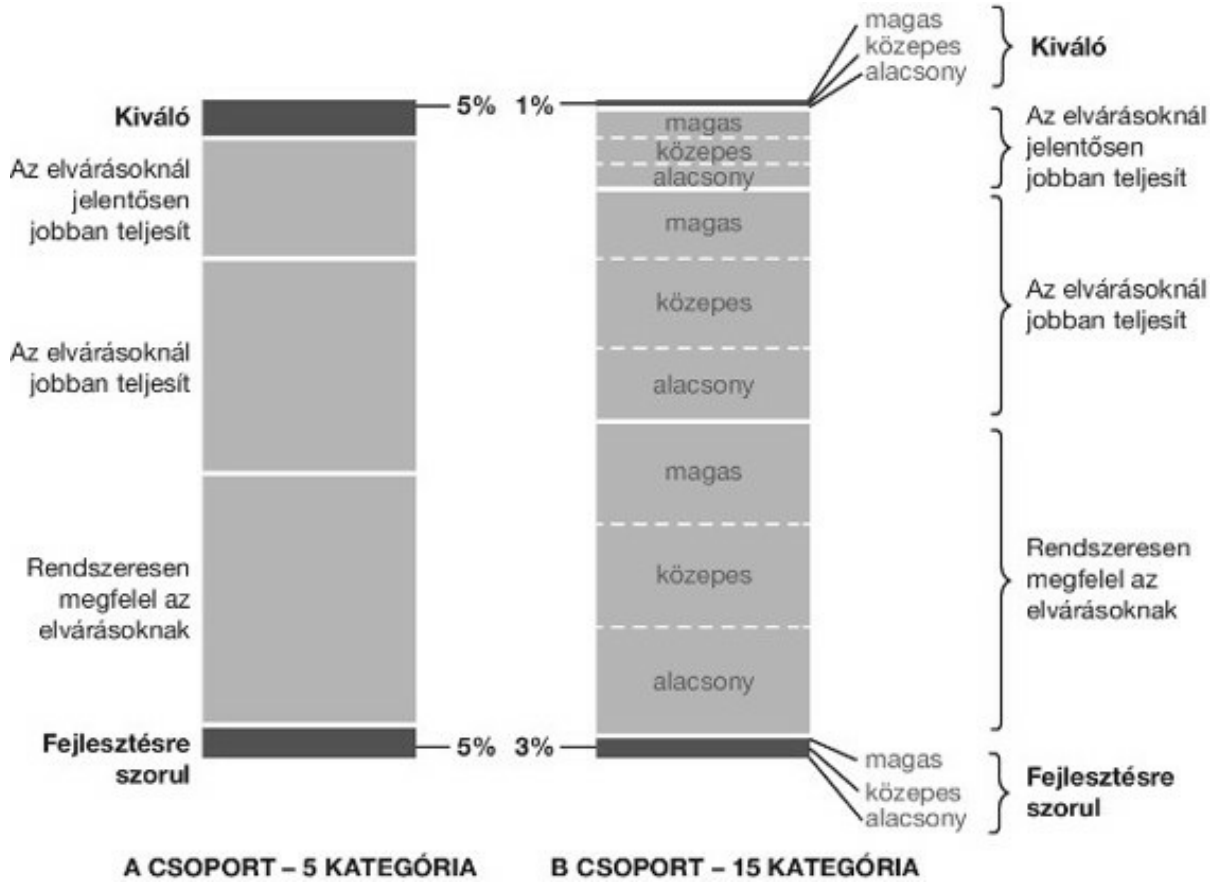
- Sikerül azonosítani a gyengén teljesítőket?
- Megtaláljuk az előléptetésre érdemeseket?
- Segítettek a változást elősegítő megbeszélések?
- Igazságos az új rendszer?

Az értékelés új folyamatát sehol nem tartották rosszabbnak a réginél. Pirruszi győzelemnek tűnhet, nekem azonban nagy megkönnyebbülést jelentett. Akadtak korábban googlerek, akik tartottak tőle, hogy a 41 fokozatú skála precizitásának elvesztése miatt az értékelési rendszerünk majd kevésbé lesz használható – a felmérések viszont azt mutatták, amit mindig is gyanítottunk: a 41 fokú skála csupán a pontosság illúzióját keltette.

A legtöbb googler elismerte, hogy plusz-mínusz 0,1 ide vagy oda, számos esetben a megkülönböztetés lehetetlen. Nem született következetes egyetértés például abban, mit is jelent egy 3,1-es érték a 3,2-essel szemben. Megan Huth, a HR Innovációs Labor (People and Innovation Lab) munkatársa így értelmezte a jelenséget: „Lehetséges, hogy az értékelés nem volt sem megbízható, sem érvényes. Ugyanazt a munkatársat ugyanannál a teljesítménynél egyrészt az értékelést, másrészt a kalibrálást végző személytől függően 3,2-re és 3,3-ra is értékelhették. Az értékelés tehát nem megbízható. Ha pedig 3,3-ra értékelik, miközben 3,2-t érdemel, akkor az értékelés érvényességével van a gond: nem a valóságot tükrözi.”

Az értékeket tehát – ahogy Megan fogalmazta – sávosan kellett volna kezelni, azaz ilyeneket kellett volna mondani az embereknek: „Jim, te a 3,3–3,5 sávban mozogsz.” Csak hát nem ez történt. A menedzserek ránéztek a számra, és valós jelentést tulajdonítottak neki: ha valaki, úgymond, 3,3 után 3,5-öt ért el, akkor nyilvánvalóan fejlődik – holott könnyen lehet, hogy ugyanolyan szinten teljesített. Még rosszabb, ha alacsonyabb értéket kapott valaki, és közölték vele, hogy romlott a teljesítménye, miközben egyszerű mérési hibáról van szó.

Ekkor valami érdekes dolog történt. A 6200 googler nyolc különböző teamhez tartozott. Három team, összesen több mint ezer fő, úgy döntött, hogy finomítják az 5 teljesítménykategóriát. Az egyik csapat például minden kategórián belül 3 finomkategóriát vezetett be: a legkiválóbbak kaphattak „kiváló-1”, „kiváló-2” és „kiváló-3” minősítést. Az alábbi táblázat bemutatja az értékelések megoszlását. A finomkategóriákat visszavetítettem az 5 fő kategóriába, hogy a két módszer közötti különbség jól látható legyen.



Az értékek átlagos megoszlása az A és B csoportban

Annak ellenére, hogy a *B* csoportban több teljesítménycímkét használtak, mert azt remélték, hogy azzal jobban tudnak majd az emberek között differenciálni, sokkal kisebb a differenciáltság, mint az *A* csoportban. Az *A* csoportban 5% a kiváló, a *B* csoportban csak 1%. Látni lehet, hogy ezek a teamek összességében ugyanazon a szinten teljesítettek. Hasonló mértékben járultak hozzá a Google teljesítményéhez, és egyik csoportban sincsenek jobb munkatársak a másiknál. Azzal, hogy egyszerűen több kategóriából választhattak, a *B* csoport akaratlanul – és helytelenül – úgy döntött, hogy szinte nincsenek is csúcsszinten teljesítők. Anélkül, hogy ezzel tisztában lettek volna, a legjobban teljesítők 80%-át (5-ből 4-et) kiejtettek a legmagasabb teljesítménykategóriából.

Mire ezt olvasod, a teljes Google áttért az 5 fokú skálára. 2013 végén a dolog még mindig kísérleti stádiumban volt, de a legelső jelek kedvezőek voltak. Először is: az alkalmazottak használhatóbb visszajelzéseket kaptak, amint a 3,2 és a 3,3 közötti és hasonló, csak homályosan értelmezhető különbségek megszűntek. Másodszor: átfogóbb teljesítmény szerinti megoszlás született. Ahogy a kategóriákat megszüntettük, a menedzserek hajlottak arra, hogy a szélsőségesebb értékeket alkalmazzák. Annak ellenére, hogy a teljesítményértékelésre vonatkozó kutatási eredmények nem

mutatnak egy irányba, a Google-tól pedig semleges visszajelzés érkezett, úgy találtuk, hogy csupán 5 kategória bevezetése legalább a fenti két értelemben jobb rendszert jelent.

2014 közepére még pozitívabb eredményeket láttunk. Meg vagyunk győződve róla, hogy a különböző munkakörök nem nyújtanak egyforma lehetőségeket a munka hatásfokának szempontjából. Ha szoftvermérnök vagy, az új terméked vagy 100, vagy 1 milliárd emberhez elér. Toborzóként – akárhogyan igyekszel is – nem fogsz tudni annyit dolgozni, hogy 1 milliárd emberhez eljuss. Attól kezdve, hogy már nem adtunk tanácsot arra nézve, hogyan kéne az értékelést helyesen megosztani, négy határozott elképzelés rajzolódott ki, amelyek mind jobban tükrözték a különböző csoportok és egyének teljesítményét.

Azt is láttuk, hogy a menedzserek az értékelésben kétszer annyiszor használtak szélsőséges értéket. Ha a legfelső besorolást elnyerő alkalmazottak aránya nő, az jobban tükrözi a tényleges teljesítményt is (a 10. fejezetben kiderül, mi ennek az oka). Ha pedig a besorolásnak a legalsó kategóriában kisebb a súlya, vagyis nem jár együtt megbélyegzéssel, a menedzsereknek egy-egy nehezen boldoguló munkatárssal könnyebb közvetlen, együtt érző beszélgetést folytatni a fejlődése érdekében.

Sok-sok vita és fejtörés után egy pontatlan és pazarló értékelési rendszer helyébe egy vadonatújat állítottunk, amely egyszerűbbnek és pontosabbnak bizonyult, és amelynek az értékeit ugyanannyi időbe került hitelesíteni. Félreértés ne essék: a vita és a fejtörés jelenleg is zajlik – de győzzük a dolgot. És annyit máris látunk, hogy az új rendszerrel elégedettebbek az emberek.

Afféle béta-verzióként osztom meg tehát mindezt a könyvben – a rendszer jelenleg úgy működik, ahogy a szokásos béta-verziók szoktak: már sokkal jobban hasznosítható, mint a régi verzió, de még nincs 100%-ig tökéletesre csiszolva.

Mindenesetre: az, hogy hány értékelési kategóriával dolgozik az ember, a legkevésbé fontos kérdés, még ha – meglepő módon – a googlerek körében ez is váltotta ki a legviharosabb érzelmeket. Ne dolgozz 15-nél több kategóriával – de ha három vagy hat a fokozat, hát legyen. Nem mondom el senkinek.

Hogy legyen igazságos

Másrészt: a teljesítményértékelés lelke a kalibrálás. Nyugodtan elmondhatjuk, hogy kalibrálás nélkül az értékelés folyamata kevésbé volna igazságos, megbízható és hatékony. Úgy hiszem, a kalibrálásnak köszönhető, hogy a googlerek kétszer annyira kedvezően viszonyulnak az értékelési rendszerünkhöz, mint a többi cég beosztottjai az övékéhez.

Mi is tehát a kalibrálás? A Google-féle értékelési rendszert mindig is az jellemezte, hogy nem csupán az ember közvetlen főnöke hoz döntéseket. A menedzserek javaslatot tesznek az adott személyre – mondjuk: „az elvárásoknál jobban teljesít” – a CÉKE alapján, amit egyéb olyan megfontolások is árnyalhatnak, mint az elvégzett interjúk mennyisége, vagy olyan körülmények (a

gazdasági helyzet romlása például), amelyek befolyással lehettek a reklámbevételekre.[56] Mielőtt ez a javaslat végleges értékké alakulna, a menedzserek csoportjai együtt leülnek, hogy valamennyi alkalmazottjuk végleges értékeit megvitassák: ezt nevezzük kalibrálásnak.

A kalibrálás tehát beiktat egy pluszlépést. Lényeges viszont az igazságos döntések meghozatalában. Minden menedzser értékeléseit összehasonlítják a hasonló teameket vezető menedzserek értékeléseivel, ezt követően együttesen vizsgálják felül az alkalmazottak értékelését: 5–10 menedzser együtt kivetítőn végignézi 50, avagy 1000 alkalmazottját, megbeszélik az egyes eseteket, kialakítják az igazságos értékeket. Ezzel lehetővé válik, hogy a menedzserek ne érezzék az alkalmazottak felől rájuk nehezedő esetleges nyomást, hogy elinflálják az értékeket. A folyamat azt is biztosítja, hogy a végső értékelés egységes elvárást tükrözzön a teljesítményeket illetően: a menedzsereknek ugyanis gyakran vannak eltérő elvárásaik a munkatársaikkal kapcsolatban, más és más teljesítményt tartanak mértékadónak – ahogyan akadnak szigorúbban és kevésbé szigorúan osztályozó tanárok is. Azzal, hogy a menedzsereknek egymás előtt indokolniuk kell a döntéseiket, a kalibrálás csökkenti az esetleges elfogultságot, emellett pedig hozzájárul, hogy a folyamatot az alkalmazottak is igazságosabbnak érezzék.[117]

A kalibrálás jelentősége az értékelésnél ahhoz hasonlítható, mint mikor az interjúztatók cserélik ki egymással a tapasztalataikat. A cél ugyanaz: megszüntetni az esetleges egyéni elfogultságot. Még egy kis cég esetében is jobb eredményekhez és elégedettebb alkalmazottakhoz vezet, ha az értékelés együttes egyeztetésen alapul, nem pedig egyetlen menedzser szeszélyén múlik.

A menedzserek persze csoportosan dolgozva is hozhatnak rossz döntéseket. Mások kiértékelésénél egész sereg téves döntés születhet. Az egyik ilyen tévedés oka lehet például a torzító friss tapasztalat (recency effect) – lényege: a friss esemény helytelenül befolyásol, nagyobb súllyal esik latba, mert élénkebben él a memóriában. Ha a héten részt vettem valakivel egy sikeres, kitűnő hangulatú értekezleten, és ezt követően kalibrálnom kell az illetőt, hajlamos vagyok a reálisnál jobbra értékelni, mert tudat alatt a friss, pozitív interakcióra támaszkodom. Ezt a problémát úgy próbáltuk kezelni, hogy a legtöbb kalibráló összejövetelt egy segédanyaggal kezdjük, amely nemcsak felsorolja az értékelést végzők leggyakoribb hibáit, de megoldást is kínál nekik (ennek egyik változatát lásd a következő oldalon).

A kalibráló összejöveteleket ezeknek a tévedési lehetőségeknek az áttekintésével kezdjük. Mikor magam is jelen voltam, megfigyeltem, hogy egyszerűen azzal, hogy a menedzserek figyelmét felhívjuk a hibaforrásokra – ha csak egy percet fordítottunk is erre –, számos torzító hatásnak elejét lehet venni. Nem kevésbé fontos elem az sem, hogy ezzel egy olyan nyelvet, kulturális normát teremtünk, amely sikerrel véd ellenük. Nem ritka manapság, hogy egy kalibráló összejövetelen valaki rámutat, a *recency effect* áldozatává váltunk: „Várjunk csak – a teljes időszakot nézzük, ne csak az elmúlt egy hetet!”

Nyilvánvaló, hogy annak ellenére, hogy csökkentettük az értékelési ciklusok gyakoriságát, és egyszerűsítettük a használt skálát, ma is jelentős időt fordítunk a folyamatra. Lehet, hogy csupán 10 vagy 30 percet vesz igénybe behúzogatni az ikszeket egy kérdőíven, ha valaki a csapata tagjainak teljesítményét értékeli, a kalibrálás pedig alkalmanként három óránál is tovább tarthat. De nem minden egyes emberről folyik külön vita. Időbe telik, hogy magukat a kalibrálókat is kalibrálni kell: a

több menedzser által is jól ismert munkatársak értékelését összevetjük, hogy azután az illetők kiindulópontként, viszonyítási alapként szolgálhassanak. A kalibrálók megvizsgálják az értékelések megoszlását is a különböző teamek között – nem azért, hogy egy bizonyos megoszlást erőltessenek, hanem hogy megértsék, mitől mutat egyik vagy másik csapat a többitől eltérő megoszlást. Esetleg egyik-másik team jogosan lehet erősebb a többinél. A legtöbb idő azzal megy el, hogy a valamilyen okból kirívó eseteket megtárgyaljuk – például a teljesítmény szokatlanul gyors javulását vagy romlását, a teljesítményingadozásokat, illetve a kategóriák határeseteit.

Tippek a tényeken alapuló kalibráláshoz

A kalibráló összejöveteleken használt segédanyag részlete. © Google, Inc.

Kognitív torzítás	Meghatározás	Példa
Holdudvar-hatás (Horns & Halo Effect)	Ha valaki az összbenyomás szerint elbűvölő/rémes, és ennek az ellenkezőjére fény derül, az sem befolyásolja az általános megítélését.	Tom mindig is iga a rock sztá
Friss tapasztalat hatása (Recency Effect)	Arra emlékszünk, amit valaki utoljára tett, ezért helytelenül ítéljük meg őt.	Tomnak rémes két hete v semmit sem tu
Elsődleges attribúciós hiba (Fundamental Attribution Error)	Túl sok figyelmet szentelünk adott személy „képességeinek”, és nem eleget a helyzetnek/kontextusnak, ami kihat a teljesítményére – és vice versa.	Tom be fog égni nem volt elég nagyszerű, és Hogy vettük fel
Központi tendencia (Central Tendency)	Menj biztosra – a középértéket vedd alapul	3,7 elég maga Még mindig a munkatár az elvárásoknál jobban
Felidézési előítélet (Availability Bias)	Hibásan egy adott jelenséget annak alapján ítélünk gyakorinak, hogy milyen könnyen hívjuk elő a memóriánkból.	Emlékszem, mikor Tom azt gondolva, hogy én soha fokozza

Hogy miért tartunk ki a rendszer mellett, mikor sok más cégnél teljességgel felhagynak az értékeléssel?

Azt hiszem, az igazságosság érdekében.

Az értékelés: eszköz. Leegyszerűsíti a fizetés és előléptetés kérdéseiben döntő menedzserek dolgát. Beosztottként azt szeretném, ha igazságosan bánnának velem. Nem baj, ha valaki nálam több fizetést kap, ha az illető jobban is teljesít. De ha ugyanannyi munkát végzünk, és úgy kap több fizetést, annak igencsak nem örülök. Egy igazságos értékelés mellett ilyesmitől nem kell tartanom. Ha pedig valaki kivételesen jól végzi a munkáját, azt nem csupán az illető főnöke látja, hanem a kalibrálásban részt vevő sok-sok menedzser is, akik együttesen hozzák létre és népszerűsítik a céges elvárások

következetes rendszerét. Az értékelések a munkatársak cégen belüli mobilitását is könnyebbé teszik. Menedzserként jobban bízhatok abban, hogy egy „elvárásoknál jelentősen jobban teljesítő” munkatárs kiváló munkát fog végezni, érkezzen akár a Chrome, akár a Glass csapatától, akár az értékesítési területről. Alkalmazottként pedig abban bízhatok, hogy a cég az embereket érdemeik és nem ismeretségeik alapján lépteti elő. Ha kicsi a céged, nincs szükség ekkora infrastruktúrára, hiszen mindenkit ismersz. De ahol néhány száznál több ember dolgozik, ott az alkalmazottak szívesebben hagyatkoznak egy komoly értékelésre, mint az egyes menedzserekre. Nem azért, mert a menedzserek feltétlenül rosszul végzik a dolgukat, vagy részrehajlók, hanem mert egy kalibrálást is magában foglaló értékelési folyamat a rossz döntéseket és az elfogultságot is aktív módon kiszűri.

Egyetlen ügyes trükkel elejét veheted, hogy az emberek úgy érezzék, védekezniük kell, s egyben tanulásra ösztönözheted őket

Az igazságos értékelési módszer persze csak a kezdet. Menedzserként nemcsak azt akarod, hogy az emberek tudják, miként teljesítettek, hanem azt is, hogy tisztában legyenek vele, hogyan tudnának többet nyújtani. A kérdés: hogyan lehet a leghatékonyabban eljuttatni a munkatárshoz ezt az üzenetet?

A válasz: két külön beszélgetésben.

A növekedés kulcsa eredendően a belső motiváció, csakhogy a teljesítménymenedzsment hagyományos rendszerei megsemmisítik ezt a motivációt. Fejlődni szinte mindenki szeretne. A hagyományos mester-tanítvány rendszer is ezen alapul. A tapasztalatokkal még nem rendelkező munkás tanulni vágyik, amit akkor tud a legjobban, ha összeáll egy tapasztaltabbal. Mindenki emlékszik rá, ugye, amikor biciklizni, úszni, vezetni tanult? A siker, valami elérésének az ígérete, hatalmas motiváció.

Csakhogy amint megjelenik a külső motiváció – az előléptetés vagy fizetésemelés –, a tanítvány tanulási hajlandósága és képességei fokozatosan eltűnnek. 1971-ben Edward Deci és Richard Ryan, a University of Rochester munkatársai egy laboratóriumba kalauzoltak néhány kísérleti személyt.[118] Minden résztvevő hét darab háromdimenziós műanyagdarabot kapott, amelyekből „millió különböző formát” lehetett létrehozni. A kapott rajzok alapján háromszor egyórás blokkokban kellett négy különböző formát reprodukálni. Ha a résztvevők nem tudtak egyet megoldani 13 percen belül, a kísérletvezető bejött, és segített nekik, hogy megmutassa, valamennyi forma kirakható. Az alanyok jobb oldalán a lehetséges formák rajzai voltak, baljukon a *The New Yorker*, a *Time* és a *Playboy* (a 70-es években vagyunk!) legfrissebb számai. A kísérletvezető végig benn ült a laborban a kísérleti személyekkel, leszámítva egy 8 perces időszakot minden egyórás blokk közepén, amikor is elnézést kért, és azzal távozott, hogy az eredményeket kell ellenőriznie. Csak annyit mondott a kísérleti személyeknek: „Pár percig távol leszek; addig foglalják el magukat, amivel akarják.” Voltaképpen ez volt a kísérlet lényegi pontja: vajon folytatják a munkát a magukra hagyott résztvevők?

A kontrollcsoport tagjai körülbelül 3 és fél percet (213, illetve 205 másodpercet) töltöttek a

feladattal magukra hagyva az első két időszakban, és 4 percet (241 másodpercet) az utolsó „felügyelet nélküli” részben. A kísérleti csoport résztvevői átlag 4 percet (248 másodpercet) töltöttek a feladvánnyal az első időszakban. Mielőtt a második óra elkezdődött volna, a résztvevőknek azt ígérték, hogy 1 dollárt kapnak minden sikerrel megoldott feladványért. Ezzel a pluszösztönzéssel több mint 5 percet (313 másodpercet) töltöttek a feladattal, azaz 26%-kal többet, mint az első kör során. A harmadik óra előtt jelezték nekik, hogy mivel már csak egy körre futná, nem kapnak több pénzt. A feladvánnyal töltött idő nem egészen 3 és fél percre (198 másodpercre) esett vissza – ami 20%-kal kevesebb, mint az első körben, és 37%-kal kevesebb, mint a másodikban.

Korai, és kis léptékű kísérletről van szó, ami azért így is megmutatja egyrészt az ösztönzés erejét, másrészt az ösztönzés megszüntetésének romboló hatását. Deci és Ryan úgy következtettek, hogy a külső jutalom megjelenésével az emberek másképp gondolnak a munkájukra, mivel csökken a belső motivációjuk. Megkísérelték bemutatni, hogy a belső motiváció nem csupán jobb teljesítményhez vezet, de az egyén számára nagyobb vitalitást, nagyobb önbecsülést, általános jó érzést is eredményez.[119] Az alkalmazottaknak nagyobb szabadságot biztosító munkahelyek felhasználják ezt a természetes belső motivációt, minek következtében az alkalmazottaik autonómabbnak és tehetségesebbnek érezhetik magukat.

Hasonló dinamika jellemzi a helyzetet, amikor a menedzserek leülnek, hogy megosszák alkalmazottaikkal az éves értékelést, és közöljék velük, ki kap fizetésemelést. Az alkalmazottak a külső jutalomra – a megemelkedett fizetés, az értékelés – koncentrálnak, a tanulási hajlandóságuk pedig eltűnik. Volt egyszer valaki a csapatomban – Samnek fogom nevezni –, akinek negyedévenként minden gondolatát a kapott értékelés kötötte le. Ha az érték magasabb volt, akkor sem az érdekelte, ezt mivel érdemelte ki, mit is kéne gyakrabban tennie. Ha az érték nem változott, vagy a korábbinál alacsonyabb volt, hosszas vitába bonyolódott: úgymond nem látom az összes tényt; téves az ítéletem. Sam addig vitatkozott, amíg elegem nem lett, fel nem adtam, és megítéltem neki egy magasabb értéket. Szégyenkezem, ahogy most bevallom a dolgot, de tudom, nem vagyok ezzel egyedül.

Az alkalmazottaknak természetesen minden okuk megvan rá, hogy hatalmas energiákat megmozgatva magasabb értékelést harcoljanak ki. Menedzserként az a célom, hogy igazságos és becsületes módon értékeljem az alkalmazottaimat, hogy a vállalat rendszerei olajozottan működjenek. Alkalmazottként pedig a célom kétségkívül az, hogy jól teljesítsek, de ésszerűen az is, hogy a végtelenségig vitázzak a főnökömmel a jobb értékelésért (legalábbis addig, amíg magamra nem haragítom). Elvégre a főnökömnek ez nem kerül semmibe (legfeljebb az integritásán esik csorba), nekem viszont a jobb besorolás több pénzt és több lehetőséget jelent. Heti több órát is tudok arra szánni, hogy soroljam az érveimet – a főnököm azonban nemcsak hogy nem tud ugyanennyi időt áldozni rá, hogy ezt minden egyes alkalmazottjával megtegye, de nem is rendelkezik annyi információval, mint én, hiszen nincs mellettem egész nap. Amíg az értékelés közvetlen összefüggésben van a fizetéssel és a karrierlehetőségekkel, valamennyi alkalmazottnak elemi érdeke, hogy kihasználja ezt a rendszert.

Ha nem vitatkozom a főnökömmel, akkor is tart tőle, hogy fogok. Maura Belliveau, a Long Island University munkatársa[120] 184 menedzsert vizsgált meg egy tanulmányában: megkérte őket, hogy alkalmazottak egy csoportjának javasoljanak fizetésemelést. A javaslatok szépen illeszkedtek a

teljesítményértékelések adataihoz. Ezt követően a menedzserekkel közölték, hogy a cég anyagi helyzete miatt a források korlátozottak, de ugyanakkora összeg felett rendelkezhettek. A férfi alkalmazottak ezúttal a kiosztható összeg 71%-át, a nők 29%-át kapták meg, annak ellenére, hogy az értékelések megoszlásában a férfiak és a nők között nem volt eltérés. A menedzserek – mindkét nem képviselői – azért juttattak többet a férfiaknak, mert úgy vélték, a nők átérzik a cég helyzetét, a férfiak viszont egyáltalán nem. Több pénzt adtak a férfiaknak, mert el akartak kerülni egy várhatóan nehéz beszélgetést.

Zavarba ejtően egyszerű megoldásunk van erre a helyzetre.

Soha ne folytassunk le egyszerre kétfajta beszélgetést. Az éves teljesítményértékelések novemberben történnek, a fizetési egyeztetések egy hónappal később. A Google-nál mindenkinek jár részvényvásárlási kedvezmény, ennek az ügyében azonban újabb 6 hónappal később történnek a döntések.

Ahogy Prasad Setty magyarázza: „A hagyományos teljesítménymenedzsment-rendszerek súlyos hibát követnek el. Összevonnak két dolgot, amelyeket teljesen szét kellene választani: a teljesítmény értékelését és a munkatársak egyéni fejlődését. Az értékelés a véges források – fizetések, prémiumok – elosztása miatt szükséges. A fejlődés éppen ennyire fontos az egyéni növekedéshez, tökéletesedéshez.”[121] Ha azt akarjuk, hogy az emberek fejlődjenek, ne vonjuk össze ezt a két beszélgetést. A fejlődés folytonos és kétirányú kommunikáció tárgya legyen közted és a csapatod tagjai között, ne hagyd meg afféle év végi meglepetésnek.

A „tömegek” kollektív bölcsessége… nem csupán a toborzásnál használható!

Az 5. fejezetben láttuk, hogy az új alkalmazottak felvételénél jobb döntéseket lehet hozni, ha a kollektív bölcsességre hagyatkozunk. Ugyanez az elv érvényes a fejlesztő tanácsadásra és az alkalmazotti teljesítményértékelésre is.[122] Hogy egykori munkatársam, Sam példájához visszatérjünk: minthogy munkájának én csak kis részét láttam, joggal érvelhetett úgy, hogy a teljesítményének nem értem a teljes kontextusát. Csakhogy Samnek az is érdekében állt, hogy hízelegjen; hogy a munkáját kiváló színben tüntesse fel; hogy lekicsinyelje a vele dolgozók tevékenységét, hiszen akkor összehasonlításban az övé jobbnak tűnik. Mindezt bizony meg is tette. Nekem mint menedzsernek szinte lehetetlenné vált, hogy tökéletes képet kapjak Sam teljesítményéről.

Munkatársai azonban a valódi Samet látták. Látták, hogy személyeskedő, hogy harcias, hogy agresszív. Számomra pedig kiderült, hogy milyennek gondolják őt, mert nemcsak a menedzsertől, de a munkatársaitól is megkapja évente a googler az éves visszajelzést. Amikor ennek eljön az ideje, a googlerek és a menedzsereik kiválasztják a róluk *feedback*kel szolgáló munkatársak értékeléseit, amelyekben nemcsak a munkatársaik, de a beosztottaik is részt vettek.

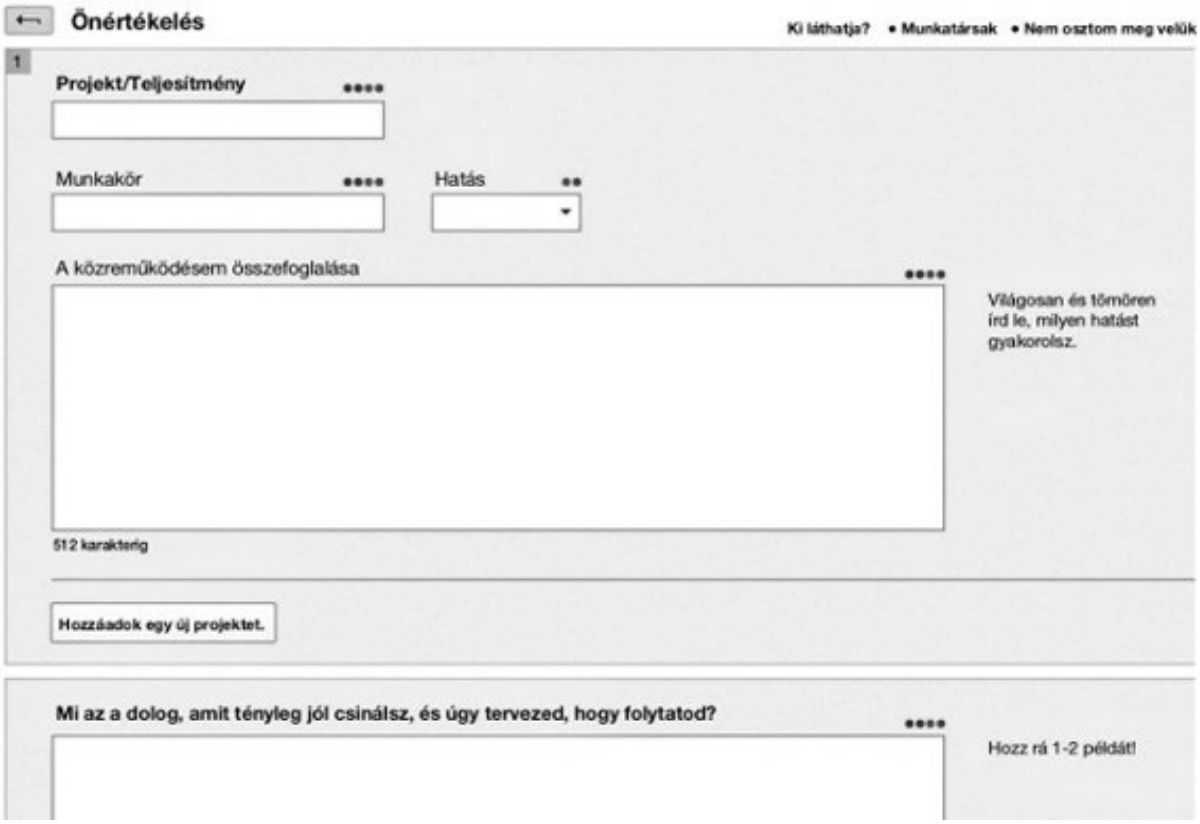
Ez a visszajelzés igen hasznosnak bizonyulhat. Egy vezető, aki mindig óvatosan merészkedett a

szűkebb szakterületén túl, ezt tudta meg például magáról: „Ahogy kinyitja a száját, máris valami értékeset hallunk.” Évekkel később elmesélte nekem, hogy a kollégától olyan megerősítést kapott, melynek nyomán sokkal aktívabb tagja lett a csapatának. A főnöke sokszor bátorította, hogy szóljon hozzá a dolgokhoz, de sokkal többet jelentett a számára, amikor ezt az egyik munkatársa hozta a tudomására.

2013-ban azzal is kísérleteztünk, hogy a munkatársi visszajelzések űrlapját konkrétabb keretek közé szorítsuk. Azelőtt évekig ugyanúgy néztek ki a tételek: soroljon fel 3–5 dolgot, amit az illető jól csinál; soroljon fel 3–5 dolgot, amit csinálhatna jobban. Most egy olyan dologra kérdeztünk rá, amit az illetőnek többet kéne csinálnia, és egy olyan dologra, amit másként csinálhatna, hogy nagyobb hatása legyen. Úgy okoskodtunk, hogy egy dologra koncentrálva nagyobb eséllyel érünk el valódi változást.

Korábban azt kértük, hogy egyetlen üres rubrikában soroljanak fel bármiféle eredményt az elmúlt évből. Most azt, hogy soroljanak fel konkrét projekteket, az ő szerepüket ezekben, és hogy milyen eredmények születtek. Annyi korlátozás volt, hogy a googlerek legfeljebb 512 karakternyit írhattak valamennyi projektről,[123] mert úgy véltük, ha az értékelőknek ennél több indoklást kell olvasniuk, alighanem nem ismerik a projektet. Ha pedig nem ismerik a projektet, akkor az értékelők az illető összefoglalójáról és nem a tényleges munkájáról formálnak véleményt. Az értékelőknek meg kellett jelölniük (a képernyőn egy csúszkával), hogy mennyire jól ismerik a szóban forgó projektet, hogy mennyire jelentős az illető hozzájárulása a projekthez, és megjegyzéseket is fűzhettek az anyaghoz. Idővel ugyanúgy kialakult, hogy kiktől érkezik megbízható visszajelzés, mint az interjúztatók esetében. A googlerek egyébként az év bármelyik napján konkrét témákban is kérhetnek visszajelzést – nem kell valamely adott napra várniuk.

Hogy az alkalmazottaknak a menedzserekkel folytatott beszélgetései hasznosabbak legyenek, megalkottunk egy egyoldalas tájékoztatót, amelyet a teljesítmény megbeszélése közben használnak. A cél ismét csak az volt, hogy a párbeszéd konkrétabb és kézzelfoghatóbb legyen. Biztos, ami biztos, kiosztottuk ezeket a beosztottaknak is; reméltük, hogy a menedzserek érintik majd a megfelelő témákat, de úgy véltük, nem árt, ha az alkalmazottaknak is van alkalmuk irányítani a beszélgetést.



Részlet a Google munkatársi visszajelzésre szolgáló „űrlapjából". © Google, Inc.

Meglepődtem, talán kissé zavarba is jöttem (elvégre ehhez értek) azt látva, hogy pár apró változásnak milyen nagy hatása lehet a cég egészére. A konkrétabb űrlapok miatt egyrészt 27%-kal csökkent az értékelésekre fordítandó idő, másrészt most először érezte úgy a munkatársak 75%-a, hogy hasznos megírni az értékeléseket: ez 26 pontos növekedést jelentett (100 pontos skálán) az előző évhez képest. Akik a segédanyagot felhasználták a menedzserrel folytatott beszélgetések során, a teljesítményről folytatott megbeszélést 14 ponttal kedvezőbbnek ítélték meg azoknál, mint akik nem használták. Ahogy egy googler kitörő lelkesedéssel írta: „Úristen, ez a verzió *annyival* könnyebb, *annyival* hamarabb meg lehet csinálni! Kösz, hogy visszakaptam a szeptemberemet!"

Ezek a kísérletek kellő önbizalmat, a googlerek részéről pedig felhatalmazást adtak számunkra, hogy 2014-ben a fenti változtatásokat az egész cégre kiterjesszük. A googlerek elégedettebbek a rendszerrel. Az összes googler 80%-a (szemben a két évvel korábbi 50%-kal) egyetért abban, hogy az ilyen formában történő visszajelzésre érdemes időt fordítani. Még mindig nem tökéletes, de a javulás: számottevő.

go/letstalkperf

Útmutató menedzsereknek a teljesítményt és a fejlődést érintő beszélgetéshez

Az útmutató keretet biztosít és segít abban, hogy átgondold és felkészülj a csapatoddal folytatandó beszélgetésre a teljesítményről és fejlődésről. Az útmutató felhasználható a teljes értékeléshez (pl.: megvitani a munkatársak és a menedzserek visszajelzéseit) vagy egy év közbeni visszajelzéshez (pl.: megosztani az aktuális értékeket).

A fejlődést érintő beszélgetés a hivatalos teljesítményértékelés részeként lehetőséget teremt számodra, hogy kapcsolatba lépj a googlerekkel. Menedzserként az is a munkaköröd része, hogy a visszajelzéseket megoszd, és megvitassátok a fejlődés kérdéseit. Az útmutatót arra is használhatod, hogy keretet adj a beszélgetéseidnek az év során a régebbi beszélgetésekre építve.

Főbb területek:

Elkezdjük
1. Átfogó teljesítmény
2. Hogyan tartsd fenn – következő lépések
3. Hogyan feljeszd – következő lépések
4. (választható) Hosszú távú célok
5. Összegzés

További források:

- ***Hasznos lehet ez a táblázat, ha össze akarod állítani az információkat és/vagy ez a munkalap, amit közvetlenül megoszthatsz a googlerekkel.***
- ***Az útmutatót a beszélgetéshez a googlerek számára is elérhetővé tesszük, hogy felkészülhessenek rá.***

Elkezdjük!

Mielőtt belemerülnél, bizonyosodj meg róla, hogy a beszélgetés célja egyértelmű – teljes értékelést tartasz, amelynek része a munkatársak visszajelzése, vagy csak az elmúlt fél évre vonatkozó adatokat vitatod meg?

Miről szóljon?	**Vedd fontolóra!**
• Érthetően fogalmazd meg a beszélgetés célját és struktúráját. • Legyenek példáid, hogy gazdagítsd a mondanivalódat. • Tegyél fel kérdéseket, és biztasd a googlert, hogy nyíltan beszéljen.	• Múltbeli teljesítmény megbeszélése a googlerrel. • Hogyan kapja meg és integrálja a visszajelzést a googler? Ha bizonytalan vagy, ez megvitatható. • Gondold át, és küzdj minden lehetséges előítélettel szemben – ez a lista segíthet.

Részlet a menedzsereknek a megbeszélésekhez kiosztott segédanyagból. © Google, Inc.

És végül az előléptetés

A legtöbb cégnél, ha az ember értékelése megfelelően jó, előléptetik. Gyakran a főnöke terjeszti fel, sokszor új munkakörbe kerül, és valami jól hangzó beosztást kap. A Google-nál nem egészen így történik. Kitalálható, hogy az előléptetésről való döntéseket, akárcsak az értékelési döntéseket, bizottságok végzik. Átnézik az előléptetésre felterjesztettek listáját, és egyfelől az előző években

előléptetett munkatársak mellé állítva, másrészt jól definiált mércét alkalmazva kalibrálják a jelölteket, hogy a döntéseik igazságosak legyenek.

Nem is volnánk persze a Google, ha nem támaszkodnánk a kollektív bölcsességre is. A munkatársi visszajelzések lényeges elemei az előléptetésre felterjesztő anyagnak, amely a bizottságokhoz kerül.

Még van egy csavar. A mérnökök, illetve a termékmenedzsmentben dolgozó googlerek magukat is felterjeszthetik előléptetésre.[57] Érdekes módon azt találtuk, hogy a nők kisebb valószínűséggel terjesztik fel magukat, ám amikor erre mégiscsak sor kerül, valamivel gyakrabban léptetik őket elő, mint a férfiakat. Ez az iskola dinamikájára emlékeztet: a fiúk jelentkeznek, és minden kérdésre megpróbálnak felelni. A lányok megvárják, hogy biztosak legyenek magukban, még ha éppolyan gyakran – ha nem gyakrabban – helyes is a válaszuk, mint a fiúknak.[124]

Amikor Alan Eustace valamennyi műszaki területen dolgozó googlernek küldött egy e-mailt, amelyben beszámolt erről a felfedezésünkről, kiderült, hogy egy kis nógatással a nők már ugyanolyan arányban terjesztik fel magukat előléptetésre, mint a férfiak. A legfrissebb feljegyzésében nemekre és beosztásokra bontva mindenkit tájékoztat az előléptetési adatokról. Alább következnek a kedvenc soraim:

> Szerettem volna, ha mindenki értesül róla: ösztönözni kívánjuk a női munkatársakat, hogy terjesszék fel magukat előléptetésre. Fontos kérdésről van szó, csak szenvedéllyel tudok beszélni róla. Aki csak úgy érzi, hogy megérett az előléptetésre, bátran jelezze; a menedzsereknek fontos szerepe van abban, hogy erre a jogára emlékeztessék is… Tudjuk, hogy az elfogultság apró megnyilvánulásai – akár magunkat, akár másokat illetően – idővel összeadódnak, és csak tudatos erőfeszítéssel szabadulhatunk meg tőlük… Ennek figyelembevételével tekintettük át a legutolsó három ciklus előléptetési statisztikáit, hátha akadnak makacsul visszatérő hiányosságok… Ezeket az adatokat továbbra is megosztom mindenkivel, hogy a rendszerünk transzparens és nyitott maradjon, és továbbra is ebben a pozitív irányban haladhassunk.

Természetesen nemtől függetlenül nem mindenki léphet előre. Ha nem léptetnek elő, a bizottságtól visszajelzést kapsz arra nézve, hogy mit tegyél, hogy legközelebb javuljanak az esélyeid. Ez elég nyilvánvalónak tűnik, pedig éppenséggel elenyészően ritka gyakorlat. Olyan méreteknél, mint a Google, ezeknek a bizottságoknak a működtetéséhez több száz mérnök szükséges, az előléptetési eljárás pedig könnyen eltarthat két-három napig ciklusonként. A tapasztalatunk az, hogy talán a bizottságok populista szerkezete és a ráfordítandó idő miatt, valamint annak köszönhetően, hogy a bizottsági tagoknak (akár a kiválasztást végző bizottságoknak) nincs egyéb motivációjuk, mint hogy jó döntéseket hozzanak, a mérnökök inkább tekintik igazságosnak az előléptetési folyamatot, mint akik nem mérnökként dolgoznak.

Új remény

Ismereteim szerint csak olyan intézmények szánnak sok időt a teljesítménymenedzsmentre és az előléptetési folyamatra, mint az egyetemek és a társulásként vezetett cégek. Mindkettő esetében az előléptetés végül oda vezet, hogy valakiből afféle állandó családtag lesz: véglegesített professzor, illetve partner. Nagy figyelmet fordítanak rá, mielőtt a cég hosszú távon elkötelezné magát valaki mellett.

Mi ugyanilyen nagy figyelmet fordítunk az előléptetési döntésekre, mert nem tehetünk másként. A Google bevétele és létszáma az elmúlt 5 évben évente 20–30%-kal nőtt. Minden tőlünk telhetőt megteszünk, hogy olyanokat vegyünk fel, akik már valahol bizonyították, kiválóan alkalmasak a tanulásra, és mindent megteszünk, hogy minél gyorsabban fejlődjenek. Nem luxus, ha igazán odafigyelünk, hogy a munkatársaink fejlődjenek, épp ellenkezőleg: fennmaradásunk záloga. Azok az alapvető elgondolások, amelyeket ki kellett dolgoznunk, olyan egésszé álltak össze, ami nagyjából minden cégre átültethető.

Először is: tűzd ki helyesen a céljaidat. Ismertesd meg őket a cégnél mindenkivel. Legyenek ezek a célok nagyra törők.

Másodszor: hasznosítsd a munkatársi visszajelzéseket. Egy sor online eszköz áll rendelkezésre – nem utolsósorban a Google Sheets –, amellyel felmérések végezhetők és az eredmények könnyen tárolhatók (ilyen kérdőívkészítőt találunk, ha beírjuk a böngészőbe, hogy „Google Spreadsheets survey form”). Az emberek nem szeretik, ha címkézik őket, hacsak nem a „rendkívüli” jelzőt ragasztják rájuk. Annak viszont örülnek, ha olyan hasznos információt kapnak, amelynek köszönhetően jobban tudják végezni a munkájukat. A legtöbb cégnél ezt mulasztják el. Az alkalmazotti kompenzáció megállapítására minden cég használ valamilyen értékelési rendszert – kevésnek vannak azonban hasonlóan szigorú mechanizmusai a munkatársak fejlesztésére.

Harmadszor: az értékelésben használj valamiféle kalibrálási módszert. A Google-nál a közösen végzett kalibrálás mellett döntöttünk: a menedzserek együtt ülnek le, hogy értékeljék az alkalmazottakat. Több időt vesz igénybe, de megbízhatóságot és igazságosságot visz az értékelésbe és a döntéshozatalba. Jótékony hatása az is, hogy jót tesz a Google szellemiségének, ha az emberek leülnek egymással és ápolják a kapcsolatokat, megerősítve mindazt, amit mindannyian értéknek tartunk. A személyes találkozók a 10 ezer főnél kisebb cégeknél a leghatékonyabbak – e méret fölött már rettentően sok konferenciateremre volna szükség, hogy mindenki elférjen. Mi megmaradtunk e módszer mellett, és több mit 50 ezres létszámnál is sikerrel alkalmazzuk, mert jól szolgálja a munkatársak érdekeit.

Negyedszer: válaszd szét a fizetés/előléptetés kérdéséről folytatott beszélgetéseket az egyéni fejlődésről szóló beszélgetésektől. Ha nem választod külön, azzal ellehetetleníted a tanulást. Ez bármilyen méretű cégre érvényes.

Ezenfelül a teljesítménymenedzsment valamennyi elemét – a teljesítménykategóriákat; hogy számokban vagy szövegesen fejezed ki ezeket; hogy milyen gyakran végzed az értékelést; hogy ez online vagy papíron történjen-e – szabadon megválaszthatod. Sokáig bolyongtunk a sivatagban, és

meg is találtuk végül azt az értékelési rendszert és gyakoriságot, ami nekünk a legjobban megfelel, de a kutatási eredmények e téren semmit nem támasztanak alá. Hacsak nem akarod tehát elvégezni ugyanazokat a kísérleteket, mint mi, ne aggódj miattuk.

Koncentrálj inkább arra, amit fontos: hogy a célokhoz igazított teljesítményt igazságosan kalibráld, és lelkiismeretes tanácsadást nyújts a munkatársak fejlődése érdekében. Valamennyiünkben ott szunnyad egy Lisa Simpson, aki szeretné, ha értékelnék, mert a legjobb akar lenni. Fejlődni kíván. Annyi a dolgod, hogy megmutatod neki, hogyan tegye.

A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT ARANYSZABÁLYA

□ Helyesen tűzd ki a célokat!
□ Gyűjts be munkatársi visszajelzéseket!
□ Alkalmazz kalibrálást az értékelések véglegesítésére!
□ A kompenzációról folytatott beszélgetéseket válaszd el az egyéni fejlődésről szólóktól!

8. FEJEZET
A két végén

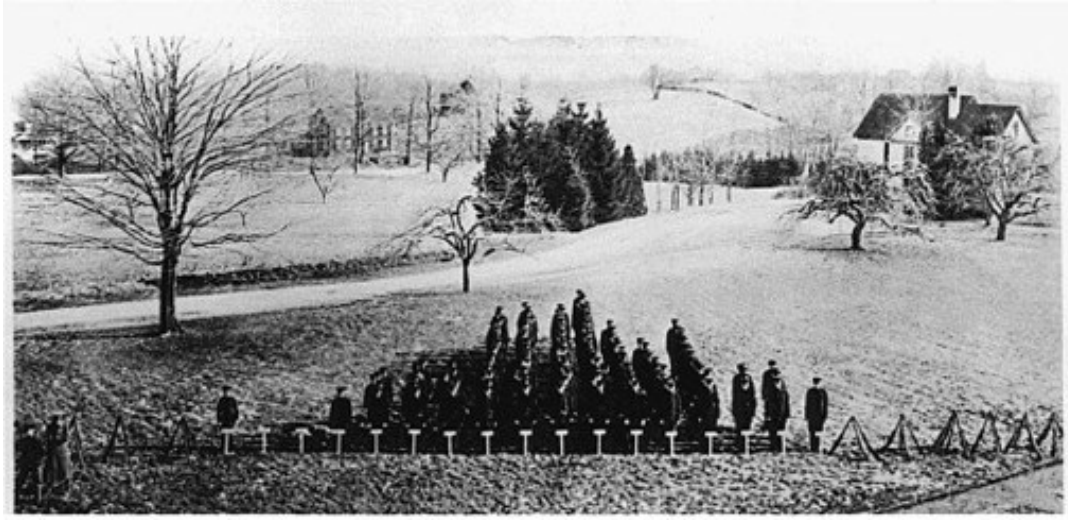
A legjobb lehetőségeket az abszolút legrosszabb és a legjobb munkatársak jelentik

A te csapatodban is vannak zászlóvivők és sereghajtók.

Mindennek, ami mérhető, kimutatható valamiféle megoszlása: alacsonytól a magasig, kicsitől a nagyig, közelitől a távoliig. Az iskolában alighanem téged is magasság szerint állítottak sorba. Én mindig a magasabbak közé kerültem. Könnyen ment, hogy sorba rendezzenek bennünket: 3-4 ember mindig volt a 30 fős osztályban, aki tudta, hogy a sor jobb végére kell állnia, páran pedig, hogy bal felé kell elindulniuk. A maradéknak, akik között pár centi különbség volt csupán, sokáig tartott, míg valahogy elrendeződtek.

Úgy tűnik, a tanárok legalább egy évszázada szívesen rendezik magasság szerint sorba a diákokat.

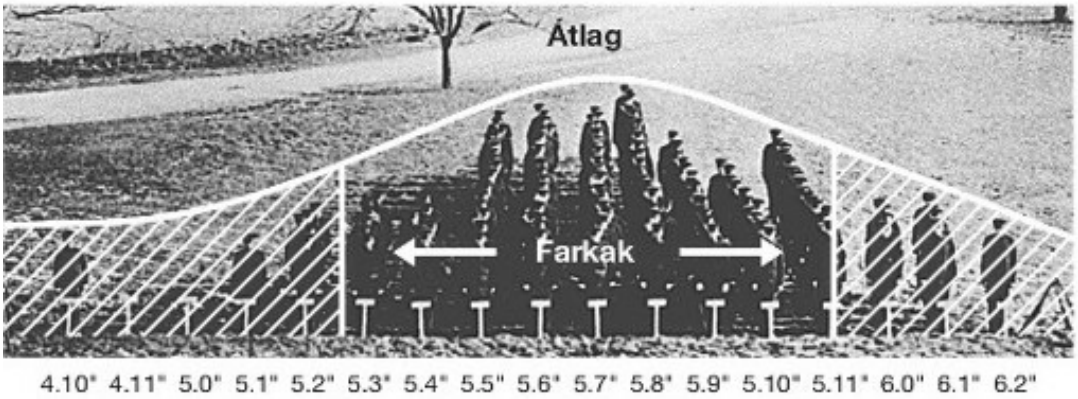
1914-ben egy Albert Blakeslee nevű tanár is erre kérte a mai Connecticut College diákjait. Mint sokunk osztályában annak idején, ilyenkor a legtöbb diák középen csoportosul, csak néhányan mennek rögtön a szélekre. A diákok magassága 10 láb 6 hüvelyk (188 cm) és 6 láb 2 hüvelyk (147 cm) között oszlik meg. A zöm, mint látható, középen koncentrálódik.



A University of Connecticut könyvtárához tartozó Thomas J. Dodd Kutatóközpont Archívuma és Különleges Gyűjteménye szíves engedélyével.

A 175 férfi hallgató élő oszlopdiagramja.[125]

Az eloszlás végpontjainál, azaz a függvény két „farkánál” a két szélsőség képviselői állnak, mondjuk az 5 láb 3 hüvelyk alattiak és az 5 láb 11 hüvelyk felettiek. Az alábbi példában az eloszlás alsó és felső 10%-át teszik ki.



A University of Connecticut könyvtárához tartozó Thomas J. Dodd Kutatóközpont Archívuma és Különleges Gyűjteménye szíves engedélyével.

A diákok magassága normál eloszlást mutat, amelyben a két „farok” jelenti a szélső magassági értékeket.

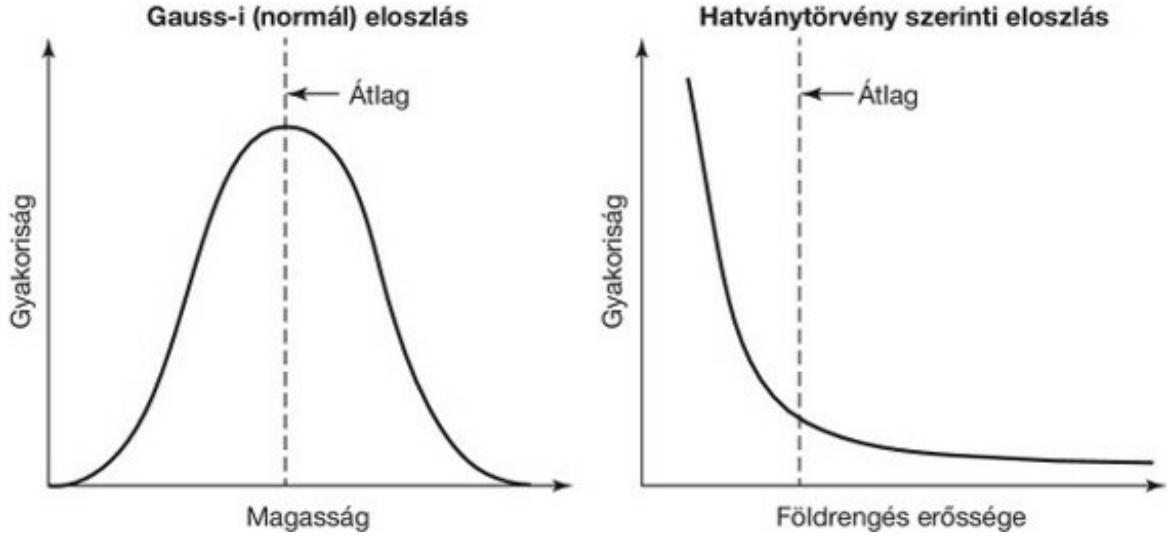
Ugyanez áll a googlerekre is, akiket megkértünk, hogy rendeződjenek sorba magasság szerint. Az eredmény: normál eloszlás ugyanilyen két „farokkal”.[126]

Egy ilyen eloszlási görbe szépen ábrázolja az adatokból nyert mintázatot. A magasság legjobban az úgynevezett „normál” eloszlással írható le. Alakja miatt haranggörbének is nevezik, sőt Gauss-eloszlásnak is, mert Carl Friedrich Gauss írta le elsőnek 1809-ben.[127]

A Gauss-eloszlás népszerű a kutatók és üzletemberek körében, mert sok minden eloszlása leírható vele: magasság, súly, extroverzió és introverzió, fatörzsek vastagsága, hópelyhek mérete, gépkocsik sebessége a sztrádán, selejtes termékek előállításának előfordulása, a közönségszolgálathoz befutó hívások eloszlása és így tovább. Lényeges, hogy mindennek, ami Gauss-eloszlást mutat, van átlaga és szórása, ez pedig lehetővé teszi az előrejelzést. A szórás, vagy normál (standard) eltérés megmutatja, hogy egy bizonyos variáció – eltérés – mennyire valószínű. Az Egyesült Államokban a női átlagmagasság 5 láb 4 hüvelyk (162 cm),[128] a szórás pedig valamivel három hüvelyk alatt van. Ez annyit jelent, hogy a nők 68%-a 5 láb 1 hüvelyk és 5 láb 7 hüvelyk közé esik. Ez egy standard eltérésnyi. A nők 95%-a van két standard eltérésnyin belül az átlagtól: 4 láb 10 hüvelyk és 5 láb 10 hüvelyk között. 99,7%-uk áll nem több mint három standard eltérésnyire az átlagtól, 4 láb 6 hüvelyk és 6 láb 2 hüvelyk között. Ha az ember körülnéz a munkahelyén vagy a lakóhelyén, láthatja, hogy ez körülbelül meg is felel a valóságnak. A férfiak átlagmagassága 5 láb 10 hüvelyk (178 cm), nagyjából ugyanúgy plusz-mínusz 3 hüvelykkel standard eltérésenként. Feltűnhet, hogy a Blakeslee-féle fényképen az átlag férfi 5 láb 7 hüvelyk (170 cm) magas: a jobb táplálkozásnak köszönhetően az utóbbi száz évben az amerikaiak megnőttek.

A Gauss-eloszlás erénye egyben a gyengéje is. Olyan könnyen használható, és látszólag olyan sok különböző jelenség leírására bevethető, hogy akkor is alkalmazzák, ha nem utal a mögöttes valóságra. A Gauss-eloszlás rendszeresen rosszul – nem eléggé – jósolja meg az olyan fizikai és gazdasági történéseket, mint a földrengések, a hurrikánok, a tőzsde ingadozásai; a (szegények és a felső 1% közötti) jövedelmi különbségek drámai alakulása; vagy egy kisszámú egyén rendkívüli emberi teljesítménye (Michael Jordan a kortárs kosárlabdázókhoz viszonyítva). Akár a 2011-es (9,0 erősségű) japán földrengés, akár Bill Gates (több mint 70 milliárd USA-dollárnyi) nettó vagyona, akár New York (8,3 milliós) népessége – mind túl messze esnek az átlagtól ahhoz, hogy egy Gauss-féle modellben valószínű esetként előkerüljenek. Mégis tudjuk, hogy léteznek.[129]

Statisztikailag ezek a jelenségek jobban leírhatók a hatványtörvény szerinti eloszlással, melyet alább a Gauss-féle eloszlással összevetve szemléltetünk.



Az emberi testmagasság és a földrengések erősségének eloszlása összehasonlításban. A testmagasság szórása az átlag körül nagyjából egyenletes: az emberek körülbelül fele átlag feletti, a fele átlag alatti magasságú. A földrengések óriási többsége ezzel szemben átlag alatti erősségű.

Az eloszlást azért nevezik *hatványtörvény* szerintinek, mert a görbét leíró függvényben hatvány szerepel: például $y = x^{-½}$ (azaz x a mínusz egykettediken, ahol –½ a hatvány). Ez az egyenlet nagyjából a jobb oldali görbét adja ki.

A cégek vezetésének zöme normál eloszlást használ az alkalmazottakkal kapcsolatban: a legtöbb embert átlagosnak tekinti – a két végponton pedig a gyengén és a legjobban teljesítőket helyezi el. A két „farok” nem olyan szimmetrikus, mint a testmagasságnál, mert a rosszul teljesítőket elbocsátják, a legrosszabbak pedig az ajtóig sem jutnak el, azaz a bal oldalon a „farok” rövidebb. A cégek rendszerint úgy tekintenek az embereikre, mintha a tényleges teljesítményük ugyanezt az eloszlást követné. Ez pedig tévedés.

Az alkalmazotti teljesítmény a legtöbb szervezetnél hatványfüggvény szerinti eloszlást mutat. Herman Aguinis és Ernest O’Boyle, az Indiana University és a University of Iowa munkatársai ezt így magyarázzák: „nem az átlagos teljesítményűek masszív csoportja dominál… puszta számbeli fölénye folytán, hanem az elit teljesítményt nyújtók egy kis csoportja masszív teljesítménye folytán”.[130] A legtöbb szervezetnél alulértékelik, és nem megfelelően jutalmazzák a legjobbakat, anélkül, hogy tudnának erről. A 10. fejezetben elmondom, hogy miért, és javaslatot is teszek rá, hogyan lehetne jobban kezelni és fizetni az embereket.

Egyelőre jegyezzünk meg annyit, hogy minden teamnek van két „farka”: a teljesítményeloszlás két végén elhelyezkedők. A legtöbb cég megszabadul az alsó végtől, akik a kudarc és az elbocsátástól való félelem állandó purgatóriumában élnek. A görbe felső végén lévők vígan vannak: előléptetések, prémiumok várják őket, és a munkatársak, valamint a menedzserek csodálatát élvezik.

Segítsd, aki rászorul

A legtöbb szervezet nem ismeri fel, hogy a legnagyobb lehetőséget a cég teljesítményének javítására az alsó „farokban” elhelyezkedők jelentik; azt pedig, hogy ez miként érhető el, a felső „faroktól” lehet megtudni.

Jack Welch népszerűsítette a személyügyi vezetés „felfelé vagy kifelé” modelljét, amelyet e könyv első oldalain említettem: a General Electric alkalmazottainak a teljesítményét évente értékelik, az alsó 10%-ot elbocsátják, vagyis vagy felfelé halad valaki a létrán, vagy kikerül a cégtől.

Nem túl költséges ez így? Hiszen nemcsak arról van szó, hogy az új emberek alkalmazása idő- és forrásigényes, de sokszor a meglévő embereknél is többe kerülnek, és bele kell tanulniuk az új munkaköreikbe – esetleg be sem válnak. Boris Groysberg professzor, a Harvard Business School munkatársa befektetési bankok több mint ezer értékpapír-elemzőjét megvizsgálva úgy találta, hogy „a sztár elemzők teljesítménye azonnal és tartósan romlik, amint új céghez kerülnek”.[131] Korábbi sikereik ugyanis nemcsak munkatársaiknak és a rendelkezésükre álló forrásoknak, de annak is

köszönhetők, hogy jól illeszkedtek a cég szellemiségéhez, sőt fokozatosan kialakították a személyes jó hírnevüket is.

Egy ideális világban eleve a legmegfelelőbb embereket alkalmazzuk – s ha objektív, jól kalibrált módszerrel vesszük fel az új munkatársakat, ez majdnem tökéletesen sikerül is. De még így is fogunk elkövetni hibákat: a rosszul teljesítők pedig hamarosan leszállnak a teljesítménygörbe aljára.

A Google-nál rendszeresen azonosítjuk a legrosszabbul teljesítő öt-egynéhány százaléknyi alkalmazottat. Ők vannak a teljesítményeloszlás alsó végén. Fontos megjegyezni, hogy ez a formális teljesítménymenedzsment folyamatán kívül történik: nem elbocsátani akarunk munkatársakat, hanem megtalálni azokat, akik segítséget igényelnek.

Be kell ismernem, hogy nincs minden munkakörre megbízható, abszolút mércénk, amellyel mérhetnénk a teljesítményt; és senki teljesítményértékelési módszerét nem erőltetjük, mivel a különböző teamek különböző szinteken teljesítenek. Őrültség volna, ha egy csupa szupersztárból álló csapat menedzserének valakit bukdácsolónak kellene bélyegeznie. Humánus, nem pedig valamiféle algoritmikus folyamatról van tehát szó, melynek során a menedzserek és a HR-team egyaránt egyéneket lát. A gyakorlatban az eloszlás alsó vége persze valóban a „fejlődésre szorulókat” tartalmazza, de itt helyezkednek el azok is, akik az elvárásokat minimális szinten, de régóta teljesítik. Minthogy az 5%-ot csupán a legmagasabb szervezettségi szinteken követjük és azonosítjuk, akadnak csoportok, ahol senki nincs, és akadnak, ahol 5%-nál többen is vannak ilyenek. Fontolgattuk, hogy elbocsássuk-e ezeket a gyengén teljesítőket, ahogyan sok más cégnél történik, de ez annyit jelentett volna, hogy évente alkalmazottaink 20%-ától meg kellett volna (negyedévenként 5%-tól) szabadulnunk. És egyben azt is, hogy a munkatársak válogatását rosszul végezzük. Ha valóban olyanokat sikerül felvennünk, akik többek óriás agyú nördöknél, vagyis eszes, alkalmazkodni képes, lelkiismeretes googlerek, nem kéne időről időre szűrést végeznünk.

Ahelyett tehát, hogy a hagyományos utat választva a gyenge teljesítményt a „halál csókjával” jutalmaznánk, más megoldás mellett döntöttünk: az alsó 5%-os sávban mindenkivel közöljük, hogy ebbe a csoportba került. Nem éppen jó hangulatúak ezek a beszélgetések, de megkönnyíti a helyzetet, ha ilyesmit mondunk: „A teljes Google alsó 5%-os teljesítményzónájában helyezkedsz el. Tudom, hogy ez kellemetlen érzés. Azért is közlöm most, mert segíteni szeretnék a fejlődésben.”

Nem afféle „vagy felkötöd a gatyád, vagy magadat”-beszélgetésről van tehát szó. Ez egy érzékeny dialógus arról, hogyan segíthetünk valakinek a fejlődésben. Egy kollégám egyszer „együtt érző pragmatizmusnak” nevezte a megközelítést. A gyenge teljesítmény oka ritkán az, hogy szakmailag gyenge, netán rossz ember az adott személy. Legtöbbször arról van szó, hogy hiányzik egy bizonyos képessége (ezen vagy lehet javítani, vagy nem), vagy hiányzik az akarata (az illető nem elég motivált). Utóbbi esetben lehet szó személyes problémáról, de utalhat arra is – márpedig akkor örülni kell, hogy felszínre került –, hogy a munkatárs teamjével van valami nagyobb baj.

Igazság szerint azzal, hogy a dolgozóink felvételénél nem fektetünk túlzott hangsúlyt a konkrét munkakörökhöz szükséges szakmai tudásra, valamelyest magunknak keressük a bajt, hiszen olyanokat veszünk fel, akik nem feltétlenül értenek egy-egy területhez. Abban bízunk, hogy szinte kivétel nélkül mindegyikük belejön a munkába – eközben pedig sokkal nagyobb eséllyel lesz innovatív, mint azok, akik „ismerik a szakmát, mint a tenyerüket”.

Ha mégsem jönnének bele, rendszerint egy sor tréning, illetve fejlesztő tanácsadás jöhet szóba: ezeket kínáljuk fel, hogy a szükséges tudás megszerezhető legyen. Fontos megjegyezni, hogy itt egyáltalán nem arról a tipikus megközelítésről van szó, amikor felveszik az embereket, hogy azután tréninggel sztárokat csináljanak belőlük. Mi csak néhány nehézségekkel birkózó embernél avatkozunk be, nem mindenkinél. Ha a beavatkozás nem jár sikerrel, akkor másik munkakört keresünk az illetőnek a Google-nál. Ez rendszerint elég ahhoz, hogy az adott munkatárs átlagos teljesítményűvé fejlődjön. Nem tűnik nagy eredménynek, de gondoljunk csak bele: 100 emberből Jim a legrosszabbul teljesítő 5%-ban volt. A beavatkozást követően ugyanez a Jim nyújtja az ötvenedik legjobb teljesítményt.[132] Nem egy szupersztár ugyan, de most már 49 másik munkatársnál jobb teljesítményt nyújt, miközben annak előtte csak 3-4-nél volt jobb. Hogy festene a céged, ha a legrosszabbak ennyivel előbbre tartanának? És ha még az a legrosszabb 49 is jobb volna a konkurenciánál?

És a maradék? Vannak, akik a távozás mellett döntenek, és vannak, akiket el kell bocsátanunk. Goromba megoldásnak tűnhet – de általában végül elégedettebb emberekként távoznak, mert együttérzéssel viszonyultunk a helyzetükhöz, mindvégig pénzt és energiát fektettünk beléjük, és hagytunk nekik időt arra, hogy találjanak egy olyan szervezetet, ahol a legkitűnőbb teljesítményt tudják kihozni magukból. Meg kellett egyszer válnom valakitől, aki nekem dolgozott, és aki a kilépésekor azt mondta: „Soha nem tudnám azt a munkát végezni, amit te.” Erre azt feleltem: „De, bizony tudnád, csak egy olyan helyen, ahol mások a követelmények.” Három év múlva felhívott, és elmesélte, hogy a Fortune-500 listán szereplő cégnél első számú HR-vezetővé lépett elő, és kiválóan érzi magát. A tempó kissé lazább, mint a Google-nál, ami éppen neki való. Pontosan a megfontolt, körültekintő stílusának köszönhetően válhatott a vezérigazgató bizalmas tanácsadójává.

A teljesítményeloszlás alsó sávjába történő beavatkozás azt jelenti, hogy a csapatod jelentős lépést tehet előre. Az itteniek vagy képesek drámai módon fejlődni, vagy távoznak, és másutt lesznek sikeresek.

Figyelemre méltó, hogy a vezérigazgatói munkakört egyébként jellemző, tömeges elbocsátások miatt hírhedtté vált „Neutron Jack” gúnynevű Jack Welch[58] is megenyhült a későbbiekben. Az alkalmazottak értékelésének hírhedt „rank-and-yank” módszeréről[59] 2006-ban így ír:

> A „mérlegre, aztán lapátra” legenda szerint az alsó 10%-ot automatikusan elbocsátják. A valóságban ez ritkán történik így. Jellemzőbb, hogy amikor valaki hosszabb ideje az alsó 10%-ba tartozik, a menedzsere beszélgetést kezdeményez vele, hogy távozzon. Előfordul néha, hogy a gyengén teljesítő illető nem óhajt kilépni. A vállalat véleményének jeges realitásával szembenézve azonban a legtöbben mégis önszántukból mennek el, és igen gyakran olyan cégekhez kerülnek, ahol képességeiket jobban tudják kamatoztatni, így jobban meg is becsülik őket.[133]

Azután Welch arról ír, hogy éppenséggel rendesebb dolog egyenesen megmondani, hogy mit akarsz:

> Hasonlítsuk ezt össze az olyan cégekkel, ahol az úgymond „rendes” menedzserek megengedik, hogy az alkalmazottak – kivált a gyenge teljesítményt nyújtók – évekig küszködjenek. Beüt a gazdasági hanyatlás. A középkorú alulteljesítőktől mindig elsőként válnak meg. A menedzser egyenként beszélgetésre hívja őket, amely nagyjából így zajlik: „Joe, attól tartok, meg kell válnunk magától. – Micsoda…? Mért pont tőlem? – Hát… mert sose volt jó munkaerő. – Húsz éve dolgozom itt. Ezt vajon mért nem mondta soha senki?”
>
> Tényleg, miért is nem mondta? Évekkel korábban az illető találhatott volna magának egy olyan állást, ahol jövője lehetett volna. Most 45 vagy 50 éves korában egy sokkal kiélezetebb munkaerőpiacon kell megállnia a helyét. Ez kegyetlenség.[134]

Nem győzöm eléggé hangsúlyozni, hogy amikor a Google-nál azonosítjuk az alsó 5%-os sávot, az nem ugyanaz, mintha sorba rendeznénk az alkalmazottakat, azaz mindenkit fix eloszlású teljesítménykategóriákba zárnánk. Az efféle módszer mérgezi a cégszellemet: az alkalmazottak kénytelenek egymás ellen fordulni, nehogy az alsó sávba kerüljenek. Kurt Eichenwald a *Vanity Fair*ben csípős szavakkal bélyegzi meg a merev besorolásnak ezt a típusát:[135]

> A Microsoft jelenlegi és korábbi alkalmazottai közül mindenki – minden egyes ember – a cég legkártékonyabb folyamataként emlegeti a „mérlegre, majd lapátra” bármely változatát, amelynek köszönhetően a cég megszámlálhatatlan alkalmazottat veszített… „Ha egy 10 fős teamben voltál, rögtön az első nap azzal vetted fel a munkát, hogy tudtad, akármilyen jó is mindenki, ketten jó értékelést fognak kapni, hét ember közepeset, egy pedig lesújtót – mondja egy korábbi szoftverfejlesztő mérnök. – Ez oda vezet, hogy az alkalmazottak arra összpontosítanak, hogy egymással versengjenek, ahelyett, hogy a többi céggel való versengésre fordítanák az energiáikat.”

Majdnem pontosan egy év múlva, 2013 novemberében Lisa Brummel, a Microsoft legfőbb HR-ese e-mailben közölte valamennyi alkalmazottal, hogy nem csupán a „mérlegre, majd lapátra” fajtájú értékelést szüntetik meg, de *mindenfajta* értékelést.[136]

Mint a 2. fejezetben írtam: ha az a véleményed, hogy az emberek alapvetően jók, és megérdemlik a bizalmadat, őszintének és nyíltnak kell lenned velük. Ebbe az is beletartozik, hogy szólsz nekik, ha a teljesítményükkel lemaradtak. De egy igazi cél- és küldetéstudatos munkahelyen az is követelmény, hogy törődj a dolgozók érzékenységével. A gyengén teljesítők közül a legtöbben pontosan tudják, hogy gyengén teljesítenek, és szeretnének változtatni a helyzeten. Fontos, hogy megadd nekik a lehetőséget.

Tedd a legjobbakat mikroszkóp alá

A felső sávban lévők, a legjobb teljesítményt nyújtók ugyanakkor teljesen másként érzékelik a céget, mint az átlagosan vagy gyengén teljesítők. A Google statisztikái arra utalnak, hogy mindent könnyebben megoldhatónak gondolnak, jobban érzik a megbecsülést, értelmesebbnek látják a munkájukat, és csak egyötöd annyiszor hagyják el a vállalatot, mint a leggyengébben teljesítő googlerek. Hogy miért? Mert a legjobban teljesítők értékteremtő köröket futnak: ragyogó teljesítmény, pozitív visszajelzés, még kitűnőbb teljesítmény, még több pozitív visszajelzés. Annyi jó érzéssel találkoznak napi szinten, hogy ha extra programokat kínálsz nekik, nem lesznek tőlük elégedettebbek.

Ennél is fontosabb, hogy a legjobban teljesítőktől tanulni lehet.[60] Minden cég jövőbeli sikerének kulcsa a legjobb munkatársaknál található – a legtöbben mégsem vizsgálják őket megfelelően. Komoly, elszalasztott lehetőség ez, mert – ahogy Groysberg megmutatja – a jó teljesítmény meglehetősen kontextusfüggő. A benchmarking, illetve a legjobb gyakorlat figyelembevétele segít megtudnod, hogy másutt mi működik, azt azonban nem, hogy *nálatok* mi fog működni.

Ha viszont arra törekszel, hogy pontosan megértsd, a konkrét környezetedben mitől sikeresek a legjobb munkatársaid, azzal természetes módon haladsz Groysberg nyomdokain. Ha a sikernek specifikus, helyi feltételei vannak, úgy jársz el a legjobban, ha tanulmányozod a kiváló teljesítmény és a helyi feltételek összefüggéseit.

Nem meglepő tehát, hogy a Google-nál komoly figyelemmel kísérjük a legjobbakat. 2008-ban Jennifer Kurkoski és Brian Welle együttesen létrehozták a HR Innovációs Labort,[61] egy belső kutatócsoportot és agytrösztöt (think tank) annak vizsgálatára, hogy miként élik meg az emberek a munkát. A csoport számos tagja – akiknek doktori fokozatuk van pszichológiából, szociológiából, szervezeti viselkedéstanból, gazdaságtanból – később olyan vezetői pozíciókba került, ahol a kutatásban szerzett szakértelmét kiválóan kamatoztathatta kihívásokat jelentő bonyolult szervezeti kérdésekben. Neal Patel és Michelle Donovan esete tipikus: Michelle óriási szerepet játszott abban, hogy a teljesítménymenedzsmenthez való közelítésünk változott; Neal a Különleges Technológiák és Programok (Advanced Technologies and Programs) menedzsere. Eredeti kutatási tervükből kiviláglik, mi minden haszon származhat abból, ha a legjobb embereinket tanulmányozzuk:

- Az Oxigén Projekt eredetileg azt akarta bizonyítani, hogy a menedzserek ilyen vagy olyan volta nem számít; ehhez képest megmutatta, hogy a jó menedzserek igenis létfontosságúak.
- A Tehetséges Fiatalok Projekt (Project Gifted Youngsters) célja az volt, hogy megmagyarázza, mi az, amit a huzamos ideig kiváló teljesítményt nyújtó munkatársak mindenki mástól eltérően csinálnak. Megvizsgálta a legfelső 4%-ot a fennmaradó 96%-kal szembeállítva, majd szemügyre vette a legfelső 0,5%-ot a fennmaradó 99,5%-kal való összevetésben.
- A Honeydew Vállalkozás (Honeydew Enterprise) – amely Prof. Bunsen Honewdew-ról, a *Muppet Show* elszánt újítójáról kapta a nevét – azt próbálta megérteni, hogy mely szokások és gyakorlatok ösztönzik, illetve gátolják a legjobban az innovációt a szoftvermérnökök körében.
- A Milgram Projekt azt vette górcső alá, hogyan lehet a Google-on belüli közösségi hálózatokból

a leghatékonyabban tudást kinyerni. (A projekt a feltétel nélküli engedelmességet vizsgáló Stanley Milgramról kapta a nevét. Jennifer Kurkoski emlékeztetett rá: „Milgram végezte a »kis világ kísérletet«, melynek során Omahában és Wichitában találomra kiválasztott embereknek levélláncolatot kellett elindítaniuk; a cél az volt, hogy a végpontra, egy bostoni illetőhöz elérjenek. A levélláncolatok átlagos »lépéstávolsága« 5,5 volt – ez vezetett végül a »hat lépés távolságként«[62] ismert elgondolás elfogadásához."

Az Oxigén Projekt hatalmas hatással volt a Google-ra. A projekt neve onnan ered, hogy Michelle egyszer megkérdezte: „Mi lenne, ha a Google-nál mindenkinek fantasztikus főnöke volna? Nem egyszerűen jó főnöke, nem rendes főnöke, hanem olyan, aki igazán megérti, és eléri nála, hogy mindennap újra és újra izgatottan jöjjön be dolgozni. Milyen lenne akkor itt dolgozni?" Neal a periódusos rendszer elemeiről szokta a projektjeit elnevezni, úgyhogy Michelle az Oxigén Projekt nevet javasolta, mivel „a jó főnök létszükséglet, mint a levegővétel. Ha elérjük, hogy jobb főnökeink legyenek, az olyan, mintha friss levegőt engednénk be."

Mit akart elérni az Oxigén Projekt? A hipotézis szerint a menedzser kvalitása nincs befolyással a team teljesítményére. Neal ezt így magyarázza: „Tudtuk, hogy a csapatnak óvatosnak kell lennie. A Google-nál igen komolyan vesszük a bizonyítási eljárást, még olyasmikben is, amelyeket másutt esetleg nyilvánvaló igazságnak tekintenek. Az egyszerű korrelációk tehát nem elégségesek. Úgyhogy végül az ellenkező tételt próbáltuk bebizonyítani: hogy a menedzserek nem számítanak. Ez aztán szerencsére nem sikerült.[137]

A mérnökök a Google-nál mélyen hittek abban, hogy a menedzserek kvalitása nem számít. Ez éppenséggel abszurdnak tűnhet, de meg kell érteni: a mérnökök utálják a menedzsmentet, nem szeretik a menedzsereket, és kétségkívül nem is akarnak menedzserek lenni.

Legjobb esetben szükséges rosszként tekintenek rájuk, olyan munkatársakként, akik leginkább csak útban vannak, a bürokráciát duzzasztják, és elbaltázzák, amit csak lehet. Ez a vélekedés annyira erősen élt a mérnökök körében, hogy 2002-ben Larry és Sergey megszüntette az összes menedzseri beosztást a cégnél.

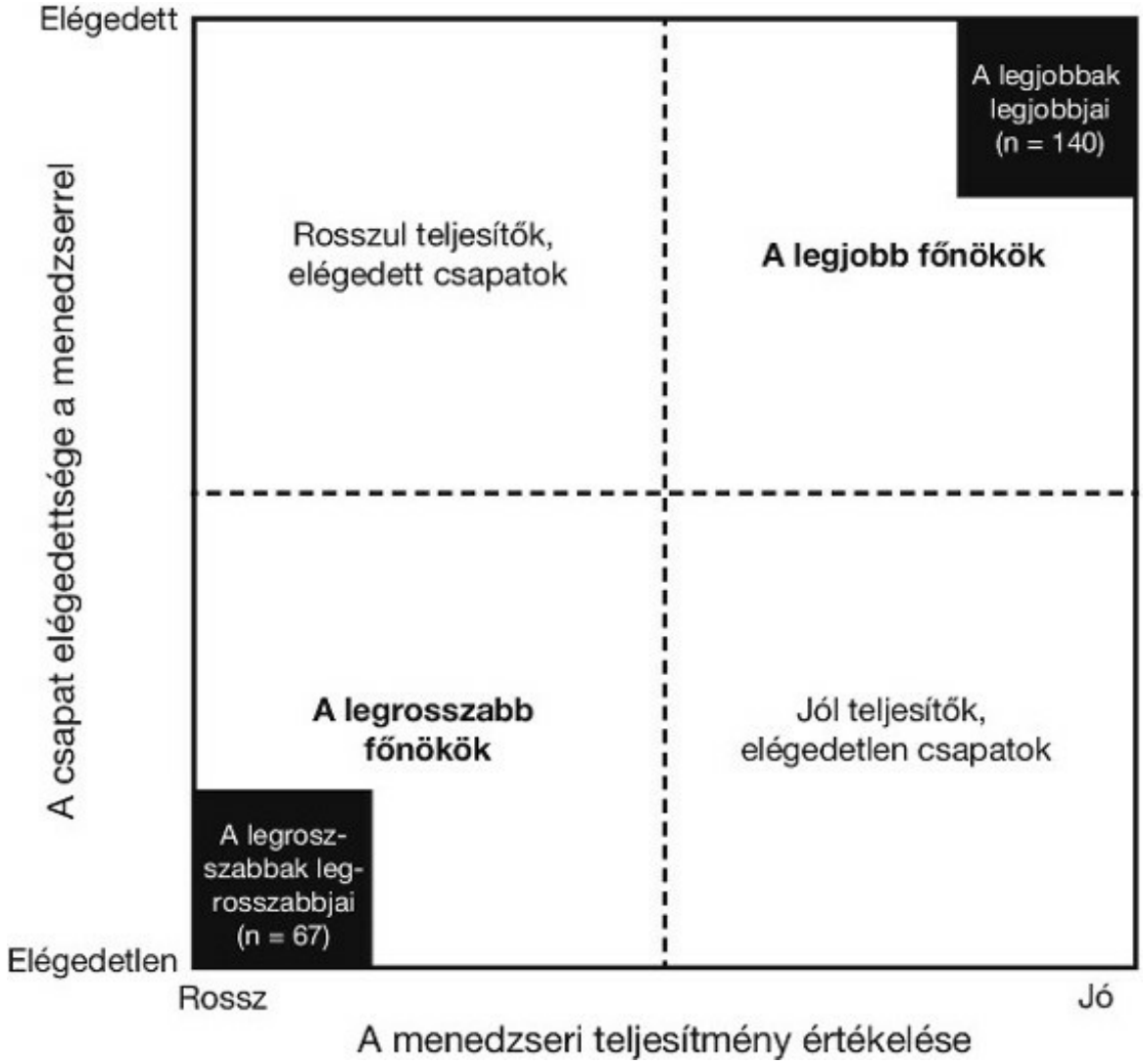
Háromszáznál is több mérnök dolgozott akkoriban a Google-nál. Mindenkit közülük, akinek menedzseri beosztása volt, felmentettek a felelőssége alól. A cég valamennyi mérnöke innentől kezdve Wayne Rosing alá tartozott. A kísérlet nem tartott sokáig. Wayne-t mindenki olyan kérésekkel kezdte ostromolni, mint hogy hagyja jóvá a költségelszámolását, vagy hogy segítsen valamilyen személyes konfliktusa megoldásában. Hat hét múlva visszaállították a menedzserek rendszerét.[138]

A menedzsereknek tehát nyilván van feladatuk; 2009-ben azonban a mérnökök menedzserekkel szembeni eredendő bizalmatlansága ismét csak felütötte a fejét. A közben eltelt 7 évben több mint 19 ezer alkalmazottal lettünk többen, akiknek a legtöbbje hagyományos munkahelyi környezetből érkezett, ahol a menedzserek nem túlzottan segítőkészek, esetleg többet ártanak, mint használnak. Láttuk ezt a problémát már a toborzási folyamatnál is, kivált az Egyesült Államokon kívül. Mindig is meggyőződésünk volt, hogy egy mérnöki területen dolgozó menedzser szakmailag legyen legalább annyira jó, mint a csapata.[63] Ha ez nem sikerült, és a menedzsernek nem volt tekintélye, az illetőt

NOOP-nak, a számítástechnikából vett kifejezéssel élve „nem működőnek” becézték. Míg az Egyesült Államokban akad rá precedens, hogy néhány cégnél a műszaki területen dolgozó „egyéni közreműködőket” és a menedzsereket párhuzamos előléptetési kategóriákba sorolják (az IBM például híres volt az „egyéni közreműködői” előléptetési kategóriájáról – náluk a menedzserekéhez hasonló elismerést és címeket lehetett szerezni), Ázsiában és Nyugat-Európában sokkal gyakoribb volt, hogy amint a mérnökök menedzseri beosztást kaptak, távol kerültek a mérnöki munka napi gyakorlatától. Emiatt gyakran utasítottunk vissza tapasztalt jelentkezőket, akik ugyan jó menedzserek lettek volna, de túl messzire kerültek a műszaki problémáktól.

Mindenkinek van róla fogalma, milyen egy jó és milyen egy rossz menedzser, csak éppen ez szubjektív álláspont. Michelle és Neal következetesek akartak lenni, így hát két kvantitatív adatforrásra támaszkodtak: a teljesítményértékelésekre és a Googlegeist eredményeire. Legalább három teljesítmény-időszakra visszamenően minden menedzserre kiszámolták az átlag teljesítményértékeket. Azt, hogy a csapatok miként értékelnék a menedzserük kvalitását, a menedzser Googlegeist eredményeivel fejezték ki – ezek azokon a valamennyi googlernek feltett kérdéseken alapultak, mint hogy az illető hogyan vélekedik a menedzser teljesítményéről, viselkedésmódjáról, segítőkészségéről. A menedzsereket négy csoportba osztották:

Azt kellett volna végre igazán megérteni, mitől lesz valaki a legjobbak legjobbja, és mitől lesz valaki a legrosszabbak legrosszabbja. Miért érdemelnek ezek a menedzserek ennyire eltérő értékelést? A választ az abszolút szélsőségekben keresték. Több mint ezer menedzserből csupán 140 végzett a felső 25%-ban „egyéni közreműködőként” és a Googlegeistban. Még kevesebben – 67 fő – végzett az alsó 25%-ban mindkét szempont szerint. Ez legalább biztató jel: kétszer annyi menedzser van a legjobbak legjobbjai, mint a legrosszabbak legrosszabbjai kategóriájában.



A második lépés: azon menedzserek azonosítása, akik csapatuk elégedettsége és teljesítményük alapján egyaránt a felső vagy az alsó 25%-ban helyezkednek el.

Ahhoz, hogy a felső 25%-ban végezz, a csapatodnak csak 86%-ban kellett pozitívan hozzád viszonyulni, ami alig több a 84%-os átlagnál. Az alsó negyedhez tartozáshoz 78% kellett, s ez szintén nincs távol az átlagtól. Ezen a ponton úgy látszott, hogy a mérnököknek igazuk volt: a legjobb és a legrosszabb menedzserek között nem tűnik nagynak a különbség.

Michelle és Neal tehát tovább kutattak. Amint a menedzserrel való elégedettség egyesített értékének tényezőit szétszálazták, nagy különbségeket találtak. Azok a googlerek, akiknek a legjobb főnökeik voltak, 5–18%-kal többet hoztak ki egy sor Googlegeist-dimenzióból, mint azok, akik a legrosszabb menedzserekkel dolgoztak. Sokkal inkább meg voltak például győződve róla, hogy:

- A karriert érintő döntéseket igazságosan hozzák meg, a teljesítményt igazságosan értékelik, az előléptetések érdem alapján történnek.
- Saját pályájuk kitűzött céljait könnyen el tudják érni, ebben a menedzserük segítőkész, támogató, és tanácsokat ad.
- A munkavégzés hatékony. A döntéseket gyorsan meghozzák, a forrásokat helyesen osztják el, a legkülönfélébb szempontokat is figyelembe veszik.
- A csapat tagjai hierarchiától mentesen és megbecsüléssel tekintenek egymásra; adatokra és

tényekre, nem pedig személyes viszonyokra alapozva hozzák meg a döntéseiket; munkájukat és elképzeléseiket illetően transzparensek.
- Megfelelően be vannak vonva a döntéshozatalba, és lehetőségük van a dolgok előremozdítására.
- Szabadságot élveznek a munkájuk és magánéletük közötti egyensúly megteremtésében.

A legjobb menedzserekkel dolgozó csapatok jobban teljesítettek, itt kisebb is volt a munkatársak cserélődése. A menedzserek kvalitása valójában az egyetlen előrejelzője volt annak, hogy maradnak, vagy távoznak-e a cégtől a munkatársak, ami csak alátámasztja a mondást, hogy az emberek nem a vállalatot, hanem a rossz főnököket szokták otthagyni.

Akadtak viszont, akik azzal érveltek, túl szegényes a minta, ha összesen 207 „legjobb” és „legrosszabb” menedzser van az egész vállalatnál. Honnan tudjuk, hogy a különbségeket a menedzserek okozták? Lehetséges, hogy sok menedzser véletlenül került össze erősebb, elégedettebb csapatokkal. Hogy a teljesítményekben és az elégedettségben megmutatkozó különbségek valóban a menedzserekre vezethetők-e vissza, csak úgy állapítható meg, ha az embereket találomra elkeverjük a csapatok között, miközben minden egyebet változatlanul hagyunk, hogy kiderüljön, a menedzsercsere magában lényeges eltéréshez vezet-e. Van annyira bolond a Google, hogy egy kísérlet kedvéért összevissza kutyulja a csapatokat és főnökeiket?

Szerencsénkre erre nem volt szükség. A googlerek elvégezték a kísérletet azáltal, hogy csapatot cseréltek. A mérnökök egész évben szabadon válthatnak teamet, azt azonban nem tudhatják, hogy az új csapat menedzsere a „legjobbak”, avagy a „legrosszabbak” között van-e. 2008-ban 65 googler ment át a „legjobbaktól” a „legrosszabb” menedzserekhez, és 96-an mentek át az ellenkező irányba. Mindezek a munkatársak tipikus jól teljesítő, a céggel elégedett googlerek voltak.

És nagyon is számított, hogy milyen főnökhöz kerültek! Az a 65 ember, aki a „legrosszabb” menedzserekhez ment át, 42 Googlegeist-kérdésből 34-nél jelentősen alacsonyabb pontokat ért el. A következő évben azoknál, akik a „jobbakhoz” mentek át, 42 kérdés közül 6-nál jelentős javulás volt megfigyelhető. A legnagyobb változás pedig azoknál a kérdéseknél mutatkozott, amelyek a munkaerő-megtartást, a teljesítménymenedzsmentbe vetett hitet, és a karrierlehetőségeket mérik. Egy rosszabb menedzserre váltás egymagában elég volt ahhoz, hogy valakinek a Google-ról szerzett tapasztalatait átalakítsa, a cégbe vetett bizalmát kikezdje, és hogy az illető a kilépést fontolgassa.

Vagyis a menedzserek számítottak. A ragyogó menedzserek pedig nagyon is számítottak. Tudtuk már, hogy kik a legjobb és a legrosszabb menedzsereink, csak azt nem tudtuk, mit csinálnak másként. Elemzésünk leíró jellegű volt, megoldásokat nem kínált. Hogy lehetne megtudnunk, hogy a legjobbak mit csinálnak másképpen, mint a legrosszabbak? És hogy lehetne mindez a motorja annak, hogy javítsuk a Google-nál a menedzserek kvalitását?

Bizonyítván, hogy nem minden kutatás igényel egy csapatnyi zsenit: igen egyszerű módszert választottunk, hogy megtudjuk, mit tesznek másképp a legjobb és a legrosszabb menedzserek. Megkérdeztük őket. A kiválasztottakat googlerek interjúvolták meg. Előtte kaptak egy útmutatást arra nézve, hogy mit kérdezzenek, azt azonban nem tudták, hogy az éppen meginterjúvolt menedzser jó, rossz, vagy közepes-e. Duplán vak módszernek nevezik ezt a technikát, amely elejét vette, hogy az

interjúkészítő befolyásolja a kérdezett személyt, miközben a kérdezett személy sem tudta, hogy melyik kategóriába tartozik. Tehát sem a kérdező, sem a kérdezett személy „nem látta át” a kísérleti viszonyokat. Michelle és Neal azzal érvényesítette az eredményeket, hogy összevetette azokat egyfelől a Kiváló Menedzser Díj (Great Manager Award) kapcsán született véleményekkel (a Google legjobb 20 menedzserét akartuk megtalálni a googlerek írásban beküldött javaslatai alapján), másrészt az alkalmazottaknak a Googlegeist programon belüli értékeléseivel, illetve a menedzserek egymásról adott értékeléseivel. Megvizsgálták, hogy azok a viselkedésmódok, amelyeket a menedzserek sikereik vagy küszködésük okaként jelöltek meg, ugyanazok-e, amelyek a googlerekre is hatással voltak.

A kutatásból kiviláglott, hogy nyolc olyan közös jellemző létezik, amely a magas pontszámú menedzserekre jellemző, de az alacsony pontszámúaknál nem mutatható ki.

Az Oxigén Projekt nyolc attribútuma

1. Adj jól használható tanácsokat.
2. Adj több szabadságot a csapatodnak, és ne légy mikromenedzser.
3. Nyilvánítsd ki, hogy törődsz a csapat tagjainak sikerével és személyes komfortjával.
4. Légy erősen produktív és eredményorientált.
5. Légy jó kommunikátor – tudj figyelni az emberekre, és oszd meg az információt.
6. A csapatod tagjainak segíts a karrierjük építésében.
7. Legyen világos elképzelésed/stratégiád a csapatod számára.
8. Legyen szakmai tapasztalatod, amelyre a csapat támaszkodhat.

Az Oxigén Projekt által feltárt nyolc jellemző. © Google, Inc.

Most már megvolt a recept, hogy mitől lesz valaki jó menedzser, de őszintén szólva a fenti lista meglehetősen érdektelen, és nyilvánvaló tulajdonságokat tartalmaz. Hogy több értelme lehessen, és főleg hogy a cég hasznosíthassa, konkrétabbnak kellett lennünk. Például: természetes, hogy a legjobb menedzserek jó tanácsadók. Ez nyilvánvalónak tűnik, mégis a legtöbb menedzser, ha leül egyáltalán négyszemközt az embereivel beszélgetni, egyszerűen csak annyit kérdez: „Na, mi történt a héten?” Többnyire nem is beszélget négyszemközt a munkatársaival, pedig kereshetnének megoldásokat közösen a problémáikra, igazodva a munkatárs erősségeihez is. A legtöbb menedzser a dicséretet nem köti össze a konkrét munkaterületekkel. A recept általában a következő: a beosztottak egyéni erősségeire összpontosítva és a rájuk váró konkrét feladatokra figyelve kell az értekezletekre készülni, ahol aztán kérdéseket kell feltenni, nem pedig a válaszokat megadni. Meglepetésünkre azt találtuk, hogy a kitűnő menedzserek esetében a szakmai hozzáértés a nyolc jellemző tulajdonság közül

a legkevésbé fontos. Lényeges persze, hogy egy műszaki területen dolgozó menedzser tudjon programozni, különben nem is lehetne a Google-nál semmiféle csapatnak a főnöke. De a kiválóak és a legjobbak megkülönböztetésében a munkatársi csapatok a műszaki hozzáértést tartották a legkevésbé jelentősnek.

Nemcsak arra volt szükség, hogy konkrétabbak legyünk, de arra is, hogy a menedzserek automatikusan jók legyenek. Atul Gawande meggyőzően ír a *The New Yorker*ben és a *The Checklist Manifesto* című könyvében az ellenőrző listák hatékonyságáról. Magam első ízben 2009-ben olvastam tőle: a *The Checklist* című cikkét,[139] amelyben a Boeing Corporation 299-es modelljének, egy távolsági bombázónak az 1935-ös próbarepüléséről ír. A gép „ötször annyi bombát tudott magával szállítani, amennyit a hadsereg előírt… gyorsabban, és majd kétszer akkora távolságra tudott repülni, mint valamennyi korábbi bombázó". A baj az volt, hogy a prototípus lezuhant.

A gép bonyolultabb volt a konkurens fajtáknál; első útja egy tapasztalt pilóta, „aki a farok vezérsíkjának és csűrőlapjainak kezelőszerveit blokkoló új biztonsági rendszert elfelejtette kioldani" és a személyzet két tagjának halálához vezetett. A hadsereg válasza nem a még több tréning volt, hanem az ellenőrző lista. Gawande így fogalmaz: „Ellenőrző listával a kezükben a pilóták balesetmentesen repültek tovább a 299-es modellel… több mint 2 és fél millió kilométert teljesítettek baleset nélkül a B-17-esként elhíresült géppel, amely határozott légi fölényt biztosított számukra a második világháború idején a náci Németország elleni pusztító bombázásokban." Gawande arról is ír, hogy ma már az orvostudomány is olyan komplex folyamat, amely messze túlszárnyalja az emberi kapacitást, emiatt is menthetnek életeket az ellenőrző listák.

Ennek a cikknek az olvasásakor jöttem rá, hogy a menedzsment milyen hihetetlenül bonyolult dolog. Egyetlen vezetőtől sem várható el, hogy egyszerre látnoki képességű újító, pénzügyi géniusz, kereskedelmi fenomén, és egyben inspiráló menedzser legyen. De ha a jó vezetői attitűd listázható, nem kellene dollármilliókat képzésre költeni, vagy arról győzködni az embereket, hogy az egyik vezetési stílus jobb a másiknál. Nem azon kell változtatni, kik a menedzserek, hanem azon, hogy mit csinálnak.

Michelle és Neal tehát – a *Humánosok* egyre növekvő csapatával – megalkotott egy rendszert, amellyel bizonyos jelzések megerősíthetők, ezáltal pedig javítható a Google-nál a menedzsment minősége. Leglátványosabb eredményük a félévente végzett Beosztotti értékelő felmérés (Upward Feedback Survey), amely név nélküli válaszokat vár a csapatoktól menedzsereikről:

Kérdőívminta a Beosztotti értékelő felméréshez

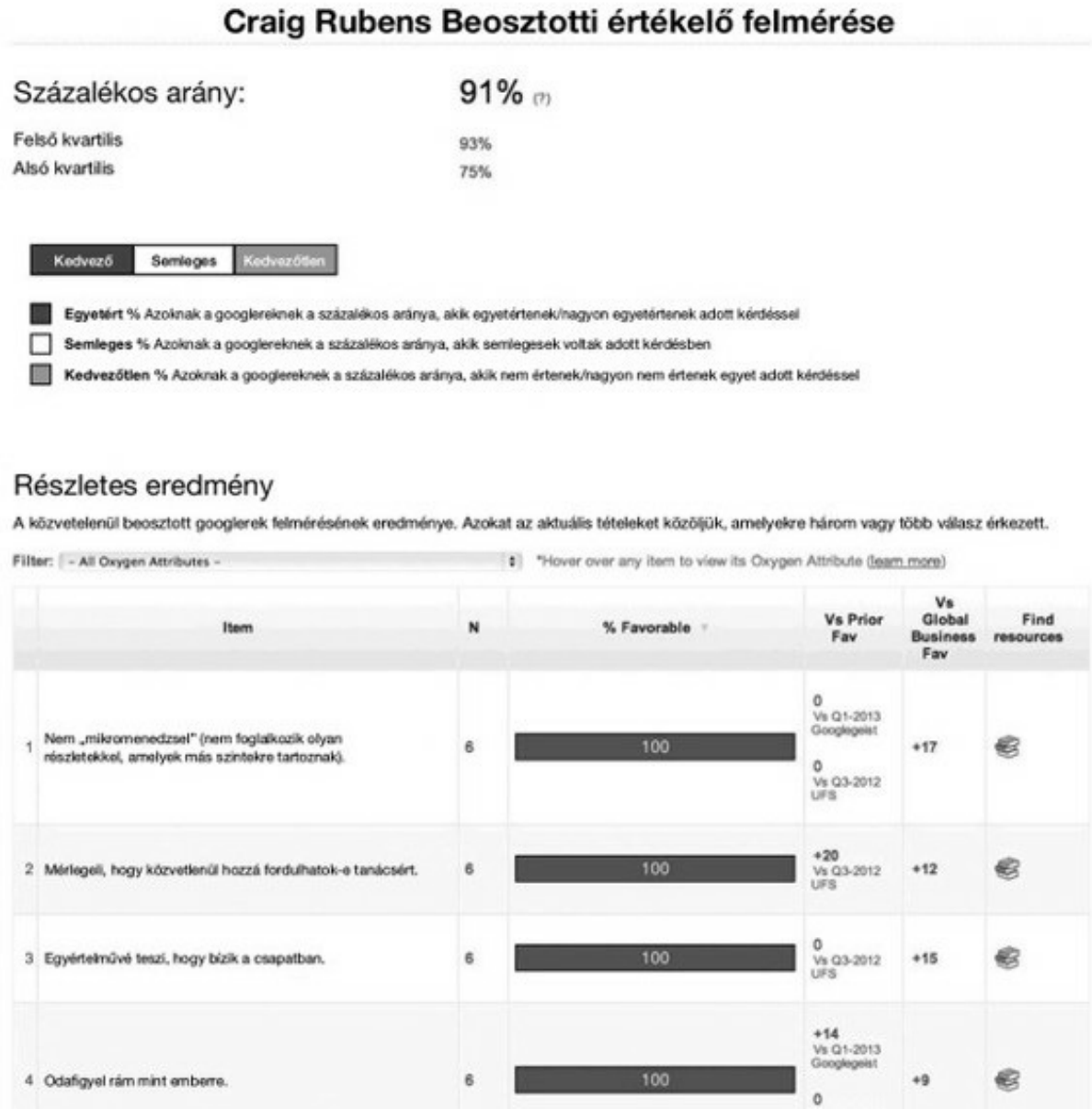
1. A menedzserem hasznos visszajelzést ad, amely segít javítani a teljesítményemen.
2. Nem „mikromenedzsel" (nem foglalkozik olyan részletekkel, amelyek más szintekre tartoznak).
3. Odafigyel rám mint emberre.
4. Eléri, hogy a csapat mindig az elsődleges eredményekre és termékekre fókuszáljon.
5. Rendszeresen megosztja a főnökeitől és a felső vezetéstől származó lényeges információkat.

6. Az elmúlt fél évben hasznosnak bizonyult beszélgetést folytatott velem a karrierem alakulásáról.
7. Világos célokat tűz ki a teamnek.
8. Rendelkezik azzal a szaktudással (pl. műszaki területen programozóival; pénzügyi területen könyvelőivel), amely ahhoz szükséges, hogy hatékonyan tudja a munkámat irányítani.
9. Ajánlanám a menedzseremet a többi googlernek.

Beosztotti értékelő felmérés, kérdőív a menedzserekről. © Google, Inc.

Ez a kérdőív maga az ellenőrző lista; ha mindenben a lista szerint jársz el, ragyogó menedzser leszel.

Az eredményeket a menedzserek a következő módon kapják meg:



Craig Rubens Beosztotti értékelő felmérése

Százalékos arány: 91% (?)

Felső kvartilis 93%

Alsó kvartilis 75%

Kedvező | Semleges | Kedvezőtlen

Egyetért % Azoknak a googlereknek a százalékos aránya, akik egyetértenek/nagyon egyetértenek adott kérdéssel

Semleges % Azoknak a googlereknek a százalékos aránya, akik semlegesek voltak adott kérdésben

Kedvezőtlen % Azoknak a googlereknek a százalékos aránya, akik nem értenek/nagyon nem értenek egyet adott kérdéssel

Részletes eredmény

A közvetelenül beosztott googlerek felmérésének eredménye. Azokat az aktuális tételeket közöljük, amelyekre három vagy több válasz érkezett.

Filter: - All Oxygen Attributes - *Hover over any item to view its Oxygen Attribute (learn more)

	Item	N	% Favorable	Vs Prior Fav	Vs Global Business Fav	Find resources
1	Nem „mikromenedzsel" (nem foglalkozik olyan részletekkel, amelyek más szintekre tartoznak).	6	100	0 Vs Q1-2013 Googlegeist; 0 Vs Q3-2012 UFS	+17	
2	Mérlegeli, hogy közvetlenül hozzá fordulhatok-e tanácsért.	6	100	+20 Vs Q3-2012 UFS	+12	
3	Egyértelművé teszi, hogy bízik a csapatban.	6	100	0 Vs Q3-2012 UFS	+15	
4	Odafigyel rám mint emberre.	6	100	+14 Vs Q1-2013 Googlegeist; 0	+9	

Beosztotti értékelő felmérés, ahogy azt a menedzserek kézhez kapják. Illusztráció. © Google, Inc.

Fontos aláhúzni, hogy az eredményeket a menedzserek fejlődésük érdekében kapják kézhez; közvetlenül nem befolyásolják sem a teljesítményértékelésüket, sem a juttatásaikat. Ebben a vitában alulmaradtam a csapatommal szemben. Amikor a Beosztotti értékelő felmérést elindítottuk, úgy

gondoltam, lehetőséget teremt majd arra, hogy megszabadítsuk a Google-t a legrosszabb vezetőktől, akik csak kínt okoznak a csapataiknak, és elkedvetlenítenek bennünket. Stacy Sullivan érve szerint, ha azonban így tennénk, azzal kockáztatnánk, hogy kijátsszák a felmérést: nyomást gyakorolnának az embereikre, hogy magasabb értékeket adjanak nekik, vagy „megelőző csapásként" megszabadulnának azoktól, akik elégedetlennek tűnnek, és feltehetően alacsony értékeket adnának. Stacy és mások is úgy érveltek: ha azt szeretnénk, hogy az emberek nyitottak maradjanak, és próbáljanak változtatni a viselkedésükön, az értékelésnek csakis az együttérzésről szabad tanúskodnia, az egyéni fejlődés, nem pedig a jutalmazás vagy a büntetés eszközévé kell válnia.

Stacynek igaza volt: a fejlődést elősegíteni hivatott és az értékelést célzó visszajelzést lényeges szétválasztani. Ösztönös meglátásait ellenőrizve megkönnyebbülten láttam, hogy az emberek arra használják a Beosztotti értékelő felmérést, amire szántuk: amikor a menedzserek alacsony értékeket adtak az alkalmazottaknak, az utóbbiak nem álltak bosszút, és a következő ciklusban nem fúrták meg a menedzsert.

Ha a menedzserek segítségre szorulnak, hogy egy bizonyos területen tovább fejlődhessenek, és az ellenőrző lista nem hozza meg a kívánt hatást, jelentkezhetnek azokra a kurzusokra, amelyeket időközben éppen azzal a céllal indítottunk, hogy fejlesszük a kívánt tulajdonságaikat. A Menedzser mint tanácsadó kurzus (Manager as Coach) elvégzése átlagosan 13%-kal növeli a tanácsadói szereppel kapcsolatban kapott értékeket. A Beszélgetés a pályáról (Career Conversations) 10%-kal növeli az idevágó értékeket, többek között azáltal, hogy megtanítja a menedzsernek, hogyan beszélgessen másképpen a témában az alkalmazottakkal. Nem arról van szó tehát, hogy a googlernek van valamilyen kérése, a menedzser pedig megígéri, hogy teljesíti azt. Ehelyett kétirányú tranzakcióról beszélünk, olyan problémamegoldó gyakorlatról, amely közös felelősségvállalással zárul. Munka ez a menedzser és a googler számára is.

Manapság a legtöbb menedzser megosztja az eredményeit a teamjével. Nem követeljük ezt meg, időnként azonban olyan kérdéseket is elhelyezünk a kérdőívekben, amelyek erre rákérdeznek: „megosztottad a munkatársakkal az eredményeidet?". Az átláthatósági normáink és az efféle szelíd noszogatás eredményeképpen a legtöbb menedzser a megosztás mellett dönt. Nyilvánossá teszik a jelentéseket, és meg is beszélik, hogy miként lehetne javítaniuk a teljesítményükön, azaz a munkatársaik tanácsát kérik. Szép megfordítása ez a tipikus főnök–beosztott viszonynak. Legjobban fejlődni úgy lehet, ha az ember azokkal beszélget, akiktől a visszajelzés érkezik, és rákérdez, mit szeretnének, hogy másképpen csináljon.

Mikor első ízben megosztottam az eredményeimet, amelyek a csapatom átlagánál rosszabbak voltak, megrémültem. Ezért az egészért én vagyok felelős a cégnél! Én értek hozzá a legjobban, nemde? A pontjaimból azonban kitűnt, hogy nem vagyok olyan jó, mint szeretném. Az én teamem 77%-ban nyilatkozott kedvezően velem kapcsolatban az adott évben feltett 15 kérdésre válaszolva, ami nem tűnik rossz aránynak, míg ki nem derül, hogy a felső 25%-ba tartozó menedzseri csapatoknál ez 92%, az alsó 25%-nál pedig 72% volt. Különösen rosszul – 50%-ra – teljesítettem „a menedzserem segített megérteni, hogyan értékelik a teljesítményemet" témakörben; közvetlen értékelőimnek pedig csupán 80%-a ajánlott volna menedzsernek a többi googlernek.

Megfogadtam a csapatnak, hogy világosabb visszajelzéseket fogok adni; hogy többet utazom,

hogy találkozhassak a tágabb értelemben vett csapatommal is; hogy általában azon leszek, hogy jobb vezető legyek. Erőfeszítéseimet értékelték is. Többen egyenesen bátorítottak: „Köszönöm, hogy megosztottad velünk az eredményeidet, és segítettél tisztázni az elvárásokat. Én voltam azon kevesek egyike, akik szöveges megjegyzést is írtak – várom, hogy négyszemközt is megbeszélhessük." Idővel megnőtt a csapat elégedettsége, jobban funkcionáltunk, nekem pedig javultak az eredményeim. Messze vagyok még a tökéletestől (90%-ban kedvező), de a „jól felhasználható visszajelzés" dolgában 100%-ot sikerült elérnem, és most már 100%-ban ajánlanának menedzsernek.

Mindezek eredményeképpen a Google-nál folyamatosan emelkedett a menedzserek színvonala. 2010 és 2012 között ez az átlagérték 83%-ról 88%-ra nőtt. Még a legrosszabbul teljesítő menedzsereinknek is javultak az eredményeik: 70%-ról 77%-ra. Úgy is fogalmazhatjuk, hogy a legalsó 25% majdnem olyan szintre fejlődött, mint ahol az átlag volt két évvel korábban. Nehezebb lett rossz menedzsernek lenni. Miután pedig tudjuk, hogy a teljesítmény, a munkaerő-megtartó erő, és a munkatársak elégedettsége mögött a menedzserek kvalitása áll, idővel a cég is jobban fog teljesíteni.

Ha idáig eljutottál, lehet, hogy hátradőlve azt mondtad magadban: „Ezek csúnyán becsapják magukat. Az emberek nem fogják őszintén megmondani a véleményüket a főnökeikről. Még név nélkül sem. Még akkor sem, ha ez nincs befolyással a fizetésre vagy az előléptetésekre. Az összes tréning és képzés ellenére sem, hiába öltek bele annyi energiát, hogy eleve kiváló munkatársakat alkalmazzanak. Az embert egyszerűen nem ilyen fából faragták; valaki, valahol ki fogja játszani a rendszert. Mi van, ha a menedzser lerontja valakinek az értékelését? Szinte biztos, hogy az illető megpróbál bosszút állni, amikor a menedzserről ír véleményt, nem?

Nos, el kell ismerni, hogy van ebben némi igazság. A Google HR Innovációs Laboratóriumában, a *PiLab*ban dolgozó Mary Kate Stimmler, aki abból írta a doktori disszertációját, hogy miért hoznak az emberek olyan döntéseket, melyek nyomán a kudarc esélye növekszik (ugyanő háromszor elnyerte Kalifornia államnak a legfinomabb teasüteményért járó díját), megvizsgálta az idevágó számokat, és úgy találta, hogy van ilyen összefüggés. A régi 41 pontos értékelő skála idején az alkalmazottak teljesítményének értékelésében egy plusz-mínusz 0,1%-os változás egy 0-tól 100-ig terjedő skálán 0,03-os korrelációt mutatott azzal, amilyen mértékben a beosztottak a menedzsereik értékelő felmérését megváltoztatták. Más szóval: van összefüggés, de olyan jelentéktelen, hogy nem számít. A legtöbb ember normálisan, becsülettel teszi, amit tennie kell.

Az alsó és a felső sávokba tartozók menedzselése

Három okból bocsátkoztam az Oxigén Projekt és az alsó 5% részleteibe. Először is: rendkívül jól illusztrálják, mit lehet tanulni és elérni, ha a két szélső sávra összpontosítunk. Ha az átlagos menedzsereket vizsgáljuk, az nem segít, ahogy nem segít a benchmarking sem. A szélsőségek összevetése viszont lehetővé teszi, hogy úgy a viselkedés, mint az eredmények lényeges különbségeit

megfigyelhessük – ezek nyomán folyamatos javulás állt be a Google megítélésében.

Másodszor: jól mutatja, milyen is az együtt érző pragmatizmus. Ha megmondjuk az embereknek, hogy alacsonyak az értékeik, de ezt nem kötjük közvetlenül sem fizetési, sem előmeneteli esélyeikhez, az megfelelő figyelmeztetés feléjük, és pozitív módon motiválja őket. Több száz menedzsernek kellett szembenéznie azzal, hogy nem jó vezető. A Beosztotti értékelés a megérzések helyébe („Tudom, hogy jó vezető vagyok") valódi tényadatokat állított („A csapat szerint jobb menedzser lehetnék"). Mivel az eredményeket így tálaltuk, s mert a kitűnő HR business partnerek (ők nemcsak HR-támogatást nyújtanak több száz googlernek, de – többek között – jogi tanácsadást is biztosítanak) ott ültek csendesen az alulteljesítő menedzserekkel közben, az utóbbiak miután megtekintették az eredményeiket, többségükben úgy reagáltak, hogy megkérdezték, hogyan tudnának jobban teljesíteni.

Harmadszor: az Oxigén Projektet minden team utánunk csinálhatja. Jómagam úgy döntöttem, hogy az olyan, hagyományosabb HR-területek helyett, mint a képzés, komoly erőforrásokat fektetek a PiLab létrehozásába. De lehet ezt másként is:

1. Vedd komolyan, hogy folytonosan tökéletesíted a cégedet. Mindenki ezt teszi – állítása szerint –, de kevesen veszik komolyan. Mint egy team vezetőjének, menedzserének vagy igazgatójának hajlandónak kell lenned rá, hogy személyesen foglalkozz az eredményekkel, és változtass a viselkedéseden, ha kell. Mindvégig következetesen foglalkoznod kell ezekkel a kérdésekkel.
2. Gyűjtsd az adatokat. Csoportosítsd a menedzsereidet teljesítményük szerint is, és a beosztott munkatársak visszajelzései alapján. Figyelj oda, nem látsz-e eltéréseket. Ha vannak ilyenek, akkor beszélgess el a menedzserekkel, és tudd meg, miből adódnak a különbségek. Ha kisebb team vagy szervezet a tiéd, egyszerűen kérdezd meg az embereket, mit értékelnek egy jó menedzserben. Ha mindez nem megy, vedd elő az Oxigén Projekt-féle listát.
3. Évente kétszer végezz felmérést a csapatokban, és vizsgáld meg, hogyan teljesítenek a menedzserek. Sok cég sokféle applikációt használ erre a célra; mi természetesen Google-termékekre bízzuk magunkat, közelebbről a Google táblázatokra (Google Sheets), amelyekkel jól lehet „formanyomtatványokat" küldeni, és könnyű használni azokat, mert könnyen exportálhatók és költségkímélők.
4. Ha a lista valamelyik tételéből valaki a legjobb, készítse fel a többieket belőle. Nálunk a Kimagasló Menedzser Díj (Great Manager Award) elnyerésének az is feltétele, hogy a nyertesnek tréningeket kell tartania.

Az alsó és a felső sávra leginkább kényszerből összpontosít az ember. Ha egy szervezet komoly forrásokat öl a munkatársak felvételébe (és remélem, meggyőztelek róla, hogy érdemes), kevés erőforrás marad a formális tréningekre és képzési programokra, munkaügyi ügyintézőkre és egyéb hagyományos HR-támogatásra. Amúgy is az alsó és a felső 10%-ra összpontosítva érhető el a leglátványosabb teljesítményjavulás: kevés haszna van, ha valakinél sikerül elérni, hogy 40%-ra teljesítőből 50%-os legyen – de 5%-ról 50-re feljönni, komoly eredmény.

Ha jól megfigyeled a legjobb embereidet, majd olyan programokat alakítasz ki, amelyek e munkatársak tulajdonságait mérni tudják, és az egész vállalat hasznára felerősítik azokat, azzal megváltoztatod a céged karakterét. Ha azt is eléred, hogy a nehezebben boldoguló munkatársak jelentősen javuljanak, az állandó fejlődés útjára léptél.

Sebastien Marotte, egyik európai értékesítési elnökhelyettesünk, aki az Oracle-től jött hozzánk, a közelmúltban kivált érdekes helyzetben találta magát:

> Az első Beosztotti Értékelőm eredménye katasztrofális volt. Azt kérdeztem magamtól: „Elég jó vagyok én ehhez a céghez? Nem kéne visszamennem az Oracle-hez?" Nem stimmelt valami, mert a főnököm kedvezően értékelt az első teljesítményértékelésemen, a Beosztotti Értékelőm azonban pocsék volt. Az Oracle-nél csak az számított, hogy az ember hozza a számokat. Először arra gondoltam, hogy nem a megfelelő teambe kerültem. Azt hittem, nem értik meg, mit kell tennünk, hogy nyerők legyünk. Aztán hátrébb léptem egy lépést, és találkozót szerveztem a HR business partneremmel. Átnéztük az összes megjegyzést, és kidolgoztunk egy tervet. Megváltoztattam a csapatommal a kommunikációt; több bepillantást engedtem a hosszú távú stratégiánkba. Két felmérési ciklus múlva a kedvező vélemények százaléka 46-ról 86-ra nőtt. Nehéz menet volt, de tanulságos. Vezető értékesítőnek jöttem ide, és most vezérigazgatónak érzem magam.[140]

Sebastien ma az egyik legjobb és legkeresettebb vezetőnk.

A KÉT VÉGLET KEZELÉSE

□ Segítsd, aki rászorul!
□ A legjobb embereidet mikroszkóp alatt vizsgáld!
□ Használd a felméréseket és az ellenőrző listákat, ha meg akarod ismerni a tényeket! Noszogasd az embereket, ha kell!
□ Mutass személyes példát azzal, hogy nemcsak megosztod, de hasznosítod is a rólad szóló visszajelzéseket!

9. FEJEZET
A tanulni is tudó intézmény kialakítása

A legjobb tanítómesterek máris neked dolgoznak.
Hadd végezzék a dolgukat!

Az amerikai vállalatok 2011-ben csillagászati összeget, 156 milliárd 200 millió dollárt költöttek képzési-oktatási, illetve tréningprogramokra.[141] A világ 135 országának a GDP-je kevesebb ennél.

Ennek a pénznek körülbelül a fele a vállalatok által szervezett programra ment el, a másik felét külső szereplőknek fizették ki. Egy átlag alkalmazottra évi 31 órányi tréning jutott, ami heti több mint 30 percet jelent.

Elfecsérelt idő és pénz.

Nem azért, mert a képzések szükségképpen rosszak, hanem mert nem mérhető, hogy kinek mit sikerült elsajátítania közben, milyen szokásai változtak meg a tréningek hatására. Gondoljunk csak bele: ha heti 30 percet karatetanulásra fordítasz, nem leszel egy év múlva fekete öves, de néhány alapvető fogással tisztában leszel. Ha heti 30 percen át palacsintareceptekkel kísérletezel, biztosan nem leszel világhírű séf, de a barátaidat és hétvégi reggeleken a családodat csodás palacsintákkal fogod megörvendeztetni.[64]

Ha az Egyesült Államokban dolgozol, heti 30 percnél is többet oktatnak-képeznek a vállalatodnál… de mire is? Majdnem hiába gondolok vissza a pályámra, se kicsi, se nagy cég nem rémlik, ahol olyasmit tanítottak volna, minek nyomán most valamit másképp csinálnék. (Az egyetlen kivétel a McKinsey & Company, ahol pontosan az ebben a fejezetben tárgyalandó elvekhez tartották magukat.)

Nézzük ugyanezt másfelől. A 2009–2010-es iskolaévben az Egyesült Államok 638 milliárd dollárt költött közoktatásra (óvodától középiskoláig),[142] ami nagyjából négyszer annyi, mint amennyit a vállalatok költenek az embereik képzésére. A közoktatás ennek ellenére évente több mint tízszer annyi órát szolgáltat tanulónként, ráadásul mindezt olyan fejlesztőprogramok kíséretében, mint a sportprogramok és a szakkörök. És arra is a fejemet teszem, hogy aki ezt most olvassa, egyetért abban, hogy 10 évnél is több iskolában töltött éve alatt többet tanult, mint 10 évnyi vállalati tréningen vagy továbbképzésen.

Miért költenek akkor annyit képzésre a cégek, ha ilyen keveset profitálnak belőle?

Mert szinte egyik vállalati képzésfajta sem eléggé célirányos, nem a megfelelő emberek tartják, és helytelenül mérik azokat.

Legjobb, ha egyszerre keveset

Damon Dunn az 1990-es évek közepén a Stanford Egyetemre járt, mielőtt profi futballistának állt, majd egy ingatlanfejlesztő céget alapított. Elmeséli, amint még diákkorában egy stanfordi diákklub összejövetelére tartott.[143] Este 11 óra volt, sötét, zuhogott az eső a kampuszon. A gyakorló golfpályán egy sötét alakra lett figyelmes, aki módszeresen püfölte a golflabdákat. *Puff. Puff.*

Négy órával később, hajnali 3-kor visszaindult a kollégiumába. *Puff. Puff.* A sötét alak most is ott volt, ütögette a labdákat. Damon közelebb ment.

„Tiger, mi a fenét csinálsz itt hajnali 4-kor?”

„Nem esik olyan sokszor Kaliforniában – felelte a srác, akiből minden idők legsikeresebb golfjátékosa lett. – Most tudok esőben gyakorolni.”

Egy sportág legjobbjaitól talán el is várható az efféle szorgalom. A lenyűgöző az a dologban, hogy milyen apróságot gyakorolt. Nem egy homokcsapdából ütögetett – egy helyben állva, ugyanarról a helyről, zuhogó esőben gyakorolta ugyanazt az egy konkrét ütéstechnikát.

Kiviláglik, hogy a tanulásnak ez a legjobb módja. K. Anders Ericsson, a Florida State University pszichológiaprofesszora évtizedekig tanulmányozta a készségek kialakításának és tökélyre fejlesztésének folyamatát. A hagyományos elképzelés szerint 10 ezer órányi erőfeszítés kell ahhoz, hogy valamit tökélyre fejlesszünk. Ericson ezzel szemben azt találta, hogy nem az idő számít, hanem az, hogyan töltjük ezt az időt. Bebizonyította, hogy akik bármely területen valami különlegeset érnek el – legyenek hegedűművészek, sebészek, sportolók,[144] vagy akár helyesírási versenyek nyertesei[145] –, teljesen másként viszonyulnak a tanuláshoz, mint a többiek. Apró műveletekre bontják a tevékenységüket – mint mikor valaki órákig ugyanazt az ütést gyakorolja a golfpályán –, és azt ismétlik fáradhatatlanul. Minden alkalommal megfigyelik, hogy pontosan mi történik, alig észrevehető módon változtatnak, módosítanak, és fejlődnek. Ericson szerint céltudatos gyakorlatuknak ez a lényege: hasonló, apró feladatok szándékos ismételgetése; azonnali visszajelzés; korrekció; kísérletezés.

A visszajelzés és kísérletezés nélküli egyszerű gyakorlás nem elégséges. Tagja voltam én is a középiskolai úszócsapatnak, versenyeztem többek között a fárasztó 200 méteres egyéni váltóban: 50–50 méter pillangó, hátúszás, mellúszás, gyorsúszás. Azért kezdtem el, mert gyorsabb voltam a barátaimnál, és a nagybátyám a román vízilabdacsapat tagja volt, úgy gondoltam tehát, valami adottságom nekem is lehet. Az igazi úszókhoz – a hatéves koruk óta csapatban úszó és naponta edző gyerekekhez – képest használhatatlan voltam. Ugyan első- és másodéves korom között a legjobb időim közel 30%-kal javultak, de egy hatindulós futamban minden energiámra szükség volt ahhoz, hogy ötödik lehessek.

Ericson megmondta volna, mi a bajom. Naponta kétszer megjelentem az edzésen, leúsztam, amit az edző előírt, de magam nem edzettem, ahhoz pedig soha nem voltam elég jó, hogy az edzőm akár néhány percet is arra áldozzon, hogy javítsa a technikámat. A céltudatos gyakorlást soha nem tapasztaltam meg. Valamicskét javultam tehát, de nem jutottam el oda, hogy magas szinten tudjak teljesíteni.

Összehasnlításképpen: a McKinsey & Company második éve ott dolgozó tanácsadóit egyhetes vezetői workshopra küldte, egyszerre 50 főt. A szemináriumok egész évben folytak, hol Svájcban, hol Szingapúrban, hol az Egyesült Államokban – engem persze New Jersey-be küldtek. Az egyik fogás, amire megtanítottak, az volt, hogyan kezeljük a dühödt ügyfelet. Az instruktor először átadta a dolgot elvben (ne essünk pánikba, adjunk neki időt, hogy elpárologjon a dühe stb.), utána szerepjátékban eljátszottuk a helyzetet, majd megvitattuk. Ezután videofelvételen megtekintettük, hogy pontosan ki mit hogyan csinált. Az egész folyamatot azután újra és újra megismételtük. Erősen munkaigényes formája volt ez a tréningnek, de működött.

Most gondolj vissza az utolsó tréningre, amelyen részt vettél! Lehet, hogy volt a végén valami vizsga; esetleg csapatban meg kellett oldanotok egy problémát. Nem sajátítottad volna el jobban a

programot, ha konkrét visszajelzést kapsz, és ha a feladatot még háromszor meg kell ismételned?

Költségesnek tűnhet ezt a fajta ismétlést és figyelmet a képzés részévé tenni, de nem az. Mint hamarosan látni fogjuk, a legtöbb szervezet a ráfordított idővel, nem pedig a megváltozott viselkedéssel méri a tréninget. Jobb befektetés kevesebb anyagot átadni, és gondoskodni róla, hogy az megmaradjon, mint az a többórányi „tanulás”, ami aztán hamar feledésbe merül.

Az átgondolt tanulás a hosszú távú tanulás esetében is lényeges. Abban a kisvárosi általános iskolában, ahová jártam, a tanárokat két év munkaviszony után véglegesítik. Attól kezdve a fizetés kizárólag a szolgálati idő függvénye: a teljesítményt illetően nincsenek irányadó követelmények; hogy valakit elbocsássanak, az szinte elképzelhetetlen. Semmi nem ösztönzi az embert arra, hogy a kollégáival összejöjjön és konzultáljon; néha évtizedekig ugyanazt a tárgyat tanítják. Volt egy történelemtanárom, aki 25 éve tanított, és legalább 20 éve nem változtatott semmit az „anyagon”. 25 évnyi tapasztalata volt, de ebből 20 éve ugyanazt az évet ismételgette. Méghozzá visszajelzés nélkül, sőt esetében bármiféle motiváció nélkül. Nem fejlődött semmit két évtized alatt.

Hacsak nem változik gyorsan a munkád, olyan csapda ez, amelybe mindenki beleesik. Nehéz folyamatosan tanulni és fenntartani a motivációt, amikor az előtted húzódó út pontosan ugyanúgy fest, mint a megtett utad. Egy igen egyszerű, de praktikus megoldással elejét veheted, hogy a munkatársaid leálljanak a tanulási folyamattal. Volt olyan szerencsém, hogy 1994-ben konzultánsként dolgozhattam Frank Wagnerrel, aki most a Google egyik vezető humánosa. Az ügyfelekkel történő minden egyes találkozó előtt félrevont, és kérdezgetett: „Mik a céljaid ezzel a mítinggel?” „Szerinted hogy fog reagálni az ügyfél?” „Hogy akarod felvezetni ezt a nehéz témát?” Levezényeltük a találkozót, majd az irodába menet tovább kérdezgetett, amiből ismét csak sokat tanultam: „Hogy működött a módszered?” „Milyen tanulságokat vontál le?” „Mit akarsz másként csinálni legközelebb?” Én a szobában megtapasztalt interperszonális dinamikáról kérdeztem Frankot, és hogy miért ragaszkodott ehhez vagy ahhoz a kérdéshez, míg egy másikhoz nem. Megosztottam vele a felelősséget, biztosítván róla, hogy fejlődöm.

Minden találkozót azonnali visszajelzés követett, rögtön megbeszéltük, mit csinálunk hasonlóan legközelebb, és min változtatunk. Nem vagyok már konzultáns, de most is gyakran követem a Frank-féle gyakorlatot az értekezletek előtt és után, amikor a csapatom más googlerekkel találkozik. Szinte csodát művel: folyamatosan növeli a team teljesítményét, mindössze pár percet vesz igénybe, és nem kell rá külön felkészülni. Arra tanítja az embereimet, hogy saját magukat használják kísérletezésre, kérdezzenek, próbáljanak ki új megközelítéseket, figyeljék meg, mi történik, majd próbálják ugyanazt megint.

Képzés, belülről

Azt nem tudom megmondani, hogy a csapatodnak vagy a szervezetednek mit taníts, mivel az a céljaidtól függ. Nem tudom megmondani, hogy személyesen a legjobb vagy távoktatással, önálló

tanulással vagy csoportos foglalkozásokon. Attól is függ, hogy a legjobb tanulni, hogy mit tanulunk, munkakör-specifikus képességeket – mondjuk egy új programnyelvet – akarunk-e elsajátítani, vagy olyan általánosabb képességekre szert tenni, mint hogy miként lehet csapatban hatékonyabban együtt dolgozni.

Azt viszont meg tudom mondani, hogy hol találod a legjobb oktatókat és trénereket.

Ott ülnek melletted.

Mérget veszek rá, hogy akadnak a szervezetednél olyanok, akik kitűnőek valamilyen tevékenységben, de legalábbis értenek hozzá olyan jól, hogy taníthassák a többieket. Mindannyian ismerjük a maximum és a minimum fogalmát. Elvben azt szeretnéd, hogy a legjobb, legtapasztaltabb ember tartsa a tréningeket.

Csakhogy van a matematikában egy érdekesebb fogalom is: a helyi maximumé. Ez a szűkebb határok között meghatározható legmagasabb érték. A legnagyobb szám a végtelen, de egy és tíz között a legnagyobb szám a tíz. Sokak szerint Yo-Yo Ma a világ legjobb csellistája; Dél-Koreában azonban a ragyogó tehetségű Sung-Won Yang a legkiemelkedőbb csellóművész. Yang a helyi maximum.

A cégednél is bizonyára akad egy legjobb eredményeket produkáló értékesítési szakember. Ha őt kéred fel, hogy tanítsa a többieket, és nem egy külsőst, akkor nem egyszerűen egy olyan trénert találtál, aki jobb a többi értékesítési munkatársadnál, de egyben olyasvalakit, aki a céged és az ügyfeleid konkrét elvárásaival is tisztában van. Emlékezzünk vissza, hogy Groysberg azt találta: a kivételes siker ritkán követi az embert egyik cégtől a másikig. Ha az embereidet a legköltségesebb értékesítési szemináriumokra küldöd, amelyeket olyanok vezetnek, akik egy másik cég termékeit értékesítik, azzal nem fogsz áttörést elérni, hiszen ebben az esetben a céged konkrét igényeit nem tudod figyelembe venni.

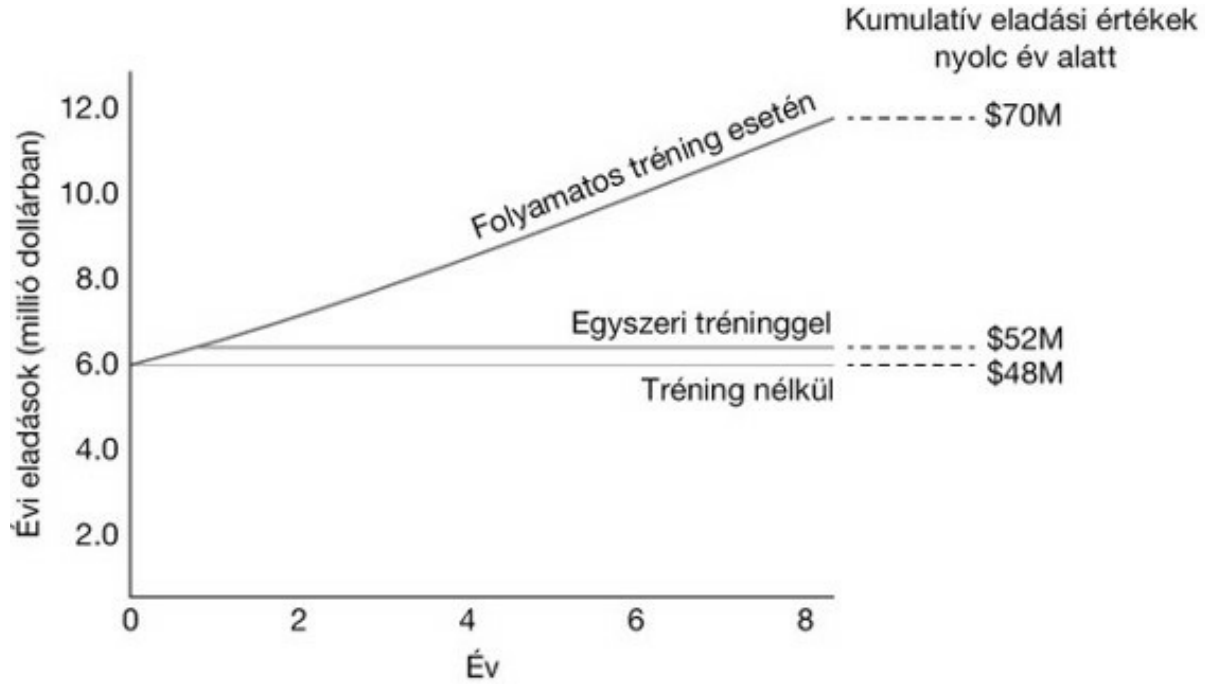
Lehetséges, nem szeretnéd, hogy a legjobb értékesítési szakembered tréninget vezessen – nem inkább az értékesítésre kéne koncentrálnia? Nos, mindjárt megmutatom, mennyire rövidlátó ez a szemlélet: az egyéni teljesítmény ugyanis lineárisan, az értékesítési tréning eredménye viszont mértani haladvány szerint nő.

Tegyük fel, hogy a legjobb értékesítési szakembered évi 1 millió dollár bevételt hoz, az értékesítésben dolgozó 10 másik ember évente egyenként 500 ezret. Képzeld el, hogy a legjobb embert munkaideje 10%-ára – évi 5 hétre – kivonod az értékesítési területről, hogy tréninget tartson a többieknek. Évi 5 héten át tanít, követi a többiek tevékenységét, munka közben fókuszált tanácsokkal látja el őket, hogy apró, egyedi sale-zes feladatokban javíthassanak a teljesítményükön.

A tréning előtt 6 millió dollár a bevételed (1 millió + 10×500 ezer). Mikor már tréningeket tart a legjobb embered, az első évben csak 900 ezret teljesít, mivel ideje 10%-ában a többieket tanítja. Ha azonban a többiek teljesítményét akár csak 10%-kal képes javítani, mindegyikük 550 ezer dollárt hoz, így a cég összbevétele 6,4 millió lesz.

Ha a második évben nem folytatódik a tréning, a sztárértékesítő 1 milliót hoz, a többiek pedig még mindig 550 ezret, az összbevétel tehát 6,5 millió lesz. A sztár egy éven át kevesebbet foglalkozott az értékesítéssel, a bevételeid mégis emelkedtek. Tartósan. Ha azonban a második évben ismét tréningre fordítja ideje 10%-át, a többiek pedig megint 10%-kal jobbak lesznek, és fejenként 605 ezer dollárnyi üzletet hoznak be, az összesen 6,05 millió. Két év alatt tehát a cég eladási statisztikája

16%-kal, az új értékesítők eredménye 21%-kal emelkedett. Ilyen ütem mellett az új értékesítők 8 évnél valamivel hosszabb idő alatt megduplázzák az eladásaikat (110%, 121%, 133%, 146%, 161%, 177%, majd 195% a nyolcadik év kezdetén). Ez a mértani haladvány szerinti növekedés.[65]



A cég összeladási adatai a különböző tréning forgatókönyvek szerint.

És amint a fenti kis számolás mutatja: mindez nem kerül pénzbe. A kevésbé jól teljesítőknél elért nyereség bőven kárpótol a sztároknál mért veszteségért.

Ahhoz, hogy ez működjön, nem is kell a legjobb értékesítési szakemberedet kivonnod a területről. Ha az eladást kisebb, különálló készségekre bontod, lesznek, akik hideghívásban (cold call) jobbak, lesznek, akik tárgyalási technikákban, üzletek sikeres megkötésében vagy kapcsolatfenntartásban. Mindent az tanítson, aki a legjártasabb adott területen.

Andy Grove, az Intel egykori vezérigazgatója 30 éve pontosan ugyanezt hangsúlyozta:

> A tréning az egyik leghatékonyabb tevékenység, amit csak egy menedzser végezhet. Képzeld el, hogy egy 4 előadásból álló sorozatot tartasz a céged egyik osztályának. Számoljunk 3 óra készüléssel a tanfolyam minden egyes órájára: ez összesen heti 12 óra. Mondjuk hogy 10 ember van egy csoportban. Jövőre összesen 20 ezer órát fognak dolgozni a szervezeted hasznára. Ha a tréning 1% javulást hoz a beosztottjaid teljesítményében, akkor 12 órányi ráfordítással a cég gyakorlatilag 200 munkaórát nyert.[146]

Sokkal hatékonyabb, ha a tréning résztvevőit gyakorlatban jártas szakemberek tanítják, mint ha kutatókat, professzionális trénereket, tanácsadókat hallgatnának. A kutatók, a hivatásos trénerek tudása rendszerint elméleti. Tudják, hogyan kellene a dolgoknak működniük, de nem élték át azokat belülről. A konzultánsok rendszerint sekély és harmadkézből való tudásukat gyakran egy másik konzultáns benchmark-beszámolójából, esetleg egy-két ügyféllel töltött pár hónapból szerezték, nem pedig hosszú évek tapasztalatából.

Ez persze nem jelenti azt, hogy ne érné meg gondosan megválogatott szakértőkkel is partneri kapcsolatokat kialakítani, hiszen tanulni lehet tőlük, és meglátásaik a cégednél is kamatoztathatók. Marty Linsky, a Cambridge Leadership Associate-től segített kidolgozni az Adaptív vezetés (Adaptive Leadership) tananyagunkat; Daniel Goleman a tudatos figyelmet[66] célzó programjaink kialakításában működött közre (erről hamarosan szót ejtünk).

A tréningeket sajnos legtöbbször teljes egészében külső cégeknek adják ki, pedig sokkal jobb, ha olyan valakitől tanul az ember, aki az adott tevékenységet aktuálisan végzi, így az elmélyültebb kérdésekre is képes válaszolni, és friss, életből vett példákkal tud szolgálni. Ráadásul tisztában van a cég helyzetével, mindig elérhető, ha azonnali visszajelzésre van szükség, és általában nem kerül semmibe.

Chade-Meng Tan, vagyis a „Meng" becenevű googler (azóta használja ezt a becenevet, amióta „rájött, hogy egy szótagnál hosszabb névvel az amerikaiak nem boldogulnak",[147] a 107. alkalmazottunk volt, aki a mobil keresés fejlesztésén szoftvermérnökként dolgozott 2000 és 2008 között, mielőtt a munkájának és az életének új irányt szabva elköteleződött a világbéke és a mindfulness, vagyis a tudatos figyelem népszerűsítése mellett (még mindig a Google-nál). Jon Kabat-Zinn, a University of Massachusetts orvosi karának nyugalmazott professzora a következőképpen határozza meg a tudatos figyelem fogalmát: „tudatos, közvetlen jelen idejű, ítélkezésmentes, teljes figyelem".[148] A tudatos figyelem egyszerű gyakorlattal megvalósítható, ha az ember csendben ül, és két percig a légzésére összpontosít. A tudatos figyelem javítja a kognitív funkciókat, és a döntéshozatalt is.

2013 végén kísérletképpen meghívtam a Bill Duane nevű googlert, a mérnökből lett mindfulness-gurut, hogy a heti értekezleteinket kezdjük tudatosfigyelem-gyakorlattal. Magunkon akartam kísérletezni – ha működik, több googleren is kipróbáljuk, végül talán bevezetjük a teljes cégnél.

Az első heti alkalom azzal telt, hogy a levegővételünkre koncentráltunk; a második alkalommal megfigyeltük, hogy milyen gondolatok futnak át az agyunkon, ahogy lélegzünk, azután az érzéseinket vizsgáltuk meg, s hogy azoknak milyen testi vonatkozása észlelhető. Egy hónap múlva megkérdeztem a csapatot, folytassuk-e. Ragaszkodtak hozzá. Arról számoltak be, hogy az értekezletek fókuszáltabbak, gondolatgazdagabbak lettek, kevésbé volt gondterhelt a légkör. Annak ellenére, hogy a meditációra is fordítottunk némi időt, hatékonyabbá váltunk, és minden héten előbb végeztünk a napirendi pontokkal.

Hogy a googlerek között a tudatos figyelem gondolatát elterjessze, Meng elindította a „Kutass magadban!" (Search Inside Yourself) tanfolyamot. Meng tanítására fogékonyabbak voltak a googlerek, hiszen évekig dolgozott mérnökként az Egyesült Államokban és Szingapúrban, hitelesebben szólhatott a Google-nál megélt stresszről, és arról, hogy a tudatos figyelem hogyan változtatta meg az életét. Később könyvet írt a témáról, és megalakította a „Kutass magadban" Vezetéstudományi Intézetet (Search Inside Yourself Leadership Institute), miközben részmunkaidőben a Google-nál dolgozik („Mindössze heti 40 órában" – tréfálkozik róla).[149] A tanfolyam, a könyv és az intézet célja: „tudományosan alátámasztott tudatos figyelmet és érzelmiintelligencia-tréninget alkalmazó, hatékony, innovatív vezetők képzése".

Bill Duane, aki korábban a Google.com site megbízhatóságán őrködő felelős mérnökként

tevékenykedett, a Google tudatos figyelem csapatát irányítja. Bill jellemzése szerint a tech biznisz „emberi alkatrészekből összeálló gépezet”, amelyhez a tudatos figyelem szolgáltatja a googlerek problémásabb eseteire alkalmazható „multifunkciós WD40 spray[67]-t”.[150] Bill is tekintélyt élvez a mérnökök között, hiszen átélte azt, ami nekik most mindennapi tapasztalatuk.

Meng és Bill nincsenek egyedül azzal, hogy úgy döntöttek, kiváló szakmai munkájuk ellenére a legfontosabb, hogy tanítsanak. Van a Google-nál egy tágabb program, a Googler a googlernek (G2G vagy Googler2Googler), melyre a googlerek tömegesen iratkoznak fel, hogy egymásnak tréningeket tarthassanak. 2013-ban közel 3000 tréner több mint 21 ezer googlernek 2200 különböző tanfolyamot tartott. Több tanfolyamot többször is meghirdettek, néhányban egynél több tréner is közreműködött. A legtöbb googler több tanfolyamon is részt vett; a résztvevők összlétszáma így elérte a 110 ezret.

Noha a képzések miatt a Googler a googlernek program trénerei kiesnek a napi munkájukból, az időkiesés a trénerek és a résztvevők számára egyaránt minimális – sok tanfolyam néhány órás mindössze, és csak negyedévenként kerül rájuk sor. A tanfolyamok szellemileg frissítően hatnak, az emberek pedig termékenyebbek, amikor visszatérnek a feladatukhoz. A „20%-os sávhoz” hasonlóan a Googler a googlernek program kreatívabb, jobb hangulatú, ösztönző munkahelyi környezetet eredményez, miáltal mindenki mélyebb elköteleződést érezhet a cég és annak tevékenysége iránt. Amilyen kis befektetést igényel a vállalat erőforrásaiból, olyan komoly haszonnal jár.

A tanfolyamok a szigorúan vett műszaki témáktól kezdve (keresőalgoritmus-tervezés; 7 hetes mini gazdaságtani-üzleti kurzus) egészen a szórakozásig terjednek (kötéltánc; tűznyelés; a kerékpár története). A legnépszerűbbek például:

- **Test/szellem tudatosság** (MindBody Awareness): Amy Colvin masszázsterapeutánk 30 perces óráin egy tucat (a kínai tajcsival rokon) csi-kung-pózt[68] vesznek végig, amelyeket ülő meditáció követ. A gyakran a Google Hangouton is követhető tanfolyam ma már a világ 16 városában elérhető. Az egyik mérnök Amyvel beszélgetve így fogalmazott: „Azzal, hogy tudatában vagyok, mire van szüksége a testemnek, miközben az agyam épp erősen a programozásra összpontosít, jelentősen csökkenteni tudom a stresszt, kevésbé fáradok el, és jobban élvezem a munkámat.”
- **Karizmatikus előadásmód** (Presenting with Charisma): Adam Green vezető értékesítési szakember arra tanítja a googlereket, hogy miként lehet a szokásos prezentációs technikákon túl az olyan eszközökkel bánni, mint a hang, a testbeszéd és más technikák. Például: „Ha azt veszed észre, hogy mindig babrálsz valamit, vagy a zsebedben tartod a kezedet, próbáld meg, hogy egy szék vagy állvány mögé állsz, és határozottan arra helyezed a kezedet, hogy magabiztosnak tűnj. Az ilyen határozott kéztartás mintegy átcsoportosítja az ideges energiákat.” Egy másik tipp: „Ha el akarod kerülni az előadás közbeni öööö-zést, a késztetést testi mozdulattá csoportosíthatod át. Ahányszor elakadsz, végezz valami apró, fizikai dolgot, mondjuk, told kicsit arrébb a tolladat. Ha valami olyan tudatos mozdulatot végzel, mint a tollad mozgatása, az agyad azzal fog foglalkozni, nem pedig a töltelékhangokkal.”

- **Alapfokú programozás mindenkinek** (I2P (Intro to Programming for Non- Engineers): Albert Hwang, a HR műszaki részlegének egyik gazdaságtudományi diplomás vezetője 2008-ban került a Google-hoz, és önállóan tanult meg programozni. „Olyan projektben kellett dolgoznom, ahol több száz googler nevét, irodája címét és munkaköreit kellett összefésülnöm. Hamar rájöttem, hogy pár egyszerű script fel tudja gyorsítani a munkámat, és csökkentheti a hibák számát. Elkezdtem tanulni a Python programnyelvet. A kollégáim, akik látták, hogy frissen szerzett műszaki tudományom mindenki idejével takarékoskodik, megkértek, hogy tanítsam őket programozni. Egy kis teremben, egy fehér tábla mellett megszületett a »Programozás mindenkinek«.” Kétszáznál több googler vett azóta részt Albert tanfolyamán. Egyik korábbi tanítványa a tanultakat arra használta fel, hogy segítsen a googlereknek időpontot találni az ingyenes influenzaoltásra – googlerek ezrei oltatták be így magukat. Mivel minden oltással egy gyerekeknek adandó agyhártyagyulladás, illetve tüdőgyulladás elleni oltásra adakozunk a fejlődő világban, ezzel az új eszközzel járultunk hozzá, hogy újabb néhány ezer gyermek oltást kapjon.[151]

Ahhoz, hogy a cégednél a jó tanárok ne heverjenek parlagon, nem szükséges olyan „hivatalos” és „nagyszabású” dolgot létrehoznod, mint a Googler a googlernek program. A googlerek száz és száz lehetőséget kapnak a tanulásra és tanításra – megfelelően motivált munkatársaid ezek bármelyikét könnyedén megvalósíthatják a te cégednél is. Harmincnál is több tanácsadó (Tech Advisors) áll például a műszakiak rendelkezésére, tapasztalt vezetők, akik bizalmas, négyszemközti beszélgetésekkel segítik a műszaki munkakörökben dolgozó googlereket. Ezeknek az önkénteseknek – akiket az átfogó tapasztalatuk és a cégismeretük miatt választottunk ki – alapvető dolguk, hogy meghallgassák az embert. Egyikük, Chee Chew, a következőképpen írja le a tanácsadó tevékenységet:

> Idegölő, és mindig az. Minden alkalommal szorongás van bennem: fogalmam sincs, mit fognak kérdezni. A világon minden szóba jöhet. Mi van, ha nem tudok mit mondani? … De ahogy belemerülünk a beszélgetésbe, érzem, amint létrejön a kapcsolat csupán attól, hogy meghallgatom a mondanivalójukat. Fogalmam sincs a konkrét körülményeikről, nem gondolom, hogy meg kellene mondanom, mit és hogyan csináljanak. A döntésükhöz nem fűződik semmilyen érdekem, úgyhogy még jobban oda tudok figyelni rájuk, jobban megértem az összefüggéseket. Nagyon más ez, mint mikor a közvetlen beosztottaimmal vagy a munkatársaimmal beszélgetek. Itt nagyon megfontoltnak kell lenni. Itt az ember a fontos, nem a projekt.

Néha pontosan erre van szükségük az embereknek: hogy egy megbízható, objektív társukhoz fordulhassanak. Chee így folytatja:

> Emlékszem… egyszer egy nő jött hozzám… magas beosztású mérnökként dolgozott. El

akart menni a Google-tól, úgy érezte, szakmailag zsákutcába került. Valaki meggyőzte, hogy jöjjön el a tanácsadásra. 50 percet terveztünk, ebből két és fél órás beszélgetés lett. Egy csomó dolgot meg tudtunk beszélni. Nem bombáztam tanácsokkal, csak meghallgattam, mit mond, együtt ötleteltünk, és javasoltam pár dolgot. Ő maga találta meg a megoldást, a saját problémáját végül maga oldotta meg. Nem arra volt szüksége, hogy megmondják, mit tegyen, csak arra, hogy valaki erőt öntsön belé, és meghallgassa. Ma is velünk van.

Számomra meglepetést okozott, hogy mindebből nemcsak az adott személynek van haszna, hanem a tanácsadóknak is. A gyakori tapasztalatnak köszönhetően a cég vezetői egyre empatikusabbak az emberekkel, és egyben magukat is jobban megismerik. Egyszerűen hangzik, de a hatás tényleg továbbgyűrűzik: saját bevallásuk szerint is jobb menedzserek, jobb vezetők, sőt házastársak lettek a beszélgetések során felhalmozott tapasztalatnak köszönhetően. Hangsúlyozandó, hogy itt nem egy HR-es programról van szó, bár az adminisztrációt mi végezzük. Ahogyan Shannon Mahon programvezető fogalmazza: „A titok nyitja, hogy ez a program a mérnököké, nem pedig a HR-é.” googlerek hozták létre googlereknek.

Olyan önkénteseink is vannak, akik guruként működnek – ők nem annyira az egyének problémáira, mint inkább a teljes cég vezetésének, a menedzsmentnek a kérdéseire összpontosítanak. Az akkoriban a Google online kifizetések csoportját vezető Becky Cotton volt az első hivatalos karrierguru, akihez bárki fordulhatott karrierrel kapcsolatos kérdésekben. Nem volt válogatás erre a szerepkörre, sem felkészítés: Becky egyszerűen úgy határozott, csinálni akarja. Azzal kezdte, hogy egy e-mailben közzétette: fogadóórákat tart mindenkinek, aki karrier-ügyben tanácsra vágyik. Idővel megnőtt az igény a tanácsadásra, így több önkéntes is csatlakozott karrierguruként Beckyhez; 2013-ban már ezernél is több googler járt a beszélgetéseken.

Ma már vannak vezetésguruk (Leadership Gurus) – akik részben a Kiváló Menedzser Díj nyerteseiből kerülnek ki; salesguruk (akik értékesítési tanácsokat adnak – ezáltal egy Olaszországban a gépkocsiiparban ténykedő googler konzultálhat egy Japánban dolgozóval); várandós guruk és friss szülő guruk; és természetesen tudatos figyelem guruk is. Azzal, hogy a googlerek egymásnak tartanak tréningeket, nemcsak pénzt lehet megtakarítani (úgy értesültem, hogy bizonyos külsősök 300 dollárt vagy annál is többet elkérnek egyórányi coachingért), de intimebb közösség is formálódik. Ahogy Becky fogalmaz: „Sok mindent lehet automatizálni, de az emberi kapcsolatokat nem.” Becky most is évi 150 embernek ad tanácsot, és arról számol be, hogy egyfolytában megállítják a folyosón, hogy közöljék vele: „Becky, nélküled már nem lennék a Google-nál.”

A kezdet nem nehéz. Annyi kell csak hozzá, mint amit Lucy van Pelt csinál a *Peanuts*ban[69]: kitenni a RENDELÉSI IDŐ táblát. Az évek során Becky a Fortune-500 klub számos technológiai cégénél segített elindítani a saját guruprogramjaikat. Sam Haider HR-es és Karen McDaniel termékmenedzser az Intuitnál, egy gazdasági szoftverrel foglalkozó cégnél, ugyanezt tették. Sam így emlékszik vissza: „Hallottunk a Google karrierguru programjáról egy karrierfejlesztéssel foglalkozó találkozón, amelynek a Google volt a házigazdája, és úgy találtuk, hogy az globálisan is igen egyszerű, könnyen bővíthető megoldást kínál az egyéni, négyszemközti karriertanácsadás kérdésére. Kisebb

csoportokkal kísérleteztünk először, hogy lássuk, hogyan működik az elképzelés, aztán a pénzügyi részlegnél már bevált kezdeményezést kiterjesztettük. Pár hónap alatt tovább nőtt a program népszerűsége, és globálissá nőtte ki magát."

Ahhoz, hogy egy szervezet hatalmas tanítási és tanulási potenciálját maximálisan kihasználhasd, meg kell teremtened a megfelelő feltételeket. A tapasztalat szerint minden szervezetnél nagyobb igény van az emberek fejlődésére, mint amit ki tudnának elégíteni, és ebben a Google sem kivétel. A fejlesztési team egyik globális értekezletén egyik értékesítési trénerünk megkérdezte, lesznek-e a programokra további forrásaik. Ezt feleltem neki:

> Nem lesznek. Mindig nőni fog az igény aziránt, amit csináltok, és amennyit adni tudtok, és mindig el fognak maradni a források az igények mögött, mert olyasmit kínáltok, ami segít az embereknek tanulni és fejlődni. Mindig többet akarsz majd tenni, mert gondos és lelkiismeretes vagy. Ezért mindig is frusztrált leszel, hogy nem tehetsz még többet. Ami ennél is rosszabb: a googlerek is egyre többet várnak majd el. Sőt mi több: ahogy növekedünk, fel kell majd hagynod egy sor dologgal, ami neked és a googlereknek is kedves, mert más, fontosabb tennivalók akadnak. Értékes vagy nekünk. Arra a kihívásra kell együtt megoldást találnunk, hogy miként tudunk segíteni a googlereknek abban, hogy a maguk tanárai és trénerei legyenek.

Csak a viselkedésen ténylegesen változtató képzés éri meg

Könnyen mérhető, hogyan fogy el a tréningre szánt pénz és idő. Sokkal nehezebb kimutatni egy tréning hatásfokát. Negyven-egynéhány éve mérik a HR-esek a tréningre fordított időt, és állítják, az ideális az, ha a tanulás 70%-ban a munkaidő alatti tapasztalatok nyomán történik, 20%-ban *coaching* és *mentoring* útján, 10%-ban pedig tanfolyami keretek között.[152] Olyan különböző vállalatok, mint a Gap,[153] a PwC[154] tanácsadó cég vagy a Dell[155], a céges weboldalaikon ilyen, 70/20/10-as arányú programról számolnak be.[70]

Csakhogy a legtöbb tanulásszakértő szerint ez a 70/20/10-es arány nem működik.

Először is: nem derül ki belőle, mit kell tenned. Azt jelenti, hogy 70%-ban az embereknek maguknak kell a dolgokra napi szinten rájönniük? Vagy azt, hogy váltogatni kell őket a munkakörökben, hogy mindig új szakértelemre tegyenek szert? Lehet, hogy azt jelenti, hogy nehéz projekteket kell rájuk bízni? Jobb ezek közül egyik megközelítés, mint a másik?

Másodszor: még ha tudnád is, mi a teendő, hogyan méred, amit elvégeztetek? Sosem láttam még olyan céget, ahol a menedzsereknek könyvelniük kellett volna a munkatársak mentorálására fordított időt. Hogy a tanfolyami képzésre mennyi időt és pénzt áldoz a vállalat, az mérhető, túl ezen azonban gyakran csak találgatni lehet. Ha azt mondják, hogy a tanulás 70%-ban munka közben történik, az sokszor csak üres szólam, ráadásul kényelmes is: a HR-részleg úgy nyilváníthatja ki, hogy náluk

képzik az embereket, hogy nem tudja ezt bizonyítani.

Harmadszor: nincs rá objektívnak mondható adat, hogy a képzésre szánt források és a szakértelem ilyetén felhasználása működik-e egyáltalán. Scott DeRue és Christopher Myers, a University of Michigan munkatársai alaposan átvizsgálták az idevágó szakirodalmat: „A feltevést nem támasztja alá empirikus bizonyíték, noha a kutatók és a gyakorlati szakemberek gyakran tényként hivatkoznak rá.”[156]

Szerencsére akad sokkal jobb módszer is a képzési programok eredményességének mérésére, s mint annyi más kiváló gondolat a személyügyi területen, nem is új. Donald Kirkpatrick, a University of Wisconsin professzora, és az American Society for Training and Development egykori elnöke 1959-ben olyan modellt dolgozott ki, amely négyszintű mérésre ad lehetőséget: mérni kell a reakciót, a tanulást, a viselkedést és az eredményeket.

A Kirkpatrick-féle modell számos briliáns ötlet legfőbb tulajdonságát mutatja: amint elmagyarázzák az embernek, teljesen nyilvánvalónak tűnik.

Az egyes szinten – a reakció szintjén – kiderül, mit gondolnak a résztvevők a tréningről. Nagyon jó érzés egy kurzus után pozitív visszajelzést kapni a hallgatóktól, a tréning résztvevőitől, a tanulóktól. Akár tanácsadó az ember, akár egyetemi kurzust tart, azok, akik jól érezték magukat az órán, és úgy érzik, tanultak is valamit, kitűnő reklámot jelentenek a tréningnek vagy tanfolyamnak, szépen biztosítják a jövőben is a látogatottságot és a bevételt. A Stanford University gazdaságtani mesterkurzusán tanító Frank Lynn mesélte el nekem egyszer a jó hallgatói értékelések titkát: „Sok viccet mondj, sokat mesélj, sztorizz. A diákok imádják a jó sztorikat.” Elmagyarázta, hogy állandóan egyensúlyozni kell a szórakoztatás és a hasznos tudás átadása között. Az ember végső soron nemzedékről nemzedékre szomjazza az átörökített bölcsességeket, amelyek a történetekben gyökereznek. Lényegi részét alkotják ezek a hatékony tanításnak. De hogy a résztvevők hogyan érzik magukat a tanfolyamodon, még semmit nem mond el arról, vajon tanultak-e valamit.

A résztvevők ráadásul gyakran nem is alkalmasak rá, hogy a tanfolyam minőségéről visszajelzést adjanak: az a helyes, ha az oktatás alatt a tanulásra koncentrálnak, nem pedig arra, hogy a tanítás, a csoportmunka és az egyéni tevékenység aránya megfelelő-e.

A második szinten – a tanulás szintjén – fel is mérhető, hogy történt-e változás a tanuló tudásában vagy szokásaiban; ezt jellemzően valamilyen vizsgával vagy teszttel mérik a program végén. Aki vett már részt autóvezetői tanfolyamon, annak ismerős a helyzet. A második szint máris beszédesebb az elsőnél, mivel most már objektív módon akarjuk mérni a képzés hatását. A gond az csupán, hogy a tanultakat nehéz hosszú távon is megőrizni. Ráadásul, ha változatlan a környezet, ahová visszatér az ember, az új tudás egyszerűen kioltódik. Képzeljük el, hogy részt vettünk egy agyagművestanfolyamon, amely után már tudunk korongozni, ki is tudjuk égetni a magunk készítette cserépedényt. Ha viszont nincs alkalmunk rá, hogy gyakoroljuk az új tudást, nemcsak hogy nem tudjuk majd tökéletesíteni azt, de el fogjuk veszíteni.

Kirkpatrick modelljének ereje a harmadik szintnél – a viselkedés szintjén – mutatkozik meg igazán. A kérdés ezúttal az, hogy a tréning nyomán mennyire változnak meg a résztvevők szokásai, viselkedése. Az egyszerű koncepcióba néhány nagyon okos gondolat ágyazódik ebben az esetben. A viselkedésbeli változások felméréséhez a tanulási tapasztalatot követően várni kell egy bizonyos időt,

hogy biztosak lehessünk benne, a tanultak nemcsak a másnapi vizsgáig tartottak ki, hanem a hosszú távú emlékezetben is rögzültek. Folyamatos külső megerősítésre is szükség van: a viselkedésminták változásainak ideális értékeléséhez nem elég a tanulót magát kérdezni, a munkatársi környezetét is meg kell kérdezni. Ha külső véleményeket is bevonunk, azzal egyfelől átfogóbb képet kapunk a tanuló viselkedéséről, másfelől finoman ösztönözzük őt, hogy a saját teljesítményét objektívebben értékelje. A legtöbb értékesítési munkatárs, ha megkérdezzük, mi a véleménye magáról, azt válaszolja, hogy a szakma legjobbjai között van. Ha az ügyfeleit is megkérdezzük, neki pedig elmondjuk, hogy így fogunk eljárni, szerényebb – és őszintébb – feleletet kapunk.

Végül a negyedik szint a tréningprogram tényleges eredményeit mutatja. Megnőttek az eladások? Jobb vezető lettél? Elegánsabb programokat írsz?

Az Amerikai Sebészkollégium (The American College of Surgeons), ahol Kirkpatrick modelljét használják, azt vizsgálja, mutatkozik-e „javulás a képzési program közvetlen eredményeképpen a páciensek/ügyfelek elégedettségében”.[157] Képzeljünk el egy szemorvost, aki lézeres szemsebészetre specializálódott (lézeres szaruhártyaműtéttel javítja a látást). Azt követően, hogy a szemorvos új módszert tanult, az eredményességét mérni lehet a gyógyulás gyorsaságával, a komplikációk előfordulási arányával, a látásjavulás mértékével.

Ennél kevésbé strukturált foglalkozások, illetve általánosabb képességek elsajátításának hatását sokkal nehezebb mérni. Fantasztikusan jól működő statisztikai modelleket lehetséges persze alkotni a képzések és az eredmények közötti kapcsolat felrajzolására, és a Google-nál sokszor pontosan így is teszünk. Gyakran muszáj is, mert másképp a mérnökeink nem hinnének nekünk.

A legtöbb szervezetnél azonban mindez megtakarítható. Hagyjuk az emelt szintű matematikát: egyszerűen hasonlítsuk össze, hogyan teljesít két azonos csoport azután, hogy csak az egyik vett részt egy bizonyos képzésben.

Kezdd azzal, hogy eldöntöd, mit akarsz elérni a szóban forgó képzéssel. Mondjuk, javítani szeretnél az eladási statisztikán. Oszd a csapatodat vagy a szervezetedet két lehetőleg hasonló csoportra. Ezt laboratóriumi körülmények híján nehéz megoldani, de a nyilvánvaló eltéréseket azért megszüntetheted: legyenek hasonlók a területi adottságok, az értékesítendő termékek, a nemek aránya, a munkahelyi tapasztalatok. Egyik csoport lesz a kontrollcsoport – náluk nem várható semmiféle változás. Nem kapnak képzést, tréninget, nem irányul rájuk figyelem. A másik csoporttal végzed a kísérletet: ez vesz részt a képzésben.

Azután várasz.

Ha a két csoport valóban összevethető, az egyetlen különbség köztük pedig a tréning, akkor az eladásokban bekövetkező bármely különbség a tréningnek tulajdonítható.[71]

Ez a kísérleti módszer abban az értelemben ösztönellenes és frusztráló, hogy amikor az embernek valamilyen problémája akad, azt azonnal és mindenkire kiterjedően meg akarja oldani. Ahogy a 8. fejezetben volt már róla szó, azoknak a menedzsereknek, akik részt vettek a „Menedzser mint tanácsadó” kurzusunkon, 13%-kal javult a tanácsadói pontszáma. Egy teljes évet vártunk, hogy lássuk, mutatkozik-e a kurzusnak valamilyen hatása, ezalatt pedig a sok ezer googler nem részesülhetett egy hasznosnak bizonyuló program áldásaiból.

Amikor egy másik cégnél dolgoztam, évente kötelező volt részt venni egy értékesítési tréningen,

amely – úgymond – garantáltan javítja a teljesítményt. Csak hát attól, hogy mindenkit kötelezően olyan tanfolyamra küldesz, amelyről azt gondolod, hogy hasznos, még nem biztos, hogy tényleg az. Egy gondosan megtervezett kísérlet, ha van elég türelmed ahhoz, hogy kivárd és felmérd az eredményeket, a valóságot tükrözi majd. A tréningprogramod vagy működik, vagy nem. De ezt biztosan csak akkor tudhatod meg, ha egy csoporton kipróbálod, és összeveted azt egy másik csoporttal.

A házi feladatod

Az ember születésétől fogva arra ítéltetett, hogy tanuljon.

Csak éppen ritkán gondolkodunk el rajta, hogyan lehet a leghatékonyabban tanulni.

A szervezetednél vagy a csapatodnál a tanulás sebessége felgyorsítható, ha az elsajátítandó anyagot kisebb alkotóelemekre bontod, és ragaszkodsz az azonnali, konkrét visszajelzéshez. Túlságosan is sok szervezetnél próbálnak túl általános tudást túl gyorsan elsajátíttatni. Hogy működik-e, amit csinálsz, (idővel!) az eredmény méréséből tudod pontosan kideríteni, nem pedig abból, hogy tetszett-e a résztvevőknek a dolog.

De nem csupán tanulni akarunk. Az ember a tanításban is örömét leli. Nem kell messzebbre menned a tulajdon családodnál. Minden szülő tanít, minden gyerek tanul. Ha pedig szülő vagy, azt is tudhatod, hogy gyakran a gyerek tanít, és a szülő tanul.

Frank Oppenheimer, a híres fizikus, J. Robert Oppenheimer öccse mondta állítólag, hogy a legjobb módja a tanulásnak a tanítás.[158] Igaza volt: ahhoz, hogy jól megtaníts valamit, igazán a magadévá kell tenned. Az kell hozzá, hogy nagyon érts a témához, és képes legyél elegánsan átadni a tudást.

Van azonban egy mélyebb oka annak, hogy az alkalmazottaid tanítsanak is: a lehetőség célt ad nekik ugyanis. Még ha a munkájuk nem is elégíti ki őket, a tudás átadása másra is, rájuk is ösztönzően hat.

Egy tanulni is tudó intézmény kialakítása annak felismerésével kezdődik, hogy valamennyien szeretnénk fejlődni, és a fejlődéshez másokat is hozzásegíteni. Sok szervezetnél mégis az alkalmazottak csak tanulnak, a tanítást pedig profik végzik.

Miért ne végezhetnénk egyszerre mi magunk mindkettőt?

HOGY AZ INTÉZMÉNY TANULNI IS KÉPES LEGYEN

□ Tudatosan oszd az elsajátítandókat apróbb, emészthetőbb részekre, világos legyen a visszajelzés, az egységeket pedig ismételd újra és újra, ha kell!

□ Tanítsanak a legjobb embereid!

□ Csak olyan tanfolyamokra áldozz, amelyek nyomán a szokások bizonyíthatóan meg is változnak!

10. FEJEZET
Bérezésben az igazságtalan az igazságos

Miért helyes, ha két embernek ugyanazon munkakörben eltérő fizetés jár?

Soha nem volt szerencsém Wayne Rosinggal együtt dolgozni, aki annak idején az első technológiai elnökhelyettesünk volt – még belépésem előtt nyugdíjba vonult. A történetek azonban tovább keringenek róla a Google berkeiben. A kedvencem szerint egyszer a tőzsdei bevezetésünk előtti hetekben beszédet tartott a mérnökeinek arról, hogy maradjunk hűek az értékeinkhez, hogy továbbra is a felhasználó legyen a figyelem középpontjában, és ne felejtsük el, hogy a tőzsdei bevezetés is csak egy olyan nap, mint a többi. Másnap is munkába jövünk, és továbbra is azon leszünk, hogy klassz dolgokat találjunk ki a felhasználóknak. Persze gazdagabbak leszünk – lesz, aki hihetetlenül gazdag. De ettől egyáltalán nem kell, hogy megváltozzunk. És állítólag nyomatékosan még hozzátette: „Ha aztán egy BMW-t találok a parkolóban, jobb, ha eleve kettőt vesznek, mert én annak a BMW-nek a szélvédőjét egy baseballütővel verem szét.”

Ha a tőzsdei bevezetés nyomán sok milliomos is lett a googlerek között, elmondható, hogy évekig viszonylag mentesek voltunk a túl látványos pénzszórástól. Ez a tartózkodás nem is annyira Google-specifikus, mint inkább a Szilícium-völgy hagyományos szellemiségével függ össze. David Streitfeld, a *The New York Times* újságírója szerint ez a szellem a Szilícium-völgy 1957-es alapítására[159] vezethető vissza, amikor is Robert Noyce, Gordon Moore és Eugene Kleiner öt társával együtt létrehozta a Fairchild Semiconductor céget, ahol a szilíciumból készült tranzisztorok tömeggyártása lehetővé vált.[160] Streitfeld szavaival élve a Fairchild Semiconductor „olyan új cég, amelyet a nyíltság és kockázatvállalás jellemez, olyan szellem, amely véget vet a keleti parti cégeknél uralkodó merev hierarchiának, nemkülönben a látványos költekezésnek”. „A pénz nem is tűnik valódinak – számolt be egyszer róla Noyce az apjának –, csak arra jó, hogy követni és jegyezni lehessen az eredményeinket.”[161] A Szilícium-völgy ethosza már régen így szól: Dolgozz keményen, és ne hivalkodj!

Ez persze némileg megváltozott az utóbbi években – még a Google-nál is. A Szilícium-völgyet bőségesen elárasztották pénzzel, százezer dolláros Tesla Roadster sportkocsikkal és 1 millió dolláros házakkal az olyan cégek sok milliárd dollár értékű nyilvános részvénykibocsátásai, mint a Facebook, a LinkedIn vagy a Twitter, valamint a másodlagos piacok megjelenése, ahol az alkalmazottaknak már a tőzsdei bevezetés előtt lehetőségük van sokmilliárdos áron értékesíteni a részvényeiket. Nick Bilton újságíró a következőképpen jellemezte a jelenlegi ethoszt:

> Míg New Yorkban elegánsan öltözött üzletembereket látsz, addig San Franciscóban büszkék rá, hogy farmerban és kapucnis melegítőfelsőben járnak az ötcsillagos éttermekbe

(még ha a celeb-magazinok az ellenkezőjét terjesztik is).

New Yorkban hivalkodó életmódot folytatnak, szórják a pénzt.

És San Franciscóban? Tény, hogy Lawrence J. Ellison, az Oracle vezérigazgatója[72], mellesleg az America's Cup vitorlásverseny bajnoka szívesen mutogatja a vagyonát. A legtöbb vagyonos ember azonban inkább rejtegetni próbálja azt, mert úgy gondolják, nem illik a Szilícium-völgy világjobbító imázsához. (Ismerek olyan sikeres alapítót, aki egy rozzant 1985-ös Hondán jár a titokban tartott magánrepülőgépéhez.)[162]

Wayne szavainak mélyebb értelme is volt annál, mint hogy kerüljük az anyagi sikerrel járó kivagyiságot. A tartózkodás a látványos hivalkodástól mindig is a Google szellemiségéhez tartozott, kezdve a fűrészbakból gyártott íróasztaloktól és faajtóktól a kiselejtezett és felújított felvonókabinokig és az egysínű vasúti kocsikig, amelyeket a zürichi és sydney-i irodánkban konferenciateremnek használtunk.[163]

Használaton kívüli vasúti kocsi a sydney-i irodánkban. © Google, Inc.

Nyugdíjazott sífelvonókabin a zürichi Google-irodában © Google, Inc.

A Google termékek esetében ennek az ethosznak a legvilágosabb megnyilvánulása a tiszta, világos oldalkép volt, ami akkoriban forradalmian újnak számított. A legtöbben úgy képzelték, hogy a felhasználók egyetlen portált akarnak (emlékszünk még a webportálokra?) a teljes internethez, amely egy tucat másik portált tartalmaz, mintegy abba beágyazottan. Larry és Sergey egész másképp gondolkozott. Mi lenne, ha csak begépelnéd, amit akarsz, és az hipp-hopp megjelenne? Így festett a Google honlapja 2000. február 29-én két vezető konkurens honlapjával összehasonlítva:[164]

LYCOS

Free Internet Access - Find it - Talk about it - Shop for it

Hot Summer Fashions!

Model Search Enter Now

voicemail

Search for

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

- Back-to-School
- Summer Essentials
- Computer Sale

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...

Recreation
Food, Outdoors, Humor...

Autos
Buying, Manufacturers, Parts...

Reference
Education, Maps, Databases...

Business & Careers
Jobs, Investing, Real Estate...

Regional
US, Europe, Asia...

Computers & Internet
Software, Internet, Hardware...

Science & Technology
Biology, Astronomy, Earth...

Games
Card, Computer, Arcade...

Society & Culture
Relationships, People, Women...

Health

Sports

A Lycos.com honlapja kb. 2000-ből.

excite.

ad obscured

Search the Web:

Explore Excite

Daily Fortune

Stop searching forever - happiness is just next to you.

ad obscured

ad obscured

Az Excite.com honlapja kb. 2000-ből.

A Google.com honlapja kb. 2000-ből. © Google, Inc.

Ez a visszafogott oldalkép annyira szokatlan volt, hogy kezdetben megesett, a felhasználók csak bámulták az oldalt, és nem írtak a keresőbe semmit. Nem is értettük, miért, amíg el nem mentünk egy közeli egyetemi kampuszra, hogy tanulmányozzuk, hogyan próbálják használni a diákok a Google-t. Marissa Meyer szerint – aki googler volt akkoriban, most pedig a Yahoo vezérigazgatója – a felhasználók úgy hozzászoktak a zsúfolt weboldalképhez, amelyen minden „forgott, villogott, és arról győzködött, hogy kattints, ha nyerni akarsz", hogy nem hitték el, ennyi az egész.[165] Nem kezdtek el keresni, mert azt várták, hogy az oldal betöltődjön. Jen Fitzpatrick műszaki területért felelős alelnök ehhez még hozzátette: „Végül azt csináltuk, hogy az oldal aljára odatettünk egy copyright-információt – nem mintha szükség lett volna rá, de ezzel közöltük, hogy ennyi, ez itt a vége." A copyright címke megoldotta a gondot.

Sergey egyszer azzal tréfálkozott, hogy a Google honlapja azért olyan üres, mert ő nem ért eléggé a HTML-hez, a weboldalakat kezelő programnyelvhez. Jen szerint a valódi ok azonban abban állt, hogy „A tervezésben kifejezett szándékunk volt, és határozottan büszkék is voltunk erre, hogy nem vonjuk el egy tucat dologgal a felhasználó figyelmét. A keresést végzőt a lehető leggyorsabban akartuk eljuttatni a keresett oldalhoz. Kényelmesebb a felhasználónak, ha kevesebb dolog tereli el a figyelmét, és gyorsabban töltődik az oldal, mert így gyorsabban eléri a célját."[166]

Wayne figyelmeztetése, hogy a tőzsdei bevezetést követően megváltozhat a Google szellemisége, mindenesetre hatott, mivel a Google-nál mindig is komoly kérdésnek számított, hogy a bérezés igazságos módon és értékeinkkel összhangban történjen. Egészen pontosan: a menedzsment mint csapat alighanem többet gondolkodott a juttatások kérdésén, mint más személyügyi kérdéseken – leszámítva a toborzást. Emlékezzünk rá, hogy a toborzás mindig is az első volt: ha sikerül olyanokat felvenned, akik jobbak nálad, a személyi ügyekben garantáltan nem lesz gondod.

Az első egy-két évben szűkében voltunk a pénznek, de amikor rájöttünk, hogy az internetes hirdetések aukcióra vihetők (képzeljük csak el!), szépen növekedni kezdtek a bevételeink. Fennállásunk legnagyobb részében azonban továbbra is vonakodtunk attól, hogy magas fizetéseket

adjunk. A Google tőzsdei bevezetése előtt a vezetők átlagfizetése 140 ezer dollár volt. 140 ezer dollár sok pénz ugyan, de ennyit csak a legfelső vezetők kaptak. Abban a körzetben viszont – Santa Clara és San Mateo megyében –, ahol az alkalmazottaink laknak, a megélhetési költségek a legmagasabbak az országban. A vállalatnál az átlagbérek így is alatta maradtak az egy háztartásra jutó bevételek 87 ezer dolláros mediánértékének a régióban.[167]

Szinte minden új munkatárs kevesebbet vitt haza a korábbi kereseténél. Mint a 3. fejezetben láttuk, ezt kifejezetten mint szűrőt alkalmaztuk, mert úgy okoskodtunk, hogy csakis kockázatkereső, vállalkozó szellemek hajlandók lemondani évi 20 vagy 50, vagy esetleg 100 ezer dollárról. Az új munkatársakat még egy próbának vetettük alá: mindenki lemondhatott 5000 dollárnyi fizetésről plusz 5000 dolláros részvényopcióért cserébe. (Azoknak, akik belementek a cserébe, ma 5 millió dollárral több van a zsebében.[73])

Ahogy nőtt a Google, rá kellett jönnünk, hogy változtatnunk kell a juttatások módján: az alacsony fizetések és a részvényopciók nem fogják a legjobb koponyákat örökké hozzánk vonzani. Alan Deutschmann újságíró erről kérdezte Sergeyt 2005-ben:

> Amikor csak néhány száz munkatárs van egy cégnél, [Brin szerint] a részvényopció erősen motivál, mert mindenkinek jut annyi, hogy tényleg esélye legyen egy rakás pénzt keresni. De „több ezer főnél ugyanez már nem motiváló tényező”, mert az opciókból gyéren jut egy-egy embernek. „És az emberek azonnal szeretnének hozzájutni ahhoz, ami megilleti őket.” Noha ma már a Google-nak 3000-nél is több munkatársa van világszerte, „Úgy érzem – mondja Brin –, hogy a kompenzációnak ma is inkább olyannak kellene lennie, mint egy startup cégnél [alacsony fizetés és több részvényopció]. Nem teljesen olyannak, mert jelentősen kisebb a kockázat – de majdnem olyannak. Mi épp az ellenkezőjét kínáljuk – lehet, hogy nem pontosan az ellenkezőjét, lehet, hogy kicsivel kevesebbet –, és nagyobb esélyt arra, hogy sikeres légy.”

Azt szerettük volna, hogy az alkalmazottak kielégítetlenek és elég ambiciózusak maradjanak ahhoz, hogy azon legyenek, valami nagyot alkossanak. Tanulmányoztuk több olyan műszaki területen működő cég tapasztalatait, amelyek egymás után termelték ki a milliomosokat. Deutschmann megjegyzi, hogy „a 90-es években a Microsoftnál a mérnökök és az értékesítők FUIFV feliratú jelvényeket hordtak a munkahelyükön. Hogy az első két betű mit jelent, kitalálható. A második három annyit tesz: Megszolgáltam az opcióimat.”[74]

Hát ezt nagyon nem szerettük volna a Google-nál!

A következő évtizedet nagyjából azzal töltöttük, hogy – a környezetvédelmi szempontok érvényesítése, valamint a belső ösztönzőkre való odafigyelés mellett (a Google küldetése, átláthatóság, a munkatárs beleszólása a cég működtetésébe, lehetőség a kísérletezésre, tanulás a kudarcból, kényelmes együttműködést lehetővé tevő fizikai terek kialakítása és megőrzése) – egyre inkább a külső ösztönzőkre koncentráltunk. Négy elv kristályosodott ki:

1. A bérezés legyen igazságtalan.
2. Az eredményt ünnepeld, ne a kompenzációt.
3. Lehessen örülni mindenki sikerének.
4. A lelkiismeretes munkát akkor is jutalmazzuk, ha kudarc a vége.

Figyelem: ebben a fejezetben nagy számokkal fogok dobálózni. Igyekezni fogok kerülni a bonyolult matematikát, és megpróbálok nem elveszni a figyelmet a lényegről elterelő részletekben. Mégis be kell számolnom róla részletesen, hogy a Google milyen lehetőségeket biztosít a googlereknek. Alapítóink mindig is igen nagylelkűek voltak. Hittek benne, hogy az értéket, amit a cég létrehozott, meg kell osztani az alkalmazottakkal. Ennek nyomán a Google-nál hatalmas összegeket lehet fizetésként, illetve jutalomként kapni.

A legtöbb Google méretű technológiai cég nem juttat jelentős mennyiségű részvényt az összes alkalmazottjának. Ezeket a felső vezetők kapják, a beosztottak tömegeinek alig jut valami. Ismertem egy céget (nem a mi területünkön), ahol a gyakorlat szerint a legfelső vezetés (a felső 0,3%) több százezer dollár vagy millió értékű, a vezetőség (a következő 1%) 10 ezer dolláros részvényjutalmat kapott, az alkalmazottak 98,7%-a pedig semmit. Ahelyett, hogy a legjobb embereiket jutalmazták volna, a rangidősöket tömték tele pénzzel. Emlékszem, egy menedzser négyszemközt arról számolt be nekem, hogy addig nem vonul vissza, amíg a nyugdíja el nem éri az évi 500 ezer dollárt (mentségére szóljon, hogy kiválóan értette a dolgát).

A Google-nál mindenki – a cég minden szintjén és valamennyi országban – jogosult részvényjutalomra. A munkakör és a helyi piac függvényében vannak ugyan különbségek a jogosultság mértékében, de hogy valaki ténylegesen mennyi részvényt kap, a teljesítményétől függ. Nem kellene mindenkit bevonnunk a juttatásba – de éppenséggel üzletileg így hasznos, és így is tartjuk helyesnek.

Világos persze, hogy a Google kivételes helyzetben van. Emlékszem, amikor 3 dollár 35 centes órabérért dolgoztam, s hogy milyen felszabadító érzés volt, amikor később találtam egy állást, ahol 4 és negyed dollárt fizettek óránként. Amikor pedig évi 34 ezer dolláros állásba kerültem, úgy éreztem, soha nem lesznek anyagi gondjaim. Az első fizetésemből elmentem vacsorázni, és először éreztem magam annyira gazdagnak, hogy előételt és egy finom italt is rendeljek – micsoda luxus!

A szerényebb területeken ugyanakkor a cégek ráébredtek, hogy az embereiket akkor is megéri jobban megfizetni, ha nem muszáj. A Costco és a Wal-Mart hálózat Sam's Clubja kiskereskedelmi cégek. Wayne Cascio, a denveri University of Colorado munkatársa 2006-ban összehasonlította őket.[168]

	Sam's Club	**Costco**
Üzletek	551	338
Alkalmazottak	110 200	67 600

Átlagbér	10–12 $/óra*	17 $/óra

* A Wal-Mart nem hozza nyilvánosságra a Sam's Club béreit, de Cascio szerint ez a valószínű tartomány.

Amellett, hogy magasabb béreket kínált, a Costco 92%-kal hozzájárult azoknak a dolgozóknak (az alkalmazottak 82%-a) a betegbiztosításához, akik ekkortájt biztosítva voltak. Az alkalmazottak 91%-a részt vett a Costco vállalati nyugdíjrendszerében – ehhez a cég hozzájárulása átlagban 1330 dollár volt fejenként. E sokkal magasabb költségek ellenére – és a tehetősebb vevőkörnek, valamint a több drága árunak köszönhetően – a Costco egy órabéres alkalmazottra vetített forgalma 21 805 dollár volt, szemben a Sam's Club 11 615 dolláros értékével, vagyis az 55%-kal magasabb bérekhez 88%-kal magasabb profit járult. Cascio magyarázata szerint „Nagylelkű béreiért és juttatásaiért cserébe a Costco mondhatja magáénak a kiskereskedelmi szféra egyik leghűségesebb és legtermelékenyebb alkalmazotti állományát… a területen itt a legkisebb az alkalmazotti lopások száma… az, hogy a Costcónál alkalmazott munkaerő ilyen stabil és termelékeny, bőségesen kárpótol a nagyobb bérköltségekért".

Az alábbiakban megosztom a legkényesebb részleteket arról, hogy a Google miként próbált megbirkózni e kérdéssel – nem azért, hogy hencegjek a sikerünkkel, hanem hogy beszámoljak egy sor hibáról, amit a munkatársak jutalmazásával kapcsolatban elkövettünk. Az út során tanulmányoztuk a bérezést, az igazságosságot, az elégedettséget. Tanultunk valamicskét arról, hogy miként lehet megünnepelni a sikert anélkül, hogy irigységet keltenénk. Felhasználtuk sokak észrevételeit, és bebizonyítottuk, hogy amiről az emberek úgy vélik, hogy örömöt okoz, nem biztos, hogy tényleg örömöt okoz. Reménykedem benne, hogy mindezek eredményeképpen levonhatók olyan tanulságok, amelyek minden környezetben hasznosíthatók – épp úgy, mint a Costcónál –, és hogy tapasztalataink nyomában több szabadság, ünneplés és elégedettség jár.

A fizetés legyen igazságtalan: a legjobb munkatársaid jobbak, mint vélnéd, és többet érnek, mint amennyit fizetsz nekik

A legtöbb cég – alaposan félreértve az igazságosság fogalmát – olyan kompenzációs rendszert alkalmaz, amely a legjobb teljesítményt nyújtókat, valamint azokat ösztönzi, akik a legvalószínűbb, hogy otthagyják a céget. Az első és legfontosabb elv: fordíts hátat az efféle bevett gyakorlatnak – ez persze eleinte kellemetlen lesz.

A kompenzáció terén tapasztalt úgynevezett „általános gyakorlat" szerint munkaerő-piaci adatokat gyűjtenek valamennyi munkakörre vonatkozóan, majd ennek függvényében kialakítják azokat a határértékeket, amelyeken belül az egyes alkalmazottak fizetése eltérhet a munkaerő-piaci értékektől és a többi alkalmazott fizetésétől. A tipikus az, hogy a piactól plusz-mínusz 20-30%-os eltérést

engednek meg; az abszolút legjobbak fizetése talán 30%-kal haladhatja meg a munkaerő-piaci szintet. Az átlagosan teljesítők, mondjuk, évi 2-3%-os béremelést kapnak, a kivételesen jól teljesítők 5-10%-ot – cégtől függően. Ez aztán azzal a perverz eredménnyel jár, hogy ha valaki kivételesen jól teljesít, sorra kapja a viszonylag nagyobb béremeléseket, amelynek az üteme azután lassul, majd végül teljesen megáll, ahogy az illető a megengedett fizetési „plafont” elérte.

Képzeljük tehát el, hogy valaki az értékesítésben könyvelőként, vagy mondjuk ügyes szoftvermérnökként kitűnő munkát végez, és igen komoly mértékben hozzájárul a vállalat sikeréhez. Az első évben, mondjuk, 10%-os fizetésemelést kap, a másodikban csak 7%-osat, utána talán csak 5%-osat, aztán egy idő után vagy csak éppen annyit, amennyit egy átlagosan teljesítő, vagy „bekarikázzák pirossal” a nevét (ahogy ezt a HR-esek emlegetik), s akkor már egyáltalán nem kap emelést. A legtöbb helyen hasonlóak a korlátok a prémiumok és a részvényjutalmak terén. Egy-egy jókor jött előléptetés valamivel kitolhatja az időt, de az illető hamarosan így is eléri a következő fokozat felső határát.

Valami nagyon nincs rendben ezzel a rendszerrel. Pedig a legtöbb cég így jár el a kompenzációval: egyrészt hogy kézben tartsa a költségeket, másrészt mert úgy gondolják, egy munkakörben a teljesítmény nem mozoghat olyan széles határok között. Tévednek. Robert Frank és Philip Cook 1995-ös *The Winner-Take-All Society* (A társadalom, ahol a győztes mindent visz) című könyvükben megjósolják, hogy ahogy a legjobb munkaerő egyre könnyebben megtalálhatóbbá és egyre mobilisabbá válik, a munkaadói számára termelt érték egyre nagyobb részére tarthat igényt, így az egyenlőtlen kompenzáció is egyre több állásra lesz jellemző majd. Emlékezzünk csak, pontosan erre jött rá a Yankees csapata: a legjobb teljesítményt nyújtóknak nem csupán a legmagasabb kompenzáció jár, de folyamatosan kivételes eredményeket hoznak is.

A baj az, hogy nagyon valószínű, egy munkatárs hozzájárulása sokkalta gyorsabban növekszik, mint a kompenzációja. Tegyük fel, hogy valamelyik gazdasági szakemberének egy csúcsszintű tanácsadó cég évi 100 ezer dollárt fizet, ügyfeleinek pedig napi 200 dollárt számol fel; ez évi 500 ezer dollárra rúg, ami az illető fizetésének úgy ötszöröse. A második évben ugyanez a munkatárs, mondjuk, 120 és 150 ezer dollár között keres, és napi 4000 dollárt számolnak fel a szolgáltatásaiért – ez évi 1 millió dollár, ami most a fizetésének a nyolcszorosa. Ha egymilliós értéket termel a munkaadójának, illetve az ügyfelének az adott tanácsadó, ha nem, az őt illető hányad évről évre csökken. A példa talán szélsőséges, ám a séma a legtöbb professzionális tanácsokat nyújtó cégnél nagyjából ugyanez. Edward Lazear, a Stanford University munkatársa egyenesen azt állítja, tipikus, hogy a pályájuk elején az embereket a mérhető hozzájárulásukhoz képest alulfizetik, a karrierjük későbbi szakaszában pedig túlfizetik.[169] A belső bérezési rendszerek nem változnak elég dinamikusan, nem elég rugalmasak ahhoz, hogy a legjobb emberek azzal arányos fizetést kapjanak, amennyi értéket termelnek.

A kivételes teljesítményt nyújtó munkatársak előtt mindig is egyetlen ésszerű megoldás állt: kilépni.

Egy Fortune-100-as nagy iparvállalatnál a legfelső szintű menedzserek általában 5–10 évente egyszer cserélődnek. Ha tehát az ember kivételes tehetségű, és úgy 30–40 éves, nagyjából tízévente nyílik rá esélye, hogy a cégénél ezeket a pozíciókat megcélozza. Közben a fizetése időnként megugrik,

kap egy-két nagyobb emelést, míg csak bele nem ütközik a szokásos HR-elvekbe, amelyek most már a legközelebbi előléptetéséig korlátot szabnak a fizetésemelésének. Azok, akik a leggyorsabban tanulnak és fejlődnek, és azok, akik a legmagasabb szinten teljesítenek, egyetlen módon érhetik el, hogy a fizetésük arányban legyen az általuk létrehozott értékkel: ha otthagyják a monopolisztikus belső munkaerőpiacot, és kilépnek a szabad piacra. Ez azt jelenti, hogy új munkahely után néznek, az értékükkel arányban álló bért alkudnak ki maguknak, majd távoznak. Pontosan ez tapasztalható a munkaerőpiacon.

Ugyan miért jó bármelyik cégnek egy olyan rendszer, amely a legjobb, legnagyobb potenciállal kecsegtető embereit kilépésre ösztönzi? Azért, mert téves fogalmuk van az igazságosságról, és mert nem mernek őszinték lenni az embereikkel. Az igazságos bérezés nem azt jelenti, hogy az ugyanazon munkakörben dolgozók fizetése között legfeljebb plusz-mínusz 20 százaléknyi eltérés lehet.

Az igazságosság annyit jelent, hogy a fizetés a mérhető hozzájárulással arányos.[75] Ennek eredményeképpen pedig a különböző munkatársak fizetésében hatalmas eltérések lehetnek. Emlékezzünk csak Alan Eustace gondolatára a 3. fejezetből: egy kiemelkedően jó mérnök 300 átlagossal ér fel. Bill Gates még élesebben fogalmazott, amikor állítólag azt mondta: „Egy jó esztergályos egy átlagos esztergályos bérének a többszörösét érdemli, egy zseniális programozó viszont egy átlagos szoftveres fizetésének a 10 000-szeresét.” A szoftvermérnököknél az értékek alighanem szélesebb sávban mozognak, mint a többi munkakörben, de ha egy kiváló könyvelő nem is ér fel 100 átlagossal, hárommal vagy néggyel bizonyosan felér.

Nem kell mindezt senkinek becsületszóra elhinnie. Frank Schmidt, az Egyesült Államok Személyzeti és Munkaügyek Irodájának (US Office of Personnel Management) munkatársa, 1979-ben úttörő jelentőségű dolgozatot írt *A helyes válogatás hatása a munkaerő termelékenységére* címmel.[170] Schmidt úgy véli – ahogyan erről a 3. és 4. fejezetben szó is esett –, hogy a legtöbb toborzási-felvételi folyamatnak nem sikerül az igazán rátermett embereket kiválogatnia. Azt állítja: ha be tudná bizonyítani, hogy a sikeresebb munkaerő-felvétel kézzelfogható anyagi eredményekhez vezet, a szervezetek nagyobb energiát fektetnének a felvételi módszerekbe.

Schmidt szövetségi kormányszervekben dolgozó középszintű számítógépes programozókat tanulmányozott. Azt akarta tudni, mennyivel több értéket hoznak létre a kiváló programozók az átlagosakhoz képest: ezeket a teljesítmény 85-ös, illetve 50-es százalékosztályában határozta meg. A kiváló programozók 1979-es dollárárfolyamon körülbelül évi 11 ezer dollárral generáltak több értéket az átlagos programozóknál.

Schmidt ezután megpróbálta megbecsülni, hogy mennyivel több értéket hoznának létre, ha a kormány már a válogatás során jobban végezné a dolgát. Úgy számolta, évi 3 millió dollárról lehet szó. Ha a nemzet jobban végezte volna a programozók szűrését és válogatását, Schmidt becslése szerint 47 millió dollárral több érték jöhetett volna létre.

Egy dologban azonban tévedett. A legjobban teljesítők több értéket generálnak annál, mint gondolta. Alan Eustace és Bill Gates közelebb jártak az igazsághoz, mint Schmidt.

Schmidt abból indult ki, hogy a teljesítmény normál eloszlást követ. Pedig nem.

Ernest O’Boyle és Herman Aguinis professzorok, akikkel a 8. fejezetben találkoztunk, a

Personnel Psychology folyóiratban kifejtik, hogy a teljesítmény hatványtörvény szerinti eloszlást[171] követ – emlékezzünk, a 8. fejezet elején volt ilyesmiről szó. A normál, avagy Gauss-féle és a hatványtörvény szerinti eloszlás legnagyobb különbsége, hogy bizonyos jelenségeknél a normál eloszlás jelentősen alulbecsüli az extrém események valószínűségét. A 2008-as gazdasági válság előtt a bankok által használt legtöbb pénzügyi modell például a tőzsdei haszon normál eloszlását feltételezte. O'Boyle és Aguinis a következőt írják: „Ha a tőzsde teljesítményét normál görbe alapján akarnák előre jelezni, a pénzpiacok egyszeri 10%-os esésének 500 évenként kellene előfordulnia… A valóság ezzel szemben az, hogy nagyjából ötévente bekövetkezik." Nassim Nicholas Taleb *A fekete hattyú – avagy a legváratlanabb hatás* című könyvében pontosan ezt állítja: a szélsőséges események sokkal gyakoribbak, mint ahogyan azt a legtöbb banki modell megjósolta.[172] A fellendülések és visszaesések tehát sokkal gyakrabban történnek meg, mint azt a normál eloszlás előre jelzi, és körülbelül olyan gyakran következnek be, ahogyan azt a hatványtörvény szerinti vagy bármely ahhoz hasonló eloszlás jósolja.

Az egyéni teljesítmény is a hatványtörvény szerinti megoszlást követi. Sok területen találni olyanokat, akiknek a teljesítménye hallatlan mértékben felülmúlja a többiekét. Jack Welché a General Electric vezérigazgatójaként, Steve Jobsé az Apple és a Pixar vezérigazgatójaként. Walt Disney a 26 Oscar-díjával – a legtöbbel, amivel ember valaha is büszkélkedhetett. Georges Simenon belga író 570 könyvet és kisregényt írt (sokuknak a nyomozó, Jules Maigret a főszereplője), amelyek valahol 500 és 700 millió példány között keltek el.[173] Az egyesült királyságbeli Dame Barbara Cartland 700-nál is több romantikus történetet publikált, amelyek 500 millió és egymilliárd példány között jelentek meg.[174] (Nyilvánvaló, hogy én nem a megfelelő könyvön dolgozom…) Bruce Springsteent 2014 elejéig 49-szer jelölték Grammy-díjra, Beyoncét 46-szor, a U2-t és Dolly Partont egyaránt 45 alkalommal, ám mindegyiküket elhomályosítja a karmester Georg Solti (74-szer) és Quincy Jones (79 alkalommal).[175] Bill Russell, a Boston Celtics 11 NBA-bajnokságban nyert 13 szezonban,[176] Jack Nicklaus 18 komoly bajnokságot tud maga mögött,[177] Billie Jean King pedig 39 Grand Slam-győztesi cím tulajdonosa.[178]

O'Boyle és Aguinis öt kutatást végzett egy 633 263 fős kutatói, hivatásos szórakoztatói, politikusi és sportolói populáción. Az alábbi táblázat összeveti, hogy az egyes csoportokban hány főre számítanánk a 99,7 százalékosztálynál normál statisztikai eloszlást feltételezve, és ezzel szemben mi a valóság.

A normál eloszlás bizonyos kiemelkedő teljesítményeket nem tud megjósolni.

	A szám normál elosztást feltételezve	**A tényleges adat**
Tíznél több tanulmányt publikált kutatók	35	460
Tíznél több Grammy-jelölést kapott előadóművészek*	5	64
Az USA 13 hivatali időszaknál többet szolgált		

képviselői** 13 172

* Ugyanez a minta érvényes az Oscar-jelölésekre, a Man Booker-díj-jelölésekre, a Pulitzer-díj-jelölésekre, a *Rolling Stone* magazin Top 500-as listájára, valamint 36 egyéb díjra.
* Ugyanez a minta igaz az Egyesült Államok és Kanada helyi törvényhozó testületeire, Dánia, Észtország, Finnország, Írország, Hollandia, az Egyesült Királyság és Új-Zéland törvényhozására.

Amikor cégünknél a munkatársak jutalmazásáról van szó, ösztöneink ugyanazoknak a hibáknak az elkövetésére sarkallnak, mint amelyeket Schmidt is elkövetett, amikor a kormányszerveknél dolgozó programozókat vizsgálta. Az átlagértéket a mediánnal, a középértékkel tévesztjük össze: azt gondoljuk, hogy a középen elhelyezkedő teljesítmény az átlagos teljesítmény. A legtöbb ember igazság szerint az átlag alatt teljesít:

- A kutatók 66%-a az átlag alatt helyezkedik el publikált cikkeinek számát tekintve.
- Az Emmy-díjra jelölt színészek 84%-a az átlag alatt van az összjelölések számában.
- Az egyesült államokbeli képviselők 68%-a átlag alatti a leszolgált hivatali időszakok számát tekintve.
- Az NBA játékosainak 71%-a az átlag alatt van szerzett pontjai tekintetében.

Vegyük észre, hogy az átlag alatt lenni nem rossz dolog. Egyszerűen csak ilyen a matematika. Mint az adatokból kiderül, a kivételesen teljesítők olyan magasan a többiek szintje felett állnak, hogy jóval a középérték fölé húzzák az átlagot.

Normál teljesítményeloszlás azért van akár a te szervezetednél, akár a General Electricnél, mert a HR és a vezetőség erőlteti, hogy így tekintsünk a teljesítményre. A cégek elvárnak bizonyos teljesítményeloszlást, az értékelést végzők pedig megszokták, hogy megfeleljenek az elvárásaiknak. Emiatt azután a fizetések ugyanezt az eloszlást követik – ami teljesen elszakad attól az értéktől, amit a munkatársak ténylegesen létrehoznak.

A hatványtörvény szerinti eloszlással a Schmidt-féle 85-ik százalékosztályban elhelyezkedő programozó nem 11 ezer dollárral, hanem 23 ezer dollárral jobb az átlagnál. A 99,7-es százalékosztályban elhelyezkedő programozó 1979-ben az átlagnál 140 ezer dollárral több értéket generálna. Ha az inflációval is számolunk, elmondhatjuk, hogy a teljesítményeknek ez a felső 0,3%-a évi közel félmillió dollár értékkel többet hoz létre.[179] Alan Eustace becslése egyre valószerűbbnek tetszik.

O'Boyle és Aguinis részletekkel is szolgál: „A produktivitás 10%-a a felső 1%-ból származik, az output 26%-a a munkatársak felső 5%-ából." Azt találták tehát, hogy a munkatársak felső 1%-a az átlag tízszeresét generálja, felső 5%-uk pedig az átlag több mint négyszeresét.

Ez természetesen nem mindenhol érvényes. Amint O'Boyle és Aguinis rámutat: „A fizikai

munkára épülő, kevesebb technológiát használó és a minimum/maximum termelésre egyaránt szigorú sztenderdeket érvényesítő iparágaknál és szervezeteknél" normál teljesítményeloszlást látunk. Az ilyen környezetekben kevés lehetőség van a kiugró teljesítményre. Minden egyéb helyen azonban a hatványtörvény szerinti eloszlás érvényes.

Honnan lehet tudni, hogy valakinek ilyen, avagy amolyan a munkahelye? Alan egyszerű tesztet ajánlott. Feltette magának a kérdést: hány emberért adnám oda Jeff Deant vagy Sanjay Ghemawatot? Emlékezzünk rá: Jeff és Sanjay találta ki az egyik technológiát, amelynek a Google – és nagyjából valamennyi mai big data cég – a létét köszönheti.

Hány emberért cserélnéd el a legjobban teljesítő munkatársadat? Ha ez a szám nagyobb 5-nél, alighanem erősen alulfizeted a legjobb emberedet. Ha 10-nél is nagyobb, szinte biztosan alulfizeted.

A Google-nál előfordul, hogy ugyanabban a munkakörben dolgozó két ember munkájának a hatása között – ennek nyomán pedig a kompenzációik között – százszoros különbség van. Megesett, hogy az egyik munkatárs 10 ezer dolláros részvényjutalmat kapott, egy másik, ugyanazon a területen dolgozó munkatárs pedig 1 millió dollárnyit. Ez ugyan nem tipikus, mindenesetre a jutalmak közötti különbség majdnem minden szinten 300% és 500% között ingadozik, miközben még kiugróbb értékek is akadnak. Gyakran megtörténik, hogy a kezdő (junior) beosztottak jóval többet keresnek az átlagosan teljesítő, rangidős (senior) munkatársaknál – természetes, ha a kompenzációs rendszer elismeri, hogy a munkájuknak sokkal nagyobb a gazdasági hatása.

Ahhoz, hogy ez az extrém kompenzációs rendszer működőképes legyen, kétféle dologgal kell tisztában lenni. Az egyik: világosan meg kell hogy értsd, mekkora hatás várható el a szóban forgó munkakörtől. (Ehhez persze tudni kell, hogy mennyi írható a konkrét körülmények számlájára. Kedvezően alakult a piac? Mennyire csapatmunka eredményéről van szó? Mennyire a cég mint márka sikerének tulajdonítható a hatás? Rövid vagy hosszú távú sikerről beszélünk?) Amint fel tudod mérni a hatást, a rendelkezésedre álló büdzsé ismeretében meg tudod állapítani, milyen legyen a kompenzációs görbe. Ha a legjobban teljesítő munkatárs az átlagos teljesítményt nyújtó hatásának a tízszeresét generálja, még nem feltétlenül szükséges tízszeres kompenzációt kapnia, de abban biztos vagyok, hogy legalább az ötszörösét megérdemli.[180] Ha egy ilyen rendszert akarsz kialakítani, csak úgy fogja futni rá a pénzügyi keretedből, ha a rosszabbul – sőt esetleg az átlagosan – teljesítők kisebb kompenzációt kapnak. Ez eleinte nem lesz jó érzés: vigasztaljon viszont, hogy a legjobbjaidnak most jó okuk lesz rá, hogy veled maradjanak, mindenki másnak pedig arra, hogy magasabbra törjön.

A másik dolog: a menedzsereidnek tökéletesen tisztában kell lenniük a kompenzációs rendszerrel, hogy el tudják magyarázni azoknak is, akik kapják, és azoknak is, akik kérdezősködnek felőle, ahogy terjed a rendszer híre, hogy mindenki megértse, valamely juttatás miért annyi, amennyi, s hogy bármelyik alkalmazottnak mit kell tennie ahhoz, hogy hasonló juttatás üsse a markát.

A szélsőségesen magas juttatások rendszerének tehát igazságosnak kell lennie. Ha nem tudod meggyőzni az alkalmazottaidat róla, hogy min alapul a sokféle juttatás, azután pedig nem sikerül megmutatnod nekik, hogy miként javíthatnának a teljesítményükön, hogy kiemelkedő szintet érjenek el, csak az irigy, sértett emberek számát gyarapítod.

Lehetséges, hogy a legtöbb cégnél épp ezért nem változtatnak a rendszeren. Nem könnyű olyan fizetési kategóriákat kialakítani, ahol az egyik munkatárs kétszer vagy akár tízszer annyit keres a

másiknál. Csakhogy azt meg még kevésbé könnyű végignézni, hogy a legnagyobb potenciállal rendelkező, legkiválóbb embereid kisétálnak a kapun. Ez azért elgondolkodtatja az embert: melyik cégnél is igazságtalan a bérezés? Ott, ahol a legjobbak az átlagnál sokkal többet keresnek, vagy ott, ahol mindenkinek ugyanannyi jár?

Az eredményt ünnepeld, ne a kompenzációt

2004 novemberében, 16 évvel a Google alapítása után, de csupán 3 hónappal a cég tőzsdei bevezetését követően ítéltük oda első ízben az Alapítói Jutalmakat (Founders' Awards).[181] Ahogy Sergey a részvényeseknek szóló alapítói levelében írta 2004-ben:

> Komolyan hiszünk benne, hogy akik a legnagyobb mértékben járulnak hozzá az üzleti sikerhez, azokkal bőkezűen bánjunk. Nagyon sok olyan cég akad, ahol azokat, akik nagy dolgokat visznek véghez, nem jutalmazzák. Van olyan hely, ahol teljesen egyenletesen osztják szét a hasznot, az átlagból senki nem emelkedik ki. Máshol egyszerűen nem ismerik el a komoly teljesítményt. Mi mások szeretnénk lenni. Ezért alapítottuk meg az Alapítói Jutalmakat az elmúlt negyedévben.
>
> Az Alapítói Jutalmaknak az a célja, hogy a rendkívüli csapatteljesítményt rendkívüli juttatással honorálja. Az efféle siker mérésére nincsen ugyan egységes mérce, azt azonban követhető szabálynak tartjuk, hogy az a csapat ért el valamit, amelyik komoly értéket teremtett a Google számára. A jutalmat a Google-féle részvényegységek (Google Stock Units, GSU) formájában kell elképzelni, amelyek egy ideig nem idegeníthetők el. A csapattagok a munkában való részvételük és hozzájárulásuk alapján részesülnek a jutalmakból; a legnagyobb egyéni jutalom a több millió dollárt is elérheti.
>
> Akár egy apró startup cégnél, a Google alkalmazottai is sikereik függvényében értékelődnek fel. Az viszont már nem egy startupra vall, hogy garantált platformot és lehetőséget biztosítunk ahhoz, hogy tevékenységüket siker koronázza.

Tekintettel a mindössze három hónappal korábbi tőzsdei bevezetésre, több googler azon aggódott, hogy miközben lehetséges, hogy azok, akik alig pár hónapja csatlakoztak a céghez, ugyanolyan értéket hoznak létre, mint a korábban a céghez került munkatársak, a juttatások terén elmaradnak mögöttük. A vezetés is úgy érezte, ez igazságtalan volna. Az is ott motoszkált az agyunkban, hogy a tőzsdei bevezetés után talán csökkenni fog az emberek motivációja. Jutalmazni és inspirálni akartunk minden csapatot azzal, hogy megosztjuk velük a létrehozott érték egy részét. És ugyan mi volna izgalmasabb és jobb motiváló tényező, mint több millió dollár?

2004 novemberében két team érdemelt 12 millió dollárnyi részvényjutalmat: egyikük a

hirdetések célzottabbá tételében ért el eredményeket, a másik tető alá hozott egy létfontosságú partneri szerződést.[182] A következő évben 11 csapat 45 millió dollárt kapott.[183]

Akármilyen őrülten hangzik, a program elégedetlenséget szült.

A Google technológiai cég, ahol a felhasználók számára a legnagyobb értéket a műszaki területen dolgozó googlerek teremtik. A nem műszaki stábok legtöbbjének, amelyek mindannyian rendkívüli dolgokat csinálnak, egyszerűen nem áll rendelkezésére az az infrastruktúra, amellyel minden egyes nap másfél milliárd felhasználót elérnek. Miután egyre több terméket indítottunk útjára, az Alapítói Jutalmak zömét mérnökök és termékmenedzserek kapták. A munkatársak fele – a nem műszaki munkakörben dolgozók – máris demoralizálónak érezték az Alapítói Jutalmakat, hiszen ott nemigen nyílt számukra esély.

Kiderült, hogy sokan a műszakiak közül sem tartották elérhetőnek ezeket a jutalmakat, mivel nem minden terméknek van ugyanakkora hatása a világra, és nem minden termék terjed egyformán gyorsan, vagyis a termékek nem egyformán mérhetők. A hirdetési rendszerek fejlesztésének azonnali és jól mérhető hatása van. Értékesebb és nehezebb munka akkor ez, mint a Google térképek felbontásán dolgozni? Mi a helyzet az olyan kollaboratív online szövegszerkesztő alkalmazásokkal, mint amilyennel ez a könyv is készült? Nehéz megmondani. Egy idő után az Alapítói Jutalmakat sok műszaki munkatárs is elérhetetlennek találta, amelyre mindössze néhány fő termékkel foglalkozó team esélyes.

Azokon a termékterületeken belül, ahol gyakrabban kaptak Alapítói Jutalmakat, állandó vita folyt arról, hol lehet meghúzni a határvonalat az elismerésre érdemesek és azok között, akiknek nem jár a díj. Képzeljünk el egy többéves projektet, amelynek egy olyan termék elindítása a célja, mint a világ legbiztonságosabb és leggyorsabb böngészőjének szánt Chrome. Nyilvánvaló, hogy aki elejétől fogva a csapat tagja volt, jutalmat érdemel, de mi a helyzet azokkal, akik, mondjuk, csak egy évig vettek részt a munkában? Nem érdemel valamit az illető? Mi van, ha csak 6 hónapig dolgozott a csapatban? Mi a helyzet azzal, aki egy másik – a biztonságért felelős – team tagjaként járult hozzá jelentős mértékben az új böngésző biztonságához? Mi a helyzet az értékesítéssel, amely azokat a csodás Chrome-reklámokat készítette? (Ha szülő vagy, keress rá arra, hogy „Dear Sophie”. Ha megállod könnyek nélkül, erősebb vagy nálam.) A menedzsment minden jutalomnál mindent megpróbált, hogy azt az arra érdemesek kapják – de néhányan mindig kimaradtak. Az eredmény az lett, hogy valamennyi jutalmazást az adott területen tevékenykedő, de valamiért éppen nem díjazott munkatársak fogcsikorgatva fogadták.

Jó, de a nyertesek csak elégedettek voltak?

Nem annyira. A programot körülvevő izgatott hírverésnek köszönhetően az emberek azt hitték, hogy mindenkinek 1 millió dollár üti a markát. Lehettek ennyire magasak a jutalmak, de a legtöbb nem volt ennyi. A legalacsonyabb összeg 5000 dollárt volt. Nem elhanyagolandó summa, de elképzelhető, mekkora csalódás érte azt, aki 1 millióra számított, aztán annak a fél százalékát kapta.

De azok a kevesek, akik 1 milliót kaptak, azért el voltak ragadtatva, nem?

Igen, ők rettentő boldogok voltak, majd kiugrottak a bőrükből. Egyszer van ilyesmi az életben.

Igen ám, de ekkor a legjobb, legkreatívabb, legtehetségesebb műszaki munkatársak közül némelyek (nem valamennyi), akik részt vettek a Google történetének legnagyobb sikert aratott

termékeinek létrehozásában, ráébredtek, hogy ugyanazért a munkáért kétszer bizonyosan nem fogják megkapni az Alapítói Jutalmat – és máris kezdtek új termékterületekre átszivárogni.

Tudtunkon kívül sikerült egy olyan ösztönzőrendszert kialakítanunk, amelynek köszönhetően szinte mindenki kevésbé volt elégedett – a kevés boldog munkatárs pedig fel akart hagyni azzal a lényeges, innovatív munkával, amelynek a jutalmát köszönhette.

Csendben úgy döntöttünk, az évi egy alkalom helyett kétévenként, vagy még ritkábban ítéljük oda a jutalmakat. Mindig megvan rá az esély, hogy átadjuk a díjat, de erre egy ideje már nem került sor.

Ezek szerint az, hogy a program kudarcot vallott, ellentmond a korábbi tanácsomnak, hogy a kivételes embereket kivételesen is kell megfizetni? A helyzet az, hogy nem. Csak éppen jobban oda kell figyelni az igazságosságra.

Az Alapítói Jutalmaknál azt a hibát követtük el, hogy a pénzt ünnepeltük, noha nem ez volt a szándékunk. Azt hirdettük a googlereknek, hogy startup cégekhez illő jutalmazásra számíthatnak, hogy a jutalom akár 10 millió dollár is lehet. Ennyi erővel egy ilyenbe is beállíthattuk volna őket (lásd a következő oldalon).[184]

A kompenzációs rendszerek nem tökéletes információn alapulnak, és nem tökéletes emberek adminisztrálják azokat. Nyilvánvalóan akad bennük hiba és igazságtalanság. Nálunk az volt a gond, hogy túlságosan a pénzre koncentráltunk, ami azután természetes módon vetette fel a kérdést, vajon a folyamat igazságos-e – ez pedig hamarosan elégedetlenséget szült.

John Thibaut és Laurens Walker a University of North Carolina at Chapel Hill és a University of Virginia professzorai voltak, amikor *Procedural Justic e* című 1975-ös könyvükben bevezették a procedurális igazságosság fogalmát (megjegyezendő: a blikkfangos könyvcímek ügyét nemigen vitték előre).[185] A szakirodalom korábban úgy tartotta, ha az eredmény igazságos, az emberek elégedettek: ezt nevezték disztributív igazságosságnak, minthogy a javak, juttatások, elismerések és egyebek *elosztása* igazságos.

Ez azonban nem volt így. Olyan ez, mintha azt mondanánk, csak az az érdekes, mennyit ad el egy értékesítő munkatárs, az azonban nem, hogy *hogyan* teszi ezt. Egyszer együtt dolgoztam egy értékesítővel, aki terrorizálta a munkatársait, hazudott az ügyfeleknek, rendszeresen túlteljesítette az egyéni kvótáját. Hatalmas prémiumokat kapott – csakhogy annak, hogy miként végzi a munkáját, ugyanúgy számítania kellett volna, mint annak, hogy milyen eredményeket mutat fel.

Szerencsére a Google-nál a kompenzáció igazságosabb ennél az álomszerű forgatókönyvnél.

Thibaut és Walker tehát procedurális igazságosságról beszél. Disztributív szemszögből igazságos, ha a fent említett „mindenki réme” kereskedő nagy prémiumokat kap. Kollégái azonban füstölögtek, mivel procedurális szempontból mindent rosszul csinált. Ennél is rosszabb, hogy a cég hallgatólagosan ösztönözte az efféle viselkedést azzal, hogy jutalmazta az illetőt.

Kathryn Dekas, a PiLab pszichológiadoktora így jellemzi a kárt, amelyet a helyzet okozott: „Az igazságosságról elég határozott véleményünk van. Az emberek gondolkodását minden munkahelyre vonatkozó kérdésben befolyásolja, különösen abban, hogy mennyire értékelik őket, mennyire elégedettek a munkájukkal, mennyire bíznak a feletteseikben, mennyire ragaszkodnak a szervezetükhöz.”

Csak amikor a kollégák már elég nagy számban összeálltak, és kilépéssel fenyegetőztek, feddték meg az illetőt, és javult (valamicskét) a viselkedése.

A mi jutalmazási módszerünk – akaratunkon kívül – mindkét fajta igazságosság tekintetében kudarcot vallott. Nem jól állapítottuk meg a nyertesek listáját, a jutalmak pedig sokak szemében aránytalannak tűntek, vagyis a dolog disztributív értelemben nem volt igazságos. A nyertesek kiválogatásának folyamata továbbá nem volt átlátható, minek nyomán az a látszat alakult ki, hogy a cég felét kizártuk a jutalmazásból, azaz a rendszer procedurális értelemben is kudarcot vallott. Nem csoda, ha a program nem úgy működött, ahogy reméltük.

Lényeges, hogy a kiugró jutalmakkal bíró rendszerek disztributív és procedurális értelemben is igazságosak legyenek. Ezt felismerve – jobban mondva a saját kárunkon tanulva – átalakítottuk a jutalmazási programjainkat. Úgy döntöttünk, hogy a jutalmazás felülről kezdeményezett nyilvános programjainak az egész cég számára átláthatóknak kell lenniük. Nem csupán a műszaki terület menedzsereitől kérünk tehát javaslatokat, de az értékesítési, a pénzügyi, PR, és a többi nem műszaki részleg vezetőitől is: legyen nekik is lehetőségük a csapatokat jutalomra jelölni.

A programokban másik változást is életbe léptettünk: a pénzbeli ösztönzők mellé bevezettük az élmény formájában elnyerhető díjakat. Ez hatalmas javulást hozott. Az emberek másként gondolnak az élményekre és a tárgyakra, mint a pénzjutalomra. A pénzt kognitív szinten értékeljük, aszerint, hogy hogyan aránylik az aktuális fizetésünkhöz, mit vehetünk rajta. Van akkora, mint a fizetésünk? Mobiltelefonra vagy gépkocsira telik belőle? S minthogy a pénz bármire költhető, gyakran hétköznapi dolgokat vásárolunk belőle, ahelyett, hogy méregdrága Christian Laouboutin cipőre vagy egy masszázsra szórnánk el, így azután hamarosan meg is feledkezünk róla. A nem pénzbeli jutalmakra – akár élményeket kínálnak (mint egy kétszemélyes vacsora), akár ajándéktárgyak (mondjuk egy Nexus 7 tablet) – érzelmileg reagál az ember. Aki a jutalmat kapja, arra fókuszál, amit épp átél, nem pedig az értékét számolgatja.[186]

Láttuk, hogy a szakirodalom mit állít, de mi aggódtunk azon, beválik-e ez a Google-nál. Mikor megkérdeztük a googlereket, hogy mit szeretnének, egyértelműen 15%-kal többen választották a készpénzjutalmat, mint az élményeket, és azt mondták, hogy a pénzt 31%-kal értelmesebb dolognak tartják az élményszintű jutalmaknál. Azaz a googlerek úgy vélték, a pénznek örülnének a legjobban. Csakhogy, amint a *Stumbling on Happiness* (Véletlen örömök) című kiváló könyvében Dan Gilbert magyarázza, az emberek nem túl sikeresek abban, hogy megjósolják, minek fognak örülni, hogy mi mekkora örömöt fog nekik okozni.

Elvégeztünk hát egy kísérletet. Egy googlerekből álló kontrollcsoportban azok, akiket pénzjutalmakra jelöltek, megkapták az adott összeget. A kísérleti csoportban a jutalmakra jelölt munkatársak viszont a pénz értékét kapták meg: teljes csapatoknak szóló partimeghívásokat, valamint ajándéktárgyakat; részvényjutalmak helyett Hawaiira küldtük őket; kisebb pénzjutalmak helyett gyógyüdülő-voucherekben, egész csapatoknak szóló elegáns vacsorameghívásokban, Google-tévékészülékekben részesültek.

Az eredmény megdöbbentő volt. Annak ellenére, hogy a pénzt előnyben részesítették az élményszintű jutalmakkal szemben, a kísérleti csoport elégedettebb volt. Sokkal elégedettebb. Úgy nyilatkoztak, hogy a jutalmak 28%-kal szórakoztatóbbak, 28%-kal emlékezetesebbek, 15%-kal

nagyobb figyelmességre utalnak. Attól függetlenül igaz volt mindez, hogy az élményt egy disneylandi utazás (mint kiderült, sok felnőtt belül még gyerek), vagy az egyénileg felhasználható voucherek jelentették-e.

Az elégedettségük is tovább megmaradt, mint a pénzjutalmat kapott googlereké. Amikor 5 hónappal később megint meginterjúvoltuk őket, a készpénzzel jutalmazott googlerek elégedettségi szintje nagyjából 25%-kal csökkent. A kísérleti csoport viszont még annál is jobban örült a jutalmának, mint amikor megkapta azt. A pénz okozta öröm elszáll, az élmény megmarad.[187]

A kivételes emberek kivételes pénz- és részvényjutalmakat még ma is kapnak. Az éves prémiumaink és részvényjutalmaink leginkább hatványtörvény szerinti eloszlást követnek. Ellenben az utóbbi 10 évben megtanultuk: az, hogy miként állapítjuk meg ezeket, legalább annyira fontos, mint hogy mekkora a mértékük. A disztributív vagy a procedurális igazságosság szempontjából kudarcot vallott programokat kivezettük, illetve tökéletesítettük. Nagy hangsúlyt fektetünk rá, hogy az emberek ne pénzben, hanem az élményekben részesüljenek. A teljesítményt nyilvánosan és élmény formájában adott jutalmakkal ismerjük el, a prémiumokat és a részvényjutalmakat differenciálva, bizalmasan kezeljük. Mindezek eredményeképpen a googlerek elégedettebbek.

A sikernek mindenki örülhessen

Eddig a menedzsment által adott jutalmakról esett szó; az alkalmazottak bevonása a jutalmazásba azonban szintén fontos. Mint a 6. fejezetben láttuk, a munkatársak a menedzsereknél sokkal világosabban látják, ki járul hozzá érdemben egy-egy projekt sikeréhez. Emlékszünk Samre a 7. fejezetből, és arra, hogyan helyezkedett, miközben a kollégái tisztán látták, hogy taktikázik? Ésszerű ötlet tehát arra ösztönözni a munkatársakat, hogy vegyenek részt a jutalmazásban. A *gThanks* rendszer eszköz arra, hogy az alkalmazottak könnyebben el tudják ismerni a munkatársak kiváló munkáját.

A varázslat az egyszerű formának is köszönhető. A *gThanks* segítségével könnyedén köszönetet lehet mondani valakinek: egyszerűen beírjuk az illető nevét, megütjük a „kudos” (elismerést érdemel) feliratot, és mellékelünk egy levélkét. Miért jobb ez annál, mint ha e-mailt írnánk neki? Mert a dicséretek publikusan is megjelennek: mindenki látja azokat, és meg is oszthatók a Google+ felületén. Egy ilyen dicséret nyilvánosságra hozatalától a „felterjesztő” és a megdicsért munkatárs egyaránt elégedettebb lesz. Ráadásul kevesebbet is kell dolgozni vele, mint egy magánlevéllel, vagyis egyszerűbb. Meglepve tapasztaltuk, hogy a *gThanks* rendszer bevezetése után az egy évvel korábbihoz képest – amikor a googlereknek e célból még egy külön weboldalra kellett ellátogatniuk – 460%-kal nőtt a dicséretek száma, miközben a *gThanks*et ezernél is többen keresik fel naponta.

A gThanks , az eszköz, amellyel a Google munkatársai egymás munkáját elismerhetik. © Google, Inc.

Mindez nem jelenti azt, hogy a régi jó módszerekkel baj volna. Nekem is ott áll a „mosoly fala” az irodám előtt, ahová a csapatom tagjaitól kapott dicséreteket helyezem ki.

Napóleon írt állítólag – igaz, jóval baljósabb összefüggésben – valami ilyesmit: „Csodálatos felfedezést tettem: rájöttem, hogy az emberek az életüket kockáztatják, sőt a halálba is képesek menni színes szalagokért.” Az egyszerű, nyilvános elismerés a menedzsment egyik leghatásosabb, mégis legkevésbé megfelelően használt eszköze.

A *gThanks* másik új vonása a korábbi ábrán is látható Munkatársi bónusz (Peer Bonus). Fontos, hogy az alkalmazottaknak lehetőségük legyen egymás elismerésére. Sok cégnél jelölhetnek munkatársakat a hónap alkalmazottja címre; számos helyen a HR, illetve a vezetés jóváhagyásával szerény prémiumokat is adhatnak.

A „mosoly fala” az irodám előtt a Google Mountain View-i központjában Kaliforniában.

A Google-nál az alkalmazottak a menedzsment jóváhagyása, illetve egyetértése nélkül is bárkinek kioszthatnak pénzjutalmat 175 dollár értékben. Sok szervezetnél ezt őrültségnek tartanák. Nem beszélnek össze az alkalmazottak, hogy szépen megjutalmazzák egymást? Nem próbálják meg kijátszani a rendszert néhány ezer pluszdollárért?

Nem volt ilyen tapasztalatunk.

Több mint egy évtized alatt mindössze egy vagy két alkalommal láttunk olyasmit, hogy a munkatársi prémium rendszerével visszaéltek volna. Amikor pedig előfordul, maguk a googlerek kezelik a dolgot. 2013 nyarán például egy googler az egyik belső listára küldött levelet, amelyben önkénteseket keresett egy új termék kipróbálására. Azt írta, hogy minden résztvevő munkatársi prémiumot kap köszönetképpen. Mármost: munkatársi prémiumokat egyéni hozzájárulásokon felül, illetve túl szokás adni, nem fizetésként vagy ösztönzőként. Egy órán belül ugyanez a googler egy másik levelet küldött a listának. Elmagyarázta, hogy egy kollégája megkereste, és volt szíves felvilágosítani a munkatársi prémiumok miértjéről és hogyanjáról. Bevallotta, hogy nem volt tudatában, az ilyen egyéni „csereüzleteket” nem engedi a rendszer, és elnézést kért érte. Semmi baj nem történt.

Úgy találtuk, ha bízunk abban, hogy az emberek helyesen cselekszenek, pontosan ez is fog történni. Ha megengedjük, hogy egymást jutalmazzák, az nemcsak annak kultúráját erősíti, hogy a szolgálat és az elismerés jó dolog, de az alkalmazottakat arról is meggyőzi, hogy tulajdonosként, nem pedig szolgaként érdemes gondolkodniuk. Ahogy Carrie Laureno, a Goldman Sachs egykori alelnöke – ma vezető marketinges a Google Creative Labjánál, valamint a Google Veteránhálózat (Veterans Network) alapítója – magyarázta: „Amióta a Google-hoz kerültem, a bizalmat tekintem természetesnek. Tíz esetből több mint kilencben nagyon is beválik.”

Meglepő módon és annak ellenére, hogy a nyilvános elismerések rendszerét egyre többen használják, a munkatársi prémiumokban nem történt változás. Az elismerések megkönnyítésével a Google elégedettebb munkahellyé vált – és ehhez nem kellettek külön források.

A lelkiismeretes munka jutalmat érdemel, ha kudarc is a vége

Végezetül: fontos, hogy jutalmazzuk a kudarcot is. Ugyan leginkább az ösztönzők és a célok számítanak, a megfontolt kockázatvállalás maga is dicséretet érdemel, kivált, ha könnyen kudarccal fenyeget. Máskülönben az emberek egyszerűen nem fognak kockázatot vállalni.

David Cote, a Honeywell vezérigazgatója a következőt mondta Adam Bryantnak a *New York Times*tól: „A legfontosabb dolog, amit (huszonhárom éves koromban halászként) megtanultam: a kemény munka nem mindig kifizetődő. Ha nem a megfelelő dologgal foglalkozol, mindegy, hogy mennyi energiát fektetsz bele, mert úgysem számít.”[188] A legjobbak is kudarcot vallanak néha. Lényeges azonban, hogy miként reagálunk a fiaskóra.

A Google Wave-et 2009 májusában jelentették be, a világ pedig a következő év szeptemberében ismerhette meg. Kivételes csapatmunka eredménye volt: évekig dolgoztunk egy olyan programon, amely szupergyors e-mailt, üzenetküldést, videochatet tett volna lehetővé, és az online interaktív tevékenység teljesen új formáját valósította volna meg.

A Mashable weboldal, egy technológiai újdonságokkal foglalkozó site úgy jellemezte, mint „a Google legnagyszerűbb termékét az utóbbi időszakban”.[189] Hihetetlenül vonzó funkciói voltak:

A Google Wave innovatív felülete cirka 2009-ből. © Google, Inc.

- Valósidejűség. Azóta sem fogható semmihez, ahogy a megjegyzések és a beszélgetések betűről betűre azonnal megjelentek, amint a felhasználók begépeltek azokat. Ha valaki késve ült fel egy hullámra (csatlakozott a Wave-hez), vissza tudta pörgetni a teljes beszélgetést, mintha csak végig jelen lett volna.
- Platform volt. A legtöbb e-mail-, illetve chattermékkel ellentétben a Wave-re alkalmazásokat lehetett telepíteni. Médiafeedeket hozzáadni, játékokat építeni – szinte mindent fel lehetett rakni rá, amit a mai közösségi hálózatokra.
- Nyílt forráskóddal rendelkezett – azaz nyilvánosan hozzáférhető, módosítható és fejleszthető volt.
- Drag-and-drop (húz és elenged) funkcionalitással bírt. Ez ma már mindennapos, de a Wave volt az egyik első közösségi termék, amelyik egy egyszerű képernyőre húzással lehetővé tette a fájlok és képek megosztását.
- Robotjai voltak. Robotok! Automatizált ágenseket lehetett vele létrehozni, amelyek előre meghatározott módon bekapcsolhatóak voltak a beszélgetésekbe. Tervezhetett például a felhasználó egy olyan robotot, amelyik a valós idejű tőzsdei információkat azonnal beszúrta, ahányszor csak egy cég neve megjelent a szövegben.

Túl ezeken: hatalmas bukás volt. 2010. augusztus 4-én, nagyjából egy évvel elindítása után bejelentettük, hogy megszűnik a Wave. Noha már az új funkciói is készültek, és egy szerény számú közösség máris lelkes használója volt, a programot választók száma stagnált, így végül a vezetőség úgy döntött, „lekapcsolja a lélegeztetőről". A Wave később az Apache Software Foundationhöz,[190] egy szabad felhasználású, nyílt forráskódú szoftvereket fejlesztő és terjesztő nonprofit céghez került, ahol a Google-csapat néhány újítása, például a valós idejű, egyszerre történő szerkesztés más termékeik szerves részévé vált.

A Wave csapata nem csupán úttörő terméket hozott létre, de maga is új, kísérleti módon működött. Annak lehetőségét kutattuk, vajon nagyobb sikerre ösztönöz-e, ha a tőzsdei bevezetéshez mérhető teljesítményekhez tőzsdei bevezetéshez mérhető jutalmakat rendelünk. A Wave-csapat úgy döntött, a sokkal nagyobb jutalmak reményében lemond a prémiumokról és a részvényopciókról. Két éven át dolgoztak a projekten: végtelen munkaórát töltöttek azzal, hogy tökéletesen átalakítsák az online kommunikációt. Hatalmas fába vágták a fejszéjüket, kockáztattak, és kudarcot vallottak.

Úgyhogy megjutalmaztuk őket.

Bizonyos értelemben ez volt az egyetlen ésszerű lépés. Feltétlenül meg akartuk mutatni, ha valaki óriási kockázatokat vállal, az nem büntetést érdemel.

Azokat a hatalmas jutalmakat természetesen nem kapta meg a csapat, amelyek akkor jártak volna, ha a termék olyan kirobbanó siker, mint amire mindannyian számítottunk. De nem akartuk, hogy anyagilag rosszul járjanak azért, mert lemondtak a szokványos Google-féle kompenzációról.

Kevesebbet kaptak, mint amiben reménykedtek, de többet annál, mint amennyire adott körülmények között számítottak.

Valahogy megoldottuk a dolgot, de jól nem jöttünk ki belőle. A Wave-csapat vezetője lemondott, több tag is követte őt. Túlságosan nagy szakadék tátongott aközött, amit el szerettek volna érni, és amit sikerült. A kapott anyagi támogatás sokaknak gyógyír volt a sebeikre, de nem mindenkinek. Sokan azért mégiscsak maradtak, és továbbra is csodás dolgokat hoztak létre a Google számára. Az eset legfőbb tanulsága: ha a kockázatvállalás szellemét éltetni akarjuk, az intelligens kudarc támogatásra érdemes.

Chris Argyris, a Harvard Business School nyugalmazott professzora ragyogó cikket[191] írt 1977-ben, amely a Harvard Business School diplomásainak teljesítményét tárgyalja a végzés után 10 évvel. Az átlag megrekedt a középvezetői szinten, noha valamennyien vezérigazgatók, iparmágnások szerettek volna lenni. Mi történt? Argyris úgy találta, amikor valamilyen akadályba ütköztek, azt a tanulási képességük sínylette meg:

> A szervezet azon tagjai, akikről a legtöbben úgy vélik, leginkább alkalmasak a tanulásra, valójában nem a legjobbak. Azokról a felsőfokú végzettségű, energikus, céltudatos értelmiségiekről beszélek, akik a modern vállalatoknál a kulcspozíciókat töltik be. … *Egyszerűen fogalmazva: minthogy ezek a diplomás szakemberek a legtöbbször sikerrel végzik, amit csinálnak, ritkán élnek át kudarcot. Minthogy pedig ritkán találkoznak a kudarccal, nem tanultak meg tanulni belőle…* Állandó defenzívában vannak, nem hallják meg a bírálatot, mindenkit okolnak, de magukat soha nem hibáztatják. A tanulási képességük tehát éppen akkor mond csődöt, amikor a legnagyobb szükség lenne rá.[192] (kiemelés tőlem)

Egy-két évvel a Wave után Jeff Huber vezette a hirdetésekért felelős műszakiak teamjét. Bevezette azt a gyakorlatot, hogy minden jelentősebb programhibát a „Mi a tanulság?” névre keresztelt értekezleten vitattak meg. Úgy tartotta helyesnek, hogy a rossz hírt ugyanolyan nyíltan megosszák, mint a jó hírt, és hogy ő és a menedzserei mindig mindenről tudjanak, ezzel mintegy ki is hangsúlyozta, mennyire fontos tanulni a hibákból. Az egyik ilyen alkalommal egy holtra vált mérnök bevallotta: „Jeff, elcsesztem egy sort az egyik kódban, ami nekünk egymillióba is kerülhetett.” Miután a csapattal „kivesézték” végig a folyamatot, és kijavították a hibát, Jeff megkérdezte: „Nem nyertünk többet egymilliónál azzal, hogy levontuk a tanulságokat? De. Dolgozzunk is szépen tovább.”[193]

Bevált ez más környezetben is. A Bay Area[76] egyik iskolájában, a Los Altos-i Bullis Charter Schoolban az iskolai matek szintjén alkalmazzák a módszert. Ha egy tanuló egy kérdést kihagy a dolgozatában, újra megpróbálkozhat vele fele pontszámért. Wanny Hersey igazgató így magyarázta ezt el nekem: „Eszes gyerekek ezek, de sokszor fognak az életben még falnak ütközni. Fontos, hogy megtanulják a geometriát meg az algebrát, de az is lényeges, hogy a kudarcra ne úgy reagáljanak, hogy feladják, hanem hogy újra próbálkoznak.” A 2012–2013-as tanévben a Bullis a harmadik legjobb középiskola[77] volt Kaliforniában.[194]

A nagy ugrás: a négy elv átültetése a gyakorlatba

Igencsak csillagászati számokkal dobálóztunk ebben a fejezetben – és tudom jól, hogy a való világban ilyen fizetési szintekről nem igazán eshet szó.[78] Igazság szerint a Google-nál sem annyira gyakoriak – annak ellenére, hogy a tehetségek leginkább versenyképes világpiacán szállunk ringbe a munkatársakért.

Ezzel együtt az az elv, hogy a teljesítmény hatványgörbe szerinti eloszlást mutat, minden helyen igaz volt, ahol eddig dolgoztam, legyen szó állami iskoláról, jótékony nonprofit szervezetről, étteremről vagy tanácsadó cégről. Minden környezetben több kivételes ember is akadt, mint az a normál teljesítménygörbe alapján várható lett volna. És ezek a kivételes emberek nyilvánvaló módon mindenkinél sokkal jobbak voltak. Tanárok, akik évente nyertek díjakat; adománygyűjtők, akik a háromszorosát szedték össze annak, mint a többiek; pincérek, akik (egészen észbontó módon) minden este kétszer annyi borravalót zsebeltek be, mint én. Ehhez képest mindegyikük mindig „igazságos” fizetést kapott, azaz nem sokkal kaphattak az átlagos teljesítményt nyújtóknál többet, mert ugye akkor az átlagosan teljesítők esetleg megorrolnak. Igazság szerint valamennyien láttuk, hogy a jobbak mennyivel jobbak, és hogy mennyivel többet érdemelnének. Ha a legjobb munkatársad 10 átlagossal felér, akkor a bérezésének is „igazságtalannak” kell lennie. Máskülönben csak okot szolgáltatsz rá, hogy kilépjen.

Amikor viszont jutalmazod az embereket, okvetlenül legyenek élményjutalmak is, ne csak pénzjutalom. Kevés ember tekint vissza úgy az életére, mint fizetési jegyzékek sorozatára. A beszélgetésekre, az ebédekre, a kollégáikkal és az ismerőseikkel megélt eseményekre viszont emlékeznek. Tettekkel, és ne dollárokkal ünnepeld a sikert.

Bízz meg annyira az embereidben, hogy ők is elismerhessék egymás teljesítményét. Lehet ez csupán néhány dicsérő szó, vagy kisebb pénzjutalom is. Lehet ajándékutalvány, vagy a megértő házastársnak küldött finom bor, amivel köszönetet mondanak ezért, hogy az illető sokszor sokáig dolgozik. Legyen az alkalmazottaknak alkalmuk törődni egymással.

Végül pedig: ha a csillagok felé törnek, de csak a Holdig jutnak el, ne légy velük szigorú. Csillapítsd a kudarc felett érzett fájdalmat azzal, hogy biztosítod számukra a tanulási lehetőséget. Ahogy Larry szokta mondani: „Ha a céljaid ambiciózusak és elég őrültek, a kudarc is szép teljesítmény.”

A FIZETÉS LEGYEN „IGAZSÁGTALAN”

□ Nyelj egy nagyot, és fizess igazságtalanul! Legyenek a bérekben a hatványgörbe szerinti teljesítményeloszlást tükröző különbségek!
□ Az eredményt ünnepeld, ne a pénzbeli juttatásokat!
□ Könnyítsd meg, hogy áradjon a munkatársak között a szeretet!
□ Díjazd a lelkiismeretes munkát, ha kudarccal végződik is!

11. FEJEZET
Az életben a legjobb dolgok (szinte) ingyen vannak

A Google legtöbb programját bárki képes utánozni

Az emberiség meg tud lenni – ez sok ezer évig sikerült is neki – cégek nélkül. A vállalatok azonban nem lehetnek meg emberek nélkül. Erről azonban szűkös időkben könnyen megfeledkezünk. A cégek megpróbálják szinten tartani a bevételeiket, és ha már attól tartanak, hogy le kell húzni a rolót, csökkentik a munkaidőt és a juttatásokat. Az emberek nem válogathatnak az állások között. Esetleg a munka is egyre nyomorúságosabb. És ezek után a cégek még meglepődnek, hogy egyre többen kilépnek, amikor kissé javul a gazdasági helyzet.

Vessük ezt egybe azzal, ami az alapítók levelében áll, 2004-ből, a tőzsdei bevezetés idejéből:

> Sok és talán szokatlan juttatást adunk az alkalmazottainknak – ingyenes étkezést, orvosi ellátást, mosógépeket. Gondosan mérlegeltük e juttatások hosszú távú előnyét a cég szempontjából. *Várható, hogy a számuk nemhogy csökkenni, de idővel szaporodni fog.* Meggyőződésünk, ha nem így tennénk, könnyen a kis dolgokon takarékoskodó, a nagyokon pedig sokat veszítő ember hibájába esnénk, elvégre olyan juttatásokról van szó, amelyekkel az alkalmazottak rengeteg időt takarítanak meg, javul az egészségük és a munkaképességük. (kiemelés tőlem)

Ahogy nőtt a programjaink száma, örömmel vettem tudomásul, hogy azok, amelyek a googlereknek a legtöbbet számítanak, nem kerülnek hatalmas összegekbe. Egyfelől azért, mert nem sokszor fordul elő, hogy az ember a munkaadójától nagyobb segítséget vegyen igénybe – mint erről hamarosan szó lesz. Másfelől pedig azért, mert amikor új programokba kezdünk, azok legtöbbször a munkatársak ötletei nyomán születnek.

A legtöbben úgy képzelik, hogy a Google vagyonokat költ az alkalmazottak különleges dolgaira.

Az éttermektől és a céges kisbuszoktól eltekintve: nem.[79] A googlerekkel törődő, elégedettségüket fokozó programok legtöbbje nem, vagy csak alig kerül pénzbe. A legtöbbet szinte bárki bárhol megvalósíthatja. Éppenséggel az a meglepő, hogy a többi cég nem talál ki még több hasonlót. Képzelet és akarat kellene hozzá csupán.

Három célt szeretnénk elérni ezekkel a programokkal: hatékonyságnövelést, közösségépítést és innovációt. Minden egyes programunk azért született, hogy legalább az egyik célt megvalósítsa – gyakran egyszerre többet is.

Hatékonyságnövelés a szakmai és magánéletben

A legtöbb cég szeretné, ha a dolgozói hatékonyabbak volnának – a Google sem kivétel ez alól. Mint belátható, a Google-nál mindent mérünk: figyelemmel kísérjük, mennyire hatékony az adatközpontjaink kihasználtsága, milyen a szoftverkódok minősége, hogyan alakul az értékesítés, mennyit kóstál az utazási költség stb. És persze szeretnénk, ha az emberek a magánéletükben is hatékonyabbak volnának. A googlerek keményen dolgoznak: márpedig semmi nem elkeserítőbb annál, mint egy kimerítő hét után időrabló, lélekölő házimunkák elé nézni. Helyben kínálunk tehát az életet megkönnyítő szolgáltatásokat – például ezeket:

- ATM-ek
- kerékpárjavítás
- autómosás, olajcsere
- vegytisztítás: a googlerek leadják a ruhát, és pár nap múlva mehetnek is érte
- friss házi és bioélelmiszer és húsáru
- ünnepi vásárok (helybe jönnek a kereskedők)
- mobil hajvágó és szépségszalon: borbélyszékekkel felszerelt hatalmas autóbuszokban
- mozgókönyvtár: sok olyan város is üzemelteti ezeket, ahol irodáink vannak.

Ezek a Google-nak egy centjébe sem kerülnek, nem mi fizetünk értük. A vállalkozók maguk kínálják fel a szolgáltatásaikat – csak az engedélyünk kell, és máris a helyszínre hozzák azokat. A googlerek viszont fizetnek értük (néha azért sikerül engedményeket kialkudnunk a számukra). Bizonyos esetekben pedig, például az élelmiszereknél, a googlerek maguknak szervezik meg a szolgáltatást.

Mindezeket könnyű útnak indítani. A chicagói irodánkban az egyik googler megkérdezte egy szépségszalon tulajdonosát, berendezné-e hetente a műhelyét a Google egyik konferenciatermében, hogy a googlerek a munkahelyükön intézhessék a manikűr- és pedikűrügyeiket. A szolgáltatást most a Google afféle juttatásként kínálja, amely a manikűrös kisasszony kávéján kívül nem kerül semmibe. Csak a Google szellemisége kellett hozzá, amelynek része, hogy mindenki javasolhat új programokat, és maga is alakíthatja a munkahelyét.

Vannak szolgáltatások, amelyek ugyan pénzbe kerülnek, ám a költségeik viszonylag szerények, emellett a googlerekre gyakorolt hatásuk megfizethetetlen. Azok számára például, akik biciklin vagy közösségi közlekedési eszközökön járnak munkába, tartunk néhány elektromos kerékpárt, ha netán bevásárolni akarnának, esetleg ismerőseik elé mennének a repülőtérre. Működik egy öt főből álló szolgálat, amelynek az a dolga, hogy az 50 ezernél is több munkatársunkat utazásaik megtervezésével, mesteremberek keresésével, virág- és ajándékrendeléssel és hasonlókkal segítsék, megtakarítva ezzel nekik egy-két órát. A Google persze mindezt azért engedheti meg magának, mert nagy cég lévén az a néhány extra ember, illetve (évről évre amortizálódó) pluszjármű a költségeinek csak igen kis

hányadát teszi ki. De vannak online hirdetőtábláink is – és ezeket tényleg bárki bárhol lemásolhatja –, ahol a munkatársak a környéken fellelhető szerelők szolgáltatásairól adnak tippeket, magántanításra javasolnak tanárokat, és mindenféle előnyös helyi ajánlatokról tájékoztatnak. Amint van a cégedben 50–100 munkatárs, akik potenciális vevőkört jelentenek, a helyi vállalkozásokkal máris tárgyalásokba bocsátkozhatsz, hogy kedvezményeket kapj tőlük.

A Google-on belüli és azon túli közösség

A közösséghez tartozás érzése ugyanúgy segíti az embereket abban, hogy a munkájukba mindent beleadjanak, mint az, ha a hatékonyságnövelés érdekében a zavaró tényezőket, a rájuk háruló otthoni feladatok egy részét kiiktatják az életükből. Ahogy növekedtünk, egyre inkább azon voltunk, hogy megőrizzük azt a közösségi szellemet, amely még akkor jellemzett bennünket, amikor csak tucatnyian voltunk. A közösség fogalmát tovább tágítottuk, ma már beletartoznak a googlerek gyermekei, szülei, házastársai, partnerei, sőt nagyszülei is. Sok cégnél – évek óta nálunk is – ismerős a „Vidd be a gyerekedet a munkahelyedre” nap. 2012-től évente megtartjuk a „Vidd be a szüleidet a munkahelyedre” napot is: a Mountain View-i irodánkban több mint 2000, New York-i irodánkban 500-nál is több szülőt láttunk vendégül. Minden ilyen nap egy üdvözlőbeszéddel kezdődik, majd vagy bepillantást engedünk a látogatóinknak a jövőre vonatkozó terveinkbe, vagy bennfentes beszámolókat tartunk a Google történetéről. Egyik évben Omid Kordestani, az értékesítési részleg alapító atyja (founding sales executive) beszélt arról, hogyan nőtt a Google 10 fősről 20 ezer embert foglalkoztató céggé. Egy másik évben Amit Singhal, a keresésért felelős első alelnök (SVP of Search) emlékezett vissza rá, hogy indiai kisgyerekként miként figyelte a *Star Trek* sorozat Kirk kapitányát, amint az a hangjával vezérli a számítógépét – s hogy mennyire valószerűtlen, hogy a Google Now most pontosan ugyanezt teszi lehetővé. A nap ezt követően termékdemonstrációkkal telik: a szülők megbarátkozhatnak robotautóinkkal; megállhatnak egy közel 6 méter magas helyiség közepén, ahol a Google Earth képeit vetítik körös-körül a falakra; bejárhatják a kampuszt; és részt vehetnek a speciális, „Végre péntek van” (TGIF: Thank God it’s Friday) elnevezésű eseményen, ahol Larry és a vezetőség a vendéglátó. Ma már több mint 90 helyen tartunk ilyen szülői napot – többek között Pekingben, Kolumbiában, Haifában, Tokióban, Londonban és New Yorkban –, és a számuk évről évre nő.

A „Vidd be a szüleidet a munkahelyedre” nap lényege nem az, hogy a szülőknek, akik még mindig legszívesebben kézen fogva vezetnék a felnőtt gyermekeiket, jó napja (péntekje) legyen. Sokkal inkább arra ad lehetőséget, hogy köszönetet mondjunk nekik, és tovább gyarapítsuk a Google családját. Nem meglepő, hogy a szüleink hihetetlenül büszkék ránk; viszont igencsak az, hogy milyen keveset tudnak arról, mivel is keressük a kenyerünket. Szívet melengető érzés, amikor segíthetünk nekik megérteni, milyen fontos munkát végeznek a gyermekeik – még ha 50 évesek is. Többször állítottak meg könnyekkel küszködő szülők, akik roppantul örültek, hogy közelebb kerülhettek a

gyerekeikhez, és hálájukat fejezték ki azért, hogy elismertük, milyen nagyszerű embereket neveltek. A szülői napok a googlereknek is tetszettek. Tom Johnson ezt írta: „Azóta is mindig elmosolyodom, ha eszembe jut, hogyan mutattam meg anyámnak a munkahelyet, amire annyira büszke voltam, és hogy mennyire örült, hogy ott lehet velem. A legjobb napom volt ez a Google-nál."

Dolgozunk rajta, hogy a cégen belül is közösséget teremtsünk. Amint a 2. fejezetben már említettük, a hétvégi összértekezletek legkritikusabb pontja az „azonnali válasz félóra", ahol a googlerek akármit kérdezhetnek, kezdve attól, hogy „Miért olyan kényelmetlen a székem?", egészen odáig, hogy „Odafigyelünk-e eléggé a felhasználók privát szférájukkal kapcsolatos aggodalmaira?". Az olyan alkalmakat, mint a gTalent show-k – ahol egyszer csak kiderül, hogy valaki az értékesítésről kiváló lovas akrobata (igen, mozgásban lévő ló hátán végez tornamutatványokat!), és hogy az egyik mérnök országosan elismert társastáncversenyző –, vagy a Vakrandevút (Random Lunches) – ahol egymást addig nem ismerő googlereket hozunk össze, hogy egy ebéd mellett összeismerkedjenek – könnyű koordinálni, a nyomukban pedig családiasabb légkör alakul ki. Az előbbi programok szinte semmibe nem kerülnek (igaz, némelyiken kínálunk rágcsálnivalókat és frissítőket – ez persze szabadon választható), csak ki kell találni azokat.

Kétezernél is több e-mail listánk,[80] csoportunk és klubunk van a Google-nál, az egykerekű biciklisek klubjától a zsonglőrök klubján át (amely, úgy tűnik, minden technológiai cégnél kötelező) a könyvklubokig és a pénzügyi tervezéssel foglalkozó klubokig; de van egy *Harcosok Klubja* nevű is (a Brad Pitt-film után). Nem, igazából ők nem harcolnak; de valami mókamester úgy gondolta, ha már vannak klubok, Harcosok Klubjának is lennie kell. (Róluk nem tudok többet.) A klubok közül figyelmet érdemelnek a (Munka)társ Klubok (Employee Resource Groups, vagyis: ERGs)[81]: ma már több mint 20 van belőlük, és a legtöbbnek világszerte vannak tagjai. Ilyenek, mint:

- Indián Hálózat (American Indian Network)
- Ázsiai Googler Hálózat (Asian Googler Network)
- Fekete Googler Hálózat (The Black Googler Network)
- Fülöp-szigeteki Googler Hálózat (Filipino Googler Network)
- Gayglerek (az LMBT hálózat)
- Őszülő Googlerek (Greylers)
- Spanyol Ajkú Googler Hálózat (HOLA – Hispanic Googler Network)
- Indiai Googler Hálózat (Indus Google Network)
- Speciális Igényűek Hálózata (pl. autizmus, figyelemhiányos hiperaktivitási zavar, vakság és csökkent látás) – The Special Needs Network
- VetNet (Veteránok Hálózata) – Veterans Network
- Nők@Google (Women@Google)

Egy évtizede vettem észre, hogy a Time Inc. kiadóvállalatnak saját verziója van ezekből a szervezetekből. Egyik az Ázsiai Amerikaiak Klubja (Asian American Club) volt: fengsujtanfolyamot

hirdettek, amelyre az egész céget meghívták. Megfogott a dolog, mivel korábbi tapasztalataim szerint az efféle csoportok főként saját közösségük, és csak ritkán a csoportok közötti kapcsolatok építését szolgálják.

A Google-nál is különféle módokon keresztezik egymást a különféle csoportok. Bárki bármelyik munkahelyi hálózati csoporthoz csatlakozhat. Léteznek helyi Mozaik Csoportok (Mosaic Chapters): ezek különböző csoportokból hozzák össze az embereket olyan irodákból, amelyek túl kicsik ahhoz, hogy önállóan tartsanak el egy VetNet vagy egy Őszülő Googlerek csoportot. Vannak a Google-konferenciákat összegző alkalmaink (Sum of Google) is: ezek lehetnek batyus bálok (potluck dinners) vagy filmvetítések, esetleg karrierrel kapcsolatos kisebb előadások vagy önkéntes projektek – kiindulva abból, hogy a csoportok közül sokakat összeköt, amit a társadalomban tapasztalnak.

Említést érdemel még az 52 Google Szelleme Klubunk (Culture Club), amelyek amellett, hogy valamennyi irodában erősítik a Google szellemiségét, olyan rendezvényeket is szerveznek, ahol nem csupán összejöhetnek a googlerek, de a cégen kívüliekkel is mélyebb kapcsolatokat építhetnek ki. A következők olyan programok voltak, amelyeket a közelmúltban önkéntesek, csoportok vagy Google Szelleme Klubok szerveztek:

- Az Egyesült Államokban 2014-ben közel 2000 googler vett részt a Meleg Büszkeség (Pride) felvonulásain, és még százak csatlakoztak hozzájuk Haidarábádban, São Paulóban, Szöulban, Mexikóvárosban, Párizsban és Hamburgban.
- A Spanyol Ajkú Googler Hálózat családi egészségvédelmi napot tartott Mountain View-ban. A különféle technológiákról, fitneszről, helyes táplálkozásról szóló eseményen több mint 300 alacsony jövedelmű helybeli család vett részt. Orvosok és táplálkozási szakemberek segítették őket tanácsokkal, címekkel, információkkal.
- A Fekete Googler Hálózat minden évben sok-sok embernek nyújt támogatást. 2014-ben Chicagóban 7 irodából 35 tag tartott háromnapos programot azzal a céllal, hogy segítsen a kisebbségi tulajdonban lévő kisvállalkozásoknak a szakmai előmenetelben és a közösségfejlesztő partnerség kiépítésében. 30 kisvállalkozást értek el a kifejezetten nekik tartott „villám-fogadóórákon”, ahol a kisvállalkozások vezetői hat különböző standnál változatos témákban – a közösségi marketingtől a website-készítésig – faggathatták a googlereket. A Fekete Googler Hálózat másik akciója során több mint 40 általános és középiskolást, köztük veszélyeztetett fiatalokat látott vendégül a Google chicagói irodájában. Az iskolásokat körbevezették, és prezentációkat tartottak nekik arról, hogy a számítástechnika milyen változatos lehetőségeket kínál, sőt közvetlen, praktikus tapasztalatokat is szerezhettek a Blockly vizuális programozási felületről.
- Szingapúrban a googlerek minden hónapban két délutánt töltenek azzal, hogy Ázsiában bárhol segítséget nyújtsanak abuzált nőknek és férfiaknak, ha elvesztették az állásukat, vagy csak talpra szeretnének állni valahogy. A reménybeli üzletembereknek a googlerek internethasználatot

tanítanak, illetve megismertetik velük a Google termékeket, hogy azután az új jártasság birtokában nagyobb önbizalommal keressenek munkahelyet, illetve indítsanak vállalkozásokat a hazájukban.

- A VetNet a civil életbe visszatérő veteránoknak segít új tudást és jártasságot szerezni, állást találni. Ilyen alkalom volt nemrégiben a „Találjunk állást egy veteránnak" (Help a Hero Get Hired) workshop is, ahol életrajzok megírásával segítették a frissen leszerelteket abban, hogy zökkenőmentesen visszataláljanak a civil életbe. A Google közösség segítőszolgálatának (GoogleServ) keretében a VetNet az ország 12 városában 15 workshopot tartott 2013-ban.
- Az amszterdami iroda egyik veseátültetésre váró munkatársának a megsegítésére a kollégák megszervezték a „Szólít a szükség" (Pay to Pee Day) akciót: valahányszor a googlereket szólította a szükség, egy szerény összeget adományoztak a Hollandiai Vese Alapítványnak (Dutch Kidney Foundation).
- A tokiói googlerek a 2011-es cunami után pénzgyűjtési céllal aukciót (Sell Your Soul) szerveztek. A googlerek olyan szolgáltatásokat kínáltak fel, amelyek a legbensőbb lényüket tükrözték, a konyhai tippektől kezdve a programozási tanácsokon át egészen egy 700 kilométeres biciklitúráig Japán északi részén. 20 ezer dollárt gyűjtöttek össze a cunami károsultjainak.
- A kaliforniai Mountain View-ban a googlerek a „Művelődés és Dialógus" (Through Education And Dialogue) program keretében számítástechnika- és irodalom-tanfolyamokat tartanak a takarítószemélyzet tagjainak.
- A spanyolországi rekord munkanélküliségre válaszul madridi irodánk munkatársai úgy döntöttek, hogy 40 napon át összesen egy tonna élelmiszert adományoznak, amelyből 7000 melegétkezés biztosítható a rászorulóknak. A csapat végül négy tonna élelmet gyűjtött össze, amelyhez a Google is ugyanennyivel hozzájárult, és a Cáritasnak, a helyi segélyszervezetnek adományozta.

És nehogy valaki azt képzelje, hogy a Google valami erőltetett menetben működő „elvarázsolt kastély" (mintha Dave Eggers 2013-as anti-utópisztikus regényének, a *The Circle*-nek[195] volna a háttere): egyáltalán nem várjuk el, és végképp nem kötelező a fent emlegetett programokban részt venni. Úgy van ez nálunk is, mint az iskolában: van, aki mindenféle klubokhoz szeret csatlakozni; van, aki többet játszik a többieknél; és van, aki csak egy csendes helyre vágyik, hogy a feladatát elvégezhesse.

A 9. fejezetben szó volt arról, hogy a Google-nál milyen szerepet tölt be a tanulás; mint azonban annyiszor, ezeknél a programoknál is megtörténik, hogy nem látható előre, miféle nehezen megragadható, de komoly hasznuk lesz. 2007-ben létrehoztuk a „Haladó Labor Felső Vezetőknek" (Advanced Leadership Lab) című háromnapos programot, ahová a résztvevőket szándékosan vegyes szempontok alapján hívtuk meg: az ország egy sor vidékéről, különféle szakmai funkciókból; férfiakat és nőket különféle társadalmi és etnikai háttérrel, eltérő státusszal. Stacy Brown-Philpot – aki

akkoriban az értékesítési részleg egyik igazgatója volt, majd a Google Ventures-höz[82] került állandó vállalkozási tanácsadónak (entrepreneur-in-residence), míg végül a TaskRabbit[83] operatív irányítója lett – volt a vendég a legelső alkalommal. Évekkel később egy beszélgetésünkkor visszaemlékeztünk rá, hogy micsoda élmény volt felépíteni a programot a nulláról.

– Imádtam mindenkit, akivel ott találkoztam. Nem is gondoltam volna, hogy ennyi rendkívüli ember ilyen sok dologgal foglalkozik – vallotta be.

– Kikkel tartod a kapcsolatot? – kérdeztem.

– Senkivel.

– De hát…

– Furcsa. Soha nem volt rá szükségem, hogy felvegyem bármelyikükkel is a kapcsolatot. De jobban érzem magam tőle, hogy tudom, ott vannak.

Stacy megjegyzése egy gyerekkoromban megismert részletre emlékeztet a *Micimackó*ból.

Malacka Micimackó mögé sompolygott.

– Micimackó – suttogta.

– No mi az, Malacka?

– Semmi… – mondta Malacka megfogva Micimackó mancsát. – Csak tudni akartam, hogy itt vagy-e…[84]

Ezeknek a hálózatoknak és csoportoknak talán részben ez is az értékük: hogy tudjuk, hogy vannak.

Az újítás hajtóanyaga

Az imént leírt erőfeszítések, hogy valóban jót cselekedjünk a világban, a falaink között is megváltoztatják az életet. Amikor az emberek nem várt módon és formában gyűlnek össze, az mindig kedvez az újításnak – márpedig éppen ez programjaink harmadik célja. Az Amazon 54 950 olyan könyvet kínál eladásra, amely az innovációról – annak nemcsak számos egymással versengő, de egymásnak ellent is mondó elméletéről – szól. A Google-nál természetesen mi is számos különféle megközelítést alkalmazunk – a legkiemelkedőbb ezek közül, ahogyan a juttatásokat használjuk és a céges környezetet alakítjuk annak érdekében, hogy növeljük a kreativitás „véletlenszerű pillanatainak” a számát.

David Radcliffe, a Google ingatlanokért és üzemeltetésért felelős alelnöke (VP of Real Estate and Workplace Services) úgy tervezi meg az éttermeinket, az itt húzódó sorok hosszát, hogy könnyen létrejöjjenek „váratlan találkozások” olyanok között, akiktől érdekes beszélgetésekre számíthatunk.

Az emeleteken sok-sok mikrokonyhát helyeztünk el, ahol jó kávét lehet inni, biogyümölcsöt vagy valami rágcsálnivalót fogyasztani, pár percet pihenni. Sokszor látni, amint a googlerek egy sütemény mellett vagy egy sakktáblánál ülve, esetleg a biliárdasztal körül szakmai beszélgetést folytatnak. Sergey azt mondta egyszer: „Senkinek ne kelljen 50 lépésnél többet tennie azért, ha enni akar egy

falatot.” Ezeknek a mikrokonyháknak a valódi célja alighanem ugyanaz, amit Howard Schultz próbált megvalósítani a *Starbucks*szal. Schultz rájött, hogy szükségünk van egy helyre, ahol nem a munkahelyünkön, de nem is otthon vagyunk, ahol el lehet lazulni, felfrissülni, kapcsolatokat teremteni. Ugyanezt próbáljuk mi is elérni, amikor olyan találkozóhelyeket kínálunk a googlereknek, amelyeknek teljesen más a hangulatuk, és ahol a munkatársaink teljesen másképp érzik magukat, mint az asztaluk mellett. Ezeket a mikrokonyhákat úgy helyeztük el a térben, hogy emberek különböző csoportjait gyűjtse össze.

Mikrokonyhából a legtöbb Google-irodában bőven akad. A fent látható egy kivált szemrevaló darab. © Google, Inc.

A konyhákat gyakran két csapat területének a határára telepítettük, aminek éppen az a célja, hogy ezek a munkatársak egymásra találjanak. Egy biztos: jót fognak beszélgetni. De az is lehetséges, hogy ilyenkor születik meg egy ötlet, amellyel majd a felhasználók is jól járnak.

Ronald Burt, a University of Chicago szociológusa kimutatta, hogy innovációkra rendszerint a szociális csoportok közötti strukturális lyukakban kerül sor. Lehetnek ezek a cég funkcionális egységei közötti rések, lehetnek egymással nem közlekedő csoportok, de lehet az a csendes valaki is a konferenciaasztal végén, aki soha nem szól hozzá. Burt szellemesen így fogalmaz: „Azoknál, akik egy kapcsolati struktúra lyukainak a közelében tartózkodnak, könnyebben fennáll a veszély, hogy jó ötleteik születnek.”[196]

Akik olyan sűrű szövetű kapcsolati hálózatoknak a tagjai, mint amelyek egy céget vagy egy vállalati csapatot jellemeznek, gyakran hasonló gondolkodásúak, egyformán látják a problémákat. Ezért egy idő után a kreativitás elhal. Azok a kevesek ellenben, akik a csoportok közötti résekben ténykednek, rendszerint jobb ötletekkel állnak elő. Gyakran nem is eredeti ötletekről van szó; egyszerűen csak az egyik csoport elgondolásait a másik csoportra is alkalmazzák.

Burt így magyarázza mindezt: „A kreativitást általában úgy képzeljük, mint valami genetikai adottságot, csodás tettet… Csakhogy a kreativitás export–import játszma, nem alkotás… Egy ötlet

eredetének visszakövetése érdekes intellektuális feladat, de majdhogynem lényegtelen… A lényeg: sikerül-e egy mindennapos, az egyik helyen már jól bevált elképzelést egy másik helyre átültetni, ahol az majd értéket teremt.”

A finoman hangszerelt spontán találkozások rendszere nem az egyetlen trükk, amit bevetünk. Folytonosan új elgondolásokat és elképzeléseket viszünk a szervezetbe. Az alkalmazottakat arra ösztönözzük, hogy valamennyien tartsanak *Tech Talk* előadásokat, amelyeken megoszthatják az érdeklődőkkel az aktuális munkájukat. Hívunk külső sztárgondolkodókat is előadónak. Két emberé, Susan Wojcickié és azé a Sheryl Sandbergé, aki annak idején a Facebook értékesítésért felelős alelnöke (sales VP) volt, ma pedig operatív igazgatója (COO), volt az ötlet, hogy indítsuk el ezt a sorozatot – az ő ismeretségeiknek és érdeklődésüknek köszönhető, hogy olyan változatos témákat tudtunk kínálni a googlereknek, mint a vezetéstudomány, a nőket érintő kérdések vagy a politika.

A googlerek 2006-ban maguktól kezdték formálisabb keretek közé szorítani ezeket a programokat, amikor észrevették, hogy egyre több szerző szeretett volna beszélni a szkennelésért felelős csapattal. Az önkéntesek megkérték a látogatóba érkező szerzőket, hogy maradjanak még egy kis beszélgetésre: az első hivatalos „Szerzők vendégségben” (Authors@Google) rendezvényünk vendége nem más volt, mint Malcolm Gladwell.

Ebből nőtte ki magát a mai „Előadások a Google-nál” (Talks at Google) program, amelyre írókat, kutatókat, üzleti vezetőket, előadóművészeket, politikusokat és egyéb provokatív gondolkodókat hívunk meg. A programon, amelyet 80-nál is több önkéntes szervez – köztük olyan kiváló emberek, mint Ann Farmer és Cliff Redeker –, több mint 2000 meghívott előadó vett részt. A vendégek között volt Barack Obama és Bill Clinton; Tina Fey; George R. R. Martin, a *Trónok harca* szerzője; Lady Gaga; Burton Malkiel közgazdász; Geena Davis; Toni Morrison; Soros György; Muhammad Yunus, a mikrofinanszírozás úttörője; Questlove; Anne Rice; Noam Chomsky; David Beckham; Dr. Oz. A beszélgetések közül több mint 1800-at felvettünk: összesen 36 milliószor nézték meg ezeket a YouTube-on, ahol 154 000 követőjük van.[85] Igazán nem rossz eredmény egy csapat „20 százalékos sávját” felhasználó önkéntestől. Ann Farmer szerint a céljuk végső soron az, hogy „kreatív ötleteket hozzanak odakintről, és megismertessék ezeket a Google lelkes hallgatóságával, hogy azután tovább fokozva a dolgot, világszerte YouTube-nézők millióihoz jussanak el. Ahogy Malcolm mondta volna: „kapocs szeretnénk lenni”.

Mindez hetente hozzáadódik a tucatnyi, a Google belső témáinak szentelt *Tech Talk* alkalmakhoz: a meghívott vendégekkel folytatott beszélgetések nemcsak a kreativitás folytonosan pezsgő és inspiráló légkörét teremtik meg, de arra is lehetőséget adnak, hogy a munkatársak egy kicsit elszakadjanak a napi munkától, és feltöltődjenek új ötletekkel.

Egy ilyen mérvű program természetesen elérhetetlennek tűnik a kis cégek számára. De gondoljunk csak bele: kis különbség van aközött, ahogyan mi kezdtük, és amit bárki megvalósíthat. Noam Chomsky nem fog elmenni mindenkihez; de a helyi egyetem irodalomprofesszora szívesen tart előadást David Foster Wallace-ről; fel lehet kérni egy vonósnégyest, hogy muzsikáljon ebédidőben; el lehet hívni egy előadót, aki elmagyarázza az Alexander-technika alkalmazását, ezzel is segítve enyhíteni a folytonos ülés okozta hátfájást. És mindez semmibe nem kerül.

Nem várt előnyökkel is számolni lehet. Ann Farmer fogalmazta meg a következőket:

Én voltam a házigazdája egyszer Jon Kabat-Zinn „tudatos figyelmi meditációról” szóló előadásának, amelyet a legutóbbi adat szerint 1,8 milliószor tekintettek meg. Az egyik néző e-mailben közölte velem, hogy a videó megmentette az életét. Öngyilkosságra készült. És véletlenül rábukkant a filmre… belekezdett ezekbe a meditációs gyakorlatokba. A depressziója megszűnt, függőségéből kigyógyult, állást talált, amivel meg van elégedve, hat év alatt hat alkalommal léptették elő, ma pedig boldog kapcsolatban él. Hat évvel a videó után írt nekem, hogy minderről beszámoljon.

Találj sokszor módot rá, hogy igent mondj!

Ennyi izgalmas esemény hallatán joggal tehető fel a kérdés: mikor dolgozik itt egyáltalán valaki?

Tény, hogy ha egy munkatársunk valamennyi ilyen alkalmon részt venne, rámenne az egész napja. Viszont senki nem él az összes lehetőséggel, nem megy el minden előadásra, mint ahogyan olyan sincs, aki a „20 százalékos sávját” mindig kihasználná. A vegytisztítót én például soha nem vettem igénybe, de van, aki hetente használja. A hajamat viszont a négy busz valamelyikében vágatom: Max és Kwan szuper jól dolgoznak,[197] és 25 perccel később máris dolgozhatok.

Mint egy bevásárlóközpontban. Sok üzlet van, ahová soha nem lépünk be – de mindenki számára akad valami:

Példák a Google juttatásaira. © Google, Inc.

Program	Költség a Google-nak	Költség a googlereknek	Haszon a Google-nak, illetve a googlereknek
ATM-ek	nincs	nincs	hatékonyság
Bürokráciairtók	nincs	nincs	hatékonyság
gTalent show-k	nincs	nincs	közösségépítés
Ünnepi vásárok	nincs	nincs	hatékonyság
Mozgókönyvtárak	nincs	nincs	hatékonyság
Vakrandevú-ebédek (Random Lunch)	nincs	nincs	közösségépítés, innováció
Hétvégi „összértekezletek” (TGIF)	nincs	nincs	közösségépítés
Kerékpárjavítás	nincs	van	hatékonyság
Autómosás, olajcsere	nincs	van	hatékonyság
Vegytisztítás	nincs	van	hatékonyság
Hajvágás, fodrászat	nincs	van	hatékonyság

Biotermékek „házhoz szállítása”	nincs	van	hatékonyság
Portaszolgálat	elhanyagolható	nincs	hatékonyság
Google Szelleme Klubunk (Culture Club)	elhanyagolható	nincs	közösségépítés
(Munka)társ Klubok (Employee Resource Groups)	elhanyagolható	nincs	erkölcsileg helyes; közösségépítés; hatékonyság
Egyenlőség a juttatások tekintetében	elhanyagolható	nincs	erkölcsileg helyes
Munkába visszatérés támogatása (gCareer)	elhanyagolható	nincs	erkölcsileg helyes; hatékonyság
Masszázsszékek	elhanyagolható	nincs	hatékonyság
Szundikálóhelyek	elhanyagolható	nincs	hatékonyság
Kihelyezett mosógépek	elhanyagolható	nincs	hatékonyság
„Vidd be a gyereked a munkahelyedre” nap	elhanyagolható	nincs	közösségépítés
„Vidd be a szüleidet a munkahelyedre” nap	elhanyagolható	nincs	közösségépítés
„Előadások a Google-nál” (Talks @Google)	elhanyagolható	nincs	innováció
Elektromos járművek kölcsönzése	szerény	nincs	hatékonyság
Masszázs	szerény	van	hatékonyság
Ingyenétkezések	nagy	nincs	közösségépítés; innováció
Ingajárat	nagy	nincs	hatékonyság
Gyermeknevelés támogatása	nagy	van	hatékonyság

Szinte minden ingyen van, vagy egészen kis költségekből kihozható. Valamennyi program a hatékonyságot fokozza, építi a közösséget, serkenti az innovációt. Akadhatnak, akik szerint itt voltaképp egy aranykalitkáról beszélünk: ravasz cselről, ami arra sarkallja a googlereket, hogy dolgozzanak többet és maradjanak tovább nálunk. Nos, ez alapvető félreértése nem csupán a motivációinknak, de annak a munkának is, amit a hozzánk hasonló cégeknél végeznek.

Az ingyenes mosógépek gazdasági hasznát illetően azért nem tudok statisztikákat hozni, mert őszintén szólva nem érdekelnek. De emlékszem, milyen kényelmetlen volt a pályám elején, amikor negyeddollárosokat kellett gyűjteni, és mosószeres dobozokat cipelni a lakásomból az alagsorba a közösen használt mosógépekig és vissza, hogy aztán órákig tartó tétlenkedésre kárhoztatva ott

várakozzak, nehogy valaki ellopja az ingeimet. Nem keveset bosszankodtam. Ugyan miért ne vinnénk egy üres helyiségbe pár gépet meg mosószert, ha attól az élet máris kellemesebb lesz? Miért ne hívnánk meg vendégelőadókat? Elvégre én is élvezem ezeket az előadásokat. Amikor Dr. Oz nálunk járt, Erickel (aki a vezérigazgatónk volt ekkor) meghívtuk őt a vezetői értekezletünkre… de csak miután legalább 300 könyvet dedikált a rajongóinak.

Ennél is fontosabb, hogy a Google nem valamiféle csali, amit ha bekapnak az embereink, még több munkát végeznek az irodában. Miért is lenne érdekes, hogy mennyi időt töltenek a munkahelyükön, ha kiváló eredményeket produkálnak? Amúgy pedig nem kellene hogy számítson, hol dolgozik az ember. Elengedhetetlen, hogy a teamek együtt tevékenykedjenek, és kitűnő ötletek és partnerségek származnak abból, ha véletlenül egymásba botlanak. De miért akarnánk, hogy 9-től 5-ig az irodában tartózkodjanak? Miért akarnám, hogy még ennél is korábban jöjjenek be, vagy hogy tovább maradjanak? Jöjjenek és menjenek, amikor akarnak. Sok mérnök nem érkezik be 10 óra előtt, esetleg még 10-kor sem. Miután hazamentek, esténként úgyis aktivizálják magukat újra, amint bejelentkeznek a rendszerbe. Nem a mi dolgunk, hogy megszabjuk, mikor legyenek kreatívak.

Ezek szerint annyira elkényeztetjük a googlereket, hogy soha egyikük sem néz másik állás után? Aligha. Végzünk felméréseket, amelyekben a távozások okait is vizsgáljuk: soha senki nem említette, hogy a juttatások miatt maradt, vagy hogy azok miatt jött volna hozzánk. Nem lappang itt semmiféle titok: mindezt azért csináljuk, mert (javarészt) könnyű, megéri, és jó érzés.

De tényleg célszerű azt mondani, hogy ezt bárki utánozhatja?

Ne felejtsük el, e programok legtöbbje nem kerül pénzbe. Annyi kell mindössze hozzá, hogy a cégedtől valaki találjon egy kereskedőt, illetve egy szolgáltatót, és azok a munkatársaid kedvéért hajlandók legyenek a helyszínre jönni; vagy megszervezzen egy-egy ebédet; meghívjon egy előadót. Mindenki jól jár.

Néhány program, amely valaha különösnek számított, egyre inkább megszokottá válik. A Yahoonál működik egy PB&J[86] nevű program,[198] amely meglehetősen hasonlít a Bürokráciairtókra. A Twitternél, a Facebooknál, a Yahoonál egyaránt vannak hétvégi „összértekezletek”. Ezeknek az ötlete ugyan nem a Google-tól ered, de azért jó látni, hogy a teljesen szabadon feltehető „azonnali kérdések” (Q&A) ethosza a nagyobb cégekre is átterjedt. Ugyanaz a hajvágó busz, amelyik hétfőnként a Google-hoz érkezik, keddenként a Yahoohoz jár. A Dropboxnál 2013-ban volt az első „Vidd be a szüleidet a munkahelyedre” nap, a LinkedIn pedig később bejelentette, hogy a november 7-e az övék: 60-nál több munkatárs hozta be a szüleit a cég New York-i irodájába.[199] A technológiai cégek anyasági programjai országszerte bővülőben vannak. A munkahelyi büfék ma már szervesen hozzátartoznak a Szilícium-völgy vállalataihoz.

Persze a cégek, amelyek átveszik a programokat, még mindig az Egyesült Államokra, sőt a Szilícium-völgyre korlátozódnak. Hogy egy sor hasonló, egyedi programot miért nem lehet látni más szervezeteknél is, alighanem több okra vezethető vissza. Először is: azt feltételezik – hibásan –, hogy pénzbe kerülnek. Ez egyszerűen nem igaz. Igaz, néhány esetben – például mikor valaki a (Munka)társ Klubokban tölti az időt – valóban kiesik „munkaidő”; ezért azonban bőségesen kárpótol, hogy a munkatársak elégedettebbek és jobban ragaszkodnak a céghez. Másodszor: alighanem félnek, hogy a munkatársak úgy érzik majd, ez vagy az jár nekik: „Ha szerződtetünk egy manikűröst, aki rendszeresen

eljár a céghez, nem fognak az alkalmazottak elégedetlenkedni, ha később beszüntetjük a programot?” Ennek megvan ugyan a kockázata, csakhogy mindig előre megmondjuk a munkatársaknak, ha egy program kísérleti jellegű, és csak akkor folytatjuk, ha beválik. Harmadszor: a menedzserek alighanem tartanak az alkalmazottak fokozódó elvárásaitól. Ha ma bevezetjük emezt, akkor holnap majd amazt is akarni fogják. Őszinte párbeszéddel ez a probléma már azelőtt megoldható, hogy felmerülne. Amikor például a „Google Shopping Express” programot elindítottuk, amelynek keretében a googlerek a helyi boltokból aznapi „házhoz szállítást” rendelhetnek, mindenkinek adtunk 25 dollárt, hogy kipróbálhassa. Ahogy a szolgáltatás fejlődött, időnként felajánlottunk újabb 25 dollárt. Minden alkalommal elmagyaráztuk, hogy kísérletről van szó, úgyhogy nem képzelhette senki, hogy havonta kap majd 25 dollárt. Amikor a kísérlet véget ért, senki nem reklamált.

Negyedszer (és talán ez a legfontosabb): nehéz igent mondani. Mégis, milyen kockázatai vannak annak, ha egy alkalmazott vendégelőadót hív? Mond valami meggondolatlan dolgot az előadó; elfecséreljük az időt; nem találunk megfelelő helyiséget; nem érünk épp rá; vagy a legalattomosabb: mi van, ha igent mondok, nem sikerül az előadás, és én kerülök bajba miatta? Nagyon könnyű ürügyet találni arra, hogy miért mondjunk nemet. Csakhogy a *nem* nagyon rossz válasz, mert azzal egyrészt elhallgattatjuk a munkatársakat, másrészt ellehetetlenítjük a tanulást.

Találj módot rá, hogy igent mondj!

Az alkalmazottak ezt azzal hálálják meg, hogy a munkahelyed élettelibb, jókedvűbb és termékenyebb lesz.

Egy értékesítésben dolgozó googler, Gopi Kallayil kirtanzenész, vagyis otthon van a több indiai vallásos hagyományban honos előénekelgetős-felelgetős muzsikában. Kaptam tőle egy CD-t, amit levélben megköszöntem. Így válaszolt:

> Nagyon szívesen, Laszlo. Remélem, élvezni fogja; feltétlenül mondja el, ha sikerült megérintenie érzelmileg. Múlt hétfőn a Kirtaniyas, egy világjáró nemzetközi együttes játszott nekünk élő kirtanzenét akusztikus hangszereken a Charleston Parkban. A hétfői yoglerek (a jógázó googlerek) az ő muzsikájukra végezték a jógagyakorlataikat a vízesés mellett. Hatalmas siker volt.

Ismét csak egy „Optimizáld” (Optimize Your Life) program, amit a googlerek spontán módon szerveztek, és egy centbe sem került. Ez a Google-szellemiség titka: a legtöbb kezdeményezés alulról érkezik. Igazgassák csak az artisták a cirkuszt!

Legyél ott, amikor a legnagyobb szükség van rád

Meg kell vallanom, hogy azért nem minden illeszthető bele olyan szépen a „hatékonyság–

közösségépítés–innováció” keretbe. Vannak programjaink, amelyek egyszerűen csak arra hivatottak, hogy a googlerek életét jobbá tegyék. Amikor bevezettük ezeket, úgy éreztük, tartozunk ennyivel.

Az élet egyik legkegyetlenebb és sajnos legbiztosabban bekövetkező eseménye, hogy előbb-utóbb az embereknek szembesülniük kell a partnerük halálával. Mindenképpen szörnyen nehéz időszak ez, és még borzalmasabb, ha hirtelen következik be. Szinte minden cég kínál életbiztosítást – számunkra azonban ez az opció soha nem tűnt elégségesnek. Megpróbáltunk megoldásokat találni rá, hogyan segíthetnénk az elhunyt googler partnerén.

2011-ben úgy döntöttünk, ha az elképzelhetetlenre sor kerül, az életben maradt partner azonnal legyen jogosult a googler „még meg nem szolgált” részvényeire (unvested stock). Azt is elhatároztuk, hogy 10 éven át fizetjük az elhunyt googler fizetésének 50%-át az özvegynek. Ha vannak gyermekeik, a család további 1000 dollárt kap havonta, amíg a gyermekek a 19 éves kort – illetve a 23-at, ha nappali tagozatos diákok – el nem érik.

Senkinek nem szóltunk a bevezetett újdonságról, még a googlereknek sem. Meglehetősen hátborzongatónak találtuk volna közhírré tenni. Nem képzeltük, hogy ezzel munkatársakat vonzhatunk magunkhoz, vagy megakadályozhatjuk a távozásukat. Semmiféle gazdasági hasznot nem reméltünk belőle. Egyszerűen csak úgy véltük, ez a helyes lépés.

Másfél év múlva úgy gondoltam, hibát követtem el. Meghan Casserlynek nyilatkozva a *Forbes* magazintól, elkotyogtam egy cikkben, hogy bevezettük a programot. Meghan rögtön észlelte, mekkora dologról van szó, minek folytán a cikk ezzel a címmel jelent meg: „Ez történik a Google munkatársaival a haláluk után.”[200] A cikk hatalmas érdeklődést váltott ki: hamarosan közel 1 millió ember tekintette meg.

Amint a dolog kitudódott, a többi cégnél dolgozó HR-es kollégáim máris jelentkeztek. Az egyes számú kérdés az volt: „Nem kerül ez rengetegbe?”

Közel sem. A program költségei eddig a teljes bérköltség egy ezrelékére rúgtak. Egy átlagos amerikai cég évi 4%-ot költ fizetésemelésre – ebből kb. 3%-ot az éves béremelés, 1%-ot az előléptetések tesznek ki. Lefogadom, ha bármelyik alkalmazottadat megkérdeznéd, szeretné-e, hogy egy ilyen programot bevezess azon az áron, hogy nem 3%-os, hanem 2,9%-os béremelést kap, azonnal igennel válaszolna.

2012-ben bércsoportunk az alábbi anonim e-mailt kapta egy googlertől:

> Rákbetegségtől szenvedek, és félévente kontrollra kell járnom, hogy kiderítsék, nem súlyosbodott-e az állapotom. Sosem tudhatom, mikor közölnek rossz hírt. Mindenképpen el kellett gondolkodjak azon, mit tennék, ha kiderülne a legrosszabb. Míg a CT-vizsgálatot végzik rajtam, újra és újra megfogalmazom a Larrynek szóló levelemet, amelyben arra kérem, hogy a részvényeim halálom után „szolgálják” a családom javát.
>
> Mikor megkaptam öntől az e-mailt a Google új életbiztosítási programjáról, elsírtam magamat. Egyetlen nap sem telik el úgy, hogy ne gondolnék arra, mennyi figyelmességet kap az ember ettől a cégtől. Ez az új életbiztosítás is ilyen, és mostantól azoknak a dolgoknak a hosszú listájára kerül, amelyek miatt büszke vagyok rá, hogy a Google-nál dolgozom.

Két héttel azután, hogy az új életbiztosítási formát bevezették, újabb vizsgálaton jártam. Ezúttal nem fogalmaztam magamban leveleket.

Nem tudom, kinek kellene köszönetet mondanom, ezért kérem, tolmácsolja legmélyebb hálámat mindazoknak, akiket érint. Csodálatos dolgokat tesznek az ember életével.

Hiba volt nem bejelentenem az új programot a googlereknek. Nem gondoltam arra, hogy az állandó stressz és rettegés megkeserítheti az olyan munkatársak életét, mint a fenti névtelen levélíró. Sem arra a hatásra, amit a többi vállalatra gyakorolhat, amelyek a nyomunkban hasonlóképpen bevezethették volna a programot.

2011-ben az anyasági juttatások terén is változásokat léptettünk életbe. Öthavi szülési szabadságot indítványoztunk (az Egyesült Államokban) egy olyan időszakban, amikor a három hónap volt a jellemző. De egy komolyabb változást is életbe léptettünk: úgy határoztunk, hogy a szülési szabadság teljes idejére az új szülők a teljes fizetésükre és a prémiumaikra is jogosultak, sőt ez idő alatt a részvényeik is tovább „szolgálnak”. Minden új szülő kap továbbá 500 dollárt, ami lehetővé teszi, hogy az első hetekben kicsit könnyebb legyen az élet, mondjuk az otthonról történő ételrendeléssel.

Mostanra bizonyosan úgy gondolod, ez is pontosan olyan adatvezérelt döntés volt, amelyet a googlerek elégedettségi statisztikáinak, a cég munkaerő-megtartó képességének és a költségek gondos mérlegelése után hoztunk meg – és amely döntésfajta fontosságáról már egy ideje győzködlek. De ahogy a haláleseteknél, itt is ösztönösen döntöttem. Egyik nap, munkába menet a kocsiban egy három és egy öt hónapos csecsemő fejlettségi szintjéről gondolkoztam. Nem vagyok éppen szakértő, de a saját gyerekeim felcseperedésére jól emlékszem. A babák inkább csak valamivel később hajlandók az interakcióra; ekkorra az új szülők már nem esnek pánikba minden köhögésre meg tüsszentésre, és rájönnek, hogy a dolgok alighanem rendben mennek. Mire beértem az irodámba, úgy döntöttem: „Változtassunk a dolgokon!”

Csak később néztem rá az adatokra.

Azt találtam, hogy a nők lemorzsolódási aránya a szülési szabadság után kétszerese a Google természetes lemorzsolódási arányának. A munkába 3 hónap után visszatérő anyák közül sokan érzik magukat kimerültnek, fáradtnak, sőt sokan lelkifurdalásról számolnak be. Miután az anyasági juttatásokban bevezettük a változtatásokat, a kétféle lemorzsolódási arány különbsége a nullára csökkent. Sok mama azt mondta, hogy a plusz két hónapot arra használja fel, hogy visszaszokjon, minek eredményeképpen hatékonyabb és elégedettebb, amikor újra munkába áll.

Mikor elvégeztük a számításokat, kiderült, hogy ez a program sem kerül semmibe. Azért a veszteségért, hogy a kismama két hónapig kimarad a munkából, bőségesen kárpótol, hogy a tapasztalata megmarad nekünk, és nem kell arra költenünk, hogy találjunk valakit a helyére, illetve hogy betanítsuk a munkakörben az illetőt.

Örömmel láttam, hogy a Facebook és a Yahoo is a nyomdokainkban halad, és már hasonló juttatásokkal szolgálnak a fiatal szülőknek. Remélem, több cég is követi majd a példát. A 2. fejezetben szó volt róla, milyen fontos, hogy az ember munkája a hivatása legyen. Kevés dolog

mutatja ezt világosabban, mint Gopi vagy Ann üzenete, vagy bármelyik névtelen köszönőlevél. Elképzelhető, mennyire másnak érzed a munkát, ha nem aggodalmas és depressziós, hanem hálálkodó munkatársakkal találkozol, akiknek könnyebbé tetted az életét, és akik mellé odaálltál, amikor a leginkább szükségük volt rá.

A legszebb példáját annak, hogy miként lehet egy munkahelyet varázslatossá tenni anélkül, hogy bankot kellene robbantani, alighanem Michele Krantz szolgáltatja, a La Mesa Általános Iskola igazgatónője a kaliforniai Santa Claritában. Michele az a fajta vezető, aki hétfő reggel a kapuban állva minden diákot név szerint és kézfogással üdvözöl. A cédulák, amelyeket mindig a zsebében tart, jutalmul adhatók az arra érdemes tanulóknak, és feljogosítanak rá, hogy az ebédszünetben a sor elejére állhassanak. A havonta tartott tantestületi értekezleteken a tanárok Granola-szeletekkel ajándékozzák meg egymást, mert „a munkatársaknak így szó szerint alkalmuk nyílik rá, hogy kimutassák, méltányolják egymást". Michele-től minden kollégája kap születésnapi üdvözlőkártyát is.

Hogy ez eredményes-e? Ebédidőben a diákok bizalommal fordulnak hozzá; a tantestület jobban együttműködik, mint valaha; a kollégák odaadóan dolgoznak. Egy gondnok, aki már több mint egy évtizede az iskolában dolgozik, annyira meghatódott, hogy az igazgatónő gratulált neki a születésnapja alkalmából, hogy válaszlapot írt. „Olyan hálás volt – mesélte nekem Michele –, hogy megígérte, még keményebben fog dolgozni, amíg nyugdíjba nem megy tőlünk."[201]

Michele célja természetesen nem ez volt; de megható emlékeztető ez arra nézve, hogy minimális odafigyeléssel és forrásból milyen óriási eredmények érhetők el.

HATÉKONYSÁG, KÖZÖSSÉG, INNOVÁCIÓ

□ Könnyítsd meg a munkatársaid életét!
□ Találd meg a módját, hogyan mondhatsz igent!
□ Az életben a legrosszabbra csak ritkán kerül sor. Állj az embereid mellé, ha szükségük van rád!

12. FEJEZET
Finom ráhatások, gyengéd noszogatások

Kis ráhatások nagy változásokhoz vezethetnek.
Hogyan javíthatja 25%-kal a hatékonyságot egyetlen e-mail?

Apolló templomának romjai Delphoiban.

Pauszaniasz Periégétész görög geográfus, aki Kr. u. 110 és 180 között élt, egyszer meglátogatta a delphoi Apolló-templomot. A szentély homlokzatán többek közt ezt olvashatta: *Gnothi seauton* – Ismerd meg magadat.

Bölcs tanács, csak nem könnyű megfogadni. Úgy gondoljuk, ismerjük magunkat, és hát részben épp ez a bizonyosság a bökkenő. A *Gyors és lassú gondolkodás* (HVG Kiadó Zrt., 2013.) című könyvében Daniel Kahneman, a Princeton University Nobel-díjas nyugalmazott professzora azt írja, az emberben két elme lakozik. Az egyik: lassú, elgondolkodó, reflektív, adatvezérelt; a másik: gyors, intuitív, impulzusvezérelt. Legtöbbször erre a másodikra hagyatkozunk, ezért képzeljük azt, hogy racionálisak vagyunk, miközben könnyen lehet, hogy épp az ellenkezője igaz.

Mennyit számít egy embernek 5 dollár? Hajlandó vajon 20 percig autókázni egy másik boltig, hogy ennyit megtakarítson?

1981-ben Kahnemann és Amos Tversky[202] nevű kollégája megvizsgálta, hogy vajon következetesek vagyunk-e a pénz és az idő értékének megítélésében. 181 embernek tették fel a következő kérdéseket:

1. Képzelje el, hogy egy zakót készül vásárolni 125, és egy számológépet 15 dollárért. A kalkulátor eladója elárulja, hogy a masinát az áruházlánc másik üzletében – 20 percnyi autóútra – 10 dollárért árulják. Elmenne a másik boltba megvenni a számológépet?

2. Képzelje el, hogy egy zakót készül vásárolni 15, és egy számológépet 125 dollárért. A kalkulátor eladója elárulja, hogy az áruházlánc másik boltjában – 20 percnyi autóútra – a gép 120 dollárba kerül. Vállalja az utat a másik boltba?

Ne feledjük persze, hogy ezek 1981-es dollárok. Az inflációval számolva[203] majdnem meg lehet háromszorozni az árakat. (Persze a termékeket is módosítani kéne, hiszen 20 éves kor alatt már senki nem tudja, mi az a kalkulátor… „De beszéljünk nyíltan: 360 dollárért akarunk venni valamit, ami nagyobb és nehezebb a telefonomnál, de még *Angry Birds*öt sem lehet játszani rajta?”)

Tversky és Kahnemann azt találták, hogy az emberek 68%-a „hajlandó megtenni a pluszutat, hogy 5 dollárt spóroljon a 15 dolláros számológépen, de csak 29%-uk hajlandó ugyanerre a 125 dollárba kerülő számológépnél”.[204] Noha mindkét esetben a megtakarítás 5 dollárnyi volt, ez csak abban az esetben motiváló tényező, ha az 5 dollár relatíve soknak tűnt a teljes vételárhoz képest. Az emberek értékfelfogását megváltoztatta a megtakarítás kontextusa.

De mi a helyzet egy ennél alapvetőbb kérdésben? Vajon mennyire látjuk jól a közvetlenül előttünk lévő dolgokat? *Sleights of mind* (Vigyázat: az elme csal) című könyvükben Stephen Macknik és Susana Martinez-Conde, a Barrow Neurological Institute laboratóriumigazgatói leírják, milyen csapnivaló a látásunk, miközben jónak hisszük, lévén a hiányzó részleteket az elménk kipótolja (és azt is elmagyarázzák, hogy a bűvészek miként használják ki ezt). Az alábbi kísérletet javasolják elvégezni:

> Vegyük ki a figurás kártyákat a csomagból, és keverjük meg azokat. Függesszük a tekintetünket valami távolabbi dologra a szobában, és egyáltalán ne mozgassuk a szemünket. Húzzunk ki találomra egy kártyát, és kinyújtott karral tartsuk magunk elé a látómezőnknek egészen a perifériáján. Lassan hozzuk a karunkat középre, a mozdulatlan tekintetünk középpontja felé. Ha megálljuk, hogy ne pillantsunk oda, észre fogjuk venni, hogy a kártyának egészen közel kell kerülnie a látómezőnk közepéhez, hogy meg tudjuk mondani, melyik figura is az.

A szerzők magyarázata: „A finom részleteket a szem csak egy kulcslyuk méretű körben képes kivenni a látómezőnk középpontjában, ami a retina egy tized százalékát fedi le… Az ember látása 99, 9%-ban használhatatlan.” Csak a gyors szemmozgásnak köszönhetően nem érzékeljük ezt, hiszen a szemünk folytonos mozgásban cikázik egyik pontról a másikra. Az elme azután „kivágja a mozgás okozta foltokat”, és folyamatos valóság illúzióját kelti.[205]

Ha az olvasó még mindig nem hisz nekem, menjen fel a YouTube-ra, és írja be, hogy „selective attention test”. Ha minden jól megy, a legelső találat az, amelyet Daniel Simons posztolt a University of Illinois-ról. Megvárom.

Szinte senki nem veszi észre, mi zajlik valójában ebben az egyperces videóban (noha még céloztam is rá, hogy valami szokatlanra lehet számítani). Úgy képzeljük, látjuk, hogy mi történik körülöttünk – de igen gyakran tévedünk. Könyvtárnyi szakirodalom foglalkozik a wetware[87] hibáival, amelyek nem csupán torzítják a döntéshozatalt, de áldott tudatlanságban is tartanak bennünket e hiányosság felől. Környezetünk, a többiek, sőt a tudatalattink is anélkül lökdös, taszigál erre vagy arra, hogy azt

észrevennénk. Ahogy a sűrű erdőn keresztülvágtató őz a legkevesebb akadállyal járó utakat keresi, mi is gyakran tudattalan jelekre bízzuk magunkat, hogy az életben eligazodjunk. Tudatosan választod meg a sebességet a sztrádán, betartva a korlátokat, és figyeled eközben a kilométerórát? Vagy csak sodródsz a többiekkel? Mikor ruhát vásárolsz, a legtöbb eladó a pult fölött átnyúlva adja oda a kiválasztott darabot. A Nordstrom luxus ruhaház eladóitól megkövetelik, hogy jöjjenek ki a pult mögül, és úgy nyújtsák át az árut, amit a vevő személyes törődésként él meg (és elvileg ezután még inkább a Nordstromnál vásárol). Pincér koromban leguggoltam az asztalokhoz, hogy a vendégekkel beszélgessek. Attól, hogy szemmagasságba kerültem velük, ahelyett, hogy fölébük tornyosultam volna, jobban érezték magukat, én pedig nagyobb borravalót kaptam.

2012 őszén a londoni Barbican Centre-ben lévő Curve galériában *Esőszoba* (Rain Room) címmel egy installáció volt megtekinthető – sőt átélhető –, amelyet a rAndom International tervezett. A következő nyáron az installáció a New York-i Museum of Modern Artba költözött. Az *Esőszoba* egy 100 négyzetméteres helyiség, ahol zuhog az eső. Viszont ahol az ember éppen sétál, ott nem esik – erről a különleges érzékelők gondoskodnak.

Noha mindkét városban előfordult, hogy az emberek 12 órát vártak, hogy bejuthassanak, a londoniak átlag 7 percet töltöttek odabent, míg New Yorkban – ahol azt kérték a látogatóktól, hogy legfeljebb 10 percet maradjanak, sőt finoman figyelmeztették is őket, ha túl sokáig időztek benn – sokan 45 percet vagy annál is többet a helyiségben tartózkodtak. Mindkét nagyváros hasonlóan kozmopolita; nem valószínű, hogy a londoniakat akár a művészet, akár az eső kevésbé érdekli; a sorban állás ideje is hasonló volt. Mi volt akkor a különbség?

A kiállítás Londonban ingyenes volt, New Yorkban viszont 25 dollárba került.[206] Ahhoz hasonlóan, amit a 7. fejezetben olvashattunk – amelyben Deci és Ryan professzorok a belső motiváció és a produktivitás eséséről számoltak be, amint ugyanannak a feladatnak a végrehajtásáért fizetni kezdtek az embereknek –, ebben az esetben is kiderült: ha valamiért pénzt kérnek, arról azonnal másként kezdünk gondolkodni. „Az emberek akarnak is valamit a pénzükért.” A Museum of Modern Art véletlenül – és annak ellenére, hogy korlátozni kívánta a bent töltött időt – olyan ösztönzőrendszert alakított ki, amely pontosan az elkerülni kívánt viselkedéshez vezetett.[88]

Az *Esőszoba*.

Még a tér elrendezése is olyan sokféleképpen befolyásol, hogy nem is sejtjük. Emlékszem, amikor 2011-ben a Hewlett-Packard központi irodáiban jártam, magas fallal elválasztott fülkék tengere fogadott. Aligha olyan munkakörnyezet ez, ahol tanácsért fordulsz a szomszédos bokszban dolgozó munkatársadhoz. Milyen más egy olyan egy légterű iroda, mint Mike Bloombergé, a Bloomberg L.P. alapítójáé és New York egykori polgármesteréé. Ő a hagyományos szerkesztőségi hírszobák mintájára tervezte meg a helyiségeket, optimálissá téve így azokat a munkatársak közötti azonnali információcserére.

Bloomberg az iroda kellős közepén ült. Fülkék itt is, de micsoda különbség! Ahogy egyik volt munkatársa, Chris Smith nyilatkozott a *New York* magazinnak: „Azt hinné az ember, hogy

munkahelyként ehhez az elrendezéshez soha nem lehet hozzászokni… Aztán amikor látod, hogy a polgármester mindenki szeme láttára tartja a legmagasabb szintű tárgyalásait, megérted, hogy ez a nyílt kommunikációra épülő, nyitott modell nem hülyeség. Be is vált."[208]

Michael Bloomberg volt New York-i polgármester az irodájában.[207]

A fenti történetekben az a közös, hogy sokkal kevésbé vagyunk következetesek, objektívek, igazságosak és tudatosak, miközben a világban próbálunk eligazodni, mint azt gondolni szeretnénk. Emiatt is lehetnek segítségünkre a szervezetek a jobb döntések meghozatalában.

Nudge: Jobb döntések egészségről, pénzről és boldogságról – a pénzügyi válság után[89] című könyvében Richard Thaler és Cass Sunstein, a University of Chicago és a Harvard jogi fakultásának két professzora részletesen dokumentálja, miként fordíthatjuk életünk jobbá tételére, ha tisztában vagyunk elménk hiányosságaival. Gyengéd noszogatásnak nevezik „a választástervezés (choice architecture) bármely formáját, amely kiszámítható módon változtat az emberek viselkedésén, de anélkül, hogy a választás lehetőségétől megfosztaná őket, illetve a gazdasági ösztönzőket jelentősebben megváltoztatná… A noszogatás *gyengéd*, mert a döntésbe történő beavatkozás könnyen és »olcsón« kivédhető. A gyengéd noszogatásra nem muszáj reagálni. Az, hogy a boltban a gyümölcsöt szemmagasságba helyezik, gyengéd noszogatás, ráhatás. Az egészségtelen étel betiltása nem az."[209]

A gyengéd noszogatás jelzés csupán, amely befolyásolhatja a választást, de nem diktálja azt. Van, aki szerint a noszogató jelzések etikátlanok, hiszen olyan döntésekre kényszerítik az embereket, amelyeket maguktól nem hoznának meg. Csakhogy az ilyen ráhatások ellenzői elfeledkeznek arról, hogy annak idején azt a döntést is meghozta valaki, hogy a gyümölcsöt ne szemmagasságba helyezzék. A skót filozófus, David Hume a *kell* és a *van* kettősségeként írta le a problémát. Csak mert valami így vagy úgy *van,* nem *kell* így vagy úgy lennie, azaz elválasztotta a két dolgot egymástól (ezért hívjuk

Hume guillotine-jának a jelenséget). Abból, hogy valamit ma valahogyan teszünk, nem következik, hogy úgy is kell hogy tegyük. Sok noszogató, ösztökélő cselekedet éppen azt szolgálja, hogy változtassunk a korábbi rossz döntésekből előállt negatív körülményeken, amelyek nyomán egészségből, pénzből és boldogságból kevesebben részesültünk.

Az élelmiszerüzletekben a legalapvetőbb romlandó élelmiszereket, mint a tej, a helyiség legtávolabbi végébe helyezik, hogy minden vásárláskor az áruval megrakott gondolák mellett kelljen elhaladnunk. A pénztár elé olyan nagy haszonkulcsú, rendszerint hirtelen elhatározásból vásárolt termékeket tesznek, mint a csokiszeletek és hasonló édességek (annak ellenére, hogy ezeket a boltban egyéb helyeken is kínálják), mivel így többet fogyasztunk belőlük. Helytelen vagy etikátlan volna, ha helyettük a pénztáraknál gyümölcsöt árulnának? Biztos, hogy kevesebb haszonnal járna, de még biztosabb, hogy a vásárlók egészségének jót tenne. Csak hát az élelmiszerboltok célja nem a vevők egészségének megóvása, hanem hogy hasznot termeljenek. Lehet, hogy kegyetlen igazság, de profit nélkül a bolt megszűnik. A sarki bioboltnak is annyit kell termelnie, hogy abból kijöjjenek a bérek, az üzlet bérleti díja, és a jövő heti készlet. Tehát nem hibáztatom őket, hogy a 3 dolláros, organikus, mézes, kézzel köpült mogyoróvajból készült finomságokat rakják ki a pénztár elé. Persze egészségesebb maradnék, ha ezek helyett almát rágcsálnék.

Ha valaki el is fogadja, hogy a gyengéd noszogatás – ezek a finom kis ráhatások – pozitív irányba is befolyásolhatják az ember döntéseit, s még azzal is egyetért, hogy nincs ok valamely állapot fenntartására, még mindig érezheti úgy, hogy a menedzsmentnek az alkalmazottakat befolyásoló szenvtelen manipulációja mégiscsak elfogadhatatlan. Valahogy megnyugtatóbb abban a hitben élni, hogy a rémes, magas falú bokszok, amelyekben dolgozni kényszerülünk, szimpla ostobaság vagy rossz tervezés eredményei, mint belegondolni abba, hogy a Bloomberg-féle egyterű iroda hideg számítás terméke, manipuláció annak érdekében, hogy a munkatársak viszonya nyitottabb, együttműködésük pedig könnyebb legyen! Micsoda olcsó trükk: hogy mernek a létesítmény fenntartói – a főnököm, a kormány – így beleszólni az életembe?

Ezek a finom noszogatások csak újabb eszközök volnának a menedzsment kelléktárában? Érvelhetünk azzal, hogy minden menedzsment a produktivitást próbálja növelni, azt azonban még így is el kell ismerjük, hogy az elégedettség fokozása nem tartozik az univerzális céljaik közé (bár annak kellene lennie, mert bizony működik). Nagyon más az efféle gyengéd irodai noszogatás, mint az értékesítési csoportnál a teljesítménytől függő prémiumrendszer?[210] Vagy mint amikor több fényt engedünk be a szobába, mert úgy véljük, az emberek produktívabbak lesznek tőle? Miért is nyugtalanítanóbb megtudni azt, hogy a millió apró bokszot szándékosan csak azért tervezték ilyenre, hogy izoláljanak bennünket egymástól?[211]

Gyanítom, két oka van annak, hogy az emberek idegenkednek az efféle gyengéd ráhatásoktól. Először is: nyugtalanító a tudat, hogy valahol valami fehér köpenyes lángész titokban irányítja az életünket.

Csakhogy a gyengéd noszogatásnak nem kell titkosnak lennie. A Google-szellemiség sarkalatos pontja az átláthatóság. A folyamatban lévő kísérletekről nem szólunk a googlereknek, hiszen az befolyásolná őket (és azokat) – a kísérletek után azonban közzétesszük az eredményeket, és megosztjuk velük, hogyan kívánunk továbblépni.

Másodszor: az emberek nem szeretik, ha a szabad akarat korlátaira emlékeztetik őket. A gyengéd noszogatás mindenféle kérdést felvet. Először is arra nézve, hogy mit *kíván* az ember: azért akarok venni egy új Escalade-et, mert szükségem van rá, vagy mert a General Motors 3 100 000 000 dollárt[212] költött reklámra 2012-ben?[90] Vagy arra nézve, hogyan választunk: a Coke 2012-ben 17%-kal részesedett az Egyesült Államok piacából, a Pepsi 9%-kal[213], miközben egy MRI-készülékkel végzett tanulmány kimutatta, hogy az emberek nem könnyen tudják megkülönböztetni a kettőt.[214] Túl ezeken, az identitásunkkal kapcsolatos kérdéseket is felszínre hoz: ha a választásaimat a környezetem és a múlt eseményei alakítják, van-e egyáltalán szabad akaratom? Komoly kérdések ezek, és messze meghaladják e könyv kereteit. Mindenesetre természetes reakció, hogy az ember védekezik, ha az énképét és az identitását látja veszélyeztetve.[215]

A Google-nál gyengéd ráhatást alkalmazunk, amikor millió módon beleavatkozunk a döntésekbe. Ehhez legtöbbször a kutatási eredményeket vesszük alapul, és azokat alkalmazzuk a való világra. Jennifer Kurkoski, a PiLab PhD végzettségű tagja így tréfálkozik: „Sajnálatosan túl sok tudományos kutatásban csak elsőéves gólyákat vizsgálnak… És számos olyan kutatás is akad, ahol a professzor 5 dollárt fizet a hallgatóknak a részvételért.” A mi megközelítésünk ellenben így néz ki: vesszük a tudományos kutatás legmeggyőzőbb eredményeit némi saját ötlettel vegyítve, majd megnézzük, mi történik, ha kipróbáljuk azokat pár ezer, a napi munkájukat végző emberen. Azzal, hogy így teszünk és azzal, hogy ezt meg is írom, remélem, a meglátásainknak mások is hasznát veszik, legyenek akár kisvállalkozások vagy nagy cégek.

Az emberség azt kívánja, hogy a ráhatás figyelmes, együtt érző, és főleg átlátható legyen. A cél nem az, hogy a döntéseket mások helyett hozzuk meg, hanem hogy a körültekintés nélkül, illetve rosszul tervezett környezetet olyan struktúrákkal váltsuk fel, amelyek a szabadság korlátozása nélkül javítják az egészséget és növelik az anyagi jólétet.

Vezérelvünk: finom ráhatás, semmi erőszak. A leggyengédebb emlékeztető is elérheti a célját. A noszogatásnak sem költségesnek, sem bonyolultnak nem kell lennie. Az szükséges csupán hozzá, hogy aktuális, releváns és egyszerűen megvalósítható legyen.

A legtöbb munkánk e területen az Optimizáld az életedet program alá tartozik, amelynek Yvonne Agyei és Prasad Setty (a HR-részlegtől), valamint Dave Radcliffe (az üzemeltetési részlegtől – ők gondoskodnak például a buszokról meg az éttermekről) és csapataik az irányítói. És persze a googlerek maguk is kiapadhatatlan forrásként szolgálnak az ötletekhez.

Noszogatással az egészségért, a jómódért és a bölcsességért – kezdjük ez utóbbival!

Gyengéd noszogatásunk célja: az elégedettebb és hatékonyabb munkatárs. Láttuk korábban, hogy egy egyszerű e-mail is felgyorsította annak folyamatát, hogy a nők előléptetésre javasolják magukat. Folytonosan keressük a lehetőségeket, hogy miként tudnánk az épp megfelelő időben tanáccsal vagy

információkkal szolgálni, hogy az együttműködés még hatékonyabb legyen.

Néha egyszerűen csak annyiról van szó, hogy a munkatársaink elé kell tárni a tényeket. Az egyik menedzseri csapatunkról kiderült, hogy néhány tag nemigen képes együttműködni, sőt egyenesen akadályozzák egymást azzal, hogy erőforrásokat, illetve információkat tartanak vissza. A „teljesítménymenedzsment” nem volt alkalmazható a helyzetben, mert viselkedésüktől eltekintve az egyes személyek jól teljesítettek. A fejlesztő tanácsadás (coaching) sem jöhetett szóba, mert túl időigényes lett volna; a két ember ráadásul kifejezetten tagadta, hogy közük volna a csapat dinamikájához: „Nem velem van a baj – mondta az egyikük. – A többiek azok, akik nem segítenek.”

A megoldás az volt, hogy csináltunk egy felmérést, amelyben negyedévenként mindössze két kérdésre kerestük a választ: „Az utóbbi negyedévben ez a munkatárs segített-e, mikor megkerestem”; illetve: „Az utóbbi negyedévben ez a munkatárs bevont-e, amikor alkalmam volt támogatni a csapata munkáját, vagy a munkájuk kihatott az enyémre.” A csapat minden tagja kiértékelte a többieket, a névtelen értékeléseket és eredményeket pedig publikussá tettük. Az emberek tudták, hogy állnak az értékelésekben, de nem tudták, a többiek hogyan állnak. A két összeférhetetlen ember természetesen a lista alján végzett, ami úgy látszott, fel is zaklatta őket, mert további külön beavatkozás nélkül is javítani kezdtek az együttműködésük minőségén. A csapatban a két kérdésre adott kedvező válaszok aránya nyolc negyedév alatt 70%-ról 90%-ra nőtt.

Szigorú értelemben véve nem noszogatásról volt szó, inkább állt ez kapcsolatban a társas összehasonlítás (social comparison)[91] erejét megmutató ténykedéssel.[216] Érdekes és kellemes érzés volt látni, hogy átalakítunk egy diszfunkcionálisan működő csapatot csak azáltal, hogy megosztjuk az információt, és bízunk az érintettek versenyszellemében és altruizmusában. A menedzsereknél ezt korábban is láttuk már működésbe lépni a Beosztotti értékelő felmérésben, de munkatársak egymás közötti viszonyában ekkor mutatkozott meg először.

De mi volna, ha már eleve jól működne egy csapat, mert elkerülnénk, hogy diszfunkcionálissá váljon? Akkor korrekcióra sem volna szükség. Elhatároztuk, hogy ezzel fogunk kísérletezni – méghozzá olyanok részvételével, akik a csapatuknak is és a Google-nak is új tagjai: az új googlerekkel (nooglers).

Egy új munkatárs voltaképpen költségeket jelent. Képzeljük el Ivant az értékesítésről, aki évi 60 ezer dollárt keres. Ivan havi 5000 dollárba kerül már azelőtt, hogy bármit is eladott volna, s amíg belelendül a munkába, időbe telik, hogy többet produkáljon, mint amennyibe került. A képzése is erőforrásokat emészt fel, miközben a munkatársai idejét is igénybe veszi, amikor tanácsért zaklatja őket.

Ez nem csupán a Google problémája. *Topgrading*[217] (Csúcsminősítés) című munkájában Brad Smart azt találta, hogy a vezető pozíciókba felvettek feléről másfél éven belül kiderül, hogy nem váltak be. Az alkalmazotti skála másik végére pillantva pedig azt látjuk, amit Autumn Krausstól tudunk: az összes órabéres alkalmazott fele 120 napon belül otthagyja az új munkahelyét.[218]

Hogy a helyzet még bonyolultabb legyen, a Google menedzserei eleve elfoglaltak voltak, és egy sor módszert próbáltak ki arra nézve, hogy az új embereket a csapatukhoz szoktassák, vagyis nem volt közöttük konszenzus, melyik megközelítés a legmegfelelőbb. A legjobb esettanulmányt hosszú ideig

Kent Walker szolgáltatta, aki 2006-ban csatlakozott hozzánk mint első elnökhelyettes és vezető jogtanácsos (SVP és general counsel) – arra a felső vezetőre volt ő példa, aki a korábban látottaknál sokkal hamarabb és a tökéletesebben integrálódott a cégbe. Neki ez 6 hónapjába telt, szemben az egy teljes évvel, amennyi időre a legtöbb felső vezetőnek szüksége volt – de hát Kent rendkívüli szerénységgel, érdeklődéssel és tudatossággal közelített a feladathoz.[92]

Úgy határoztunk, a menedzsereket azzal készítjük fel, hogy emlékeztetjük őket azokra a kis feladatokra, amelyekkel a legnagyobb hatást érhetik el a nooglereknél, azaz amelyek a legtöbb haszonnal kecsegtetnek a rájuk fordított időhöz képest.

Bevezetésképpen a menedzserek vasárnap, az utolsó pillanatban, mielőtt az újonnan felvett munkatárs belépett volna, kaptak egy e-mailt. Akár az Oxigén Projekt listája esetében, amely a sikeres menedzserek nyolc attribútumát tartalmazta, az alábbi öt tennivaló is szinte zavarba ejtő az egyszerűségével:

1. Tarts egy megbeszélést a munkakörökről és az egyes munkatársak feladatairól.
2. Találj az újonc googler mellé egy segítőtársat.
3. Segíts a nooglernek kiépíteni a kapcsolathálózatát.
4. Az első 6 hónapban havonta ellenőrizd, hogy halad az új googlerek beilleszkedési folyamata (onboarding).
5. Ösztönözd a nyílt dialógust.

Akár az Oxigén Projektnél, itt is lényeges javulást tapasztaltunk. Azoknak az újdonsült googlereknek, akiknek a vezetői követték, amit az e-mail javasolt, 25%-kal hamarabb sikerült teljes hatékonysággal dolgozniuk, mint a társaiknak – ez annyit jelent, hogy ezzel sikerült egy teljes hónap képzési időt lefaragnunk. Megdöbbentem az eredményen: hogy lehet egyetlen e-mailnek ekkora hatása?

Kiderült tehát, hogy az ellenőrző listák nagyon is jól használhatók, még akkor is, ha szinte bántóan egyszerűek. Gyarlók vagyunk, és néha a legalapvetőbb dolgokról feledkezünk meg. Atul Gawande, akivel utoljára a 8. fejezetben találkoztunk, kidolgozott egy ellenőrző listát műtétekhez, amely így kezdődik: „A beteg megerősítette a személyazonosságát, a beavatkozás helyét (a testén hol történik a műtét), az eljárás jellegét, és a műtétbe való beleegyezését.”[219] A teljes ellenőrző listát, amely 19 tételt tartalmaz, 2007-ben és 2008-ban nyolc országban[93] próbálta ki egy-egy kórház összesen 7728 beteggel. A komplikációk százalékos aránya 11-ről 7-re mérséklődött. A halálesetek aránya közel a felére csökkent: 1,5%-ról 0,8%-ra.[220] Egy következetes listának köszönhetően.

A mi kockázataink természetesen alacsonyabbak ennél. A rossz vezetés eredményeképpen nem hal meg senki (ha lelkileg bele is pusztulunk egy kicsit). Az öt tennivaló levélbe foglalása és elküldése azért még nem elegendő. A listát a megfelelő időben kell elküldeni, annak pedig értelmesnek, könnyen megvalósíthatónak kell lennie. Azt tudtuk, hogy az e-mailnek az időzítése jó, mivel a munkakezdés előtti este érkezett meg. Azt is tudtuk, hogy tárgyhoz tartozó, mivel a menedzser nyilvánvalóan eltöprengett rajta, mihez kezdjen az új emberrel. Hogy könnyen megvalósítható-e, már

nehezebb kérdés volt.

Mindenekelőtt nyilvánvalónak kellett lennie, hogy az adatok hitelesek, ezért az e-mailbe kutatásokból származó idézeteket, belső tanulmányok eredményeit, valamint alapadatokat is bele kellett foglalnunk. A googlerek gondolkodása mégiscsak adatvezérelt. El kellett továbbá érnünk, hogy olyan pontokat soroljunk fel, amelyek a menedzser számára könnyen megtehető, egyértelmű lépések. A googlerek eszes, de elfoglalt emberek. A kognitív megterhelést csökkenti, ha világos instrukciókat adunk, ahelyett, hogy azt várnánk, a nulláról indulva egy sor új gyakorlatot találjanak ki, vagy új viselkedésfajtákat tegyenek magukévá. Ezzel lecsökken annak az esélye is, hogy a pluszfeladatok visszatántorítsák őket a cselekvéstől. Még az Egyesült Államok elnöke is határt szab a dolgoknak, amelyekről személyesen kell döntenie, hogy a valóban fontos dolgokra összpontosíthasson. Ahogy a *Vanity Fair* hasábjain Michael Lewisnak Obama magyarázza: „Látja, hogy csak szürke vagy kék öltönyt hordok – mondja az elnök. – Próbálom csökkenteni a döntések számát. Nem akarom, hogy még abban is döntést kelljen hoznom, hogy mit eszem vagy mit veszek fel. Van így is elég, amiben határoznom kell.” *Megemlíti, hogy kutatási eredmények igazolják, a sok döntés, amelyre az ember rákényszerül, negatívan befolyásolja a döntéshozatali képességet.* „Koncentrálni kell az energiákat a döntéshozatalban. Minél több dolgot rutinszintre kell vinni: nem lehet, hogy egész nap triviális dolgok kössék le az ember figyelmét.”[221]

A menedzserek számára tehát az alábbiakban részletezzük a legelső, lényeges találkozás tennivalóit. Meghagytam a lábjegyzeteket és a linkeket is, hogy pontosan látsszon, mit kapnak „kézhez” a googlerek:

1. Tarts egy megbeszélést a munkakörökről és az egyes munkatársak feladatairól.

A kutatási eredmények azt igazolják, hogy ha az embernek világos ismeretei vannak róla, mi a feladata az adott munkakörben, elégedettebb a munkájával.[1] A Google-nál elvégzett tanulmány szerint azok az friss diplomások, akik nem voltak teljesen tisztában az elvárásokkal, ötször gyakrabban hagyták ott a céget már az első évben, mint akik pontosan megértették azokat.[2] **Mit tehetsz, hogy ezt elkerüld?** Az első héten hozz össze egy találkozót az újdonsült googlerrel. Még jobb, ha írásban elküldöd neki előre a napirendet (itt találsz mintát). Néhány téma, amit érinthetsz: 1) Mik a célok és kulcseredmények (OKR), és mik lesznek az OKR-ek az újonc googler esetében? 2) Hogyan kapcsolódik az újonc googler munkaköre a Google üzleti céljaihoz? És a csapat céljaihoz? 3) Mikor lesz az első Perf (teljesítménymenedzsment) beszélgetése, és hogyan zajlik az értékelés?

Első látásra ez a részletesség gyermetegnek tűnhet, ám menedzsereink elmondása szerint felszabadító hatással bírt. Ne felejtsük el, nem mindenki születik vezetőnek. Azzal, hogy pontosan elmagyaráztuk a menedzsereknek, mit és hogyan tegyenek, egy bosszantóan terhes feladatot kihúzhattak a listájukról: kevesebb töprengenivalójuk maradt, és helyette a tettekre koncentrálhattak. Az eredmény annyira meggyőző volt, hogy az egyik menedzser levélben is köszönetet mondott az új googlerek eligazításáért felelős csapatnak: „A módszer, amit a team kitalált, egyszerűen TÖKÉLETES! Az e-mail… amivel képbe kerültünk, gyönyörű jelképe az egész akciónak. Igazán nagyra értékeljük, hogy így megkönnyítettétek a dolgunkat."

Visszatérve az e-mailre: a „munkakörökről és a munkatársi feladatokról" szóló tételben sok mindenről szó esik. Az első sor a Portland State University professzorának, dr. Talya Bauernek[222] a munkájából idéz, aki meggyőző kutatásokat végzett arra vonatkozóan, hogy mitől elégedett és mitől hatékony az ember, és hogy mindez milyen kapcsolatban áll az első munkahelyi tapasztalataival. A levél második sora arra utal, hogy mi is ugyanezt tapasztaltuk a Google-nál, és lévén ez igen jelentős felismerés, érdemes itt is megemlékezni róla: „(…) a friss diplomás új munkatársak, akik nem voltak teljesen tisztában az elvárásokkal, ötször gyakrabban hagyták ott a céget".

Ezután körvonalazzuk a konkrét lépéseket (lista a listában matrjoskababa módjára), majd egy linket mellékelünk a mintakérdésekhez. Ha valaki nem ér rá, vagy lusta rákattintani a linkre, annak néhány útmutatást is leírunk.

A többi négy tétel az ellenőrző listán nagyjából hasonló struktúrájú. Valamennyi esetében lényeges, hogy az új googlereknek segítséget nyújtson abban, hogy kialakítsák az ismeretségi körüket, valamint megismerjék a világos kommunikációnak a Google-nál honos normáit. Az összes részlettel együtt az e-mail így másfél oldalra rúg – ennyiről gondoltuk, hogy a maximum, aminek elolvasását egy embertől elvárhatjuk. Be is vált a terv.

Az újonc googlerek menedzsereivel meg is vagyunk, de mi a helyzet magukkal az új emberekkel? A cégekhez és teamekhez frissen csatlakozó munkatársakkal foglalkozó kutatások azt mutatják, hogy az alkalmazottak nem várnak arra, hogy a sült galamb a szájukba repüljön, hanem próbálnak aktívan beilleszkedni: a munkatársaikhoz fordulnak, információs forrásokat keresnek, kérdezősködnek, a kollégákkal együtt ebédelve igyekeznek szakmai kapcsolatokat kialakítani. Azok, akik a kezdeményezésnek az előbbi módjait választják, hamarabb válnak hatékonnyá, és jobban teljesítenek a cég akkulturációs tesztjein.[223]

Kísérletképpen egy 15 perces szakasszal bővítettük az újonc googlernek tartott eligazítást: elmagyaráztuk a kezdeményező magatartás előnyeit; megemlítettünk öt konkrét lépést, amivel közelebb kerülhet a céljaihoz; és ismét hangsúlyoztuk, a Google vállalkozó szellemiségéhez közel áll ez a hozzáállás:

1. Érdeklődj, kérdezősködj!
2. Beszélj meg négyszemközti munkatalálkozókat a menedzsereddel!
3. Ismerd meg a csapatodat!
4. Ne csak várd, de igényeld és kérd is a visszajelzéseket!
5. Nézz szembe a kihívással, azaz: kockáztass, és ne félj attól, ha valami nem sikerül… a googlerek segíteni fognak.

Két hét múlva újabb e-mailt küldtünk, amelyben emlékeztettük a nooglert erre az öt dologra.

Nem tűnik ördöngösségnek, ugye?

Ha a felhasználót tartod szem előtt, arra koncentrálsz, hogy mi az a minimális, legelegánsabb termék, amellyel a kívánt eredmény elérhető. Ha azt akarod, hogy valaminek a nyomán megváltozzon az emberek viselkedése, arra nem egy 50 oldalas tanulmány vagy egy … khm, khm… több száz oldalas könyv a megfelelő.

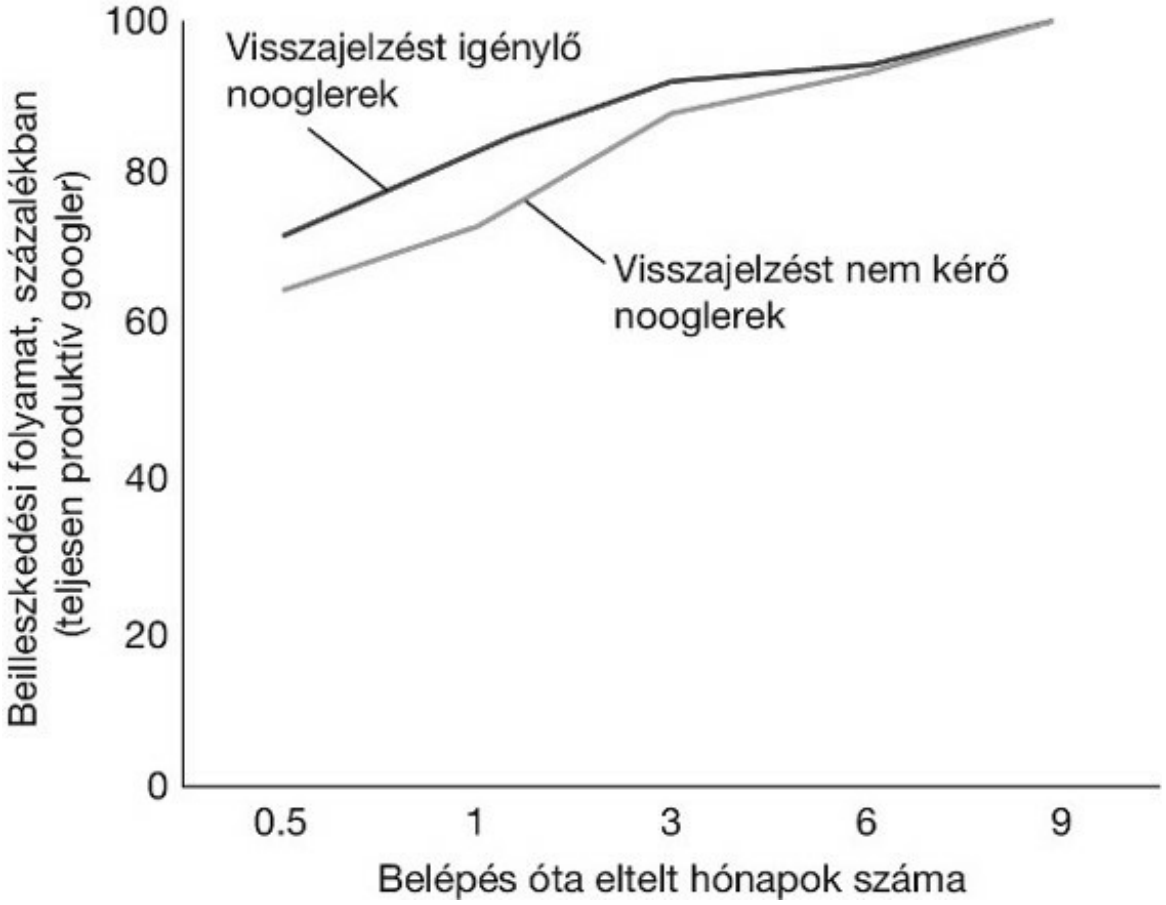
Miben áll akkor mégis az ördöngösség? Abban, hogy az e-mail világosan megnevezi azokat a tulajdonságokat, amelyek a kiváló teljesítmény, esetünkben a kezdeményezőkészség garanciái – ezeket annak alapos tanulmányozása során azonosítottuk, hogy megfigyeltük, mit csinál másként a legalsó és a legfelső sáv, azaz a legrosszabbul és a legjobban teljesítők. Illetve abban, hogy elkülöníti a jellegzetes viselkedéscsoportokat, ezzel is szemléltetve a googlereknek a kezdeményezőkészség előnyeit. Valamint abban, hogy közvetíti ezeket a viselkedésfajtákat olyan munkatársak felé is, akik nem rendelkeznek azokkal. Végül pedig abban, hogy képesek vagyunk mérni is az eredményt.

Mint az 5. fejezetben láttuk, valamennyien úgy képzeljük, hogy kiváló interjúztatók vagyunk, valamint kitűnően tudjuk megítélni az embereket. Csak hát per definitionem a legtöbben ebben a tekintetben is nyilvánvalóan átlagosak vagyunk. A menedzsment és a HR szinte valamennyi területén mindannyian a felső 10%-ba képzeljük magunkat. És minthogy így vélekedünk, egyre csak belső ösztöneinktől vezérelten tervezzük az emberek menedzselésének módjait. Ezért aztán átlagos minőségű, átlagos eredményeket produkáló menedzsmentrendszerek születnek.

Jó hír viszont, hogy tanulással sokkal jobbak lehetünk. Csak oda kell figyelni.

Milyen eredményekkel jár tehát a fenti noszogatásos kísérlet?

Azok a googlerek, akik gyengéd noszogatásban részesültek, sokkal inkább igényelték a visszajelzést, hamarabb váltak hatékonnyá, és saját teljesítményükről pontosabb fogalmakkal rendelkeztek, mint a kontrollcsoport tagjai. Azok, akiknek közülük eleve nagyobb szükségük volt a noszogatásra – tehát általában kevésbé voltak hajlamosak a kezdeményezésre –, az első hónap alatt a többieknél 15 ponttal jobb eredményt értek el a kezdeményezést igénylő viselkedésformákban.



Maximálisan produktív nooglerek százalékos aránya.

A két görbe eltérése 2%-nyi növekedést jelent a produktivitásban a Google teljes munkaerő-állományára vonatkoztatva. Mintha minden 50 új munkatárs után kapnánk egy alkalmazottat, aki egy centbe sem kerül, vagy inkább 5000 munkatárs után 100 ingyenmunkatársat. Nem rossz megtérülés egy 15 perces prezentációféle és egy e-mail után.[224]

Azért is hasznos, ha az újdonsült googlereket noszogatjuk, mert az jól kiegészíti a ráhatást a menedzserekre. Ha a menedzser ki is hagyja a lista egyik lépését, a noogler nem mulasztja el azt. Ezzel egy japán módszert, a *pokajoké*t, a hibaelkerülést vettük át, amelyet első ízben Singó Sigeo alkalmazott a Toyotánál az 1960-s években,[225] és amely számos modern terméknél szintén megjelenik. A legtöbb gépkocsiban, ha nem csatoljuk be a biztonsági övet, jelzés figyelmeztet a hibára. Az iPod Shuffle automatikusan kikapcsol, ha kihúzzuk a fej- vagy fülhallgatót, ezzel is kímélve az elemet. A Cuisinart turmixgép csak akkor helyezhető üzembe, ha a fedél biztonságosan rögzítve van, így vigyáz az ember ujjára. Valahogy így akarjuk mi is a minimumra csökkenteni a hibákat, amelyeket elkövethetünk, miközben a noogler a képzése során teljes értékű munkatárssá válik. Ennek pedig legjobb módja, ha a folyamat két oldalán állóknak emlékeztetőket építünk be.

A googlert és a menedzsert érő noszogatások – a beilleszkedés (onboarding) folyamatában végzett egyéb változtatásokkal együtt – lehetővé tették, hogy munkatársaink hónapok helyett két hét alatt elérjék a „teljes produktivitás” fázisát.

Hasonló feladattal kellett megbirkóznunk, amikor kiderült, hogy a googlerek feliratkoznak ugyan különféle képzésekre és tanfolyamokra, de sokszor nem járnak el ezekre. 2012 első felében a távol maradók aránya egyenesen 30% volt, ami egyfelől a várólistás googlerektől vette el az esélyt, másrészt messze nem a teljes létszámú csoportokkal kellett dolgozzunk. Négy különféle e-mailt

vetettünk be. Megpróbáltunk arra alapozva hatni, hogy az emberek nem szívesen tesznek rosszat másokkal: fotókat mutattunk a várólistásokról, hogy a jelentkezők lássák, ki mindenkivel tesznek rosszat, ha nem jelennek meg. Próbáltunk hatni azzal is, hogy emlékeztettük őket a googlerhez méltó viselkedésre. A levelek kettős hatást váltottak ki: egyrészt kevesebben maradtak távol a tanfolyamokról, másrészt többen mondták le előre az időpontjukat, minek köszönhetően azokra a többi googler feliratkozhatott. A kétféle ráhatás eredménye azonban eltérő volt: a várólistás googlerek fényképe 10%-kal növelte a részvételi kedvet, de kisebb hatással volt az időben történő lemondásokra. A Google-szellemiségre apelláló e-mail ellenben az időpontlemondásokra gyakorolta a legnagyobb hatást: 7%-kal növelve azokat. Azóta a gyengéd noszogatásokat a tanfolyamokról szóló valamennyi emlékeztetőbe beépítettük. Az eredmény: fegyelmezettebb részvétel, és a várólisták lerövidülése.

A finom noszogatás hasznosnak bizonyult a Google normáinak átalakításában is. Ha meggondoljuk, milyen mennyiségű információ árad szabadon a Google-nál, nyilván fontos, hogy a bejutás az épületekbe valamiképpen ellenőrizhető legyen. Arra is volt már bőven példa, hogy a Szilícium-völgy cégeiből besurranó tolvajok laptopokat vagy egyéb eszközöket loptak el, sőt próbáltak már a cég rendszereihez is hozzáférni. Hogy az ilyesmit megelőzzük, a külső ajtókat mágneses igazolványkártyával lehet csak használni. Csakhogy a munkatársaink udvarias emberek, akik kitárják egymás előtt az ajtót, elvégre ezt tanulták a szüleiktől. E-maileket küldtünk szét, és kértük, ellenőrizzék egymás (rendszerint övre csíptetett) igazolványát, mielőtt kinyitják az ajtót a másik előtt – ez azonban valahogy mindenkinek kínosnak tűnt; nem is nagyon voltak rá hajlandók. Míg aztán a biztonságiak ki nem helyezték ezeket a matricákat valamennyi külső ajtóra:

Kis ráhatás kellett, hogy a googlerek jobban ügyeljenek a biztonságra.

Ez a buta kis rajz – talán éppen azért, mert olyan mafla, és mert mindig minden ajtón ott virított – megtörte a jeget. A munkatársaink így már rendjén valónak érezték ellenőrizni egymás igazolványát. A lopások és az illetéktelen behatolások száma csökkent. Manapság ha valaki nyitva tartja az embernek az ajtót, észrevehető, amint lopva a derekára pillant. Nem kell aggódni: csak az igazolványt nézi.

Noszogatással az egészségért

Steven Venti és David Wise, a Dartmouth College, illetve a Harvard Egyetem Kennedy School of

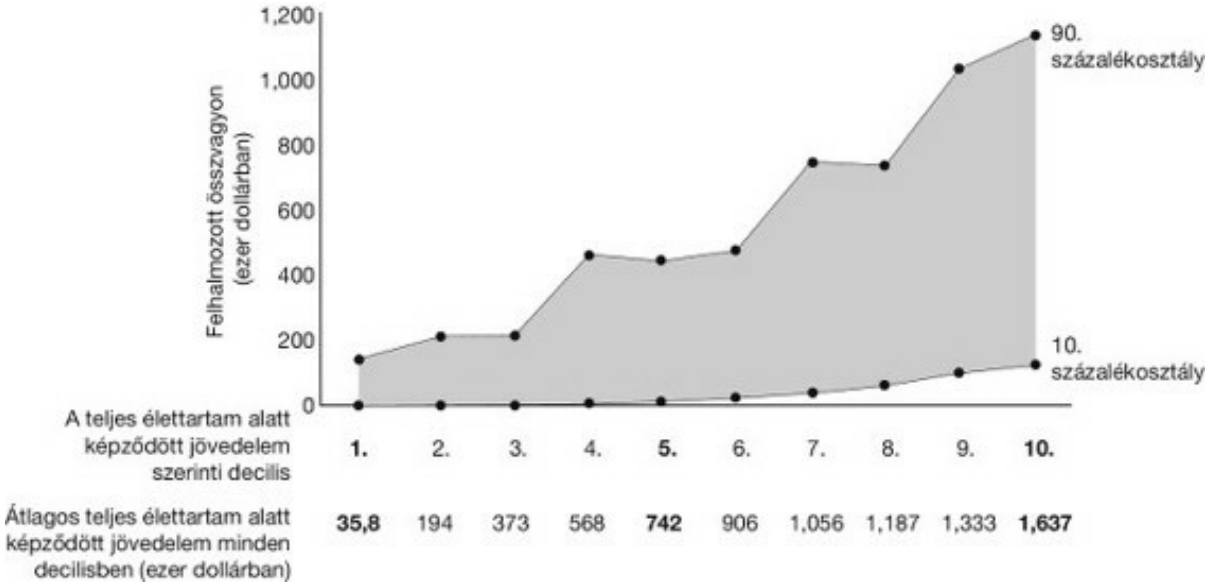
Government[94] professzorai 2000-ben egy ragyogó tanulmányt írtak, amelyben azt vizsgálták, hogy nyugdíjba vonuláskor a háztartásoknak miért eltérő a vagyoni helyzetük.[226]

A jövedelem természetesen fontos tényező. Ha egy család 30 éven át többet keresett, nyilván több megtakarítása is lesz. Az orvosoknak rendszerint nagyobbak a megtakarításaik, mint a baristáknak.

Venti és Wise 10 egyforma sávba (decilis) osztotta a háztartásokat, amelyeket a teljes élettartam alatt képződött jövedelem alapján állított fel az Egyesült Államok Társadalombiztosítási Igazgatóságának (US Social Security Administration) 1992-es adatai alapján. Az első decilisbe, a legalacsonyabb jövedelemmel rendelkezők közé a háztartások 10%-a tartozott; a második 10% a második decilisbe került, és így tovább, egészen a háztartások legfelső 10%-áig, amelyek a tizedik decilist alkották. Az ötödik decilis háztartásai 741 587 dollár teljes élettartam alatt képződött jövedelemmel rendelkeztek, ami hússzor annyi volt, mint az első decilis (azaz 35 848 dollár), és valamivel kevesebb, mint a tizedik decilis (azaz 1 637 428 dollár) fele.[227][95]

Mikor azonban megvizsgálták a vagyon eloszlását egy-egy decilisen belül is (ami lehetővé tette, hogy hasonló jövedelemű embereket hasonlítsanak össze), az eredmény igen meglepő volt.[228]

Igen, a háztartásoknak az ötödik decilisben 741 587 dollár az átlagos teljes élettartam alatt képződött jövedelme. A vagyonuk azonban – megtakarításaik, befektetéseik, ingatlanjaik – körülbelül 15 ezer dollár és 450 ezer dollár közé esik. Ha tehát a nagyjából azonos jövedelmű háztartásokat vizsgáljuk, a legvagyonosabbak harmincszor annyit gyűjtöttek össze, mint a legkevésbé tehetősek. És ugyanez az eloszlás jellemzi az összes jövedelmi kategóriát. Nézzük most meg minden decilisben a legmagasabb és a legalacsonyabb vagyoni szintek közötti szórást. Még az első (legalacsonyabb) decilisben is, ahol a jövedelemnek gyakorlatilag teljes egésze állami támogatásból származik, egyes háztartások 150 ezer dollár vagyont tudnak felhalmozni. Rendkívüli teljesítmény ez, és hatalmas fegyelmet igényel ezen a jövedelemszinten.



A teljes élettartam alatt képződött jövedelem és a vagyon összefüggése.

Hogyan lehetséges ez? Egyes háztartások jobb befektetők? Kisebbek a családok? Lehet, hogy

hatalmas összegeket örököltek? Talán az indokolja a nagyobb vagyont, hogy bizonyos háztartások inkább kockázatvállalók, és rizikósabb, de jobban jövedelmező befektetésekbe is belemennek? A kisebb vagyonú családoknak esetleg jelentős egészségügyi kiadásai merültek fel? Vagy egyszerűen luxusigényeik vannak?

Nos, nem. E tényezők egyike sem játszik komoly szerepet.

Ahogy Venti és Wise magyarázatából kiderül, „a szórás mögött jelentős részben a tudatos választások közötti különbségek keresendők: van, aki takarékoskodik fiatal korában, van, aki nem”.[229] Douglas Bernheim stanfordi professzor és munkatársai szintén megvizsgálták a kérdést, és ugyanerre a következtetésre jutottak: az eltérések oka abban keresendő, hogy „a háztartások mennyire képesek önmérsékletet tanúsítani, és nem elkölteni a mindenkori jövedelmüket”.[230]

Hitetlenkedve olvastam a magyarázatot, mert annyira nyilvánvalónak tűnt. A vagyon titka annyi lenne csupán, hogy fiatal korban jobban kell takarékoskodni? Pedig mégis: a legalacsonyabb jövedelmi szinteken is akadnak olyanok, akik aránytalanul nagyobb vagyont halmoznak fel – és még úgy is, hogy a kutatók számolnak az esetleges véletlenszerű vagyonosodás, illetve az időnként valamennyiünket érő tragédiák hatásaival.

Bernheim magyarázattal is szolgál: „Ha például a nyugdíjba vonulás előtt a háztartás heurisztikus ökölszabályokat (saccolással) alkalmazva határozza meg a megtakarítások mértékét… pontosan a dolgozatban dokumentált (vagyoneloszlási) mintázatot várjuk.” Másképpen fogalmazva: a háztartások ösztönös szabályoknak vetik alá magukat, ha takarékosságról van szó, és ezek a szabályok nem változnak.[96]

Ahhoz tehát, hogy minél hamarább megkezdjék a takarékosságot – ami a vagyoni helyzetet leginkább befolyásoló tényező nyugdíjba vonuláskor –, a háztartásokat valahogyan el kell téríteni a jelenlegi szokásaiktól. Megjelenés előtt álló tanulmányukban[231] James Choi, a Yale University és Cade Massey, a University of Pennsylvania professzorai a Google munkatársával, Jennifer Kurkoskival, valamint Emily Haisley-vel, a Barclays Bank szakemberével együtt amellett érvelnek, hogy „a háztartások vagyoni helyzetének az eltérései nem elhanyagolható mértékben megváltoztathatók lennének, ha az érintettek megtakarítással kapcsolatos szemléletén változtatni lehetne”. Ami viszont annyit tesz, hogy a rendelkezésükre álló információk apró megváltoztatásával jelentősen átalakíthatjuk az emberek viselkedésmintáját.

Ezt az elgondolást a gyakorlatban is megvizsgálták: Jennifer, Choi és Massey elvégzett egy kísérletet. Céljuk az volt, hogy gyengéd noszogatással gyarapítsák a googlerek vagyonát a nyugdíjba vonuláskor.

Az Egyesült Államokban a „401(k)” nyugdíjrendszer van érvényben. 2013-ban az adótörvények lehetővé tették, hogy az alkalmazottak 17 500 dollárt megtakarítsanak, és nyugdíjba vonulásukig elhalasszák a nyugdíjalap utáni adófizetést. A Google ehhez hozzáteszi az összeg 50%-át, azaz 8750 dollárral hozzájárul minden googler nyugdíjszámlájához.

Mégsem használta ki mindenki a lehetőséget. Igaz, nem is volt mindenkinek 17 500 dollárja félretéve. De akiknek volt is ennyi megtakarításuk, messze a száz százalék alatt éltek a lehetőséggel.

A szokásos magyarázat erre az, hogy az embereknek fizetniük kell a számláikat; hogy inkább a

maguk választotta dolgokra költik a pénzüket; hogy „messze még a nyugdíj”. Ha azonban a kutatóknak igazuk van, nem ezek a valódi okok. Csak szükség van egy kis megfelelő időben érkező noszogatásra.

2009-ben az 5000-nél is több googler, aki nyugdíjszámlájához még nem járult hozzá a maximális összeggel, illetve nem is tervezte ezt, egy e-mailt kapott, amely egyrészt emlékeztette az évről évre történő befizetései mértékére, másrészt az alábbi üzenetek egyikét tartalmazta:

1. Egyszerű emlékeztetőt a 401(k) programról – ez volt a kontrollcsoport.
2. Ugyanazt, mint az 1. pontban, plusz: konkrét szemléltető adatokat arról, hogy miként alakulna a számlája 1%-os önrésznövekedésnél.
3. Ugyanazt, mint az 1. pontban, plusz: konkrét szemléltető adatokat arról, hogy miként alakulna a számlája 10%-os önrésznövekedésnél.
4. Ugyanazt, mint az 1. pontban, plusz azt az információt, hogy bármely időszakban fizetése akár 60%-át is befizetheti a nyugdíjszámlájára, hogy ezzel ledolgozza az elmaradását.

Azzal nem is számoltunk, hogy az e-mailek mindegyikére reagálnak. Az e-mailt megkapó googlerek 27%-a változtatott a befizetési szokásain, a megtakarítás átlaga pedig 8,7%-ról 11,5%-ra nőtt függetlenül attól, melyik e-mailt kapta meg valaki. Évi 8%-os hozammal számolva ez egyetlen év alatt 32 millió dollárral növeli a googlerek nyugdíjszámláin lévő összegeket. Feltéve, hogy továbbra is a Google-nál maradnak, és továbbra is ebben az ütemben tesznek félre, nyugdíjas korukra ezeknek a googlereknek 262 ezer dollárral több lesz a számláján. Ennél is fontosabb, hogy ez az érték a legkevesebbet megtakarító alkalmazottaknak esetében nőtt a leginkább: átlagban 60%-kal jobban, mint a kontrollcsoportban. Ahogyan az egyik googler fogalmazott: „Köszönöm! Fogalmam sem volt, hogy ilyen keveset teszek félre.”

Azóta is folytatjuk a noszogatást, és minden évben sikerül is növelnünk a googlerek megtakarításait.

A ráhatás maga alig kerül pénzbe; igaz, az akció nyomán nőnek a kiadásaink, minthogy a Google is nagyobb összegekkel száll be. De ennek a többletköltségnek én éppenséggel örülök.

Richard Thaler, a University of Chicago munkatársa és Shlomo Benartzi, a Los Angeles-i University of California (UCLA) professzora egy sor kísérletben árnyaltabb módon is megvizsgálta a kérdést.[232] Három cégnél – egy meg nem nevezett közepes méretű gyárban, egy Ispat Inland nevű acélipari üzemben, valamint a Philips Electronics két részlegénél – az alkalmazottaknak felajánlották, hogy jövőbeli fizetésemeléseik egy része inkább a nyugdíjszámlájukon jelenjen meg. A „Holnapra Legyen Még Több™”[233] (Save More Tomorrow™) programot négy dolog jellemezte:

1. Az alkalmazottak jóval a tervbe vett fizetésemelés előtt értesültek a nyugdíjszámla növelésének lehetőségéről.

2. A számlához történő hozzájárulás a fizetésemelés utáni első bércsekken jelent meg először.
3. A hozzájárulás mértéke minden betervezett fizetésemelésnél addig növekedett, amíg el nem ért egy meghatározott maximumot.
4. Az alkalmazottak bármikor kiszállhattak.

A következő négy fizetésemelési periódusban azoknak, akiknek felajánlották a csatlakozást, 78%-a csatlakozott a konstrukcióhoz. A csatlakozók 80%-a benne is maradt. 40 hónap alatt a megtakarítás átlaga a fizetés 3,5%-áról annak 13,6%-ára növekedett.

Figyelemre méltó eredmény, kivált úgy, hogy a környezet mennyire más, mint a Google-nál. Hagyományos munkaerővel működő hagyományos vállalatokról beszélünk. Kifejezetten inspiráló látni, milyen komoly hatást értek el náluk. Ezek a beavatkozások arra utalnak, hogy a legtöbb szervezet képes könnyen ösztönözni az előtakarékosságot és felkészíteni a nyugdíjra a munkatársait. Egy kis noszogatás kell, nem több.

Noszogatással az egészségért: Mens sana in corpore sano[97]

2013-ban Todd Carlisle HR-vezető a San Franciscó-i Commonwealth Club összegyűlt közönsége előtt megemlítette, hogy szerinte a legtökéletesebb toborzó szlogen így hangzana: „Dolgozz a Google-nál, ha tovább akarsz élni.”

Nem tréfált.[234]

Az „Optimizáld az életedet” program keretében éveken át kísérleteztünk azzal, hogy a googlerek életét meghosszabbítsuk, és az életminőségüket javítsuk.

És minthogy a googlereknek ingyen főétkezéseket és harapnivalót biztosítunk, abban a kivételesen szerencsés helyzetben találtuk magunkat, hogy kipróbálhattuk, vajon a kutatások eredményei felhasználhatók-e a való világban. Élelmiszerhez kétféle módon lehet hozzájutni a Google-nál: az éttermekben, ahol napi két étkezést kínálnak – vagy reggelit és ebédet, vagy ebédet és vacsorát; és a mikrokonyhákban, ezekben az önkiszolgáló létesítményekben, ahol italokból (üdítők, gyümölcslevek, tea, kávé stb.) és harapnivalókból (friss és szárított gyümölcs, sós keksz, burgonyaszirom, étcsokoládé, édességek stb.) található bőséges készlet.

Az egyes irodák méretétől függően edzőtermek, orvosi ellátás, hátgerincmasszázs, fizikoterápia, egyéni tréningek, csoportos torna- és jógafoglalkozások, illetve táncórák, sport-, sőt tekepályák állnak a googlerek rendelkezésére. Az orvosi szolgáltatások és a személyes tréning ugyanannyiba kerülnek, mint odakint, a közös foglalkozások azonban ingyenesen igénybe vehetők. Sokféleképpen kísérleteztünk a szolgáltatásokkal; az alábbiakban csak az élelmiszerrel kapcsolatos eredményekre koncentrálok. Az élelmiszerekhez egyfelől nagyon sok tapasztalat fűz valamennyiünket, másfelől igen egyszerűen illusztrálják, hogy ösztöneink és impulzusaink miként gyűrik le a racionális gondolkodásunkat. Az élelmiszereket érintő kísérleteink legtöbbje közvetlenül rámutatott átfogóbb

problémákra is, például arra, hogy a körülöttünk lévő fizikai világ hogyan alakítja a viselkedésünket, vagy hogy számos döntésünket nem tudatosan hozzuk: az apró ráhatásoknak nagy hatásuk is lehet.

Azért is az élelmiszereket hangsúlyozom a következőkben, mert az Egyesült Államokban mégiscsak az étrend az egészséget és az életkort a leginkább befolyásoló, kontrollálható tényező. A felnőtt lakosság több mint harmada kövér, amit az ország első számú közegészségügyi intézete (CDC) úgy definiál, hogy az illetőnek 30 vagy 30 feletti a testtömeg-indexe.[235] A kövérség közel 150 milliárd dollárnyi egészségügyi kiadást emészt fel évente.[236] Ha ehhez hozzáadjuk a túlsúlyosakat is (a 25 és 29,9 közötti testtömegindexűeket), az már az amerikai népesség 69%-át jelenti. A testtömegindex persze nem tökéletes indikátor – az átlagnál fejlettebb csontozatúaknak lehet például túlsúlyosságra utaló testtömegindexük –, de egyszerű kiindulópont, amellyel könnyű számolni. Testtömegindex-kalkulátorokat online is találni, ha valaki ellenőrizni akarná a sajátját.

Az egészség, kivált a testsúly fenntartása könnyen tűnhet lehetetlen feladatnak. Az eredmények lassan jelennek meg, sokáig nincs semmi pozitív visszajelzés. Hallatlan akaraterő szükséges hozzá, amiből mindannyiunknak szűkösen jutott.[237] Ráadásul állandóan olyan üzenetekkel bombáznak bennünket, hogy fogyasszunk csak még többet és többet. Rob Rosiello szokta mondani, aki a McKinsey & Company stanfordi irodáját vezette Connecticutban, amíg ott dolgoztam, hogy a legtöbb profitot hozó mondat a következő: „Sült krumplit is adhatok hozzá?”

Ez nem egy fogyókúrás könyv, én pedig igazán nem értek a táplálkozástudományhoz, de a Google-nál bevezetett módszereknek hála magam is több mint 15 kilót leadtam két év alatt, és ezt az állapotot sikerült fenntartanom. Ha éttermek nincsenek is a cégednél, egy étkezőhelyiség, egy automata, egy minihűtőszekrény biztosan akad. És hát otthon is van konyha. Lehetséges, hogy az, amit mi a Google-nál megtanultunk, nálad is hasznosítható. Elhatároztuk, hogy háromféleképpen próbálunk közbeavatkozni[98] (intervention): információval szolgálunk, hogy a táplálkozást illetően az emberek jobb döntéseket hozhassanak; a választási lehetőséget az egészséges ételekre korlátozzuk; és végül: gyengéden noszogatunk.

Az egyik tanulmány, amely azt vizsgálta, hogy vajon a sokkoló feliratok csökkentik-e a magas cukortartalmú italok fogyasztását, megihlette David Hammond professzornak, a kanadai University of Waterloo munkatársának[238] a munkásságát. A kanadai cigarettás dobozokra 2000 decemberével kezdődően kötelező volt elriasztó szövegeket és képeket helyezni – mint az illusztráción is látható.

Courtesy of Prof. David Hammond, PhD, University of Waterloo

Sokkoló kép és figyelmeztetés egy kanadai cigarettásdobozon.

Hammond három hónapon át 432 dohányost kérdezett arról, hogyan befolyásolták a dobozok riasztó képei és feliratai a dohányzási szokásaikat. 19%-uk arról számolt be, hogy kevesebbet dohányoznak. Azoknál a dohányosoknál, akik a dobozokra nézve ijedséget (44%) vagy undort (58%) éltek át, sokkal inkább csökkent a dohányzás mértéke, illetve nőtt a leszokás valószínűsége.

Feltettük magunknak a kérdést: vajon a magas cukortartalmú italok fogyasztását hasonló módszerrel csökkenteni tudjuk-e – persze az üdítő és a cigaretta messze nem ugyanaz.

Az üdítős kísérletünk elrettentő plakátja. © Google, Inc.

Ezeket a plakátokat az egyik irodánk mikrokonyháiban függesztettük ki; az italfogyasztást a megjelenésük előtt, majd két héttel utána is figyeltük. A plakátoknak nem volt jelentős hatásuk: vagy mert nem voltak elég sokkolóak, vagy mert a vonzás, amit az üdítő márkája gyakorolt, erősebbnek bizonyult az évi 5 kiló hízástól való félelemnél, vagy mert a kockázat kisebb volt, mint a dohányzás esetében.

Megpróbáltuk a színekkel jelölést: vörös szín figyelmeztetett az egészségtelen élelmiszerekre, zöld hívta fel a figyelmet az egészséges ételekre. A googlereknek ez tetszett – a fogyasztásban azonban mérhető változást nem hozott. Ez összhangban is volt Julie Downsnak, a Carnegie Mellon egyetem kutató docensének és Jessica Wisdomnak, a Google HR munkaerő-analitika team (People Analytics) munkatársának a megfigyeléseivel, akik azt vizsgálták egy manhattani és egy brooklyni McDonald's étteremben, vajon a kalóriaértékek közzététele befolyásolja-e valahogyan a fogyasztást. Nem befolyásolta.[239] Pusztán az információ közzététele nem volt elegendő a szokások megváltoztatásához. A vásárlói viselkedés attól sem változott, hogy azonnal láthatóvá vált, a 10 darabos Mighty Wingsben 960 kalória van, közel annyi, mint két nagy adag sült krumpliban.[240]

Ha az információ önmagában nem elégséges, mi lenne, ha lecsökkentenénk a választékot az egészséges ételekre? Azt hiszem, éppen ez az a megközelítés, amitől a noszogatás ellenzői idegenkednek. És bár a lehetőségek lecsökkentése demokratikus beállítottságunkkal is ellenkezett, meg akartunk felelni a googlerek várakozásainak, akik már nagyon szerettek volna egészségesek lenni.

A választék mérséklése enyhén szólva nem vált be.

A „hústalan hétfő" program keretében bevezetésképpen két étteremben egy hónapon át hétfőnként (hal kivételével) nem kínáltunk hústermékeket. Az egyikben visszaesett a forgalom: az emberek azt mondták, főleg azért kerülik, mert nem szeretik, ha helyettük döntenek. Mint majd a következő fejezetben látni fogjuk, akadtak kifejezetten erős reakciók is.

A googlerek elmondták, hogy értékelik, ha van választási lehetőségük. Hat mikrokonyhában vizsgáltuk a reakciókat: a kommentárok 58%-a csak akkor értett egyet az egészségesebb ételekkel, ha azok a meglévő kínálaton felül érkeztek. A googlerek hajlandók voltak egészségesebben táplálkozni, de nem a választási lehetőség rovására.

Eddig azt láttuk, hogy az embereknek megfelel a szélesebb választék és a tájékoztatás – csak éppen nem változtat a szokásaikon. Noszogatásba fogtunk tehát – finoman megváltoztattuk a környezetet, de anélkül, hogy korlátoztuk volna a választási lehetőségeket.

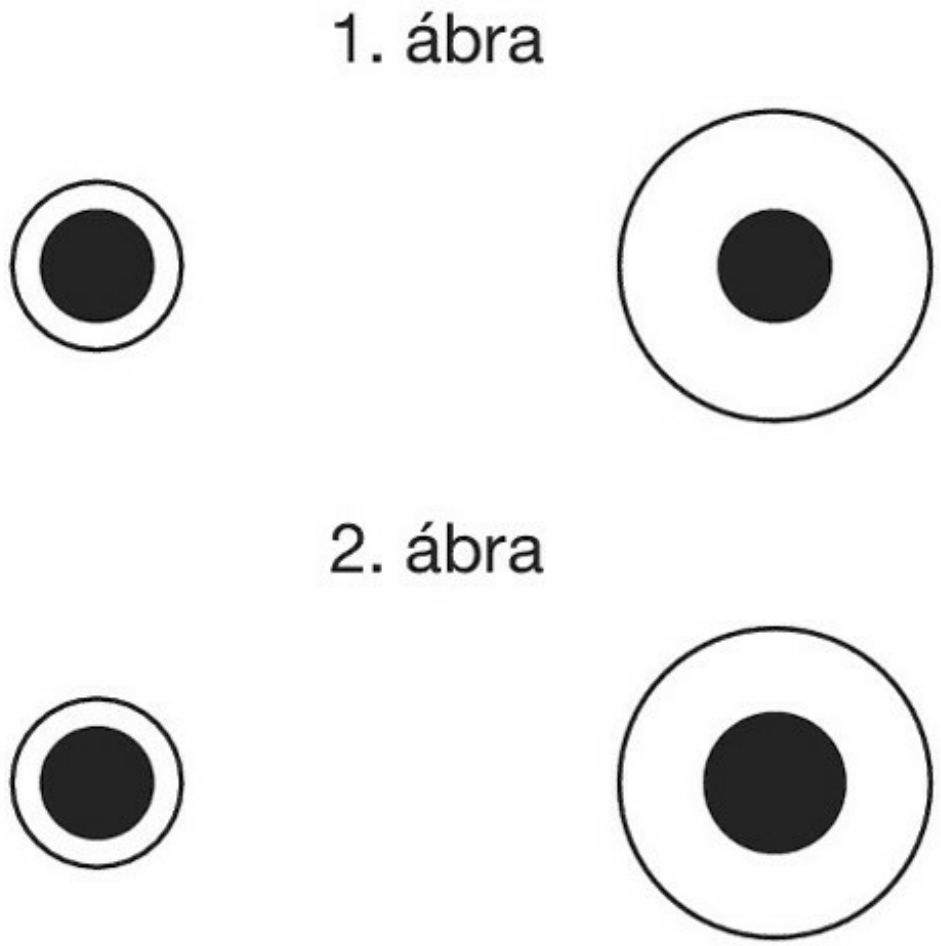
Az ötletet David Laibsonnak, a Harvard University közgazdászprofesszorának az írása adta. A „Cue-Theory of Consumption" c. cikkében[241] Laibson matematikailag bizonyítja, hogy a környezetünkből érkező utalásoknak, jelzéseknek szerepük van a fogyasztásunkban. Persze eszünk azért is, mert éhesek vagyunk, de azért is, mert ebédidő van, vagy mert körülöttünk mindenki eszik. Mi lenne, ha megszabadulnánk ezeknek a jelzéseknek egy részétől?

Nem vettük el tehát az édességeket, hanem az egészségesebb ételeket jól látható helyekre tettük, hogy elérhetőbbek és étvágygerjesztőbbek legyenek. A „bűnös" ételeket a polcokon pedig lejjebb helyeztük, átlátszatlan csomagolásban.

A coloradói Boulderben két hétig figyeltük a harapnivalók fogyasztását a mikrokonyhákban, hogy a standard szintet megállapítsuk, majd az édességeket átlátszatlan tárolókba raktuk. A tárolókon szerepelt ugyan egy címkén a tartalmuk, de az édességek saját, színes csomagolását nem lehetett látni. A googlerek – normális emberek lévén – jobban szeretik az édességet a gyümölcsnél, de mi történne, ha az édesség kevésbé látszana és volna hozzáférhető?

Megdöbbentünk az eredményen. Az édességgel bevitt kalória mennyisége 30%-kal, a zsiradék mennyisége 40%-kal csökkent annak nyomán, hogy az emberek a jobban szem előtt lévő müzliszeleteket, gyümölcschipseket és friss gyümölcsöket választották. Az eredményen fellelkesedve ugyanezt megcsináltuk a New York-i irodánkban is, ahol 2000-nél több googler dolgozik. Az olyan egészséges ételeket, mint a gyümölcschipsek vagy a magvak, átlátszó üvegedényekben helyeztük el, az édességeket pedig színes üvegedényekbe tettük. A következő 50 nap alatt New York-i irodánk munkatársai 3,1 millióval kevesebb kalóriát fogyasztottak, amivel összesen kb. 500 kiló súlyfelesleget kerültek el.

Az éttermek következtek: hátha hasonló noszogatással itt is célt érünk el. Brian Wansink (Cornell University) és Koert van Ittersum professzorok (Georgia Tech) bebizonyították, hogy a tálalóedény mérete igencsak befolyásolja a fogyasztást.[242] A Joseph Delboeuf belga filozófus és matematikus nevéhez fűződő Delboeuf-illúzió (1860-as évek vége) leleményes felhasználásával érveltek. Az illúzió maga így fest:[243]



A Delboeuf-illúzió alapján készült illusztráció.

Ugyanakkorák vajon a fekete karikák az 1. ábrán, vagy nagyobb valamelyik? És a 2. ábrán?

Az 1. ábrán a bal oldali karika ugyan nagyobbnak látszik, a kettő ugyanakkora. A 2. ábrán, noha a fekete karikák egyforma méretűnek tűnnek, a jobb oldali 20%-kal nagyobb. Most képzeljük el, hogy a fehér karika a tányér, a fekete karika a rajta lévő étel.

Úgy fest a dolog, hogy hiszünk a szemünknek: hogy mennyit eszünk és mennyit tartunk elégnek, azt a tálalóedény mérete erősen befolyásolja. Minél nagyobb a tányér, annál többet eszünk, és annál kevésbé érezzük magunkat jóllakottnak.

Wansink és van Ittersum hat tanulmányt tárnak elénk; az egyik egy fitnesztábor reggelizési szokásait vizsgálja. A résztvevők túlsúlyos tinédzserek, akik tisztában vannak vele, milyen fontos, hogy mennyit fogyasztanak, és hogy a fogyasztást figyelemmel kell kísérniük. Szakértőkről van szó, igaz?

Nos, egyáltalán nem. Azok a táborozók, akik kisebb müzlisedénykékben kapták az ételt, nem csupán 16%-kal kevesebbet fogyasztottak, mint akik nagyobb edényt kaptak, de egyenesen úgy vélték, hogy 8%-kal többet ettek, mint a nagy edényből reggelizők. Kevesebbet ettek, és sokkal inkább jóllaktak – annak ellenére, hogy megszokták, tudatosan odafigyeljenek a fogyasztásukra.

Egy másik kísérletet egy korlátlan fogyasztást kínáló kínai étteremben végeztek. Wansink és

Mitsuru Shimizu professzor, a Southern Illinois State University munkatársa az étterem vendégeit figyelte meg, akik kicsi és nagy tányér közül választhattak. A kicsi és a nagy tányért választók csoportja között nem volt különbség a nemi megoszlásban, becsült életkorban, becsült testtömegindexben; sem abban, hogy hányszor fordultak azért, hogy megtöltsék a tányérjukat. Ezen a ponton már aligha csodálkozik bárki is, hogy a nagyobb tányért választók többet ettek. Pontosan 52%-kal többet. Ugyanők 135%-kal többet el is pazaroltak – részben mert több fért el a tányérjukon, részben mert többet hagytak rajta.

Ezek az eredmények voltak annyira izgalmasak, hogy hasonló kísérleteket a googlereken is ki akartunk próbálni. Elsődleges célunk az volt, hogy javuljon az egészségük; de minthogy az éttermek gyakorlatilag korlátlan fogyasztást tesznek lehetővé, arra is gondoltunk, hogy talán a pazarlást is csökkenthetnénk.

Csakhogy a fenti kísérletekben megfigyelt minták meglehetősen kicsik, ráadásul a fitnesztábor 139 tinédzsere, vagy a kínai étterem 43 vendége igencsak különbözik a googlerektől. Igazak lesznek vajon az eredmények sok ezer googlerre is?

Kiválasztottunk egy éttermet, és a szokványos 30 centiméteres tányérokat 23 centisekre cseréltük. Ahogy várható volt, a googlerek elégedetlenkedtek – láttuk már, hogy ez történik, ha úgy változtatunk, hogy elvesszük a választás lehetőségét: „Most kétszer kell felállnom, hogy megebédeljek” – mérgelődött az egyikük.

Ekkor bevezettük, hogy legyen kétféle méretű tányér. Az elégedetlenkedés abbamaradt, és a googlerek 21%-a a kisebb tányér mellett döntött. Haladás!

Majd információval is szolgáltunk: plakátokat helyeztünk ki, az asztalokra kártyákat tettünk, amiken ismertettük egy kutatás eredményét, miszerint akik kisebb tányérról esznek, kevesebb kalóriát fogyasztanak, de ugyanolyan jóllakottságot éreznek. A kis tányérral megelégedő googlerek aránya 32%-ra nőtt, miközben már csak a kisebbség panaszkodott, hogy fordulnia kell, ha repetát akar.

Mekkora mintát figyeltünk meg a Google-nál? Azon a héten több mint 3500 ebédet szolgáltunk fel; az összfogyasztást pedig 5%-kal, a pazarlást 18%-kal csökkentettük. Nem rossz eredmény néhány új tányér áráért.

Tervezz pontosan és céltudatosan

A noszogatás hihetetlenül hatásos eszköz mindenfajta team és szervezet tökéletesítésére. Ideális azért is, mert kitűnő alkalmakat teremt a kísérletezésre, vagyis kipróbálható kevesebb emberrel is; az eredményeket pedig lehet finomhangolni és fókuszálni. David Cameron brit miniszterelnök 2010-ben létrehozott egy „noszogató csoportot”, amelynek úgy sikerült a gépjárműadó-befizetési hajlandóságot 20%-kal megnövelnie, hogy a késedelmes adóra figyelmeztető levélbe egy meglehetősen határozott „Befizeti az adót, vagy búcsút mond a (gépkocsitípus)-ának?”-szöveg, valamint az illető kocsijának a fényképe került. A csoport a büntetések begyűjtésén is javított 33%-kal, amikor amellett döntött, hogy

e-mail helyett sms-ben küldi ki az értesítést. Ugyanez a csapat 2011-ben padlásszigetelési támogatás helyett padlás-nagytakarítási támogatást vezetett be, amelyet kedvezményesen kínáltak, de ahhoz kötöttek, hogy az igénylő utána a szigetelést is elvégzi. Ez az embereknek többe került ugyan, de a jelentkezők száma megháromszorozódott.[244]

A fizikai rehabilitációra beutaltak 60%-a nem járja végig a programot, illetve nem mindenben tartja magát a rehabilitációs előírásokhoz – állítja Britton Brewer, a Springfield College munkatársa.[245] A PhysioFit – egy, a San Fancisco Bay Area területén működő fizikoterápiás központ – munkatársai ennél nagyobb páciensi fegyelemről számolnak be. Mit csinálnak vajon másképp? Valamennyi új betegüknek sms-t küldenek: „A PhysioFit Fizikoterápiás és Wellness Központ sms-üzeneteket küld önnek emlékeztetőül. Csak egy »I« betűvel válaszoljon, ha fel kíván iratkozni.” A pácienseket sms-ben értesítik az előjegyzett időpontjaikról, s egyben emlékeztetik őket az otthon elvégzendő terápiás feladataikra is. Egyszerű, ingyenes, hatásos.

Richard Thaler számol be arról a változásról, amelyet Illinois állam léptetett életbe a szervadományozás regisztrációjában.[246] A legtöbb amerikai államban – ahogy 2006-ot megelőzően Illinois-ban is – amikor az ember elmegy megújítani a jogosítványát, egyszerűen kipipál egy kérdést vagy kitölt egy kérdőívet, amivel jelzi, hogy baleseti halál esetén felajánlja a szerveit. Az amerikai autósok 38%-a megtette ezt a lépést, regisztrált szervdonorként – Illinois állam pedig még inkább megkönnyítette ezt számukra. Amikor Illinois-ban az ember megújítja a jogosítványát, megkérdezik, kíván-e szervdonor lenni. Nem várják meg tehát, hogy magától jelentkezzen – rákérdeznek. Három év múlva az államban 60%-os volt a szervadományozásra jelentkezők aránya. Ausztriában, ahol az autósoknak azt kell jelezniük, ha *nem* akarják a szerveiket felajánlani, 99,98% a donorok aránya. Ugyanígy van Franciaországban, Lengyelországban, Magyarországon és Portugáliában is.[247] Ahogy Hume mondta annak idején: ami *van,* az lehet egészen más, mint aminek lennie *kell*. Néha csak egy kis ráhatásra van szükség, hogy elérjük a kívánt állapotot.

Végtére is nem vagyunk se teljesen racionálisak, se tökéletesen következetesek. Hagyjuk magunkat millió apró jelzéstől erre-arra terelgetni – ezek mögött gyakran nincs is szándékos noszogatás. A szervezetek döntéseket hoznak arra vonatkozóan, hogy miként strukturálják a munkahelyi tereket, a munkatársi teameket, a folyamatokat. E döntések mindegyike hatással van rá, hogy nyitottak leszünk-e vagy bezárkózunk; egészségesek leszünk-e vagy betegek; jókedvűek vagy szomorúak.

Akár valamilyen nagy szervezethez tartozol, akár egy kicsihez, nem mindegy, hogy milyen a környezet, amelyet létrehozol. A mi célunk úgy noszogatni a googlereket, hogy annak nyomán azt mondhassák, jobbá tettük az életüket – és ezt nem a lehetőségeik korlátozásával, hanem a helyes választások megkönnyítésével szeretnénk elérni.

A CÉL: EGÉSZSÉG, PÉNZ, BOLDOGSÁG

□ Ismerd fel, mi a különbség a *van* és a *kell* között!

□ Végezz sok kis kísérletet!

□ Ne feledd: noszogatás, nem erőszak!

13. FEJEZET
Persze nem minden fenékig tejfel

A Google legnagyobb személyügyi hibái:
miként kerülheted el ezeket?

Az évek során tucatnyi kétkedő felső vezető panaszkodott nekem, hogy ami a Google-nál történik, túl szép, hogy igaz legyen. Nem lehet az alkalmazottakkal teljesen nyíltan beszélni, mert valaki kiszivárogtatja a terveket a versenytársaknak. Ráadásul, ha az alkalmazottaknak túl nagy beleszólásuk van a vállalat irányításába, előbb-utóbb olyasmiket akarnak majd, ami nem a menedzsment szája íze szerint való. Hogy soha nem értékelik, ha valamit teszel értük. Hogy mindez túl sokba kerül.

Van is ezekben némi igazság.

Ha túlzásokba esünk, minden eszme ostobaság lesz. „A hadonászáshoz való jogod ott végződik, ahol a másik ember orra kezdődik” – írta közel száz éve ifjabb Zechariah Chafee.[248] A szólásszabadság korlátait elemezve az Egyesült Államokban az I. világháború során, úgy érvelt, hogy „meg kell teremteni az egyéni és a társadalmi érdekek egyensúlyát, hogy meghatározhassuk, adott körülmények között melyik érdek áldozandó fel, és melyik védendő, ha egymással konfliktusba kerülnének”.

A Google – és valójában valamennyi értékelvű szervezet – irányításában ez az egyik kihívás: közös nevezőre kell jutni abban, hogy „hol kezdődik a másik ember orra”. És épp a legerősebben értékvezérelt szervezeteknél számítanak a leginkább ezek a megkülönböztetések. A McKinsey & Company weboldala szerint a cégnél fő érték az „eltérő vélemények támogatása”.[249] Martin Bower 1950-ben lett a McKinsey ügyvezető igazgatója; neki tulajdonítják, hogy úgy sikerült kialakítani és megfogalmazni a cég értékeit, hogy a McKinsey több mint 50 éven át példás integritással tudta szolgálni az ügyfelek érdekeit.[250] Az új munkatársak éveken át megkapták Bower *Perspective on McKinsey* című, házi kiadású könyvének egy példányát. Mikor én 1999-ben a céghez kerültem, a *Perspective*-et már nem kapták kézhez az új alkalmazottak, én azonban találtam egy régi példányt valakinek az irodájában. A könyv a vállalat korai történetét és a cég etikáját formáló alapvető elveket dokumentálta. Minden munkatársnak joga és kötelessége volt a szavát felemelni, ha egy ötletet rossznak, egy döntést helytelennek tartott, ha úgy vélte, hogy az nem szolgálja az ügyfél érdekeit.

Nagyjából egy évvel később egy médiacéges ügyfélnek kellett tanácsot adnom, aki egy tragikusnak bizonyuló fúzióra készült. Az ügyfél azt akarta tudni, mi a legjobb módja annak, hogy

létrehozzon egy bizonyos kockázatitőke-társaságot. Az adatok világosak voltak: egy-két olyan kivételtől eltekintve, mint az Intel Capital, a legtöbb vállalat kísérletei a kockázati tőkével, mind befuccsoltak. Nem rendelkeztek szakmai tapasztalattal, nem volt világos céljuk, nem voltak megfelelő fizikai közelségben azokhoz a helyekhez, ahol a legjövedelmezőbb üzletek általában köttetnek. Megmondtam a McKinsey vezető üzlettársának, hogy rossz az elgondolás. Elébe tártam az adatokat. Elmagyaráztam, hogy szinte egyetlen példa sincs rá, hogy az ilyen próbálkozások sikerrel járnak, olyan céget pedig egészen bizonyosan nem találni, amely a Szilícium-völgytől több ezer mérföld távolságra működik, és a vezetősége híján van mindenféle műszaki ismeretnek.

A vezető üzlettárs azt felelte, hogy az ügyfél nem azt kérdezte, hogy létrehozza-e a céget, hanem hogy miként hozza létre. Úgyhogy összpontosítsak erre a kérdésre.

Lehet, hogy igaza volt. Az is lehet, hogy volt valami olyan információja, ami fölülírta az adataimat. Lehet, hogy már ő is megpróbálkozott ezzel az érveléssel, és nem győzte meg az ügyfelet.

Én azonban kudarcként éltem meg a helyzetet. Úgy gondoltam, ha ellenvéleményem van, köteles vagyok hangot adni neki, úgyhogy annál is fájóbb volt, hogy az aggályaimat félresöpörték. Minél nyomatékosabban hangsúlyozta a cég az értékeit, a munkatársaimmal annál jobban éreztük a deklaráció és a gyakorlat közötti feszültséget.

És szó sincs arról, hogy a McKinsey rossz hely. Ellenkezőleg: kivételesen jó cég. Minden szinten hihetetlen energiával, az ügyfél iránti feltétlen figyelemmel, az egymás iránti tisztelet és kollegialitás olyan fokával találkoztam, ami még mindig hiányzik. Ragyogó cégről van szó, ragyogó tanulási lehetőségekkel. Ez a mozzanat azonban megragadt bennem, mert egy olyan környezetben, ahol ekkora hangsúlyt fektetnek az értékekre, a legkisebb valós vagy vélt kompromisszum is felnagyítódik.

Ugyanez igaz a Google-ra is.

Sokszor esik szó az értékeinkről, és naponta szembesülünk is olyan helyzetekkel, amelyek próbára teszik ezeket az értékeket. Felelősséggel tartozunk az alkalmazottaknak, a felhasználóknak, a partnereinknek, a világnak. Arra törekszünk, hogy mindig helyesen döntsünk – csakhogy a Google 50 ezer embert jelent. Néha ezek az emberek hibáznak, nem is egy-kettő; néha mi, vezetők is követünk el hibákat. Messze nem vagyunk tökéletesek.

A cég és a menedzsment e könyvben is pártolt stílusának próbája nem az, hogy tökéletes eredményeket mutatunk-e fel, hanem hogy hűek tudunk-e maradni az értékeinkhez, és nehéz körülmények között is azt tesszük-e, amit helyesnek tartunk. És hogy sikerül-e megállni úgy a helyünket, hogy valamennyi googlerben még inkább megerősödjön az értékeinkbe vetett hit.

Az átláthatóság ára

A Google-hoz kerülésem után nem kellett sokáig várnom, hogy lássam, mennyire veszi az értékeit komolyan a cég vezetése. Életem legelső szokásos hévégi összértekezlete azzal kezdődött, hogy Eric Schmidt ott állt a hallgatóság előtt, és egy óriási, a háta mögé vetített tervrajzra mutatott. „Ezek a

Google Mini tervei” – jelentette be, és megmutatta az egyik első hardverünk működését: a Minit meg lehetett venni, a hálózathoz csatlakoztatni, és máris volt a céges intraneten egy saját Google Search verzió.

A teremben több száz googler alkotta a közönséget; 30–40 googlernek ez volt élete első hétvégéje a Google-nál. Magam is az újdonsült googlerek között voltam; és ami következett, arra egyikünk sem számított.

„Ezeket a terveket valaki kicsempészte. Kiderítettük, hogy ki volt, és elbocsátottuk.” Meggyőződésünk, hogy a cég jobban működik, ha mindenki képben van arra vonatkozóan, hogy a többiek mivel foglalkoznak – magyarázta Eric –, ezért sok információ nyilvános. Emiatt is mutatja meg most mindenkinek ezeket a terveket. Közölte: bízik benne, hogy mindannyian bizalmasan kezeljük az információt. Világos volt, ha valaki visszaél a bizalommal, másnap már nincs a cégnél.

A bírálóknak tehát elvben igazuk van, de nem a gyakorlatban. Egy-egy jelentősebb kisziváro gtatás minden évben történik. Kivizsgáljuk minden alkalommal, és akár szándékos volt, akár véletlenről van szó, akár jó szándékú volt, akár nem, az illetőt elbocsátjuk. Nem tesszük közzé a nevét, de mindenkivel tudatjuk a cégnél, hogy milyen információ került ki, és mi lett a következménye. Ha sokak sok információt látnak, az óhatatlanul oda vezet, hogy valaki valamit elbaltáz. Mindez mégis megéri, mert a kiszivárgott információért bőven kárpótol a mindannyiunk javát szolgáló nyíltság.

Ami jár, az jár?

Szintén kockázatot jelent a Google szellemiségére nézve, ha az ember könnyen elhiszi, hogy amit kap, jár is neki. Ez azonban bizonyos értelemben elkerülhetetlen: valamennyien hajlamosak vagyunk hozzászokni az új tapasztalatokhoz biológiailag és pszichológiailag egyaránt. Az ember hamar megszokja, amit felkínálnak neki, ettől kezdve pedig nem valamiféle nagyszerű, örömteli dologként, hanem elvárásként tekint rá. És már létre is jött a fokozódó elvárások és a csökkenő elégedettség spirálja. Többek között ezért szeretek új vendégeket hozni a Google-hoz – kivált gyerekeket. Zavarba ejtően könnyű elfelejteni, hogy mennyire nem megszokott a naponta ingyenesen kínált kitűnő étel; jó tehát, ha látjuk, hogyan csillan fel a gyerekek szeme, amikor kiderül, hogy minden édességből vehetnek egyet.

Ez mindig hat.

Amikor a Google-hoz kerültem, az éttermekért én feleltem: öröm volt olyanokkal dolgozni, mint a szakácstehetség Quentin Topping, Marc Rasic, Scott Giambastiani, Brian Mattingly és Jeff Freburg, valamint Sue Wuthrich, aki az alkalmazotti juttatásokért és az éttermek vezetéséért volt felelős.

Csakhogy 2010-re az étteremre – szégyen, gyalázat – jó pár googler úgy kezdett gondolni, mint valami járandóságra. Nem csupán a munkahelyükön ettek, de kezdtek otthonra is csomagolni. Mit látok egyik délután? Egy googler ebéd után négy ételdobozt pakol be a csomagtartójába (elgondolkodtató mellesleg, hogy mennyire egészséges egy étel, ami hat órája a csomagtartóban

aszalódik…). Egy másik alkalmazottat pedig azon kaptak, hogy valamelyik péntek délután a hátizsákját tömi tele vizespalackokkal és müzliszeletekkel. Kirándulni készült szombaton, és a barátainak is elég ételt-italt akart vinni. Egy googler, aki felbőszült rajta, hogy kisebbre cseréltük a tányérokat, azt írta, hogy (valami bizarr tiltakozásképpen) elkezdte a villákat kidobálni. A szakácsok beszámoltak arról is, hogy akadt olyan googler, aki étellel hajigálta meg az éttermi személyzetet, miután kiszolgálták.

De az utolsó csepp a pohárba a „hústalan hétfő” volt.

A „hústalan hétfő”, amelyet az előző fejezetben már említettünk, a The Monday Campaigns és a John Hopkins Bloomberg Közegészségügyi Főiskola szponzorálta kezdeményezés. Célja, hogy a hétfőnkénti húsfogyasztás mellőzésével javítsa az emberek egészségét, és olyan élelmiszerek fogyasztására ösztönözzön, amelyek kevesebb erőforrás felhasználásával is előállíthatók. 2010 szeptemberében húsz-egynéhány éttermünk közül kettőben (hal kivételével) nem kínáltunk húst hétfőnként. Figyeltük a forgalmat, összevetettük a szeptemberi hétfőket az augusztusiakkal, és készítettünk egy felmérést a googlerek körében két „hústalan” étteremben, két kontrollként szolgáló étteremben, valamint online. Volt, aki szerint a vegetáriánus nap jó ötlet volt; volt, aki szerint nem.

A Mountain View-i irodában egy meglehetősen dühödt csoport erősen hallatta a hangját: élénk vitákat kezdeményeztek, tiltakozásul szabadtéri hússütést tartottak. Felháborodásuk oka részben az volt, hogy két étteremben korlátoztuk a kínálatot, részben pedig, hogy a Google kötelezővé tesz bizonyos erkölcsi nézetet, mely szerint a húsfogyasztás egészségtelen.

A tiltakozó barbecue-val nincs semmi probléma. Szellemes, ügyes, jó kritika. Üde színfoltja volt az akciónak, hogy az egyik „tiltakozó” nem csupán az iránt érdeklődött a szakácsnál, kaphatnak-e kölcsön egy faszenes grillsütőt, de megkérdezte azt is, nem kaphatnának-e húst is. Persze a Mountain View-i központi irodával szemben egy In-N-Out Burger és egy sor étterem működik, ahol igazán bőséges a húsválaszték, ha valaki hajlandó fizetni az ebédjéért.

A hónap végén visszajelzéseket kértünk a hústalan hétfőről. A kevesek panaszáradata egyre hangosabb volt, amikor az egyik pénteki gyűlésen az emberek elé álltam, és elmeséltem a tapasztalatainkat. Meséltem a mikrokonyhák fosztogatásáról; arról, hogy néhány ingerült googler hogyan viselkedett a keményen dolgozó szakácsainkkal; a villákat kihajigáló munkatársról. És megosztottam velük egy googler névtelen levelét is:

> Ne mondjátok már meg, hogyan éljek. Ha nem adjátok tovább juttatásként az étkezéseket, zárjátok be a sz@r éttermeiteket… Ebből tényleg elég. Megyek a Microsofthoz, a Twitterhez vagy a Facebookhoz, ahol nem cseszegetik az embert.

Megfagyott a levegő.

A googlerek csendes többségének, akik nem tudták, mi folyik, elakadt a lélegzete. Hamarosan ők is hallatták a hangjukat: e-mailben, a pénteki gyűléseken, az éttermi csapatnak küldött köszönő és támogatásukról biztosító levelekben. Olyan leveleket is kaptunk, amelyekben – igen bölcsen – emlékeztettek rá, hogy helyesen tesszük, ha jó szándékot tételezünk fel, és tartózkodunk a

boszorkányüldözéstől. A villákat kidobáló kolléga elmagyarázta, hogy nem gondolta ő azt komolyan. Hát persze.

A cég senkit nem bocsátott el, a gyalázkodás és a követelőzés alábbhagyott. Megváltozott a hangulat.

Egy olyan rendszerben, mint a miénk, amely abból indul ki, hogy az emberek jók, és mindenkiről a legjobbat feltételezi, amíg az ellenkezőjére nincs bizonyíték, bizony előfordulnak helytelen dolgok is. Bejelentésem nyomán – amelyet az egyik munkatársunk meghökkentő szavai csak alátámasztottak – világossá vált, hogy mi folyik a kulisszák mögött, és szociálisan is elfogadhatóvá vált, hogy a googlerek „noszogassák" egymást. Ha valaki négy ételdobozzal készült távozni, most már finom „Hú, biztos nagyon éhes lehetsz" megjegyzésekkel találta szembe magát; a pénteki készletfelhalmozókra is görbe szemmel néztek.[99]

A megszokás ellen még egy módon lehet tenni: ha nem félünk változtatni a juttatásokon, amikor az eredeti állapot már nem áll fenn. 2005-től 5000 dollárral támogattuk az alkalmazottak gépkocsivásárlását, ha hibrid autót vettek. A kísérleti típusnak tekintett Toyota Prius éppen akkor jelent meg a piacon, és szerettük volna arra ösztönözni a kollégáinkat, hogy felelősen gondolkodjanak a környezetről. Ráadásul – mivel a hibrid autók használhatták a telekocsisávot – az egyre gyarapodó állományunk generálta forgalmat is csökkenteni tudtuk a közösségünkben. Egy Prius nagyjából 5000 dollárral került többe a hasonló gépkocsiknál.

Három évvel később októberben bejelentettük, hogy év végéig kivezetjük a programot. Ezek az autók megszokottá váltak, az áruk sem volt már magasabb: ezen a ponton már csak a Toyotát támogattuk. Arra sem utalt semmi, hogy a juttatás új munkatársakat vonzana, illetve megtartó hatása volna. A googlereket eleinte felháborította a változás, mert lám, már néhány év elteltével úgy érezték, hogy jár nekik. Azzal, hogy megszüntettük, emlékeztettünk rá mindenkit, hogy a juttatásokat konkrét célok érdekében biztosítjuk, s amikor ezek a célok már nem érvényesek, változtatunk a programjainkon. Viszont valamelyest enyhítettem a sokkhatáson azzal, hogy emeltünk a céges nyugdíj-hozzájáruláson.

Azt mindenesetre hallottam a helyi autókereskedőktől, hogy a googlerek még decemberben, mielőtt a lehetőség megszűnt volna, háromszor annyi Priust vásároltak, mint korábban.

A következetesség a tudatlanok mentsvára[251]

Valahányszor a Google-nál a teljesítménymenedzsment rendszerén változtatunk, két igazság nyilvánvaló volta is kiviláglik:

1. Senkinek nem tetszik.
2. Senkinek nem tetszenek a tervezett változtatások.

Évi rendes teljesítményértékelési folyamatunkat valaha decemberben kezdtük. Szép kis feladat volt: a cégnél mindenki megkapta a munkatársi és menedzseri visszajelzéseket, megszülettek a pontos értékelések, majd több menedzserrel együtt kalibráltuk ezeket, ja, és megállapítottuk a jutalmakat.

Az értékesítői teameknek soha nem felelt meg ez az időbeosztás. December a negyedév utolsó hónapja: nagyban azon dolgoznak, hogy tető alá hozzák az üzleteket. Más googlereknek is volt bajuk az időponttal: jogosan panaszkodtak, hogy nem az ünnepek alatt szeretnék írni az értékeléseket.

Gondoltunk egyet: miért is kellene mindezt az év végére hagyni? A senkinek meg nem felelő decemberi idő mellett egyetlen érv szólt, a hagyomány, ezt a googlerek pedig nyilván nem tartották elégségesnek. Eldöntöttük, hogy az éves teljesítményértékeléseket márciusra tesszük át, jó messze a válságos év végi időszaktól. Leteszteltem az ötletet a menedzseri csoportunknál, és némi vita után támogatták. A humánosok pedig átnyomták az ügyfeleiken, akik szintén támogatásukról biztosítottak minket.

2007. január 21-én, csütörtökön 5 óra 4 perckor feljegyzést küldtem a menedzsereink sok ezer főt számláló listájára, és bejelentettem a változást. Azt is megírtam, hogy pénteken e-mailt küldök majd a cégnek, és abban már minden hivatalos lesz.

Éééééés akkor… megindultak a válaszok és a válaszokra adott válaszok… legalább száz e-mail.

Az én e-mailem előtt tucatnyi embert – köztük a felső vezetőket – szondáztunk meg, és egyetértésre jutottunk.

Most viszont ezrek olvashattak a tervezett változásokról, és messze nem volt egyetértés közöttük.

Délután 6 órára odaadtam (csodás) asszisztensemnek annak a 40 embernek a listáját, akikkel még aznap beszélnem kell – sorrendjük annak függvényében állt össze, hogy milyen minőségű volt az ellenvetésük, s hogy a véleményük mennyire befolyásolhatja a többiekét. Minddel beszéltem, vitatkoztunk, meghallgattam az aggályaikat, megnéztünk egyéb lehetőségeket. A menedzsereknek egymillió okból nem tetszett a javaslat. Voltak, akik korábban szerették volna a munka zömét elvégezni, hogy az ünnepek alatt már pihenhessenek. Voltak, akik az év más időpontjaiban voltak elfoglaltabbak, így a decemberrel nem volt gondjuk. Megint mások úgy vélték helyesnek, ha a teljesítményértékeléseket hagyományosan a jutalmak megállapítása előtt tartjuk, még ha ez jelentősen több munkát is jelent nekik.

Ahogy tovább hívogattam az embereket, és válaszolgattam az e-mailekre, egy még az átlagosnál is elégedetlenebb googlertől kaptam egy e-mailt éjfél előtt öt perccel. Azt írta, hogy a javaslat pontosan az ellenkezője annak, mint amit szerinte az összes mérnök szeretne.

Mivel késő volt már, megkérdeztem, felhívhatom-e.

Nem volt kifogása ellene, és fél órán át beszélgettünk.

Aznap megtanultam, hogy lehet az eredeti javaslat is rossz. Igaz, hogy a menedzsment egyetértett vele, és hozzám már az az információ jutott el, hogy több munkakörben is támogatják, de mégis rossz volt.

Másnap megírtam e-mailben a menedzsereknek, hogy nem márciusra tesszük át a teljesítményértékelést, hanem októberre. Ezzel felszabadítjuk az év végét, és készen leszünk a jutalmak megállapítása előtt. Minthogy pedig van idő az értékelések befejezése és a jutalmak megállapítása között, a menedzsereknek arra is lesz lehetőségük, hogy szélsőséges esetekben

kiigazítsák az értékeléseket, ha valamelyik googler teljesítménye közben érezhetően megváltozik.

Úgy tűnhet, hogy ebben az esetben egy hangját erőteljesen hallató kisebbség döntötte el a végkifejletet a teljes céggel szemben. Pedig éppen azért találtunk jobb megoldást, mert a googlerek hallatták a hangjukat. Nem volt könnyű sok ezer ember nyilvánossága előtt irányt váltani – de így volt helyes.

Az eset nem csupán annak a fontosságát húzza alá, hogy az emberekre oda kell figyelni, hanem azt is, hogy a véleményeket megbízható módon kell csatornázni, mielőtt a döntésekre sor kerülne. A Google-nál végül létrehoztunk egy különböző beosztású munkatársakból álló Kanárik (Canaries) nevű csoportot – a tagokat egyfelől úgy választottuk ki, hogy képviselni tudják a különböző mérnökök véleményét, másfelől képesek legyenek hitelesen kommunikálni, hogy a döntések miként és miért születtek meg. A csoport a 19. századi bányászok gyakorlata után kapta a nevét, akik kanárikat vittek le a bányákba, hogy érzékeljék a mérges gázok felhalmozódását. A kanárik sokkal érzékenyebben reagáltak a metán és a szén-dioxid elegyére, mint a bányászok, így ha a gázok felszaporodtak, jóval korábban megfulladtak, mint hogy a bányászoknak bajuk esett volna. A halott kanári azt jelentette: ideje elhagyni a bányát. A mi kanárijaink is idejekorán figyelmeztetnek a mérnökök várható reakciójára, így a humános programjaink kialakításában megbízható tanácsadóknak és partnereknek számítanak.

Leginkább az lepett meg az egészben, hogy akiket felhívtam, mind milyen nagyra értékelték, hogy megkerestem őket a véleményükre kíváncsian. Jonathan Rosenberg egyszer azt mondta nekem: „A válságok lehetőséget kínálnak, hogy változtass. Hagyj ott mindent, és foglalkozz a válsággal.” A teljesítményértékelés időpontjának megváltoztatása válságnak banális ugyan, én mindenesetre otthagytam mindent, hogy megragadjam a telefont, és nyolc órán át – jóval éjfél után – beszélgessek. Végül jobb megoldás született, amit a leginkább érintettek köre alakított ki, nekem pedig máris gyarapodott azoknak az embereknek a száma, akikhez tanácsért, illetve segítségért fordulhatok.

A csodabogarakat értékelni kell

Van egy csapatnyi mérnök – nem maradnának el egyetlen pénteki összértekezletből sem. Az első sorban ülnek, és véget nem érő kérdéseket tesznek fel. Minden héten. Az új googlerek már a szemüket forgatják, amikor minden pénteken ugyanazok szólásra emelkednek.

Nem úgy a legtöbb régi googler.

Apró, barna hajú, szelíd vonású férfiú volt az egyik állandó kérdező. Kérdéseit mindig Ádámtól és Évától kezdte. „Larry – fogott bele –, hallottam egy érdekes történetet (itt ötperces kitérő következett)… úgyhogy az jutott eszembe, hogy a Google-nál vajon (ötperces kérdés)…? A kérdések néha teljesen bogarasak voltak, néha viszont látnokiak. Emberünk évekkel korábban vetette fel a kétfaktoros azonosítás[100] ötletét, hogy az megvalósult volna.

Egy évtized után az egyik héten nem jelent meg. Nyugdíjba ment. Más ült a helyén az első sorban

péntekenként.

Az egyik legrégebben velünk lévő googler volt. Amikor a távozásáról említést tettem Eric Schmidtnek, eltöprengett rajta, nem vagyunk-e szegényebbek azzal, hogy nincsenek velünk a korai évek csodabogarai.

De bizony azok vagyunk.

A kevesebb néha több is, jobb is

Emlékszik valaki a Google Livelyra? Animált online avatárt készíthetett magának az ember, és szimulált épületekben és helyiségekben találkozhatott a többi felhasználóval.

A Google Audio Adsre – ezekre a Google közvetítette üzleti rádióreklámokra – biztosan mindenki emlékszik. Vagy a Google Answersre, ahol kérdéseket lehetett feltenni, és díjat ajánlani annak, aki kielégítően válaszol?

Ezeket a termékeket 2006 és 2009 között szüntettük meg. A 250-nél is több termék között voltak, amelyeket a Google az utóbbi 15 évben vezetett be, s amelyek többségéről még én sem hallottam.

A zabolátlan szabadság egyik melléktermé́ke, hogy csak úgy záporoznak az ötletek. A több száz terméken kívül létezett egy termékadatbázisunk, ahová a googlerek azt a több ezer projektet helyezhették el, amelyeket a „20 százalékos sávokban” kezdtek el megvalósítani. Volt egy állandó virtuális ötletbörzénk is, egy „faliújság”: ide több mint 20 ezer elgondolás került fel, amelyekről szüntelenül folytak a megbeszélések és viták.

Az állandó nyüzsgés ellenére az volt az érzésünk, hogy semmihez sincs elég emberünk. Annyi sok érdekes projekt futott egyszerre, hogy szinte egyik sem kapott megfelelő támogatást, hogy kiválóvá forrja ki magát.

2011 júliusában Bill Coughran, aki akkoriban a kutatásért és a rendszer-infrastruktúráért (Research and Systems Infrastructure) felelős első elnökhelyettesünk volt, egy blogot tett közzé „A kevesebb néha több”[101] címmel. Elmagyarázta a blogban, hogy beszüntetjük a Google Labs[252] website-ot, ahol a felhasználók bizonyos programjaink kipróbálására iratkozhattak fel még azoknak a korai szakaszában.

A színfalak mögött persze többről volt szó. Larry összehívta a cég úgy 200 legfelsőbb szintű vezetőjét, és elmagyarázta, hogy túl sok dolgot próbálunk csinálni egyszerre, minek következtében semmit nem csinálunk olyan jól, mint lehetne. Afféle rendszeres tavaszi nagytakarítást akart bevezetni, amelynek keretében beszüntetnénk mindazokat a termékeket, amelyeket: nem igazán fogadtak el széles körben (mint a Google Health, az egészségügyi információk adattára); mások jobban csinálnak (a Knol, egy online lexikon létrehozására tett kísérlet); vagy egyszerűen okafogyottakká váltak (mint a Google Desktop nevű letölthető program, amivel jobban kereshetett az ember a saját számítógépe tartalmában, de amely veszített a jelentőségéből, amint a legtöbb operációs rendszer a saját keresési technológiáját kínálta).

Egyiket sem volt könnyű leállítani: minden programnak akadnak rajongói, lelkes támogatói, mindegyiken emberek dolgoznak. Volt, akiben felmerült, hogy ez az új, termékeink sorsára vonatkozó, fentről lefelé született döntés nem jelenti-e azt, hogy megváltoztak az értékeink.

Valójában az történt, hogy újra felfedeztünk egy elvet, amely a legelső napokban még világos volt: az újítás a kreativitás és a kísérletezés talaján borul virágba, de ehhez gondos gyomlálásra is szükség van. Több tízezer alkalmazott és több milliárd felhasználó mellett a kreativitás korlátlanul kibontakozhat – a Google pedig kifejezetten vonzza a kreatív embereket. Csak hát a szabadság nem abszolút: ha valaki egy csapat vagy egy szervezet tagja, beleegyezett, hogy lemond a személyes szabadsága egy részéről annak az ígéretnek a fényében, hogy együtt több érhető el, mint egyedül.

Nincs olyan ember, aki a Google keresési szolgáltatását egymaga képes lett volna megalkotni. Ehhez még a kezdet kezdetén is Sergey és Larry kellettek, és késhegyig menő vitáink voltak arról, hogy miként működjön a program. A cég története során a modellt sokszor kicseréltük, ami annyit jelent, hogy gyakorlatilag kihajítottuk a korábbi rendszert (amelyet ragyogó képességű, lelkes, kreatív munkatársak hoztak létre sok ezer órás alkotómunkával), hogy egy még jobbat állítsunk a helyére.

Az egyéni szabadság és a közös iránycélok közötti egyensúly kulcsa az átláthatóság. Az emberek kell hogy lássák az ésszerű okokat valamennyi lépés mögött, amelyekről azt hihetik, megindultunk a lejtőn, méghozzá az értékeinkkel ellentétes irányba. Minél központibbak ezek az értékek a cég működése szempontjából, annál több magyarázatot igényelnek.

A tágabb kontextushoz fűzött magyarázat legalább annyira fontos, mint minden egyes döntés magyarázata. 2013 októberében egy googler megkérdezte tőlem, hogy termékeink éves szinten való megszüntetése nem annak a jele-e, hogy kevesebbet törődünk az egyéni elképzelésekkel. Azt feleltem neki, hogy túlságosan elmentünk a „virágozzék száz virág”[253] irányába. Minden egyes ötletet gondozni kezdünk, túl messzire mentünk, és már nem olyan gyors a fejlődésünk, mint amit a felhasználók megérdemelnének. Termékportfóliónkban – mint minden kertben – szükség van a rendszeres és gondos gyomlálgatásra is. Ezáltal lesz maga a cég is egészségesebb.

Egy átpolitizált desszert, avagy mindig nem lehet mindenkinek a kedvére tenni

A Google-nál is fel lehet iratkozni különféle e-mail-listákra, amelyekben az egy téma köré csoportosuló beszélgetések neve: *szál* (thread). Egy különösen érzékeny témában előfordul, hogy százas nagyságrendben is érkeznek a levelek és válaszlevelek. Az első olyan szálat, amely ezernél is több hozzászólást generált, egy pite indította útjára.

Egy szép napon 2008-ban a következő desszert jelent meg az egyik éttermünk étlapján:

Free Tibet goji bogyós, csokoládés, krémes pite makadámdiós kókuszos-datolyás tésztával.

Összetevők: makadámdió, kakaópor, vaníliamagok, agavé, kókusz, goji bogyó, kakaóvaj, eperrel ízesített kék agavészirup, Medjool datolya, tengeri só.

Az étlap megjelenését követően az egyik googler e-mailt írt Ericnek, és gyakorlatilag kilátásba helyezte, ha a levelére nem érkezik a cégtől megfelelő reakció, tiltakozásul azonnal felmond.

Az illető még további számos kisebb listának is elküldte a levelét, majd az egyik mérnök továbbküldte azt egy vegyes témáknak szentelt listára, amelyet a teljes cég mindig megkap.

A levél hamarosan rekordot döntött azzal, hogy a legrövidebb idő alatt száznál is több reakció született a nyomában – hamarosan ez lett az első, ezernél is több választ generáló téma. Az egyik googler 1300 levelet számolt meg a témában.

Nézzük a dolog hátterét!

A goji bogyó, amelyet farkasbogyónak is neveznek, eredetileg dél-kelet Európából, illetve Kínából származik, Kanadában, az Egyesült Államokban és számos egyéb helyen is termesztik.[254] Egy és három méter közötti magasságú cserjéken növő, lilás virágú növény. A narancsszínű-vöröses bogyók aprók, egy-két centiméteresek, antioxidánsokban gazdagok, édeskés-savanykás aromájúak. Nem mondhatnám, hogy nagy barátja vagyok, de különböző ételekbe keverve nem rossz.

Azon az áprilisi napon az egyik szakács Tibetből származó goji bogyóval akarta készíteni a süteményt. A Google-nál minden étel, ugye, ingyenes, vagyis: *free*. A pite – a tibeti goji bogyós is.

Viszont sok googler szemében egészen mást jelentett a „Free Tibet” (*Szabadságot Tibetnek*) goji bogyós, csokoládés, krémes pite.

A Google világcég, és Kínában is vannak irodáink. Sok itteni kínai szemében Tibet mindig is kínai volt, és annak is kell maradnia. Mások szerint Tibet mindig is önálló nemzet volt. Ha kissé most a Google-tól hátrább lépek, aligha tévedek nagyot, ha azt gondolom, hogy úgy egymilliárd ember ért egyet az egyik, és szintúgy egymilliárd a másik véleménnyel.

Akadnak googlerek, akiket – akár az Ericnek levelet író kollégát és pár ezer közeli ismerősét – mélyen felháborított, hogy egy sütemény nevében szerepeljen a „szabad Tibet” kifejezés. Hogy igazán világos legyen, miről van szó, néhányan céloztak is rá, vajon mit szólnának a googlerek, ha egy londoni szakács „Szabadságot Walesnek”, esetleg „szabadságot Észak-Írországnak” tortát kínálna. Voltak, akik egészen odáig mentek, hogy „Szabadságot Québecnek” juharszirupot, „Texasi poligámia” szeletet, esetleg „Északi agresszió háborúja” palacsintát emlegettek.[102]

A válaszul érkezett, szintúgy százak által hangoztatott egyik érv az volt, hogy itt egyszerűen a szólásszabadságról van szó. Egy szakács úgy nevezi el a süteményeit, ahogy csak akarja. Ezután abba az irányba kanyarodott el a vita, hogy egy vállalatnál egyáltalán létezhet-e szólásszabadság, illetve – ami még fontosabb – hogy a Google-nál tényleg mindenki meggyőződésére és értékeire tekintettel vagyunk-e.

Egy másik vonalon is vita indult: büntetést érdemel-e a szakács? A főnöke hazaküldte, és a googlerek kezdeti reakciójára tekintettel három napra felfüggesztette, de sokan megkérdőjelezték, hogy ez méltányos-e, mint ahogy azt is, hogy vajon az efféle büntetés nyomán nem fognak-e elnémulni az emberek a Google-nál. Végtére is: ha az embert ilyesmiért felfüggeszthetik, nem biztos, hogy

hajlandó lesz hangot adni a véleményének a jövőben. Lehet, hogy a Google máris olyan „óriáscéggé” nőtte ki magát, ahol bizonyos dolgokat egyszerűen tilos akár mondani, akár gondolni?

És persze sok googler vélekedett úgy, hogy az egész kérdés nevetséges: egy pite nevéről folyik a vita tényleg? Egy étlapon?

A vita nemcsak a szólásszabadság határait feszegette, de azt is, hogy egy ilyen erőteljesen személyes, emocionális kérdésben miként viselkedünk. Ahogyan a sok száz e-mailt elolvastam, azt láttam, hogy mindkét oldalon bőven akadnak tényeken alapuló érvek. Az is látszott, hogy senki nem bírja a másikat rávenni a véleménye megváltoztatására. Ha valaki azt vallva kezdett vitatkozni, hogy Tibet Kínához tartozik, illetve hogy Tibet nem Kína része, pontosan ugyanazt a nézetet vallva hagyta is abba a vitát. Akár úgy vélte valaki, hogy itt a szólásszabadság kérdéséről van szó, akár úgy, hogy elképesztő érzéketlenségről, a vita kezdetén és végén ugyanúgy vélekedett. Végül azután a hozzászólások ritkultak, az ügy lassan elült.

Semmiféle megoldás nem született.

Felismertem, hogy az efféle elhúzódó, lármás, sehová sem vezető viták a Google szellemiségéhez – az átláthatósághoz, a beleszólás lehetőségéhez – hozzátartoznak. Nem minden probléma oldható meg adatokkal. Racionális emberekkel is megtörténik, hogy ugyanazokat a tényeket megvizsgálva nem értenek egyet, kivált ahol értékekről is szó van. Azoknak a googlereknek viszont, akik aggódtak, hogy a szakács megbüntetése nem fogja-e elnémítani az embereket, igazuk volt. Egy édesség neve nem sokat számít a nagy egészben, de ha a googlerek úgy érzik, hogy egy ilyen viszonylag triviális dologért büntetésre számíthatnak, hogyan várható el, hogy kemény kérdéseket tesznek fel a vezérigazgatójuknak azt illetően, hogy hűek maradtunk-e a vállalt küldetésünkhöz, vagy hogy továbbra is a felhasználóink állnak-e az első helyen? Az emberek tudták, hogy a szabadságuknak ezek a beszélgetések is a részét képezik. Akármilyen fájdalmas is, egy ilyen vita mégiscsak annak a jele, hogy valamit helyesen csinálunk.

Egy dologban azonban megoldás született. Felülvizsgáltam a szakács felfüggesztését, és érvénytelenítettem. Másnap be is jött dolgozni. Jó szándék vezette, baj nem történt. A főnöke túlreagálta a dolgot, ami a sok száz e-mail fényében érthető is volt. A döntést a listára küldött e-mailemben jelentettem be, amire két tucatnál is több levelet kaptam. Ezekben nekem és a menedzsmentnek köszönetet mondtak, hogy helyesen jártunk el. A vita fontos volt. Vitát kezdeményezni pedig nem lehet bűn.

A hit ugrása[103]

Bonyolult, nehéz, különös szerzet az ember – de a csodák éppen megszámlálhatatlan tulajdonságai nyomán születnek. Ennek a fejezetnek a célja megmutatni valamit a legjobb és legrosszabb emberi pillanatokat meghatározó szenvedélyből és kicsinyességből. Mindvégig őszinte kívántam lenni azzal kapcsolatban, hogy a Google-nál mi vált be, és mi nem; a sikerek felé csak azért hajlottam, hogy így

jobban irányt mutathassak másoknak.

A tudatos döntésünk, hogy küldetésvezérelt, átlátható, a kreativitást segítő cég legyünk, persze minden egyes lépésnél feszültséget, frusztrációt és kudarcot is hozott magával. A legkevesebb, hogy szakadék tátong az elképzelt ideál és élet mindennapos, szürke valósága között. Soha nem leszünk száz százalékig átláthatóak. Egyetlen googlernek sem – de még Larrynek és Sergey-nek sem – lesz soha annyi beleszólása az ügyekbe, hogy ez minden szinten meghatározza a vállalat működését. Ha másért nem, hát egyszerűen azért, mert ha az utóbbiak ekkora befolyást akarnának maguknak, az emberek kilépnének. De szemben valamennyi munkakörnyezettel, amelyet volt szerencsém megismerni, mi tisztában vagyunk azzal, hogy mindig is többre fogunk törekedni, mint amennyit képesek leszünk elérni. Ezért jó a Google-nál negyedévenként elért 70%-os célok és kulcseredmények érték. És ezért hisz Larry akár a lehetetlennek látszó célok kitűzésében is: ha ezekre törekszünk, még a kudarcokkal is többre jutunk, mint egy szerényebb cél megvalósításával.

Az itt leírt valamennyi tapasztalat megerősített bennünket. Finomítottunk az értékeinken, vagy legalábbis alátámasztottuk, hogy komolyan vesszük, amikor a szabadságról beszélünk.

Bármely team vagy szervezet, amelyik az e könyvben leírt elképzeléseket próbálja megvalósítani, bizonyosan rögös úton fog haladni – ahogyan a Google is tette. Némi kezdeti botladozás után máris jönnek a *goji bogyók*: az emberek felháborodnak valamin; rettenetes ötletekkel állnak elő; kihasználják a szervezet nagylelkűségét. Egyikünk sem tökéletes, néhányan pedig színésznek is csapnivalóak vagyunk.

De a válságnak ezek a pillanatai határozzák meg a jövőt.

Vannak szervezetek, amelyek ilyenkor bejelentik, hogy vereséget szenvedtek, és rámutatva a legkisebb visszaesésre közlik, hogy az emberekben nem lehet megbízni, hogy az alkalmazottaknak szabályok kellenek és felügyelet, ha a cég szolgálatába akarjuk állítani őket. „Megpróbáltuk – mondják –, és lám, hová vezetett. Az alkalmazottak elveszítették a fejüket; pocsékolták a pénzt; vesztegették az időmet.”

Más vezetőkről kiderül, hogy keményebb fából faragták őket. Akik a kudarcot is vállalva kitartanak az értékeik mellett, akik megfékezik a szervezetüket fenyegető erőket, a szavaikkal és a tetteikkel formálják az intézményt. Ezekhez a szervezetekhez tartoznak szívesen az emberek.

HA ELBALTÁZTAD

□ Ismerd el a hibádat! Legyen ebben is minden átlátható!
□ Mindenhonnan fogadj el tanácsot!
□ Javítsd ki, ha valami elromlik!
□ Vond le a tanulságot a tévedésből, és tanítsd – elvégre tanulság!

14. FEJEZET

Amit holnap máris másként csinálhatsz

Tíz lépésben átalakíthatod csapatodat és munkahelyedet

Életem legkedvesebb videojátéka, az 1999-ben megjelent *Planescape: Torment* azzal kezdődik, hogy mint főszereplő, egy hullaházban ébredsz, és semmire nem emlékszel. A játék lényege, hogy miközben a múltad emlékeit keresed mindenfelé a világban (vigyázat: spoiler!), azt találod, hogy előző életeidben sok jót és sok gonoszságot is cselekedtél. Minden életre üres memóriával ébredsz, és újra és újra eldöntheted, milyen életet kívánsz magadnak. A játék kulcsfontosságú pontján neked szegezik a kérdést: „Mi alakíthatja az ember természetét?" A válaszodtól és a tetteidtől függ, hogy a játék milyen irányban folytatódik.[104]

Ezt a könyvet azért írtam, mert így vagy úgy, de a Google-ra hatalmas figyelem irányul. 2007-ben egyszer azzal a dr. Larry Brillianttal beszélgettem, aki a Google.orgnak, a Google jótékonysági alapjának az igazgatója volt, és évtizedekkel korábban az Egészségügyi Világszervezet (World Health Organization) tagjaként segített Indiát megszabadítani a fekete himlőtől. Emlékeztetett Bill Gates egy megjegyzésére, amely – noha kissé ködösen tudom csak felidézni – valahogy így hangzott: „Ha a Gates Alapítvány 100 millió dollárt adományoz a malária gyógyítására, rá sem hederítenek. Ha a Google.org elindít egy influenzakövető webes szolgáltatást, az egész világ odafigyel. Nincs igazság." Az embereket valamiért jobban érdekli a Google, mint azt a cég mérete indokolná.

A figyelem ilyen szintje felelősséggel jár. Kudarcaink még inkább rivaldafénybe kerülnek, s minthogy hétköznapi, esendő emberek irányítanak bennünket, ugyanolyan cseréplábakon állunk[105], mint bárki más. Próbálunk elnézést kérni valamennyi hibánkért, és mihamarább kijavítani azokat. Meglátásaink komoly visszhangot kapnak, s amikor valamit felfedezünk, lehetőségünk adódik rá, hogy az jóval szélesebb publikumhoz eljusson, mint amekkora érdemünk szerint talán indokolható lenne.

Amikor tehát valami olyasmit mondunk, ami messze nem forradalmi jelentőségű, arra is odafigyelnek.

A Google-nál töltött éveim során, és ennek a könyvnek az írása közben rájöttem, hogy az általunk megvalósított lényeges elképzelések nagy része egyáltalán nem úttörő kezdeményezés. Mégis figyelmet érdemelnek.

Vagy hiszünk benne, hogy az emberek alapvetően jók, vagy nem.

Ha igen, akkor akár vállalkozó, akár egy csapat tagja, akár vezetője, akár menedzser vagy vezérigazgató az ember, úgy kell cselekednie, hogy az összeegyeztethető legyen e meggyőződésével.

Ha az emberek jók, szabadnak kell lenniük.

De mivel még a legjobb szándékú vezetők sem hisznek benne, a munka, amit végzünk, sokkal kevésbé értelmes és kellemes, mint amilyen lehetne. A szervezetek hatalmas méretű bürokráciát építenek ki munkatársaik irányítására, ami annak beismerése, hogy az emberekben nem lehet megbízni. De legjobb esetben is azt sugallja, hogy egy arra hivatott bölcs és felvilágosult személy

képes alantas természetünket kordában tartani, és jó irányba terelni, hiszen az ember hitvány, és a természetét szabályokkal, jutalmazással, büntetésekkel kell alakítgatni.

Jonathan Edwards amerikai prédikátor, akinek nagy szerepe volt az 1730-as évek „nagy ébredésnek” (Great Awakening) nevezett vallási mozgalmában, az alábbi szentbeszédben foglalja össze filozófiáját. Emlékszem, mennyire megdermedtem, amikor elolvastuk a gimnáziumi irodalomórán.

> Így tartja tehát a kezében Isten a természeti embert a pokol verme fölött. Kiérdemelték a tüzes poklot, és már el is ítélték őket. (…) A szívükbe rekesztett tűz küzd, hogy kitörjön, és nincsen közbenjárójuk. Nincs eszköz a közelükben, ami biztonságot jelenthetne számukra.[255]

Edwards szándéka pontosan ez volt: hogy a gyülekezet megdermedjen – elmondható, hogy sikerült elérnie.

A vallási kontextustól eltekintve (amelyet tizedikes koromban aligha lettem volna felkészült kommentálni) Edwards lényeges kiindulópontja, hogy a „természeti ember” rossz, és csak valamiféle beavatkozás mentheti meg a borzalmas végtől.

The Better Angels of Our Nature (Természetünk jobb angyalai)[106] című könyvében Steven Pinker amellett érvel, hogy az idők során a világ jobb hely lett, legalábbis ha ezt az erőszak előfordulási arányával mérjük. A vadászó-gyűjtögető társadalmakban az emberek 15%-a halt erőszakos halált – ez az ókori római, a brit, és az iszlám birodalmak idejére 3%-ra csökkent. A 20. századi Európában az emberölések száma újabb nagyságrenddel lecsökkent. Ma még jelentéktelenebb az erőszak következtében elhunytak száma. Pinker szerint „az emberi természet mindig is hajlott az erőszakra, de arra is, hogy tegyen az erőszak ellen: önuralommal, empátiával, méltányossággal, rációval… Az erőszak azért mérséklődött, mert a történelmi körülmények egyre inkább kedveztek természetünk jobb angyalainak.”[256] Az államok megnőttek és megerősödtek, amivel csökkent a törzsi és regionális konfliktusok kockázata. Az emberek kereskedelmi kapcsolatokra léptek egymással, amitől a háborúskodás irracionálisabbá vált. „A kozmopolitizmus, az emberek bornírt kis világának kiszélesedése – az írástudásnak, a mobilitásnak, az iskolázottságnak, a természettudományoknak, a történelemtudománynak, az újságírásnak, a tömegmédiának köszönhetően – lehetővé tette, hogy mások szemével nézzük a világot, s eközben kiszélesedjen az együttérzésünkre érdemesek köre.”

Hatalmas különbség van Pinker világa és aközött, amelyben Edwards él. A világ egybeér, és a részei kölcsönösen függnek egymástól. A vezetési gyakorlatunk mégis Edwardsnak és annak a Frederick Winslow Taylornak a szellemét tükrözi, aki 1912-ben úgy vélekedett a Kongresszus előtt, hogy a menedzsmentnek szigorúan fognia kell a munkásokat, mert azok túl határozatlanok az önálló gondolkodáshoz:

> A legcsekélyebb habozás nélkül mondhatom, hogy a nyersvas előállításának a tudománya olyan bonyolult, hogy aki… fizikailag képes rá, és elég közönyös és ostoba ahhoz, hogy ezt

válassza foglalkozásnak, ritkán képes arra, hogy megértse az előállítását.[257]

Túlságosan sok szervezet és menedzser cselekszik úgy, mintha valamiféle felvilágosodott diktátum hiányában a munkatársai tudatlanok volnának ahhoz, hogy helyes döntéseket hozzanak, vagy újításokkal álljanak elő.

Nem az a kérdés, hogy milyen vezetési szisztéma változtathatná meg az emberek természetét, hanem hogy mi kell ahhoz, hogy a munka természetét megváltoztassuk.

A Bevezetőben két szélsőséget feltételeztem egy szervezet irányítása kapcsán, miközben az egész könyv arra a meggyőződésemre épült, hogy megválaszthatjuk, milyen szervezetet akarunk kialakítani – meg is ismertettem az olvasót ennek néhány eszközével. Az „alacsony szabadságfokú” véglet egy parancselvű-utasításos rendszer, amelyben az alkalmazottakat szigorúan ellenőrzik, keményen dolgoztatják, majd eldobják. A „magas szabadságfokú” végletet ellenben az jellemzi, hogy kijár a méltóság az alkalmazottaknak, és hallathatják a hangjukat a cég fejlődési irányának meghatározásában.

Mindkét modell lehet eredményes; ez a könyv azonban feltételezi, hogy a világ legtehetségesebb emberei inkább egy szabadságalapú céghez akarnak tartozni. A szabadságvezérelt cégek pedig – minthogy bátran számolhatnak valamennyi alkalmazottuk legjobb ötleteivel és odaadásával – alkalmazkodóbbak, és tartósabb sikert tudnak felmutatni. Tony Hsieh a Zappostól, Reed Hastings a Netflixtől, Jim Goodnight a SAS Institute-tól és sokan mások is örömmel mesélnének arról, hogy milyen üzleti sikerek származnak abból, ha az embereiknek elég szabadságot biztosítanak[258] – a Wegmans vagy a Brandix Group vezetői is ugyanerről számoltak be a fent megismert történeteikben. Ezek a technológiai cégek évről évre növekednek. A Wegmans attól függetlenül, hogy milyen a helyzet a gazdaságban, továbbra is ragyogó munkahely. Mindebben az a legszebb, hogy ha jól bánunk az emberekkel, az egyszerre eszköz a cél eléréséhez, és maga a cél is.

A jó hír, hogy bármelyik csapatot fel lehet építeni a Google elvei alapjain.

A könyvben szabályokat soroltam fel a fejezetek végén, arra az esetre, ha valaki egyik vagy másik konkrét területre kíván összpontosítani. Ha viszont egyszerűen csak magas szabadságfokot biztosító környezetet kíván teremteni, az alábbi 10 lépés megtételével a csapatát és munkahelyét is átalakíthatja:

1. Legyen minden munkának értelme!
2. Bízz az embereidben!
3. Csak magadnál jobbakat alkalmazz!
4. Ne téveszd össze a fejlődést a teljesítménymenedzsmenttel.
5. Fókuszálj az alsó és a felső tíz-tizenöt százalékra!
6. Légy takarékos és nagylelkű!
7. A fizetés legyen igazságtalan!
8. Noszogass!
9. Tartsd kézben a növekvő elvárásokat!

10. Nézd, mennyivel jobban működik minden! Aztán menj vissza az 1. pontra!

1. Legyen minden munkának értelme!

A munka életünknek legalább az egyharmadát, ébren töltött óráinknak pedig a felét kitölti. Több is lehetne, és többnek is kellene lennie, mint eszköznek egy cél eléréséhez. A nonprofit szervezetek ezt már régen felismerték, ezért is használják fel a vonzerejét és a motivációs hatását. Emily Arnold-Fernández, az Asylum Access, egy menekülteket segítő nonprofit szervezet alapítója világszínvonalú globális csapatot épített ki arra a közös misszióra alapozva, hogy a migránsoknak lehetővé tegyék, hogy munkát találjanak, iskolába járathassák a gyermekeiket, és új hazájukban új életet teremthessenek.

Sajnos számos környezetben a munkahely csupán a kifizetés helyét jelenti. Ahogy azonban Adam Grant munkája is bebizonyította, ha az ember némi kapcsolatot tud teremteni a munkája és azok között, akiknek azzal hasznára van, máris növelte a termelékenységet, és elégedettebbé tette az érintetteket. Márpedig mindenki szeretné, ha célja lenne a munkájának.

Kapcsold össze a munkát a mindennapokon túlmutató eszmékkel, értékekkel, amelyek őszintén tükrözik a tevékenységedet. A Google a világban fellelhető információt szervezi, teszi hozzáférhetővé, valamint hasznosíthatóvá. Bárki is dolgozzon nálunk, ezen a küldetésen fáradozik, akármilyen apró munkakörben is. Ez vonzza az embereket a céghez, ez inspirálja őket abban, hogy maradjanak, kockázatot vállaljanak, és a lehető legjobb teljesítményt nyújtsák.

Ha egy halfeldolgozóban dolgozol, enni adsz az embereknek. Ha vízvezeték-szerelő vagy, jobbá teszed az életüket azzal, hogy az otthonukat tisztán és egészségesen tarthatják. Ha a futószalag mellett dolgozol, bármit gyártasz is, azt használja valaki, akinek segítesz vele. Akármivel foglalkozol, az számít valakinek – természetes, hogy neked is kell hogy számítson. Menedzserként pedig az a dolgod, hogy segíts az embereidnek értelmet találni a munkában.

2. Bízz az embereidben!

Ha az a meggyőződésed, hogy az ember alapvetően jó, cselekedj is eszerint. Ügyelj az átláthatóságra, légy őszinte a munkatársaiddal, legyen beleszólásuk a dolgok menetébe.

Lehet nyugodtan kicsiben kezdeni. Sőt minél kevésbé mutattad ki eddig a bizalmadat, annál nagyobb jelentőséggel bírnak majd az első gesztusok. Egy olyan cégnél, ahol hagyománynak számít, hogy a vezetés átláthatatlan, már egy javaslatoknak kihelyezett doboz is forradalmi újítás – ha az alkalmazottak tudják, hogy el is olvassák és meg is szívlelik az észrevételeiket. Kérdezhesse csak meg a csapatod, hogy mi állt a legutóbbi döntésed hátterében. Ha egészen kis céget vezetsz,

rendszeresen érdeklődj a munkatársaidnál, mit tennének másként, hogy még jobban menjen minden; min változtatnának, ha övék volna a vállalat.

Hiszen szeretnéd, hogy így érezzenek: mintha övék volna a cég.

Ezt viszont csakis úgy tudod elérni, ha a „hatalmad” egy részéről lemondasz, és alkalmat teremtesz rá, hogy a munkatársaid éljenek vele.

Ijesztőnek tűnhet, a valóságban azonban egyáltalán nem kockázatos. A vezetés mindig megszüntetheti azt a bizonyos dobozt a javaslatokkal, vagy megmondhatja, hogy már nem vár újabbakat, esetleg el is bocsáthat embereket. Ha aggódsz, hogy vissza kell venned a hatalmat, amelyről lemondtál, hirdesd ki, hogy a változásokat kísérleti jelleggel egy-két hónapra vezeted csak be. Ha beválik, folytatjátok; ha nem, nem. Értékelni fogják már azt is, hogy megpróbáltad.

Ha pedig csapatban dolgozol, fordulj a főnököd hoz a következő kéréssel: adjon egy esélyt neked! Segítsen megérteni, mik a céljaitok, és hagyjon téged is gondolkodni, hogyan érhetnétek el azokat.

Az ilyen kis lépések vezetnek a tulajdonosi ethosz felé.

3. Csak magadnál jobbakat alkalmazz!

A szervezetek gyakran úgy viselkednek, mintha a munkakörök mihamarább történő betöltése fontosabb volna, mint hogy a legjobb embereket találják meg a pozíciókra. Értékesítési menedzserektől hallani néha: „Jobb, ha zihál, mint ha egyáltalán nem vesz levegőt” – ezen azt értik, hogy még mindig jobb, ha valamelyik munkakörben gyengén teljesítő munkatársuk 70%-os eredményt hoz, mint ha senki nem fedi le azt a területet.

Csakhogy a felvételnél kompromisszumokat kötni – szarvashiba. A közepes munkatársnak nem csupán a saját teljesítménye gyenge: a környezete teljesítményét, munkamorálját, energiáit is lerontja. Ha egy gyengébb kolléga miatt rövid távon mindenkinek jobban kell teljesítenie, figyelmeztesd az illetőt a legutóbbi lehetetlen alakra, akivel neki kellett együtt dolgoznia.

Bizottságokra bízd a munkatársak felvételét; állapíts meg objektív mércéket; soha ne köss kompromisszumot; időről időre pedig győződj meg róla, hogy az újonnan felvettek jobbak a régieknél.

Hogy helyesen válogatsz, bizonyítja, ha 10 új munkatársból 9 jobb nálad.

Ha nem azok, állj le az újak felvételével, amíg jobbakat nem találsz. Rövid távon ez azt jelenti, hogy lassabban fogsz haladni, végül azonban sokkal erősebb csapatod lesz.

4. Ne téveszd össze a fejlődést a teljesítménymenedzsmenttel!

Chris Argyris megmutatta, hogy előfordul: még a legsikeresebbek sem képesek a tanulásra. És ha ők

nem tanulnak, miféle reményeink lehetnek nekünk, többieknek? Bizony nem kellemes dolog szembenézni a saját gyengeségeinkkel. Ha a kritikát következményekhez kötöd, ha az emberek úgy érzik, hogy a mulasztásuk nyomán szakmai és anyagi sérelem érheti őket, akkor vitázni fognak veled, ahelyett, hogy nyitottan állnának az új dolgok elsajátításához és a fejlődéshez.

Tedd a munkatársak szakmai fejlődéséről szóló beszélgetéseket biztonságossá és termékennyé azáltal, hogy rendszeresen megtartod azokat – mint a menedzseremtől láttam annak idején: minden értekezlet után. Mindig olyan magatartást sugározz, mintha azt kérdeznéd: „Hogy segíthetek, hogy még sikeresebb legyél?” Máskülönben a munkatársak befordulnak, a tanulási folyamat pedig leáll.

A szakmai fejlődésről folytatott beszélgetések biztonságosabbak, ha valamely cél érdekében kerül rájuk sor. Válaszd el ezeket térben és időben egyaránt azoktól a beszélgetésektől, amelyek arról folynak, hogy sikerült-e elérni a célt. Direkt módon akkor beszélgess a kitűzött célokról és arról, hogy mit sikerült elérni közülük, valamint hogy miként függ a jutalmazás a teljesítménytől, ha már egy teljesítményértékelési időszak lezárult. Ennek a beszélgetésnek azonban teljes egészében az eredményekről, nem pedig a folyamatról kell szólnia. A célokat vagy sikerült tartani, vagy nem, lehet, hogy túl is teljesítették azokat, így az esetek mindegyike más-más jutalmazást és buzdítást von maga után.

Ha jól csinálod, a teljesítményről szóló megbeszélések soha senkit nem érnek meglepetésként, hiszen egyfolytában biztosítottad az alkalmakat, az alkalmazottak pedig minden lépésnél érezhették a támogatásodat.

Egyik esetben se támaszkodj kizárólag az adott munkatárs főnökére, mert pontos képet csak akkor tudsz kialakítani róla, ha a kollégáit is megkérdezed – ha másként nem megy, egy-egy rövid kérdőív formájában. Az igazságos teljesítményértékelés érdekében követeld meg, hogy a menedzserek üljenek össze, és együttesen kalibrálják a véleményüket.

5. Fókuszálj az alsó és a felső tíz-tizenöt százalékra!

A legjobb embereidet vizsgáld mikroszkóp alatt! Esetükben a körülmények, a rátermettség és a kitartás egyaránt hozzájárultak ahhoz, hogy kiválóak legyenek. Ne csak a mindenben jókat tartsd számon, hanem egy-egy terület legkitűnőbbjeit is. Ne egyszerűen a legjobb értékesítő munkatársat találd meg, hanem azt, aki képes egy bizonyos nagyságrendű cégnek a legsikeresebben eladni. Találd meg azt, aki éjjel, esőben a legtöbbször találja el a golflabdát. Minél konkrétabb területekkel vagy tisztában, annál jobban tudod tanulmányozni a céged sztárjait, és annál könnyebb lesz megállapítani, mitől sikeresebbek ők a többieknél.

És ne csak példaként állítsd őket pontosan bemutatva a siker receptjét – tanítsanak is! Az egyik legjobb módja bármilyen ismeret elsajátításának, ha tanítjuk. Ha a cég sztárjait veted be tanítómesternek – még ha csak egy félórás kiselőadásra is egy kávé mellett –, szívesen kifejtik, hogyan csinálják; ez ráadásul az ő fejlődésüket is elősegíti. Ha e sztárok valamelyike közvetlen

munkatársad, figyeld meg alaposan, hogyan dolgozik; halmozd el kérdésekkel; használd ki a lehetőséget, és szívj magadba minden tudást, amihez csak hozzáférsz.

Ugyanakkor legyen együttérzés benned a legrosszabb teljesítményt nyújtók iránt. Ha a munkatársak felvételét optimálisan végzed, a legtöbb nehezen boldoguló alkalmazott azért nyújt rossz teljesítményt, mert nem a megfelelő munkakörbe került, és nem azért, mert alkalmatlan volna. Segíts neki megfelelőbb munkakört találni.

Ha viszont ebben sem válik be, haladéktalanul bocsásd el. Nem teszel jót vele, ha továbbra is maradhat: elégedettebb lesz egy olyan környezetben, ahol nem ő nyújtja a legrosszabb teljesítményt.

6. Légy takarékos és nagylelkű!

A legtöbb dolog, amit a Google-nál az emberekért teszünk, semmibe nem kerül. Szerződj valamilyen szolgáltatóval, hogy jöjjön házhoz; szervezd meg az ebédszállítást egy helyi szendvicsüzemből. A hétvégi összértekezlet és a vendégelőadók is csak egy helyiséget és egy mikrofont igényelnek. Mégis, ezek mindegyike gazdag eredményeket hoz: a googlerek minduntalan új szolgáltatásokba és érdekfeszítő vitákba futnak bele.

A legnagyobb fizetési csekket azokra az időkre tartogasd, amikor a munkatársaidnak a legnagyobb szükségük van rá: a legnagyobb tragédiák és a legnagyobb örömök idejére. Nagylelkűségednek akkor lesz a legnagyobb hatása, ha valaki sürgős orvosi kezelésre szorul, vagy új tag érkezik a családba. Ha ezekre az emberi mozzanatokra odafigyelsz, az azt jelzi, hogy a céged minden munkatárssal személyesen törődik. És mindenki vigaszt meríthet a tudatból, hogy az élet legsötétebb és legfényesebb pillanataiban egy nagy intézmény erejére támaszkodhat.

Ez a legkisebb vállalatra is igaz. Apám valaha alapított egy műszaki céget, amelyet azután három évtizednél is tovább vezetett. Komolyan törődött a munkatársaival: nemcsak fizetést kaptak tőle, de kedves szavakat, tanácsot, útmutatást is. Amikor már öt éve dolgoztak a cégnél, elbeszélgetett velük. Elmagyarázta, hogy öt év után mindannyian jogosultak a munkahely biztosítási programjára. Bizonyára ők is megtakarítottak valamennyit, de a cég is félretett pénzt mindegyiküknek. Volt, aki ujjongott; volt, aki sírt; volt, aki egyszerűen csak megköszönte. Nem szólt róla nekik korábban, mert nem akarta, hogy a pénzért maradjanak. Maradjanak azért, mert szeretnek új dolgokat létrehozni, és szeretik a csapatukat. Akkor volt bőkezű, amikor kellett – és ez megtette a hatását.

7. A fizetés legyen igazságtalan!

Ne felejtsd el, hogy a legtöbb munkánál a teljesítmény hatványtörvény szerinti eloszlást mutat, bármit is állít a HR-részleg. A csoportjaidnál létrejövő érték 90%-át vagy annál is többet a felső 10%

generálja. A legjobb embereid tehát sokkal többet érnek az átlagosaknál. Lehet, hogy csak 50%-kal többet, lehet, hogy ötvenszer annyit, de bizonyosan sokkal többet. Rajtad áll, hogy ezt érezzék is. Még ha nincs is lehetőséged hatalmas eltérésekre a fizetésekben, ha odafigyelsz a különbségekre, az mindenképpen jelent valamit.

Lehet, hogy a *B* liga kissé elégedetlen lesz a járandóságával, ezt azonban megfelelően kezelheted, ha nyílt vagy velük: magyarázd el, miért más a fizetésük, és mit tehetnek, hogy ezen változtassanak.

Ne fukarkodj viszont a nyilvános elismeréssel. Ünnepeld a csapatok sikereit, és örülj a kudarcnak is, ha fontos tanulságokat vonhatsz le belőlük.

8. Noszogass!

Ennek a könyvnek egyszerű, de páratlan lehetőségeket tartogató gondolata, ami kézzelfoghatóan is javítja majd a hátralévő életed, hogy változtass azon, mennyit takarítasz meg a fizetésedből.

Ha összehasonlítasz néhány munkatársat, akik ugyanannyit kerestek egy adott 30 éves időszakban, 3000%-os eltérések is lehetnek az általuk felhalmozott vagyonban, amit szinte teljes egészében az határoz meg, hogy mennyit takarítottak meg. Takarékoskodni szinte soha nem egyszerű. Ha az ember nem Krőzus, minden dollár kiadását meg kell fontolnia. Márkás terméket vegyünk, vagy valami no name-et? Megvegyük a drága pralinét, vagy hagyjuk ki az édességet? Cseréljük le máris az autót, vagy jó lesz az még egy évig? Az egyetem utáni első évemben, míg színészként és pincérként dolgoztam, gyakran vásároltam a közeli adományboltban (Hostess Thrift Shop), ahol hamarosan lejáró szavatosságú kenyeret és süteményeket is árultak – minden héten meg is spóroltam ezzel pár dollárt. Emlékezzünk vissza: amikor a googlereket sikerült rábírni, hogy nem egészen 3%-kal emeljék az általuk félretett összeget, az 262 ezer dollárnyival növelte a nyugdíjalapjukat.

Bármekkora őrültségnek tűnik, ismerek embereket, akik soha nem mondanának le a százezer dolláros nyaralóikról; számos bankár ismerősöm még akkor is módot talált rá, hogy a tengerparti házában nyaraljon, amikor 2008-ban elveszítette az állását.

Sokadszor hangsúlyozom, hogy az emberek nemigen változtatnak a takarékossági szokásaikon. Határozd meg, hogy jövedelmednek mekkora hányadát teszed félre, és aztán tégy félre mindig egy kicsivel többet. Sohasem könnyű. De mindig megéri.

Ennyi, ami személyesen téged érint.

Most nézz körül, és állapítsd meg, milyen ráhatások érnek téged és a környezeted. Könnyű a többieket észrevenni, velük kapcsolatot létesíteni? A legkevésbé egészséges élelmiszerek vannak szemmagasságban a frizsideredben? Ha e-mailt vagy sms-t írsz a kollégáidnak és az ismerőseidnek, általában jó hírt osztasz meg velük, vagy leszúrod őket? Egyfolytában érnek bennünket ráhatások a környezetünk részéről, és szünet nélkül noszogatjuk mi is a körülöttünk lévőket. Használd ki ezt a tényt, hogy te és a teamjeid elégedettebbek és produktívabbak legyenek.

Úgy rendezd be a fizikai teret magatok körül, hogy az kedvezzen a kívánatos és célszerű viselkedésnek: ha azt akarod, hogy a munkatársak együtt tudjanak működni, de „bokszokba” kényszerülnek, tüntesd el a falakat. Ügyelj rá, hogyan küldesz üzeneteket a csapataidnak. Ossz meg velük olyan adatokat, amelyek valami hasznos dologra vonatkoznak a környezetedben – például: hányan végeznek önkéntes munkát helyi jótékonysági intézményeknél –, hogy ezzel a többieket is ösztönözd. Meg fogsz lepődni, mennyire más lesz a hangulata ugyanannak a helynek.

9. Tartsd kézben a növekvő elvárásokat!

Lesz, hogy felbuksz majd, és előfordul, hogy pár lépést kell tenned visszafelé. Készülj rá, hogy goji bogyókkal meghajigálnak. Tudva mindezt, mondd meg a munkatársaidnak, mielőtt a kísérletezésbe belekezdenél, hogy ebből a könyvből vetted az ötleteket. Ez hozzásegít, hogy bírálókból támogatókká váljanak, és ha valami balul ütne ki, azt is kedvezőbben fogadják.

10. Nézd, mennyivel jobban működik minden! Aztán menj vissza az 1. pontra!

Larry és Sergey olyan munkahelyet kívántak létrehozni, ahol mindketten szívesen dolgoznak. Ezt te is megteheted. Még ha friss diplomásként kezdesz is egy munkahelyen, és te vagy az 1 000 006. számú alkalmazott, akkor is lehetsz alapító, ha: meghatározod, hogyan alakítod a kapcsolatodat a munkatársaiddal; hogyan tervezed meg a munkahelyi környezetedet, hogyan vezeted a csapatod. Ha így teszel, olyan munkahelyet teremthetsz magad köré, amely a világ legtehetségesebb embereit vonzza.

Nem egyszeri akcióról van szó. A jó szellemiség, a kiváló környezet folytonos tanulási és megújulási folyamatot feltételez. Ne aggódj amiatt, hogy mindent egyszerre kell megcsinálnod: végy a könyvből egyetlen ötletet, vagy végy egy tucatot, és kísérletezz azokkal; tanulj a kísérletből; módosíts a programon; próbáld meg elölről.

Ennek a megközelítésnek az a szépsége, hogy a jó környezet önmagából építkezik: ezek az erőfeszítések egymást erősítik, és együttesen olyan szervezetet teremtenek, ahol kibontakozik a kreativitás, jó a hangulat, kemény munka folyik, és magas a termelékenység.

Ha hiszel benne, hogy az emberek jók, a munkádon keresztül is éld meg a meggyőződésedet.

A Google 30-nál is többször nyerte el a „legjobb munkahely” címet a Great Place to Work Institute jelölése alapján; több száz díjat kapott a nők, az afroamerikaiak, a veteránok és mások érdekei mellett kiálló szervezetektől, valamint több kormánytól és civilszervezettől. De nem mi vagyunk a legelső „legjobb munkahely”, és nem is mi leszünk a legutolsó, ahogy jelenleg sem mi

vagyunk az egyedüliek.

A Google abban speciális, hogy olyan könnyen bővíthető rendszereket állít elő, amelyek 2 milliárd felhasználót éppolyan nagy figyelemmel és megbízhatóan szolgálnak ki, mint 10-et. A *humános* területen bevezetett újításaink egy egész sor előrelátó alapítónak, a Google-szellemiség fáradhatatlan őrzőinek, komoly kutatási tevékenységnek, kreatív cégeknek és kormányoknak köszönhetik a létüket. Googlerek ezrei alakították ki, hogy a cég miként működik, nekik köszönhető az is, hogy egyre kreatívabb és igazságosabb megoldásokat találtunk a munkaügyi problémáinkra – cselekedeteinkkel is nekik felelünk. Örülhetek, hogy a *humános* csapatunkban bölcs, odaadó és kreatív kollégák vesznek körül, akikkel nehéz is tartanom a tempót. De nincs olyan nap, hogy ne adnának ihletet.

Évente tízezerszámra látogatnak el hozzánk világszerte, és azt kérdezik: „Miért olyan elégedettek itt az emberek?” „Mi a Google titka?” „Mit tehetnék, hogy az én szervezetem is innovatívabb legyen?”

A választ a kezedben tartod.

TÍZ SZABÁLY

1. Legyen minden munkának értelme!
2. Bízz az embereidben!
3. Csak magadnál jobbakat alkalmazz!
4. Ne téveszd össze a fejlődést a teljesítménymenedzsmenttel.
5. Fókuszálj az alsó és a felső tíz-tizenöt százalékra!
6. Légy takarékos és nagylelkű!
7. A fizetés legyen igazságtalan!
8. Noszogass!
9. Tartsd kézben a növekvő elvárásokat!
10. Nézd, mennyivel jobban működik minden! Aztán menj vissza az 1. pontra!

Utószó haladó HR-eseknek: a világ első *humános* csapata

Az újfajta HR a tervezőasztalon

Lesznek olvasók, akiket érdekel, hogy miként is történik mindez a Google-nál. Noha eredetileg a kezdőlökést ahhoz, hogy a Google miként kezeli az embereket, az alapítók adták meg, a *humánosok*nak jutott a feladat, hogy ügyeljenek rá: megfeleljünk a kitűzött ideáljainknak, sőt túlszárnyaljuk azokat.

2006 előtt ennek a csapatnak a neve *Emberi Erőforrások* (Human Resources) volt, s az a munkakör, amelybe engem kerestek, így szólt: Emberi Erőforrásokért felelős alelnök (Vice President of Human Resources). Amikor aztán megkaptam az állást felkínáló levelet, a munkakör megnevezése már nem ez, hanem Vice President of People Operations[107] azaz *humános* alelnök volt. Bármilyen őrülten hangozzék ez ma, nem örültem a fejleménynek. A vezetők egyharmada kudarcot vall az új munkakörében, nekem ráadásul az új családomat is New Yorkból Kaliforniába kellett költöztetni, hogy egy olyan szervezet tagja legyek, amelyet a divízióm vezérigazgatója a General Electricnél „helyes kis cégnek" titulált. Aggódtam, hogy egy ilyen csodabogár cím, mint a *People Operations,* nem nehezíti-e meg még inkább, hogy másik állást találjak, ha a dolog nem válna be.

Felhívtam Shona Brownt – aki ekkor a Google üzleti műveletekért (Business Operations) felelős első elnökhelyettese volt (egykori partnerem a McKinsey-nél, és mellesleg Oxfordban végzett Rhodes-ösztöndíjas) –, és megkérdeztem tőle, nem tarthatom-e meg az eredeti címet. Csak most vallom be, hogy nem mondtam el neki, miért.

Shona elmagyarázta, hogy a Google-nál nem sokra tartják az üzleti élet szokványos kifejezéseit. Az *Emberi Erőforrások* túlzottan hivatalszagú, bürokratikus. A *Műveletek* ezzel szemben jól csengő név a mérnökök szerint: azt sugallja: amit itt elkezdenek, be is fejezik. És a *Műveletek* arra is utal – egy HR-es beosztásnál ez is fontos –, hogy értek a matematikához.

Shonával abban egyeztünk meg, hogy a People Operations címmel kezdek, és ha úgy akarom, fél év után visszatérhetek az *Emberi Erőforrások*hoz.

Mikor beléptem, egyenként találkoztam a Google 12 felső vezetőjével, hogy bemutatkozzak, és képet alkossak róla, mire van szükségük. Urs Hölzle, akivel a 4. fejezetben találkoztunk, ekkoriban az infrastruktúráért felelős elnökhelyettes volt – a Google első 10 emberének egyike. Ragyogó számítástechnikus volt, egy professzor, aki mellesleg már alapított, és adott is el egy startup céget, az Animorphic Systemset. A tanítástól sikerült elcsábítani, hogy a Google adatközpontjait megtervezze – nem éppen kis feladat, ha belegondolunk, hogy a Google-nál több példányban tároljuk az internetet…

Legelső találkozásunkkor Urs megszorította a kezemet, ránézett az életrajzomra, és annyit mondott: „Príma cím".

Sosem változtattam vissza.

A humános műveleteket végző csapatot ezt követően a következő négy alapelvre építettük:

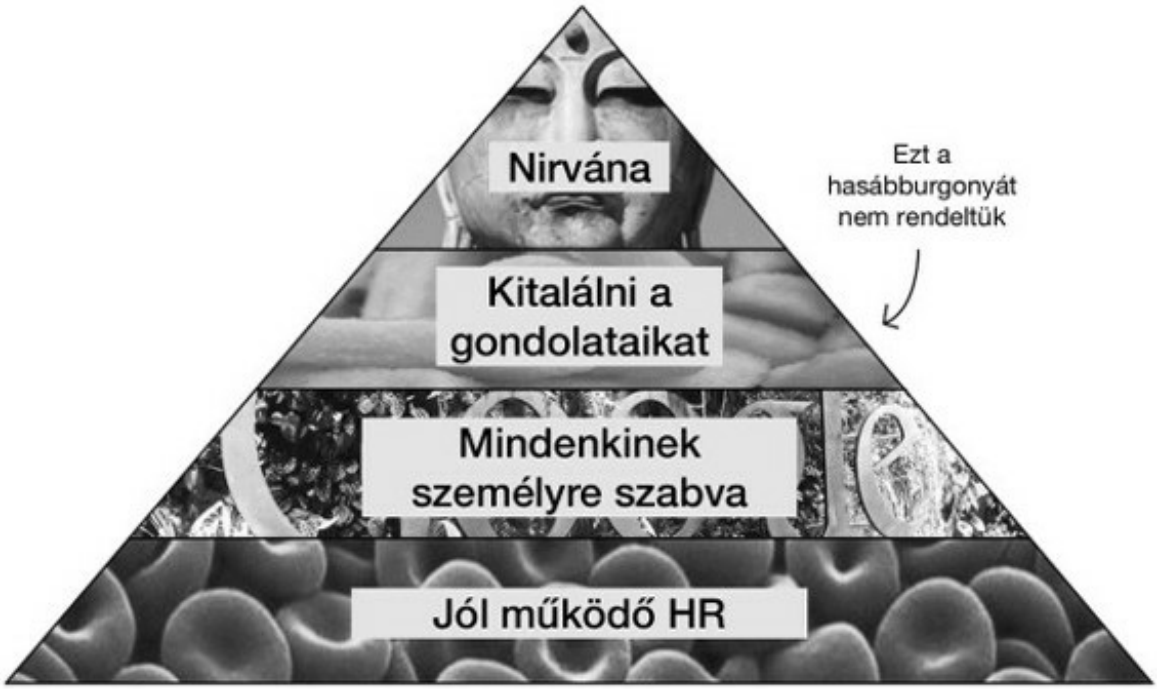
1. Törekedj a nirvánára!
2. A jövőt adatok segítségével számítsd ki és alakítsd!
3. Fejlessz fáradhatatlanul!
4. Rendhagyó csapatot állíts össze!

Törekedj a nirvánára!

A könyvünket olvasó HR-szakemberek szemében, a Google-nál történő dolgok javarészt nirvánának, szinte elérhetetlen ideálnak tűnhetnek – pedig minden igen egyszerűen kezdődött. Első négyszemközti beszélgetésemre úgy mentem be Eric Schmidthez, hogy grandiózus terveim voltak arról, hogyan menedzseljük a munkatársak karrierjét, illetve milyen, a felső vezetők fejlődését segítő programokat indítsunk. Ericet nem különösebben villanyozták fel a stratégiai vízióim. Közvetlenebb gondok foglalkoztatták.

A Google a 2004-es 3000 főt foglalkoztató cégből majdnem a duplájára, 5700 embert alkalmazó vállalattá nőtte ki magát 2005-re. Eric azt is tudta, hogy a következő évben ismét megduplázódunk – valóban 10 700 fősre duzzadtunk. Ez azt jelentette, hogy nem heti 50 embert, hanem közel 100-at kellett felvennünk anélkül, hogy a minőség dolgában kompromisszumot kötnénk. Ez volt a cég legnagyobb munkaügyi kihívása.

Amatőr hibát követtem tehát el. Mielőtt Eric bármiféle ezoterikus ötletemmel foglalkozhatott volna, a *humánosok*nak a Google legfontosabb problémájára kellett megoldást találniuk. Megtanultam, hogy csak akkor érdemlem ki, hogy a futurisztikus mániáimmal előhozakodjam, ha már elnyertem a szervezet bizalmát. 2010-ben egy ábrán jelenítettük meg ezt a gondolatot. A piramis Abraham Maslow pszichológus előtti tisztelgés volt, aki az emberi szükségleteket ábrázolta e formán keresztül – ez a Maslow-féle szükséglethierarchia[259]. A legalapvetőbbek (levegő, étel, víz) a piramis alján helyezkednek el; ezek felett a biztonságigény, az összetartozás igénye, szeretetigény; végül az önmegvalósítás szükséglete. A Google-féle változatot csapatunkból néhány kolléga „Laszlo-féle hierarchiaként” emlegette.



A Laszlo-féle hierarchia © Google, Inc. Kép: Elizabeth Yepsen.

Ez az út vezet tehát a HR-nirvána boldog állapotához, amelyben valamennyi googler látszólag

minden erőfeszítés nélkül fejlődik, miközben a színfalak mögött programjaink annak érdekében működnek, hogy minden munkakört betöltsünk, és mindenkinek lehetőséget biztosítsunk a tanulásra, hogy a googlerek produktívabbá, egészségesebbé és elégedettebbé váljanak.

A „Jól működő HR”-hez azért választottam a vérsejtek képét, hogy jelezzem: programjaink, akárcsak a vérsejtek, mindenütt jelen vannak, és éppen olyan megbízhatóan kell működniük, mint az ember keringési rendszerének. Az alapvető igényeket mindig hibátlanul kell kielégítenünk. Nem tévedhetünk a kiajánló leveleinkben, a bónuszokban; minden munkakört időben kell betöltenünk a megfelelő jelölttel; az előléptetési folyamatnak simán és igazságosan kell lezajlania; az alkalmazottak felmerülő gondjait mihamarabb orvosolni kell és így tovább. Valamennyi terület egyenletesen magas színvonalú működtetésével szerezzük meg a jogot arra, hogy még magasabbra jussunk. Akármi legyen is a célod, ez a kiindulópont. Ha az alapvető elvárásoknak nem sikerül megfelelned, a vállalat épp akkor fogja megvonni tőled a bizalmat, amikor még több bizalomra és nagyobb mozgástérre lenne szükséged.

A kompenzációért felelős csapatunkra a menedzsment mindig hatalmas figyelmet fordított, akár jó, akár rossz hírek érkeztek onnan. Hogy garantáljuk, minden szakszerűen működik, valamint hogy mindig követni tudjuk a menedzsment elvárásait, minden olyan esemény után, mint például a prémiumokat megállapító összejövetel, formális értékelést tartunk, amelyen megkérdezzük: „Mit kellene másként tennünk? Milyen tanulságokat tudtunk levonni? Mire szólítottak fel, hogy tegyük meg, amit figyelmen kívül hagyunk, és nem csináljuk meg?” (A menedzsmenttől nem kizárólag jó ötletek érkeznek: egyik felső vezetőnk például azt javasolta, hogy 800 előléptetési szintet különböztessünk meg, és mindenkit évi négy alkalommal léptessünk elő…). Így aztán, amikor a legközelebb sor kerül ugyanerre a folyamatra, a kompenzációs csapat és a Google vezetésének első beszélgetése azzal indul, hogy: „Ebben és ebben megegyeztünk a múltkor; ezt és ezt meg is tettük; ezt és ezt azonban nem fogjuk megcsinálni, mégpedig ezért, meg ezért.” A kompenzációs csapat még egy „puskát” is készített a menedzseri team minden tagjáról (leírva benne személyenként, hogyan lehet a legjobban dolgozni velük), hogy az új tagok már az elejétől zökkenőmentesebben tudjanak együttműködni a legfelsőbb vezetőkkel. (Szeretnék példát is idézni, de nyilvánvalóan rólam is kering ilyen „puska”, úgyhogy egyet sem láthattam közülük.)

A „Mindenkinek személyre szabva”, a nirvánához vezető út második lépcsőfoka eltávolodást jelent a korábbi megközelítésünktől. Az ötlet Stan Davistől származik, aki 1987-es *Future perfect* (Befejezett jövő idő) című könyvében egy olyan világról ír, ahol a vállalatok tökéletesen egyénekhez igazítva kínálják (a majdnem a tömegtermelés hatékonyságával gyártott) termékeiket és szolgáltatásaikat. Pontosan erre törekszünk mi is. Egy hasonlattal élve: az erdőben valamennyi növény egyedi méretű és alakú, mégis több dolog köti a többihez, mint amennyi megkülönbözteti tőlük.

A Google-nál mindig is következetes volt a humános filozófia, csakhogy arra is szükség van, hogy valamennyi folyamatot hozzáigazítsunk a cég egyes részei által támasztott igényekhez. Évekkel ezelőtt azt tartottuk kívánatosnak, ha az összes munkaügyi folyamat – az előléptetési döntésektől egészen addig, hogy az értékelések eredményét megosztjuk-e az alkalmazottakkal – egy és ugyanazon protokollt követi. Ezt mutatta, hogy Tiffany Wu, HR-csapatunk elemzője egy ellenőrző listát tartott az irodája falán, amelyen „jó és rossz pontokkal” jelölte, hogy valamennyi alelnök megfelelő módon

osztotta-e meg a googlerekkel az értékeléseit; illetve elérte-e az előírt fizetésemelési fokozatot. Ahogy a cég nőtt, ennek az egyöntetűségnek immár nem volt értelme, mivel néhány csoport értelemszerűen különbözött a többitől. Míg a legjobb mérnökeink munkája esetleg több százszor nagyobb hatással bírt, mint az átlagos mérnököké, a legjobb toborzók nem tudnak százszor nagyobb hatásfokkal dolgozni az átlagosaknál. Nem volt értelme tehát mindkét közegben ugyanazt a kompenzációs eloszlást, illetve rendszert alkalmazni.

De vehetjük példának a mérnökeink előléptetési folyamatát is: a potenciális előléptetéseket egy bizottság vizsgálja felül, majd egy másik bizottság hagyja jóvá. Ha egy googler nem ért egyet valamelyik döntéssel, fellebbezhet egy harmadik bizottsághoz, és ha annak a döntése sem elégíti ki, fordulhat egy második feljebbviteli fórumhoz is. Amikor erről John Doerrnek, a Google igazgatótanácsi tagjának, s egyben a Kleiner Perkins Caufield & Byers kockázatitőke-cég vezérigazgatójának beszámoltam, csak ennyit mondott: „Még mérnökként is meglepőnek gondolom, hogy valaki ennyire túlkomplikált rendszert tervez.” Csakhogy a szisztéma működik, mert a „fékek és ellensúlyok” biztosítják, hogy az eljárások méltányosak és tökéletesen átláthatóak maradjanak – márpedig a mérnökök szemében ezek a szempontok komolyan számítanak. Némelyik értékesítői teamben a vezetők hajlamosak azt mondani: „Tudod, mit? Mindjárt meghozzuk a döntést, és az végleges lesz” – nincs semmiféle fellebbezés. Ez is egy járható út, mert a humánosok a háttérben biztosítják, hogy az eljárás igazságos legyen: tesznek róla, hogy ugyanaz legyen a mérce a cég egészénél. Vagyis ugyanazt a sztenderdet érvényesítik a színfalak mögött, még ha a googlerek számára végeredményben más is látszik. Végül: az átláthatóság szellemében valamennyi előléptetési folyamat eredményét nyilvánosságra hozzuk, így azok a korábbi adatokkal együtt valamennyi googler számára hozzáférhetők.

A legtöbb HR-részlegnél a következetességről azt tartják, hogy a méltányosság záloga, de Emersontól azt is tudjuk, hogy a tudatlanok mentsvára. A General Electricnél például egy bizonyos összeg (5000 dollár, ha jól emlékszem) feletti prémium odaítéléséhez a vezérigazgató, Jeff Immelt jóváhagyása kellett. Ennek maximálisan megvolt az értelme a cég ipari részlegénél, ahol csak a vezetők voltak jogosultak prémiumra – ha nagy ritkán más is kapott, az különleges eseménynek számított. A GE Capitalnél, a cég pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó részlegénél azonban – a szektor általános gyakorlatának megfelelően – sokkal gyakoribbak voltak a bónuszok. Ugyanannak a jóváhagyatási gyakorlatnak a CE Capitalra erőltetése csak frusztrálta a menedzsereket, miközben a szabálynak érvényt szerző HR-eseket kicsinyes bürokrataként tüntette fel. HR-esként az ember állandóan azt kérdezi magától, vajon az adott szabály alapjául szolgáló elv releváns-e a szóban forgó esetben is, nem kéne-e bátran felhagyni a gyakorlattal, ha a szituáció úgy kívánja?

A „Kitalálni a gondolataikat” szövegű hasábburgonyás rajz némi magyarázatra szorul. A kifejezés alapjául egy tv-sorozat, *A stúdió* (30 Rock) című komédia egyik epizódja szolgál. Az NBC Rockefeller Center-beli főhadiszállásán játszódó széria (a főszereplőt, Tracy Jordant a komikus Tracy Morgan játssza) egy tévéműsor forgatását követi nyomon. Az egyik részben Tracy megdühödik, mert a stáb hozott neki hamburgert, de nem hoztak mellé hasábburgonyát, amit *nem* is kért. „Hol a krumpli, amit nem rendeltem? Mikor tudjátok már végre kitalálni a gondolataimat?”

Mikor az epizódot láttam, úgy gondoltam, Tracy egy felfuvalkodott hólyag.

Aztán rájöttem, hogy igaza van. Nincs vele semmi baj. Ő dirigál.

Az emberek örülnek, ha megkapják, amit kérnek. Viszont egyenesen el vannak ragadtatva, ha kitalálod azt is, amit elfelejtettek kérni. Ez ugyanis azt mutatja, hogy emberként kezeled őket, nem csupán munkaerőkként, akikből próbálsz még egy kicsit kisajtolni. Kitalálni a gondolataikat annyit jelent, hogy megadod nekik, amire szükségük van, még mielőtt eszükbe jutna, hogy kérjék. *A stúdió*nak köszönhetően a gondolatolvasásnak ezt a fajtáját „hasábburgonya-effektusnak" neveztük el.

Vegyük az 500 dollárt, amit gyerekük születése után minden egyes googlernek adunk, hogy ezzel is támogassuk az étel-házhozszállítást. A baba hazahozatala utáni napok, hetek igen kimerítőek: főzni ilyenkor a legkevésbé sem akar az ember. Noha a googlerek megengedhetnek maguknak egy pizzát ebédre, azért egészen más a mentális nyilvántartása[108] (mental accounting) annak, ha 500 dollárt kifejezetten az ebéd-házhozszállításra ad valaki. Az újdonsült szülők azt mondják, ezt nagyon is szeretik.

A sors iróniája, hogy a vezetők fejlesztését célzó első olyan programjainkról, mint amilyeneket Ericnek javasoltam legelső találkozásunkkor, kiderült, hogy klasszikus „hasábburgonya-effektusok". Amikor három ember, Evan Wittenberg (ekkoriban épp a tanulási folyamat elején tartó humános csapatunk tagja, ma a Boxnak, egy online adattárolást szolgáltató cégnek a munkaügyekért felelős első elnökhelyettese); Paul Russell (a munkába beletanuló csapatunk egykori vezetője); valamint Karen May (akkoriban konzultánsként tevékenykedett, ma a humános csapat fejlesztésekért felelős [People Development] alelnöke) 2007-ben létrehozták a Google első Speciális Vezetéstani Laborját (Advanced Leadership Lab), máris heves vitákat generáltak vele. Akkoriban a Google funkciók szerint szerveződött – például mérnöki fejlesztés, értékesítés, pénzügyek, jog –, és a csoportok nem kommunikáltak egymással, hacsak nem volt erre komoly szükség. A legtöbb vezető tudta, kik a kulcsszereplők az egyes funkciókban, így amikor kellett, el tudták őket érni. A googlerek nem érezték szükségét, hogy a különböző funkciókból egyetlen tréningprogramba összegyűljenek az emberek, és még kevésbé érezték a szükségét, hogy időnként három napra „kivonják a vezetőiket a forgalomból", eltérítve ezzel őket a fontos munkától. Mire azonban 2008 végére elértük a 20 ezres alkalmazotti létszámot, elképzelhetetlen volt, hogy a vezetők valamennyien ismerjék egymást, így a Laborokban kialakított kapcsolatok létfontosságúvá váltak. Evan, Paul és Karen közel két évvel korábban látták, hogy ez a program elengedhetetlen lesz, mint ahogy szükségünk lett volna rá. Volt tehát elég idejük a finomhangolásra, így mire tényleg nélkülözhetetlenné vált, a googlerek már azt nyilatkozták róla: a legfontosabb és a leghatékonyabb fejlesztőprogram, amivel valaha is dolguk volt.

Amikor saját „hasábburgonya-effektus" megvalósításán fáradozol, ne feledd, hogy hálára nem számíthatsz. Az ember ritkán kap dicséretet azért, hogy elkerült egy problémát. Még a politikában sem lehet jó pontokat szerezni egy olyan érveléssel, hogy: „A recessziónak sokkal súlyosabb hatásai is lehettek volna, ha nem hozok meg bizonyos intézkedéseket." Te azért tudni fogod, hogy mit tettél, és a csapatod is tudni fogja. A cég pedig jobban működik majd. És az emberek is elégedettebbek lesznek.

Ha eljutottál ennek a (Maslow-étól nem sokban különböző) piramisnak a csúcsára, elérted a HR-nirvánát. Ha alkalmazott vagy, ez annyit jelent, hogy az életed a Google-nál gyerekjáték: kiváló hangulatú interjúkon veszel részt minden tekintetben meggyőző interjúztatókkal; belépsz, és azt tapasztalod, hogy szívesen fogadnak; néhány hét alatt fel tudod venni a tempót, mert segítőkész

emberekkel találkozol; és folytonosan ámulatba ejt, hogy micsoda lehetőségek nyílnak meg előtted. Mint azokban a lapozgatós játékkönyvekben, ahol minden oldal újabb választás elé állítja a srácokat. Menet közben pedig egyre jobb vezető és egyre jobb vállalkozó leszel. Így fest a nirvána, ha az ember googler. A színfalak mögött mindeközben a *humánosok* arra törekednek, hogy részleteiben is végiggondolják ezt az egészet, és eltakarítsák az utadból az akadályokat, amelyekben felbukhatnál.

A jövőt adatok segítségével számítsd ki és alakítsd!

Ha idáig eljutottál, biztos meg fogsz döbbenni azon, hogy a humános „műveletek” kialakításában és irányításában központi jelentőséget tulajdonítunk az adatoknak. Egészen kicsiben kezdtük. Elemző csoportunkat úgy indítottuk el, hogy három különböző teamben (munkatársak felvétele, juttatások, műveletek) dolgozó elemzőt felkértem, fogjanak össze, és hasonlítsák össze a tapasztalataikat. Eleinte ellenálltak, minthogy mindegyiket kevéssé érdekelte a másik területe. Hamarosan azonban a műveleti elemző programozást tanított a másik kettőnek, a munkaügyi elemző haladó statisztikai módszerekre oktatta a többieket. Együttesen pedig lerakták a mai elemző részlegünk alapjait.

Prasad Setty az alkalmazotti lemorzsolódással illusztrálja az elemzői csoport munkájának fejlődését a leírástól az analízisig, a felismeréstől az előrejelzésig.

A legtöbb vállalatnál elkeserítően nehéz olyan, látszólag egyszerű kérdésekre választ adni, mint: „Ki adta már be a lemondását, de még nem lépett ki?”, „Hány alkalmazottunk van?”, esetleg: „Hol vannak a munkatársaink?”. Az alkalmazottak adatait különböző számítógépes rendszerekben tárolják, amelyeket nem csupán eltérő gyakorisággal frissítenek, de előfordulhat, hogy nincsenek is összekapcsolva. A fizetéseket kezelő rendszernek tudnia kell, hogy a munkatársak adófizetési szempontból hol vannak – ez azonban nem feltétlenül esik egybe azzal, hogy éppen hol dolgoznak: lehet például, hogy egy brit alkalmazott két hónapig New Yorkban munkálkodik egy projekten. Még az olyan nyilvánvaló fogalmak, mint a „jelenlegi alkalmazottak” is gyakran osztályról osztályra változnak. A pénzügy esetleg idesorol mindenkit, akit heti egy óránál többet foglalkoztatunk, de a juttatások szempontjából alighanem csak azok számítanak, akik legalább félállásban dolgoznak, mivel ők jogosultak a juttatásokra. Az új felvételekkel foglalkozó csoport ellenben még azokat is számon tarthatja, akik már elfogadták az ajánlatunkat, de még nem álltak munkába, hiszen így pontosabb képet kaphatnak arról, mennyire kerültek közel a kitűzött céljaikhoz.

Az első lépés – és ez nem kis lépés – tehát az, hogy valamennyi munkaügyi adat tekintetében meg kell egyezni a közös definíciókban. Csak így lehetséges pontosan jellemezni egy céget. Az elemzés és a rálátás az adatok egyre finomabb feldolgozásán alapul, mert a különbségek csak így azonosíthatók. Az elemzés megmutatja például, hogy a munkahely megtartó képessége egyre csökken, ahogy az állásban eltöltött évek száma nő. Ez érdekes dolog ugyan, de nem forradalmi felfedezés. Persze hogy idővel többen távoznak. Rálátásunk a helyzetre akkor lesz, ha hasonló csoportokat összehasonlítunk egymással, és próbáljuk megállapítani, mi az, ami az egyik csoportban megtartó erő, a másikban

azonban nem. Az értékesítési csoport új munkatársainál – ha állandónak vesszük a teljesítményt, a fizetést és a beosztást – a megtartóképesség csökkenése mögött a legfontosabb tényező az előléptetés hiánya. Akit 16 negyedév után nem léptetnek elő, szinte garantáltan otthagyja a céget.

Ezzel a felismeréssel felvértezve ki lehet számítani a jövőt. Most már tudjuk, ha valakit, szemben a munkatársaival, nem léptetnek elő, valószínűbb, hogy felmond. Sőt: ennél finomabb elemzéssel esetleg az is kimutatható, hogy: mennyivel valószínűbb ez; és hogy a kockázat megemelkedik a hetedik-nyolcadik negyedév után. Most már lehet cselekedni.

A legtöbb cégnél megünneplik az emberek előléptetését, de nem tesznek semmit azért, hogy bevonják azokat is, akik éppen csak lemaradtak erről – így volt ez a Google-nál is még pár éve. Ami őrültség. Egy-két órába telik megtalálni azokat, akik vélhetően el vannak keseredve, és elbeszélgetni velük, hogyan lenne érdemes továbbfejlődniük. Te is azt szeretnéd, hogy hasonló esetben foglalkozzanak veled. Igazságosabb lesz tőle a folyamat, amit az emberek ennek következtében nyíltabbnak és becsületesebbnek fognak tartani. Sokkal jobban jár így a cég, mint ha az illetők kilépnének, és nélkülözni kellene a tudásukat, miközben te meg új munkatársakat keresel a helyükre, felkészíted és képbe hozod őket. Ráadásul ezzel pályájuk egy igen sérülékeny pontján segítesz nekik megérteni a történteket, vagyis úgy alakítasz egy demotiváló eseményt, hogy a lendületük ne törjön meg.

Jó darabig eltart, hogy a cég kifejlessze magában ezt a képességet; elkezdeni azonban a méretétől függetlenül – könnyű. Kezdd kicsiben. Alkalmazz egy vagy két frissen végzett munkatársat szervezetpszichológia, pszichológia vagy szociológia PhD-vel. Esetleg bízz meg egy pénzügyi vagy műveleti munkatársat, hogy bizonyítsa be mindenkinek, milyen sok múlik a cég programjain.

Légy nyitott, akár az őrült ötletekre is. Próbálj minél többször igent mondani. Az innováció alapvető forrása nálunk maguk a googlerek – legyenek bárhol is a cégnél. A Googlegeist több százezer ötletet és megjegyzést generál; a googlerek nem restek egész évben megosztani velünk a véleményüket. Az olyan létfontosságú programjaink, mint az egyenlő juttatások biztosítása a bejegyzett élettársi kapcsolatban élőknek; a bölcsődei, illetve óvodai ellátásunk; vagy a meditációs kurzusaink, mind a googlerektől erednek.

Azután kísérletezz. A nagy méret egyik előnye, hogy több lehetőséget kínál a játékra az összegyűjtött információval. 50 ezer alkalmazott mellett könnyen ki lehet választani azt a 200 vagy akár 2000 embert, akikkel egy sor ötlet kipróbálható. Amikor megváltoztattuk a teljesítménymenedzsmentünk (7. fejezetben is leírt) rendszerét, az új szisztémát először néhány száz emberrel vezettük be, majd néhány ezer munkatárssal egy második kísérletet is elvégeztünk, mielőtt a teljes cégre kiterjesztettük volna. De még ha 5–10 emberrel kísérletezel is, az is több a semminél. Próbálj ki egy ötletet egy csapatban. Vagy próbáld ki rögtön az egész vállalattal, de jelentsd be, hogy egy hónapos kísérletről van szó, és az eredménytől függ majd, hogy megmarad-e állandóra.

Akár beválik Donna Morris és az Adobe kísérlete, hogy megszüntetik a teljesítménymenedzsment rendszerét, akár nem, mindenképpen üdvözlendő, hogy megpróbálták.

Fejlessz fáradhatatlanul!

A legutóbbi öt év során minden egyes évben javítottunk a hatékonyságunkon, ami azon is lemérhető, hogy 6%-kal emelkedett az 1000 googlerre jutó *humános* csapattagok száma. Lehet, hogy ez nem tűnik soknak, mindenesetre azt jelenti, hogy több szolgáltatást nyújtunk jobb minőségben, és ezt egy googlerre számolva az öt évvel ezelőtti költségszerkezet 73%-ával sikerül megvalósítani. (Általában több a cég anyagi ráfordítása, de sokkal kevesebb, mint egykor, figyelembe véve a Google sokkal nagyobb méretét.) Gyakorlatilag mindent, amit egynél többször csinálunk, mérjük is, és látható, hogy idővel javulást mutat.

Anélkül értük el mindezt, hogy bármit kiszerveztünk volna, vagy növeltük volna a tanácsadók, illetve a külső értékesítők számát. Éppenséggel több szolgáltatást házon belül, saját forrásokkal oldunk meg, aminek két haszna is van. Először is: gyakran olcsóbb, kivált az olyan területeken, mint a toborzás vagy a képzés. Másodszor: hihetetlen sok információ nyerhető abból, ha a folyamatok házon belül zajlanak. A toborzásban például egy központi rendszerrel dolgozunk – a toborzók naplózzák, ha kapcsoltba lépnek a jelöltekkel, minek következtében könnyebb ismét megkeresni azokat, akik valaha visszautasították az ajánlatunkat. A rendszernek hála olyan eseteket is sikerült észrevennünk, amikor ugyanaz a jelentkező különböző életrajzokat adott be három különböző név alatt (családi, valamint első és második keresztnevét variálva), hogy ezzel is növelje az esélyét, hogy behívjuk interjúra.

Ha a HR-csapatodat vagy -osztályodat a „jól működő HR” szellemében a cég egészére kiterjesztett egységes szabályok és világos célok szerint irányítod, és szünet nélkül fejleszted, a céged hiteles lesz, és érdemes a bizalomra.

Rendhagyó csapatot állíts össze!

Valljuk be, az emberi erőforrásokat mint szakmát nem övezi éppen közmegbecsülés. 2012-ben, amikor Frank Flynn professzorral együtt tanítottunk egy rövid kurzust a Stanford University Üzleti Doktori Iskolájában (Stanford Graduate School of Business), találkoztam egy hallgatóval, aki HR-es szeretett volna lenni, mert úgymond „szereti az embereket”. Elbeszélgettünk, és kiderült, hogy ő az egyetlen a több száz fős évfolyamból, akinek ez a célja. Félig tréfásan megjegyeztem, alighanem azért vették fel, hogy az évfolyama változatosabb legyen.

Bizonyos, hogy léteznek erős HR-es vezetők és teamek, de az is kétségtelen, hogy a cool arcok nem errefelé keresik a boldogulást. Gyerekként tűzoltók meg orvosok, meg űrhajósok akarunk lenni; nem személyzetisek.

Azt gyanítom, ennek az egyik oka, hogy a szakmában nem bukkan fel elegendő számú tehetség, így ördögi kör alakul ki: a legtehetségesebbek, akik más tehetséges emberekkel kívánnak foglalkozni, távol maradnak ettől a területtől. Túlságosan sok cégnél jellemző, hogy azokat a „rendes embereket”, akik másutt nem válnak be, a HR-nél parkoltatják. És noha a legtöbb professzionális HR-es

lelkiismeretesen és keményen dolgozik, valamennyien ismerünk olyan kollégákat is, akiknek egyetlen dologhoz van érzékük: a menedzsment látókörét elkerülve valahogy ellavírozni, anélkül, hogy bármit is produkálnának. 2004-ben (a dátum csak azért érdekes, hogy kiderüljön: nem a logarléc és a zsebszámológép koráról van szó) a General Electricnél volt egy ilyen kolléganőm. Táblázatot készített a főnöke számára, én pedig azt javasoltam, módosítsa valakinek a fizetését évi 106 ezer dollárra 100 ezer dollárról. Beírta a táblázatba, hogy „100”, az alatta lévő cellába pedig azt, hogy „106”. Elővette a számológépét, beütötte, hogy „106 per 100”, megnézte az eredményt, majd kézzel bevezette a táblázatba: „6%”. Nem tudta, hogy a táblázatkezelő egyik funkciója a számolás. Bizony a saját szakmánkban is oda kell figyelnünk a felső és az alsó 10%-ra, és cselekednünk, ha indokolt.

Ennek a kolléganőnek az esete megmagyarázza, hogy miért alkalmaznak egyre több cégnél a HR-en kívülről érkezett embereket HR-es vezetői pozíciókban. Jodee Kozlak, a Target HR-főnöke végzettsége szerint ügyvéd, ahogy Allen Hill is az, aki nemrégiben a UPS HR-vezetői állásából vonult vissza. (Mindketten a barátaim, mindketten kitűnően értik a szakmát.) A Microsoft HR-vezetője, Lisa Brummel sokáig a termékmenedzsmentben dolgozott; Beth Axelrod az eBay-nél tanácsadó volt; a Palantir HR-es főnöke, Michael Lopp mérnökként tevékenykedett. A vezérigazgatóknak olyan üzleti orientációra és elemzői képességekre van szükségük, amelyekkel sokkal ritkábban lehet a HR-berkeken belül találkozni, mint az kívánatos volna.

A Google-nál egy teljesen más *humános* csapatot alakítottunk ki azzal, hogy a hagyományostól eltérő „háromharmados” toborzási modellt alkalmazunk. A *humános* műveletekhez felvettek majd egyharmada tradicionális HR-környezetből érkezik. Az alapvető HR-s tapasztalat, amit magukkal hoznak, pótolhatatlan. Kiváló érzékük van ezenkívül a mintázatok felismeréséhez (felismerik például a különbséget aközött, ha egy team azért elégedetlen, mert új menedzserük – nagyon helyesen – eltávolít egy jó pár alulteljesítőt, és aközött, ha azért elégedetlenek, mert az új menedzser egy lehetetlen alak); szilárd kapcsolatokat építenek ki a szervezet valamennyi szintjén; és kiváló érzelmi intelligenciával rendelkeznek.

Az új embereink egyharmadát a consulting területéről verbuváljuk, kivált a legjobb stratégiai tanácsadó vállalatoktól, nem a HR-tanácsadó cégektől. A stratégiai tanácsadással foglalkozók nálam kifejezetten előnyt élveznek, mert tökéletesen tisztában vannak az üzleti világgal, és kitűnően értenek hozzá, hogyan kell nehéz problémákat megközelíteni, majd megoldani. A HR-tapasztalatot olyanoktól kapjuk, akik a gyakorlatban dolgoztak, úgyhogy nincs szükségünk dupla adagra belőle a tanácsadóktól. A tanácsadók rendszerint szintén kiváló kommunikátorok, az érzelmi intelligenciára azonban erősen oda kell figyelniük. Volt tanácsadóként tanúsíthatom, hogy a consulting cégek főleg IQ, és csak azután EQ[109] alapján mérlegelnek. Ez az ő szemszögükből érthető is; a *humánosok*nál azonban olyanokra van szükségünk, akik amellett, hogy jó problémamegoldók, a cégen belül mindenütt könnyen alakítanak ki jó emberi kapcsolatokat. A magasabb érzelmi intelligenciájú emberek jobban is ismerik magukat, ezért kevésbé arrogánsak, ami arra is képessé teszi őket, hogy új területeken próbálják ki magukat.

A háromharmados toborzási modellhez igazodva a hozzánk felvettek utolsó harmada mély elemzőképességű elme, akiknek különféle analitikus területekről – a szervezetpszichológiától a fizikáig – legalább mesterdiplomájuk van. Miattuk ha akarnánk sem tudnánk letérni a becsületes útról:

garantálják munkánk magas színvonalát, és olyan technikákat tanítanak az egész teamnek, amelyek egy hagyományos HR-es csapatnak elérhetetlenek volnának, például az SQL vagy az R programnyelvet, vagy az alkalmazotti interjúkból kinyert adatok kódolási módszereit.

A tanácsadók és az elemzők a területen megszerezhető tudás kimeríthetetlen forrásai, akik nemcsak egy sor más céget, hanem a tudós közösséget is jól ismerik, amit a saját munkánkban kitűnően hasznosíthatunk. Bizonyos értelemben elmondhatjuk: nincs is szükségünk tanácsadó cégekre, hiszen házon belül létrehoztunk egyet.

A csoportokat természetesen keverjük. Szakmai háttértől függetlenül mindenkinek lehetősége van valamennyi munkakörben dolgozni, amitől stimulálóbbak lesznek a napjai, érdekesebb a karrierje, nekünk pedig erősebb a csapatunk és jobbak a termékeink. A korábban tanácsadóként dolgozó Judy Gilbert toborzóként működött, és a tréningekért volt felelős, ma pedig a YouTube és a Google[x] *humános* csapatának vezetője. Janet Cho a pénzügyben dolgozott, mielőtt a HR-be került, a fúziókat és akvizíciókat vezénylő csapatainkat irányította – most a technikai szervezetek *humános* csapatát vezeti. Nancy Lee korábban ügyvéd volt; első *humános* beosztása a termékmenedzsment melletti csapat vezetése volt, ahol Susan Wojcickivel, Salar Kamangarral, Marissa Mayerral és Jonathan Rosenberggel együtt dolgozott – ma a diverzitásért, a tréningekért és az oktatásért felelős.

A háromharmados modellel tehát a szakmaiság tárházát vonultatjuk fel: a HR-esek arra tanítanak, hogyan kell felismerni és befolyásolni a mintázatokat, amelyek az emberek és szervezetek viselkedésében megmutatkoznak; a tanácsadók segítenek az üzleti aspektusok megértésében és a problémamegoldásban; az elemzők valamennyi tevékenységünk színvonalát emelik.

Kevés dolgot érintünk a könyvben, amit e képességek kombinációja nélkül megvalósíthattunk volna. A HR szakmában hiba csakis HR-eseket alkalmazni.

A *humánosok*ban azért mégiscsak van jó néhány közös vonás. Mindegyikük kitűnő problémamegoldó. Mindenkiben van egy jó adag intellektuális alázat, ami nyitottá teszi arra, hogy tévedhet, és hogy mindig bőven van mit tanulni. És valamennyien hihetetlenül lelkiismeretesek – a googlerek és a cég érdekeit mindennél előbbre valónak tartják.

Változatos összetételű csapatról van szó. A *humános* team összesen több mint 35 nyelven beszél; vannak közöttünk volt profi sportolók, olimpikonok, világrekorderek, veteránok. Minden főbb nemzetiség, vallás, nemi orientáció és fizikai képességi szint képviselteti magát. Akadnak, akik saját vállalatokat alapítottak, olyan nonprofit cégeknél dolgoztak, mint a Teach for America és a Catalyst, vagy más technológiai cégektől jöttek át, és vannak, akik mindig is a Google-nál dolgoztak. A *humános* csapathoz csatlakozás előtt akadtak mérnökként dolgozók; volt, aki az értékesítésben, illetve a pénzvilágban tevékenykedett, és többen a public relations, illetve a jogi csoportunktól érkeztek hozzánk. Akad olyan is, aki korábban is HR-munkatárs volt. Vannak munkatársaink többszörös doktorátussal és felsőfokú végzettség nélkül, és tucatnyian vannak, akik a családjukban elsőnek jártak egyetemre. Csodálatos társaság – együtt dolgozni velük szerénységre tanít, és büszkeséggel tölt el.

Induláskor mi is csak egy csoport voltuk a sok közül. De következetesen ügyelve a minőségre, és a háromharmados modellt alkalmazva nagyjából az utóbbi kilenc évben valami egészen különlegeset hoztunk létre. Neked is sikerülhet. Először is világosan fel kell mérned, milyen képességekben bővelkedik máris a csapatod, és melyekben szenved hiányt – mert azon a téren erősítened kell. Ezután

már csak tőled függ, hogy legközelebb kit alkalmazol.

Humánosok vagy HR?

Shona príma névadónak bizonyult. Amióta a Google-nál a „humánosok” nevet bevezettük, egy sor HR-részlegnél szintén népszerűvé vált. A Dropbox, a Facebook, a LinkedIn, a Square, a Zyng és húsznál több cég vette át: a „People Operations” kifejezést.

Találkoztam nemrégiben egy másik technológiai cég *humános* vezetőjével. Megkérdeztem, miért ezt a nevet használják. Azt válaszolta: „Közönséges HR az, csak most így nevezzük.”

Összeszorult a szívem.

Természetesen mindenki olyan nevet használ, amilyet akar. Csak hát így elszalasztanak egy lehetőséget, hogy valami mást, talán valami jobbat hozzanak létre.

A *humánosok*ban ugyanis leginkább az a közös, hogy meggyőződésük: a munkának nem kell kínnak lennie. Fel is emelhet, fel is villanyozhat, izgalmakkal szolgálhat. Ez mozgat bennünket.

Szó sincs persze arról, hogy mindenre tudnánk a választ. Nem tudunk mindenre választ adni. Valójában sokkal több kérdésünk van, mint válaszunk. De arra törekszünk, hogy a googlerek a munkájukat illetően minél tisztábban lássanak, minél innovatívabbak legyenek, és minél izgatottabban várják a következő projektet. Szédítő, de egyben roppant felelősséggel járó tudat, hogy a világ annyi országában olyan sok közösség bennünket tekint a legjobb munkahelynek. Nagy örömmel láttuk, ahogyan sokan – Randy Knaflic (a Jawbone HR-főnöke), Michael DeAngelo (a Pinterest *humános* vezetője), Renee Atwood (az Uber fő HR-ese), Arnnon Geshuri (a Tesla HR-vezetője) és Caroline Horn (partner az Andreessen Horowitz kockázatitőke-cégnél) – egykori munkahelyükből, a Google-ból elindulva, és az itt tanultakat alkalmazva hoztak létre ragyogó, a maguk képére formált munkahelyeket.

Egyszer azt kérdezte tőlem egy googler: „Nem fognak utánozni, ha mindenkinek eláruljuk a *humános* titkainkat? Nem veszítjük el így az előnyünket?”

Azt feleltem, nem árthatnak nekünk. „Ha valakinek jobbak a toborzási módszerei, az nem azt jelenti, hogy több embert alkalmaz. Az azt jelenti, hogy jobban felismeri, kik lesznek sikeresek a cégénél. Azokat keressük, akik nálunk teljesítenek majd a legjobban, és nem azokat, akik máshol.”

S ha eközben néhány vállalatnál a munka már nem eszköz a cél érdekében, hanem a beteljesedés és az öröm forrása? Ha az embereket sarkallja és büszkeséggel tölti el, hogy elértek valamit?

Az is rendben van.

Az aranyszabályok

1. fejezet – HOGYAN LEHETSZ ALAPÍTÓ?

□ Dönts úgy, hogy alapítóként gondolsz magadra!

□ Most pedig cselekedj is ekként!

2. fejezet – A MEGFELELŐ SZELLEMISÉG MEGHONOSÍTÁSA

□ Hivatásként gondolj a munkádra, amellyel fontos missziód van!

□ Bízz kicsit jobban az emberekben, hagyj nekik több szabadságot és beleszólást, mint szíved szerint tennéd! Ha nem nyugtalankodsz, nem hagytál eleget.

3. fejezet – TOBORZÁS, SZŰRÉS, FELVÉTEL: RÖVID VÁLTOZAT

□ Ha szűkösek a lehetőségeid, mindenekelőtt a munkatársak kiválasztásába fektess!

□ Légy türelmes; csak a legjobbakat alkalmazd! Csak olyanokat vegyél fel, akik valamilyen lényeges értelemben jobbak nálad! Ne engedd, hogy munkatársaik felvételéről a menedzserek maguk döntsenek!

4. fejezet – A KIVÉTELES TEHETSÉGEK MEGTALÁLÁSA

□ Szerezd meg a legjobb ajánlásokat már azzal, hogy a lehető legpontosabban megjelölöd, mit vársz el!

□ A toborzás mindenki munkája legyen a cégnél!

□ Őrültségektől se riadj vissza, ha azzal a legjobbak figyelmét felkeltheted!

5. fejezet – ÚJ MUNKATÁRSAK KIVÁLASZTÁSA

□ Ragaszkodj a minőségi igényeidhez!

□ Keresd meg a saját jelöltjeidet!

□ A jelölteket objektíven értékeld!

□ Legyen a jelölteknek okuk csatlakozni!

6. fejezet – HOGY MINÉL TÖBBEN IRÁNYÍTSANAK

□ Tüntesd el a státuszszimbólumokat!

□ Döntéseidet adatokra, ne a menedzserek véleményére alapozd!

□ Találd meg a módját, miként szólhatnak bele az emberek a munkájuk és a cég irányításába!

□ Magasak legyenek az elvárásaid!

7. fejezet – A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT ARANYSZABÁLYA

□ Helyesen tűzd ki a célokat!

□ Gyűjts be munkatársi visszajelzéseket!

□ Alkalmazz kalibrálást az értékelések véglegesítésére!

□ A kompenzációról folytatott beszélgetéseket válaszd el az egyéni fejlődésről szólóktól!

8. fejezet – A KÉT VÉGLET KEZELÉSE

□ Segítsd, aki rászorul!

□ A legjobb embereidet mikroszkóp alatt vizsgáld!

□ Használd a felméréseket és az ellenőrző listákat, ha meg akarod ismerni a tényeket! Noszogasd az embereket, ha kell!

□ Mutass személyes példát azzal, hogy nemcsak megosztod, de hasznosítod is a rólad szóló visszajelzéseket!

9. fejezet – HOGY AZ INTÉZMÉNY TANULNI IS KÉPES LEGYEN

□ Tudatosan oszd az elsajátítandókat apróbb, emészthetőbb részekre, világos legyen a visszajelzés, az egységeket pedig ismételd újra és újra, ha kell!

□ Tanítsanak a legjobb embereid!

□ Csak olyan tanfolyamokra áldozz, amelyek nyomán a szokások bizonyíthatóan meg is változnak!

10. fejezet – A FIZETÉS LEGYEN „IGAZSÁGTALAN”

□ Nyelj egy nagyot, és fizess igazságtalanul! Legyenek a bérekben a hatványgörbe szerinti teljesítményeloszlást tükröző különbségek!

□ Az eredményt ünnepeld, ne a pénzbeli juttatásokat!

□ Könnyítsd meg, hogy áradjon a munkatársak között a szeretet!

□ Díjazd a lelkiismeretes munkát, ha kudarccal végződik is!

11. fejezet – HATÉKONYSÁG, KÖZÖSSÉG, INNOVÁCIÓ

□ Könnyítsd meg a munkatársaid életét!

□ Találd meg a módját, hogyan mondhatsz igent!

□ Az életben a legrosszabbra csak ritkán kerül sor. Állj az embereid mellé, ha szükségük van rád!

12. fejezet – A CÉL: EGÉSZSÉG, PÉNZ, BOLDOGSÁG

□ Ismerd fel, mi a különbség a *van* és a *kell* között!

□ Végezz sok kis kísérletet!

□ Ne feledd: noszogatás, nem erőszak!

13. fejezet – HA ELBALTÁZTAD

□ Ismerd el a hibádat! Legyen ebben is minden átlátható!

□ Mindenhonnan fogadj el tanácsot!

□ Javítsd ki, ha valami elromlik!

□ Vond le a tanulságot a tévedésből, és tanítsd – elvégre tanulság!

14. fejezet – TÍZ SZABÁLY

1. Legyen minden munkának értelme!
2. Bízz az embereidben!
3. Csak magadnál jobbakat alkalmazz!

4. Ne téveszd össze a fejlődést a teljesítménymenedzsmenttel.
5. Fókuszálj az alsó és a felső tíz-tizenöt százalékra!
6. Légy takarékos és nagylelkű!
7. A fizetés legyen igazságtalan!
8. Noszogass!
9. Tartsd kézben a növekvő elvárásokat!
10. Nézd, mennyivel jobban működik minden! Aztán menj vissza az 1. pontra!

Köszönetnyilvánítás

Ez a könyv egészen nyilvánvalóan nem létezhetne Larry és Sergey Brin kivételes víziója, ambíciója és támogatása nélkül. Tanulni tőlük és partnerüknek lenni, egyaránt kiváltság. Hálás is vagyok nekik, amiért megengedték, hogy a Google néhány tanulságát megosszam a világgal. Eric Schmidt minden egyes értekezletén értékes dolgokat tanultam: vele egy ötperces folyosói beszélgetés is felér egy vezetéstudományi mesterkurzussal. Jonathan Rosenberg, David Drummond és Shona Brown voltak azok, akik megismertették velem a Google-t; nekem és a csapatnak ők tették egyre magasabbra a lécet, olyan magasra, hogy az első időkben irreálisnak tűnt megugrani – persze visszatekintve, a Google-nak pontosan erre volt szüksége. Alan Eustace, Bill Coughran, Jeff Huber és Urs Hölzle soha nem fukarkodtak az idejükkel és okos érveikkel. Patrick Pichette nemcsak a brainstormingban volt kitűnő partner, de mindig ott volt, ha közlekedési eszközre volt szükségem. Le vagyok kötelezve Susan Wojcickinak, Salar Kamangarnak, Stacy Sullivannak, Marissa Mayernak és Omid Kordestaninak, amiért ezt a helyet a nulláról indulva felépítették, és mindig kitartóan vigyáztak a Google szellemiségére. A hosszú évek alatt bizonyosan elvesztem volna, ha nem számíthatok Bill Campbell coach és Kent Walker vezető jogtanácsos bölcsességére.

Három googler volt olyan bolond, hogy úgy gondolja, érdemes az idejét egy ilyen projektre fecsérelni. Nem fogná az olvasó a kezében a könyvet, ha Annie Robinsonnak nem volna olyan jó érzéke a stílushoz és az információgyűjtéshez; ha Kathryn Dekas nem volna olyan briliáns elemző; ha Jen Linnek nem volna olyan jó szeme a világos designhoz. Még egy könyvet megtöltene a köszönet, amelyet Hannah Cha érdemel, amiért annyit segített személyesen nekem és a humános csoportnak. Munkám és életem egyaránt katasztrófa volna nélkületek. Köszönettel tartozom támogatásukért és tanácsaikért Anna Frasernek, Tessa Pompának, Craig Rubensnek, Prasad Settynek, Sunil Chandrának, Marc Ellenbogennek, Scott Rubinnak, Amy Lambertnek, Andy Hintonnak, Rachel Whetstone-nak és Lorraine Twohillnak.

Ken Dychtwald szerző adott bátorítást, hogy keressem meg Amanda Urbant, a világ legjobb irodalmi ügynökét. A tőle kapott jogi támogatás, ötletek, bátorítás egyedülálló. (És köszönet jár Ken Aulettának is, hogy volt szíves bemutatni bennünket egymásnak.)

Courtney Hodell – aki ontja a „nyomdakész” e-maileket, amelyeknek nyelvezete mellett az én órákon át fogalmazott oldalaim elhomályosulnak – biztatott, ha kellett, és szerkesztőként tett felbecsülhetetlen szolgálatot. Ha valaki élvezte ezt a könyvet, az neki köszönhető; ha nem, az engem hibáztasson, mert nem hallgattam rá.

Hálás vagyok Sean Desmondnak és Deb Futternak a Twelve Kiadónál, amiért esélyt adtak egy első könyves szerzőnek. Remélem, érdemes volt. :) A *The New Yorker* tiszta prózája minden reggel kitűnő bemelegítésként szolgált írás előtt. Ezt a ragyogó magazint mindenkinek olvasnia kellene – papírkiadásban!

Hadd mondjak köszönetet mindazoknak a barátaimnak, akiket a kézirat korai változataival nyaggattam. Craig Bida, Joel Aufrecht és Adam Grant alighanem többet dolgoztak, míg megírták a véleményüket, mint jómagam a könyvvel. Cade Massey és Amy Wrzesniewski egyaránt kitűnő elgondolásokkal segítettek.

Gus Mattammal, köszönöm, hogy segítettél egy sor kusza ötletet összefüggő gondolattá formálni, s hogy folytonosan együtt gondolkodtunk, és csiszolgattunk mindent. Jason Corley, sose gondoltam volna, hogy azok a vitakörös évek ennyire hasznosnak bizonyulnak! John Busenberg és Craig: nálatok jobb barátot nem akarhatna senki.

Mama és Papa, ti mindent kockára tettetek, hogy szabadságot adjatok nekünk ajándékba. Amit csak tettem, annak a romániai bátor pillanatnak és az azóta is végzett fáradhatatlan munkátoknak és támogatásotoknak köszönhető. Steve, köszönöm, hogy a kezdetektől fogva mellettem voltál. Tudtam, hogy mindig ott leszel, ha szükségem lesz rád. Szeretlek mindegyikteket.

Az embernek két családja van az életben: az egyikbe beleszületik, a másikat választja. Én a világ legszerencsésebb embere vagyok, mert Gerri Ann a családja részének választott. Úgy is mondhatnám, amióta megismertelek, minden egyes napom jobb volt az előzőnél. Ez azt jelenti, hogy bármely napon látsz, az életem legjobb napja. Hagytátok, hogy e könyv miatt éjszakákkal és hétvégekkel rövidítselek meg titeket a lányokkal. Mindennél jobban szeretlek benneteket. És alig várom a hétvégét!

Köszönöm végezetül mindannak a kiváló googlernek, akivel naponta alkalmam nyílik együtt dolgozni, és a remek, csodálatos *humános* csapatnak. Sokszor mondtam már nekik, és most is megismétlem: kiváltság veletek dolgozni, tanulni tőletek, veletek együtt alkotni. Nincs még egy ilyen csapat a világon: veletek lenni ajándék.

A fényképek forrásai

Google Images & Tessa Pompa
Google & Burning Man
The Google Doodle team
Google Maps

Google Maps
Google Maps
Google Maps (Maps.google.com/oceans)
Google Maps
Google Maps
Change.gov
Google
Google
Google
Google
Google
Google
Google Creative Lab
Brett Crosby szíves engedélyével
Adam Wald ötlete nyomán
Google
Google
Paul Cowan
Google
Google
Google
A University of Connecticut könyvtárához tartozó Thomas J. Dodd Kutatóközpont Archívuma és Különleges Gyűjteménye szíves engedélyével.
Tessa Pompa
Google
Google
Google
Google
Google
Lycos
Mindspark/Excite
Google
Tessa Pompa & Diana Funk
Google
Craig Rubens & Tessa Pompa
Google
Google
Photo Sphere Noam Ben-Haim szíves engedélyével
A rAndom International szíves engedélyével
Készítette Hiroko Masuike, The New York Times, 3/22/13

Google
Manu Cornet szíves engedélyével
Hachette/Publisher
Prof. David Hammond, PhD (University of Waterloo) szíves engedélyével
Google
Delboeuf illúziója nyomán
Google
Tessa Pompa

Lábjegyzetek

1 Információelméleti és statisztikai szemléletre alapozó vállalatirányítási módszer, amely öt lépésre – meghatározás, mérés, elemzés, fejlesztés, ellenőrzés – tagolja a folyamatok javítását/fejlesztését szolgáló eljárásokat. ([Külső hivatkozás] – a fordító).

2 Az a meggyőződés, hogy a környezet által vezérelt üzleti stratégia a társadalom és a vállalati teljesítmény szempontjából egyaránt előnyös [Külső hivatkozás] (a fordító).

3 A „nyílt forráskódú” annyit jelent, hogy a szoftver ingyenes és szabadon módosítható. A Kindle, az Amazon e-könyv-olvasója például az Android módosított verzióján fut.

4 Társainál egy évvel hamarabb fejezte be a középiskolát, az egyetemet pedig három év alatt végezte el.

5 A Google történetének egyik nagy tanulsága, hogy a sikerhez ragyogó ötlet, kiváló időzítés, kivételes emberek… és szerencse is kell. Noha annak idején nem úgy tűnt, de legalább olyan szerencseszámba ment, hogy a céget nem sikerült eladni, mint az, hogy Larry és Sergey az egyetemen összeismerkedtek – meg persze egy tucat egyéb dologról már nem is beszélve. Könnyű lenne azt állítani, hogy a sikerünk titka az, hogy mindenkinél több eszünk volt, vagy hogy szorgalmasabbak voltunk – csak hát ez így nem igaz. Szükség van a kiváló koponyákra, keményen kell dolgozni, de ez még nem elégséges feltétele a sikernek. A szerencse is ránk mosolygott. Ez persze új értelmet ad a Google-honlapon a „Jó napom van”-nak.

6 Nem csak férfiak tűntek ki azzal, hogy másképp képzelték el a munkahely fogalmát. Párizsban Madeleine Vionnet divattervező-vállalkozó 11 éves korában varrónőtanoncként kezdett dolgozni. 1912-ben, 36 éves korában alapította meg a Madeleine Vionnet Divatházat, hogy azután a következő évtizedben meghonosítsa a *coup en biast*, a rézsútos szabást, minek révén a fűzőket

finom, testhez simuló anyagokkal lehetett felváltani. A Northwestern University professzora, Deborah Cohen szerint alkalmazottainak a nagy gazdasági világválság közepette is „ingyenes orvosi és fogorvosi kezelés, szülési szabadság, gyermekfelvigyázói szolgáltatások, valamint fizetett szabadság járt” ([Külső hivatkozás]; [Külső hivatkozás]).

7 Lev Tolsztoj *Anna Karenina* c. regényének kezdő sora. Persze lehangoló, ahogy folytatja: „minden boldogtalan család a maga módján az” (Fordította: Németh László).

8 Ezek a következők: Fókuszálj a felhasználóra, a többi ebből következik. Egy dolgot csinálj meg, de azt jól. Gyorsan inkább, mint lassan. A weben működik a demokrácia. Nem kell az asztalodnál lenned, hogy egy válaszra szükséged legyen. A nélkül is lehet pénzt keresni, hogy ártanál valakinek. Mindig akad még több információ, ha keresel. Az információigény nem ismer országhatárokat. Létezik komoly ember öltöny nélkül. A legjobbnál is van jobb.

9 Az igazat megvallva, maguknak a googlereknek és a Google felhasználóinak is sokszor vannak aggályai az utcaszintű képeknél felmerülő személyiségjogi kérdésekkel kapcsolatban. Megpróbálunk odafigyelni ezekre az aggodalmakra. Az anonimitás érdekében az arcokat és a rendszámokat felismerhetetlenné tesszük – ahogy ez a Tádzs Mahal fotóján is látszik. Algoritmusaink persze időnként túlzásokba esnek, amikor például az ember legjobb barátját is anonimizálják.

10 Digitális médialejátszó (a fordító).

11 Az efféle kérdések, valamint a felhasználóinktól érkezett vélemények nyomán döntöttünk úgy 2014-ben, hogy a Google+ rendszerben valódi nevek helyett *alias*okat, álneveket is lehessen használni.

12 2008-tól 2015. június 30-ig élt a Google Moderator szolgáltatás (a szerk.).

13 A valójában kutya- és macskaeledelre vonatkozó kifejezés a technológiai iparban akkor vált népszerűvé, amikor Paul Maritz a Microsoftnál 1988-ban egy belső e-mailben arra ösztönözte a munkatársakat, hogy maguk is a cég szerverét használják. A Kal Kan állateledelt gyártó Mars Inc. menedzsereiről persze ekkor már egy ideje tudható volt, hogy ténylegesen fogyasztják a saját termékeiket. Az *Independent* újságírója, Joel Brenner 1992. július 26-án így ír Life on Mars című cikkében: „Íme, itt állunk a Mars kaliforniai állateledel-üzemében, Vernonban. A »vágószobában« vagyunk, ahol [John] Murray [értékesítési igazgató] manikűrözött kezével belemarkol a kutyakajába, barna darabkát vesz elő a sűrű szaftból, és a szájába süllyeszti. »Ez bizony igen ízletes – jelenti ki. – Olyan, mint egy hideg sült.«” A 90-es évek közepén én is jártam ebben a helyiségben, és magam is tanúja voltam a szertartásnak.

14 Ha a *Gáz van, jövünk! (Bad News Bears*, 1976) túl régen volt, gondolj akkor *A nagy csapat*ra *(Major League,* 1989), a *Kerge kacsák*ra *(The Mighty Ducks,* 1992), a *Kis óriások*ra (*Little*

Giants, 1994), az *Armageddon*ra (1998), a *Tökéletes hang*ra *(Pitch Perfect,* 2012), amelyek valamennyien hasonló motívumot dolgoznak fel.

15 A fizetés fontos tényező, de nem az egyetlen. A Yankees sikeréhez a 20. század első felében az American League-re gyakorolt hatásuk szintén hozzájárult (lásd: Jeff Katz: *The Kansas City A's and the Wrong Half of the Yankees*, 2007), majd ugyanígy az is, hogy a század második felében a piacot olyan agresszív módon menedzselték. Rossz lehetett mindezt egy San Francisco Giants-drukkernek nézni éveken át. Mindenesetre úgy tűnik, hogy a legjobban teljesítő játékosoknak juttatott hatalmas fizetés más sportokban is a siker záloga. Az 1996 és 2014 közötti brit futballt vizsgálva a *The Economist* úgy találta, hogy „bármelyik idényt vegyük is alapul, a csapatok elért pontszámainak az ingadozása 55%-ban a fizetésekre költött összegekkel mutatott összefüggést". A *The Economist* természetesen megengedte, hogy e megfelelés oksági összefüggést nem bizonyít (Everything to Play for, *The Economist*, 2014. május 10.).

16 A *Pénzcsináló* című 2011-es film ebből a könyvből készült (a fordító).

17 Barátom, Gus Mattammal, egy elit vizsgaközpont igazgatója a Szilícium-völgyben, akinek matematikus, fizikus és közgazdász végzettsége van, megpróbálta elmagyarázni az NP rövidítés mibenlétét. Úgy gondoltam, ha van valaki, aki alkalmas erre, az ő. Gus valami ilyesmit mondott: „Az NP komplexitási osztály az összes olyan számítástechnikai problémát tartalmazza, ami döntési problémaként egy non-determinisztikus Turing-géppel polinomiális időben megoldható." Aha. Aztán lefordította. „Ha történetesen nem vagy számítástechnikus, az »NP probléma« annyit jelent: veszettül nehéz probléma."

18 Az eredetiben *crowdsourcing* szerepel; a *közösségi ötletbörze* kifejezés forrása: [Külső hivatkozás] (a fordító).

19 A Borostyán Liga (Ivy League) a legmagasabb színvonalú nyolc amerikai egyetem neve (a fordító).

20 The Talent Myth: Are Smart People Overrated? (a fordító).

21 2012 tavaszán algoritmusokat kezdtünk alkalmazni, hogy a pályázókat jobban az álláshelyekhez igazítsuk. 2013 közepére a felvételi hatékonyság 28%-kal megnövekedett (azaz minden ezer jelentkezőre 28%-kal több felvett jutott, mint korábban).

22 Ezt a kifejezést használja Roos Vonk, a hollandiai Radbound Egyetem professzora a *The Slime Effect: Suspicion and Dislike of Likeable Behavior Toward Superiors* (A csúszó-mászó effektus: a feljebbvalóhoz törleszkedés nem szimpatikus) című 1998-as tanulmányában (*Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 4/1998/:849–864). Vonk több kísérletről számol be; az első célja az volt, hogy megmutassa, aki „felfelé nyal, lefelé tapos", az (a) közutálatnak örvend és (b) sunyi.

23 Ha valakinek nem volna világos, a megoldás: 7 427 466 391.

24 Ezek az *e* olyan 10 számjegyű sorozatai, melyek összege 49. Az f(5) = 6819025515.

25 2013-ban megnéztük az új felvételekről készült feljegyzéseinket, hogy vajon még mindig igazak-e. Azt találtuk, hogy közvetlenül a plakát nyomán ugyan senkit nem vettünk fel, de 25 jelenlegi googler legalábbis arról számolt be, hogy látták az óriásplakátokat. A hirdetést valamennyien szórakoztatónak találták, egyikük azonban rámutatott: „Jó ötlet a rejtvény, de egy ilyen hosszú, rejtélyes szöveg a sztráda melletti plakátokon nem biztos, hogy a legjobb reklám." Vagy hogy jót tesz a közlekedésbiztonságnak…

26 Szabványosított, érettségi vizsgához hasonlítható, felsőfokú tanulmányokhoz szükséges vizsgateszt (a fordító).

27 Noha már régen bekértük ezeket a tanulmányi dokumentumokat, mindvégig tisztában voltunk azokkal a korlátokkal, amelyekről az 5. fejezetben szó esik. Mindig is minél komplexebb képet próbáltunk alkotni a jelentkezőkről.

28 Köztük van Salar Kamangar, Urs Hölzle, Jeff Dean és Sanjay Ghemawat (mindketten elnökhelyettesek, és a Google *Senior Fellow*-jai), Jen Fitzpatrick, Ben Smith és Ben Gomes (valamennyien technológiai elnökhelyettesek), Stacy Sullivan (elnökhelyettes, a Googleszellemiség fő felelőse), Matt Cutts (a webspamcsapat vezetője, a cég kérdéseiben a legőszintébben beszélő, legtöbbet mutatkozó, pengeéles gondolkodású googlerek egyike), Miz McGrath (aki a hirdetések minősége felett őrködik), Krishna Bharat (a Google News kiötlője, bangalori site-unk alapítója), és sokan-sokan mások.

29 Randy tőlünk kölcsönözte a kifejezést, és örülök, hogy így történt.

30 A megerősítési torzítás csak az egyik mód, ahogyan tudattalanul és akaratlanul rossz döntéseket hozunk. Hogy egy előítéletes gondolkodástól kevésbé fertőzött, inkább a teljességre koncentráló munkahelyet hozzunk létre, a Google-nál megpróbáltuk csökkenteni a megerősítési torzítás hatását. Ezekről az erőfeszítéseinkről számolunk be a *You Don't Know What You Don't Know: How Our Unconscious Minds Undermine the Workplace* című cikkben (*Google* [official blog], 2014. szeptember 25; [Külső hivatkozás]).

31 Azt a képességünket jelöli, hogy mennyire vagyunk alkalmasak az új információk elsajátítására, megtartására és aktív alkalmazására olyan helyzetekben, amikor számunkra ismeretlen problémákat kell megoldanunk. ([Külső hivatkozás] – a szerk.)

32 A „helyes" válasz a következő: minthogy túl azon, hogy összezsugorítanak, semmi egyéb nem változik, az erőd és a tömeged aránya viszont hallatlanul megnő, egyszerűen kiugrasz a

turmixgépből. Mielőtt kitalálnák, a Vince Vaughn és Owen Wilson alakította karakterek arra is tippelnek, hogy a masina elromlik (amit onnan tudnak, hogy valaha ők is árusítottak turmixokat), és ők megmenekülnek. És aztán? „Két ötcentes méretű pasas a világban! – kiáltottak fel. – Micsoda lehetőségek! Napszemüveg-javítás… Mit tudnánk csinálni azokkal a kis csavarokkal! És beültethetnének azokba a kis tengeralattjárókba, amiket beraknak az ember testébe, hogy így leküzdje a betegségeket… Nemrég még ültünk a katyvaszban, most meg emberéleteket mentünk! … Micsoda karrier!”

33 Egyszerűsítsünk némileg: ha precízebbek akarunk lenni, az r^2 azt méri, hogy egy vagy több változó mennyire jósolja meg előre a kimenetelt. Ha az r^2 érték statisztikailag szignifikáns, és közel jár a 100%-hoz (ami az élet szövevényes volta miatt a társadalomtudományokban igen ritkán esik meg), akkor a modell többi adatára alapozva nagy biztonsággal megjósolhatunk egy kimenetelt. Ha az r^2 a 0-hoz van közelebb, az előrejelzések kevésbé lesznek pontosak. Az r^2 értékek a változók mögöttes korrelációján alapulnak, azaz az események együttes előfordulásának a mértékén. Sem az r^2, sem a korreláció nem oksági viszonyokat mér. Más szóval: a magas pozitív korreláció (pl.: $r^2 = 0{,}9$) nem jelenti azt, hogy A miatt van B, csak azt, hogy A és B együtt fordul elő. Ha például minden reggel hatkor futni indulok (bár lenne annyi önfegyelmem…), és előtte kiengedem a kertbe a kutyát, a futás ideje korrelál a kutya kiengedésének idejével (és fordítva), de egyik sem okozza a másikat. Viszont ha elég nagy mennyiségű adat áll rendelkezésre, hogy befolyásolni tudjuk az egyéb, mellékes tényezőket, és végzünk némi statisztikai ellenőrzést, hogy biztosan megbízható eredményeink legyenek, akkor a korreláció jó kiindulópont annak az eldöntéséhez, hogy mi működik, és mi nem. Az állásinterjúknál látott teljesítmény természetesen nem *okozója* a majdani jó munkateljesítménynek, de – a többi változóval számolva – segít előre jelezni, hogy egy munkakörben hogyan teljesít majd valaki.

34 Rosser tanulmánya rámutat ugyan erre az eltérésre, de sajnos nem magyarázza meg. Egy újabb magyarázat szerint a fiúk és a lányok ugyanolyan eséllyel válaszolnak valamennyi kérdésre, de mindkét nem áldozatul esik a „sztereotip fenyegetésnek”, azaz annak a pszichológiai jelenségnek, mely szerint sztereotípiák szerint teljesítünk, ha ezeket a sztereotípiákat feltárják előttünk. A kutatási eredményekből kiviláglik például, hogy amikor közvetlenül a teszt megoldása előtt bizonyos sztereotípiákra felhívják a tesztmegoldók figyelmét, a teljesítményük megváltozik. Egy alapvető jelentőségű tanulmány szerint, ha lányok egy csoportjával a matematikateszt előtt közlik, hogy a teszteredmény nemek közötti különbségeket szokott mutatni, valóban mutatkoznak is ilyenek: a lányok a fiúknál rosszabbul szerepelnek. Amikor egy másik csoport lánynak a teszt előtt azt magyarázzák, hogy a nemek között nem szoktak különbségek lenni, nem is szerepelnek rosszabbul. (Forrás: Stephen J. Spencer–Claude M. Steele–Diane M. Quinn: Stereotype Threat and Women’s Math Performance, *Journal of Experimental Social Psychology* 35, no. 1 (1999):4–28.)

35 2014-ben a SAT-vizsgákat tervező és lebonyolító testület, a College Board bejelentette, hogy

ezeknek és a hasonló problémáknak az orvoslására ismét átalakítják a vizsgáik rendszerét. Még ha ez sikerrel jár is, azokon már nem segíthet, akik már a felsőoktatásban tanulnak és mesterfokozatra jelentkeznek, vagy már dolgoznak – ők már nem valószínű, hogy újra SAT-vizsgáznak. (Todd Balf: The Story Behind the SAT Overhaul, *New York Times Magazine*, 2014. március 6.)

36 Melissa Harrell, a HR Elemző Részlegének (People Analytics) doktori fokozatú tagja a következőt teszi hozzá: „A strukturális interjúkra átállás világos döntés volt, mivel ezek sokkal inkább előre jelzik a jövőbeli teljesítményt. Ez a megközelítés a diverzitás szempontjából is jobb, mert ha előre tervezett kérdésekkel és uniform értékeléssel dolgozunk, csökken a lehetőség, hogy valaki öntudatlanul is részrehajlást vigyen a rendszerbe."

37 Ezek „magatartáshoz kapcsolt osztályozó skálaként" (behaviorally anchored rating scales, BARS) ismertek.

38 A VoxPop a latin *vox populi*, azaz „a nép hangja" rövidített alakja.

39 Az eredeti kifejezést (*emergent leadership*) az *assigned leadership* fogalmával szokás szembeállítani. *Emergent leader* lesz valakiből, az *assigned leader*t kijelölik (a fordító).

40 Bizonyos munkakörökben azért nyilvánvalóan szükség van konkrét szakértelemre. Senki nem rakná szívesen tele a cége adócsoportját kizárólag olyanokkal, akik nem tudják, hogyan kell egy adóbevallást kitölteni. De még az ilyen munkakörökbe is különböző hátterű, s így remélhetően újszerű gondolkodású embereket keresünk.

41 A University of Michigan munkatársa, Scott Page például bemutatta, hogy az Obama elnök pénzügyi szakértői csapatának a pénzpiacok viselkedésére vonatkozó átlagolt előrejelzései pontosabbak az amerikai központi jegybank, a Federal Reserve közgazdászainak előrejelzéseinél. A közönség megkérdezése a *Legyen Ön is milliomos!* játékban az esetek 95%-ában helyes válaszokhoz vezet – állítja Regis Philbin játékmester. A Google-nak a találatokat prioritás szerint rendező algoritmusa, a PageRank maga is nagymértékben a „tömegek bölcsességén" alapul.

42 A „szellemiség" itt speciálisan a jelen fejezetben tárgyalt olyan szempontokat jelenti, mint a lelkiismeretesség, az ambivalenciatűrés stb. Ideális esetben gazdagítjuk is a Google dolgozói palettáját, mert kerülni szeretnénk a szürkeséget.

43 „Robbanó ajánlatoknak" is nevezik ezeket, mert megszűnnek – felrobbannak –, ha a megadott időre nem fogadják el őket. Szokásos jelenségnek számítanak a felsőfokú intézményekben végzett toborzásnál, de egyre gyakrabban fordulnak elő a Szilícium-völgyben is. Igazságtalannak tartom, hogy ilyen nagy nyomás alá helyezik a jelentkezőket, akiket pedig hagyni kellene nyugodt körülmények között meghozni a legjobb döntést. A cégeknek végtére is sok alkalmazottjuk van,

egy embernek azonban csak egy állása – biztosra kell tehát mennie.

1995-ös munkájában (Defusing the Exploding Offer: The Farpoint Gambit, *Negotiation Journal* 11, no. 3:277–285) Robert J. Robinson, aki annak idején a Harvard Egyetem munkatársa volt, leírja, miként lehet „hatástalanítani" egy ilyen robbanó ajánlatot. A címbéli *Farpoint* szó a *Star Trek – Új nemzedék* egyik epizódjára, az „Encounter at Farpoint" (S01E01) című részre utal. Az Enterprise űrhajó kapitánya egy idegen bolygó bírósága előtt áll, ahol a bíró ezt mondja az őröknek: „Katonák, húzzátok csak meg a ravaszt, ha ez a bűnöző itt nem az *Elismerem* szóval felel a kérdésemre!" Picard kapitánytól ezt kérdezi: „Bűnös, elismeri a bűnösségét?" Picard ezt feleli: „Elismerem… Feltételesen". A kapitány életben marad, a bíróságnak pedig meg kell hallgatnia a feltételt.

Robinson azt találta ki, hogy ugyanezt kell tenni a „robbanó ajánlatokkal" is. „Elfogadom… feltételesen." Ötlete szerint olyan elfogadható feltétellel kell előállni, melynek nyomán feloldjuk a határidőt: „Elfogadom azzal a feltétellel, hogy találkozhatom az illetővel, akihez be leszek osztva", „Elfogadom, feltéve, hogy nem kapok jobb ajánlatot azoktól a cégektől, amelyektől még választ várok". „Ha a határidőn túlmegyünk – érvel Robinson –, a fenyegetés megszűnik."

44 A ** azért szerepel az *s* betűk helyett, mert ez mégiscsak egy családi könyv.

45 A mondás szokásos fordítása: „A hatalom korrumpál, az abszolút hatalom abszolút korrumpál." (a fordító)

46 Kent azért van annyira őszinte, hogy bevallja, van ennek praktikus oka is: „Részben meg azért, mert a napirendünket mindig a fehér táblára írom, és könnyebb követnem a menetét, ha pont szemben ülök vele."

47 Milgram kísérletét sokszor felületesen emlegetik, pedig a részletek is igen sokatmondóak. Legalább 19 változatban végezte el. A 8. verzió női résztvevőkkel zajlott. Az engedelmességi szint pontosan olyan volt, mint a férfiaknál, csak a nők nagyobb stresszt éltek át. Az alanyok nemétől függetlenül Milgram így értékelte a helyzetet: „A kísérleti szituációban számos alany az idegesség jeleit mutatta, kivált az erősebb áramütések kiszabásánál. A feszültség sok esetben olyan szintet ért el, amivel laboratóriumi körülmények között végzett társadalomlélektani kísérletekben ritkán találkozni. Az alanyok verejtékeztek, remegtek, dadogtak, az ajkukat harapdálták, nyögdécseltek, körmeiket a húsukba vájták. Ezek inkább jellemző, mintsem kivételes reakciók voltak a kísérletre… Noha az engedelmes alanyok továbbra is adagolták az elektromos áramot, gyakran rendkívül stresszes állapotban tették azt. Akadtak, akik 300 volt felett vonakodtak folytatni – és hasonló félelmeket éltek át, mint akik meg is tagadták az együttműködést –, de azért engedelmeskedtek." (Forrás: Stanley Milgram, Behavioral Study of Obedience, *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67, no. 4, 1963:371–378.).

A résztvevőkkel Milgram a későbbiekben is végzett kísérleteket: azt vizsgálta, vajon

maradtak-e fenn hosszú távú hatások. Meglepő módon az alanyok 84%-a „örült”, illetve „nagyon örült”, hogy részt vehetett a kísérletben, 15% semleges véleményről számolt be. Az egyik résztvevő gyakran idézett levelében, amelyet Milgram *Obedience to Authority* (Engedelmesség a hatalommal szemben) című munkájában idéz (New York: Harper & Row, 1974), arról olvashatunk, hogy a kísérlet nyomán korábban soha nem tapasztalt tudatosság jelent meg az alanyok gondolkodásában azzal kapcsolatban, hogyan hozzák a döntéseiket: „1964-ben résztvevőként noha gondoltam, hogy fájdalmat okozok valakinek, egyáltalán nem voltam vele tisztában, hogy miért cselekszem így. Kevesen ismerik fel, hogy mikor cselekednek meggyőződésük szerint, és mikor engedelmeskednek vakon a tekintély nyomásának.”

48 Igen, a Google-nál az ember megválaszthatja a saját címét.

49 Lehetséges.

50 Normál tempóban.

51 Ez az eset a „túlélők torzította mintára” is példa: az elemző hajlamos a teljes népesség helyett csak a túlélőket vizsgálni. A startupok és a fedezeti alapok teljesítményét vizsgáló elemzők gyakran esnek ebbe a hibába: csak azok a cégek kerülnek be a mintavételükbe, amelyek most is megvannak, és figyelmen kívül hagyják azokat, amelyek menet közben csődbe mentek vagy beszüntették a tevékenységüket. A startupok és a fedezeti alapok teljesítménye emiatt a reálisnál rózsásabb színben tűnik fel. És hát az is „túlélők torzította minta”, ha valaki túlzottan erre a könyvre bízza magát: bizonyosan számos tanulság vonható le a könyv példáiból, de a bedőlt cégekből nem kevésbé fontos tanulni. Nálunk, *humánosok*nál, ahol csak lehet, megpróbáljuk elkerülni a „túlélők torzította mintavételt”: duplán vak módszerrel úgy teszteljük például a felvételi gyakorlatunkat, hogy elutasított jelölteket is alkalmazunk, hogy megvizsgálhassuk, hogyan teljesítenek.

52 Egykori tanácsadóként mondhatom, sokan valami általános csodaszerként tekintenek a motiváltságra. A motiváltságot egy-egy rövid kérdőívvel mérik, amelyben általában a következő kijelentések szerepelnek: „A legjobb barátomat a munkahelyemen ismertem meg”; „Az utóbbi héten a jó munkámért elismerést, illetve dicséretet kaptam”; „A felettesem (vagy a munkahelyemen valaki) mint emberre is odafigyel rám.” Az egyik cég azt állítja, hogy a magas motiváltságértékekkel büszkélkedő vállalatoknál 3,9-szeres a részvényhozam növekedése; 37%-kal alacsonyabb a távolmaradás; 25–49%-kal alacsonyabb az alkalmazotti létszám cserélődése; 25%-kal alacsonyabb az alkalmazotti lopások aránya; 49%-kal alacsonyabb a balesetek száma; és 60%-kal kevesebb probléma fordul elő a minőséggel. Túl szép, hogy igaz legyen – valóban ennyi jó származna abból, hogy a múlt héten valaki valakit megdicsért?

HR-es főnök ismerőseim arról számolnak be, hogy a motiváltsági felmérésekből számukra nem derül ki, mely területeken lehetne valamin javítani. Ha a kapott értékek

alacsonyak, próbáljon az ember több munkatárssal barátságot ápolni? Ha alacsonyak a hozamok, többet kellene az embereket dicsérni? A Google-nál természetesen mi is mérünk efféléket (sok egyéb hasonló dologgal együtt), de nem tekintünk rájuk olyan általános fogalomként, mint a motiváltság. Jobb eredményeket kapunk, ha olyan egészen konkrét területeket értünk meg jól, mint a karrierfejlesztés vagy a menedzserkvalitás.

53 Ma is megvan az 1994-ben vásárolt két pár.

54 Astro Tellert, aki mellesleg Teller Ede unokája, eredetileg nem hívták Astrónak. Eric volt a szüleitől kapott neve, de a középiskolában a haja miatt az AstroTurf csúfnévvel, egy műfűmárka nevével illették, ami aztán rajta ragadt.

55 Nem lehetett nem azonnal Alan Eustace mondására gondolni, miszerint egy kiváló mérnök 300 átlagos mérnökkel ér fel, s hogy a teljesítmény és a bérezés hagyományos rendszerei arra ösztönöznek, hogy inkább a hierarchiában elfoglalt hely, mintsem a cég sikeréhez való tényleges hozzájárulás alapján fizessék az alkalmazottakat.

56 Ez lényeges: a CÉKE befolyásolja, de nem határozza meg a teljesítményértékeket.

57 Hamar leszögezve, hogy a legjobb barátaim között is sokan dolgoznak az értékesítésnél, megjegyezném, hogy az értékesítési munkatársak sokkal inkább keresik az előléptetést a mérnököknél. Bármilyen különösnek tűnjön is mindenkinek, aki nem mérnök, a Google-nál a legtöbb mérnököt egyáltalán nem motiválja a beosztás, a státusz. Az izgatja őket, ha valami tökéletesen dolgozhatnak. Abban az értelemben nem érdekli őket a létra következő foka, ahogyan a legtöbb nem műszaki munkakörben ténykedőt. Mikor legutoljára beszélgettem az értékesítési terület menedzsereivel az önjelöltség kérdéséről, láthatóan aggódtak, hogy felengedve a zsilipet mi fog ránk zúdulni ezzel a rendszerrel. Az volt az ellenérvem, hogy néhány ciklusnyi jó minőségű visszajelzés után, amelyekből mindenkinek világos lesz, hogy miért nem léptetik elő, a rendszer beáll, és rendesen működik majd. Ebben a vitában még nem győztem, de nem adom fel!

58 1981 és 2001 között a General Electric elnök-vezérigazgatója (a fordító).

59 A teljesítménygörbe alján lévőktől megszabaduló rendszereket emlegetik így; „mérlegre, majd lapátra” (a fordító).

60 Az is fontos, hogy a legjobban teljesítőket a legrosszabbakkal összehasonlítsuk. Ahogy Kathryn Dekas a HR Innovációs Labor munkatársa magyarázza: „Ha csupán azokat vizsgálod, akik példának állíthatók, könnyen arra a következtetésre juthatsz, hogy a sikerükhöz vezető legfontosabb tulajdonságok a legtöbbjükre, vagy mindegyikükre jellemzők. Éppenséggel ésszerű következtetésnek tűnik. Csakhogy az is előfordulhat, hogy a legrosszabbul teljesítőkben ugyanezek a tulajdonságok szintén megvannak – erre pedig soha nem derül fény, ha nem

vizsgálod meg őket is. Ha a többi csoportot nem teszed nagyító alá, könnyen lehet, hogy nem a megfelelő magatartásmódot fogod a siker zálogának tekinteni… Szakszerűbben kifejezve: itt egy »független változóról történő mintavételről« van szó.” A 6. fejezetben látott torz mintavétel egyik esete ez is; mutatja, hogy a „legjobb gyakorlat” gyakran megtévesztő lehet.

61 A későbbiekben PiLab alakban is szerepel: a People and Innovation Lab rövidített alakja (a fordító).

62 A hat lépés távolság elmélet szerint a Földön bárki kapcsolatba hozható bárkivel egy ismeretségi láncon keresztül, melyben a két végpont között maximálisan öt elem van. (Vö.: [Külső hivatkozás]. – a szerk.)

63 Noha általában inkább „intelligens mindeneseket” keresünk, akadnak területek – ilyen a mérnöki, az adóügyek, a jog –, ahol a szakmai tapasztalat minimuma nyilván elengedhetetlen.

64 A palacsinta komolyan a világ legegyszerűbb receptje. Keverj össze kétcsészényi lisztet, egy-egy csészényi sütőport és cukrot, fél teáskanálnyi sót. (A cukor lehet kétszer annyi is … hm…) Egy másik edényben keverj össze egy tojást kb. négy deci tejjel. Öntsd össze a két edény tartalmát, keverd jól el – de csak addig, amíg még benne vannak a légbuborékok. A buborékoktól könnyű lesz a palacsinta, a csomók pedig nem baj, ha a masszában maradnak: el fognak tűnni. Tovább akarod majd keverni, de ne tedd! Higgy nekem! Keverhetsz bele egy kis áfonyát vagy banánszeletkéket. Forró serpenyőben vajban süsd ki. Pont olyan gyors, mint a bolti vagy az éttermi, de sokkal finomabb! Ez az én receptem, de Mark Bittman és Alton Brown receptötletén alapul.

65 Észrevehető, hogy az eladási eredmények különbségei évről évre nőnek. A második év 10%-kal több az elsőnél (100 majd 110), a nyolcadik év 18%-kal több a hetediknél (177, majd 195). Noha a növekedési ütem mindvégig 10%-os, minden évben nagyobb szám 10%-a. Ha függvényen ábrázolnánk az éves növekedési ütemet, a görbe egyre gyorsabban emelkedne.

66 A *mindfulness* fogalomra a *tudatos figyelem* mellett használatos még az *éber önirányítás*, *éber figyelem*, *tudatosság*, *éber jelenlét*, *éber tudat*, illetve a *teljes odafigyelés* kifejezés is ([Külső hivatkozás]; a fordító).

67 „A kaliforniai Rocket Chemical vállalatot Norm Larsen hozta létre 1953-ban azzal a céllal, hogy egy zsírtalanító és rozsdásodásgátló szert fejlesszen ki. (…) Csupán a negyvenedik próbálkozást koronázta siker: egy petróleumalapú kenőanyag nyert. Larsen igen leleményesnek mutatkozott az elnevezésben: a Water Displacement 40th attempt (vízkiszorítás 40. kísérlet) kifejezés rövidítését választotta.” ([Külső hivatkozás] – a szerk.)

68 A *csi-kung* vagy *csikung* ismeretes *chi kung*, illetve *qi gong* vagy *qigong* alakban is (a fordító).

69 A *Peanuts* 1950–2011 között futó híres amerikai comic strip Charles M. Schulz illusztrátortól. Napilapokban, újságok vasárnapi mellékletében jelent meg, egyik állandó szereplője Lucy van Pelt – a szerk.

70 Vegyük észre, hogy a Google 2005 és 2011 között ugyanezeket az arányokat alkalmazta beruházási prioritásainak kialakításánál. A mérnöki munka és a források 70%-át olyan alaptermékekre fordítottuk, mint a keresés és a hirdetések; 20%-ot olyan, valamivel perifériálisabb termékekre, mint a Google News vagy a Google Maps, 10% pedig olyan független programokra jutott, mint a robotautók. Ezt az arányt Sergey Brin alakította ki, Eric Schmidt és Jonathan Rosenberg pedig ebben a szellemben irányította a céget. Eric, Jonathan és Alan Eagle *Google – Így vezetünk mi* (HVG Kiadó, Budapest, 2015.) c. könyvükben ezt a 70/20/10-es megközelítést részletesen elemzik.

71 Ha összehasonlítható csoportokkal dolgozol, egy másik lehetséges módszer, hogy más-más tréninget kapnak. Minthogy ebben az esetben nincs kontrollcsoport, egyszerre több dolgot is kipróbálhatsz. A metódus hátulütője természetesen az, hogy így kevésbé lehet fogalmad a külső tényezőkről, amelyek torzíthatják az eredményt. Például: ha mindkét csoport eredménye ugyanannyival javult, az annak köszönhető, hogy mindkét tréningprogram hatásos volt, vagy mondjuk javultak közben a gazdasági kilátások, ami jótékonyan hatott az eladásokra? Az is előfordulhat, hogy a különbségek véletlenszerűen alakultak. Léteznek ugyan statisztikai eljárások ennek vizsgálatára is, de a nem kvantitatív megoldás egyszerűbb: egynél többször vagy több csoporttal kell elvégezni a „kísérletet”.

72 2014-ig (a fordító).

73 A részvényeinket 2014-ben 2:1 arányban „felapróztuk”, azaz megfeleztük, így egy régi googlernak ma 10 ezer részvénye van. (**Stocksplit**: egy részvény felosztása több részvénnyé. Ha például 2:1 arányú split történik, egy részvény helyett kettőt kapunk, és természetesen az árfolyam is kb. a felére fog csökkenni. Általában a kibocsátó akkor csinál ilyet, ha szeretné, hogy a kisebb megtakarításokkal rendelkező befektetők is felvennék portfóliójukba a részvényt – [Külső hivatkozás] – a szerk.)

74 A FU (= fuck you) itt nagyjából *nyazsgem*; az IFV – a „megszolgáltam” – annyit jelent, hogy az illetőnek – ha úgy tetszik – soha többé nem kell dolgoznia, mert a részvényeiből megél (a fordító).

75 A bérezési rendszerében a legtöbb vállalat összetéveszti az egyenlőség és az igazságosság fogalmát. Az egyenlőség rendkívül fontos, amikor az egyén jogairól, az egyén igazságáról van szó, de ha mindenki egyenlően – vagy közel egyenlően – kapja a fizetését, annak az az eredménye, hogy a legrosszabb munkatársak túl-, a legjobbak pedig alulfizetettek. A HR-eseknek van is erre egy kifejezésük: úgy tartják, hogy a „belső méltányosság” követelménye miatt

korlátozni kell a legmagasabb teljesítményt nyújtók fizetését, mert nem lenne, úgymond, „méltányos”, ha néhány ember sokkal több pénzt keresne a többinél. Lehet, abban igazuk van, hogy nem volna „belsőleg méltányos”, csakhogy éppen ez volna az igazságos.

Ennek a fejezetnek pontosabb volna a címe így: *A bérezésben ne legyen egyenlőség*. Azért döntöttem az „igazságtalan” szót tartalmazó cím mellett ebben a formában, mert így talán a cím hatásosabb. És mert a differenciált bérezésről a HR-esek és a menedzserek eleinte azt fogják bizony gondolni, hogy egyenlőtlen (hisz az), meg hogy igazságtalan (pedig nem az).

76 A San Franciscó-i öböl (a ford.).

77 Egy ún. *middle school*ról van szó, ami valójában a felső tagozatot jelenti (a ford.).

78 Világos kivételek azért akadnak: ilyenek a Frank és Cook-féle „a nyertes mindent visz” típusú piacok, ahol a leginkább kirajzolódik a legjobbak és a második vonal közötti különbség, mint például a profi sportok, a zene és a színészek világa. Ezeken a piacokon a legmagasabb keresetek 10 milliókra rúghatnak, és hatványgörbe szerinti eloszlást mutatnak. A Screen Actors Guild (SAG) nevű nemzetközi filmszínész-szakszervezet ugyan 2008 óta nem hozza nyilvánosságra tagjainak a bevételi statisztikáit, de különböző cikkekből azért összeáll a kép ezek megoszlásáról. Az aktív SAG-tagok alsó egyharmadának 2007-ben nem volt filmből származó bevétele, a következő egyharmadnak viszont 1000 dollárnál kevesebb. A következő csoportban – a 68–95 százalékosztály között – 1000 és 100 ezer dollár volt a bevétel. A 94–99 százalékosztályban 100 és 250 ezer dollár között kerestek a színészek. A legfelső 1%-nak több mint 250 ezer dollár volt a bevétele. A felső 1% felső 1%-a még ennél is többet keresett: 80 millió dollár feletti jövedelemmel Will Smith volt a legjobban fizetett színész, őt 72 millióval Johnny Depp, majd 55-55 millióval Eddie Murphy és Mike Myers, végül 45 millió dollárral Leonardo DiCaprio követte. Az adatok forrása: A Middle-Class Drama, *Los Angeles Times*, 2008. május 28.; SAG Focuses Hollywood Pitch, *New York Times*, 2008. július 1.; Dues for Middle-Class Actors, *Hollywood Reporter*, 2012. március 3.; Hollywood’s Best-Paid Actors, *Forbes*, 2008. július 22.

79 Valamennyi munkatársunk és vendégeik ingyenes étkezésre jogosultak: ezzel közösséget kívánunk teremteni, és segíteni abban, hogy új ötletek születhessenek. 2013-ban több mint 75 ezer ingyenétkezést biztosítottunk naponta. A céges buszok a teljes San Franciscó-i félszigetről szállítják a googlereket a San Franciscó-i és Mountain View-i irodánkba. 2013-ban ezek a wifivel ellátott buszok 5 312 156 mérföldet tettek meg: ezzel a Google a körzet legnagyobb magánkézben lévő közlekedési vállalata volt. A buszok egyszerűsítik a googlerek életét, lerövidítik az ingázási időt, amit így hasznosabban is eltölthetnek. A szolgáltatásnak köszönhetően több tízezer járművel kevesebb közlekedik az utakon.

80 Ilyesmi kérdések és témák merültek már fel ezeken, mint: egy apának sürgős segítségre volt

szüksége egy bárányjelmez elkészítéséhez a kislányának; egy googler kóstolásra kínálta a saját maga készítette szárított marhahúst. De kerestek már itt állványt esküvői tortának, téli kesztyűt, egyszer pedig egy kardot is; használták afféle „talált tárgyak osztályaként”; kértek rajta keresztül jogi tanácsot, referenciát óvodához; vezetők kerestek rajta reptérre induló gépkocsit; munkatársak figyelmeztették egymást, hogy pumát láttak az iroda környékén.

81 Az ERG *affinity group*ként, illetve *business network group*ként is ismert – a fordító.

82 Technológiai cégeket segítő cég (a fordító).

83 Alkalmi munkákat közvetítő cég (a fordító).

84 A. A. Milne: *Micimackó kuckója.* Ezen a ponton a Karinthy-féle fordítás nem felelne meg a szerző céljainak, ezért újrafordítottam a szövegrészt (a fordító).

85 Megtekinthetők itt: [Külső hivatkozás]

86 Process, Bureaucracy, and Jams, azaz Folyamat, bürokrácia és elakadás (a fordító).

87 „A wetware-ben egyesül a klasszikus science-fiction és a klasszikus kognitív tudomány kritikája. (…) [John] Searle az elsők között kritizálta a funkcionalista elmemodellt, és azt állította, hogy az agy egyáltalán nem egy neutrális hardware, hanem sokkal inkább wetware, nedves, szerves anyag, ami nem helyettesíthető nyomtatott áramkörökkel.” Vö.: [Külső hivatkozás] – a szerk.

88 Felteszem, a Museum of Modern Art célja az volt a fejenkénti 10 perces limittel, hogy minél többen látogassák a kiállítást. A londoni tapasztalat szerint ezt az ingyenességgel érték volna el. Ha viszont a minél nagyobb bevétel volt a céljuk, nem jártak rosszul. Már az első 47 nap 55 ezer látogató 1 millió 375 ezer dollárt hagyott ott belépőjegyben.

89 A könyv magyarul ezzel a címmel jelent meg, de pontosabb volna a fordító verziója: *Gyengéd noszogatás* – a szerk.

90 A reklám a Google elsődleges bevételi forrása, úgyhogy részvényesként igencsak hálás vagyok minden egyes dollárért!

91 „Leon Festinger nevéhez fűződik még a *társas összehasonlítás* elmélete is, amely azt vizsgálja, hogy az emberek hogyan értékelik saját érzelmeiket a másokkal való kapcsolataik függvényében, és hogy a csoport hogyan gyakorol hatást az egyénre.” [Külső hivatkozás] – a szerk.

92 Kent titka: „Leginkább csak figyeltem, tanultam.” A legtöbben azért jönnek a Google-hoz, mert nagy dolgokat akarnak véghezvinni. De ha nem értik meg, hogyan mennek a dolgok itt, csak küszködnek. Google-krízisnek neveztem el annak idején a felismerést, hogy az új vezető

beosztású googler úgy 3–6 hónap után ráébred, hogy a cégnek az alulról felfelé építkező, együttműködésre épülő szellemisége azt jelenti, hogy nem osztogathat utasításokat, és nem várhatja el, hogy az emberek haptákban álljanak. Ezt ma már az első ismerkedő, „eligazító” héten világossá tesszük a nooglerek számára.

93 A kórházak a következő városokban voltak: Amman (Jordánia), Auckland (Új-Zéland), Ifakara (Tanzánia), London (Egyesült Királyság), Manila (Fülöp-szigetek), Újdelhi (India), Seattle (Egyesült Államok), Toronto (Kanada).

94 Kb. államigazgatási kar (a fordító).

95 Vegyük észre, hogy a jövedelmi adatok több okból is torzak. Először is: a mintát 51 és 61 közöttiek alkotják, akiknek még hosszú évekig lesz jövedelmük (bár a vagyonuk is gyarapodni fog). Másodszor: azok is szerepelnek benne, akiknek az adott időszakban zéró jövedelmük volt (például a háztartásbeliek). Harmadszor: nem szerepelnek benne a kormánytól érkező kifizetések. Ebben az évben az Egyesült Államok lakosságának körülbelül 10%-a szövetségi alapokból származó élelmiszer-hozzájárulásokra volt jogosult – ami itt nem jelenik meg bevételként. Negyedszer (és a leglényegesebb módon): a teljes élettartam alatt képződött jövedelmet alábecsülték, mivel ebben az időben csak a jövedelem első 55 ezer dollárja után kellett társadalombiztosítási hozzájárulást fizetni. Végül pedig: az adatok 1992-ből származnak. Ez ugyan nem változtat az eredményeken, de ha 2014-es dollárban gondolkodunk, valamennyi értéket 69%-kal fel kell szorozni.

96 Ez alighanem egy lábjegyzetnél többet érdemel, ráadásul intuíciónk ellen való és igencsak meglepő, hogy a fiatalabb korban folytatott takarékosság mennyire képes befolyásolni a vagyoni helyzetet. Képzeljük el, hogy valaki 25 éves korában kezd el takarékoskodni, 55 éves korban kíván nyugdíjba menni, és évi 8% jövedelme van a befektetéseiből. Ahhoz, hogy 15 ezer dollárt takarítson meg ez idő alatt, csupán havi 110 dollárt kell félretennie. Ugyanez az eredmény azonban elérhető már 10 év alatt is, ha az illető 180 dollárt takarít meg havonta. Ha ellenben 45 éves koráig vár a takarékoskodással, havi 460 dollárt kell félretennie ahhoz, hogy 150 ezer dollárt megtakarítson. Tanulság: a takarékoskodást idejekorán kell elkezdeni, minél többet félretenni, és nem nyúlni a megtakarított pénzhez. A kamatos kamat lényeges hajtóerő: a nyugdíjba vonulás lehetősége áll vagy bukik rajta.

97 Ép testben ép lélek (Juvenalis: *Szatírák* X. 356).

98 Megjegyzendő, hogy a kísérleteink nem tökéletesek. Ha ingyen juttatunk élelmiszert az alkalmazottaknak, az túlfogyasztáshoz vezet – legalábbis míg el nem múlik az újdonság varázsa. Szintén túlfogyasztást generál, ha állandóan és könnyen elérhető az étel. A mi populációnk ráadásul nem reprezentálja a helyeket, ahol élünk. Mindenesetre ugyanolyan szigorral és statisztikai validitási tesztekkel dolgozunk, amlyek egy szakmailag lektorált publikációnál is

megszokottak.

99 A fokozódó elvárások nem csupán a technológiai iparban, és nem csak a Google-nál okoznak problémát. A legtöbben, akiket a Szilícium-völgyben megismertem, előzékeny, rendes emberek. Vannak persze igazi tahók is közöttük – ilyenek voltak azok, akiknek a szélvédőjét Wayne Rosing legszívesebben összetörte volna –, és akik inkább letagadták, hogy életteli helyi közösségeink tagjai. A technológiai cégek beáramlása San Franciscóban felverte a lakbéreket – vannak, akik szerint azzal, hogy ezek a cégek az alkalmazottaiknak étkezést és munkahelyi buszokat kínálnak, sok helyi üzlet elveszítette a vevőköre egy részét. Az egyik startup vállalkozás frusztrált alapítója afféle gócponttá vált meglehetősen kritikus hangvételű „10 dolog, amit utálok San Franciscóban" című blogposztjával, amelyben nagyjából minden negatív sztereotípiát összegyűjtött a technológiai iparról. Ha ez nem is mindig sikerül, a Google-nál mindig arra törekszünk, hogy embertársainkkal jót tegyünk: a közösség javára tett felajánlásokkal; a helyi iskolák és nonprofit szervezetek anyagi megsegítésével; azzal, hogy az éttermeink számára lehetőleg minél több élelmiszert szerezzünk be a helybéli kereskedőktől. Az elmúlt években 60 millió dollárt adományoztunk a Bay Area nonprofit szervezeteinek, a googlerek pedig több százezer órányi munkával segítették a helyi közösséget.

De a kevésbé reflektorfényben lévő területekre is koncentrálunk. 2013-ban például összefogtunk a Berkeley County iskolakerülettel Dél-Kaliforniában az egyik adatközpontunk szomszédságában: természettudományt és számítástechnikát tanító szakembereket toborzunk, hogy 1200 tanulóhoz közelebb hozzuk ezeket a területeket.

100 A kétfaktoros azonosítás (two-factor authentication) lényege, hogy a felhasználónak a jelszón kívül még egy információt meg kell adnia. Benzinvásárláskor például a bankkártyáján kívül szükség van az irányítószámára is. Ha a Google-mailt ilyen dupla biztonságúra állítjuk, nemcsak a jelszóra, hanem a mobilunkra (vagy egyéb eszközre) érkező számkódra is szükségünk lesz.

101 A blog neve: *More Wood Behind Fewer Arrows* volt, ami arra utal, hogy erős íjjal, pontosan célozva kevesebb nyíl is elég (a fordító).

102 A „Texasi poligámia" az Egyesült Államok történetének legkiterjedtebb poligám szektájára utal (vö.: [Külső hivatkozás]). Az „Északi agresszió háborúja" pedig arra céloz, hogy az amerikai polgárháború máig ellentmondásos: a déli államok bizonyos lakosai szemében egyenesen Észak agresszióját jelenti Dél ellen (a fordító).

103 Kierkegaard fogalma, aki három létstádiumot különböztetett meg (esztétikai, etikai, vallási). A harmadikat a *Félelem és reszketés* (1843) című művében tárgyalja. A hit szerinte az „a nagy ugrás, mellyel a végtelenbe jutok át". Vö.: [Külső hivatkozás]. – a szerk.

104 Nem zombikra számított senki, ugye?

105 Vö.: Dániel könyve. 2.31–34. (Károli Gáspár fordítása) – a szerk.

106 Az eredeti cím Abraham Lincoln első beiktatási beszédének egy részlete (a fordító).

107 „Emberekkel kapcsolatos műveletekért” – értsd: a komplett munkaügyért – felelős elnökhelyettes. A *People Operations* kifejezést, melyet tehát a szerző is nehezen vett tudomásul, végig a *humános* szóval adtuk vissza, de a *műveletek*et sehol nem szerepeltettük (a fordító).

108 „Thaler (1984) alkotta meg a mentális nyilvántartás fogalmát. Eszerint a befektető minden egyes értékpapír-vásárlásnál nyit egy-egy új mentális »számlát«, amelyeket egymástól elkülönülten, függetlenül kezel. Így veszteséges és nyereséges pozícióira is külön-külön számlát használ.” ([Külső hivatkozás]. – a szerk.)

109 Az EQ, azaz *emotional quotient* az érzelmi intelligenciát jelenti.

Végjegyzetek

1 à US Bureau of Labor Statistics: Charts from the American Time Use Survey, 2013. október, [Külső hivatkozás].

2 John A. Byrne: How Jack Welch Runs GE. *BusinessWeek*, 1998. június 8., [Külső hivatkozás].

3 Név nélküli bizalmas közlés; a szerző titkosságot biztosít a közlőnek; 2006–2007.

4 Will Oremus, a *Slate* magazin technikairovat-vezető főmunkatársának a következő volt a véleménye a Gmail forradalmi jelentőségéről: „Tíz évvel később a Google riválisai már annyira egyértelműen utánozták a Gmailt, hogy alig emlékszünk arra, milyen tragikus volt a webmail Gmail. Az oldalak nehézkesek voltak és lassan töltődtek be, a keresési funkciók rettenetesek voltak, mindent elöntött a levélszemét. Az üzeneteket nem lehetett beszélgetés szerint rendezni. A tárolókapacitás igen szegényes volt: ha elfogyott a hely, órákig lehetett törölgetni a régi, felesleges leveleket, vagy plusz tárhelyet venni a szolgáltatótól. A Gmail, amelyet Ajaxszel és nem hagyományos HTML-lel terveztek, mindenki számára nyilvánvalóvá tette, hogy a webes applikációk tudnak olyan simán működni, mint a desktopalkalmazások. És megtanultuk a felhőben tárolás jelentőségét.” 2014. április 1., [Külső hivatkozás].

5 James Raybould: Unveiling LinkedIn’s 100 Most InDemand Employers of 2013, *LinkedIn* (official blog), 2013. október 16., [Külső hivatkozás].

6 A konkrét számok évről évre eltérőek.

7 Harvard Admitted Students Profile, Harvard University, 2014. január 23., [Külső hivatkozás].

8 Yale Facts and Statistics, Yale University, 2014. január 23., [Külső tartalom – PDF].

9 Admission Statistics, Princeton University Undergraduate Admission, 2014. január 23., [Külső hivatkozás].

10 Forrás: Google, Inc.

11 Fortune’s 100 Best Companies to Work For®, Great Place to Work Institute, 2014. január 23., [Külső hivatkozás] 441-2005.

12 Wegmans Announces Record Number of Employee Scholarship Recipients, 2012. június 7.,

[Külső hivatkozás].

13 Sarah Butler és Saad Hammadi: Rana Plaza factory disaster: Victims still waiting for compensation, [Külső hivatkozás].

14 *Hivatali patkányok* (Office Space), rendezte: Mike Judge (1999, 20th Century Fox – a könyvben idézett film-, sorozat- és könyvrészleteket a fordító fordította az eredeti kézirat alapján, ahol nem, azt külön jelöltük).

15 Richard Locke–Thomas Kochan–Monica Romis–Fei Qin: Beyond Corporate Codes of Conduct: Work Organization and Labour Standards at Nike's Suppliers, *International Labour Review* 146, no.1–2 (2007):21–40.

16 Kamal Birdi–Chris Clegg–Malcolm Patterson–Andrew Robinson–Chris B. Stride–Toby D. Wall–Stephen J. Wood: The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study, *Personnel Psychology* 61 (2008):467–501.

17 A négy munkatárs: Francis Upton, Charles Batcheldor, Ludwig Boehm és John Kruesi. Lásd: Six teams that changed the world, *Fortune*, 2006. május 31., [Külső hivatkozás].

18 Nicole Mowbray: Oprah's path to power, *The Observer*, 2003. március 2., [Külső hivatkozás].

19 Adam Lashinsky: Larry: Google should be like a family, *Fortune*, 2012. január 19. [Külső hivatkozás]

20 Larry's University of Michigan Commencement Address, [Külső hivatkozás].

21 Mark Malseed: The Story of Sergey Brin, *Moment*, 2007. február-március, [Külső hivatkozás].

22 Steven Levy: *In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives* (New York, Simon & Schuster, 2011).

23 John Battelle: The Birth of Google, *Wired*, 2005. augusztus, [Külső hivatkozás]; Our History in Depth, [Külső hivatkozás].

24 Ezeknek a befektetéseknek az értéke majd 1 milliárd dollárnál is többre rúg. Mindkettőé, külön. A Bechtolsheimtől és Cheritontól származó tőke nem a legelső forrás volt a Google életében. A National Science Foundation (Nemzeti Tudományos Alap) már korábban befektető volt, ha kevésbé közvetlen formában is, a Digital Libraries Initiative-en (DLI, Digitális Könyvtári Kezdeményezés) keresztül. Hector Garcia-Molina és Terry Winograd 1994. szeptember 1-jén kaptak támogatást a DLI-től, hogy létrehozzák a Stanford Integrated Digital Library Projectet (Stanfordi Integrált Könyvtári Projekt), amely küldetése szerint „megalkotja a hiányzó

technológiát egy integrált, univerzális könyvtár számára, általánosan elérhető hozzáférést biztosít a fokozatosan megjelenő, hálózatokba kapcsolt információs forrásokhoz és gyűjteményekhez… [ideértve] a személyes információs gyűjteményeket, a ma még hagyományos könyvtárakban fellelhető gyűjteményeket, valamint a tudományos kollektíva által használt nagy adatbázisokat. A projekt által kifejlesztett technológia feladata, hogy ezt a globális gyűjteményt jól használható, könnyen bővíthető, gazdaságilag megvalósítható entitásként összefogja."

Larry tanulmányait éppen úgy ez a projekt támogatta anyagilag, mint annak a korai munkának egy részét, amelyből azután a Google kinőtt. Sergey tanulmányait szintén a Nemzeti Tudományos Alap egyik ösztöndíja, a Graduate Research Fellowship támogatta. Lásd: On the Origins of Google, National Science Foundation, [Külső hivatkozás].

25 „Code of Conduct", Google, [Külső hivatkozás].

26 Henry Ford: *My Life and Work* (Garden City, NY, Doubleday, 1922).

27 Hardy Green: *The Company Town: The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy* (New York, Basic Books, 2010).

28 „About Hershey: Our Proud History", Hershey Entertainment & Resort, s, [Külső hivatkozás].

29 *American Experience*: *Henry Ford*. S24E12, Rendezte: Sarah Colt; L. még: Albert Lee: *Henry Ford and the Jews* (New York, Stein and Day, 1980); Fordé volt a *Dearborn Independent* című hetilap is, amelyben rendszeresen antiszemita írások és vezércikkek jelentek meg, sokszor Ford saját neve alatt; sokat ezek közül négy kötetbe gyűjtve kiadott: *A nemzetközi zsidó I–IV.* (Gede Testvérek, 2011).

30 Michael D'Antonio: *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams* (New York, Simon & Schuster, 2007). Hershey helyi lapjában, amely akkor jelent meg először, amikor a városkának még csak 250 lakója volt, olyan bölcsességek is napvilágot láttak, mint hogy „A faj öngyilkossága [értsd: a fajok közötti vegyes házasság] napjaink legnagyobb problémája" – mindez abban a rovatban, amely „Mrs. George Herrickről, New England első eugenikailag racionalizált csecsemőjének édesanyjáról" tudósított (*Hershey's Weekly*, 1912. december 26.). A Hershey-féle iskolát „szegény, egészséges, fehér, fiú árvák" számára alapították (Milton Hershey School Deed of Trust, 1909. november 15.).

31 Jon Gertner: True Innovation, *New York Times*, 2012. február 25. [Külső hivatkozás]

32 Jon Gertner: *The Idea Factory: Bell Labs and the Great Age of American Innovation* (New York, Penguin, 2013).

33 John R. Pierce: Mervin Joe Kelly,1894–1971 (Washington DC, National Academy of Sciences,

1975), [Külső tartalom – PDF]

34 Google Search Now Supports Cherokee, *Google* (official blog), 2011. március 25.; [Külső hivatkozás]

35 Some Weekend Work That Will (Hopefully) Enable More Egyptians to Be Heard, *Google* (official blog), 2011. január 31.; [Külső hivatkozás].

36 Adam Lashinsky: Larry: Google should be like a family; [Külső hivatkozás].

37 Edgar H. Schein: *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco, Jossey-Bass, 2010).

38 Googlegeist (alkalmazottaink körében végzett évenkénti felmérés), 2013.

39 A *RescueTime* blog úgy becsülte, hogy ezen a napon a website látogatói összesen 5 350 000 órát, egyenként 26 másodpercet) játszottak Les Paul gitárjával. Google Doodle Strikes Again! 5.35 Million Hours Strummed, *RescueTime* (blog), 2011. június 9.; [Külső hivatkozás].

40 Vessük csak össze a Stanford Integrated Digital Library missziójával (24. jegyzet) Ismerős, igaz?

41 IBM Mission Statement, [Külső hivatkozás].

42 Mission & Values, McDonald's, [Külső hivatkozás].

43 The Power of Purpose, Procter & Gamble, [Külső hivatkozás].

44 *Wikipédia*, Google utcakép, [Külső hivatkozás].

45 Déli alaptábor, Mount Everest, [Külső hivatkozás].

46 Heron Island, [Külső hivatkozás].

47 Philip Salesses–Katja Schechtner–César A. Hidalgo: The Collaborative Image of the City: Mapping the Inequality of Urban Perception, *PLOSONE*, 2013. július 24.; [Külső hivatkozás].

48 Friss hír: a Google Capital befektetett az Uberbe. És amióta e könyvön elkezdtem dolgozni, a Google megvásárolta a Waze-t.

49 Google Developers, Google, May 15, 2013, [Külső hivatkozás].

50 Adam M. Grant: Adni és kapni – A siker rejtett dinamikája (HVG Kiadói Rt., 2013). *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success* (New York: Viking, 2013).

51 Adam M. Grant–Elizabeth M. Campbell–Grace Chen–Keenan Cottone–David Lapedis–Karen

Lee: Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, no. 1 (2007):53–67.

52 Corey Kilgannon: The Lox Sherpa of Russ & Daughters, *New York Times*, 2012. november 2.; [Külső hivatkozás], 11/2/12.

53 A. Wrzesniewski–C. McCauley–R. Rozin–B. Schwarz: Jobs, Careers, and Callings: People's Relation to Their Work, *Journal of Research in Personality* 31 (1997):21–33.

54 Roger More: How General Motors Lost its Focus – and its Way, *Ivey Business Journal*, 2009. május-június; [Külső hivatkozás].

55 Dr. Marty Makary: *Unaccountable: What Hospitals Won't Tell You and How Transparency Can Revolutionize Health Care* (New York: Bloomsbury Press, 2012).

56 Daniel Gross: Bridgewater May Be the Hottest Hedge Fund for Harvard Grads, but It's Also the Weirdest, *Daily Beast*, 2013. március 7.; [Külső hivatkozás].

57 Radical Transparency, *LEADERS*, 2010. július–szeptember; [Külső hivatkozás].

58 Tara Siegel Bernard: Google to Add Pay to Cover a Tax for Same-Sex Benefits, *New York Times*, 2010. június 30.; [Külső hivatkozás].

59 Ethan R. Burris: The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice, *Academy of Management Journal* 55, no. 4 (2012): 851–875.; Robert S. Dooley és Gerald E. Fryxell: Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams, *Academy of Management Journal* 42, no. 4 (1999):389–402.; Charlan Jeanne Nemeth: Managing Innovation: When Less Is More, *California Management Review* 40, no. 1 (1997):59–74.; Linda Argote és Paul Ingram: Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82, no. 1 (2000):150–169.

60 China Blocking Google, BBC News World Edition, 2002. szeptember 2.; [Külső hivatkozás].

61 László Bock: Passion, Not Perks, Google, 2011. szeptember; [Külső hivatkozás].

62 Bridget Lawlor, a Drucker Institute archívumának a munkatársa szerint az idézetet „gyakran Druckernek tulajdonítják, de valójában nem ismeretes a forrása. Könnyen lehet, hogy egyik beszédében vagy előadásában használta, de írott nyoma nincs."

63 Stacy bizony rájött valamire. Simon Lam a University of Hong Kongon és John Schaubroeck a

Michigan State Universityn úgy találták, ha direkt „véleményközvetítőket” (opinion leaders) választanak ki, hogy változásokat vezessenek be, és alakítsák a normákat, annak nagyobb a hatása, mint ha a menedzserek vagy véletlenszerű alkalmazottak teszik ugyanezt. Három bankfiókot vizsgáltak meg, amelyeknél a banki szolgáltatások tökéletesítését célzó új képzési programot indítottak. Amikor „véleményközvetítőket” választottak ki minőségbiztosítóknak, az ügyfelek, a projektfelügyelők és a banki alkalmazottak egyaránt lényegesen nagyobb javulásról számoltak be a szolgáltatások minőségében, noha a tréning amúgy teljesen egyforma volt. Simon S. Lam és John Schaubroeck: A Field Experiment Testing Frontline Opinion Leaders as Change Agents, *Journal of Applied Psychology* 85, no. 6 (2000):987–995.

64 A 2013 előtti számadatok forrása: [Külső hivatkozás] és [Külső hivatkozás]. A 2013-as fizetési adatok innen: *USA Today*, 2013. december 15.; [Külső hivatkozás]. A győzelmekről szóló adatok innen: [Külső hivatkozás].

65 David Waldstein: Penny-Pinching in Pinstripes? Yes, the Yanks Are Reining in Pay, *New York Times*, 2013. március 11.; [Külső hivatkozás].

66 Milestones in Mayer’s Tenure as Yahoo’s Chief, *New York Times*, 2014. január 16.; [Külső hivatkozás].

67 Brian Stelter: He Has Millions and a New Job at Yahoo. Soon, He’ll Be 18, *New York Times*, 2013. március 25.; [Külső hivatkozás].; Kevin Roose: Yahoo’s Summly Acquisition Is About PR and Hiring, Not a17-Year-Old’s App, *New York*, 2013. március 26.; [Külső hivatkozás].

68 Yahoo Acquires Xobni App, Zacks Equity Research, 2013. július 5.; [Külső hivatkozás].

69 Professor Freek Vermeulen: Most Acquisitions Fail–Really, *Freeky Business* (blog), 2008. január 3.; [Külső hivatkozás].

70 Ambady és Rosenthal: *thin-slicing*-módszer. A részletes hivatkozások a következő fejezetben, a 80. jegyzettel kezdődően találhatók. Akadnak kutatók, akik azt találták, hogy a benyomásaink akár az első 10 másodperc alatt kialakulhatnak.

71 Caroline Wyatt: Bush and Putin: Best of Friends, BBC News, 2001. június 6.; [Külső hivatkozás].

72 Noha eltérnek a szakértői vélemények, hogy a tréningeknek pontosan mekkora hányada megy veszendőbe, abban közel teljes az egyetértés, hogy a tréningnek mint olyannak igen kicsi a hatásfoka. John Newstrom (1985), aki felmérést végzett az American Society of Trainers and Developers (Trénerek és Fejlesztők Amerikai Társasága) tagjai körében úgy becsülte, hogy a tréningeken tanultak körülbelül 40%-a közvetlenül a tréning után még hasznosul, egy év múlva azonban már csak 15%-ot hasznosítanak. Rámutatnék azonban arra is, hogy maguk a trénerek hajlamosak a legrózsásabb képet festeni. Amikor Newstrom és Mary Broad (1992) ismét

megvizsgálták a kérdést, úgy találták, hogy résztvevőik 20%-a alkalmazza a tréningen tanultakat; Broad (2005) ellenben azt mutatta ki, hogy a legtöbb program inkább a 10%-os hasznosulási arányhoz van közel. Tim Baldwin és Kevin Ford (1988) szintén arra következtetnek, hogy „noha a különböző amerikai iparágakban évi 100 milliárd dollárt költenek tréningre és szervezetfejlesztésre, a tényleges munkavégzésben ennek 10%-ánál többet nem hasznosítanak". Scott Tannenbaum és Gary Yukl (1992) ennél is kevésbé optimisták: becsléseik szerint a tanultakat a tréningek résztvevőinek 5%-a alkalmazza.

Eduardo Salas, Tannenbaum, Kurt Kraiger és Kimberly Smith-Jentsch (2012) friss kutatásai arra mutatnak, hogy azért van némi ok a reményre. A tréning sokkal hatékonyabb lehet – állítják –, de ehhez bizonyos feltételeknek teljesülniük kell: szükség van egy támogató munkahelyi környezetre, a tréningen tanult képességek formális és informális megerősítésére, bizonyos fokú munkahelyi autonómiára, az érintett szervezet minőség melletti elkötelezettségére, és az alkalmazottak rugalmasságára, amely az újonnan tanult megoldások és eljárások kipróbálásában nyilvánul meg. Egyszóval: pontosan arra a fajta környezetre, amelynek a megteremtéséről ez a könyv is szól.

73 Einstein at the Patent Office, Swiss Federal Institute of Intellectual Property, 2011. április 21., [Külső hivatkozás].

74 Corporate Executive Board, Corporate Leadership Council, HR Budget and Efficiency Benchmarking Database, Arlington VA, 2012.

75 Pui-Wing Tam és Kevin Delaney: Google's Growth Helps Ignite Silicon Valley Hiring Frenzy, *Wall Street Journal*, 2005. november 23.; [Külső hivatkozás], valamint személyes kommunikáció.

76 Corporate Executive Board, Corporate Leadership Council, HR Budget and Efficiency Benchmarking Database, Arlington VA, 2012.

77 Warning: We Brake for Number Theory, *Google* (official blog), 2004. július 12.; [Külső hivatkozás].

78 Google Hiring Experience, *Oliver Twist* (blog), 2006. január 17.; [Külső hivatkozás].

79 How Tough Is Google's Interview Process, *Jason Salas' WebLog* (blog), 2005. szeptember 5.; [Külső hivatkozás].

80 A legkorábbi kutatások 1958-ból, a University of Manitobán működő B. M. Springbettől származnak. Noha az interjúztatók igen karcsú mintáját vették alapul, úgy találták, hogy a döntések tipikusan az interjú első négy percében történnek. Az azóta végzett kutatások között van például Nalini Ambady és Robert Rosenthal: Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors

of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin* 111, no. 2 (1992):256–274; M. R. Barrick–B. W. Swider–G. L. Stewart: Initial Evaluations in the Interview: Relationships with Subsequent Interviewer Evaluations and Employment Offers, *Journal of Applied Psychology* 95, no. 6 (2010):1163–1172; M. R. Barrick–S. L. Dustin–T. L. Giluk–G. L. Stewart–J. A. Shaffer–B. W. Swider: Candidate Characteristics Driving Initial Impressions During Rapport Building: Implications for Employment Interview Validity, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 85, no. 2 (2012):330–352.

81 J. T. Prickett–N.Gada-Jain–F. J. Bernieri: The Importance of First Impressions in a Job Interview, a Midwestern Psychological Association éves konferenciáján előadott tanulmány, Chicago, IL, 2000 májusa.

82 A *Wikipedia* Confimation bias ([Külső hivatkozás]) szócikke idézi a következőt: Scott Plous: *The Psychology of Judgment and Decision Making* (New York, McGraw-Hill, 1993. 233. oldal).

83 Gladwell: The New-Boy Network, *The New Yorker*, 2000. május 29. 68–86.

84 N. Munk–S. Oliver: Think Fast!, *Forbes*, 159, no. 6 (1997):146–150; K. J. Gilhooly–P. Murphy: Differentiating Insight from Non-Insight Problems, *Thinking & Reasoning* 11, no. 3 (2005):279–302.

85 Frank L. Schmidt és John E. Hunter: The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings, *Psychological Bulletin* 124, no. 2 (1998): 262–274. Az ebben a fejezetben ismertetett *r2* értékek a korrigált korrelációs (r) együtthatók alapján lettek kiszámolva.

86 Phyllis Rosser: *The SAT Gender Gap : Identifying the Causes* (Washington, DC: Center for Women Policy Studies, 1989).

87 Az azóta végzett tanulmányok igazolták a SAT-vizsgák nemek közötti eltéréseit, sőt faji alapú egyoldalúságot is kimutattak. Lásd például: Christianne Corbett–Catherine Hill–Andresse St. Rose: Where The Girls Are: The Facts About Gender Equity in Education, American Association of University Women (2008); L. még: Maria Veronica Santelices és Mark Wilson: Unfair Treatment? The Case of Freedle, the SAT, and the Standardization Approach to Differential Item Functioning, *Harvard Educational Review* 80, no. 1 (2010): 106–134.

88 Alec Long, „Survey Affims Pitzer Policy Not to Require Standardized Tests," *The Student Life*, February 28, 2014.

89 Michael A. McDaniel–Deborah L. Whetzel–Frank L. Schmidt–Steven D. Maurer: The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology* 79, no. 4 (1994):599–616.; Willi H. Wiesner és Steven F. Cronshaw: A Meta-

Analytic Investigation of the Impact of Interview Format and Degree of Structure on the Validity of the Employment Interview, *Journal of Occupational Psychology* 61, no. 4 (1988):275–290.

90 Mint minden pozitív dolgot, a lelkiismeretességet is túlzásba lehet vinni, ha a gondos tervezés, a pontos cél kitűzése és a kitartás helyébe a rugalmatlanság és valamiféle mániákus maximalizmus lép. Eddig nem találkoztunk ezzel mint problémával, de a jövőben szándékozunk vele foglalkozni.

91 Személyes kommunikáció, 2014. október 7-én.

92 Abraham H. Maslow: *The Psychology of Science: A Reconnaissance* (New York: Joanna Cotler Books, 1966), 15.

93 Minden jelölt megkapja minden interjúztató egyéni értékeléseit egy 0,0 és 4,0 közötti skálán, amelyeket azután átlagolunk, hogy megkapjuk az interjúztatói átlagot. A 3,0-s átlagérték elvileg annyit jelent, hogy alkalmazzuk az illetőt, de szinte valamennyi jelölt, akit felveszünk, gyakorlatilag 3,2-es és 3,6-os átlag között végez. 4,0-s átlageredményt soha senki nem ér el.

94 David Smith: Desmond Tutu Attacks South African Government over Dalai Lama Visit, *Guardian*, 2011. október 4.. [Külső hivatkozás].

95 A megható videó itt tekinthető meg: [Külső hivatkozás].

96 John Emerich Edward Dalberg, Lord Acton: Letter to Bishop Mandell Creighton, 1887. április 5.; *Historical Essays and Studies*, eds. John Neville Figgis és Reginald Vere Laurence (London: Macmillan, 1907), 504.

97 Discovering Psychology with Philip Zimbardo, PhD: Power of the Situation (a releváns rész 10 perc 59 mp-nél kezdődik), [Külső hivatkozás].

98 Kiterjedt kutatások vizsgálják, bővítik és bírálják a Milgram-féle eredményeket, lásd például: Alex Haslam (University of Queensland) és Stephen Reicher (University of St. Andrews) munkáit.

99 Richard Norton Smith, „Ron Nessen” Gerald R. Ford Oral History Project, [Külső hivatkozás].

100 SciTech Tuesday: Abraham Wald, Seeing the Unseen, posztolta: Annie Tete, a National World War II Museum koordinátora, *See & Hear* (múzeumi blog), 2012. november 13.;[Külső hivatkozás]. Wald munkájának reprintje megtalálható itt: [Külső tartalom – PDF].

101 A „jogkandúr” kifejezés Google-szleng: azokat a (keményen dolgozó és igen éber) googlereket értik alatta, akik a cég jogi tanácsadói. És igen: a googlerek gyakran mellékelik egy öltönyös,

nyakkendős, keményített fehér galléros macska fotóját, ha egy belső üzenetváltás ingoványos, jogi területekre téved.

102 Our New Search Index: Caffeine, *Google* (official blog), 2010. június 8.; [Külső hivatkozás].

103 Time to Think, 3M, [Külső hivatkozás].

104 Ryan Tate: Google Couldn't Kill 20 Percent Time Even If It Wanted To, *Wired*, 2013. augusztus 21.; [Külső hivatkozás].

105 Linda Babcock–Sara Laschever–Michele Gelfand–Deborah Small: Nice Girls Don't Ask, *Harvard Business Review*, 2003. október; [Külső hivatkozás]; Linda Babcock és Sara Laschever: *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003).

106 Employee Engagement: What's Your Engagement Ratio?, Gallup Consulting, Employment Engagement Overview Brochure, 2013. nov. 17.

107 William H. Macey és Benjamin Schneider: The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology* 1, no. 1 (2008):3–30.

108 Olivier Serrat: The Travails of Micromanagement (Washington, DC: Asian Development Bank, 2011), [Külső hivatkozás].

109 Richard Bach: *A Messiás kézikönyve*, Édesvíz Kiadó, 2005.

110 Elaine D. Pulakos és Ryan S. O'Leary: Why Is Performance Management Broken?, *Industrial and Organizational Psychology* 4, no. 2 (2011):146–164.

111 Results of the 2010 Study on the State of Performance Management, Sibson Consulting, 2010, [Külső tartalom – PDF].

112 Julie Cook Ramirez: Rethinking the Review, *Human Resource Executive HREOnline*, 2013. július 24.; [Külső hivatkozás].

113 Edwin A. Locke és Gary P. Latham: *A Theory of Goal Setting & Task Performance* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).

114 Xander M. Bezuijen–Karen van Dam–Peter T. van den Berg–Henk Thierry: How Leaders Stimulate Employee Learning: A Leader-Member Exchange Approach, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, no. 3 (2010):673–693; Benjamin Blatt–Sharon Confessore–Gene Kallenberg–Larrie Greenberg: Verbal Interaction Analysis: Viewing Feedback Through a Different Lens, *Teaching and Learning in Medicine* 20, no. 4 (2008):329–333.

115 Elaine D. Pulakos és Ryan S. O'Leary: Why Is Performance Management Broken?, *Industrial and Organizational Psychology* 4, no. 2 (2011): 146–164.

116 A googlereknek: ennek a mémnek a felhasználását Paul Cowan és Colin McMillen, valamint a Globális Kommunikációs és Közönségkapcsolati Osztály jóváhagyta. *Ami a mémgenerátoron történik, a mémgenerátoron is marad!*

117 Susan J. Ashford: Feedback-Seeking in Individual Adaptation – A Resource Perspective, *Academy of Management Journal* 29, no. 3 (1986):465–487; Leanne E. Atwater–Joan F. Brett–Atira Cherise Charles: Multisource Feedback – Lessons Learned and Implications for Practice, *Human Resource Management* 46, no. 2 (2007): 285–307.; Roger Azevedo és Robert M. Bernard: A Meta-Analysis of the Effects of Feedback in Computer-Based Instruction, *Journal of Educational Computing Research* 13, no. 2 (1995):111–127.; Robert A. Baron: Criticism (Informal Negative Feedback) As a Source of Perceived Unfairness in Organizations – Effects, Mechanisms, and Countermeasures, in *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (Applied Psychology Series), ed.: Russell Cropanzano (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1993),155–170.; Donald B. Fedor–Walter D. Davis–John M. Maslyn–Kieran Mathieson: Performance Improvement Efforts in Response to Negative Feedback – The Roles of Source Power and Recipient Self-Esteem, *Journal of Management* 27, no. 1 (2001):79–97.; Gary E. Bolton–Elena Katok–Axel Ockenfels: How Effective Are Electronic Reputation Mechanisms? An Experimental Investigation, *Management Science* 50, no. 11 (2004):1587–1602.; Chrysanthos Dellarocas: The Digitization of Word of Mouth – Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms, *Management Science* 49, no. 10 (2003):1407–1424.

118 Edward L. Deci: Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology* 18, no. 1 (1971):105–115.

119 Edward L. Deci és Richard M. Ryan: *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior* (New York: Plenum, 1985); E. L. Deci–R. Koestner–R. M. Ryan: A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, *Psychological Bulletin* 125, no. 6 (1999):627–668.; R. M. Ryan és E. L. Deci: Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist* 55, no. 1 (2000):68–78.

120 Maura A. Belliveau: Engendering Inequity? How Social Accounts Create vs. Merely Explain Unfavorable Pay Outcomes for Women, *Organization Science* 23, no. 4 (2012):1154–1174; [Külső hivatkozás].

121 Személyes kommunikáció.

122 Atwater, Brett és Charles: „Multisource Feedback”; Blatt, Confessore, Kallenberg és Greenberg: „Verbal Interaction Analysis”; Joan F. Brett és Leanne E. Atwater: „360° Feedback –: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness, *Journal of Applied Psychology* 86, no. 5 (2001):930–942.

123 A mérnökök, akik ennek a rendszernek az elődjét kifejlesztették, 512 karakter mellett döntöttek. Eredetileg 256 karaktert szerettek volna, részben mert egy byte (azaz a bitek együttese) 256 különféle értéket tárolhat. Azután úgy vélték, hogy a 256 alighanem kevés, így megduplázták. (A 256 egyébként 2^8, az 512 pedig 2^9.)

124 Drew H. Bailey–Andrew Littlefild–David C. Geary: The Codevelopment of Skill at and Preference for Use of Retrieval-Based Processes for Solving Addition Problems – Individual and Sex Differences from First to Sixth Grades, *Journal of Experimental Child Psychology* 113, no. 1 (2012):78–92.

125 Albert F. Blakeslee: „Corn and Men”, *Journal of Heredity* 5, no. 11 (1914):511–518.; Lásd Mark F. Schilling–Ann E. Watkins–William Watkins: „Is Human Height Bimodal?”, *The American Statistician* 56, no. 3 (2002):223–229.; [Külső tartalom – PDF].

126 Viháncoló googlerek.

A googlerek jobban élvezték ezt a feladatot, mint gondoltam volna.

127 Carl Friedrich Gauss: *Theory of the Motion of the Heavenly Bodies Moving about the Sun in Conic Sections – A Translation of Gauss's „Theoria Motus”,* fordította: Charles Henry Davis (1809; repr., Boston: Little, Brown & Co., 1857).

128 Margaret A. McDowell–Cheryl D. Fryar–Cynthia L. Ogden– Katherine M. Flegal: „Anthropometric Reference Data for Children and Adults: United States, 2003–2006”, *National Health Statistics Reports* 10 (Hyattsville, MD: National Center for Health Statistics, 2008); , [Külső tartalom – PDF].

129 Aaron Clauset–Cosma Rohilla Shalizi–M. E. J. Newman: PowerLaw Distributions in Empirical Data, *SIAM Review* 51, no. 4 (2009):661–703.

130 Herman Aguinis és Ernest O'Boyle Jr.: Star Performers in TwentyFirst Century Organizations, *Personnel Psychology* 67, no. 2 (2014):313–350.

131 Boris Groysberg: Harvard Business School, [Külső hivatkozás].

132 Persze hogy valaki „átlagos" szintre javul, nem feltétlenül egyenlő azzal, hogy az ötvenedik legjobb lesz (azaz a medián értéket mutatja), de mondanivalónkat jól illusztrálja.

133 Jack és Suzy Welch: The Case for 20-70-10, *Bloomberg Businessweek*, 2006. október 1.; [Külső hivatkozás].

134 Ugyanott.

135 Kurt Eichenwald: Microsoft's Lost Decade, *Vanity Fair*, 2012. augusztus; [Külső hivatkozás].

136 Tom Warren: Microsoft Axes Its Controversial Employee-Ranking System, *The Verge*, 2013. november 12.; [Külső hivatkozás].

137 David A. Garvin–Alison Berkley Wagonfeld–Liz Kind: „Google's Project Oxygen: Do Managers Matter?", Harvard Business School Case 313-110, 2013. április.

138 Ilyesmit azután nem is láttunk 2008-ig, amikor Bill Coughrannak, aki 2011-ig kutatásért és rendszer-infrastruktúráért felelős első elnökhelyettesként dolgozott (SVP of Research and Systems Infrastructure), 180 közvetlen jelentést sikerült felhalmoznia.

139 Atul Gawande: The Checklist, *The New Yorker*, 2007. december 10.; [Külső hivatkozás].

140 Belső interjúkból.

141 ASTD Staff $156 Billion Spent on Training and Development, *ASTD* (blog), American Society for Training and Development (most: Association for Talent Development), 2012. december 6.; [Külső hivatkozás]

142 Fast Facts, National Center for Education Statistics, [Külső hivatkozás].

143 Damon Dunn a William V. Campbell Trófea alapításakor rendezett ünnepségen; Stanford University, Palo Alto, 2009. szeptember 8.; [Külső hivatkozás].

144 K. Anders Ericsson: Deliberate Practice and the Acquisition and Maintenance of Expert Performance in Medicine and Related Domains, *Academic Medicine* 79, no. 10 (2004):S70-S81; [Külső hivatkozás].

145 Angela Lee Duckworth–Teri A. Kirby–Eli Tsukayama–Heather Berstein–K. Anders Ericsson:

Deliberate Practice Spells Success: Why Grittier Competitors Triumph at the National Spelling Bee, *Social Psychological and Personality Science* 2, no. 2 (2011):174–181; [Külső hivatkozás].

146 Andrew S. Grove: *High Output Management* (New York: Random House, 1983), 223. Magyarul: *Csúcsteljesítményű vezetés*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1998.

147 Chade-Meng Tan: *Meng's Little Space* (blog), [Külső hivatkozás].

148 Jon Kabat-Zinn: *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life* (New York: Hyperion, 1994), 4. Magyarul: *Bárhová mész, ott vagy – Éberségmeditáció a mindennapi életben*. Ursus Libris, Budapest, 2009.

149 Lucy Kellaway: The Wise Fool of Google, *Financial Times*, 2012. június 7.; [Külső hivatkozás].

150 Személyes kommunikáció.

151 Teaching Awareness at Google: Breathe Easy and Come into Focus, *Google* (official blog), 2013. június 4.; [Külső hivatkozás].

152 Michael M. Lombardo és Robert W. Eichinger: *The Career Architect Development Planner* (Minneapolis: Lominger, 1996); Allen Tough: *The Adult's Learning Projects: A Fresh Approach to Theory and Practice in Adult Learning* (Toronto: OISE, 1979).

153 Social & Environmental Responsibility Report 2011–2012, Gap Inc.; [Külső hivatkozás].

154 U.S. Corporate Responsibility Report 2013, PricewaterhouseCoopers, [Külső hivatkozás].

155 Learning at Dell, Dell Inc.; [Külső hivatkozás].

156 D. Scott DeRue és Christopher G. Myers: Leadership Development: A Review and Agenda for Future Research, in *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, ed. David V. Day (New York: Oxford University Press, 2014); [Külső tartalom – PDF].

157 Kirkpatrick Hierarchy for Assessment of Research Papers, Division of Education, American College of Surgeons, [Külső hivatkozás].

158 Yevgeniy Dodis: Some of My Favorite Sayings, Department of Computer Science, New York University, [Külső hivatkozás].

159 David Streitfeld: Silicon Valley's Favorite Stories, *Bits* (blog), *New York Times*, 2013. február 5.; [Külső hivatkozás].

160 William Shockley Founds Shockley Semiconductor, Fairchild Semiconductor Corporation, [Külső hivatkozás].

161 Tom Wolfe: The Tinkerings of Robert Noyce: How the Sun Rose on the Silicon Valley, *Esquire*, 1983. december.

162 Nick Bilton: Why San Francisco Is Not New York, *Bits* (blog), *New York Times*, 2014. március 20.; [Külső hivatkozás].

163 Írjuk be a Google-ba, hogy „Marge vs. the Monorail", ha meg akarjuk tudni, miért neveztük el sydney-i konferenciatermünket North Haverbrookról. (Utalás a *Simpson család* egyik epizódjára, S04E12 – a szerk.)

164 A képek az Internet Archive-ról származnak, [Külső hivatkozás].

165 A megjegyzések a *Bloomberg Businessweek* 2012 márciusában, a manhattani 92nd Street Y kulturális központban meginterjúvolt szerkesztőjétől, Josh Tyrangieltől származnak. Lásd Bianca Bosker: Google Design: Why Google.com Homepage Looks So Simple, *Huffington Post*, 2012. március 27.; [Külső hivatkozás].

166 Bosker, „Google Design".

167 Silicon Valley Index, [Külső hivatkozás].

168 Wayne F. Cascio: The High Cost of Low Wages, *Harvard Business Review*, 2006. december; [Külső hivatkozás].

169 Edward P. Lazear: Why Is There Mandatory Retirement? *Journal of Political Economy* 87, no. 6 (1979):1261–1284.

170 Frank L. Schmidt–John E. Hunter–Robert C. McKenzie–Tressie W. Muldrow: Impact of Valid Selection Procedures on Work-Force Productivity, *Journal of Applied Psychology* 64, no. 6 (1979):609–626.

171 Ernest O'Boyle Jr. és Herman Aguinis: The Best and the Rest: Revisiting the Norm of Normality of Individual Performance, *Personnel Psychology* 65, no. 1 (2012):79–119.

172 Nassim Nicholas Taleb: *A fekete hattyú – avagy a legváratlanabb hatás*. Gondolat Kiadói Kör, Budapest, 2012.

173 Storyboard, Walt Disney's Oscars, The Walt Disney Family Museum, [Külső hivatkozás].

174 *Wikipedia*, List of Best-Selling Fiction Authors, [Külső hivatkozás].

175 A Grammy-díjakat odaítélő Recording Academyvel folytatott levelezésemből.

176 Bill Russell oldala, *NBA Encyclopedia: Playoff Edition*, National Basketball Association, [Külső hivatkozás].

177[Külső hivatkozás].

178 Billie Jean King, International Tennis Hall of Fame and Museum, [Külső hivatkozás].

179 Inflation Calculator, *Davemanuel.com*, [Külső hivatkozás].

180 Dolgoztam egyszer egy vezető értékesítési munkatárssal, aki szerette hangoztatni, hogy a kompenzációjának a cége teljes – több milliárd dolláros – bevételén kellene alapulnia. Valóban fantasztikusan értette a dolgát, csak hát éppen sokkal kevesebbet tudott volna értékesíteni, ha: nem állt volna mögötte a cég márkaneve, amely hozzásegítette, hogy kinyíljanak előtte az ajtók; ha nem segíti a cég kiváló hitelminősítése, amelynek köszönhetően olcsón tudtak termelni; ha nem támogatja a cége infrastruktúrája. Üzleti teljesítménye nem kizárólag saját erőfeszítéseinek volt tehát tulajdonítható. A kiemelkedő juttatások tervezésénél fontos, hogy tisztában legyünk vele, mennyi köszönhető a kivételes egyéni teljesítménynek, és mennyi az egyéb tényezőknek.

181 Katie Hafner: New Incentive for Google Employees: Awards Worth Millions, *New York Times*, 2005. február 1.; [Külső hivatkozás]; [Külső hivatkozás].

182 2004 Founders' Letter, Google: Investor Relations, 2004. december 31.; [Külső hivatkozás].

183 2005 Founders' Letter, Google: Investor Relations, 2005. december 31.; [Külső hivatkozás].

184 The Hollywood Money Machine, Fun Industries Inc., [Külső hivatkozás].

185 John W. Thibaut és Laurens Walker: *Procedural Justice : A Psychological Analysis* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1975); [Külső hivatkozás].

186 Scott A. Jeffrey: The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives (kiadatlan kézirat, University of Chicago Graduate School of Business, 2003), [Külső tartalom – PDF]; Scott A. Jeffrey és Victoria Shaffer: The Motivational Properties of Tangible Incentives, *Compensation & Benefits Review* 39, no. 3 (2007):44–50.; Erica Mina Okada: Justifiation Effects on Consumer Choice of Hedonic and Utilitarian Goods, *Journal of Marketing Research* 42, no. 1 (2005):43–53.; Richard H. Thaler: Mental Accounting Matters, *Journal of Behavioral Decision Making* 12, no. 3 (1999):183–206.

187 Ez az eredmény egybecseng a vásárlásra (nem az ajándékozásra) fókuszáló elméleti kutatás megállapításaival. Az emberek boldogabbak, ha élményt (utakat, kirándulásokat, vacsorákat),

nem pedig tárgyakat (ruhát, elektronikai eszközöket) vásárolnak. Travis J. Carter és Thomas Gilovich: The Relative Relativity of Material and Experiential Purchases, *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 1 (2010):146–159.

188 Adam Bryant: Honeywell's David Cote, on Decisiveness as a 2-Edged Sword, *New York Times*, 2013. november 2.; [Külső hivatkozás].

189 Ben Parr: Google Wave: A Complete Guide, *Mashable*, 2009. május 28.; [Külső hivatkozás].

190 Introducing Apache Wave, Google, *Google Wave Developer Blog*, 2010. december 6.; [Külső hivatkozás].

191 Chris Argyris: Double Loop Learning in Organizations, *Harvard Business Review*, 1977. szeptember; [Külső hivatkozás].

192 Chris Argyris: Teaching Smart People How to Learn, *Harvard Business Review*, 1991. május; [Külső hivatkozás].

193 Szépen rímel ez azokra a mondatokra, amelyek állítólag at IBM alapítójának, az idősebb Thomas J. Watsonnak az ajkát hagyták el: „Azt kérdezték tőlem nemrég, szándékomban áll-e elbocsátani egy alkalmazottat, akinek a hibájából 600 ezer dollár kár érte a céget. Nem – feleltem. – Most költöttem épp 600 ezer dollárt a képzésére. Miért akarnám, hogy valaki más ingyen kamatoztassa a tapasztalatát?"

194 California Middle School Rankings, *SchoolDigger.com*; [Külső hivatkozás] A SchoolDigger egy sztenderdizált teszt, matematika- és irodalomjegyei alapján rangsorolja az iskolákat.

195 Dave Eggers: *The Circle* (New York: Knopf, 2013).

196 Ronald S. Burt: Structural Holes and Good Ideas, *American Journal of Sociology* 110, no. 2 (2004):349–399.

197 Mármint azzal dolgoztatok, aki éppen ráér kettejük közül: nincs szükségem két emberre a hajvágáshoz.

198 Nicholas Carlson: Marissa Mayer Sent a Late Night Email Promising to Make Yahoo „The Absolute Best Place to Work" (YHOO), *SFGate*, 2012. augusztus 27.; [Külső hivatkozás].

199 Jillian Berman: Bring Your Parents to Work Day Is a Thing. We Were There, *Huffigton Post*, 2013. november 11.; [Külső hivatkozás].

200 Meghan Casserly: Here's What Happens to Google Employees When They Die, *Forbes*, 2012. augusztus 8.; [Külső hivatkozás]. Meghan hozzáállása ehhez és a hasonló kérdésekhez annyira

pozitív és imponáló volt, hogy rábeszéltem a HR-es csapatunkat, amint lehetőségünk nyílik rá, vegyük fel őt a Google-hoz – amire aztán sor is került.

201 Magánbeszélgetés.

202 Kahneman a Tverskyvel közös munkásságáért kapott Nobel-díjat, de Tversky elhunyt, mielőtt átvehette volna a díjat, amit sajnos nem ítélnek oda posztumusz. A díj átadásakor ezek voltak Kahneman első szavai: „A munkát, amelyért ezt a díjat odaítélték… Amos Tverskyel közösen végeztük hosszú és rendkívül szoros együttműködés során. Itt kellene lennie velünk.” Stockholm University, 2002. december 8.; [Külső hivatkozás].

203 Inflációs kalkulátor: [Külső hivatkozás].

204 Amos Tversky és Daniel Kahneman: The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, *Science* 211, no. 4481 (1981. január 30.) 453–458; [Külső tartalom – PDF].

205 Stephen Macknik és Susana Martinez-Conde: *Sleights of Mind: What the Neuroscience of Magic Reveals About Our Everyday Deceptions* (New York: Henry Holt, 2010),76–77.

206 Julie L. Belcove: Steamy Wait Before a Walk in a Museum’s Rain, *New York Times*, 2013. július 17.; [Külső hivatkozás].

207 Michael Barbaro: The Bullpen Bloomberg Built: Candidates Debate Its Future, *New York Times*, 2013. március 22.; [Külső hivatkozás].

208 Chris Smith: Open City, *New York*, 2010. szeptember 26.; [Külső hivatkozás].

209 Richard H. Thaler és Cass R. Sunstein: *Nudge* (New Haven, CT: Yale University Press, 2008), 15. Magyarul: *Nudge: Jobb döntések egészségről, pénzről és boldogságról – a pénzügyi válság után* (Manager Könyvkiadó, 2011)

210 A noszogatás és a jutalmazás rendszere közötti egyik különbség nyilvánvaló: míg az előbbi nem nyilvános, az utóbbit explicit módon úgy állapítják meg, hogy az alkalmazottak szokásait befolyásolják. Ha az ember belátja, hogy egy cég legitim módon beleszólhat az alkalmazotti szokásokba, szembe kell néznie egy még nehezebb kérdéssel is: mi számít még „jó” beleszólásnak, és hol kezdődik a „rossz” beleszólás? Véleményem szerint a választóvonalat annak alapján lehet kijelölni, hogy noszogatás tekintetében mennyire átlátható a cég.

211 Pedig bizony azért tervezték őket így. George Mussner szerkesztő a *Scientific American* 2009. augusztus 17-i számában megírja, hogy az elszigetelt bokszok ötlete az 1950-es éveket megelőzően divatos egy légterű irodákra érkezett reakció volt. A bokszok a munkatársak magánszféráját voltak hivatottak védeni. George Musser: The Origin of Cubicles and the Open-

Plan Office, *Scientific American*, 2009. augusztus 17.; [Külső hivatkozás].

212 Bradley Johnson: Big U.S. Advertisers Boost 2012 Spending by Slim 2.8% with a Lift from Tech, *Advertising Age*, 2013. június 23.; [Külső hivatkozás].

213 Special Issue: U.S. Beverage Results for 2012, *Beverage Digest*, 2013. március 25.; [Külső tartalom – PDF].

214 Samuel M. McClure–Jian Li–Damon Tomlin–Kim S. Cypert–Latané M. Montague–P. Read Montague: Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks, *Neuron* 44, no. 2 (2004):379–387.

215 Nyla R. Branscombe–Naomi Ellemers–Russell Spears–Bertjan Doosje: The Context and Content of Social Identity Threat, in *Social Identity: Context, Commitment, Content*, eds.: Naomi Ellemers–Russell Spears–Bertjan Doosje (Oxford, UK: Wiley-Blackwell, 1999), 35–58.

216 Robert B. Cialdini: Harnessing the Science of Persuasion, *Harvard Business Review* 79, no. 9 (2001): 72–81; [Külső tartalom – PDF].

217 Bradford D. Smart, *Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999).

218 Autumn D. Krauss: Onboarding the Hourly Workforce. Poster presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), Atlanta, GA, 2010.

219 Surgical Safety Checklist (Első kiadás), World Health Organization; [Külső tartalom – PDF].

220 Alex B. Haynes et al.: A Surgical Safety Checklist to Reduce Morbidity and Mortality in a Global Population, *New England Journal of Medicine* 360 (2009):491–499; [Külső hivatkozás].

221 Michael Lewis: Obama's Way, *Vanity Fair*, 2012. október; [Külső hivatkozás].

222 Talya N. Bauer: Onboarding New Employees: Maximizing Success, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines (Alexandria, VA: SHRM Foundation, 2010); [Külső hivatkozás].

223 Susan J. Ashford és J. Stewart Black: Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control, *Journal of Applied Psychology* 81, no. 2 (1996):199–214.

224 Jelentős számú kutatási eredmény szól amellett, hogy a kezdeményezést mutató alkalmazottak valamennyi iparágban jobban teljesítenek. B. Fuller Jr. és L. E. Marler: Change Driven by Nature – A Meta-Analytic Review of the Proactive Personality, *Journal of Vocational Behavior* 75, no. 3 (2009): 329–345.(A meta-analysis of 107 studies.); Jeffrey P. Thomas–Daniel S.

Whitman–Chockalingam Viswesvaran: Employee Proactivity in Organizations – A Comparative Meta-Analysis of Emergent Proactive Constructs, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, no. 2 (2010): 275–300. (A meta-analysis of 103 samples.)

225 *Wikipedia*, Pokajoke; [Külső hivatkozás].

226 Steven F. Venti és David A. Wise: Choice, Chance, and Wealth Dispersion at Retirement, in *Aging Issues in the United States and Japan*, eds.: Seiritsu Ogura–Toshiaki Tachibanaki–David A. Wise (Chicago: University of Chicago Press, 2001), 25–64.

227 *Wikipedia*, Household Income in the United States; [Külső hivatkozás]. CarmenDeNavas-Walt, Bernadette D. Proctor és Jessica C. Smith: 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, [Külső hivatkozás].; J. N. Kish: U.S. Population 1776 to Present, [Külső hivatkozás].

228 Venti és Wise: Choice, Chance, and Wealth.

229 Uott, 25.

230 B. Douglas Bernheim–Jonathan Skinner–Steven Weinberg: What Accounts for the Variation in Retirement Wealth among U.S. Households? *American Economic Review* 91, no. 4 (2001): 832–857; [Külső tartalom – PDF].

231 James J. Choi–Emily Haisley–Jennifer Kurkoski–Cade Massey: Small Cues Change Savings Choices, National Bureau of Economic Research Working Paper 17843, [Külső hivatkozás].

232 Richard H. Thaler és Shlomo Benartzi: Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Savings, *Journal of Political Economy* 112, no. 1 (2004): S164–S187; [Külső tartalom – PDF].

233 Igen, valóban védett név.

234 Todd nem tudhatta, hogy még ebben az évben bejelentjük a Calico megalapítását: a cégnek, amelyet a Google hozott létre a Genentech egykori vezérigazgatójának, Art Levinsonnak az irányításával, a célja, hogy visszaszorítsa az öregedés elkerülhetetlenül súlyos egészségügyi következményeit.

235 Obesity and Overweight, National Center for Health Statistics, Centers for Disease Control and Prevention; [Külső hivatkozás].

236 Overweight and Obesity: Adult Obesity Facts, Centers for Disease Control and Prevention; [Külső hivatkozás].

237 M. Muraven és R. F. Baumeister: Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle? *Psychological Bulletin* 126, no. 2 (2000): 247–259.

238 D. Hammond–G. T. Fong–P. W. McDonald–K. S. Brown–R. Cameron: Graphic Canadian Cigarette Warning Labels and Adverse Outcomes: Evidence from Canadian Smokers, *American Journal of Public Health* 94, no. 8 (2004): 1442–1445.

239 Julie S. Downs–Jessica Wisdom–Brian Wansink–George Loewenstein: Supplementing Menu Labeling with Calorie Recommendations to Test for Facilitation Effects, *American Journal of Public Health* 103, no. 9 (2013): 1604–1609.

240 McDonald's USA Nutrition Facts for Popular Menu Items, McDonalds.com; [Külső tartalom – PDF].

241 David Laibson: A Cue-Theory of Consumption, *Quarterly Journal of Economics* 116, no. 1 (2001): 81–119.

242 Colleen Giblin: 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 és Koert van Ittersum (*FASEB Journal* 20, no. 4 [2006]: A618), Cornell University Food and Brand Lab, 2011; [Külső hivatkozás].

243 Wansink és Ittersum: Visual Illusions of Food.

244 Leo Benedictus: The NudgeUnit—Has It Worked So Far? *Guardian*, 2013. május 1.; [Külső hivatkozás].

245 Britton Brewer: Adherence to Sport Injury Rehabilitation Regimens, in *Adherence Issues in Sport and Exercise*, ed.: Stephen Bull (New York: Wiley, 1999), 145–168.

246 Richard H. Thaler: Opting In vs. Opting Out, *New York Times*, 2009. szeptember 26.; [Külső hivatkozás].

247 Eric J. Johnson és Daniel Goldstein: Do Defaults Save Lives?, *Science* 302, no. 5649 (2003): 1338–1339.

248 Zechariah Chafee Jr.: Freedom of Speech in War Time, *Harvard Law Review* 32, no. 8 (1919): 932–973; [Külső hivatkozás].

249 Our Work: What We Believe, McKinsey & Company, [Külső hivatkozás].

250 Andrew Hill: Inside McKinsey, *FT Magazine*, 2011. november 25; [Külső hivatkozás]

251 Ralph Waldo Emerson: Self-Reliance, *Essays* (1841), újrakiadás: *Essays: First Series* (Boston: James Munroe and Co., 1847)

252[Külső hivatkozás].

253 Zavaros a metafora, tudom, azért használtam, mert a menedzsmentben kevés gyakorlat bináris. Kevés cégnél mondják azt, hogy „mindig mindenben legyünk innovatívak", illetve hogy „sose legyünk innovatívak". Az történik, hogy a menedzsment módszerei szépen lassan megerősödnek, mielőtt megcsontosodnának és diszfunkcionálissá válnának. A vállalatok földrajzi alapon szerveződnek, majd felismerik, hogy a termékeik nem egyformán válnak be minden régióban, illetve túl sokba kerül a fenntartásuk, úgyhogy átszervezik magukat termékfajták szerint. Amikor a termékek megszűnnek tökéletesen kielégíteni a helyi igényeket, ismét átszervezik magukat. A menedzsment tudománya pontosan abból áll, hogy mikor kell az ingát erre vagy arra visszalendíteni.

254 *Wikipédia*, Goji bogyó, [Külső hivatkozás].

255 Jonathan Edwards: Bűnösök egy haragvó Isten kezében. 1741. július 8., Enfield, Massachussets. Vö.: [Külső tartalom – PDF].

256 Steven Pinker: Violence Vanquished, *Wall Street Journal*, 2011. szeptember 24; [Külső hivatkozás].

257 Meghallgatás a Kongresszus különleges bizottsága előtt. Washington, DC: US Government Printing Office, 1912), 3: 1397, [Külső hivatkozás].

258 Tony Hsieh: „Nem is annyira vezetőként tekintek magamra, mint inkább egy olyan környezet megteremtőjeként, ahol a munkatársak előállhatnak a saját ötleteikkel, és maguk formálhatják, alakíthatják a cég szellemiségét." (Adam Bryant: On a Scale of 1 to 10, How Weird Are You?, *New York Times*, 2010. január 9.)

Reed Hastings: „Akikben van felelősség, azoknak a szabadság lételemük, s azok meg is érdemlik a szabadságot. Modellünk lényege, hogy ahogy növekedünk, éppenséggel nem csökkentjük, hanem növeljük az alkalmazottak szabadságát, így továbbra is vonzzuk és tápláljuk az innovációt, és nagyobb eséllyel érünk el tartós sikereket." (Netflix Culture: Freedom and Responsibility, 2009. augusztus 1.; [Külső hivatkozás] .)

A 2008-ban kezdődött recesszió előtt Jim Goodnight arra kérte a SAS Institute alkalmazottait, hogy maguk találják ki a módját, hogyan keveredhetnének ki a céggel együtt a válságból. „Megmondtam nekik, hogy egész évben nem lesznek elbocsátások; ehhez viszont az kell, hogy csökkentsük a kiadásainkat, és kevés új embert

alkalmazzunk, vagy egyáltalán ne vegyünk fel újakat. Mindenki tette, ami tőle telt, annyira, hogy 2009-ben nőtt a termelékenység… A három legjobb évünk egyike volt." (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. január 5.; [Külső hivatkozás].)

259 Abraham H. Maslow: A Theory of Human Motivation, *Psychological Review* 50, no. 4 (July 1943): 370–396. A Maslow-piramist, noha igen széles körben ismert, végül nem sikerült adatokkal alátámasztani. Voltak, akik finomítani próbáltak a maslow-i rendszeren: Douglas T. Kenrick, Vladas Griskevicius, Steven L. Neuberg és Mark Schaller egy friss változatát publikálták 2010-ben (Renovating the Pyramid of Needs, *Perspectives on Psychological Science* 5, no. 3 [2010]: 292–314; [Külső hivatkozás]).

A szerzőről

Laszlo Bock a Google személyi ügyeit irányítja: ő felel a googlerek toborzásáért és egyéni fejlődésükért, de azért is, hogy a világszerte hetvennél is több irodában dolgozó több mint 50 ezer googler a cégnél is maradjon. Azóta, hogy ezt a posztot betölti, a Google több százszor részesült kivételes munkaadóknak járó elismerésben, többek között az Egyesült Államok, Argentína, Ausztrália, Brazília, az Egyesült Királyság, Franciaország, Hollandia, India, Írország, Japán, Kanada, Korea, Lengyelország, Mexikó, Olaszország, Oroszország és Svájc *No1 Legjobb Munkahelyé*nek járó címben; a *No1 Legjobb Diverzitást Biztosító Munkahely* elismerésben; számos országban elnyerte a felsőfokú képesítéssel nem rendelkezők, az MBA menedzserdiplomások, és általában az egyetemi végzettségűek körében legkívánatosabbnak számító munkaadó címet, a női munkatársak legkedveltebb technológiai vállalata címet, valamint több olyan elismerést, mint a Human Rights Campaign kiválósági címe.

Dolgozott a General Electric Companynél és a McKinsey & Companynél, ahol technológiai, befektetési és médiacégeknek szolgált tanácsokkal egy sor különböző stratégiai és működési, többek közt növekedési, valamint talpra állítási stratégiákat illető kérdésben. Dolgozott tanácsadó vállalatnál, egy startup cégnél, volt színész, társalapítója volt egy veszélyeztetett fiatalokért dolgozó nonprofit szervezetnek. A Pomona College igazgatósági tagja; számos kockázatitőke-társaságnak volt tanácsadója, illetve igazgatósági tagja.

Bock a Pomona College nemzetközi kapcsolatok szakán kapott BA-s alapdiplomát, majd a Yale School of Managementen szerzett posztgraduális vállalatvezetői MBA képesítést.

Szakértői véleményét az Egyesült Államok Kongresszusa is több ízben kikérte, a bevándorlási reformot érintő, illetve munkajogi kérdésekben. Írt róla a *Wall Street Journal,* a *New York Times,* a

Washington Post, szerepelt a PBS Televízió *NewsHour* című műsorában, illetve a *Today Show*-ban.

2010-ben a *Human Resource Executive* magazintól megkapta *Az év emberi erőforrás vezetője* címet. 2014-ben egyetlen HR-igazgatóként szerepelt az évtized „munkaügyekre legnagyobb befolyást gyakorló szakemberek” tízes listáján. Ha rövid ideig is, de – 1671 másik googlerrel együtt – egyszer a szirtakivilágcsúcsot is tartotta. 2012. november 3-án az Xboxos *Assassin’s Creed III* napi össz-kill számával első helyezést ért el. Képregénygyűjteménye óriási. Tényleg az.

bookline

www.bookline.hu/booklinekonyvek

Felhasznált betűtípusok
Noto Sans & Serif – SIL OFL

Table of Contents

Borítószöveg
Tartalom
ELŐSZÓ A pályaválasztási tanácsadó rémálma
Miért használhatod fel te is a Google tapasztalatait?
1. FEJEZET Hogy lesz valakiből alapító?
Te is alapító vagy
2. FEJEZET A szellem megeszi reggelire a stratégiát
Fontos küldetés
Ha hiszel benne, hogy az emberek jók, akkor nem félhetsz megosztani velük az információt
Mindegyikünk szeretné a sorsát kézben tartani
A szellemiség próbája
Ha az embereknek szabadságot adsz, kellemes meglepetés vár
3. FEJEZET Ahol minden egyes új munkatárs átlag feletti
4. FEJEZET A legjobbat megtalálni
Igazából már az alapítókkal kezdődött
Az első idők: kiválóságok alkalmazása – csigalassúsággal
Óriási szénakazalban keressük a tűt: 7 milliárd ember között kell megtalálnunk a legjobb jelölteket
Hopplá… a Google alkalmazottai nem ismernek mindenkit a világon
5. FEJEZET Ne hallgass a megérzéseidre!
Akkor most már tudod, hogyan tedd fel az állásinterjú-kérdéseket. Hogy választod ki, hogy mit kérdezz?
Folytonosan ellenőrizd, működik-e az állásfelvételi módszered
Minőség dolgában sose alkudj meg
Összefoglalásképpen: a legjobbakat megszerezni
6. FEJEZET Hadd igazgassák az ápoltak a tébolydát!
Tüntesd el a státuszszimbólumokat
Adatokra támaszkodj a döntéseidben, ne a menedzserek véleményére
Találd ki, hogyan alakítsák az emberek a munkájukat és a céget
Ha keveset vársz az emberektől, keveset is kapsz. Ha sokat vársz…
7. FEJEZET Miért utálja mindenki a teljesítménymenedzsmentet, és milyen megoldást kínált a Google?
Bedobjuk a törülközőt?
A célok kitűzése
A teljesítmény mérése
Hogy legyen igazságos
Tippek a tényeken alapuló kalibráláshoz

Egyetlen ügyes trükkel elejét veheted, hogy az emberek úgy érezzék, védekezniük kell, s egyben tanulásra ösztönözheted őket
A „tömegek” kollektív bölcsessége… nem csupán a toborzásnál használható!
És végül az előléptetés
Új remény
8. FEJEZET A két végén
Segítsd, aki rászorul
Tedd a legjobbakat mikroszkóp alá
Az alsó és a felső sávokba tartozók menedzselése
9. FEJEZET A tanulni is tudó intézmény kialakítása
Legjobb, ha egyszerre keveset
Képzés, belülről
Csak a viselkedésen ténylegesen változtató képzés éri meg
A házi feladatod
10. FEJEZET Bérezésben az igazságtalan az igazságos
A fizetés legyen igazságtalan: a legjobb munkatársaid jobbak, mint vélnéd, és többet érnek, mint amennyit fizetsz nekik
Az eredményt ünnepeld, ne a kompenzációt
A sikernek mindenki örülhessen
A lelkiismeretes munka jutalmat érdemel, ha kudarc is a vége
A nagy ugrás: a négy elv átültetése a gyakorlatba
11. FEJEZET Az életben a legjobb dolgok (szinte) ingyen vannak
Hatékonyságnövelés a szakmai és magánéletben
A Google-on belüli és azon túli közösség
Az újítás hajtóanyaga
Találj sokszor módot rá, hogy igent mondj!
Legyél ott, amikor a legnagyobb szükség van rád
12. FEJEZET Finom ráhatások, gyengéd noszogatások
Noszogatással az egészségért, a jómódért és a bölcsességért – kezdjük ez utóbbival!
Noszogatással az egészségért
Noszogatással az egészségért: Mens sana in corpore sano97
Tervezz pontosan és céltudatosan
13. FEJEZET Persze nem minden fenékig tejfel
Az átláthatóság ára
Ami jár, az jár?
A következetesség a tudatlanok mentsvára251
A csodabogarakat értékelni kell
A kevesebb néha több is, jobb is
Egy átpolitizált desszert, avagy mindig nem lehet mindenkinek a kedvére tenni
A hit ugrása103

14. FEJEZET Amit holnap máris másként csinálhatsz
1. Legyen minden munkának értelme!
2. Bízz az embereidben!
3. Csak magadnál jobbakat alkalmazz!
4. Ne téveszd össze a fejlődést a teljesítménymenedzsmenttel!
5. Fókuszálj az alsó és a felső tíz-tizenöt százalékra!
6. Légy takarékos és nagylelkű!
7. A fizetés legyen igazságtalan!
8. Noszogass!
9. Tartsd kézben a növekvő elvárásokat!
10. Nézd, mennyivel jobban működik minden! Aztán menj vissza az 1. pontra!
Utószó haladó HR-eseknek: a világ első humános csapata
Törekedj a nirvánára!
A jövőt adatok segítségével számítsd ki és alakítsd!
Fejlessz fáradhatatlanul!
Rendhagyó csapatot állíts össze!
Humánosok vagy HR?
Az aranyszabályok
Köszönetnyilvánítás
A fényképek forrásai
Lábjegyzetek
Végjegyzetek
A szerzőről