

How Google Works - Eric Schmidt, Jonathan Rosenberg

How Google Works condivide le intuizioni aziendali di una delle start-up tecnologiche di maggior successo della storia. Scritto dagli ex alti dirigenti dell'azienda, il libro delinea, passo dopo passo, il percorso di Google verso il successo; un piano d'azione che può seguire anche la vostra azienda.

Che c'è dietro? Scopri i segreti di Google per promuovere la cultura dell'innovazione nella tua azienda.

Google è una delle aziende tecnologiche di maggior successo al mondo, rilevante soprattutto per la sua rapida ascesa ai vertici. Dalla sua fondazione, nel 1998, Google è diventata rapidamente un'azienda leader globale nella ricerca in Internet e da allora si è estesa ad altri settori chiave della tecnologia, come le e-mail, la tecnologia mobile e i social network.

Sebbene oggi abbia più di 15 anni, Google non ha ancora perso la sua mentalità di start-up. *How Google Works* mostra come la direzione di Google – i fondatori Larry Page e Sergey Brin, l'amministratore delegato Eric Schmidt e Jonathan Rosenberg, Product manager – abbiano creato una cultura aziendale che ha attratto anno dopo anno ingegneri di prim'ordine, dipendenti che lavorano instancabilmente per sviluppare prodotti innovativi.

In un batter d'occhio, imparerete a conoscere la focalizzazione di Google sull'assunzione di dipendenti *creativi e intelligenti*, che combinano le competenze tecniche, con una curiosa e ambiziosa personalità. Gestire i creativi più determinati, non noti per aver seguito gli ordini di marcia standard, non è facile; ma il risultato ne vale la pena, come dimostra il successo di Google.

Nelle pagine seguenti, scoprirete anche voi:

- Come risolvere un problema tecnico complesso semplicemente apponendo una nota sul muro;
- Perché prendere una decisione può richiedere fino a sei settimane e perché questa è una cosa positiva; e
- Perché dare ai dipendenti il tempo di distogliere l'attenzione potrebbe aiutare la tua azienda a creare il prossimo *Gmail*.

I grandi prodotti sviluppati da dipendenti fenomenali sono fondamentali per il successo aziendale.

Negli ultimi decenni, i progressi tecnologici radicali hanno completamente cambiato le nostre vite e il nostro mondo. Oggi possiamo archiviare online quantità illimitate di informazioni e connetterci facilmente a Internet praticamente attraverso qualsiasi dispositivo mobile.

Nel mondo imprenditoriale, queste innovazioni hanno spostato l'attenzione di tutti sullo sviluppo dei prodotti. Ciò è avvenuto in due modi.

In primo luogo, Internet ha spinto i consumatori a chiedere prodotti migliori fornendo loro maggiori informazioni e una maggiore scelta. Se i clienti non gradiscono la tua applicazione, ad esempio, possono semplicemente scaricarne un'altra.

In questo nuovo mercato dei consumatori, vincere e fidelizzare i clienti significa avere il miglior prodotto possibile.

In secondo luogo, i progressi tecnologici hanno cambiato il mondo degli affari, consentendo alle imprese di sviluppare prodotti in modo rapido ed economico. Anche un piccolo team di ingegneri, ad esempio, può sviluppare un nuovo prodotto in pochi mesi e poi rilasciarlo gratuitamente online a milioni di persone.

A seguito di questi sviluppi, buoni prodotti ora surclassano strategie di marketing fantasiose. E questo punto di vista cruciale è stato il principio guida di Google fin dagli inizi.

I fondatori di Google fin dall'inizio si sono concentrati esclusivamente sullo sviluppo del più grande motore di ricerca possibile, convinti che se fossero riusciti, i soldi sarebbero seguiti. (E così è stato!)

L' algoritmo dei motori di ricerca di Google è un esempio del tipo di prodotto in grado di cambiare il gioco che può essere creato solo da dipendenti qualificati chiamati "*creativi intelligenti*".

I *creativi intelligenti* combinano l'esperienza aziendale convenzionale e la competenza tecnica con una sensibilità creativa. Sono competitivi, ambiziosi e curiosi – il tipo di persone che spingerà tutti i notturni a risolvere un problema complesso o addirittura ignorare i vostri ordini diretti solo per dimostrare un punto.

I creativi intelligenti sono l'essenza stessa di Google, e infatti, i fondatori di Google Larry Page e Sergey Brin, sono dei modelli esemplari di questo tipo di lavoratori.

Si sono avvicinati all'assunzione semplicemente coinvolgendo i migliori ingegneri e dando loro la massima libertà possibile di sviluppare prodotti sorprendenti.

Rendete l'assunzione e il mantenimento dei creativi intelligenti una priorità assoluta nella vostra azienda.

Come abbiamo visto, i creativi intelligenti sono la chiave per sviluppare grandi prodotti. Quindi, come può il vostro business attrarre dipendenti che si adattano a questa descrizione?

Per iniziare, rendere l'assunzione una delle vostre priorità principali. Nella maggior parte delle organizzazioni, l'assunzione di nuovi dipendenti è affidata al responsabile della supervisione. Eppure le opinioni di una sola persona sono altamente soggettive. Concentratevi invece sulla creazione di un *comitato* di assunzione per rappresentare i diversi punti di vista e ruoli della vostra azienda (ad esempio: un ingegnere, un venditore e un manager).

Questo è esattamente come avviene l'assunzione a Google. I comitati esaminano i candidati sulla base di dati e materiali di supporto, quali i rapporti dei colloqui, la cronologia dei compensi, il curriculum vitae e le referenze.

Sebbene tutti questi documenti di supporto siano preziosi, l'assunzione di creativi intelligenti richiede anche immaginazione. Guardare un curriculum e valutare un candidato sulla base dell'esperienza non è il modo giusto per trovare dipendenti più interessanti, intelligenti e adattabili.

Oltre a porre le domande standard per il colloquio, chiedete ai candidati quali sono i loro interessi e le loro passioni. Dovreste anche sfidare i candidati e coglierli di sorpresa con domande inaspettate – come ad esempio, chiedere come hanno pagato l'università.

Lungo queste linee, l'ex amministratore delegato di Google, Eric Schmidt, *si pone* una domanda prima di prendere qualsiasi decisione di assunzione: se fosse bloccato in un aeroporto con il potenziale dipendente, sarebbe in grado di tenere una conversazione interessante?

E una volta assunto un creativo intelligente, cosa puoi fare per mantenerlo in azienda?

Questa domanda è importante perché i creativi intelligenti sono inquieti e ambiziosi per natura. A un certo punto, potrebbero voler lasciare la vostra azienda e provare qualcosa di nuovo.

Per evitare che questo accada troppo presto, trovate il modo di sfidare e coinvolgere l'intelletto del dipendente. In questo modo, loro si sentiranno stimolati e motivati, il che sopprime il loro desiderio di andarsene.

Per esempio, quando un ingegnere di alto livello ha voluto lasciare Google, Schmidt lo ha convinto a restare, invitandolo a partecipare alle riunioni di alto livello con i fondatori. La partecipazione a questi incontri ha permesso all'ingegnere di imparare cose nuove sul business, e di conseguenza, ha finito per rimanere a Google per altri due anni.

Costruisci una cultura aziendale creativa e di libero pensiero che attragga dipendenti guidati dall'eccellenza.

Cosa potete fare per rendere la vostra azienda più attraente per i creativi intelligenti? La risposta sta nella *cultura* della vostra azienda, ovvero nei valori su cui si fonda la vostra azienda.

Che tipo di cultura attrae i creativi intelligenti? Questi dipendenti prosperano in ambienti che incoraggiano la creatività. Ecco i tre aspetti chiave di una cultura aziendale creativa:

- L'interazione tra colleghi è facile.
- I dipendenti si sentono liberi di esprimere la propria opinione.
- I dipendenti possono prendere decisioni in modo indipendente.

Il terzo punto è fondamentale: bisogna trovare un modo per dare ai propri dipendenti la libertà di prendere le proprie decisioni. Se non riesci a farlo, allora assicurati almeno di avere una buona ragione quando dici "no".

Definire i propri valori è un altro aspetto importante per creare una cultura aziendale attraente. Ad esempio, nel 2004, i fondatori di Google hanno creato un documento che delineava i principi guida dell'azienda. Questo includevano frasi come: "Non essere malvagio" e "Fai del mondo un posto migliore".

Adottare queste misure vi aiuterà a creare un ambiente per attrarre i migliori talenti, ma non disciplinerà o motiverà i dipendenti. Inoltre, non trasformerà i dipendenti abituali in creativi intelligenti.

Ciò che farà, invece, è attrarre il tipo di persone che sono attratte da una certa cultura aziendale, piuttosto che il tipo di persone che sono solo sedotti da un grande stipendio. E trovare persone motivate a lavorare duramente, indipendentemente da quanto vengono pagate, aiuterà sicuramente la vostra azienda a raggiungere il successo.

Ad esempio, nel 2002, il fondatore Larry Page ha visto alcuni annunci che non gli piacevano su una pagina di ricerca Google. Ha stampato la pagina web e l'ha pubblicata su una bacheca nella cucina aziendale con la dicitura "QUESTI ANNUNCI FANNO SCHIFO".

Un team di ingegneri ha visto la nota di Page il venerdì. E anche se la squadra non era ufficialmente responsabile degli annunci pubblicitari, durante il fine settimana sono stati ispirati dal problema e hanno lavorato su di esso nel loro tempo libero. Entro il lunedì successivo, avevano trovato una soluzione.

Non è Google stesso che ispira questo livello di devozione. Piuttosto, la cultura aziendale attira persone che sono intrinsecamente motivate e lavoratori dediti.

Per prepararsi a sfide inaspettate, create una base strategica che lasci spazio al cambiamento.

La maggior parte degli amministratori delegati può pensare che la loro azienda abbia bisogno di un business plan, ma si sbagliano. Infatti, la maggior parte dei piani tradizionali portano inevitabilmente al fallimento.

Questo perché un piano tipico non lascia spazio al cambiamento. Eppure, la gestione di un'azienda richiede una risposta alle nuove sfide ogni volta che si presentano.

Diciamo che avete definito una strategia a lungo termine per il vostro business tecnologico. Cosa succede se emerge una nuova tecnologia o un concorrente che richiede una reazione rapida? Non sarete così reattivi se vi sarete devoti ad un piano fisso.

Ecco perché in termini di strategia, sarete meglio preparati per l'imprevisto, se creerete una *base strategica*, piuttosto che un piano statico.

Ecco la distinzione: un piano è una guida passo-passo per la gestione della vostra azienda; una base è un abbozzo di principi guida.

Ad esempio, quando Jonathan Rosenberg ha scritto la base strategica per Google nel 2002, inizialmente aveva pianificato di presentare un piano aziendale tipico in stile MBA, delineando le leve, la distribuzione, le tecniche di marketing e così via.

Invece, ha finito per scrivere qualcosa di più ampio, perché si è reso conto che è quello che in realtà avrebbe contribuito a guidare i suoi dipendenti.

La sua fondazione ha avuto tre punti per il successo:

Ogni nuovo prodotto dovrebbe essere basato su una grande conoscenza tecnica: un nuovo modo di applicare concetti di design o di tecnologia per abbassare i costi o aumentare la funzionalità di un prodotto.

Concentrarsi sulla creazione di una crescita rapida su scala mondiale, in quanto i concorrenti possono facilmente recuperare vantaggi minori. Il modo migliore per creare scala e crescita è sviluppare una *piattaforma*: una combinazione di prodotti e servizi che crea nuovi mercati riunendo le persone.

Essere il più aperto possibile. Quando è possibile, condividere le informazioni con il mondo.

La creazione di questa fondazione ha permesso ai creativi intelligenti di Google di applicare le loro competenze e talenti speciali per creare soluzioni innovative a problemi imprevisi.

Se sei alla guida di creativi intelligenti, il tuo compito è quello di imporre una discussione vivace, non una decisione.

Nelle aziende tradizionali, il processo decisionale tende ad essere gerarchico. L'alta dirigenza lancia la sfida, mentre tutti gli altri annuiscono d'accordo.

Tuttavia, se siete abbastanza fortunati da gestire un'azienda dotata di creativi intelligenti, le cose funzionano diversamente. Il processo decisionale diventa importante quanto la decisione stessa, perché se i dipendenti non appoggiano la decisione, semplicemente non la seguiranno.

Ad esempio, un tempo il fondatore Sergey Brin non era d'accordo con un ingegnere. Invece di costringere il suo subordinato ad andare avanti con la sua decisione, Brin propose un compromesso: metà della squadra lo avrebbe seguito, e l'altra metà poteva seguire l'ingegnere.

Ma questo non si addiceva ancora all'ingegnere, e alla fine tutto il team ha finito per seguire la soluzione dell'ingegnere, e non quella di Brin.

Questo processo è efficace perché coinvolge tutti e garantisce che i dipendenti sostengano la decisione finale.

Se si vuole promuovere questo tipo di processo decisionale nel proprio posto di lavoro, create un modo per ogni opinione e posizione da considerare e discutere. In qualità di manager, spetta a voi far rispettare una discussione, non una decisione.

Ad un certo punto, Eric Schmidt, Larry Page e Sergey Brin non erano d'accordo su una nuova caratteristica del prodotto. Alla fine, nessuno dei fondatori ha vinto, ma discutendo le loro opzioni, hanno trovato un'altra soluzione, ancora migliore.

Come potete vedere, le decisioni valide richiedono il consenso. Ma naturalmente, quando tutti discutono di diverse opzioni, il raggiungimento della giusta decisione può richiedere un'infinità di tempo.

Eppure, la tempistica è importante. Le decisioni importanti possono e devono essere discusse a lungo, ma è ancora fondamentale utilizzare le scadenze in modo che le decisioni non arrivino così tardi da essere inutili per l'azienda.

Ad esempio, quando Google ha preso in considerazione un accordo con *AOL* nel 2002, Schmidt ha riconosciuto la gravità di tale decisione e ha chiesto riunioni giornaliere sull'argomento per sei settimane.

In questo modo, il suo team ha avuto abbastanza tempo per discutere ed esaminare le varie opzioni, ma ha fatto in modo che la decisione fosse presa entro un lasso di tempo adeguato.

I creativi intelligenti prosperano in ambienti di lavoro aperti e collaborativi.

L'informazione è una valuta preziosa. Questo potrebbe spiegare perché così tanti manager mantengono una mentalità come Scrooge (in Dickens) quando si tratta di condividere ciò che sanno. Ma non è semplicemente un'opzione per coloro che supervisionano i creativi intelligenti.

Quando si gestiscono i creativi, è necessario avere un approccio aperto alle informazioni per favorire un ambiente di lavoro più creativo e collaborativo.

In Google, le relazioni trimestrali aziendali non vengono presentate solo al consiglio di amministrazione, ma anche a tutti i dipendenti affinché possano esaminarle.

Inoltre, l'intranet aziendale, denominato *Moma*, memorizza informazioni su ogni singolo prodotto in sviluppo. Sono inoltre presenti gli obiettivi individuali di ciascun dipendente e le relazioni settimanali sullo stato di avanzamento.

In questo modo, tutti sanno cosa fanno tutti gli altri, rendendo molto più facile per i dipendenti la collaborazione e la condivisione delle conoscenze, anche tra reparti diversi.

Ma l'apertura non è solo un attributo positivo da coltivare a livello organizzativo, ma è anche importante incoraggiare anche i dipendenti ad essere aperti. Chiarite che qualsiasi discussione sarà benvenuta.

Sebbene la maggior parte delle aziende tende ad essere strettamente gerarchica, i creativi intelligenti lavorano meglio quando hanno l'opportunità di esprimersi.

I fondatori di Google alimentano questa tendenza nei loro dipendenti, ospitando riunioni settimanali a livello aziendale. Prima dello svolgimento delle riunioni, ogni dipendente ha la possibilità di inviare una domanda in un database online. I fondatori si assicurano di rispondere ad ogni domanda, e i dipendenti possono anche votare le domande individuali per dare loro priorità.

E come conseguenza di queste politiche a favore della trasparenza, i membri del team di Google ora si sentono a proprio agio ad avviare le proprie conversazioni con i colleghi. Un dipendente, ad esempio, ha scritto un "manuale per l'utente" su se stesso, con consigli su come lavorare con lui nel modo più efficace.

Un altro dipendente ha impostato "orari d'ufficio", creando tempo per chiunque volesse fare le sue domande.

Non è possibile imporre artificialmente l'innovazione, ma si può creare un clima che la incoraggi.

Perché avete assunto creativi intelligenti in primo luogo? Per innovare, naturalmente. Ma potete davvero costringere le persone ad essere innovative?

Ebbene, molte aziende cercano di imporre artificialmente l'innovazione, ad esempio nominando un "Direttore dell'innovazione", ma questo raramente è efficace.

Infatti, uno dei dipendenti di Google, in precedenza era "Capo dell'innovazione" di *Yahoo*. Il suo lavoro ha permesso di stimolare l'innovazione in azienda organizzando presentazioni rivolte agli ingegneri.

Certo, era un compito senza speranza. Persino la figlia di 12 anni della dirigente ha sottolineato che sprecare il tempo prezioso di un ingegnere insegnandogli l'innovazione non era di per sé molto innovativo. Così il lavoratore ha lasciato Yahoo, e ha invece ottenuto un lavoro a Google.

Ma se non c'è modo di imporre innovazione, come si può essere un'azienda che crea prodotti innovativi e sorprendenti? Anche se non puoi rendere i tuoi dipendenti più innovativi, puoi comunque seguire alcuni semplici consigli per creare un clima che stimoli l'innovazione.

In primo luogo, fissa gli obiettivi elevati che sfidano i vostri dipendenti. Come regola empirica, prova al "10X" ogni obiettivo inizialmente impostato. Ad esempio: gli orologi al quarzo sono 10 volte più precisi rispetto agli orologi meccanici più accurati, e costano 1/10 in più.

Un altro modo per incoraggiare l'innovazione è essere aperti al rischio e al fallimento. A Google, ad esempio, il 70 per cento del budget aziendale va a progetti principali, il 20 per cento a nuove imprese in erba e il restante 10 per cento a nuovi esperimenti. In questo modo, anche i progetti che sembrano rischiosi ottengono ancora finanziamenti, il che mantiene l'innovazione in movimento.

E infine, se volete davvero avere un'azienda innovativa, permettete ai vostri creativi intelligenti di fare quello per cui li avete assunti: essere intelligenti e creativi.

Ecco perché Google permette ad ogni ingegnere di spendere il 20% del suo tempo al lavoro, perseguendo qualsiasi cosa gli piaccia. Infatti, uno dei prodotti di maggior successo dell'azienda, *Gmail*, fu il prodotto del 20 per cento del tempo di un dipendente.

Riassunto finale

Il messaggio chiave di questo libro:

Per sviluppare una cultura dell'innovazione come quella che Google ha presso la propria azienda, fate in modo che sia una priorità assumere e trattenerne "creativi intelligenti" o dipendenti di talento e motivati. Potrebbe essere necessario rinunciare a un po' di potere o regolare il vostro stile di leadership, ma i risultati ne varranno la pena.

Consigli attuabili:

Utilizzate le commissioni di assunzione per valutare i candidati.

Quando state assumendo una nuova posizione, invitate i rappresentanti di tutti i reparti aziendali a partecipare. Istituite un comitato di assunzione per valutare e discutere su ogni candidato; questo assicurerà che chiunque sarà assunto, avrà naturalmente il supporto di tutta l'azienda.

Inoltre, chiedete ai decisori politici di usare la loro immaginazione per valutare se i potenziali dipendenti sono intelligenti, curiosi e creativi. Dovreste anche assicurarvi che gli intervistatori pongano ad ogni candidato alcune domande inaspettate sui loro interessi e passioni.

Ulteriore lettura suggerita: *What Would Google Do?* di Jeff Jarvis

L'era di Internet è ormai agli albori, ma sono pochissime le aziende che sembrano capire quanto profondamente abbia cambiato il panorama imprenditoriale e cosa debbano fare per prosperare. L'eccezione più evidente? Google. *What Would Google Do?* cerca di spiegare quali scelte strategiche alimentano il successo di Google e di altre aziende del web 2.0 come *Amazon*.