

Miks Google'i reeglid ka teie puhul töötavad?

Üllatavad (ja üllatavalt edukad) paigad,
kus töötatakse täpselt nii nagu meie juures

Miljard tundi tagasi tekkis tänapäevane Homo sapiens.

Miljard minutit tagasi sai alguse kristlus.

Miljard sekundit tagasi tuli turule IBMi personaalarvuti.

Miljard Google'i otsingut tagasi ... oli veel tänase päeva hommik.

– HAL VARIAN, GOOGLE'I PEAÖKONOMIST,

20. DETSEMBER 2013

Google sai 2014. aastal kuusteist aastat vanaks, kuid meie ellu kuulub see juba palju varasemast ajast. Enam ei otsi me vajalikku infot internetist, vaid me guugeldame seda. Iga minut laaditakse YouTube'i üle saja tunni videoid. Suurem osa telefone ja tahvelarvuteid kasutab Google'i tasuta avatud lähetekoodiga* operatsioonisüsteemi Android, mida enne 2007. aastat turul ei olnudki. Google Play poest on alla laaditud üle viiekümne miljardi rakenduse. 2008. aastal turule toodud

* Avatud lähtekood tähendab, et tarkvara on vabalt kättesaadav ja modifitseeritav. Näiteks Amazoni e-luger Kindle töötab Androidi operatsioonisüsteemi modifitseeritud versioonil.

turvalisemal, kiiremal ja avatud lähtekoodiga veebibrauseril Chrome on üle 750 miljoni aktiivse kasutaja ning sellest on saanud Chromebook-sülearvutite operatsioonisüsteem.¹⁰

Ning Google alles hakkab uurima, mida oleks üldse võimalik toota, alates isesõitvatest autodest kuni selleni, et õhupalliprojekti (Project Loon) raames püütakse internetti teha õhupallide abil kättesaadavaks ka maailma ligipääsmatutes nurkades. Alates kantavatest seadmetest, nagu Google Glass, mis peidab veebi ja kogu maailma ära parema silma kohal asuva tillukese läätse sisse (vasakukäeliste versioon on töös), kuni iiriseprojektini (Project Iris), kus kontaktläätis jälgib diabeetikute vere suhkrusisaldust.

Igal aastal külastavad maailma eri paigus asuvaid linnakuid kümned tuhanded inimesed. Nende hulgas on sotsiaalseid ja äriettevõtjaid, keskkooliõpilasi ja tudengeid, tegevjuhte ja kuulsusi, riigipäid, kuningaid ja kuningannasid. Ning muidugi on nende hulgas meie sõbrad ja sugulased, kes alati hea meelega läbi astuvad, et tasuta lõunat süüa. Kõik nad küsivad, kuidas me seda paika juhime, kuidas Google töötab. Milles teie kultuur seisneb? Kuidas te üldse töö tehtud saate, kui siin on nii palju tähelepanu kõrvalejuhtijaid? Kust see innovatsioon tuleb? Kas inimesed võivad tõesti 20 protsenti ajast teha, mida ise tahavad?

Isegi meie oma töötajad – guuglerid (ingl k *googlers*), nagu nad end nimetavad – imestavad mõnikord, miks me just nii oma asju ajame. Miks me nii palju aega uute töötajate värbamise peale kulutame? Miks me pakume ühtesid hüvesid ja mitte teisi?

Raamat „Töö ruulib!“ on minu katse neile küsimustele vastata.

Google'is ei ole kuigi palju reegleid ega kindlaid tegutsemis-põhimõtteid, seega ei lähtu see ametlikust korporatiivsest liinist. See on hoopis minu tõlgendus sellest, miks ja kuidas Google töötab, see vaatleb asju läbi minu inimloomust puudutavate tõekspidamiste prisma ning arvestab uusimaid arenguid käitumis-

ökonoomikas ja psühholoogias. Inimeste arendamise valdkonna vanemasepresidendina on mul jätkuvalt õnn ja rõõm mõjutada seda, kuidas guuglerid elavad ja juhivad, kasutades sõna otseses mõttes tuhandete töötajate abi.

Esimest korda nimetati Google USA parimaks töandjaks aasta pärast seda, kui mina sinna tööle läksin (mitte tänu minule, mu ajastus oli lihtsalt hea). Preemia välja andnud ajakiri Fortune ja Great Place to Work Institute kutsusid mind osalema vestluspaneelis koos Jack DePetersiga, kes on 84 kauplusest koosneva toiduaineteketi Wegmans müügivaldkonna vanemasepresident. USA kirdeosas tegutsev Wegmans on 17 korral jõudnud Fortune'i parimate töandjate nimekirja ja tõusis 2005. aastal ka selle tippu ning on sestpeale peaaegu igal aastal olnud viie parima seas.¹¹

Nad kutsusid meid mõlemaid esinema, et tõsta esile meie nii erinevaid juhtimisfilosoofiaid ja näidata, et parimaks töandjaks võib saada mitmel viisil. Wegmans on regionaalne jaemüügifirma, mis on eraomanduses ning tegutseb valdkonnas, kus keskmine tasuvus on 1% ja selle suuresti kohalikul tööjõul on enamjaolt keskharidus.

Firma on tegutsenud 1916. aastast peale ning on kogu selle aja kuulunud ühele perekonnale. Google oli sel hetkel üheksa-aastane börsiettevõtte, globaalse haardega tehnoloogiafirma, mille tasuvus oli umbes 30%; selle töötajad, kes on pärit maailma eri nurkadest, koguvad doktorikraade peaaegu kollekttsionääri kirega. Need on kaks täiesti erinevat ettevõtet.

Sain hämmastusega teada, et meie ettevõtetel on ühisjooni rohkem kui erinevusi.

Jack selgitas, et Wegmans lähtub üsna samasugustest põhimõtetest nagu Google'gi: „Meie tegevjuht Danny Wegman ütleb, et südamega juhtimine viib ettevõtte eduni. Meie töötajad arvestavad, et peavad andma oma parima ja ükski klient ei tohi rahul-

olematult lahkuda. Ning me lähtume sellest kõigis otsustes, et käituda inimestega õigesti, sõltumata maksumusest.“

Wegmans annab töötajatele vabad käed klientidega toimetamisel. Ta jagas 2013. aastal töötajatele stipendiumidena 5,1 miljonit dollarit¹² ning julgustas üht töötajat käivitama omaenda kauplusesisest pagaritöökoda – lihtsalt seepärast, et ta küpsised olid nii head.

Aja jooksul olen aru saanud, et Wegmans ja Google ei ole oma lähenemises üksi. Brandix Group on Sri Lanka rõivatootja, kellel on Sri Lankal üle 40 vabriku ning suuremad filiaalid Indias ja Bangladeshis. Nende personalijuht Ishan Dantanarayana rääkis mulle, et nende eesmärk on inspireerida oma arvukat naissoost töötajaskonda, kinnitades neile, et nad võivad „tulla, nagu nad on, ja kõiki oma võimeid rakendada“. Nende tegevjuht ja juhtkond on kõigile töötajaile kättesaadavad, peale selle annavad nad rasedatele naistöötajatele lisatoitu ja ravimeid, pakuvad oma töötajatele võimalust töö kõrvalt õppida ning õpetavad neile isegi ettevõtluse põhialuseid, et nad saaksid oma ettevõtte rajada. Kõigis vabrikutes on töötajate nõukogud, et nad saaksid ettevõtet paremini mõjutada, töötajate lastele määratakse stipendiume ja tehakse palju muud. Peale selle panustatakse kogukonna arengusse, näiteks on neil programm Water & Women, mis rajab küladesse kaevusid. „See parandab meie töötajate staatust kogukonnas ning nad saavad ligipääsu puhtale veele, mida sealkandis napib.“

Tänu sellistele pingutustele on neist saanud Sri Lanka suuruselt teine eksportöör ning töötingimuste, kogukonnatöö ja keskkonnakaitse eest on nad pälvunud arvukaid auhindu. Ishan selgitas selle toimimismehhanismi: „Kui töötajad usaldavad juhtkonda, saavad neist brändi saadikud ning nad tekitavad progressiivse muutuse oma perekonnas, ühiskonnas ja keskkonnas. Investee-

ring tasub ettevõttele automaatselt ära, tuues kaasa suurema tootlikkuse, ettevõtte kasvu ja innukad kliendid.“

Brandixile kontrastiks võib tuua Bangladeshis asuva Rana Plaza hoone kokkuvarisemise 24. aprillil 2013. Selles kaheksakorruselises ehitises tegutses viis rõivatootjat, pank ja mitu kauplust. Päev enne kokkuvarisemist evakueeriti Rana Plazast inimesed, sest seintesse tekkisid praod. Järgmisel päeval ei lasknud pank ja kauplused oma inimesi tööle. Rõivatootjad käskisid aga töötajatel majja minna. Elu kaotas üle 1100 inimese, nende hulgas ka hoone lastetoas olnud lapsed.¹³

Kodulähedase näitena võib tuua 1999. aasta filmi „Kontorirotid“ („Office Space“), mis näitas väljamõeldud tehnoloogia-ettevõtte mõttetuid rituaale ja bürokraatiat ning millest sai kultusfilm, kuna see oli nii ilmselgelt äratuntav. Filmis kirjeldab programmeerija Peter Gibbons oma tööd hüpnoterapeutile.

Peter: Istusin täna oma boksis ja sain aru, et sestpeale, kui ma seal tööle hakkasin, on mu elus iga järgmine päev olnud eelmisest hullem. See tähendab, et iga kord, kui me kohtume, on mul parasjagu elu kõige halvem päev.

Dr Swanson: Aga täna? Kas täna on sinu elu kõige halvem päev?

Peter: Jah.

Dr Swanson: Haige värk.¹⁴

Mõtlesin just neile tohutult erinevatele näidetele, kui mulle helistas CNN Internationali reporter töö tulevikku käsitleva artikli asjus. Ta väitis, et tulevik on Google'i-laadsete ettevõtete päralt – niisuguste ettevõtete päralt, kus kehtib see, mida mina nimetan „suureks vabaduseks“, ja kus töötajatele antakse vabad käed. Peatselt on kadumas ülevalt alla suunatud hierarhilised

keelamisel ja käskimisel põhinevad juhtimismudelid, „vähese vabadusega“ keskkonnad.

Võib-olla kunagi jah. Aga kas peatselt? Ma ei ole selles päris kindel. Käsupõhine ja vähese vabadusega juhtimistüüp on levinud seepärast, et see on kasumlik, nõuab vähem pingutust ning suurem osa juhte tunneb alternatiivi ees kabuhirmu. Lihtne on juhtida meeskonda, mis teeb, nagu kästakse. Aga kas ka neile selgitada, miks nad midagi teevad? Ja siis arutleda, kas see on õige? Mis siis, kui nad minuga nõus ei ole? Mis siis, kui meeskond ei tahagi teha, mida ma neil teha käsin? Ja kui ma eksin, siis jätan endast rumala mulje. Kiirem ja tõhusam on meeskonnale lihtsalt öelda, mida teha, ja siis hoolitseda selle eest, et nad seda ka teeksid. Eks ole?

Vale. Planeedi kõige andekamad inimesed on pidevalt liikumises, tehniliste vahendite abil omavahel ühenduses, ja mis kõige olulisem, töandjaile järjest kergemini leitavad. See ülemaailmne tööjõud tahab töötada suurt vabadust pakkuvates ettevõtetes ning talendid voluvadki neisse firmadesse. Juhid, kes loovad õigeid keskkondi, tõmbavad magnetina ligi planeedi andekaimaid inimesi.

Aga sellist kohta on raske luua, sest juhtimise sisemine võimudünaamika tegutseb vabaduse vastu. Töötajad sõltuvad oma juhtidest ja tahavad neile meeldida.

Ent juhile meeldimisele keskendumine tähendab, et aus arutelu juhiga võib olla ohtlik. Kui sa juhile ei meeldi, võib see sulle tuua hirmu või pahameelt. Samal ajal vastutab juht, et sa saavutaksid teatud tulemusi. Keegi ei suuda selles sõnaliste ja sõnatute kokkulepete ning eesmärkide Gorioni sõlmes oma parimaid tegusid teha.

Google'i lähenemise kohaselt tuleb see sõlm mõõgaga pooleks lüüa. Juhtidelt tuleb võtta autoriteet ja võim töötajate üle. Siin on

näited otsustest, mida Google'i juhid ei tohi mitte kunagi ainu-
isikuliselt vastu võtta.

- Keda palgata?
- Keda vallandada?
- Kuidas hinnata sooritust?
- Kui palju tõsta palka ja preemiat või suurendada võimalust
optsoone osta?
- Keda premeerida hea juhtimise eest?
- Keda edutada?
- Millal on kood piisavalt hea, et see firma tarkvara koodibaasi
võtta?
- Milline peab olema toote lõplik disain ja millal see turule
lasta?

Selle asemel võetakse kõiki neid otsuseid vastu kas koos kol-
leegidega või langetavad neid otsuseid komiteed või sel eesmärgil
kokku pandud sõltumatud töörühmad. Paljud äsja tööle võetud
juhid vihkavad seda! Isegi kui nad kord aru saavad, kuidas meil
inimesi tööle võetakse, on nad edutamise aja saabudes täiesti jah-
munud, et nad ei saagi ise edutada neid, kes nende meelest on
kõige paremad töötajad. Kuid asi on selles, et teie ja mina võime
„parimaid töötajaid“ isemoodi määratleda. Veel on võimalik, et
teie kõige halvem töötaja on parem kui minu parim töötaja.
Sellisel juhul peaksite teie edutama kõiki ja mina ei tohiks edu-
tada mitte kedagi. Kui te üritate leida kogu organisatsioonis kõige
õiglasemat lahendust, kuidas äratada töötajais ettevõtte vastu
rohkem usaldust ja muuta preemiad mõttekamaks, siis peavad
juhid sellest õigusest loobuma ja arvestama tulemustega kõigi
rühmade lõikes.

Mida siis juht ilma traditsiooniliste piitsade ja präänikuteta

pihta hakkab? Ta kasutab oma ainsat võimalust. „Juhid teenivad meeskonda,“ ütleb üks me tippjuhtidest Eric Schmidt. Nagu kõikjal, on ka meil muidugi omad erandid ja nõrgad kohad, kuid Google’is kehtiv üldine juhtimisstiil näeb ette, et juht keskendub mitte karistustele ja preemiatele, vaid tõkete eemaldamisele ja meeskonna motiveerimisele. Üks me juristidest kirjeldas oma juhti Terri Cheni järgmisel viisil: „Kas teate seda tuntud lauset filmist „Enam paremaks minna ei saa“, kus Jack Nicholson ütleb Helen Huntile: „Sinu pärast tahaksin ma olla parem inimene“? Täpselt nii tunnen mina end Terri ees seistes. Ta tekitab minus soovi olla parem guugler, parem jurist ja parem inimene – ning ta aitab mul selleks saada!“ Nali on selles, et lühim tee hea juhtimiseni on loobuda kõigist vahendeist, mida juhid kõige rohkem kasutavad.

Hea uudis on see, et Google’is rakendatavate põhimõtete ümber saab rajada kõikvõimalikke meeskondi. MITi taustaga Richard Locke avastas, et selline lähenemine toimib isegi rõivatööstuses.¹⁵ Ta võrdles kaht Mehhikos asuvat Nike’i särgivabrikut. Vabrikus A anti töötajatele rohkem vabadust, küsiti nende abi tootmiseesmärkide seadmisel, lasti neil end ise meeskondadesse jagada ja otsustada tööjaotuse üle, samuti oli neil võimalus probleemi tekkimisel tootmine katkestada. Vabrikus B valitseti tootmisosakonda jäigalt, töötajad pidid määratud ülesanded täitma ning tööaja ja -viisi kohta kehtisid ranged reeglid. Locke tuvastas, et vabriku A töötajad olid peaaegu kaks korda tootlikumad (150 T-särki päevas võrrelduna teise vabriku 80ga), nad teenisid kõrgemat palka ning nende toodetud T-särkide omahind oli 40% väiksem (0,11 dollarit *versus* 0,18 dollarit).

Dr Kamal Birdi Sheffieldi ülikoolist ja veel kuus teadlast uurisid 22 aasta vältel 308 ettevõtte tootlikkust ning jõudsid sarnasele järeldusele. Kõik need ettevõtted olid käivitanud niisugused

traditsioonilised tegevusprogrammid nagu „täielik kvaliteedi-juhtimine“ ja „õigeaegne laoseisu juhtimine“. Birdi tegi kindlaks, et mõnikord suurendasid need programmid ühe või teise ettevõtte tootlikkust, kuid üldiselt ei teinud see koondtulemuste järgi sooritust siiski paremaks. Teisisõnu puudusid tõendid, et ükski neist tegevuse täiustamise meetmetest aitaks sooritust töökindlalt ja ühtlaselt parandada.

Aga mis aitas? Sooritus paranes vaid siis, kui ettevõtted käivitasid töötajate õiguste suurendamise programme (nt otsustamise ainuõiguse äravõtmine juhtidelt ja andmine üksikisikutele või meeskondadele), löid neile õpivõimalusi ka väljaspool oma töövaldkonda, suurendasid meeskonnatöö osa (pakkudes meeskondadele suuremat autonoomiat ning võimaldades neil ise organiseeruda) või rakendasid nende meetmete kombinatsioone. Need tegurid tõid uuringu järgi kaasa 9% väärtuse kasvu töötaja kohta. Lühidalt öeldes paranes sooritus vaid siis, kui ettevõtted pakkusid inimestele rohkem vabadust.¹⁶

Ma ei taha sellega öelda, nagu oleks Google'i lähenemine täiuslik või et meie ei teegi vigu. Oleme aja jooksul nii mõnelgi korral komistanud, nagu näete 13. peatükis. Eeldan, et minu näiteid ja väiteid vaadatakse teatud osas läbi tervistava skepsisepriima. Võin enda kaitseks öelda vaid seda, et Google'is see kõik tõesti nii toimubki ning just seepärast me ettevõtet nii juhime. Sarnane lähenemine töötab ka Brandixis, Wegmansis ning kümnetes muudes organisatsioonides ja meeskondades, nii suurtes kui ka väikestes.

Esinesin kunagi Chicagos rühmale sealsetele personalijuhtidele ja rääkisin Google'i struktuurist. Pärast esitlust tõusis üks personalijuht püsti ja ütles mõnitava muigega: „Google'i puhul on see ju kõik kena ja tore. Teil on suur tasuvus ja te võite endale lubada, et inimesi nii hästi kohtlete. Kõik ei saa seda teha.“

Tahtsin selgitada, et suurem osa sellest, mida me teeme, ei maksa peaaegu midagi. Ja isegi kehva palga juures võib tööd siiski paremaks muuta ja inimesi õnnelikumaks teha. Kui majandus on viletsas seisus, on inimeste hea kohtlemine kõige olulisem.

Enne kui ma vastatagi jõudsin, vaidles üks teine personalijuht vastu: „Mis mõttes? Vabadus on ju ometi tasuta. Meie kõik saame seda teha.“

Tal oli õigus.

Vaja on vaid usku, et inimesed on sisimas head – ja küllalt julgust, et kohelda oma inimesi omanike, mitte masinatena. Masinad teevad oma tööd, omanikud teevad kõike seda, mis on vajalik ettevõtte ja meeskonna eduks.

Inimesed veedavad suurema osa elust töö juures, kuid enamikule neist on töö ebameeldiv kogemus – äraelamise vahend. See ei pea nii olema.

Meil pole kõiki vastuseid, aga me oleme teinud mõningaid hämmastavaid avastusi, kuidas inimesi vabaduse, loovuse ja mängulisuse keskkonnas kõige paremini leida, arendada ja kinni hoida.

Google'i personalitöö edulugu saab korrata nii suurtes kui ka väikestes organisatsioonides, nii töötajate kui ka tegevjuhtidega. Mitte kõik ettevõtted ei suuda pakkuda selliseid hüvesid kui tasuta toit, aga seda, mis Google'ist suurepärase ettevõtte teeb, võib küll kopeerida igauks.