

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
----------------	---

РАЗДЕЛ 1

ПЕРВЫЕ ШАГИ К КУЛЬТУРЕ СВОБОДЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

1. Повышаем концентрацию таланта... <i>Звездная команда = любимая работа</i>	29
2. Затем культивируем откровенность... <i>Говори то, что думаешь (с благими намерениями)</i>	41
3а. Понемногу ослабляем контроль... <i>Избавляемся от графика отпусков</i>	77
3б. Продолжаем отказываться от контроля <i>Отказываемся от сметы дорожных расходов</i>	97

РАЗДЕЛ 2

НОВЫЕ ШАГИ НА ПУТИ К КУЛЬТУРЕ СВОБОДЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

4. Закрепляем концентрацию таланта... <i>Предлагай больше всех</i>	125
5. Культивируем откровенность... <i>Рассекретить документы</i>	161
6. И вновь ослабляем контроль... <i>Решения без разрешения</i>	195

РАЗДЕЛ 3
ЗАКРЕПЛЯЕМ КУЛЬТУРУ
СВОБОДЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

7. Максимизируем концентрацию таланта...	
<i>Тест на вылет из команды</i>	241
8. Максимизируем откровенность...	
<i>Круг обратной связи</i>	271
9. И максимально сокращаем механизмы контроля!	
<i>Контекст или контроль?</i>	293

РАЗДЕЛ 4
ГЛОБАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

10. <i>Шагни навстречу миру!</i>	333
Заключение	367
Благодарности	375
Об авторах	377
Избранная библиография	379

ВВЕДЕНИЕ



Рид Хастингс:

— Blockbuster в тысячу раз больше нас, — шепнул я Марку Рэндольфу, когда мы с ним входили в полутемную переговорную на 27-м этаже башни «Ренессанс» в Далласе. Дело было в начале 2000 года. Тогда в башне располагалась штаб-квартира компании Blockbuster, крупнейшей сети видеопроката с капиталом в шесть миллиардов долларов и с тысячами точек по всему миру.

Глава компании Джон Антиоко, опытный стратег, по слухам, прекрасно понимал, что общедоступный скоростной интернет непременно угробит рынок видеопроката. Джон принял нас чрезвычайно радушно. В дорогом костюме, с элегантной седоной бородкой, он казался абсолютно спокойным и уверенным в себе.

Я же сходил с ума от волнения. Всего за два года до этой встречи мы с Марком запустили крошечный стартап Netflix: сервис, который позволял заказывать DVD через интернет и получать их обычной почтой. Теперь у нас была сотня сотрудников, 300 тысяч пользователей и дела шли с переменным успехом. Только в тот год наши убытки составили 57 миллионов долларов. Мы мечтали заключить сделку с Blockbuster

ВВЕДЕНИЕ

и несколько месяцев добивались от Антиоко хотя бы ответов на наши звонки.

Мы втроем усадились за массивным стеклянным столом для переговоров, и после светского обмена приветственными репликами Джон Антиоко спросил, что, собственно, мы хотим ему предложить. Суть нашей идеи была проста: Blockbuster покупает Netflix, а мы разрабатываем и поддерживаем Blockbuster.com — онлайн-сервис проката. Антиоко любезно дал нам закончить и поинтересовался, сколько мы хотим за Netflix. Услышав «50 миллионов», он нам отказал. Мы с Марком в полном унынии отправились восвояси.

Едва той ночью я улегся в кровать, перед глазами поплыли картины: 60 тысяч сотрудников Blockbuster дружно ржут над сделанным нами нелепым предложением. Понятно, почему Антиоко не заинтересовался Netflix: зачем бизнес-монстру, бренду номер 1 на рынке видеопроката, с миллионами клиентов, огромной выручкой, талантливым руководителем, какая-то мелкая, убыточная фирмешка? Разве мы можем предложить гиганту что-то такое, чего он сам не сделает намного качественнее и эффективнее?

Но мир менялся. Наш бизнес удержался на плаву и даже подрос. В 2002 году, через два года после той встречи, мы впервые выставили на торги акции. Blockbuster по-прежнему был в сотни раз крупнее — пять миллиардов долларов против 50 миллионов. Самим Blockbuster'ом владела корпорация Viacom — на тот момент самый дорогой медиаконгломерат в мире.

Но в 2010 году руководство Blockbuster объявило о банкротстве. К началу 2019 года от некогда огромной сети остался лишь один пункт видеопроката — в городке Бенд. Компания не осилила перехода от проката дисков к потоковому вещанию.

В историю компании Netflix 2019 год, безусловно, войдет как один из самых памятных и удачных. Наш фильм «Рома»¹ номинировали на «Оскар» в десяти категориях, в том числе как лучший фильм года. Картина получила три статуэтки — это был триумф режиссера Альфонсо Куарона, а Netflix превратился в полноценного игрока на рынке развлекательной индустрии.

Уже много лет назад мы отказались от модели «DVD по почте» и стали не просто сервисом потокового вещания со 167-миллионной аудиторией в 190 странах, но и производителями собственных фильмов и телепрограмм. Нам выпала честь работать с величайшими талантами современности, включая создателя сериалов Шонду Раймс, режиссеров братьев Джоэла и Итана Коэнов, Мартина Скорсезе. Мы предложили зрителю новую возможность насладиться прекрасными историями — современную технологию, которая способна преодолеть многие границы и обогатить жизнь.

Меня часто спрашивают: как это произошло? Почему Netflix смог приспособиться к переменам, а Blockbuster не сумел? В день, когда мы приехали в Даллас, у компании Blockbuster на руках были все козыри: бренд, влияние, ресурсы, таланты. Неудивительно, что от нас полетели пух и перья.

Тогда этого не заметил даже я, но у нас было одно преимущество перед гигантом видеопроката: мы представляли культуру, которая ставила во главу угла человека, а не метод. Наш подход отдавал приоритет инновациям, а не эффективности и при этом не был обременен механизмами контроля. Именно эта культура с ее неуклонным вниманием к таланту и готовностью к ситуативным, а не нормативным решениям позволяет нам

¹ Черно-белая мексиканская лента, драма (А. Куарон, 2018 г.). *Прим. ред.*

и по сию пору расти и меняться вместе с миром, отвечая новым запросам потребителей.

Netflix отличается от других организаций. Наше главное правило: никаких правил.

НАША СТРАННАЯ КУЛЬТУРА



Эрин Мейер:

— Корпоративная культура нередко представляет собой топкое болото общих фраз и размытых определений. Но еще хуже, что провозглашенные корпоративные ценности редко совпадают с фактическим поведением сотрудников. Броские слоганы на рекламных щитах или в годовых отчетах зачастую оказываются просто трескучими фразами.

На протяжении многих лет одна из крупнейших корпораций Америки гордо сообщала миру свой девиз: «Честность. Внимание. Уважение. Качество». Что это была за корпорация? Enron. Она хвасталась высокими принципами и огромной вырубкой незадолго до банкротства и стала символом крупнейшего корпоративного мошенничества и коррупции.

Культура Netflix, напротив, поражает (или ужасает, в зависимости от точки зрения) прямолинейностью. Миллионы предпринимателей штудируют «Корпоративный справочник Netflix» — подборку из 127 слайдов, изначально предназначенную для внутреннего использования. В 2009 году Рид Хастингс выложил ее в открытый доступ. Шерил Сэндберг, СОО (главный операционный директор) компании Facebook, не раз говорила, что эта подборка «вероятно, самый важный манифест Кремниевой долины». В свое время меня восхитила честность этого документа и возмутило его содержание.

Вот несколько примеров, которые объяснят мою реакцию.

Как любая компания,
мы стараемся подбирать лучшие кадры

NETFLIX 22

Чем мы отличаемся
от других компаний?

*У нас за хорошую работу
полагается щедрое выходное пособие*

NETFLIX 23

Лучше сразу расстаться с заурядным работником,
чтобы найти на эту должность настоящую звезду

Кого же оставить?

Контрольный вопрос для руководителя:
*Кого из моих сотрудников я буду всеми силами
стараться удержать в Netflix, если они захотят уйти
на похожую работу в другой компании?*

NETFLIX 26

Помимо вопроса об этичности увольнения добросовестных сотрудников только за то, что они не хватают звезд с неба, у меня возникло ощущение, что так управлять рабочим процессом просто нельзя. Эти сентенции нарушают принцип, который профессор Гарвардской школы бизнеса Эми Эдмондсон называет «психологической безопасностью». В своей книге «Организация без страха»¹ автор поясняет: чтобы стимулировать инновацию, нужно создать среду, в которой сотрудник не будет бояться фантазировать, проявлять инициативу, рисковать. Чем комфортнее атмосфера, тем больше новых идей родятся на свет.

Очевидно, в Netflix никто не читал эту книгу. Искать лучшие кадры, а потом грозить талантливым сотрудникам «выходным пособием», если они не добьются чего-то из ряда вон выходящего?! Поначалу мне показалось, что это верный способ задушить на корню любое начинание.

Вот еще один слайд из подборки:

**Чем мы отличаемся
от других компаний?**

У нас нет никакого распорядка.

*В Netflix и дресс-кода нет,
но никто не приходит на работу голым.*

Вывод: во многих случаях можно обойтись без режима.

NETFLIX 71

Пренебрегать графиком отпусков? Это показалось мне верхом безответственности. Понятно, что сотрудники будут

¹ Edmondson A. The Fearless Organization : Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, NJ : Wiley, 2018. *Прим. ред.*

работать как каторжные, не смея отлучиться ни на один день. Да еще и подавать это как бонус?!

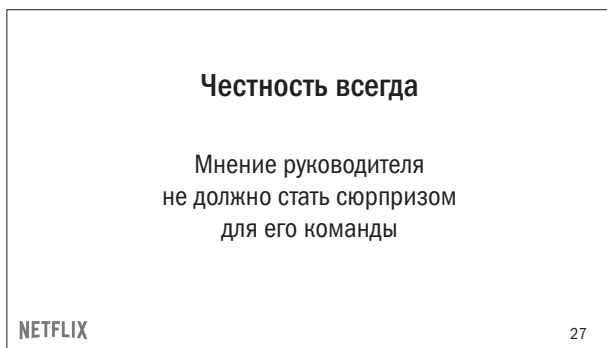
Сотрудники, которые регулярно и запланированно уходят в отпуск, лучше себя чувствуют, позитивнее относятся к работе и гораздо больше успевают. Однако многие работники пренебрегают законным отдыхом. По данным портала Glassdoor, в 2017 году работающие американцы использовали лишь 54% полагающихся им по закону свободных дней.

Если отказаться от графика отпусков, то сотрудники с большой вероятностью будут отдыхать еще реже — в силу хорошо известного психологического феномена, который ученые называют «неприятие потерь». Мы очень не любим лишаться того, что у нас есть, — сильнее, чем любим получать что-то новое. Когда нам грозит потеря, мы готовы на что угодно, лишь бы ее избежать. Именно поэтому в большинстве случаев мы берем запланированный отпуск, чтобы его не потерять.

Если же отпуск не фигурирует в четко прописанных планах, мы не боимся потерять его — его как бы и нет, поэтому мы можем с легкой душой от него отказаться. Принцип «бери или потеряешь», заложенный во многих корпоративных правилах, на первый взгляд кажется ограничением. В действительности же он стимулирует сотрудников почаще отдыхать.

И последний пример.

Разумеется, никто не захочет работать в атмосфере вечных тайн и лжи. Но иногда лучше промолчать, проявив такт и дипломатичность, чем вслух вынести безапелляционный вердикт, желая поддержать отстающих сотрудников. Любой подпишется под девизом «Честность иногда». Но политика безоговорочной и неизменной откровенности — верный способ испортить отношения, загубить мотивацию и создать крайне неуютную атмосферу на рабочем месте. Разве не так?



В общем, манифест Netflix произвел на меня впечатление исключительно маскулинной, конфликтной и даже агрессивной корпоративной культуры. Ее, пожалуй, подспудно ждешь от компании, созданной инженером с несколько механистическим и схематичным представлением о человеческой природе.

Однако, несмотря на все сказанное, есть факт, который отрицать невозможно.

ПАЗИТЕЛЬНЫЙ УСПЕХ NETFLIX

Спустя 17 лет после превращения Netflix в акционерное общество, к 2019 году, акции компании выросли в цене с 1 до 350 долларов. Для сравнения: 1 доллар, инвестированный в компании из списка S&P 500 или NASDAQ в том году, когда акции Netflix впервые были выставлены на торги, сейчас дает 3–4 доллара прибыли.

Netflix обожаем не только фондовой биржей. Его любят зрители и кинокритики всего мира. Оригинальные проекты Netflix, например «Оранжевый — хит сезона»¹ или

¹ Комедийно-драматический телесериал о жизни в женской тюрьме (Д. Коэн; на экранах — 2013–2019 гг.). *Прим. ред.*

«Корона»¹, возглавляют рейтинги десятилетий, а сериал «Очень странные дела»² собрал едва ли не самую широкую зрительскую аудиторию в мире.

Неанглоязычные сериалы, такие как «Элита»³ (Испания), «Тьма»⁴ (Германия), «Защитник»⁵ (Турция) и «Священные игры»⁶ (Индия), значительно повысили качество телепродукции в своих странах и вывели на экраны новое поколение звезд мирового уровня. В Соединенных Штатах проекты Netflix более трехсот раз номинировались на премию «Эмми» и завоевали десятки «Оскаров». Кроме того, Netflix получил больше «Золотых глобусов», чем любой другой медиахолдинг или сервис онлайн-вещания, — и вышел на первую позицию в рейтинге компаний с лучшей репутацией по версии консалтинговой организации Reputation Institute.

Сотрудники Netflix тоже любят работодателя. В 2018 году портал Hired (торговая площадка инновационных технологий) провел и опубликовал исследование: инженеры поставили Netflix на первое место в списке компаний, где им хотелось бы работать. Корпорация Google оказалась на втором месте, Tesla Илона Маска — на третьем, а Apple — на шестом. В рейтинге

¹ Исторический драматический телесериал о королеве Великобритании Елизавете II (П. Морган; на экранах с ноября 2016 г. по настоящее время). *Прим. ред.*

² Научно-фантастический сериал (братья Дафферы; на экранах с июля 2016 г. по настоящее время). *Прим. ред.*

³ Испанский веб-сериал, криминальная драма (К. Монтеро, Д. Мадрона; на экранах с октября 2018 г. по настоящее время). *Прим. ред.*

⁴ Драматический телесериал с элементами научной фантастики (Б. Одар, Я. Фризе; на экранах с декабря 2017 г. по настоящее время). *Прим. ред.*

⁵ Фантастическая мелодрама (У. Арал; премьера — декабрь 2018 г.). *Прим. ред.*

⁶ Веб-сериал (А. Кашьяпа и др.; на экранах с июля 2018 г. по настоящее время). *Прим. ред.*

ВВЕДЕНИЕ

компаний с самыми довольными сотрудниками, составленном командой сайта Comparably на основе пяти миллионов анонимных отзывов от работников 45 тысяч крупных американских организаций, Netflix стоит на второй строчке, пропустив вперед только HubSpot, компанию-разработчика программного обеспечения со штаб-квартирой в Кембридже.

В отличие от многочисленных компаний, которые терпят крах при масштабных изменениях в отрасли, Netflix плодотворно осилила четыре тектонических сдвига в развлекательной индустрии и деловой среде за 15 лет:

- от почтовой доставки DVD к показу старых фильмов и сериалов в интернете;
- от показа старого контента к запуску новых оригинальных проектов (например, сериала «Карточный домик»¹), произведенных сторонними компаниями;
- от лицензирования стороннего контента к открытию собственной студии, которая создает мегауспешные фильмы и сериалы («Очень странные дела», «Бумажный дом»², «Баллада Бастера Скраггса»³);
- от американского стримингового сервиса к глобальной корпорации, обслуживающей зрителей в 190 странах.

Успех Netflix не просто необычен — он невероятен. Очевидно, на наших глазах происходит нечто беспрецедентное: Netflix нашел рецепт успеха. Это не удалось компании Blockbuster в 2010 году, и ей пришлось объявить о банкротстве.

¹ Веб-сериал, политический триллер (Б. Уиллимон; на экранах — 2013–2018 гг.). *Прим. ред.*

² Испанский телесериал, фильм-ограбление (А. Пина; на экранах с мая 2017 г. по настоящее время). *Прим. ред.*

³ Киноальманах-вестерн (братья Коэны, 2018 г.). *Прим. ред.*

ДРУГАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА



История компании Blockbuster не уникальна. Если отрасль резко меняется, бóльшая часть успешных организаций идет ко дну. Kodak не осилила перехода от пленочной фотографии к цифровой. Nokia не смогла переключиться с «раскладушек» на смартфоны. Медийный конгломерат AOL подкосила замена диалуподсоединений высокоскоростным интернетом. Мое собственное первое детище, компания Pure Software, разрабатывавшая инженерные инструменты для отладки операционной системы Unix, не сумело адаптироваться к переменам в отрасли. Возможно, нам не хватило инновационных идей или гибкости.

Фирму Pure Software я основал в 1991 году. Поначалу у нас был отличный коллектив: 12 человек, которые создавали нечто новое и получали от этого огромное удовольствие. В те времена нас мало заботили правила и ограничения, регулирующие рабочий процесс. Атмосфера была почти домашняя, как во многих мелких компаниях.

Когда наш маркетолог решил работать не в офисе, а у себя на кухне (потому что ему «лучше думалось» под хруст кукурузных хлопьев), ему не пришлось спрашивать разрешения у начальства. Когда офис-менеджер решила купить в офис четырнадцать стульев с леопардовым принтом (потому что их очень дешево отдавали на распродаже), ей не пришлось согласовывать смету с финансовым директором.

Затем компания начала расти. Мы наняли новых сотрудников, и они стали выкидывать фокусы, которые приводили к дорогостоящим ошибкам. Всякий раз мне приходилось вводить новые правила и запреты, чтобы впредь подобное не повторялось. Однажды Мэттью, менеджер по продажам, приехал

ВВЕДЕНИЕ

в Вашингтон на встречу с потенциальным клиентом. Клиент остановился в пятизвездочном отеле Willard InterContinental, и Мэттью снял номер в нем же. За 700 долларов в сутки. Узнав об этом, я схватился за голову и заставил HR-менеджера составить четкую инструкцию: сколько можно тратить на перелеты, питание и жилье в деловых поездках. Все дополнительные расходы из корпоративного бюджета отныне нужно было согласовывать с руководством.

Бухгалтер Шейла иногда брала с собой на работу своего черного пуделя. Однажды я зашел в переговорную и обнаружил, что собака прогрызла огромную дыру в ковре. Замена ковра обошлась недешево. Пришлось ввести еще одно правило: никаких животных на рабочем месте без специального разрешения администрации.

Вскоре регламенты и запреты прочно вошли в жизнь компании. Мы стали поощрять только тех, кто умел ходить строем, а многие талантливые бунтари-одиночки почувствовали себя обделенными и начали от нас уходить. Мне было жаль их отпускать, но я считал, что именно так и должно происходить в растущей компании.

Затем вскрылись еще два неприятных обстоятельства. Во-первых, мы начали отставать в плане инноваций. Мы оттачивали эффективность, но катастрофически теряли креативность. Для дальнейшего развития нам пришлось покупать другие компании, которые пока еще умели делать инновационные продукты. В результате структура организации стала еще сложнее, и пришлось изобретать новые правила и процедуры.

Во-вторых, рынок начал массово переключаться с C++ (на котором написана Unix) на язык Java. Чтобы выжить, нужно было меняться. Однако мы продолжали планомерно отбирать и выращивать сотрудников, которые могли играть

по нашим правилам, но не умели генерировать новые идеи или ломать привычные рамки. Мы так и не сумели адаптироваться, поэтому нам пришлось продать компанию главному конкуренту.

Создавая новую компанию, Netflix, я хотел отказаться от политики жестких правил и сделать ставку не на предотвращение ошибок, а на гибкость, творческую свободу и инновации. Я понимал: когда компания растет, ей необходимы механизмы организации и контроля, иначе она быстро окажется в полном хаосе.

И мы нащупали плодотворный подход. Если не загонять сотрудников в прокрустово ложе жестких рамок, которые не дают возможности думать, а дать людям больше свободы, то решения станут гораздо более взвешенными, к тому же их авторы охотнее будут брать на себя ответственность. Таким образом повысится не только мотивация команды, но и гибкость компании.

Но чтобы создать структуру с таким уровнем свободы, нужно обеспечить два главных фактора:

— **Концентрация таланта.**

У большинства компаний есть правила и процедуры, которые помогают бороться с непрофессиональным или безответственным поведением сотрудников. Но если от таких избавиться или вообще не брать на работу, жесткие механизмы контроля и не понадобятся. Если весь коллектив состоит из блестящих специалистов, дисциплинарный аппарат можно свести к минимуму. Чем выше концентрация талантов, тем большую свободу им можно предоставить.

— **Предельная откровенность.**

Талантливым людям всегда есть чему поучиться друг у друга. Но деловой этикет и простая человеческая

деликатность нередко мешают высказывать замечания, которые резко повысили бы качество работы. Когда блестящие работники привыкают свободно выражать свое мнение, результаты намного улучшаются; при этом каждый член команды чувствует себя ответственным перед остальными, а это опять же снижает потребность в традиционных механизмах администрирования.

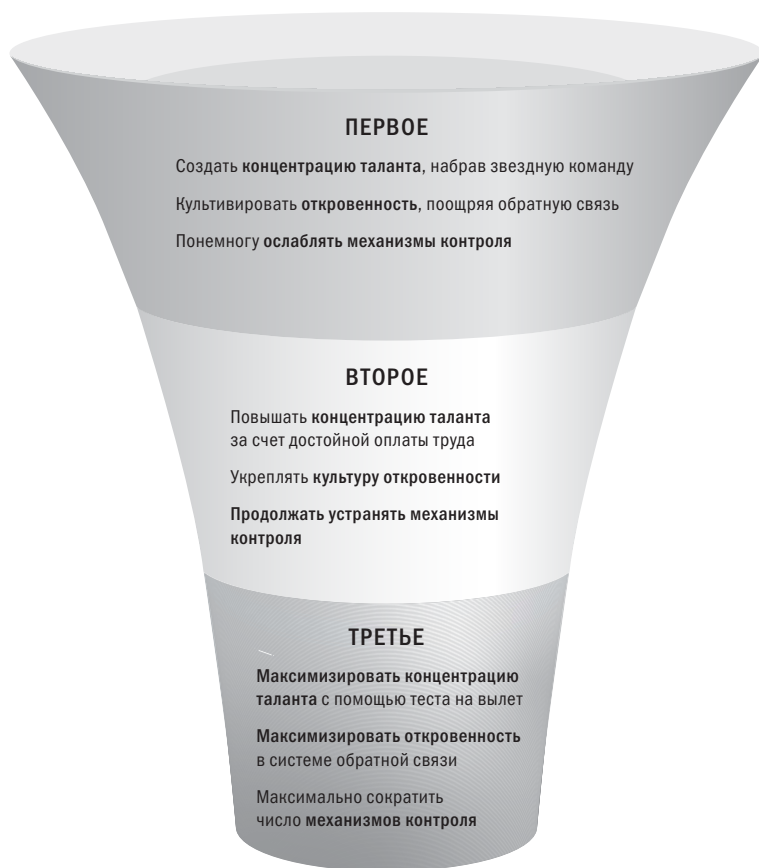
Теперь, позаботившись об этих факторах, вы сможете позволить себе...

— Мягкие формы контроля.

Для начала вырвите как можно больше страниц из устава компании. Бюджетная политика, порядок оплаты командировок или предоставления отпусков — от документирования всего этого можно отказаться. В дальнейшем, когда у вас подберется первоклассная команда, а конструктивная критика станет более частой и откровенной, можно будет упростить и механизмы поощрения. Научите руководителей принимать решения по ситуации, а не по инструкции, а сотрудникам объясните, что цель рабочего процесса — вовсе не в том, чтобы ублажить начальство.

Главный плюс такого подхода: запустятся процессы положительных изменений, которые вскоре начнут подпитывать сами себя. В отсутствие жестких форм контроля возникнет культура свободы и ответственности. Эти слова сотрудники Netflix слышат так часто, что в компании уже прижилось сокращение С&О. Подобный подход привлекает специалистов высочайшей квалификации, которых можно контролировать

почти символически. В результате компания совершает такой скачок в инновационном развитии, какой и не снился большинству организаций. Но добиться подобного кавалерийским наскоком невозможно.



Первые девять глав этой книги посвящены трем этапам, или циклам, на которые распадается внедрение нашего метода;

ВВЕДЕНИЕ

каждому циклу отводится свой раздел. В десятой главе мы расскажем о том, что произошло при столкновении нашей корпоративной культуры с рядом *национальных* культур: ценный опыт, который поставил перед нами много новых интересных задач.

Разумеется, любой экспериментальный проект предполагает и успехи и неудачи. Жизнь компании Netflix, как и жизнь вообще, сложнее, чем диаграмма в форме торнадо. Вот почему я попросил стороннего наблюдателя изучить нашу культуру и предложил написать о ней вместе. Мне хотелось, чтобы независимый эксперт непредвзято взглянул на то, что изо дня в день происходит в наших стенах.

Мне пришла в голову кандидатура Эрин Мейер, чью книгу «Карта культурных различий»¹ я только что дочитал. Эрин, преподаватель бизнес-школы INSEAD в Фонтенбло, к тому времени уже числилась в глобальном рейтинге влиятельных бизнес-мыслителей мира Thinkers50. Эрин регулярно пишет о культурных различиях в деловой среде для журнала Harvard Business Review, а из ее книги я узнал, что она ездила волонтером в Африку через десять лет после меня. И я решил с ней связаться.



В феврале 2015 года я прочла в интернет-издании The Huffington Post статью под названием «Главная причина успеха — в Netflix к сотрудникам относятся как к взрослым людям». Автор статьи объяснял:

¹ Мейер Э. Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде. — М. : Библос, 2018. *Прим. ред.*

Руководство Netflix полагает, что у вас есть голова на плечах... Что сложные задачи нужно решать своим умом, а не с помощью методички...

Изнанка этой философии... в том, что от сотрудников ждут работы на невообразимо высоком уровне. Не справился? Ищи новое место (выходное пособие обеспечено).

Мне стало любопытно: неужели компания действительно может работать, и весьма успешно, реально применяя подобный метод? Можно ли отказаться от четко прописанных процедур и не скатиться в полный хаос? А указывать сотрудникам на дверь, если они не показывают сверхчеловеческих результатов, — это же верный способ запугать весь штат!

Прошло несколько месяцев, и однажды утром я обнаружила у себя в ящике такое послание:

От: Рид Хастингс

Дата: 31 мая 2015

Тема: Корпус мира и книга

Здравствуйте, Эрин!

Я работал в составе Корпуса мира в Свазиленде (1983–1985). Теперь я CEO Netflix. Мне очень понравилась ваша книга, и мы дали почитать ее всему руководству компании.

Хотелось бы как-нибудь встретиться за кофе. Я часто бываю в Париже.

Мир тесен!

Рид

ВВЕДЕНИЕ

Так мы познакомились, и через какое-то время Рид предложил мне поговорить с сотрудниками Netflix, изучить корпоративную культуру и собрать материал для книги, которую мы напишем совместно. Мне выпал редкий шанс разобраться, каким образом компания с культурой, которая противоречит всему, что мы знаем о психологии, бизнесе и человеческом поведении, смогла добиться столь выдающихся результатов.

Я провела около 200 собеседований с нынешними и бывшими сотрудниками Netflix в Кремниевой долине, Голливуде, Сан-Паулу, Амстердаме, Сингапуре и Токио. Мне удалось встретиться с работниками всех уровней — от директоров до вспомогательного персонала.

В Netflix не приветствуется анонимность, но я настояла на том, чтобы в ходе собеседований сотрудники могли не указывать персональных данных. Те, кто выбрал такой вариант, фигурируют в книге под вымышленными именами, без фамилий. Однако многие остались верны корпоративному принципу предельной честности и поделились неожиданными, причем не всегда лестными, мнениями и историями о себе и о компании, о работодателях и открыто указали свои имена.

ТОЧКИ НУЖНО СОЕДИНЯТЬ ПО-РАЗНОМУ

В знаменитой речи перед выпускниками Стэнфордского университета Стив Джобс сказал: «Вы не можете соединить точки, глядя в будущее. Вы можете соединить их, только оглянувшись на прошлое. Остается лишь верить и надеяться, что когда-нибудь в будущем точки сложатся в рисунок. Нужно хоть чему-нибудь доверять — внутреннему голосу, судьбе, жизни, карме, чему угодно. Этот подход еще ни разу меня не подвел и в корне изменил мою жизнь».

Джобс не одинок. Сэру Ричарду Брэнсону, основателю Virgin Group, приписывают мантру «Всегда соединяй точки». А на сайте делового журнала *Fast Company* выложен занимательный видеоролик, где гуру дизайна и бизнес-психологии Дэвид Брайер объясняет: тем, как мы «соединяем точки» в жизни, обусловлено наше восприятие реальности, а следовательно, и механизмы принятия решений, и выводы, которые мы делаем из собственного опыта.

Суть этих высказываний сводится к одному: необходимо почаще задумываться о конфигурации ваших точек. В большинстве организаций их всегда соединяют одинаково — как делают все остальные и как делали прежде. Таким образом сохраняется *статус-кво*. Но однажды приходит новый человек и соединяет точки по-другому, вдруг меняя всю картину мира.

Именно этим объясняется феномен Netflix. Несмотря на печальную историю Pure Software, Рид изначально не собирался строить новую компанию с уникальной экосистемой. Он всего лишь добивался большей административной гибкости. Но затем произошли события и сдвиги, которые подсказали ему принципиально новую конфигурацию корпоративной культуры. Постепенно, когда все элементы сложились в единую картину, он задним числом сумел понять, какими свойствами этой культуры обусловлен успех компании.



В этой книге мы будем постепенно, главу за главой, соединять точки в том порядке, в котором сами открывали их по мере роста Netflix. Кроме того, мы разберем, какую роль эта конфигурация играет в нынешней жизни компании; какой опыт мы приобрели в процессе работы и каким образом вы сможете применить его для внедрения принципа свободы и ответственности в своей организации.

ЗВЕЗДНАЯ КОМАНДА = ЛЮБИМАЯ РАБОТА



В 1990-х я часто брал видеокассеты в пункте проката Blockbuster на нашей улице. Обычно я выбирал два-три фильма сразу и быстро возвращал, чтобы не платить за долгосрочное пользование.

Однажды я решил навести порядок на своем столе и обнаружил под бумагами кассету, которую посмотрел несколько недель назад, но забыл вернуть. Когда я отнес ее в прокат, с меня взяли 40 долларов! Я почувствовал себя полным идиотом.

Я запомнил этот казус и призадумался. Основную прибыль компании Blockbuster приносил именно долгосрочный прокат. Если ваша бизнес-модель требует внушать клиентам чувство умственной неполноценности, будут ли они лояльны? Может быть, есть способ обеспечить людям комфортный просмотр фильмов на дому, не заставляя их платить целое состояние за случайную просрочку?

В начале 1997 года, после продажи Pure Software, мы с Марком Рэндольфом задумались о сервисе «почтового проката». У Amazon уже тогда неплохо получалось с книгами — почему бы нам не попробовать с фильмами? Клиенты брали бы кассеты напрокат через наш сайт и возвращали их обычной почтой. Потом мы узнали: пересылка кассеты в один конец

обходится в четыре доллара. Недешевое удовольствие. Про большой рынок можно было забыть.

Но затем один друг рассказал мне про новое изобретение — DVD. «Это как компьютерный диск, только с фильмом», — объяснил он. Я помчался в ближайшее почтовое отделение и отправил самому себе несколько компакт-дисков (DVD для эксперимента раздобыть не удалось). Каждое отправление обошлось мне в 32 цента. Я вернулся домой в Санта-Круз и стал нетерпеливо ждать. Через два дня целые и невредимые диски оказались в моем почтовом ящике.

В мае 1998 года мы запустили Netflix — первый виртуальный сервис проката DVD в мире. У нас было 30 сотрудников и 925 фильмов в каталоге — почти весь ассортимент DVD, доступный в то время. До 1999 года компанию возглавлял Марк Рэндольф; потом его сменил я, а он стал одним из директоров.

К началу 2001 года у нас было уже около 400 тысяч подписчиков и 120 человек в штате. Я старался не повторять ошибок, допущенных в Pure Software. В этот раз мы не стали злоупотреблять механизмами контроля, и я не назвал бы тогдашний Netflix идеальным местом для работы. Но компания развивалась, дело шло, сотрудники были довольны.

УРОКИ КРИЗИСА

Весной 2001 года разразился кризис: лопнул первый интернет-пузырь; тысячи доткомов разорились и ушли с рынка. Приток инвестиций иссяк, и мы не могли потянуть необходимого дополнительного финансирования. Показатели ушли в минус. Треть команды пришлось сократить. В офисе царил уныние.

Мы с Марком и Патти Маккорд (она пришла со мной из Pure Software и возглавила HR-отдел) принялись изучать

1. ЗВЕЗДНАЯ КОМАНДА = ЛЮБИМАЯ РАБОТА

личные дела сотрудников. Откровенно плохих работников у нас не было. Так что мы решили разбить коллектив на две группы: 80 звезд, которых мы оставим в компании при любом раскладе, и 40 середнячков, с которыми можно будет расстаться.

Тех, кто буквально фонтанировал идеями, много и плодотворно работал, хорошо вписывался в команду, мы сразу же отправили в звездную папку. Труднее было с пограничными случаями. В коллективе имелись, например, отличные коллеги и друзья, но заурядные работники. А были те, кто работал не покладая рук, но не всегда принимал верные решения и нуждался в постоянном присмотре. Были очень талантливые и усердные люди, но при этом нытики и пессимисты. С большинством из них необходимо было расстаться. Решение всякий раз давалось нам нелегко.

Перед массовым сокращением моя жена стала обращать внимание, что я очень издерган. Она была права. Я боялся, что сотрудники окончательно утратят мотивацию. Я не сомневался: после того как мы уволим их друзей и коллег, оставшиеся решат, что компания ни в грош не ставит своих работников. Конечно же, все разозлятся. Хуже того: оставшимся придется взять на себя функции уволенных, и атмосфера накалится до предела. Нам уже сейчас не хватает денег. Можем ли мы позволить себе дальнейшее падение боевого духа?

Настал день X. Как я и ожидал, это было ужасно. Уволенные рыдали, кричали и хлопали дверьми. К полудню «бойня» была окончена, и я стал ждать второй волны — бунта оставленных... Но, несмотря на пролитые слезы и общую грусть, все было неожиданно тихо. А через несколько дней атмосфера вообще резко улучшилась — я не мог толком понять почему. Мы только что урезали бюджет и уволили треть команды, но офис буквально бурлил азартом, энергией и новыми идеями.

Через несколько месяцев начался праздничный сезон. В то Рождество DVD пользовались большим спросом, и к началу 2002 года наш прокатный бизнес вновь пошел в гору. Объем работы неожиданно вырос, а народу в компании все еще было на 30% меньше. К моему изумлению, те же самые 80 человек решали все задачи с небывалым энтузиазмом. Работать приходилось больше, но настроение было отличное, причем не только у рядовых сотрудников. Я и сам с утра буквально рвался на работу. Каждый день я подвозил в офис Патти Маккорд, и она с широкой улыбкой буквально впархивала в машину:

— Рид, что же это творится? Такое ощущение, что мы все влюблены. Может, у нас что-то с гормонами и это скоро пройдет?

Патти подобрала очень точный образ. Казалось, весь наш офис полон людей, страстно влюбленных в свое дело.

Я не сторонник массовых сокращений, и — к счастью! — нам в Netflix никогда больше не приходилось принимать столь радикальных мер. Но в те дни и месяцы после кризиса 2001 года мои представления о мотивации сотрудников и об ответственности руководителя в корне изменились. Для меня это стало откровением. Я впервые осознал, какую роль играет концентрация талантов в жизни компании. Всеми последующими успехами мы в значительной степени обязаны урокам того периода.

Прежде чем подробно разобрать эти уроки, нужно как следует представить читателю Патти, потому что она более десяти лет играла ключевую роль в развитии компании, а сейчас кадрами Netflix заведует ее ученица Джессика Нил.

С Патти я познакомился еще в Pure Software. В 1994 году она позвонила в офис и попросила соединить ее с генеральным директором. На звонки у нас тогда отвечала моя младшая сестра, которая и переключила ее прямо на меня. Патти

родилась и выросла в Техасе, о чем я сразу догадался по ее речи. Она сказала, что сейчас работает в компании-производителе программного и аппаратного обеспечения Sun Microsystems, но хотела бы перейти в Pure Software и возглавить HR-отдел. Я пригласил ее на чашку кофе.

В первой половине нашей встречи из сказанного Патти я не понял ничего. Когда я спросил ее о подходе к кадровому вопросу, она изрекла:

— Я считаю, что каждый трудящийся должен уметь разделять свой вклад в работу компании и свои личные устремления. Свою задачу как менеджера по персоналу я вижу в том, чтобы помочь вам и всему руководству компании развить эмоциональный интеллект и повысить степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс.

У меня голова пошла кругом. Я был молод и неотесан, поэтому дождался момента и вставил слово:

— Это что, был язык эйчаров? Я ничего не понял. Если вы хотите работать у нас в компании, придется научиться говорить по-человечески.

Патти была оскорблена в лучших чувствах, о чем не преминула мне сообщить. В тот вечер муж спросил у нее, как прошло собеседование, и она ответила:

— Плохо. Поцапалась с генеральным.

Но мне очень понравилось, как она прямо высказала свое мнение, и я взял ее на работу. С тех пор нас объединяет крепкая и честная дружба, которая не прекратилась даже после ухода Патти из Netflix. Может быть, секрет в том, что мы очень разные: я сухарь-математик и прямолинейный компьютерщик, она — отличный психолог и рассказчик. Когда я смотрю на команду, я вижу цифры и алгоритмы, которые управляют человеческим взаимодействием. А Патти видит эмоции

и тонкие оттенки межличностных отношений, которые мне недоступны. Патти работала в Pure Software, пока я не продал компанию, и вскоре перешла в Netflix.

После массового сокращения 2001 года мы с Патти подолгу ломали голову, пытаясь понять, почему после сокращения штата атмосфера в компании так резко изменилась к лучшему и как можно сохранить этот заряд всеобщей бодрости. Мы пришли к выводу: причину перемен нужно искать в резком повышении того, что Патти назвала «концентрацией талантов».

КОНЦЕНТРАЦИЯ ТАЛАНТА: ОДАРЕННЫЕ СОТРУДНИКИ ВДОХНОВЛЯЮТ ДРУГ ДРУГА

У каждого есть крупица таланта. Когда у нас было 120 сотрудников, среди них встречались и невероятно одаренные люди, и просто способные. Можно сказать, что общее количество таланта, распределенное среди персонала, в компании было довольно большим. После увольнений, когда в штате осталось 80 наиболее способных человек, количество таланта в целом сократилось, но зато повысилась его концентрация.

Вскоре мы обнаружили: компания с высокой концентрацией таланта — это место, где хотят работать все. Звезды любят, когда их окружают другие звезды.

Наши сотрудники многому учились друг у друга, а команды справлялись с задачами все быстрее и эффективнее. Это вдохновляло и подстегивало отдельно взятых работников, росли показатели всей компании. Когда в коллективе собраны лучшие из лучших, качество работы выходит на новый, прямо-таки запредельный уровень.

Работать с одаренными коллегами радостно и увлекательно — и когда вас семь тысяч человек, и когда всего восемьдесят.

1. ЗВЕЗДНАЯ КОМАНДА = ЛЮБИМАЯ РАБОТА

Оглядываясь, я понимаю: всего один или два середнячка в команде расхолаживают всех. Если у вас пять отличных сотрудников и два средних, они обязательно:

- отнимут силы у руководителей, и на лучших сотрудников останется меньше времени;
- понизят качество обсуждений и общий интеллектуальный уровень команды;
- вынудят остальных искать обходные пути, чтобы не работать с ними, чем понизят эффективность процесса;
- оттолкнут от вашей компании тех, кому по-настоящему важна самореализация;
- усугубят проблему, продемонстрировав всей команде, что вас устраивает посредственная работа.

Для лучших сотрудников главное на работе — не удобный офис, не крутой спортзал и не бесплатные суши в обеденный перерыв. Главное — это радость от того, что тебя окружают талантливые люди, которые помогают вырасти в профессиональном и личном плане. Когда каждый член команды — звезда, общие показатели резко устремляются вверх, потому что сотрудники обучают и мотивируют друг друга.

КАЧЕСТВО ЗАРАЗИТЕЛЬНО



После массового сокращения в 2001 году Рид обнаружил, что качество работы, причем как высокое, так и низкое, заразительно. Если в команде есть середнячки, многие сотрудники, которые могли бы стать настоящими звездами, тоже работают средне. А если у вас подобралась увлеченная и азартная команда, каждый будет подталкивать остальных к новым свершениям.

Профессор австралийского университета Нового Южного Уэльса Уилл Фелпс провел увлекательный эксперимент, наглядно показавший, насколько заразительным бывает поведение на рабочем месте. Он собрал несколько групп из четырех студентов и попросил каждую команду выполнить некую административную задачу за 45 минут — академический час. Командам, которые справятся наилучшим образом, было обещано вознаграждение в 100 долларов.

В некоторые группы без ведома остальных студентов внедрились актеры, причем каждому поручили строго определенную роль: «лентяя», который быстро теряет интерес к работе, кладет ноги на стол и начинает рассылать сообщения; «скептика-критикана», который грубо реагирует на каждую идею и постоянно отпускает реплики вроде «Вы что, издеваетесь?!» и «Чему вас только учили?!»; «депрессивного нытика», который выглядит так, будто у него вчера скончался любимый котик, — он жалуется, что задача непомерно сложная, вслух сомневается, что команда сможет выиграть, и время от времени роняет голову на руки. Актеры играли натурально, другие участники эксперимента даже не заподозрили, что невесть откуда взявшиеся незнакомцы — не обычные студенты.

Почти сразу Фелпс обнаружил: даже когда члены группы исключительно умны и талантливы, деструктивное поведение «подсадки» резко снижает показатели всей команды. Результаты десятков экспериментов, проведенных в течение нескольких месяцев, были схожими: группы с «засланным казачком» в составе отставали от лидеров на 30–40%.

Результаты Фелпса опровергли прежние представления о том, что отдельные члены группы воспринимают нормы и ценности коллектива и со временем начинают подстраиваться под них — выявилась как раз обратная зависимость. Поведение одного человека вскоре начинало влиять на всю

команду, хотя участники эксперимента проводили вместе не более 45 минут. Фелпс подметил: «Удивительно, но группа всякий раз в точности перенимала манеру нашего актера».

Если фальшивый студент играл роль лентяя — остальные теряли интерес к проекту, и кто-нибудь вскоре заявлял, что не видит смысла в поставленной задаче. Если актер хамил и огрызался, другие члены группы тоже начинали переругиваться, позволяли себе оскорблять товарищей, разговаривали на повышенных тонах. Но самое плачевное зрелище можно было наблюдать в группах с внедренным «нытиком». Комментарий Уилла Фелпса: «Мне в память врезалась видеозапись одной из таких групп. Сначала все участники сидят прямо — бодрые, энергичные, готовые взяться за интересное дело. Под конец все буквально лежат на партах, уронив голову на руки».



Эксперимент Фелпса наглядно продемонстрировал то, что мы с Патти на практике выяснили еще в 2001 году. Если у вас в рабочей группе есть несколько середнячков, их отношение к деятельности, вероятно, распространится на всю команду, понизив общие показатели. Неудивительно, что после массового сокращения, которое нам пришлось произвести в Netflix, компания поднялась на принципиально новый уровень.

Опыт Фелпса напоминает: сотрудник, который работает не в полную силу, — это не отдельная проблема. Это потенциальная проблема всей команды. Поведение «тормоза» неизбежно затормозит остальных. Наверняка большинство из нас наблюдало такие случаи. Я пережил подобный опыт в 12 лет.

Я родился в 1960 году в штате Массачусетс и в детстве не блистал никакими талантами, да и вообще не выделялся среди ровесников. Когда я учился в третьем классе, наша семья переехала в Вашингтон. Поначалу все шло хорошо, и в новой

школе у меня появилось много друзей. Однако в шестом классе к нам пришел новый мальчик, Кевин, и начались постоянные драки. Вообще говоря, Кевин особо не задибался и не травил никого из нас. Но он, в остальном не примечательный, каким-то непостижимым образом умудрялся создать вокруг себя атмосферу, в которой конфликты вспыхивали сами собой.

Мне вовсе не хотелось драться, но и сидеть в сторонке я не мог: меня бы задразнили, и позор оказался бы хуже, чем сама драка. Причем важно было не просто помахать кулаками, а именно победить, раздавить противника. Без Кевина отношения в нашем классе были бы намного лучше и здоровее. Когда отец объявил, что мы скоро возвращаемся в Массачусетс, я не мог дождаться заветного дня.

После сокращений 2001 года мы осознали, что прежде в Netflix работало некоторое количество людей, создававших вокруг себя нездоровую атмосферу. Многие из них не лучшим образом выполняли свои задачи, тем самым подавая остальным сигнал: здесь можно не напрягаться. Неудивительно, что вся команда в таких условиях теряла энтузиазм.

Осознав кое-что относительно климата на рабочем месте, в 2002 году мы с Патти дали себе зарок: отныне наша задача номер один — любой ценой сохранить высокую концентрацию таланта и те преимущества, которые она дает. Мы будем нанимать самые лучшие кадры и платить больше всех в нашем сегменте. Мы приведем руководителей любого звена свободу и ответственность (С&О), которые позволят вовремя избавляться от сотрудников, чье поведение или показатели оставляют желать лучшего. Я поставил себе цель: добиться, чтобы весь штат Netflix, от технического персонала до высшего руководства, был укомплектован только самыми добросовестными и продуктивно настроенными сотрудниками.

ПЕРВАЯ ТОЧКА

Это самая важная точка; можно сказать, точка отсчета в истории Netflix. Динамичная, инновационная среда начинается с того, что мы решили назвать созданием звездной команды — подбор талантливых сотрудников с разнообразным опытом и подходом, которые способны генерировать новые идеи, выполнять масштабные и ответственные задачи и совместно добиваться высоких результатов. Более того, остальные принципы не работают, пока не поставлена вот эта первая точка.

УРОКИ ГЛАВЫ 1

- Ваша главная задача как руководителя — оздоровить рабочую среду, собрав команду из первоклассных сотрудников.
- Звездная команда подходит к работе с творческим азартом и способна решить самые масштабные задачи.
- Если оставить в команде хамов, лентяев, «славных ребят» с посредственными показателями или просто меланхоликов, пострадает общее качество работы.

На пути к культуре свободы и ответственности

Теперь, когда вы повысили концентрацию таланта и устранили каждое слабое звено, пора внедрять принцип полной откровенности.

О нем мы поговорим в главе 2.