

НИКАКИХ ПРАВИЛ

УНИКАЛЬНАЯ
КУЛЬТУРА
NETFLIX

**РИД ХАСТИНГС
ЭРИН МЕЙЕР**

Первая книга
от CEO Netflix

МИО

МИФ Бизнес

Эрин Мейер

**Никаких правил.
Уникальная культура Netflix**

«Манн, Иванов и Фербер»

2020

Мейер Э.

Никаких правил. Уникальная культура Netflix / Э. Мейер —
«Манн, Иванов и Фербер», 2020 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00195-112-4

Впервые историю Netflix рассказывает ее CEO, Рид Хастингс. Он утверждает, что в гиганта развлекательной индустрии компания превратилась благодаря корпоративной культуре. В ней всего два принципа – свобода и ответственность, а вместе они позволяют Netflix оставаться одной из самых инновационных компаний в мире. Из книги вы узнаете, как формировалась уникальная культура Netflix, что думают о ней сотрудники компании и что означают свобода и ответственность на практике. На русском языке публикуется впервые.

ISBN 978-5-00195-112-4

© Мейер Э., 2020

© Манн, Иванов и Фербер, 2020

Содержание

Введение	6
Раздел 1. Первые шаги к культуре свободы и ответственности	18
1. Повышаем концентрацию таланта... Звездная команда = любимая работа	18
2. Затем культивируем откровенность... Говори то, что думаешь (с благими намерениями)	25
3а. Понемногу ослабляем контроль... Избавляемся от графика отпусков	43
3б. Продолжаем отказываться от контроля. Отказываемся от сметы дорожных расходов	53
Раздел 2. Новые шаги на пути к культуре свободы и ответственности	66
4. Закрепляем концентрацию таланта... Предлагай больше всех	66
5. Культивируем откровенность... Рассекретить документы	85
6. И вновь ослабляем контроль... Решения без разрешения	103
Раздел 3. Закрепляем культуру свободы и ответственности	127
7. Максимизируем концентрацию таланта... Тест на вылет из команды	127
8. Максимизируем откровенность... Круг обратной связи	144
9. И максимально сокращаем механизмы контроля! Контекст или контроль?	156
Раздел 4. Глобальные вопросы	177
10. Шагни навстречу миру!	177
Заключение	198
Благодарности	202
Об авторах	204
Избранная библиография	205

Рид Хастингс, Эрин Мейер

Никаких правил.

Уникальная культура Netflix

Издано с разрешения Netflix CPX International, B.V. and Netflix CPX, LLC и Curtis Brown Group Limited c/o ICM Partners

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2020 by Netflix, Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021



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

Мы втроем уселись 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 видео-проката: 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 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? Елгон. Она хвасталась высокими принципами и огромной выручкой 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

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

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

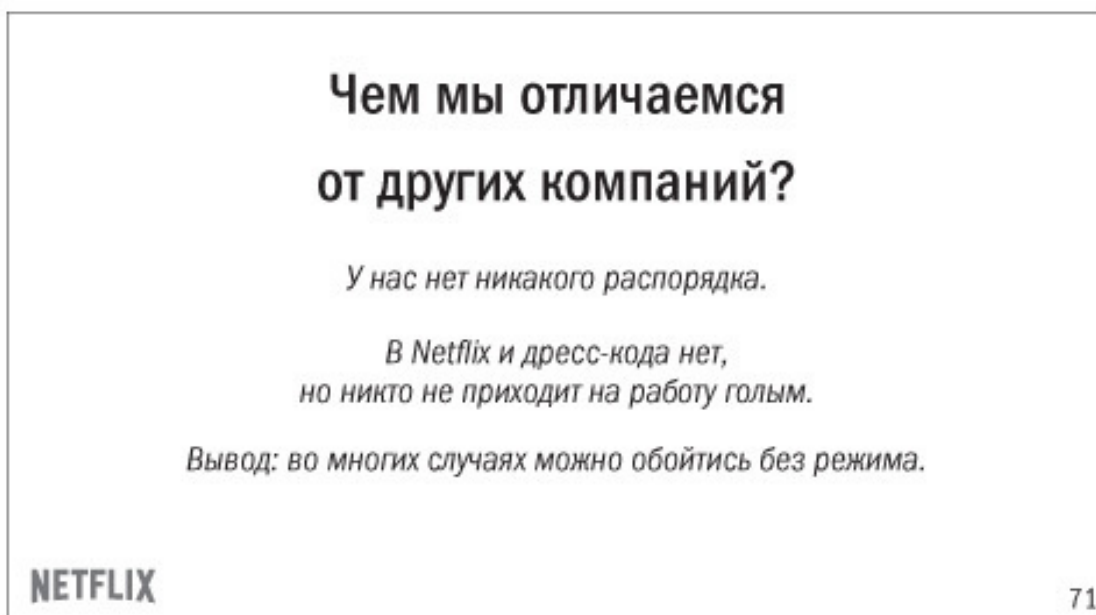


Помимо вопроса об этичности увольнения добросовестных сотрудников только за то, что они не хватают звезд с неба, у меня возникло ощущение, что так управлять рабочим процессом просто нельзя. Эти сентенции нарушают принцип, который профессор Гарвардской школы бизнеса Эми Эдмондсон называет «психологической безопасностью». В своей книге «Организация без страха»² 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:

² Edmondson A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, NJ: Wiley, 2018. *Прим. ред.*



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

ПОРАЗИТЕЛЬНЫЙ 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»³ или «Корона»⁴, возглавляют рейтинги десятилетий, а сериал «Очень странные дела»⁵ собрал едва ли не самую широкую зрительскую аудиторию в мире.

Неанглоязычные сериалы, такие как «Элита»⁶ (Испания), «Тьма»⁷ (Германия), «Защитник»⁸ (Турция) и «Священные игры»⁹ (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

³ Комедийно-драматический телесериал о жизни в женской тюрьме (Д. Коэн; на экранах – 2013–2019 гг.). *Прим. ред.*

⁴ Исторический драматический телесериал о королеве Великобритании Елизавете II (П. Морган; на экранах с ноября 2016 г. по настоящее время). *Прим. ред.*

⁵ Научно-фантастический сериал (братья Дафферы; на экранах с июля 2016 г. по настоящее время). *Прим. ред.*

⁶ Испанский веб-сериал, криминальная драма (К. Монтеро, Д. Мадрона; на экранах с октября 2018 г. по настоящее время). *Прим. ред.*

⁷ Драматический телесериал с элементами научной фантастики (Б. Одар, Я. Фризе; на экранах с декабря 2017 г. по настоящее время). *Прим. ред.*

⁸ Фантастическая мелодрама (У. Арал; премьера – декабрь 2018 г.). *Прим. ред.*

⁹ Веб-сериал (А. Кашьяпа и др.; на экранах с июля 2018 г. по настоящее время). *Прим. ред.*

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 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»¹⁰), произведенных сторонними компаниями;
- от лицензирования стороннего контента к открытию собственной студии, которая создает мегауспешные фильмы и сериалы («Очень странные дела», «Бумажный дом»¹¹, «Баллада Бастера Скраггса»¹²);
- 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.

ДРУГАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА



История компании Blockbuster не уникальна. Если отрасль резко меняется, большая 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 диалуп-соединений высокоскоростным интернетом. Мое

¹⁰ Веб-сериал, политический триллер (Б. Уиллимон; на экранах – 2013–2018 гг.). *Прим. ред.*

¹¹ Испанский телесериал, фильм-грабление (А. Пина; на экранах с мая 2017 г. по настоящее время). *Прим. ред.*

¹² Киноальманах-вестерн (братья Коэны, 2018 г.). *Прим. ред.*

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 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.**

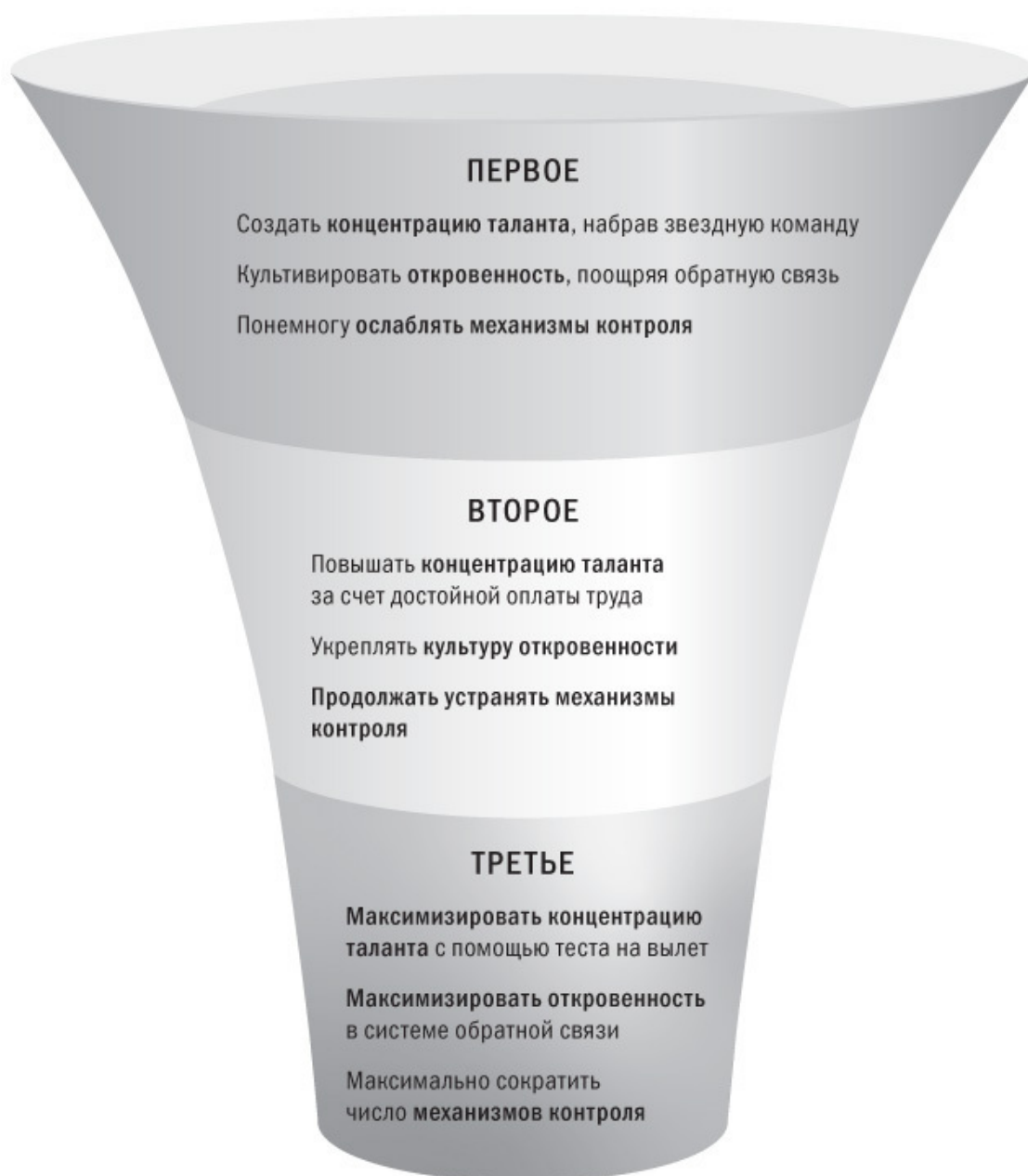
Талантливым людям всегда есть чему поучиться друг у друга. Но деловой этикет и простая человеческая деликатность нередко мешают высказывать замечания, которые резко повысили бы качество работы. Когда блестящие работники привыкают свободно выражать свое мнение, результаты намного улучшаются; при этом 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 угодить начальство.

Главный плюс такого подхода: запускаются 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; 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»¹³ я только что дочитал. Эрин, преподаватель бизнес-школы INSEAD в Фонтенбло, к

¹³ Мейер Э. Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде. – М.:

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:

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

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.

Раздел 1. Первые шаги к культуре свободы и ответственности

Повышаем концентрацию таланта...

1. Звездная команда = любимая работа

Затем культивируем откровенность...

2. Говори то, что думаешь (с благими намерениями)

Понемногу ослабляем контроль...

3а. Избавляемся от графика отпусков

Продолжаем отказываться от контроля

3б. Отказываемся от сметы дорожных расходов

В этом разделе показано, с чего можно начать внедрение принципов свободы и ответственности в корпоративную культуру. Оба этих принципа неразрывно связаны друг с другом. Внедрять их по отдельности рискованно. Повысив концентрацию талантов, можно поощрять откровенность и лишь потом ослаблять административные механизмы.

1. Повышаем концентрацию таланта... 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 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. 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 подобались увлеченные и азартные трудяги, 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 внедрили актеров, 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 отноше-

ние 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 привьем руководителям 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 сработают, 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.

2. Затем культивируем откровенность... Говори то, что думаешь (с благими намерениями)



В первые годы на посту CEO Pure Software я неплохо справлялся с технической частью работы. Но вот «человеческая» сторона управления мне не давалась. Я панически боялся конфликтов. Если я высказывал замечания или претензии открытым текстом, люди обижались, поэтому я старался деликатно обходить возникающие проблемы.

Мне кажется, эту черту характера я приобрел еще в детстве. Родители всегда меня поддерживали, но в нашей семье не было принято говорить о своих чувствах. Я не хотел никого расстраивать и поэтому избегал острых и щекотливых тем. Перед глазами у меня было очень мало примеров конструктивной откровенности, и самостоятельно я освоил ее нескоро.

С тех же позиций я подходил и к работе. У нас в Pure Software был очень вдумчивый менеджер Аки. Как-то раз он слишком затянул с разработкой продукта, я переживал и злился. Но вместо того чтобы поговорить с Аки начистоту, я нашел другую группу разработчиков и отдал проект на сторону. Аки, узнав об этом, пришел в ярость. Он ворвался ко мне в кабинет:

– Ты что, не мог просто сказать, что тебя не устраивает моя работа? Что еще за игры у меня за спиной?

Конечно, Аки был прав – я действительно повел себя ужасающе бестактно и непрофессионально. Но открыто говорить о своих страхах и сомнениях я тогда еще не умел.

Та же проблема помешала мне в личной жизни. Когда мы впервые выставили на торги акции Pure Software, я был женат уже четыре года, у нас росла дочь. Моя карьера стремительно шла в гору, но быть хорошим мужем и отцом я не умел. После того как мы купили еще одну компанию, физически находящуюся на противоположном конце страны, атмосфера в доме накалилась до предела. Половину недели я проводил в разъездах, жена жаловалась на одиночество, я обижался и говорил, что зарабатываю деньги для семьи. Когда друзья спрашивали жену: «Ну как там Рид? Радует тебя успехами?», ей хотелось плакать. Мы отдалялись друг от друга, а я только злился.

Положение улучшилось, когда мы обратились к консультанту по вопросам брака и семьи. Он заставил нас вслух проговорить накопившиеся обиды. Я сумел взглянуть на наши отношения глазами жены. Ее не волновали деньги. Мы познакомились в 1986 году на приеме в честь волонтеров Корпуса мира, и она влюбилась в меня – парня, который два года бесплатно учил детей в Свазиленде. А в итоге ей достался муж, который думает лишь о том, как бы побольше заработать. Чему ей было радоваться?

Откровенные разговоры о чувствах и переживаниях нам очень помогли. Я понял, что в действительности все время невольно обманывал жену. Вслух я изрекал сентенции вроде: «Семья для меня на первом месте», а сам при этом не приходил ужинать и работал ночи напролет. Теперь я понимаю, что мои слова были не просто банальными клише. Они были ложью,

что гораздо хуже. Мы оба поняли, что нужно делать, чтобы стать по-настоящему близкими людьми, и это спасло наш брак (теперь мы женаты уже 29 лет, и у нас двое взрослых детей!).

Впоследствии я решил привнести ту же откровенность в профессиональную среду. Я стал поощрять сотрудников честно и прямо выражать свое мнение – лишь бы это делалось из лучших побуждений. Не для того чтобы унижить или уязвить коллег, а чтобы продуктивно разобраться со всеми чувствами, мыслями и реакциями.

Когда мы начали более открыто высказывать друг другу претензии и пожелания, я обнаружил, что честность – действительно лучшая политика: она еще и повышает производительность труда.

Один из наиболее ярких примеров – история первого финансового директора Netflix Барри Маккарти, который занимал этот пост с 1999 по 2002 год. Барри был чутким, грамотным, дальновидным руководителем и умел буквально на пальцах объяснять самые тонкие нюансы нашей финансовой жизни. Но, увы, он был подвержен внезапным сменам настроения. Когда глава отдела маркетинга Лесли Килгор заговорила со мной об этом его недостатке, я предложил ей лично объясниться с Барри.

– Скажи ему все то, что сейчас сказала мне, – посоветовал я, вспомнив наш семейный опыт.

Лесли заведовала у нас отделом маркетинга с 2000 по 2012 год и сейчас входит в совет директоров. На первый взгляд она производит впечатление очень прямолинейного человека, но ей присуще специфическое, иногда удивительно острое чувство юмора. На следующий день Лесли подошла к Барри и объяснилась с ним так, как я ни за что бы не сумел.

Каким-то образом она подсчитала, в какую сумму обходятся компании его перепады настроения. Она поговорила с Барри доступным ему языком финансов, подсластив пилюлю шуткой, и он, что называется, проникся. Вернувшись в отдел, он рассказал подчиненным про эту беседу и попросил одергивать его, если очередной перепад настроения будет негативно влиять на работу команды.

Результаты оказались поразительными. В последующие недели и месяцы многие сотрудники отдела финансов отмечали положительные изменения в профессиональной манере Барри, и это был далеко не единственный плюс.

После того как Лесли подошла к Барри с конструктивными замечаниями, Барри стал подходить с конструктивными замечаниями к Патти, а затем и ко мне. Видя, какой плодотворной оказалась критика Лесли, подчиненные Барри уже не боялись высказываться открыто, если у него снова некстати портилось настроение; к тому же они стали гораздо откровеннее друг с другом. Мы не нанимали новых сотрудников и не прибавляли никому зарплату, но концентрация таланта в команде непрерывно повышалась за счет постоянной честности и прямооты.

Я обнаружил, что возможность открыто высказаться о наболевшем, вместо того чтобы перешептываться друг у друга за спиной, неплохо защищает от подковерных интриг и значительно ускоряет рабочий процесс. Чем больше сотрудники слышали о том, что необходимо исправить, тем лучше они справлялись со своими задачами и тем выше становились общие показатели.

Именно тогда у нас в компании прижилась фраза: «Говори о людях только то, что сказал бы им в лицо». Я изо всех сил старался подавать положительный пример и, если кто-нибудь приходил ко мне с жалобами на коллегу, первым делом спрашивал: «А что этот человек ответил, когда вы высказали свои замечания?» Да, это довольно радикальный метод. В большинстве ситуаций, хоть рабочих, хоть чисто житейских, люди, которые говорят в лицо все, что думают, быстро оказываются на отшибе и даже становятся изгоями. Но здесь, в Netflix, их принимают с распростертыми объятиями. Мы все время учим сотрудников высказывать конструктивную критику – вышестоящим, нижестоящим и равным по статусу.

Наш юрист Дуг показал отличный пример откровенности в действии. Он присоединился к команде в 2016 году и вскоре поехал в Индию со старшим коллегой Джорданом. По словам Дуга, «Джордан – один из тех, кто угощает коллег шоколадками в день рождения. Но он может быть очень жестким и нетерпеливым». Сам Джордан не устал повторять, как важно выстраивать отношения и культивировать межличностные связи, но его действия все время расходились со словами.

Мы ужинали с Сапной из команды индийских поставщиков Netflix. Сидели в ресторане с красивым видом на Мумбаи. Сапна – яркая женщина с громким, заразительным смехом. Мы прекрасно общались, но всякий раз, когда затрагивались нерабочие темы, Джордан открыто раздражался. Мы с Сапной, посмеиваясь, обсуждали семейные дела: как ее ребенок в десять месяцев уже всюду ходит, а мой полуторагодовалый племянник умудряется ползать сидя, чтобы лишний раз не напрягать ноги. Это был отличный, душевный момент – в таких неформальных ситуациях и завязываются ценные деловые отношения. Но Джордан буквально излучал недовольство. Он отодвинулся от стола и нервно бросал взгляды на телефон – будто от этого быстрее принесут кофе. Я знал, что его манеры плохо скажутся на общем впечатлении от вечера.

На любой из своих предыдущих работ Дуг промолчал бы из соображений такта и субординации. В Netflix он тоже поначалу ничего не сказал – он еще не настолько проникся нашей корпоративной культурой, чтобы открыто высказать свое мнение старшему коллеге. И лишь через неделю после возвращения домой он собрался с духом. «Ну что ж, применим метод Netflix», – сказал он себе и добавил индийский опыт к повестке следующего совещания с Джорданом.

Утром перед совещанием у Дуга отчаянно сосало под ложечкой. Первым пунктом программы значились замечания и соображения. Дуг спросил Джордана, есть ли какие-то замечания к его работе. Джордан что-то высказал, и Дугу стало легче. Он набрал в грудь побольше воздуха:

– Джордан, я очень не люблю лезть с критикой. Но в Индии я заметил кое-что, и, думаю, вам следует немножко помочь.

Потом Джордан вспоминал свою реакцию.

– Скажу прямо: я всегда считал себя тонким психологом и отличным дипломатом. Каждый раз, отправляясь в Индию, я читаю команде лекции о том, насколько в деловой жизни важна эмоциональная составляющая. Именно поэтому замечания Дуга были для меня как пинок ногой под столом. В тот раз я переутомился и вел себя как бездушный робот, нарушая собственные принципы и сам того не замечая. Я по-прежнему езжу в Индию каждый месяц, но теперь уже никому не читаю наставлений перед поездкой. Вместо этого сразу же по приезде я говорю индийским коллегам: «За мной водится один грешок. Если я начну посматривать на часы, пока Надин водит нас по городу, ткните меня локтем в бок. Я потом скажу спасибо».

Регулярно слыша конструктивную критику, сотрудники быстрее учатся и эффективнее решают поставленные задачи. В этой истории жаль одного: Дугу не хватило храбрости отвести Джордана в сторонку и потолковать с ним по душам прямо тогда, во время злополучного ужина, – быть может, положение удалось бы спасти.

УСПЕХИ В РАБОТЕ + БЕСКОРЫСТНАЯ ОТКРОВЕННОСТЬ = НЕБЫВАЛЫЕ УСПЕХИ В РАБОТЕ



Представьте себе: понедельник, 9 утра, обыкновенное совещание. Вы попиваете кофе и слушаете, как начальник расписывает план ближайшего мероприятия. И вдруг просыпается ваш внутренний голос. План отвратительный, заведомо провальный. Вы абсолютно уверены, что программа, которая пришла вам в голову вчера за просмотром очередного эпизода медицинской теледрамы «Анатомия страсти», гораздо лучше. И вы думаете: *сказать? не сказать?* Вы колеблетесь, а подходящий момент тем временем упущен.

Десять минут спустя одна из коллег, обстоятельная, говорливая и энергичная (но, как всем известно, очень ранимая), начинает доклад о своем новейшем проекте. Ваш внутренний голос жалобно вздыхает, сетуя на полную бесполезность и этого выступления, и самого проекта. И вы опять думаете: *может, сказать?* Но, разумеется, снова деликатно молчите.

Наверное, вам, как любому работнику, знакомы такие ситуации. Может быть, вы не всегда выбираете тактичное молчание, но это происходит очень часто. И, скорее всего, по следующим причинам.

- Вы боитесь, что вас не поддержат.
- Вы не хотите, чтобы за вами закрепилась репутация скандалиста.
- Вы не хотите неприятных разговоров.
- Вы не хотите расстроить или обидеть коллег.
- Вы боитесь, что вас посчитают выскочкой.

Но если вы *работаете* в Netflix, то в большинстве случаев все же выскажете свое мнение открыто. В ходе совещания вы скажете начальнику, что его затея никуда не годится и вполне можно придумать кое-что получше. После докладов вы подойдете к обидчивой коллеге и объясните, почему ее проект нужно значительно изменить. А потом, для верности, возле автоматов с кофе подстержете еще одного коллегу: он на прошлой неделе совершенно зря повысил голос, когда его попросили пояснить одно из его решений.

В корпоративной культуре Netflix промолчать, если считаешь что-то неправильным или неудачным, означает подвести себя и всех коллег. Это означает: у тебя был шанс помочь компании, но ты им не воспользовался.

Когда я впервые услышала о таком уровне откровенности в Netflix, меня одолели сомнения. В Netflix поощряется не просто предельно честный, но и *частый* обмен мнениями, что, по моему опыту, повышает вероятность услышать нечто неприятное в свой адрес. Большинству из нас трудно забыть резкие замечания, что может негативно повлиять на рабочий настрой. Сама идея корпоративной политики, которая требует постоянных придирок друг к другу, кажется

не просто неудобной, но и очень рискованной. Но едва я начала тесно общаться с сотрудниками Netflix, как заметила несомненные плюсы.

В 2016 году Рид попросил меня выступить на ежеквартальной конференции Netflix по вопросам управления на Кубе. Это был мой первый опыт сотрудничества с компанией, но все участники уже прочли мою книгу «Карта культурных различий», и мне хотелось представить что-нибудь свежее. Так что я подготовила обновленную и расширенную презентацию.

Как правило, я выхожу к большой аудитории с хорошо обкатанным материалом. В тот раз, поднимаясь на трибуну, я чувствовала, что сердце колотится сильнее обычного. Первые 45 минут прошли хорошо. Слушатели, около 400 менеджеров Netflix из разных стран, внимательно следили за моим выступлением, и, когда я предлагала задать вопрос, в зале вздымались десятки рук.

Я попросила участников конференции разбиться на небольшие группы для пятиминутной дискуссии и спустилась в зал. Вдруг до меня долетел оживленный голос женщины, которая что-то быстро говорила с американским акцентом. Заметив, что я повернулась в ее сторону, женщина призывно махнула рукой.

– Я как раз говорю коллегам, – объяснила она, – что вы противоречите сами себе, когда рассказываете о культурном разнообразии. Когда вы просите задавать вопросы, то даете слово первому, кто поднял руку. А это ловушка, которую вы как раз и призываете избегать. Руки тянут в основном американцы – значит, только они и получают шанс высказаться.

Поначалу я опешила. Впервые в жизни меня вот так разнесли прямо посреди моего выступления и в присутствии других слушателей. Мне стало неудобно, особенно когда я осознала, что замечание, по сути, абсолютно справедливо. Чтобы перестроиться по ходу лекции, у меня было две минуты. Вернувшись на трибуну, я предложила поочередно высказаться группам из разных стран, представленных в аудитории: Нидерландов, Франции, Бразилии, США, Сингапура и Японии. Получилась прекрасная дискуссия – а ведь я ни за что не додумалась бы до такого способа модерации, если бы не ремарка из зала.

В дальнейшем подобная ситуация повторялась не один раз. Когда я брала интервью у сотрудников Netflix, они нередко комментировали мои собственные действия, иногда даже прежде, чем я успевала задать вопрос.

В Амстердаме я встретила Даниэлю Крук-Дэвис. Она тепло меня поприветствовала, похвалила мою книгу, которую прослушала в аудиоверсии. Мы еще не успели сесть за стол, а она спросила:

– А можно я пожалуюсь?

Жалоба у Даниэлы была на аудиокнигу: текст очень плохо начитан, слушать тяжело, смысл то и дело ускользает.

– Надеюсь, вы найдете возможность ее перезаписать? Там очень много ценных идей, но этот голос все портит.

Я немного растерялась, но потом поняла, что Даниэла права. В тот же вечер я позвонила издателям и договорилась, что книгу перезапишут.

В Сан-Паулу сразу после приветствия один из бразильских менеджеров жизнерадостно выпалил:

– У меня к вам есть замечание!

Нас только что представили друг другу, но я постаралась вести себя так, будто ничего необычного не происходит. Собеседник сказал, что письмо, которое я накануне разослала участникам интервью, было неудачно составлено и тон его вышел авторитарным:

– У вас в книге говорится, что мы, бразильцы, предпочитаем обтекаемые, ненавязчивые формулировки. Что же вы не последовали собственному совету? В следующий раз разошлите письмо с темами для обсуждения, а не с конкретными вопросами. Его воспримут намного лучше.

Менеджер решил показать мне проблемные места в моем послании, и, пока он его открывал, я нервно сглатывала. Но и это замечание мне очень помогло. В следующих поездках, прежде чем разослать подготовленные материалы, я показывала письмо кому-нибудь из местных знакомых. Они зачастую подсказывали что-нибудь ценное, что помогало наладить контакт с будущими собеседниками.

Наверное, вы подумали: если критические замечания настолько полезны, почему же мы так редко их слышим и делаем сами? Но не так просто найти команду или организацию, где царил бы полная откровенность. Чтобы понять, почему это так, нужен краткий экскурс в человеческую психологию.

МЫ НЕНАВИДИМ ПРЯМОТУ (НО ЖАЖДЕМ ЕЕ)

Мало кому нравится критика в свой адрес. Когда ругают нашу работу, нас накрывает чувство собственной никчемности. Мозг отзывается на недоброе слово точно так же, как на физическую угрозу: выбрасывает в кровь гормоны стресса, ускоряет реакции, усиливает эмоциональный отклик. Если вам кажется, что резкие замечания сводят вас с ума, то вам не кажется – в какой-то степени так оно и есть.

Что может быть хуже, чем получить порцию критики с глазу на глаз? Только получить ее прилюдно. Женщина, раскритиковавшая меня посреди моего же доклада (и при десятках свидетелей), очень мне помогла. У нее было конструктивное предложение, которое не могло ждать. И оно пошло мне на пользу. Но когда при всех в нашу сторону звучит замечание, в мозгу самопроизвольно включается сигнал тревоги. Мозг – это высокоэффективная машина выживания, а один из самых успешных приемов выживания – сбиться в стаю и встретить опасность сообща.

Мы все время подсознательно высматриваем знаки приятия или неприятия: для первобытного человека изгнание из племени означало верную смерть. И если кто-то привлекает внимание племени к нашим ошибкам, миндалевидное тело мозга, самая древняя и примитивная его часть, посылает сигнал: «Сейчас тебя отвергнут». В такой ситуации животные инстинкты побуждают спастись бегством.

Бывает и наоборот – многочисленные исследования показывают, что под воздействием похвалы мозг вырабатывает окситоцин, тот самый гормон, что наводняет организм женщины, кормящей младенца. Неудивительно, что мы предпочитаем раздавать (и получать) комплименты, а не честные конструктивные замечания.

Тем не менее большинство из нас инстинктивно понимает и признает ценность истины. В 2014 году консалтинговое агентство Zenger Folkman опросило почти 1000 человек. Примерно три четверти респондентов сказали, что критика гораздо эффективнее помогает исправить недочеты и добиться успеха, несмотря на то что похвала дарит блаженство. Большинство не отметило никакого влияния похвалы на качество их работы.

Вот что еще показал опрос:

- 57 % респондентов предпочли бы получать конструктивную критику, а не положительные отзывы;
- 72 % сочли, что, если бы им чаще указывали на недочеты, качество их работы улучшилось бы;
- 92 % согласились с высказыванием: «Грамотная критика помогает».

Слышать критические замечания в свой адрес неприятно и некомфортно, но, после того как отпустит изначальный стресс, они идут на пользу. Большинство интуитивно понимает, что простой цикл обратной связи поможет наладить работу.

ЦИКЛ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ: КУЛЬТУРА ПОЛНОЙ ОТКРОВЕННОСТИ



Жители калифорнийского города Гарден-Гров в 2003 году тщетно пытались решить проблему: здесь пугающе часто происходили ДТП с наездом на пешеходов, особенно около школ. Городские власти расставили знаки ограничения скорости, полиция исправно штрафовала нарушителей, но количество аварий не сокращалось.

Тогда возле школ поставили интерактивные дисплеи. Каждый экран оснастили датчиками, которые незамедлительно передавали информацию на табло. Проезжая мимо, автомобилисты видели в большом формате собственную скорость и напоминание о том, с какой скоростью они на самом деле должны ехать.

Все предыдущие меры не помогли, поэтому эксперты сомневались в успехе столь инновационного подхода. Перед глазами у каждого водителя имеется спидометр – разве пойдет впрок лишнее напоминание о скорости? К тому же все правоведы мира утверждают: человек соблюдает законы только в том случае, если за их нарушением следует неотвратимая кара.

Однако результат не заставил себя ждать. В среднем скорость движения автомобилей сократилась на 14 %, а в окрестностях трех школ упала *ниже* обозначенного минимума. 14 % – серьезный показатель, особенно если учесть, насколько простым был рецепт – по сути, водителей заставили взглянуть на себя со стороны.

Цикл обратной связи – один из самых эффективных инструментов для повышения качества работы. Постоянно получая отзывы о своей деятельности, мы быстрее учимся и большего достигаем. Устойчивая обратная связь помогает избежать недопонимания, создает атмосферу взаимной подотчетности и снижает потребность в формальных рангах и правилах.

Однако внедрить в компании принцип полной откровенности гораздо сложнее, чем расставить дисплеи на улицах. Для этого нужно, чтобы сотрудники переросли то, чему нас учат с детства: «Советы хороши только тогда, когда о них просят», «Хвали при всех, критикуй с глазу на глаз» и т. п.

Решая, стоит ли высказывать критику, мы обычно разрываемся между двумя соображениями: не задеть чувства адресата, но помочь ему. Главная задача команды Netflix – помогать друг другу, даже если при этом время от времени страдают чувства. Мы обнаружили: в правильно организованной среде и при верном подходе критиковать можно так, что *никто не обижается*.

Если вы хотите привить своей организации или команде культуру полной откровенности, можно предпринять несколько шагов. Первый покажется не самым логичным – я предлагаю добиться, чтобы сотрудники открыто выражали свое мнение руководству. Казалось бы, научить руководителей прямо высказываться о работе подчиненных легче, но нет. Начальник ведь может ответить на замечания сотрудников, и последнее слово при этом останется за ним.

Однако откровенность приживается в первую очередь там, где подчиненные не боятся напрямую поговорить с руководителями.

СКАЖИ КОРОЛЮ, ЧТО ОН ГОЛЫЙ

Все помнят сказку «Новое платье короля» – про глупого монарха, которого убедили, что он одет в роскошный наряд, тогда как в действительности он расхаживал перед подданными в чем мать родила. Никто не посмел сказать ему об этом, кроме ребенка, ничего не знавшего о власти, субординации и последствиях ее нарушения.

Чем выше должность, тем реже человек слышит критику в свой адрес и тем выше вероятность, что однажды, фигурально выражаясь, он придет на работу голым – то есть совершит ошибку, которая станет очевидна всем, кроме него. Такое положение дел не только несправедливо, но и попросту опасно. Если офис-менеджер закажет не тот сорт кофе и все промолчат – не случится ничего страшного. Но если финансовый директор наделает ошибок в документах и никто не посмеет указать ему на них, компанию ждут крупные неприятности.

Чтобы приучить сотрудников честно выражать свое мнение, менеджеры Netflix обязательно включают обратную связь в повестку любой встречи с подчиненными. Вместо того чтобы время от времени задавать вопросы, нужно сказать и показать сотрудникам: критические замечания от них не только приветствуются, но и ожидаются на регулярной основе. Сделайте этот пункт первым или последним в повестке совещания, чтобы отделить его от текущих рабочих моментов. Когда настанет время обратной связи, добейтесь, чтобы сотрудник честно высказал замечания и соображения вам (начальнику), а затем, если хотите, можете ответить впечатлениями о его работе.

Когда вы слышите замечания в свой адрес, то фактор первостепенной важности – ваше поведение. Необходимо продемонстрировать подчиненному, что его критика допустима и желательна. Для этого нужно не просто высказывать благодарность за высказанное мнение, но и подавать «сигналы приятия». По словам Дэниела Койла, автора книги «Культурный код»¹⁴, такие сигналы – жесты, выражение лица – без слов говорят собеседнику: «Твои замечания делают тебя особо ценным членом сообщества». Или: «Ты был со мной честен, и это никоим образом не повредит твоей работе или нашим отношениям; здесь ты свой». Я часто напоминаю менеджерам о необходимости таких сигналов – ведь сотрудник, который набрался храбрости и высказал критические замечания руководству, наверняка будет волноваться: «Не затаит ли начальник обиду? Не повредит ли это карьере?»

Сигнал приятия может быть почти незаметным: ободряющая интонация, сокращение физической дистанции между собой и собеседником, постоянный зрительный контакт. Можно подать сигнал и в более отчетливой форме: похвалить сотрудника за откровенность, упомянуть о его храбрости при коллегах. Дэниел Койл поясняет: функция такого сигнала – дать ответ на извечный вопрос нашего мозга: «Что ждет меня с этими людьми? Не грозит ли мне опасность? Нужно ли мне чего-то остерегаться?» Чем чаще вы и все остальные члены команды отвечаете на откровенность такими сигналами, тем смелее сотрудники будут выражать свое мнение.

¹⁴ Койл Д. Культурный код: секреты чрезвычайно успешных групп и организаций. – М.: КоЛибри, 2018. *Прим. ред.*



Тед Сарандос, директор Netflix по контенту, один из тех руководителей в команде Рида, кто открыто просит высказывать замечания и неизменно подает сигналы приятия, когда его просьбу выполняют.

Тед отвечает за любой фильм или сериал, доступный для просмотра на платформе Netflix. Он сыграл ключевую роль в трансформации современной индустрии развлечений – неудивительно, что его часто называют одним из самых влиятельных людей в Голливуде. Тед совсем непохож на типичного медиамагната. У него нет университетского диплома, а с классикой кинематографа он ознакомился, торгуя видеокассетами в Аризоне.

Вот так его описала британская ежедневная газета Evening Standard в мае 2019 года:

Если бы в Netflix решили снять мини-сериал о собственном директоре по контенту мультимиллионере Тед Сарандосе, в первых кадрах маленький Тед непременно сидел бы по-турецки перед мерцающим телевизором, не обращая внимания на шумную возню четверых братьев и сестер. Именно так он провел все детство в одном из беднейших кварталов Феникса, и распорядок его дня определялся исключительно телевизионной программой.

Подростком Тед устроился продавать видеокассеты и в бесконечные рабочие часы просматривал продукцию, которой сам торговал. Постепенно он накопил энциклопедические познания в сфере кино и телевидения, а заодно научился безошибочно угадывать, что может понравиться зрителю (кто-то однажды назвал его «живым алгоритмом»). А еще говорят, что телевизор портит мозги!

В июле 2014 года Тед пригласил Брайана Райта, старшего вице-президента развлекательного детско-подросткового телеканала Nickelodeon, заведовать операциями в сегменте молодежных программ (первой значимой сделкой, проведенной Брайаном для Netflix, стала покупка сериала «Очень странные дела», совершенная всего через несколько месяцев после вступления в должность). Брайан вспоминает, как в первый день на новой работе его удивила реакция Теда на публично высказанную критику.

На всех моих предыдущих работах было важно одно: кто сейчас в фаворе, а кто нет. Раскритикуешь начальника или хотя бы просто не согласишься с ним в присутствии команды – всё, политическая смерть. Тебя сошлют в Сибирь.

Ясно помню: понедельник, утро, я только что вышел на новую работу и глядел в оба – разбирался, что тут и как. На 11 утра было назначено первое совещание с Тедом, начальником моего начальника. Для меня он тогда был просто небожителем. В переговорной собралось человек 15. Тед начал говорить про второй сезон «Черного списка». И вдруг один парень, на четыре ступеньки ниже Теда в нашей иерархии, оборвал его на полуслове:

– Тед, вы кое-что упускаете. Вы неправильно поняли лицензионное соглашение. У нас так ничего не выйдет.

Тед стоял на своем, но и парень не унимался:

– Нужно менять условия. Вы перепутали два разных отчета, Тед. Нам нужны прямые переговоры с Sony.

Я просто поверить не мог, что какой-то менеджер среднего звена посмел спорить с великим Тедом Сарандосом при свидетелях. По моему прошлому опыту, это было равносильно профессиональному самоубийству. Я буквально онемел. Лицо у меня горело от смущения. Мне хотелось залезть под стул.

Когда совещание закончилось, Тед подошел к тому самому парню и положил руку ему на плечо.

– Отличная дискуссия. Спасибо за сегодняшний комментарий, – сказал он с улыбкой.

Челюсть у меня отвалилась почти до пола – так я был потрясен.

Позже мы с Тедом столкнулись в туалете. Он спросил, как мне первый день на новом месте. Я сказал:

– Тед, вы знаете, я ушам не поверил, когда этот парень накинулся на вас посреди совещания. Разве так можно?

Тед недоуменно поглядел на меня, а затем ответил:

– Брайан, в тот день, когда вы промолчите из страха обидеть начальника, вам придется уволиться. Мы наняли вас ради вашего мнения. Каждый человек в переговорной обязан честно высказывать все свои соображения.

Тед наглядно продемонстрировал, что требуется сделать, чтобы добиться от сотрудников честности в отношениях с руководством. Во-первых, нужно не просто время от времени интересоваться мнением подчиненных, а говорить и показывать, что от них ожидается регулярная обратная связь (вспомним указания, данные Брайану). Во-вторых, услышав критическое замечание, нужно в ответ подавать сигналы приятия – в нашем случае таким сигналом был дружеский жест Теда, положившего руку на плечо сотрудника.

Рид пользуется двумя этими приемами едва ли не чаще, чем все остальные руководители компании. В результате на его долю приходится рекордное количество критических замечаний. Наглядное тому свидетельство – отчет «360 градусов», открытый для всех сотрудников. Рид регулярно получает отзывов и комментариев больше, чем кто бы то ни было. Рид постоянно побуждает сотрудников высказывать мнение и неукоснительно подает сигналы приятия – иногда во всеуслышание объявляя, как его порадовал очередной критический отзыв. Вот выдержка из письма, которое он разослал всей команде Netflix весной 2019 года:

Ничто так не помогает расти и развиваться, как наши «360 градусов». Я не раз замечал, что наиболее ценные и продуктивные для меня лично комментарии оказываются и самыми болезненными. Так что разрешите поблагодарить тех, кто мужественно и честно указывает мне на недостатки: «На собраниях вы быстро бросаете тему или обсуждаете ее поверхностно, когда вам не терпится перейти к другому вопросу или кажется, что определенный пункт повестки больше не заслуживает внимания. Кроме того, постарайтесь почаще отвлекаться от своей точки зрения. Иногда вы сворачиваете дискуссию или видите единодушие там, где его на самом деле нет». Как верно, как печально и как плохо, что я до сих пор не избавился от этих наклонностей. Буду работать над собой. Надеюсь, все вы обменялись столь же честными и конструктивными замечаниями.

Рошель Кинг хорошо помнит, каково это – высказывать конструктивную критику главе компании. Это было в 2010 году; она уже около года проработала в Netflix директором по креативным продуктам. Непосредственным начальником Рошель был один из вице-президентов, который, в свою очередь, находился в подчинении у директора по производству, а тот подчинялся уже самому Риду. Таким образом, в иерархии компании Рошель стояла на три ступени ниже него. Ее история «восходящей критики» вполне типична для Netflix.

Рид проводил совещание, в котором участвовали около 25 директоров, вице-президенты и еще несколько человек из высшего руководства. Патти Маккорд сказала что-то, с чем Рид не был согласен. Его это явно задело, и он довольно резко отменил ее комментарий. Когда он заговорил, в аудитории все невольно поежились и на секунду затаили дыхание. Возможно, Рид был слишком раздражен, чтобы заметить эту реакцию, но я остро почувствовала, что в тот момент он был не на высоте как руководитель.

Рошель со всей серьезностью восприняла главный принцип Netflix: промолчать – значит подвести команду. Целый вечер она сочиняла послание Риду и «перечитывала его, наверное, сотни раз, потому что принципы принципами, а критиковать начальника все равно страшно». В итоге получилось такое письмо.

Уважаемый Рид,

вчера на совещании ваш ответ на слова Патти показался мне резким и неуважительным. Я решила написать вам об этом, потому что в прошлом году на конференции вы говорили, как важно создать и поддерживать среду, в которой любой сотрудник чувствует себя вправе открыто высказаться и вступить в дискуссию (для уточнения или для возражения).

При вчерашнем разговоре присутствовали руководители разного уровня – директора и вице-президенты, в том числе и те, кто не очень хорошо вас знает. Если бы я тоже вас не знала, то ваш вчерашний тон отбил бы у меня всякое желание высказывать свои идеи при вас – из опасения, что их воспримут столь же негативно. Надеюсь, вас не обидит мое замечание.

Рошель

Услышав от Рошель эту историю, я быстро перебрала в уме все свои работы – от официантки в ресторане шри-ланкийской кухни до менеджера по обучению персонала в международной корпорации, от директора маленькой бостонской компании до преподавателя бизнес-школы. Могу ли я припомнить, чтобы хоть на одном из этих постов мне доводилось слышать, как один из сотрудников вежливо, но откровенно говорил главе учреждения, что его тон на совещании был неуместен? Ответ очевиден: нет, нет и еще много раз нет!

Когда я написала Риду и спросила, помнит ли он тот случай пятилетней давности, он ответил через считанные минуты.

Эрин!

Я помню, в какой переговорной это было, где я сидел и где при этом была Патти. Помню, что потом чувствовал себя очень паршиво из-за того, что не сдержался.

Рид

Еще через несколько минут он переслал мне копии того самого письма Рошель и своего ответа.

Рошель,

я очень признателен за ваше замечание. Пожалуйста, сообщайте мне в любое время, если что-то покажется вам неправильным или неуместным.

Рид

Критическое высказывание Рошель при всей его прямолинейности было продиктовано заботой и искренним желанием помочь Риду. Однако, внедряя у себя в компании культуру предельной откровенности, не забывайте, что ею легко злоупотребить – случайно или намеренно. И это подводит нас к следующему шагу, который рекомендует предпринять Рид.

НАУЧИТЕ СОТРУДНИКОВ КРИТИКОВАТЬ И ВОСПРИНИМАТЬ КРИТИКУ ПОЗИТИВНО

В оскароносном фильме с участием Брэдли Купера и леди Гаги «Звезда родилась»¹⁵ есть сцена, которая показывает все уродство доведенной до абсурда откровенности.

Героиня Леди Гага нежится в ванне. Она только что добила признания в музыкальном мире и номинирована на «Грэмми» в трех категориях. Ее сильно нетрезвый наставник, с которым они недавно поженились, заходит в ванную и откровенно высказывается о новой песне (в которой есть строчка *Why You Come Around Me with an Ass Like That* – «Почему ты ходишь вокруг меня с такой задницей?»). Песню его жена только что исполнила в *Saturday Night Live*, популярном вечернем шоу на канале NBC.

– Ну да, тебя номинировали. Молодец, круто. Но я вот чего не пойму. Эта твоя песня (*вздыхает, закатывает глаза*)... Она же отстойная. Может, я не так тебя воспитал? На тебя смотреть стыдно. Извини, я должен был тебе прямо сказать.

Несмотря на все разговоры о предельной откровенности в Netflix, в этой компании такой номер не прошел бы. Честная критика не предполагает унижения оппонента. В первые несколько раз, услышав критические замечания от сотрудников компании, я впадала в ступор. Мне казалось, что здесь действует только одно правило: «Говори все, что у тебя на уме, и к черту последствия». На самом же деле руководство Netflix тратит немало времени, объясняя сотрудникам, как можно и как нельзя критиковать. У них есть инструкции, где прописано, что такое эффективная и конструктивная критика. В компании проводятся семинары и мастер-классы, где людей учат правильно высказывать и воспринимать критические замечания.

У вас есть возможность перенять этот опыт. Проработав все корпоративные материалы о культуре откровенности и выслушав не одну дюжину историй, где она представлена в действии, я пришла к выводу, что все уроки Netflix укладываются в четыре основных правила.

Четыре правила откровенности

Для критика

1. Стремись помочь. Критиковать нужно с благими намерениями. Срывать злость на собеседнике, унижать его или преследовать собственные интересы недопустимо. Нужно объяснить, каким образом некая перемена в поведении поможет адресату критики или всей команде, а не лично вам. «Меня раздражает, когда ты ковыряешься в зубах при встречах с партнерами» – неправильная формулировка. Правильно было бы сказать: «Если ты перестанешь ковырять в зубах во время встреч с партнерами, им будет легче воспринимать тебя как профессионала и наши отношения с ними укрепятся».

2. Предлагай конкретные меры. В критическом замечании нужно указать, что именно должен изменить его адресат. Например, тогда, на Кубе, было бы неправильно просто сказать:

¹⁵ Фильм-мюзикл, ремейк одноименного фильма 1937 г. (Б. Купер, 2018 г.). *Прим. ред.*

«Эрин, как модератор вы противоречите себе как автору» – и замолчать. Но мне грамотно объяснили: «Вы ведете дискуссию так, что высказываются только американцы». Пожалуй, еще лучше бы прозвучало: «Если вы найдете способ опрашивать представителей всех стран, дискуссия станет намного плодотворней».

Для адресата

3. Будь благодарен. Услышав критику в свой адрес, человек напрягается, поскольку инстинктивно ищет способ защититься или нанести ответный удар. Все мы тщательно оберегаем репутацию и самооценку. Получив критическое замечание, нужно справиться с естественной реакцией психики и спросить себя: «Как я могу проявить благодарность за отзыв о моей работе – внимательно выслушать, тщательно и беспристрастно обдумать, воздержаться от протестов или оправданий?»

4. Прими или отклони. В Netflix вы получите множество замечаний и соображений. Их необходимо внимательно выслушать, обдумать сказанное, принять к сведению. Но вы не обязаны принимать их все как руководство к действию. Вежливо и искренне поблагодарите критика. Но и вы, и он должны понимать: следовать его советам или нет – ваше и только ваше решение.



Пример, который приведен ближе к началу главы – про то, как Дуг обратился к Джордану насчет злополучного ужина в Индии, – наглядно иллюстрирует все четыре правила. Дуг заметил: поведение Джордана подрывает его же собственный авторитет. Его задачей было помочь коллеге исправить ошибку, а команде – добиться общего успеха (правило № 1). Замечания Дуга носили столь ярко выраженный практический характер, что Джордану без труда удалось найти новый подход к индийским коллегам (правило № 2). Выслушав критику в своей адрес, Джордан выразил благодарность (правило № 3).

Он мог бы и не принимать слова Дуга как руководство к действию, но все же решил прислушаться к совету: «Я по-прежнему езжу в Индию каждый месяц, но теперь уже не читаю наставления перед поездкой. Вместо этого сразу же по приезде я говорю индийским коллегам: “За мной водится один грешок. Если я начну посматривать на часы, пока Надин водит нас по городу, ткните меня локтем в бок. Я потом скажу “спасибо”» (правило № 4).

Большинству людей, как и Дугу, очень сложно выступить с критическими замечаниями безотлагательно. Нас с детства учат выжидать подходящего случая, а он порой не подворачивается так долго, что критика утрачивает всякий смысл. Это приводит нас к третьему важнейшему моменту, который необходимо учитывать, внедряя культуру откровенности в вашей организации.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ВЕЗДЕ И ВСЕГДА

Нам осталось ответить на один вопрос: где и когда высказывать критические замечания? Ответ: везде и всегда. Возможно, подходящий момент наступит во время разговора тет-а-тет, за закрытыми дверями: в той ситуации, которая, по укоренившимся представлениям, идеальна для щекоотливого разговора. Эрин впервые услышала замечания от сотрудников Netflix во время собственной презентации, перед группой из трех или четырех участников мероприятия. Это тоже нормально. Свои соображения можно выкрикнуть и перед аудиторией в сорок человек, но только если именно тогда от замечаний будет больше всего толку.

Подобный случай вспоминает Роуз, вице-президент по глобальным коммуникациям.

Наши сорок коллег съехались из разных стран мира на двухдневное совещание. Мне предстояло выступить с часовой презентацией маркетингового плана по раскрутке второго сезона драмы «13 причин почему».

Самоубийство школьницы, показанное в первом сезоне, вызвало у зрителей бурную и неоднозначную реакцию. Со вторым сезоном мы решили опробовать другой рекламный подход, уже типичный для брендовых кампаний, которыми я занималась прежде, но пока нехарактерный для Netflix, которая придерживалась традиционных подходов.

Мой план включал сотрудничество с Северо-Западным университетом и независимое исследование, призванное прояснить воздействие сериала на подростковую аудиторию. Netflix не должна была влиять на ход исследования, но данные, вероятно, помогли бы грамотно выстроить кампанию нового сезона.

Часовая презентация была для Роуз единственной возможностью заручиться поддержкой коллег. Однако уже через 15 минут после начала доклада аудитория буквально взорвалась вопросами: «Зачем вкладывать деньги, если мы даже не представляем себе возможного результата? И может ли исследование быть независимым, если мы его финансируем?» Роуз казалось, что ее приперли к стенке.

Каждая поднятая рука грозила осложнениями. Мне как будто хором кричали: «Да ты вообще понимаешь, что делаешь?» Я сама замечала, что после каждого вопроса говорю все быстрее и быстрее, а в зале накапливается раздражение. Чем активнее меня пытались, тем больше я боялась, что не уложусь в отведенное время, и тем быстрее тараторила.

Наконец Бьянка, коллега и подруга, помахала Роуз рукой из задних рядов и бросила спасательный круг... Но – в манере Netflix.

– Роуз! Так дело не пойдет! Ты нас теряешь. Ты оправдываешься. Ты слишком частишь. Ты не слушаешь вопрос. Ты твердишь одно и то же, но ничего не объясняешь. Выдохни и соберись. *Тебе нужна аудитория!* – выкрикнула она.

И я увидела себя глазами коллег – как я выбиваюсь из сил и больше говорю, чем слушаю. Я перевела дух.

– Спасибо, Бьянка. Ты права. Я стараюсь уложиться в регламент. Мне нужно, чтобы все поняли мое предложение. Я здесь для того, чтобы выслушать вас и ответить на все вопросы. Давайте отмотаем назад. Что я упустила?

Я сознательно переключилась на другой режим, и это сразу же изменило реакцию слушателей. Раздражение исчезло, зал начал улыбаться.

Мои предложения перестали воспринимать в штыки. В итоге мой план кампании одобрили. Откровенность Бьянки меня спасла.

В большинстве организаций критиковать докладчика вслух, прямо в ходе выступления, перед группой коллег считается недопустимым и непродуктивным. Но в команде, которая живет по принципу здоровой откровенности, подобное замечание будет единодушно расценено как подарок. Бьянка и Роуз выполнили все четыре правила конструктивной критики. Бьянка преследовала единственную цель – помочь Роуз (правило № 1). Она предложила конкретные шаги, которые Роуз нужно было предпринять, чтобы исправить ошибки (правило № 2). Роуз внимательно ее выслушала и поблагодарила (правило № 3). В данном случае она решила последовать совету, что пошло на пользу всей команде (правило № 4). В рамках четырех правил откровенности критика может и должна высказываться в тот момент, когда она особенно актуальна и продуктивна.

В нашем примере у Бьянки были самые благие намерения. Но вдруг бы она преследовала корыстные цели? Недобросовестный сотрудник мог бы притвориться, что соблюдает все четыре правила, но в действительности нарочно бросить тень на репутацию Роуз или сорвать ее планы. Если вам до сих пор кажется, что абсолютная прямота чревата осложнениями, вас можно понять. Именно поэтому настало время последнего совета, который поможет привить культуру здоровой откровенности вашему коллективу.

ПРЕДЕЛЬНО ЧЕТКО ОБЪЯСНИТЕ СОТРУДНИКАМ РАЗНИЦУ МЕЖДУ ЗДОРОВОЙ ПРЯМОТОЙ И ВИРТУОЗНЫМ ХАМСТВОМ

Всем доводилось работать с очевидно талантливыми, блестящими коллегами. Ну, знаете, с теми виртуозами, которые шутя справляются с любыми проблемами, фонтанируют ценными идеями, излагают их безупречно ясно... Чем выше концентрация таланта в вашей компании, тем больше таких звезд собирается в коллективе.

Но когда в одной команде много талантов, возникает проблема. Иногда талантливые люди так избалованы комплиментами и похвалой, что начинают мнить себя и впрямь лучше всех остальных. Они могут высмеивать чужие идеи, выставляя их примитивными; закатывать глаза, когда собеседнику не удастся внятно выразить мысль; оскорблять тех, кого ставят ниже себя. Иными словами, эти люди – талантливые, виртуозные хамы.

Если вы хотите внедрить у себя в организации культуру полной откровенности, от хамов необходимо избавиться. Многие руководители думают: «Они же такие талантливые, разве можно без них обойтись?» Можно. И как бы ни был талантлив хам, уже одно его присутствие сведет на нет все плюсы откровенности. В командной работе хамство обходится слишком дорого. Такие сотрудники могут быть очень умными и способными, но они разваливают организацию изнутри. При этом один из любимых приемов подрывной деятельности – прилюдно унижить коллегу, а затем заявить: «Да я просто высказал свое мнение».

Даже в Netflix, где хамства не терпят, нередко попадают сотрудники, которые плохо чувствуют границы. В таких случаях необходимо срочное вмешательство. В качестве примера можно привести Полу, специалиста по оригинальному контенту. Пола была необычайно творческой личностью и обладала обширными и чрезвычайно разветвленными деловыми связями, что, конечно, высоко ценилось. Она не считалась со временем, штудирова сценарии, и интуитивно чувствовала, как превратить еще не запущенный сериал в хит сезона. Пола старалась жить по правилам Netflix – то есть прямо выражала свое мнение в любой ситуации.

На совещаниях она часто повышала голос, настойчиво повторяла свои соображения, иногда даже стучала кулаком по столу, чтобы уж наверняка донести мысль до аудитории. И если кто-то из коллег задавал ей вопрос не по существу, она могла перебить или отмахнуться. Во

время чужих выступлений она часто работала на компьютере, особенно если не была согласна с коллегами. Если докладчик затягивал презентацию или не торопился дойти до сути, она перебивала его на полуслове и требовала соблюдать регламент. Сама Пола не считала, что ведет себя бестактно – она была уверена, что просто соблюдает правила, принятые в Netflix, и высказывает конструктивные замечания. И тем не менее из-за своей бесцеремонности Пола больше не работает в компании.

Принцип откровенности вовсе не означает, что можно произносить все, что придет в голову, не заботясь о чувствах собеседника. Напротив, он требует неукоснительно и скрупулезно соблюдать четыре правила здоровой критики. Для этого необходимо тщательно взвешивать формулировки, а иногда заранее готовиться, прежде чем высказать критическое замечание, и учить тому же весь персонал. Джастин Беккер, менеджер команды разработчиков Playback API на базе Netflix, приводит такой пример в презентации 2017 года, озаглавленной «Может быть, я – виртуозный хам?».

Когда я только начинал работать в Netflix, один инженер из моей группы допустил серьезную ошибку в моей зоне ответственности и прислал мне письмо, в котором никак не признавал своей неправоты и не предлагал ни единого решения проблемы. Я разозлился и позвонил этому инженеру: мне хотелось наставить его на путь истинный. Я устроил ему довольно-таки жесткий разнос. Удовольствия мне это не доставило, но я был уверен, что поступаю в интересах компании.

Спустя неделю ко мне неожиданно подошел его непосредственный начальник. Он был в курсе нашего конфликта и сказал, что формально я, в общем-то, прав, но знаю ли я, что после моей выволочки тот инженер совершенно утратил интерес к работе? Может быть, я хочу подорвать работоспособность всего отдела? Нет, этого я, разумеется, не хотел. Коллега продолжил:

– Как вы думаете, вы сумели бы высказать все то же самое в такой форме, чтобы человек поверил в свои силы и захотел сам исправить ошибки?

– Ну да, – ответил я. – Наверное, сумел бы.

– Хорошо. Пожалуйста, в дальнейшем постарайтесь поступать именно так.

И я стал стараться.

Вся эта беседа заняла не более двух минут и возымела мгновенное действие. Заметьте, коллега не стал называть меня хамом или плохим руководителем. Он просто задал два вопроса: «Хотите ли вы навредить компании?» и «Можете ли вы вести себя по-человечески?» Разумеется, на каждый из них возможен лишь один ответ. Если бы он просто сказал «Вы хам», я бы, наверное, ответил: «Ничего подобного». Но он высказал претензии в вопросительной форме, и мне волей-неволей пришлось задуматься и немного покопаться в себе.

Действия Джастина частично отвечают четырем принципам конструктивной критики. Он намеревался помочь тому инженеру, указав ему на ошибки. Он искренне заботился о благе команды. Вероятно, его замечания даже можно было претворить в жизнь. И все же ничего хорошего не получилось, потому что он нарушил самую первую заповедь: критиковал, чтобы сорвать злость. Ему стоило бы вспомнить и другие правила обратной связи: «Не критикуй, пока раздражен» и «Указывая на ошибки, говори спокойным и мягким тоном».

Конечно, все мы иногда выходим из себя и поступаем не лучшим образом. Джастин, к примеру, однажды перепутал откровенность с хамством. Но, в отличие от Полы, он сумел

перестроиться и извлечь полезный урок из своей ошибки. Именно поэтому он до сих пор работает в Netflix.



В главе 8 мы вернемся к этой теме и рассмотрим еще несколько приемов, которые помогут воспитать у ваших сотрудников здоровую откровенность. Ну а пока перед нами...

ВТОРАЯ ТОЧКА

Если у вас уже подобралась команда талантливых, вдумчивых и доброжелательных сотрудников, можно дать им поручение, идущее вразрез с привычными нормами, но очень полезное для повышения скорости и качества работы. Попросите их как можно чаще обмениваться откровенными критическими замечаниями и без колебаний высказывать свое мнение вышестоящим сотрудникам.

УРОКИ ГЛАВЫ 2

- Благодаря полной откровенности хорошие работники превращаются в настоящих звезд. Регулярная практика обратной связи многократно повышает скорость и продуктивность вашей команды или организации.
- Культивируйте откровенность, включая обратную связь в повестку всех регулярных совещаний.
- Научите сотрудников четырем правилам откровенности.
- В качестве руководителя как можно чаще просите сотрудников высказать их замечания и соображения. Выслушивая, не забывайте подавать сигналы признания.
- Внедряя культуру откровенности, в первую очередь избавьтесь от хама.

Теперь, повысив концентрацию таланта и приучив сотрудников к откровенности, можно понемногу ослаблять механизмы контроля и повышать степень свободы на рабочем месте.

На пути к культуре свободы и ответственности

В большей части организаций используются разнообразные механизмы контроля, призванные гарантировать, что поведение сотрудников пойдет на пользу компании. Они включают в себя сложные процедуры одобрения и согласования, а также постоянный надзор со стороны руководства.

В первую очередь позаботьтесь о высокой концентрации таланта в вашем коллективе. Далее начинайте культивировать предельную откровенность; добивайтесь, чтобы каждый сотрудник регулярно заслушивал критические замечания и сам выступал с ними.

В атмосфере полной откровенности руководитель перестает быть единственной инстанцией, которая отвечает за качество работы и за исправление ошибок. Когда все сообщество открыто обсуждает, какие решения и практики помогают компании, а какие – нет, руководителю уже нет нужды приглядывать за каждым отдельным сотрудником.

Решив две первоочередные задачи, можно понемногу ослаблять механизмы контроля. В главах 3а и 3б мы поговорим о том, как это сделать.

За. Понемногу ослабляем контроль... Избавляемся от графика отпусков



В то, что эффективность творческого труда нельзя измерять затраченным на него временем, я уверовал задолго до создания Netflix. Это в индустриальную эпоху сотрудники вручную выполняли те задания, с которыми сейчас успешно справляются машины.

Если бы ко мне подошел какой-нибудь менеджер и сказал: «Рид, я хочу повысить Шерри, потому что она трудится как раб на галерах», – я бы не нашел что ответить. Какая мне разница, сколько она работает?! Лучше бы этот менеджер сказал: «Давайте повысим Шерри, потому что она добивается фантастических результатов». Важно это, а не то, что она прикована к рабочему столу. А вдруг Шерри покажет те же фантастические результаты, работая 25 (а не 40) часов в неделю где-нибудь на Гавайях, в гамаке, а не в офисе в центре мегаполиса? Ну тогда давайте удвоим ей зарплату – ведь она невероятно ценный кадр!

Сегодня, в информационную эпоху, важно, чего ты добиваешься, а не сколько часов горбатишься на рабочем месте. Это особенно верно для сотрудников креативных компаний вроде Netflix. Я никогда не обращал внимания на то, кто сколько часов отработал. Когда мы оцениваем показатели в Netflix, усидчивость не играет ни малейшей роли.

Тем не менее до 2003 года у нас был четкий, заранее составленный и утвержденный график отпусков, как и в любой другой компании. Мы жестко нормировали выходные дни и отгулы. Netflix подчинялась законам стаи: каждому работающему полагалось определенное количество свободных дней в году в зависимости от статуса его должности.

Но затем комментарий одного из сотрудников сподвиг нас на перемены.

Мы все иногда удаленно работаем по выходным, отвечаем на письма и сообщения в любое время суток, берем полдня отгула по семейным обстоятельствам. При этом никто не ведет учет отработанных часов. Почему же тогда мы считаем количество свободных дней?

Ответа у нас не нашлось. Действительно, один сотрудник мог работать с 9 утра до 5 вечера (8 часов), а другой – с 5 утра до 9 вечера (16 часов). Временной люфт получался в 100 %, но ведь его никто не отслеживал и не фиксировал. Так какая мне разница, сколько недель в году отработает сотрудник – 50 или 48?! Между ними разница всего 4 %. Патти Маккорд предложила и вовсе избавиться от графика отпусков:

– Давай скажем, что порядок предоставления отпусков у нас называется «Возьми сам!».

Мне понравилась эта идея: объявить людям, что они вправе распоряжаться собственной жизнью и могут сами решать, когда им работать, а когда брать паузу. Но в других компаниях так никто не делал, и я со страхом ждал, чем закончится наш эксперимент. В тот период меня часто мучили два ночных кошмара.

Кошмар первый. Лето. Я опаздываю на важное совещание. Пулей влетаю на офисную стоянку, выскакиваю из машины и несусь в здание. Мне нужна серьезная подготовка, понадобится помощь всей команды. Я влетаю в холл и с порога выкрикиваю:

– Дэвид! Джеки! – однако в офисе стоит гробовая тишина. Я обнаруживаю Патти на ее рабочем месте, но она отчего-то сидит в белом боа из перьев.

– Патти? Где все? – задышавшись, хриплю я.

Она поднимает голову от бумаг и улыбается.

– О, Рид, привет. Как где? Все в отпуске!

Мне хватало поводов для беспокойства. Тогда мы еще были маленькой компанией, нам предстояло многого добиться на пути к успеху. Если бы двое из пятерых закупщиков DVD разом ушли в месячный отпуск на Рождество, наша работа бы встала. А вдруг любители отдохнуть потопят всю компанию?

Кошмар второй: зима, на улице снежная буря, как бывало в Массачусетсе, где я вырос. Вся наша команда застряла в офисе. Выходы завалены снегом. С крыши свисают сосульки толщиной с бивни слона. Стекла дребезжат от ветра. Контора переполнена. Несколько человек похрапывают на полу в служебной кухне. Остальные бессмысленно таращатся в мониторы. Я в бешенстве. Почему никто не работает? Почему все так устали? Я пытаюсь растолкать спящих и вернуть их в строй. Я заставляю их встать, и они бредут к своим столам, будто зомби. Где-то в глубине души я знаю, почему мы все торчим в этом здании такие изможденные – много лет ни один из нас не ездил отдыхать.

Я боялся, что без четкого графика сотрудники перестанут брать отпуска. Что, если наш отказ от единого режима обернется полным отказом от отдыха? А ведь новаторские идеи обычно приходят в хорошо проветренную голову. Взять хотя бы Нила Ханта, который занимал пост производственного директора почти двадцать лет. Нил – англичанин. Патти прозвала его «мозг на палочке», потому что он долговязый, худой и невероятно умный. Нил курировал множество инновационных проектов, которые сделали Netflix такой, какой мы видим ее сегодня. А еще у него всегда была страсть к экстремальному отдыху на природе.

Уезжая в отпуск, Нил обыкновенно выбирал самые глухие уголки мира. Возвращаясь, он всякий раз привозил блестящие идеи, позволявшие нам совершить очередной прорыв. Однажды они с женой отправились на север, в горы, в Сьерра-Неваду, сами построили там иглу и прожили в нем неделю. По возвращении Нил придумал алгоритм, который автоматически отбирал и предлагал фильмы нашим покупателям. Чтобы плодотворно работать, нужно плодотворно отдыхать, и Нил – живое тому подтверждение. Отдых обеспечивает мозгу высокую «пропускную способность», без которой невозможно ни творческое мышление, ни свежий взгляд на проблему. Работая без передышки, вы не сумеете трезво оценить результат.

Мы с Патти создали руководство компании и обсудили два момента, которые тревожили меня в связи с грядущим отказом от графика отпусков. Несмотря на некоторые опасения, мы решили отказаться от заведенного порядка – но лишь на время, в качестве эксперимента. Новая система позволяла штатным сотрудникам отдыхать когда угодно и сколько угодно. Дозволение и согласование больше не требовались, и ни сами сотрудники, ни их руководители не были обязаны вести строгий учет нерабочих дней. Отныне только сами работники решали, отдохнуть ли им несколько часов, день, неделю или месяц.

Эксперимент увенчался успехом, и мы до сих пор работаем по тому же принципу, получая от него немалую выгоду. Неограниченное количество свободных дней помогает привлечь и удержать самых талантливых сотрудников, особенно миллениалов и ребят из поколения Z, которые не признают графиков и расписаний. Кроме того, отсутствие формальной процедуры сокращает объем административной работы – а следовательно, и издержки компании. Но важнее то, что свободный график сигнализирует: мы доверяем сотрудникам. В свою очередь, доверие руководства стимулирует ответственное и добросовестное отношение к труду.

Тем не менее должен предупредить: если вы избавитесь от графика отпусков, предварительно не обеспечив необходимых условий, один из моих кошмаров может сбыться в вашей жизни. Первое условие состоит в том, что...

РУКОВОДИТЕЛИ ДОЛЖНЫ РЕГУЛЯРНО ОТДЫХАТЬ САМИ

Недавно мне на глаза попалась заметка руководителя небольшой компании, который поставил тот же эксперимент с графиком отпусков, что и мы в Netflix, но с гораздо меньшим успехом.

Если я возьму две недели отпуска, не решат ли коллеги, что я обленился? Имею ли я право отдыхать дольше, чем мой начальник? Знакомые вопросы. Почти 10 лет в моей компании практиковался свободный график отпусков. Когда команда разрослась до 40 человек, подобные вопросы начали возникать все чаще и чаще. В прошлом году мы наконец решили вынести режим отпусков на голосование среди сотрудников. Когда персонал предпочел отказаться от ненормированного отдыха в пользу более четкой административной процедуры, я, в общем, не удивился.

А вот я удивился. У нас так популярен свободный график отпусков, что я даже не мог представить подобной ситуации в Netflix. Первым делом у меня возник вопрос: «А пользовался ли сам этот руководитель своим правом на отдых?» Чуть дальше в статье я нашел ответ.

При свободном графике даже я, глава компании, отдыхал в сумме не более двух недель в год. Теперь, при новом (строго регламентированном) порядке, я планирую использовать все положенные мне по должности пять недель. Страх лишиться «заработанных» свободных дней побуждает меня сполна насладиться отпуском.

Если глава компании отдыхает всего пару недель, *разумеется*, сотрудники будут чувствовать, что свободный график отпусков на деле не предполагает особой свободы. Конечно же, им лучше предоставить положенные по закону три недели, чем условно снять все ограничения при начальнике, который позволяет себе только две. В отсутствие четко прописанной процедуры сотрудники берут пример с начальства и коллег. Следовательно, если вы хотите избавиться от графика отпусков, для начала нужно добиться, чтобы все руководители регулярно отдыхали и побуждали к тому же своих подчиненных.

Патти сразу же сделала на этом акцент и оказалась совершенно права. В 2003 году, на той самой встрече, где мы договорились о свободном порядке предоставления отпусков, она настаивала: чтобы эксперимент увенчался успехом, нам, руководителям, нужно будет брать длительные отпуска и постоянно говорить на эту тему с командой. В отсутствие регламента пример лидеров становится жизненно важным. Патти заявила, что хочет видеть по всему офису наши открытки из Индонезии или с озера Тахо, а когда Тед Сарандос вернулся с юга Испании, потребовала, чтобы весь персонал просмотрел его слайд-шоу из семи тысяч фотографий.

В отсутствие единой политики большинство людей смотрят на окружающих и пытаются вычислить «мягкие границы» дозволенного. Я всегда любил путешествовать и еще до отмены графика отпусков успел побывать во многих странах. Но после того как мы перешли на свободный режим, я стал гораздо больше рассказывать о своих поездках и впечатлениях всем, кто был готов слушать.



На заре нашего сотрудничества с Ридом я ждала, что он будет работать как одержимый. К моему удивлению, оказалось, что он часто ездит на отдых. Он не смог встретиться со мной в Калифорнии в Лос-Гатосе, потому что в это время покорял в Европе Альпы; он жаловался на неудобные подушки в итальянской гостинице, где провел неделю с женой, а один бывший сотрудник сообщил, что они с Ридом неделю исследовали подводный мир у берегов Фиджи. По подсчетам Рида, он отдыхает шесть недель в год, а я, исходя из своего скромного опыта, могу добавить «как минимум».

Личный пример Рида играет принципиально важную роль в успехе «отпускной политики» Netflix. Если глава компании не исполняет то, что проповедует, ничего хорошего не выйдет. Но даже имея перед глазами такой образец, не все члены команды следуют ему с равным успехом. Если руководители среднего звена нарушают заповеди Рида, их подчиненные и впрямь начинают походить на зомби из его кошмара.

Один из наглядных примеров – директор по маркетингу Кайл. До прихода в Netflix он был журналистом. Кайл любит напряжение и драйв при работе в условиях жестких дедлайнов: «За окном глухая ночь, а у нас новая сенсация. Газета выходит уже сегодня. Что может быть увлекательней, чем работать наперегонки со временем? А какая это радость – осознавать, что ты за несколько часов сделал больше, чем другие успевают за несколько дней!»

Дети у Кайла уже взрослые. Ему скоро 60, и до недавнего времени он возглавлял подразделение Netflix со штаб-квартирой в Голливуде. В Netflix он продолжал работать так, как будто по-прежнему гонится за секундной стрелкой репортерских часов – и точно так же поступали его подчиненные. Кайл объясняет: «Мы все работали как сумасшедшие, но это потому, что каждый из нас – фанат своего дела». Сам Кайл редко брал отпуск и мало говорил об отдыхе со своей командой, но его посыл был кристально ясен.

А вот менеджер по маркетингу Донна являла собой печальную картину выгорания на работе.

Согласно показаниям фитнес-браслета, накануне Донна спала всего 4 часа 32 минуты. Засиживаться допоздна и вставать рано утром, пытаясь, по ее выражению, «свернуть горы недоделанной работы», – это ее режим по умолчанию. За четыре года, с рождения первого из ее двоих детей, Донна не уходила ни в один полноценный отпуск: «В конце ноября я взяла неделю, чтобы навестить маму на День благодарения. Все это время я стирала и гладила белье».

Почему же Донна не пользовалась правами и свободами, гарантированными всем сотрудникам Netflix, и не отдыхала побольше? «Мой муж – художник-мультипликатор. Зарабатываю в основном я». Донна так надрывалась на работе, потому что то же самое делали ее начальник и все коллеги, и ей не хотелось выглядеть слабее остальных: «В основе культуры Netflix лежат прекрасные принципы... Но иногда идеалы бывают далеки от практики. За их связь должно отвечать руководство. Когда лидер не подает положительного примера, наверное, происходит то, что случилось со мной».

По мере роста компании в ней появляется все больше зон, куда, похоже, не доходит философия Рида и методичка Патти. Такие отделы Netflix и впрямь иногда живут по принципу

«нет графика – нет отпусков». И все же многие руководители компании сознательно следуют примеру Рида: берут длительный отпуск и стараются, чтобы это заметили все подчиненные. В таких случаях сотрудники весьма продуктивно пользуются свободой, которую им предоставляет работодатель.

Яркий пример тому – Грег Питерс, сменивший Нила Ханта на посту производственного директора в 2017 году. Грег приходит на работу не раньше 8 утра и уходит в 18 часов, чтобы успеть к семейному ужину. Он регулярно берет длительный отпуск, в том числе чтобы навещать родню жены в Токио, и призывает сотрудников следовать его примеру: «То, что мы декларируем как руководители – только половина дела. Команда всегда видит, как мы поступаем. Если твердить: “Я хочу, чтобы вы нашли здоровое соотношение между профессиональной и личной жизнью”, но при этом просиживать у себя в кабинете по 12 часов не вставая, сотрудники будут ориентироваться на то, что видят, а не на то, что слышат».

Дела Грега говорят сами за себя, и команда отчетливо понимает его послание.

Джон, один из инженеров в команде Грега, живой тому пример. Джон водит двухцветный бежево-коричневый олдсмобиль 1970-х годов с виниловыми сиденьями, деревянной приборной доской и задним приводом. Ему очень нравится чувствовать себя в той эпохе по дороге к штаб-квартире Netflix в Кремниевой долине. В олдсмобиле хватает места для горного велосипеда, гитары, крупного пса породы родезийский риджбек и шестилетних дочек-близняшек. Иногда Джону даже немножко стыдно за то, насколько идеально в его жизни сочетаются работа и досуг.

В этом году я уже отгулял семь недель, а ведь еще только октябрь. Мои начальники часто ходят в отпуск, но, по-моему, даже они не знают, сколько отдыхаю я. Никто меня ни разу не спросил да и вообще не обратил внимания на мое отсутствие в офисе. У меня спорт, у меня музыка, а еще я нужен своим детям. Я часто думаю: раз я получаю столько денег, может, нужно больше времени проводить на работе? Но ведь я очень много делаю, поэтому говорю себе: ничего страшного, я заслужил и хороший отдых.

Другие сотрудники из команды Грега тоже научились нестандартно и творчески выстраивать свою жизнь – что было бы невозможно при традиционной схеме распределения отпусков. Сара, старший разработчик программного обеспечения, работает по 70–80 часов в неделю, но берет не меньше 10 недель отпуска ежегодно (недавно она даже ездила в антропологическую экспедицию – изучать племена яномама в бразильской Амазонии). Она предпочитает перемещать периоды напряженной работы с одной-двумя неделями активного отдыха. «Вот в чем самый большой плюс свободного графика отпусков в Netflix, – объясняет она. – Дело не в том, что можно взять больше или меньше дней, а в том, что ты можешь выстроить свою жизнь как тебе угодно. Вытворяй что хочешь: если ты при этом хорошо работаешь, никто и слова не скажет».

Пример начальника настолько заразителен, что иногда пересиливает даже культурологические различия. Прежде чем занять пост производственного директора, Грег возглавлял представительство Netflix в Токио. Японцы – известные трудоголики. Подчас они работают так много, что в буквальном смысле вгоняют себя в гроб. У этого явления даже есть отдельное название – кароси, смерть от переутомления. В среднем работающие японцы отдыхают семь дней в году, а 17 % и вовсе не ходят в отпуск.

Однажды вечером, за пивом и суши, менеджер Харука рассказала: «Раньше я работала в японской компании. Целых семь лет я приезжала на работу в 8 утра, а домой возвращалась последним поездом, уже за полночь. За эти годы я брала отпуск один раз, на неделю, и только потому, что моя сестра выходила замуж в Америке». Эта история вполне типична для Японии.

Переход в Netflix резко изменил жизнь Харуки: «Когда здесь работал Грег, он уходил из офиса задолго до ужина, и точно так же поступали другие сотрудники. Он часто возил детей на Окинаву или на курорт Нисэко кататься на лыжах и по возвращении показывал нам фотографии. Он расспрашивал и про наши отпуска, так что мы начали их брать. Я боюсь уходить из Netflix, потому что тогда, наверное, снова придется работать без малейшей передышки. Netflix предлагает чудесное соотношение работы и отдыха».

Американцу Грегу удалось добиться, чтобы команда японских сотрудников работала и отдыхала в европейском стиле. Он не придумывал правил и никого ни к чему не принуждал. Он просто подавал пример и щедро делился опытом.



Если вы хотите внедрить в своей организации свободный график отпусков, начните перемены с самого себя. Даже в Netflix, где я гуляю по шесть недель в год и рекомендую то же самое всему руководству, случаются осечки, как с Кайлом и Донной. Они напоминают, что вопросы отдыха требуют неусыпного внимания. Но если весь топ-менеджмент компании будет подавать команде положительный пример, вам не придется поднимать изнуренных зомби с кухонного пола.

Пример руководства – лишь часть того, что необходимо организовать для успешного перехода к свободному графику отпусков. Многие опасаются, что в самый неподходящий момент сотрудники начнут повально разъезжаться на отдых и работать станет попросту некому. Это подводит нас ко второму шагу, необходимому при смене корпоративного уклада. Выполните его успешно, и проблема таких руководителей, как Кайл, неспособных обеспечить команде здоровое соотношение труда и досуга, решится сама собой.

НАУЧИТЕ СОТРУДНИКОВ ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ ПО СИТУАЦИИ

Лесли Килгор в 2007 году запустила в народ фразу: «Решай по ситуации, а не по инструкции» (принцип, о котором мы еще поговорим в [главе 9](#)), но в 2003 году, когда мы переходили на свободный график отпусков, этого чудесного девиза у нас еще не было. Была лишь интуитивная догадка, что руководителям нужно бы почаще брать отпуск и побольше рассказывать о нем команде. Мы сообщили сотрудникам, что не будем распределять отпуска в приказном порядке и вести учет нерабочих дней. На этом мы остановились. А через несколько месяцев начались проблемы.

От графика отпусков мы избавились в 2003 году. А в январе 2004-го ко мне в кабинет пришел главный бухгалтер: «Из-за вашей гениальной затеи мы не успеваем сдать баланс». Одна из его подчиненных, которой надоело вечно работать в первые недели января – отчетный период, похоже, одинаков во всех бухгалтериях мира, – воспользовалась правом взять отпуск, чем превратила все подразделение в состояние хаоса.

На следующий день я столкнулся на служебной кухне с девушкой-менеджером. У нее припухли веки, а щеки были в красных пятнах, как будто она только что плакала:

– Рид, эта неразбериха с отпусками меня убивает!

Над ее командой из четырех человек нависло бремя приближающегося дедлайна. Один из сотрудников, молодой отец, ушел в отпуск по уходу за ребенком. А второй объявил, что через две недели отправится в круиз по Карибскому морю. Начальница не смогла убедить ни того ни другого повременить с отдыхом.

– Наверное, такова цена свободы, – простила она.

Вот почему для успешного ослабления контроля без ущерба для дела необходимо принять еще один шаг. Когда отменяешь регламент или протокол, сотрудники не знают, как вести себя в его отсутствие. Некоторые впадают в ступор, пока начальник открытым текстом подробно не объяснит, что можно делать, а что нет. Другие могут вообразить, что теперь им все дозволено, и повести себя недопустимым образом – например, отправиться отдыхать в самое тяжелое для команды время. Подобные инциденты не просто понижают эффективность рабочего процесса, но и могут привести к тому, что начальник сорвется и уволит сотрудника. Разумеется, это никому не пойдет на пользу.

В отсутствие четко прописанных правил каждый руководитель должен регулярно объяснять команде, какие решения и поступки можно считать оправданными и допустимыми. Главбуху следовало собрать подчиненных и оговорить, в какие месяцы можно брать отпуск, и заранее исключить из этого списка январь. Заплаканной менеджеру-начальнице следовало выдать сотрудникам внятные критерии, например «в отпуск можно уходить только по очереди и только в такое время, когда это не подведет всю команду». Чем четче руководитель сформулирует условия, тем лучше. Бухгалтерам следовало сказать: «Если хотите уйти на несколько недель, пожалуйста, предупреждайте об этом хотя бы за три месяца; о пятидневном отпуске достаточно предупредить за месяц».

Когда компания растет, рабочие ситуации, а также модели руководства становятся разнообразнее. В силу стремительного роста и развития Netflix нагрузка на сотрудников бывает очень велика – равно как и ответственность. Недостаточно бдительный и вдумчивый начальник рискует обнаружить у себя в команде десятки измотанных работников вроде Донны. Ошибка Кайла была не только в том, что он сам редко брал отпуск, но и в том, что не проговаривал условий, на которых его подчиненные смогли бы поддерживать оптимальное соотношение своей работы и досуга.

Чтобы избежать подобных казусов, я и сама стараюсь как можно подробнее объяснять и показывать, какого подхода ожидаю от наших руководителей. Для этого я использую ежеквартальные встречи, где собираются директора и вице-президенты компании (топ-менеджеры, 10–15 % всей нашей команды). Если до меня начинают доходить истории о людях, которые работают без отдыха, – значит, пора выносить вопрос об отпусках на повестку квартального заседания. Это дает мне возможность поговорить о среде, которую мы стремимся создать, а прочим руководителям позволяет разбиться на небольшие группы и обсудить приемы, которые они используют, чтобы гарантировать персоналу здоровое соотношение профессиональной и частной жизни.

СВОБОДА ОТ ГРАФИКА ОТПУСКОВ СОЗДАЕТ ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ – ДАЖЕ ЕСЛИ ЕЮ НИКТО НЕ ПОЛЬЗУЕТСЯ



После того как в Netflix отказались от жесткого порядка предоставления отпусков, другие организации решили перенять этот опыт – включая Glassdoor, LinkedIn, Songkick, HubSpot и Eventbrite в техническом секторе, а также юридическую компанию Fisher Phillips, PR-агентство Golin и маркетинговое агентство Visualsoft (и это далеко не все примеры).

Британский предприниматель Ричард Брэнсон в 2014 году ввел свободный график отпусков у себя в Virgin Management. О своем решении он написал статью.

Я узнал о порядках, введенных в Netflix, когда моя дочь Холли прочла Daily Telegraph и немедленно сбросила мне ссылку, сопроводив ее взволнованным комментарием: «Папа, ты только посмотри!» О чем-то подобном я и сам задумывался уже не раз – мне казалось, что вольный и ненормированный график отпусков был бы очень в духе Virgin. Далее дочь написала: «У моей подруги в компании сделали то же самое. Она говорит, что все резко пошло вверх – производительность, креативность, общий настрой». Конечно же, я был заинтригован и решил узнать побольше.

Интересная деталь: в любом разговоре о знаковых инновационных решениях часто звучат слова «простой» и «толковый». Так вот, это, безусловно, один из самых простых и толковых ходов, о каких я слышал в последнее время. Я очень рад сообщить, что отныне та же процедура (то есть полное отсутствие процедуры) вводится у нас в родительских предприятиях на территории Великобритании и США, где порядок предоставления отпусков бывает особенно жестким.

Трентон Мосс, глава компании Webcredible, также избавился от фиксированного графика отпусков и объяснил, что такие меры привлекают первоклассные кадры и повышают степень удовлетворенности сотрудников.

В Netflix исповедуют принцип: одна звезда лучше двух заурядных работников. Мы во многом следуем их примеру. В наши дни отмечается высокий спрос на специалистов в сфере пользовательского опыта, поэтому удержать кадры становится все трудней (ненормированный отдых облегчает задачу). Членами нашей команды регулярно интересуются на LinkedIn, а самые яркие звезды в нашей отрасли – это миллениалы, которые не любят сидеть на месте и часто меняют работу. Несложно объявить свободный график отпусков – нужно лишь создать атмосферу доверия. В нашем случае ее обеспечивают три главных корпоративных правила: всегда действуй в интересах компании; не делай ничего, что помешало бы другим сотрудникам решать их задачи; делай все, что можешь, чтобы выполнить свои обязанности. При соблюдении этих условий сотрудники вольны поступать со своими отпусками как заблагорассудится.

Другая компания, Mammoth, получила интересный урок, когда ее руководство решило в экспериментальном порядке внедрить у себя политику Netflix и посмотреть на результаты. Вот рассказ главы компании Натана Кристенсена.

У нас небольшая организация, поэтому нам хотелось проявить доверие к сотрудникам и снять часть «красных флажков». Мы договорились ввести свободный график отпусков сроком на год, а затем осмыслить итоги. В ходе опроса, который мы провели под конец отведенного года, наши сотрудники назвали ненормированный отдых третьим по важности бонусом компании – после общей медицинской страховки и пенсионного плана. В этом рейтинге свободный график отпусков обошел бесплатные услуги окулиста и стоматолога и даже программы профессионального развития, которые в целом получили весьма высокую оценку.

Сотрудники Кристенсена по достоинству оценили нововведение, но не стали им злоупотреблять: «При свободном графике они брали примерно такие же отпуска, как и в предыдущие годы (в среднем около двух недель – большинство сотрудников отдыхало от 12 до 19 дней)».

В Netflix не отслеживают длительность отпусков, поэтому данных об отдыхе сотрудников нигде не найдешь, и все же один человек попытался изучить этот вопрос. В 2007 году Райан Блитштейн, журналист из крупной газеты The Mercury News, выходящей в Сан-Хосе, решил провести независимое исследование. Потирая руки, он с утра заявился в штаб-квартиру компании. Райану уже виделись заголовки на первых полосах калифорнийских газет: «Безумная политика Netflix в действии!» Он подошел к Патти и спросил: «А правда, что ваши сотрудники месяцами пропадают в разных экзотических местах? Как же вы при этом успеваете работать?» Вместо ответа Патти разослала всем сотрудникам письмо, где говорилось: «Если хотите, поболтайте с журналистом, который бродит у нас по офису». Райан засел в буфете и принялся выпытывать у персонала подробности.

К концу дня Блитштейну пришлось капитулировать: «Здесь же нет никакой истории! Никто не делает ничего необычного. Знаете, что говорят ваши сотрудники? Им очень нравится свободный график отпусков, но они отдыхают так, как отдыхали всегда. Ни больше ни меньше. Сенсации не выйдет!»

ДАЙ СВОБОДУ, ЧТОБЫ ВОСПИТАТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



Когда мы отказались от жесткого графика отпусков, я боялся, что настанет конец света. Но ничего особенного не произошло – просто сотрудники казались более довольными, чем прежде, а самые яркие оригиналы (которым хочется, например, работать по 80 часов три недели кряду, а потом сорваться в гости к экзотическому племени) откровенно радовались новым порядкам. Мы нашли способ дать нашим звездам больше возможностей распоряжаться

собственной жизнью, и от этого все почувствовали себя чуточку свободней. Благодаря высокой концентрации таланта наши сотрудники уже и так отличались добросовестным и ответственным подходом к работе. Благодаря культуре откровенности, если кто-то злоупотреблял новыми правами и свободами, остальные сразу же объясняли ему, чем такое поведение чревато для всей команды.

Примерно в то же время мы получили еще один принципиально важный урок. Наши сотрудники стали все чаще по-хозяйски относиться к рабочему месту. Началось с мелочей: мы с Патти заметили, что из холодильников кто-то регулярно выбрасывает прокисшее молоко.

Получив больше свободы, сотрудники ощутили новую ответственность за рабочую среду и за все, что в ней происходит. Именно тогда мы с Патти сформулировали девиз: «Свобода и ответственность – C&O». Дело не просто в том, что они должны идти в паре, – дело в том, что первое порождает второе. Это стало для меня открытием. Оказалось, что свобода – вовсе не антоним обязательности, как мне представлялось прежде. Свобода – необходимое условие ответственности.

Осознав эту истину, я стал думать, какие еще правила и процедуры можно отменить. Следующим шагом стал пересмотр политики оплаты расходов.

36. Продолжаем отказываться от контроля. Отказываемся от сметы дорожных расходов



Еще в Pure Software, в 1995 году, Грант, менеджер по продажам, ворвался ко мне в кабинет с пылающими ушами и громко захлопнул за собой дверь. В правилах для сотрудников у нас было прописано: *направляясь на встречу с клиентами, можно либо арендовать машину, либо взять такси – выбирайте что-нибудь одно.*

– Да, я взял напрокат машину! У клиентов офис в двух часах езды, такси бы нас просто разорило. Это было правильное решение, – объяснил Грант. – В тот вечер был прием с участием наших клиентов в пятнадцати минутах от моей гостиницы. Я знал, что там будет алкоголь, поэтому заказал такси. А теперь бухгалтерия не хочет возместить мне 15 долларов, потому что я уже арендовал машину!

Грант, конечно, разозлился не столько из-за денег, сколько из-за отношения:

– Вы что, предпочли бы, чтоб я выпил и сел за руль?!

Мы с Патти Маккорд битый час думали, как переписать инструкции таким образом, чтобы впредь подобных коллизий не возникало.

А через несколько месяцев Грант уволился.

– Когда я увидел, на что руководство компании тратит рабочее время, то засомневался в ее перспективах, – объяснил он причину ухода.

Грант был прав. Создавая Netflix, я решил, что никто в новой компании не должен транжирить рабочее время на решение подобных вопросов. Более того, мне не хотелось, чтобы талантливые сотрудники чувствовали, что не могут принимать верные решения, не нарушая нелепых правил. Их наличие – гарантированный способ задушить творческое начало, без которого невозможны инновации.

В первые годы существования Netflix мало чем отличался от других стартапов. У нас не было свода правил, регламентирующих, сколько денег можно потратить на дорогу и в какой гостинице разрешается остановиться. Компания была мала, и мы без труда отслеживали все расходы. Сотрудники могли оплачивать необходимое для работы, а если кто-то чересчур увлекался, остальные быстро это замечали и ставили ему на вид.

Однако в 2004 году мы уже два года были публичной организацией. К этому времени большая часть компаний начинает обрастать методичками и протоколами. Финансовый директор Барри Маккарти набросал порядок возмещения расходов, основанный на принципах, принятых в крупных и средних организациях. Там было все: кому из менеджеров полагаются билеты в бизнес-классе, сколько денег можно без предварительного утверждения сметы потратить на расходные материалы, с кем нужно согласовывать крупные покупки вроде нового компьютера.

Мы совсем недавно отказались от фиксированного графика отпусков, и теперь, задним числом, я понимаю, что в те дни я был радикально настроен против любых бюрократических

процедур. Мы только что доказали сами себе, что при грамотно подобранном штате, положительном примере руководства и ясном понимании ситуации можно обойтись без массы формальностей. Барри со мной согласился, но напомнил, что сотрудники должны понимать, как можно и как нельзя тратить корпоративные средства, а для этого все равно нужно предельно четко оговаривать условия и параметры расходов.

Я созвал выездное совещание в Халф-Мун-Бэй. На повестке дня был один вопрос: как осуществлять финансовое руководство сотрудниками в отсутствие жесткой процедуры. Мы рассмотрели ряд случаев и ситуаций. Некоторые были кристально ясны. К примеру, если сотрудник воспользовался услугами курьерской службы FedEx, чтобы отправить рождественский подарок своей родне, доставка не должна оплачиваться из бюджета компании – это очевидно. Однако многие другие ситуации не были столь однозначны.

Если Тед ради укрепления деловых связей едет на вечеринку в Голливуд и покупает в качестве презента хозяевам коробку конфет – следует ли возместить ему стоимость покупки? Лесли по средам работает дома. Нужно оплачивать ей бумагу для принтера? А как быть, если из той же пачки возьмет листы ее дочь, чтобы распечатать школьный доклад?

Поначалу мы единодушно приняли: если сотрудник обкрадывает компанию, его следует незамедлительно уволить. Но тут подняла руку Хлоя, одна из директоров:

– Я ограбила компанию в понедельник. Мне пришлось просидеть над проектом до глубокой ночи, а дома ничего не было детям на завтрак. И я прихватила из нашей кухни четыре пакетика хлопьев.

В этом, конечно, не было ничего страшного. Но пример еще раз показал, почему формальный подход не может быть продуктивным – жизнь намного многообразнее любой инструкции.

Я предложил просто попросить сотрудников бережно обращаться с корпоративными средствами. Пусть хорошенько подумают, прежде чем что-то покупать – как будто платят из своего кошелька. И мы сформулировали первое правило:

ТРАТЬ ДЕНЬГИ КОМПАНИИ ТАК, КАК БУДТО ТРАТИШЬ СВОИ

Я был доволен. Сам я человек бережливый и думал, что и остальные станут относиться к финансам точно так же. Увы, вскоре выяснилось, что не все наши сотрудники столь рачительны, и ярко выраженная разница в отношении к деньгам у разных людей обернулась проблемами. Об одном из наших проколов вспоминает Дэвид Уэллс. В 2004 году, когда мы как раз обсуждали послабления в бюджетной политике, он стал вице-президентом по финансовым вопросам, а с 2010 по 2019 год был финансовым директором Netflix.

Я вырос на ферме в штате Виргиния. До нашего дома можно было добраться только по проселочной дороге. Ферму окружал густой лес, где мы с псом Старром дни напролет гонялись за жуками и играли с палочкой.

Я родился в семье со скромными доходами и не нуждался в роскоши. Когда Рид сказал, что к корпоративным дорожным расходам нужно относиться точно так же, как к собственным, для меня это означало: брать билеты в экономкласс и селиться в недорогих гостиницах. Я экономист и привык расходовать деньги экономно.

Вскоре после внедрения новых правил я вместе с другими руководителями высшего звена полетел на конференцию в Мехико. В самолете я по привычке направился в экономкласс, а вся команда контент-менеджеров расположилась в бизнес-классе, и, пока я искал свое место, они уже болтали ногами в удобных тапочках с логотипом авиакомпании. Билеты у них были

очень дорогие, а ведь перелет из Лос-Анджелеса в Мехико занимает всего пару часов. Я подошел поздороваться, и некоторые коллеги смущенно отвели глаза. Но знаете, в чем штука? Им не было неловко передо мной – что они летят бизнес-классом. Им было неловко за меня – подумать только, один из старших чинов компании устроился на дешевом месте!

Мы быстро поняли: принцип «тратить деньги компании, словно собственные» в качестве руководства к действию не годится. Один из вице-президентов, Ларс, получавший, естественно, очень солидную зарплату, часто шутил: дескать, из-за любви к роскоши он живет от получки до получки. Траты, сопутствующие такому образу жизни, нам были совершенно не нужны.

И мы изменили формулировку главного принципа для сотрудников, заодно упростив ее до предела. Сегодня финансовая заповедь номер один укладывается в пять слов:

ВСЕГДА ПОСТУПАЙ В ИНТЕРЕСАХ КОМПАНИИ

Такой подход работает гораздо лучше. Компании не нужно и невыгодно, чтобы целая группа контент-менеджеров летела бизнес-классом из Лос-Анджелеса в Мехико. Но если вам предстоит ночью пять с половиной часов лететь из Лос-Анджелеса в Нью-Йорк, а наутро выступать с докладом, уж лучше взять билет даже не в бизнес, а в первый класс, если бы была такая возможность, чтобы полноценно отдохнуть в капсуле или купе и во время выступления не мямлить и не пугать аудиторию красными глазами. Успех презентации, конечно же, в интересах Netflix.



Что может быть заманчивей, чем возможность, ни перед кем не отчитываясь, потратить корпоративные средства на нечто полезное для жизни и работы? Только подумайте, какие открываются перспективы.

Допустим, вы летите в Таиланд – встретиться с коллегами и провести пару-тройку совещаний. В Бангкоке чудесная погода; она, несомненно, пойдет вам на пользу (а еще тут изумительно делают массаж). В прошлой поездке от вашего чемодана отвалилось колесико, так почему бы теперь не купить себе новый? Разумеется, за счет компании: Tumі – не самый дешевый бренд. Обычно работодатели не оплачивают багаж, но ведь чемодан сломался в деловой поездке, так что эту статью расходов можно оправдать.

С другой стороны, у владельца компании то же самое правило из пяти слов может вызвать острую аллергическую реакцию. Как это – позволить сотрудникам тратить казенные деньги как им заблагорассудится, без всякого согласования? Это дорого обойдется компании, а может даже довести ее до банкротства. Конечно, в мире попадаются порядочные и бережливые люди, но основная масса населения думает лишь о собственной выгоде.

Это не просто бурчание пессимиста-перестраховщика. Научные исследования подтверждают: в большинстве случаев человек готов поживиться за счет системы, если уверен в своей безнаказанности.

Джеральд Прукнер, профессор австрийского Линцского университета, и Руперт Саусгрюбер из Венского университета экономики и бизнеса поставили эксперимент. Они установили на улице ящик с газетами и написали цену. Прохожим предлагалось кидать деньги в прорезь. Рядом повесили плакат с призывом к честности. Подсчет выручки показал: примерно две трети взявших газеты не оплатили свой экземпляр. Вот как много бесчестных людей ходит по улицам! Наивно полагать, что к вам на работу придет лишь та самая честная треть.

Однако бюджетная политика Netflix, как бы соблазнительно или рискованно она ни выглядела со стороны, разительно отличается от эксперимента с газетой. В действительности она не так уж заманчива и не так уж страшна – а все благодаря четким параметрам «на входе» и все-таки наличию проверки «на выходе». Да, во многих случаях сотрудники вольны решать, на что потратить корпоративные средства. Но это не значит, что им выдается карт-бланш на любые расходы.

ЗАДАВАЙ ПАРАМЕТРЫ НА ВХОДЕ И ПРОВЕРЯЙ РЕЗУЛЬТАТЫ НА ВЫХОДЕ



Новые сотрудники Netflix обязательно спрашивают, на что же можно, а на что нельзя тратить корпоративные средства. И мы знакомим их с критериями, которые помогут сделать правильный выбор. За десять лет, проведенных в должности финансового директора, Дэвид Уэллс разработал первый урок для нашей «Школы нового сотрудника». Вкратце его можно изложить так.

Прежде чем тратить деньги, представьте, что вас вызывают ко мне или к вашему непосредственному начальнику и просят объяснить, почему вы выбрали именно этот рейс, эту гостиницу, этот тарифный план. Если вы с легкостью можете сформулировать, чем ваш выбор полезен для компании, значит, все в порядке – оплачивайте покупку, не спрашивая официального дозволения. Но если возникают затруднения, обойдитесь без этой траты, спросите совета у руководителя или купите что-нибудь подешевле.

Именно это я имею в виду, когда говорю о «параметрах на выходе». Инструкция Дэвида – «вообрази, что объясняешь траты начальнику» – отнюдь не просто разминка для фантазии. Тех, кто излишне вольно обращается с корпоративными финансами, действительно ждет объяснение с руководством.

Чтобы совершить покупку, в Netflix не нужно составлять смету и подавать ее на согласование. Достаточно оплатить товар или услугу, сфотографировать чек и предъявить для возме-

щения расходов. Но это вовсе не означает, что траты никто не контролирует. Финансовый отдел использует два алгоритма, позволяющих пресечь неразумные траты. Какой алгоритм применить в этот раз, менеджеры решают самостоятельно. При этом не возбраняется комбинировать эти алгоритмы. Первый частично опирается на принцип свободы и ответственности (С&О, как еще говорят в Netflix) – принцип, очень важный для корпоративной культуры. Второй воплощает этот принцип по всей полноте.

Если руководитель готов предоставить сотрудникам лишь частичную самостоятельность, порядок его действий следующий. В конце месяца финансовый отдел отправляет всем менеджерам ссылку на ресурс, где выложены чеки, представленные сотрудниками к оплате. Менеджер может узнать, на что были потрачены корпоративные средства. Патти Маккорд, которая во время работы в Netflix предпочитала именно такой механизм контроля, прилежно открывала письмо из финансового отдела в последний рабочий день каждого месяца и оценивала расходы своих эйчаров. Зачастую она обнаруживала *неоправданные* траты. Так, в 2008 году произошел инцидент с участием Джеми, рекрутера из ее отдела.

В пятницу вечером я уже собиралась домой, как вдруг к нам зашла парочка ребят из производственного отдела – захватить Джеми в Dio Deka, дорогой греческий ресторан в Кремниевой долине. Я спросила:

– Что, идете выпить?

Но Джеми ответила:

– Нет, у нас там деловой ужин.

В конце месяца я открыла перечень расходов и обнаружила, что Джеми подавала к оплате счет из Dio Deka на 400 долларов. Я не поверила глазам:

– Джеми, это что – за тот раз, когда ты ужинала с ребятами из производственного?

Она кивнула и объяснила, что Джон заказал дорогое вино.

– Ну что поделать, они с Грегом любят хорошие вина.

Я еле сдержалась:

– Им нравится вино по сто баксов за бутылку? Ну так пусть покупают его за свой счет. Мы платим им столько, что они могут себе это позволить!

После этого Патти пришлось открытым текстом объяснить Джеми то, чего она, очевидно, сама не понимала.

Если приглашаешь на ужин ценного специалиста, которого хочешь переманить к нам на работу, можно потратить такие деньги. Если он закажет дорогое вино – так и быть, оплати. Это часть твоей работы. Но в тот раз компания просто заплатила за ваш междусобойчик в дорогом ресторане. Что за бред! Хочешь повеселиться с коллегами – плати из своего кошелька. Если требуется что-то обсудить без свидетелей – найди переговорную. Такие траты не в интересах компании! В следующий раз подумай как следует.

Обычно одной-двух подобных бесед хватает, чтобы сотрудники уяснили допустимые рамки и начали бережно обращаться с финансами компании. Понимание, что менеджеры следят за расходами, отбивает желание транжирить. Это один из способов удержать траты в разумных пределах, однако многие менеджеры Netflix предпочитают более радикальную трактовку «свободы и ответственности».

Для тех, кто готов сделать ставку на самоуправление, есть альтернативная процедура. Она избавляет руководителя от необходимости самостоятельно ежемесячно просматривать чеки и счета, а поиск возможных злоупотреблений возлагается на внутренних аудиторов. Но если они обнаружат неоправданные траты, для провинившегося сотрудника все будет сразу кончено.

Лесли Килгор показывает этот метод в действии.

Мои маркетологи почти все рабочее время проводили в разъездах. Они сами покупали билеты и бронировали гостиницы. Я только разобрала с ними возможные ситуации, чтобы легче было принимать решения. Например, если предстоит ночной рейс, а наутро нужно быть в хорошей форме, имеет смысл полететь бизнес-классом. Если есть возможность полететь экономклассом на день раньше, компания оплатит лишние сутки в гостинице – так будет выгоднее. Короткие перелеты в бизнес-классе интересам компании не отвечают.

Я говорю сотрудникам: сама я ваши чеки смотреть не буду, но наши аудиторы ежегодно проверяют 10 % всех трат. Жду от вас добросовестного отношения к деньгам компании. Если аудиторы обнаружат нецелевые расходы, виновный будет уволен незамедлительно, без выговоров и предупреждений. У нас принцип: злоупотребил свободой – до свидания. Станешь печальным примером для остальных.

Именно в этом и заключается принцип свободы и ответственности. Если кто-то из команды решил злоупотребить предоставленной свободой, от него необходимо избавиться, причем уволить показательно – чтобы последствия непорядочности были очевидны остальным. Без этого свобода не имеет смысла.

ОБМАНЩИКИ ЕСТЬ ВЕЗДЕ, НО ВЫГОДА ПРЕВЫШАЕТ УЩЕРБ



Когда предлагаешь свободу, даже в четко оговоренных рамках и с серьезными последствиями в случае их нарушения, обязательно найдутся люди, которые захотят обмануть систему. Когда это произойдет, не перегибайте палку и не вводите новые ограничения. Разберитесь с конкретной ситуацией и двигайтесь дальше.

В истории Netflix тоже были неприглядные прецеденты. Самый скандальный случай вышел с одним тайваньским сотрудником, который часто летал на деловые встречи, а заодно записывал на корпоративный счет личные разъезды. Непосредственный начальник не требовал у него отчета, а внутренние аудиторы добрались до его чеков лишь через три года. За это время он успел потратить на личные нужды более ста тысяч долларов. Полагаю, не стоит уточнять, что его уволили.

В большинстве случаев сотрудники не то чтобы хотят обокрасть компанию – они как будто прощупывают, что же может сойти им с рук. Вице-президент по корпоративным операциям Брент Уикенс курирует офисы Netflix во всем мире. Брент просматривает траты своих подчиненных, но нерегулярно, несколько раз в год. Как-то весной его сотрудница Мишель ездила по делам компании в Лас-Вегас.

Однажды мне не спалось, я зашел в почту и открыл ссылку под названием «Расходы департамента с разбивкой по сотрудникам». Я проглядел чеки своей команды, и тут мне в глаза бросилось нечто странное. Среди прочих дорожных расходов Мишель предъявила счет «за еду и напитки» от отеля-казино Wynn в Лас-Вегасе. Счет был на 1200 долларов. Многовато она съела и выпила за двухдневную поездку! Я стал просматривать ее чеки за последние несколько месяцев. В общем-то она тратила не так уж и много. Но вот поездка на конференцию в Бостон... Мишель воспользовалась случаем и навестила местных родственников. Конференция была в четверг, а в пятницу Мишель подала к оплате счет из ресторана на 180 долларов. Это что, за семейный ужин?

Я дождался, когда мы с Мишель окажемся вдвоем в офисе, и спросил ее об этих расходах. Она буквально застыла на месте. Я не дождался ни объяснений, ни оправданий, ни извинений. Ей нечего было сказать. Через неделю я ее уволил. Собирая личные вещи, она твердила, что произошла ошибка. Я чувствовал себя ужасно и по-прежнему не мог понять, что же случилось. Насколько я знаю, Мишель сделала прекрасную карьеру в другой компании. Видимо, свобода, которую предоставляет Netflix, ей просто не подходила.

На ближайшем квартальном совещании руководства Netflix директор по работе с персоналом изложила эту историю перед аудиторией в 350 человек, подробно описав допущенные нарушения, но не раскрыв имени сотрудницы и отдела. Она попросила участников совещания поделиться историей с коллективом, чтобы все осознали, к чему приводит злоупотребление доверием компании. В Netflix подобные ситуации проговариваются открыто, чтобы из них можно было извлечь урок. Брент жалел Мишель, но хорошо понимал, как важно рассказать ее историю: свобода не даст плодов без должного уровня откровенности.

Самый большой ущерб в условиях относительной свободы, вероятно, причиняют любители дорогих авиаперелетов. В Netflix постоянно идут дебаты о том, насколько целесообразно было бы ввести ограничения на билеты в бизнес-класс, но пока высшее руководство предпочитает сохранить нынешние порядки. В бытность финансовым директором Дэвид Уэллс считал, что дорожные расходы компании при такой политике примерно на 10 % выше, чем были бы при строгом регламенте утверждения смет. Однако, по словам Рида, эта «десятина» – невеликая плата за весьма существенные плюсы.

КРУПНЫЕ ПЛЮСЫ: СВОБОДА, СКОРОСТЬ, И (НЕОЖИДАННАЯ) ЭКОНОМИЯ



Помните Гранта, менеджера по продажам из Pure Software? Он был очень зол, когда прибежал жаловаться на неоплаченное такси. Ему казалось, что компания своими дурацкими ограничениями вяжет его по рукам и ногам – любой благой порыв разбивается о стену бюрократии.

Когда Грант высказался, я понял, что под его претензиями мог бы подписаться весь наш персонал. Воображение нарисовало мне картину: наши сотрудники, словно бабочки, пытаются взлететь – но их крылышки прищиплены к столам красными флажками. А ведь я вовсе не собирался душить творческие импульсы формальным подходом к делу. Мне просто хотелось подстраховаться и сэкономить деньги.

Вот, пожалуй, важнейший урок, содержащийся в этой главе: даже если в отсутствие формальных процедур ваши сотрудники начнут тратить чуть больше, их свобода обойдется гораздо дешевле, чем удушливая атмосфера, где они будут чувствовать себя бескрылыми. Если загнать их в жесткие формальные рамки и заставить по любому поводу спрашивать разрешения, можно не только озлобить коллектив, но и потерять его мобильность и гибкость, которыми отличаются компании с более вольными порядками.

Эту истину иллюстрирует случай, который произошел у нас в 2014 году. Один из младших инженеров подметил проблему, требующую неотложного решения: в пятницу 8 апреля директор по связям с партнерами Найджел Батист подъехал к офису в 8:15. Было ласковое солнечное утро. Весело насвистывая, Найджел налил себе кофе на служебной кухне четвертого этажа, а потом неторопливо зашагал в отдел. Там он с командой тестировал вещание Netflix на телевизорах, произведенных официальными партнерами, Samsung и Sony. Однако увиденное на рабочем месте заставило Найджела сначала окаменеть, а потом повергло в панику.

Netflix потратил немало денег, чтобы наши потребители смогли посмотреть сериал «Карточный домик» в новом качестве изображения – 4К. Телевизоров, которые поддерживают такое разрешение, до этого момента практически не существовало – эта характеристика используется в цифровом кино и компьютерной графике. У нас была прекрасная, невероятно четкая картинка, но мало кто из зрителей мог по достоинству ее оценить. И вот наши партнеры из компании Samsung наконец поставили на рынок первую модель телевизора с экраном 4К. В тот год моей главной задачей было тесное сотрудничество с Samsung, которое помогло бы показать «Карточный домик» в новом качестве широкой зрительской аудитории.

Нам удалось совершить небольшой медийный прорыв, уговорив Джеффри Фаулера, технического обозревателя ежедневной деловой газеты Wall Street Journal с тиражом за два миллиона экземпляров, посмотреть эпизод «Карточного домика» на новом телевизоре от Samsung. Чтобы вызвать массовый интерес к 4К, Фаулер должен был написать восторженный отзыв. Именно поэтому накануне просмотра, в четверг, инженеры из Samsung приехали к нам с новым телевизором и помогли все настроить так, чтобы Фаулер получил незабываемые впечатления. Убедившись, что все работает как должно работать, мы с чистой совестью разошлись по домам.

Но утром в пятницу, когда я приехал на работу, телевизора не было. Расспросив хозяйственные службы, я узнал, что его списали и вывезли вместе со старьем, от которого мы велели избавиться.

Надвигалась катастрофа. Телевизор необходимо привезти к Фаулеру домой через два часа. Звать ребят из Samsung поздно. Оставалось одно: до 10 утра купить другой телевизор. Я принялся обзванивать магазины. В первых трех мне сказали: «Извините, сэр, такой модели у нас нет». Сердце уже колотилось где-то в горле. К назначенному времени мы не успевали.

Я готов был рвать на себе волосы от досады – материал Фаулера был нам остро необходим. Вдруг в кабинет рысцой вбежал Ник, самый младший инженер в нашей команде:

– Спокойно, Найджел, все под контролем. Я был здесь вчера вечером и увидел, что телевизора нет. Вы не отвечали на звонки и сообщения, поэтому я съездил и купил такой же телевизор и протестировал его сегодня утром. Он обошелся в 2500 долларов, но я решил, что так будет правильно.

Я с трудом устоял на ногах. *Две с половиной тысячи долларов!* Вы только представьте: младший инженер настолько уверен в себе и в компании, что тратит столь крупную сумму без всякого согласования и дозволения – потому что «так будет правильно». У меня гора с плеч свалилась. В силу формальностей и ограничений ничего подобного не могло бы произойти в Microsoft, HP и вообще любой другой компании, где я работал раньше.

Джефффри Фаулер пришел в восторг от нового качества изображения, и уже в номере от 16 апреля читатели смогли прочесть: «Даже бестрепетный Фрэнсис Андервуд потеет в сверхвысоком разрешении. Просматривая новый эпизод “Карточного домика”, я заметил микроскопические капельки пота на верхней губе Кевина Спейси»¹⁶.

Мне не нужны правила, которые мешают сотрудникам сделать правильный выбор в критически важный момент. Статья Фаулера дала и нам самим, и нашим партнерам в сотни тысяч раз больше, чем мы потратили на тот злосчастный телевизор. Принимая решение, Ник руководствовался единственным коротеньким правилом из пяти слов: «Всегда действуй в интересах компании». Предоставленная свобода дала ему возможность проявить инициативу и поступить именно так, как потребовали обстоятельства. Но свобода – не единственное благо, которое приходит с отменой строгих процедур. Второе благо заключается в том, что отказ от формальностей заметно ускоряет рабочий процесс.



Вырастая из динамичного, маневренного стартапа в зрелую организацию, компания зачастую обзаводится новыми подразделениями, призванными контролировать траты сотрудников. У администрации возникает ощущение, что она держит руку на пульсе, однако темп функционирования при этом значительно снижается. Директор по производственным инновациям Дженнифер Ниева вспоминает случай, который произошел с ней в компании Hewlett-Packard.

Мне нравилось работать в HP, но тогда, в 2005 году, у меня выдалась такая неделя, что от бешенства, кажется, дым валит из ушей.

Мне поручили курировать крупный проект, и с самого начала было известно, что на полгода нам понадобятся внешние консультанты строго определенной специализации. Я перебрала восемь консалтинговых фирм. С

¹⁶ Фрэнсис Андервуд – центральный персонаж веб-сериала «Карточный домик». Кевин Спейси – исполнитель роли. *Прим. ред.*

меня запросили 200 тысяч долларов за шесть месяцев работы, и я решила, что нужно соглашаться. Консультанты предупредили: если я затяну с оплатой, они уйдут к другому заказчику.

Я последовала корпоративной инструкции и отправила запрос на выплаты в отдел снабжения, а затем решила как следует изучить процедуру. Прежде чем начать работу, требовалось собрать 20 подписей: моей начальницы, начальника моей начальницы, начальника начальника моей начальницы и еще каких-то людей, о которых я до сих пор даже не слышала. Вскоре выяснилось, что эти люди сидят в нашем отделе снабжения в Гвадалахаре, то есть в Мексике.

Неужели придется отказаться от консультантов, которых я так тщательно выбирала?! Моя начальница, потом ее начальник, потом его начальник запрос подписали. А затем я стала названивать в Гвадалахару – сначала каждый день, потом каждый час. Трубку никто не поднимал. Наконец мне дали номер женщины по имени Анна, которая ответила на звонок. Я обрушила на нее все свое обаяние в надежде на помощь. Процедура согласования заняла шесть недель; мне пришлось так тесно общаться с Анной, что потом, при смене работы, она попросила у меня отзыв на LinkedIn.

А теперь представьте себе, как влияют на скорость рабочего процесса мучения сотен и тысяч таких Дженнифер, которым приходится каждый месяц штурмовать административные баррикады. Бюрократические процедуры дают руководителям ощущение контроля над ситуацией, но безнадежно тормозят деятельность команды. У истории Дженнифер есть и вторая часть – куда более оптимистическая.

Я пришла в Netflix в 2009 году на должность менеджера по маркетингу. Через три месяца я подготовила трехмиллионный тираж рекламных буклетов с кадрами из наших лучших фильмов для рассылки по почте. Эта кампания стоила около миллиона долларов. Я распечатала акты и пошла к начальству.

– Стив, как мне получить разрешение на выплату в миллион? С чего начать согласование? – спросила я, морально готовясь к худшему.

– Подпиши свою платежку и отправь исполнителям, – ответил он.

Стив был совершенно серьезен – он не шутил. У меня глаза вылезли на лоб от изумления.

Опыт Дженнифер и Найджела показывает, что самый простой руководящий принцип (типа «всегда действуй в интересах компании») разом предоставляет сотрудникам и свободу выбора, и возможность быстро решить рабочие задачи. Однако свобода и скорость – лишь два плюса такого подхода; третий, и довольно неожиданный, заключается в том, что в отсутствие жестких процедур некоторые сотрудники даже сокращают траты. Клаудио, директор голливудского отдела Netflix по работе с целевой аудиторией, приводит пример, который наглядно показывает, почему и как это возможно.

По должности мне положено время от времени развлекать клиентов. Раньше я работал в медиаконгломерате Viacom, и там у нас были предельно четкие инструкции: в какие рестораны можно водить клиентов, кто за что платит, какое количество алкогольных напитков готова оплатить фирма. Мне это нравилось. В заданных рамках я чувствовал себя спокойно и уверенно. Было, например, такое правило: ужиная с клиентом, я мог оплатить только первую бутылку вина. Так что перед ужином я всегда предупреждал: «Viacom заплатит за еду и за первую бутылку спиртного. После этого каждый сам платит за свои напитки». Зная это правило, мы иногда позволяли себе роскошь за

казенный счет – заказывали омаров и коллекционное вино. И все же условия были предельно ясны, и мы понимали, где пролегают границы дозволенного.

В первые недели работы в Netflix мне потребовалось организовать ужин с клиентами. Я спросил свою начальницу Таню:

– Как мы оплачиваем еду в ресторанах? Какие здесь правила?

Ответ меня разозлил:

– Да никаких правил, все на твое усмотрение. Действуй в интересах компании.

Я решил, что меня проверяют на вшивость, и твердо вознамерился доказать Тане, что могу быть разумным и бережливым. Именно поэтому за ужином я заказал себе одно из самых дешевых блюд в меню и одну кружку пива (это дешевле, чем вино). В конце встречи, видя, что клиенты собираются хорошенько выпить, я сослался на неотложные дела, быстро оплатил счет и откланялся. Платить за их вечеринку? Ну уж нет.

Поработав в Netflix чуть подольше, я осознал, что Таня вовсе и не думала устраивать мне экзамен. Она вообще не смотрит мои счета из ресторанов. И все же при отсутствии четких правил невозможно угадать, когда придется объясняться и оправдывать свои решения. По этой причине для собственного спокойствия я до сих пор стараюсь быть скромнее. Никаких лобстеров и дорогого вина.

История Клаудио демонстрирует любопытное воздействие правил на наше поведение. Многим людям хочется обратить их к собственной выгоде. Если бы руководство компании Viacom сказало сотрудникам: «Заказывайте одну закуску, одно главное блюдо и одну бутылку вина на двоих», – кое-кто наверняка заказал бы икру, омаров и шампанское. Формально правила были бы соблюдены, но расходы фирмы при этом были бы огромны. Когда же сотрудникам говорят: «Действуйте в интересах фирмы», то они заказывают салат цезарь, куриную грудку и бутылочку пива. Так что жесткие регламенты далеко не всегда помогают сэкономить.

ТРЕТЬЯ ТОЧКА



Собрав первоклассную команду, вы сможете рассчитывать на ответственное поведение сотрудников. Благодаря культуре полной откровенности они будут сами следить, чтобы все принимаемые решения шли на благо компании. При соблюдении этих условий можно немного ослабить контроль и дать персоналу больше свободы. Для начала рекомендую отменить жесткий порядок предоставления отпусков и оплаты корпоративных расходов. Таким образом вы обеспечите сотрудникам возможность распоряжаться собственной жизнью и проявите высо-

кую степень доверия. А оно, в свою очередь, внушит команде чувство ответственности и породит хозяйское отношение к общему делу.

УРОКИ ГЛАВЫ 3А (ГРАФИК ОТПУСКОВ)

- Избавляясь от жесткого графика отпусков, объясните сотрудникам, что отныне им не нужно спрашивать разрешения, что ни сами сотрудники, ни их руководители больше не обязаны вести учет часов и дней, проведенных вне офиса.
- Предоставьте самим сотрудникам решать, когда им требуется несколько часов, или день, или неделя, или месяц отдыха.
- После отмены строгих правил остается вакуум. Чтобы заполнить его, руководитель должен предельно четко объяснить команде новые условия. Для этого необходима постоянная открытая дискуссия, которая покажет сотрудникам, как подходить к вопросам отдыха.
- Невозможно подсказать сотрудникам верные решения без положительного примера от руководства. Если начальник обходится без отдыха, то и вся команда забудет об отпусках, несмотря на предоставленную свободу выбора.

УРОКИ ГЛАВЫ 3Б (ОПЛАТА КОРПОРАТИВНЫХ РАСХОДОВ)

- Отказываясь от единого порядка возмещения расходов, оговорите с руководителями условия «на входе» и алгоритмы проверки «на выходе». Если сотрудники позволяют себе лишние расходы, задайте им более четкие и детальные параметры.
- В отсутствие формальных процедур вам потребуется команда внутренних аудиторов для ежегодной выборочной проверки трат.
- Обнаружив злоупотребления, немедленно увольняйте виновных, даже если во всех прочих отношениях они безупречны. Оповещайте о случившемся весь коллектив, чтобы каждый сотрудник осознавал, чем чревато его безответственное поведение.
- При вольной политике некоторые расходы могут увеличиться, но убытки будут несоизмеримо меньше выгоды, которую принесет свобода.
- В отсутствие жестких рамок сотрудники смогут оперативно принимать решения и действовать в интересах компании.
- Устранив административные издержки, которые сопутствуют процедуре согласования выплат, вы высвободите материальные и временные ресурсы.
- В условиях относительной свободы многие сотрудники будут тратить меньше, чем при наличии жестких правил. Проявите доверие, и вашей команде захочется его оправдать.

На пути к культуре свободы и ответственности

Летом того года, когда мы успешно отменили жесткий график отпусков, я готовился к нешуточному состязанию с Тристаном, 11-летним сыном Патти

Маккорд. На тренировочных пробежках по морскому побережью Санта-Круза я часто вспоминал опыт десятилетней давности – историю Pure Software.

Первые пару лет мы были небольшой командой и обходились без правил и процедур. Но к 1996 году штат разросся до 700 сотрудников (в основном благодаря покупке других компаний). Новички не всегда вели себя ответственно, и их ошибки обходились нам дорого. На проблемы мы реагировали так же, как и большинство руководителей: запускали новые механизмы контроля. Каждый раз, когда мы приобретали очередную компанию, Патти брала их методичку и добавляла к нашей.

Обилие правил и процедур зачастую убивало интерес к работе, и наиболее свободолюбивые сотрудники – а они же и самые талантливые – начали уходить в компании с менее душливой атмосферой. Оставшиеся предпочитали покой и определенность. Главной целью для них стало четкое выполнение инструкции. Бегаю вдоль моря в компании Тристана, я осознал: тогда мы, сами того не замечая, до предела формализовали рабочий процесс. Безупречно выполнять все наши алгоритмы мог разве что робот. В итоге у нас и подобралась команда роботов (не в прямом смысле слова, но вы меня поняли).

В то лето я осознал, что Netflix вот-вот пойдет по пути Pure Software и нужно предпринимать экстренные меры. Компания разрасталась, руководителям становилось все труднее уследить за действиями подчиненных. Прежде я решил бы, что сейчас самое время запустить новые механизмы контроля, чтобы справиться с неизбежным усложнением растущей структуры. Однако успешный эксперимент с гибким графиком отпусков и смягченным порядком оплаты расходов заставил меня задуматься. Что, если нужен диаметрально противоположный подход? Может быть, имеются и другие правила, от которых пора избавляться? Может быть, нужно повышать не степень контроля, а наоборот – степень свободы?

Вместо того чтобы вводить новые правила и процедуры, мы решили продолжать работу по двум направлениям.

1. Искать новые способы повысить концентрацию таланта. Чтобы привлечь и удержать лучшие кадры, нужно будет предложить наиболее привлекательное вознаграждение за работу.

2. Искать новые способы повысить степень откровенности. В отсутствие механизмов контроля нужно предоставить сотрудникам всю информацию, которая потребуется для оперативного и самостоятельного принятия решений. Таким образом рабочий процесс обретет максимальную прозрачность, а корпоративные секреты уйдут в прошлое. Чтобы сотрудники могли автономно принимать грамотные решения, они должны ориентироваться в ситуации не хуже высшего руководства.

Об этих двух моментах мы и поговорим в следующих главах.

Р. S. Кстати, в забеге, разумеется, победил Тристан.

Раздел 2. Новые шаги на пути к культуре свободы и ответственности

Закрепляем концентрацию таланта...

4. Предлагай больше всех

Культивируем откровенность...

5. Рассекреть документы

И снова ослабляем контроль...

6. Решения без разрешения

В этом разделе мы подробно обсудим процесс перехода к культуре свободы и откровенности. В главе, посвященной концентрации таланта, мы поговорим о вознаграждении, которое позволяет привлечь и удержать первоклассные кадры. В главе об откровенности мы перейдем от вопросов конструктивной критики к разговору о прозрачности рабочего процесса.

4. Закрепляем концентрацию таланта... Предлагай больше всех



Пятничным вечером 2015 года менеджер по оригинальному контенту Мэтт Тунелл сидел за угловым столиком в шумном голливудском ресторане и с замиранием сердца листал новый сценарий. Напротив него тихонько доедал ужин агент Эндрю Вонг. Мэтт – один из самых талантливых администраторов в индустрии развлечений; он известен безупречным вкусом при отборе сценариев и пилотов. Кроме того, он умеет дружить с самыми перспективными агентами. Эндрю Вонг пока еще не должен был никому показывать наброски к сериалу «Очень странные дела», но по старой дружбе все же подсунул Мэтту наброски сценария.

Мэтт бегом вернулся в офис и отдал сценарий Брайану Райту (бывшему вице-президенту детско-подросткового телевизионного канала Nickelodeon, с которым мы уже встречались во [второй главе](#)). В телевизионной среде Брайан славится феноменальным чутьем на проекты, которые понравятся зрителю.

– Сценарий был отличный: великолепные персонажи, сумасшедшая динамика, – с восторгом вспоминает Брайан.

Доводы скептиков были очевидны: «Главные герои слишком взрослые для детей и слишком юные для взрослых, поэтому будут неинтересны большинству зрителей» или «Восьмидесятые годы – это для узкой, нишевой аудитории». Но у Брайана было другое мнение:

– Я знал, что это захотят смотреть все. Сериал ожидало блестящее будущее, и производством должен был заняться Netflix.

К весне 2015 года права на сценарий уже принадлежали компании. Сроки поджимали, но у Netflix еще не было своей студии. Мегауспешные сериалы прошлых лет – например, «Карточный домик» или «Оранжевый – хит сезона» – снимали другие компании, которые затем передавали эксклюзивные права Netflix. Сама она прежде не занималась производством контента. Теперь же начался новый этап в истории Netflix: «Тед поставил задачу предельно ясно: в дальнейшем мы сами будем производить оригинальные программы».

На этой стадии производственная команда Netflix едва насчитывала десяток человек – не было никакой армии сотрудников, которая обыкновенно требуется для работы студии. Вспоминает Мэтт Тунелл.

Нам удалось вытянуть «Очень странные дела» только потому, что в команде подобрались профессионалы невероятного, запредельного уровня. Роб – великолепный переговорщик. Когда возникли проблемы с контрактом одной из звезд шоу, Роб точно знал, как добиться своего. Лоренс отвечал за финансы; его главной задачей было контролировать бюджет. Но он справлялся, попутно взяв на себя административную часть – искал и арендовал помещения для работы сценаристов. Лоренс и Роб вдвоем заменяли команду из двадцати человек.

Первый сезон сериала «Очень странные дела» был снят всего лишь за год и вышел в эфир 15 июля 2016 года. Через несколько месяцев его номинировали на премию «Золотой глобус» в категории «Лучший драматический сериал».

Этот невероятный сюжет снова и снова встречается в истории успеха Netflix: маленькая команда, состоящая из профессионалов высочайшего класса, – «команда мечты», по выражению Рида, – берется за монументальную задачу. Давайте еще раз предоставим слово Мэтту.

В большинстве организаций есть блестящие сотрудники и есть просто «нормальные». За теми, кто работает «нормально», приглядывает руководство, а от звезд ждут полной самоотдачи по умолчанию. В Netflix все не так. Мы живем в тайном саду совершенства, где каждый первый – звезда. Когда приходишь на совещание, кажется, в воздухе пахнет озоном от творческих искр – хоть лампочки подключай. Люди спорят, сыплют аргументами, и каждый из присутствующих едва ли не умней, чем Стивен Хокинг. Вот почему мы делаем так много и с такой бешеной скоростью. У нас невероятно высокая концентрация таланта.

Высокая концентрация таланта и есть главная движущая сила Netflix. Этой простой, но принципиально важной стратегии Рид научился после массовых сокращений 2001 года. Гораздо сложнее было выяснить, что же нужно делать, чтобы привлечь и удержать ярчайшие таланты в своей сфере.

ПЛАТИ КАК РОК-ЗВЕЗДАМ



Первые несколько лет компания быстро росла, и нам часто требовались новые разработчики программного обеспечения. Осознав, что ключ к успеху – в предельно высокой концентрации таланта, мы стали охотиться за звездами первой величины. Разумеется, первоклассные разработчики трудились в Google, Apple и Facebook, где получали заоблачные деньги. У нас не хватало финансовых ресурсов, чтобы массово переманить их оттуда.

Но как инженеру мне было хорошо известен феномен, который обсуждается в сфере информационных технологий с 1968 года. Его называют «принципом рок-звезд». Он обнаружился в ходе эксперимента, проведенного в Санта-Монике. В 6:30 утра девять молодых разработчиков вошли в полуподвальное помещение с десятками компьютеров. Каждому из них выдали конверт со списком заданий, которые они должны были выполнить за 120 минут. Результатам эксперимента посвящены, наверное, терабайты интернет-дискуссий.

Исследователи ожидали, что показатели лучшего программиста окажутся в два-три раза выше, чем его коллег, которые звезд с неба не хватало. Однако в группе из девяти человек, где подобраны как минимум грамотные специалисты, разрыв оказался поистине феноменальным. Победитель написал код в 20 раз быстрее, отладил его быстрее в 25 раз, а также в 10 раз быстрее установил и запустил ПО, чем разработчик с самыми низкими результатами.

Сам факт, что один программист может столь значительно превосходить другого, до сих пор сказывается на индустрии цифровых технологий. Руководителям приходится учитывать, что некоторые разработчики стоят неизмеримо больше своих вполне компетентных коллег. При ограниченном зарплатном фонде и текущем проекте, который требовал завершения, у меня был выбор. Я мог нанять 10–25 обыкновенных грамотных программистов или же пригласить в Netflix пару-тройку «рок-звезд» и при необходимости платить им намного больше, чем остальным.

С тех пор я неоднократно убедился: первоклассный разработчик приносит компании не в десять раз больше, чем на него тратится, а примерно раз в сто. Билл Гейтс, с которым я вместе входил в совет директоров Microsoft, идет в своих оценках даже дальше. По его словам, «токарь высочайшей квалификации имеет право рассчитывать на зарплату в несколько раз больше, чем у обычного токаря, но программист высочайшей квалификации стоит в десять тысяч раз больше обычного программиста». В индустрии информационных технологий это положение хорошо известно, хотя до сих пор иногда вызывает споры.

Я задумался, насколько эта модель применима за пределами компьютерной индустрии. Причины, по которым настоящий мастер ценится настолько выше рядовых коллег, актуальны не только в сфере разработки софта. Первоклассный программист наделен творческой жилкой; он видит связи и закономерности там, где другие ничего не замечают. Он способен рассмотреть задачу с разных сторон, поэтому, оказавшись в тупике, он меняет не просто рабочий метод, а способ мышления. Эти навыки необходимы в любой творческой профессии. Мы с Патти Маккорд принялись думать – а где в Netflix можно применить «принцип рок-звезды»? В итоге мы разделили все должности на «операционные» (технические) и «креативные» (творческие).

На операционной должности (мойщика окон, мороженщика, водителя) лучший сотрудник стоит раза в два больше рядового. Мороженщик-виртуоз, пожалуй, вдвое быстрее наполняет стаканчик, чем обыкновенный продавец. На счету первоклассного водителя вполонину меньше аварий, чем у среднестатистического шофера. Однако прибавочная стоимость, которую может добавить один мороженщик или один водитель единице своей продукции, имеет предел. Так что сотрудникам на операционных должностях можно платить среднюю зарплату, и компания будет функционировать вполне успешно.

В Netflix таких должностей немного. От большинства сотрудников требуются творческие, нестандартные решения. На любой креативной должности профессионал высшего класса ценится как минимум в десять раз выше рядового сотрудника. Лучший специалист по рекламе может придумать такой маркетинговый ход, который привлечет во много раз больше клиентов, чем смог бы привлечь середнячок.

Вернемся к сериалу «Очень странные дела»: дружба с Эндрю Вонгом и еще целым легионом агентов делает Мэтта Тунелла в сотни раз успешней любого контент-директора без подобных связей. Прозорливость Брайана Райта, предсказавшего успех сериала, когда другие продюсеры заявляли, что герои-школьники не могут понравиться зрителю, делает его в тысячи раз ценней любого вице-президента, не наделенного подобным чутьем. Все это креативные должности, и к ним применяется «принцип рок-звезды».

У нас было мало денег, но много задач. В 2003 году приходилось тщательно продумывать, на что потратить ограниченные средства. Мы решили, что на технических должностях, где есть потолок качества и продуктивности, мы будем платить среднюю зарплату для нашего сегмента. Но на творческие должности мы будем приглашать по одному профессионалу высочайшего уровня и платить ему больше, чем где-либо, – вместо того чтобы нанять дюжину средних работников. Пусть у нас будет компактный штат. Мы возложим на одну звезду обязанности целой группы, но и вознаграждение назначим поистине звездное.

Именно по такому принципу мы с тех пор и нанимаем большинство сотрудников. Подход оказался невероятно успешным. Мы во много раз повысили производительность труда и скорость инновационного развития.

Кроме того, я обнаружил, что у компактного штата есть и другие плюсы. Эффективно управлять рабочим процессом – задача сложная и трудоемкая. Но руководить работой середнячков еще сложнее. Благодаря компактной структуре организации каждый руководитель отвечает за относительно небольшую команду, что намного легче, чем иметь в подчинении армию. Если команда к тому же состоит из грамотных профессионалов, руководитель лучше справляется со своей задачей, а каждый сотрудник эффективнее выполняет свою задачу, то и коллектив в целом работает и качественнее, и быстрее.

ОПЛАТА: СКОЛЬКО И КАК



Стратегия Рида звучит замечательно. Но если вы – владелец стартапа, о котором пока никто не слышал, у вас, наверное, возникнет вопрос: а пойдут ли звезды работать в неизвестную фирму, даже если посулить им золотые горы?

Исследования показывают: да, во многих случаях пойдут. В 2018 году агентство по подбору IT-персонала для малого и среднего бизнеса OfficeTeam опросило 2800 сотрудников о причинах, которые могли бы заставить их незамедлительно сменить место работы. Наибольшее количество опрошенных – 44 % – готово уйти с нынешней работы туда, где зарплата выше.



Итак, если вы управляете небольшой и малоизвестной компанией, но хотите на практике применить метод Рида, вам, вероятно, удастся отыскать нужных людей.

Однако дело не только в том, сколько денег вы готовы предложить этим людям. Форма оплаты тоже важна. В подавляющем большинстве организаций высококвалифицированные сотрудники получают зарплату плюс надбавку («стимулирующую выплату»), которая начисляется, если им удалось выполнить ряд заранее поставленных задач. Иными словами, вознаграждение в значительной степени определяется показателями.

На практике это не так уж хорошо и справедливо. Когда Рид и Патти охотились за лучшими кадрами для Netflix, им нужно было придумать какое-то отличие от тех, у кого они собирались переманить сотрудников. В итоге родилась стратегия, которая работает по сей день.

Представьте, что вы вложили все сбережения в разработку ультрасовременного летающего скутера. Вы нашли невероятно талантливого маркетолога и хотите предложить ему такое вознаграждение, которое мотивирует его отдать все силы работе, полностью проявить талант и остаться в компании на долгие годы. У вас есть два варианта:

1. Платить ему 250 тысяч долларов в год (20,8 тысячи долларов в месяц).
2. Платить ему 200 тысяч долларов в год плюс 25 % надбавки в зависимости от показателей (16,7 тысячи долларов в месяц + 25 % надбавки).

Если вы мыслите как большинство руководителей, то, конечно, выберете вариант 2. Зачем сразу отдавать деньги, если их часть можно назначить наградой и присвоить ей статус поощрения от начальства за хорошую работу!

Казалось бы, что может быть логичней, чем выплачивать премию по результатам работы? Большая часть оплаты гарантирована сотруднику в любом случае, а другая часть (обычно от 2 до 15 %, но иногда, у руководящего состава – вплоть до 60–80 %) определяется производственными достижениями. Если вы принесли компании успех и прибыль, то получите свою премию. Если не выполнили поставленных задач – дополнительных денег не будет. Резонно? Премии по итогам работы выплачиваются почти во всех учреждениях США, да и в других странах практикуется тот же принцип.

Но только не в Netflix.

ПРЕМИИ МЕШАЮТ ГИБКОСТИ



Примерно в то же время, когда я открыл для себя «принцип рок-звезды», в 2003 году, мы обнаружили, что премии плохо влияют на бизнес. Мы с Патти Маккорд готовились к еженедельному совещанию. На повестке дня была новая структура премирования высшего руководящего состава. Мы очень гордились тем, что наконец стали настоящей, взрослой компанией, и хотели предложить нашим лидерам те же бонусы, что и в других организациях.

Мы долго старались сформулировать критерии успешной работы и увязать их со схемой выплат. Например, Патти предложила поставить премию директора по маркетингу Лесли Килгор в зависимость от количества новых подписчиков Netflix. До нас Лесли работала в консалтинговой фирме Booz Allen Hamilton, в Amazon и Procter&Gamble. Во всех трех местах ее вознаграждение рассчитывалось по четкой формуле и зависело от достижений. Именно поэтому нам казалось логичным начать именно с Лесли. Мы набросали ключевые показатели эффективности (KPI) и принялись высчитывать, сколько поощрительных выплат должна получать Лесли при успешном решении рабочих задач.

На собрании я поздравил Лесли с тысячами новых пользователей, недавно оформивших подписку на наш контент, и уже собирался объявить, что ей полагается премия за отличную работу, как она меня перебила:

– Да, Рид, это здорово. Моя команда отлично поработала. Но количество новых подписок – это уже не та величина, которую нам нужно замерять. Это для нас больше не актуально.

И Лесли с помощью цифр показала: в предыдущем квартале основной целью было привлечение новых клиентов, а теперь для нас гораздо важнее количество повторных посещений. Слушая ее доводы, я облегченно выдохнул. Хорошо, что я не успел привязать премию Лесли к неверно выбранному показателю.

Из разговора с Лесли я уяснил: система поощрительных выплат основана на слепой вере в то, что мы способны предвидеть будущее и в любой момент готовы поставить задачу, кото-

рая надолго сохранит актуальность. Однако в Netflix, где оперативно менять курс приходится все время, нам не нужно, чтобы к концу декабря сотрудники получали премию за выполнение задач, поставленных перед ними еще в январе. Что, если они в начале года бросят все силы на достижение цели и все последующие месяцы не будут отслеживать другие ценные возможности?

Многие голливудские сотрудники пришли к нам из WarnerMedia, одного из крупнейших в мире конгломератов новостного и развлекательного профиля, или Disney, или других студий того же масштаба. И везде вознаграждение руководства привязано к определенным финансовым показателям. Если задача текущего года – повысить операционную прибыль на 5 %, то самый верный способ получить премию (нередко в размере 25 % годовой зарплаты) – упорно повышать операционную прибыль.

Но что, если через пять лет какому-нибудь подразделению ради сохранения конкурентоспособности придется перестроиться? Резкая смена курса потребует инвестиций и экспериментов, способных частично съесть годовую прибыль. И цена акций тоже может упасть. Какой же руководитель пойдет на такой риск? Вот почему такие компании, как Warner или Disney, не всегда успешно вписываются в новые реалии. А нам в Netflix это удавалось неоднократно.

Кроме того, я не очень-то верю, что профессионал высочайшего уровня будет сильнее стараться, если помахать перед ним пачкой купюр. Настоящие мастера, как правило, работают на совесть и стремятся к совершенству независимо от того, светит ли им дополнительная награда. Мне очень нравятся слова бывшего главы «Дойче банка» Джона Крайена: «Понятия не имею, почему мне предложили контракт со всякими бонусами. Уверяю вас, я не стану лучше или хуже работать в такой-то год или в такой-то день оттого, что мне дадут больше или меньше денег». Под этой цитатой подпишется любой специалист, который не зря ест свой хлеб.



Догадки Рида подтверждаются научными данными. Оплата, привязанная к показателям, хороша для обычной работы, но скорее снижает мотивацию, когда нужен творческий подход. Профессор Университета Дьюка Дэн Ариели делится результатами весьма интересного исследования 2008 года.

Мы выдали ряд заданий 87 участникам эксперимента. Требовалось напрячь внимание, память, сосредоточенность и проявить творческий подход. Например, мы просили вставить металлические детали в пластмассовые рамки подходящей формы или попасть теннисным мячиком в определенную цель. В случае успешного выполнения мы пообещали участникам денежное вознаграждение. Трети участников сказали, что они получают небольшую сумму, второй трети – среднюю, последней – что сумма вознаграждения будет значительной.

Впервые этот эксперимент проводился в Индии, где жизнь очень дешевая, так что мы могли позволить себе необременительные для нашего бюджета, но существенные по местным меркам премиальные выплаты.

Самая маленькая премия составила 50 центов: примерно столько здесь составляет средний дневной заработок. Максимальные выплаты доходили до 50 долларов – это зарплата за пять месяцев.

Результаты нас удивили. Участники, которым предложили среднюю сумму, справились ничуть не лучше и не хуже тех, кому обещали минимальные выплаты. Но что еще интереснее, группа, которой предлагали высокие премии, показала худшие результаты во всех категориях заданий.

Аналогичные данные мы получили в ходе исследования, проведенного на базе Массачусетского технологического института. Студентам предложили заработать крупную сумму (600 долларов) или более скромную (60 долларов), выполнив два задания: одно требовало умственных усилий (сложение чисел), для второго был нужен чисто механический навык (как можно быстрее нажимать на клавиши). Мы обнаружили, что там, где требовались только механические действия, обещанная награда сработала предсказуемым образом: чем больше сумма, тем лучше показатели. Но когда мы добавили задание, предполагавшее хотя бы минимальные умственные усилия, картина оказалась точно такой же, как в индийском эксперименте: обещание крупного вознаграждения понижало качество работы.

Такие результаты легко объясняются. Для решения творческих задач требуется свобода мысли и фантазии. Если вы сосредоточены на том, как получить заветную премию, вам не прийти в особое состояние духа, в котором посещают смелые идеи и совершаются неожиданные открытия. Неудивительно, что качество работы при этом страдает.



Опыт Netflix со всей очевидностью подтверждает эту догадку. Лучше всего творческие люди работают при высокой зарплате, которая позволяет не волноваться о будущем. Но когда они не знают, будет ли дополнительное вознаграждение, творческий настрой исчезает. Для инноваций хороши большие оклады, а не бонусы.

Когда мы решили не выплачивать сотрудникам премиальные, нам стало на удивление легко привлекать новые таланты. Многие думают: откажешься от премий – потеряешь конкурентоспособность. В действительности все вышло наоборот: мы повысили конкурентоспособность, переманив к себе ведущих специалистов. Нужно было просто направить все деньги на регулярные выплаты.

Представьте, что вы ищете работу и получаете два предложения. В одном месте вам предлагают 200 тысяч долларов в год плюс 15 % премиальных (гарантированные 16,7 тысячи в месяц). В другом вам предлагают 230 тысяч (19,2 тысячи в месяц). Что вы выберете? Конечно же, вы предпочтете 230 тысяч – вы точно знаете, что ваши 19 200 в месяц всегда будут вашими.

Отказавшись от поощрительных выплат, можно поднять базовую зарплату и оставить в компании самых мотивированных сотрудников. Таким образом вы повысите концентрацию

таланта. Однако ничто не увеличивает ее эффективней, чем достойные зарплаты, которые со временем еще больше растут, оставаясь самыми привлекательными на рынке труда.

ПЛАТИ РЫНОЧНЫЙ МАКСИМУМ

После того как мы решили платить столько, сколько нужно для найма и удержания в команде профессионалов высочайшего уровня, ко мне пришел Хан, один из директоров по технической части, и сказал, что знает прекрасного кандидата на вакансию в своем отделе. У Девина, разработчика, о котором говорил Хан, была уникальная специализация, очень ценная для нашей команды. Но зарплата, которую он хотел, едва ли не вдвое превышала оклад каждого из остальных программистов. Она была даже больше, чем у самого Хана: «Я точно знаю, что он нам очень пригодится. Но нужно ли ему столько платить?»

Я задал три вопроса:

1. Есть ли в нашей нынешней команде программисты такого класса, чтобы занять в Apple должность, с которой только что ушел Девин? Нет.
2. Смогут ли три нынешних сотрудника Хана, вместе взятых, сделать столько же, сколько один Девин? Нет.
3. Если бы какая-нибудь фея-крестная предложила ему без лишнего шума и суеты обменять нескольких нынешних разработчиков на Девина, пошло бы это на пользу компании? Да.

Из ответов я сделал вывод, что Хан запросто может позволить себе нанять Девина. Нужно просто набирать поменьше программистов в будущем, а высвободившиеся деньги пускать на зарплату звезды. Хан призадумался.

— У Девина очень востребованная специализация. Уж если мы готовы сменить кадровую политику ради его зарплаты, стоило бы предложить ему столько, чтобы он не просто пошел к нам, а захотел остаться и не сбежал бы потом к конкурентам.

Мы решили изучить рынок и выяснить, сколько наши конкуренты готовы платить специалистам такого уровня, как Девин, а потом предложить ему сумму несколько выше максимума.

В итоге команда Девина разработала значительную часть той архитектуры, что сегодня лежит в основе платформы Netflix. Мне хотелось, чтобы наша команда целиком состояла из профессионалов того же уровня, поэтому мы решили определять зарплаты всех будущих сотрудников по аналогичной схеме.

ПЛАТИ МАКСИМУМ В КАЖДОЙ НИШЕ



В большинстве компаний торговаться о зарплате – все равно что покупать поддержанную машину. Ты хочешь получить работу, но не знаешь, сколько тебе готовы платить. Остается лишь гадать, сколько можно попросить и на что стоит согласиться. Работодатели используют неопределенность ситуации, чтобы уговорить сотрудника на заниженную зарплату. Но это отличный способ задешево нанять профессионала, а через несколько месяцев увидеть, как он уходит в другую компанию, где готовы за то же самое платить больше.

Именно в рамках этой логики автор книги «Обсуждаем зарплату: как заработать 1000 долларов за одну минуту» (Negotiating Your Salary: How to Make \$1000 a Minute) рекомендует лучший способ добиться выгодных условий от будущего работодателя.

МЕНЕДЖЕР ПО НАЙМУ. Мы пересмотрели бюджет и сумели выделить для вас зарплату в размере 95 тысяч долларов в год! Мы очень рады вам их предложить и надеемся, что вы тоже рады!

ВЫ. (*Молчите. Мысленно напеваете песенку. Считаете пятна на ковре. Водите языком по брекентам.*)

МЕНЕДЖЕР ПО НАЙМУ (*начиная нервничать*). Если постараться, мы, наверное, сможем найти 110 тысяч. Придется пойти на жертвы, но, надеюсь, вы их примете.

ВЫ. (*Заводите в уме следующую песню.*)

Руководство Netflix, напротив, *хочет* платить так, чтобы привлечь и удержать лучшие кадры. Именно поэтому любой разговор с потенциальным членом команды призван донести до него два ключевых момента: работодатель хорошо осведомлен, сколько этому сотруднику могут заплатить в других компаниях, и готов предложить больше.

Для примера возьмем опыт Майка Хастингса (не родственника Рида). Если вы зайдете на сайт Netflix, то, вероятно, заинтересуетесь: а почему вам рекомендуют, к примеру, фильм «Окча»¹⁷? А потому, что все фильмы и сериалы Netflix рассортированы по категориям и снабжены тегами. Фильм «Окча» помечен тегами «Интеллектуальное кино», «Борьба с системой», «Зрелищное кино» и «Вне жанра». Если вы часто смотрите интеллектуальные фильмы о противостоянии человека и системы, «Окча» обязательно всплывет среди рекомендованных вам картин. Майк – один из тех, кто об этом позаботился.

Когда Майк работал в компании Allmovie, владельце огромной базы данных о кинематографе, он жил в городе Анн-Арбор. Ему предложили перейти в команду оптимизаторов онлайн-поиска Netflix. Но для этого ему нужно было перебраться в Кремниевую долину, расположенную почти в четырех тысячах километров. Работать здесь было бы очень заманчиво, «но стоимость жизни в Калифорнии так высока, что я понятия не имел, какую зарплату просить». Майк полистал методички по переговорам с работодателями и пошел за советом к друзьям. Они единодушно рекомендовали держать точную информацию при себе: «Ты наверняка себя недооцениваешь, и в Netflix захотят этим воспользоваться».

Применив конвертер средней зарплаты по регионам, Майк решил: «Если уж совсем припрут к стенке, попрошу вдвое больше, чем получаю сейчас». Майку казалось, что это очень много.

Он мысленно отрепетировал, как будет уходить от ответов на вопросы о зарплате. Однако во время собеседования он все равно выложил опытному рекрутеру, сколько зарабатывает сейчас и сколько хотел бы получать в Netflix: «По дороге домой, в Мичиган, я нещадно ругал себя за глупость и длинный язык». Звонок из Netflix застал Майка на диване в Анн-Арбор за созерцанием любимого хичкоковского постера:

¹⁷ Американо-южнокорейская фантастико-приключенческая кинодрама (Пон Чжун Хо, 2017 г.). *Прим. ред.*

– Мне предложили на тридцать процентов больше, чем я просил! Видимо, я не удержался от удивленного вздоха, потому что будущий работодатель пояснил: «У нас это максимальная ставка для специалиста вашей квалификации».

ОСТАВАЯСЬ НА ВЕРШИНЕ

Предельно высокая зарплата поначалу будет радовать и мотивировать нового сотрудника. Но вскоре его квалификация еще повысится, и конкуренты начнут обещать ему золотые горы. Если специалист не зря ест свой хлеб, его рыночная стоимость будет неуклонно расти, а вместе с ней увеличится и вероятность ухода из компании. Парадоксальным образом, когда дело доходит до пересмотра зарплат, большая часть компаний в мире придерживается схемы, которая почти гарантированно понижает концентрацию таланта и вынуждает перспективных сотрудников искать новую работу. Вот письмо от Жоао, директора по связям с общественностью, где он делится негативным опытом такого рода.

До Netflix я работал в американском рекламном агентстве в Сан-Паулу. Мне там очень нравилось. Это была моя первая работа после колледжа, и я вкладывал в нее всю душу. Иногда я ночевал на полу в копировальном центре, чтобы не тратить время на дорогу. Удача мне улыбалась: я привлек четырех крупных клиентов и за год обеспечил компании больше заказов, чем сотрудники с многолетним стажем. Я очень радовался, что строю карьеру, занимаясь любимым делом. Я знал, что у моих старших коллег очень высокие зарплаты – вдвое и даже втрое больше моей, – и надеялся, что по итогам года получу прибавку, которая будет соответствовать объему и качеству моей работы.

Настал конец года. Меня очень хвалили (по итогам ревизии я получил 98 баллов из 100), а компания с гордостью заявляла, что этот год стал самым прибыльным в ее истории. Я, конечно, не ожидал удвоения зарплаты, но руководство обещало обо мне позаботиться. Мысленно я рассчитывал на прибавку в 10–15 %.

В день пересчета зарплат я был так взбудоражен, что всю дорогу громко подпевал радиоприемнику. Вообразите мое разочарование, когда начальник предложил мне прибавку в 5 %. Честно говоря, я чуть не расплакался. А сильнее всего меня задело то, как это подавалось: мой непосредственный руководитель сообщил новость с радостной улыбкой и поздравлениями, а потом сказал, что это самая высокая прибавка по итогам года. Мысленно я орал: «Вы что, за идиота меня принимаете?»

После этого мои отношения с руководством испортились. Я настаивал на более существенной прибавке. Начальник стонал, что не хочет меня терять, и в итоге предложил семь процентов вместо пяти. Он сказал: «Если хочешь больше, то это очень наивно. Ни одна компания не повышает зарплаты так резко». После этого я начал искать новую работу.

Жоао был на редкость перспективным сотрудником. Первоначальная зарплата неплохо его мотивировала, но всего за год растущий опыт и квалификация сделали его намного ценнее для работодателя и привлекательнее для конкурентов. Так почему же руководство предложило сотруднику прибавку, которая явно не соответствовала его рыночной стоимости?

Дело в том, что, когда настает время повышать зарплаты, большая часть компаний рассчитывает прибавки исходя из размера специального фонда заработной платы и так называемого диапазона окладов. Представьте: у Санта-Клауса восемь эльфов, каждый год после

Рождества, 26 декабря, он повышает им зарплату. Допустим, сейчас каждому эльфу платят по 50 тысяч долларов. Санта и его миссис Клаус откладывают деньги на прибавку зарплат в специальный горшочек – скажем, 3 % общей годовой зарплаты (средний показатель для американских компаний составляет 2–5 %). От 400 тысяч (суммарной нынешней зарплаты эльфов) 3 % – это 12 тысяч долларов.

Теперь чете Клаус нужно решить, как распределить средства. Лучше всех работает Леденцовая Мэри, поэтому они хотят поднять ей зарплату на 6 %. Таким образом, на долю ее коллег останется девять тысяч долларов. Мэри настаивает, что уволится, если не получит 15 % прибавки. Если выполнить ее условия, в фонде останется всего 4500 долларов на семерых эльфов – а ведь каждого дома ждут эльфята, которых нужно кормить! Чтобы платить Леденцовой Мэри ее полную рыночную стоимость, Санте придется обделить остальных своих помощников. Вероятно, именно это и произошло на старой работе Жоао. Если руководство их фирмы откладывало «на повышение» 3 % зарплатного фонда, то 5 % прибавки – это очень щедрое предложение. Повысить оклад на 7 % можно было лишь за счет остальной команды. Платить Жоао на 15 % больше, чтобы не отставать от других предложений на рынке труда? Невозможно!

Диапазон окладов создает аналогичные проблемы. Давайте представим, что диапазон оклада рождественского эльфа – от 50 до 60 тысяч долларов. Допустим, Леденцовую Мэри берут на 50 тысяч долларов и в первые три года работы Санта повышает ей зарплату на 4–5–6 % в сезон – сначала до 53 тысяч, потом до 56, потом до 58. Но на четвертый год, хотя Мэри уже набралась опыта и работает лучше, чем когда-либо, она может рассчитывать лишь на 2 % прибавки к своим 58 тысячам (против изначальных 50 тысяч прибавка и так уже составила 16 %). Всё, Мэри, ты дошла до верхнего предела. Пора искать новую работу.

Исследования подтверждают то, что уже заподозрили Леденцовая Мэри и Жоао. Регулярно меняя работу, можно получить гораздо больше, чем сидя на одном месте. В 2018 году средняя прибавка зарплаты в США составила около 3 % (для особо ценных сотрудников – 5 %). Те же, кто решил сменить место работы, в среднем стали получать на 10–20 % больше. Верность работодателю плохо сказывается на состоянии финансов.

Вот что в итоге произошло с Жоао.

В Netflix мне предложили зарплату чуть ли не втрое выше предыдущей, и я перебрался в Голливуд. Девять месяцев спустя я даже и не думал ни о каких повышениях. Каждую неделю мы с моим начальником Матиасом отправлялись на «рабочую прогулку» вокруг голливудского офиса Netflix. В нашем квартале на углу есть китайский ресторанчик, у которого на стене нарисован китайский пельмень с голубыми глазами и высунутым красным языком. На этом самом месте Матиас сообщил, что собирается поднять мне зарплату на 23 %, чтобы она оставалась выше средней на рынке. Я был так потрясен, что рухнул на скамейку прямо под пельменем.

Я по-прежнему успешно работал и был очень доволен оплатой. Год спустя, в период подведения итогов, я гадал, дадут ли мне новую огромную прибавку. Матиас снова меня удивил. Он сказал:

– Ты показал отличный результат, и я очень рад, что ты у нас в команде. Для твоей специальности рынок особо не изменился, так что в этом году мы не станем повышать тебе зарплату.

С моей точки зрения, это было справедливо, но Матиас сказал, что если я не согласен, то могу прийти к нему с данными о нынешней ситуации на рынке вакансий.

Я до сих пор частенько вспоминаю слова моего первого начальника о моей наивности. Теперь, зная, как устроен корпоративный мир, я понимаю, что он был прав. Я весьма наивно представлял себе деловую жизнь. Но, с другой

стороны, разве не наивно держаться за систему, которая отторгает лучших сотрудников?

Трудно не согласиться с Жоао. Так почему же большая часть компаний до сих пор практикует все ту же непродуктивную схему повышения зарплат? Рид полагает, что «прибавочные» фонды и зарплатные вилки оправдывали себя в те времена, когда текучка кадров была очень низкой, а индивидуальная рыночная стоимость сотрудника крайне редко взлетала до потолка всего за несколько месяцев. Однако в современных условиях это, очевидно, уже неактуально – если учесть, как стремительно меняется экономическая ситуация и с какой легкостью профессионалы в наши дни меняют работу.

Однако модель Netflix настолько необычна, что ее иногда сложно осознать.

Как каждый руководитель может в любой момент знать максимальную рыночную стоимость своих сотрудников? Ведь для сбора такой информации нужно потратить десятки часов в год – совершать малоприятные телефонные звонки едва знакомым людям, задавать им скользкие вопросы об их собственных доходах и заработках их подчиненных. Расселу, директору юридического отдела Netflix, пришлось столкнуться со всеми трудностями, какие только можно себе представить.

Самым ценным сотрудником в моей команде в 2017 году была Рани. Ее семья переехала в Калифорнию из Индии, когда Рани была подростком. Ее мать преподавала математику в Стэнфорде, а отец прославился как мастер высокой индийской кухни. Сама Рани в профессиональном плане представляла собой нечто среднее между блестящим математиком и блестящим шеф-поваром. Как никто другой, она умела комбинировать невероятно сложные идеи и находить предельно ясные, отточенные формулировки. У нее было особое качество, которое я могу назвать разве что чутьем. Все это делало ее юристом высочайшего класса.

Я взял Рани на должность с очень достойным окладом, который на тот момент превышал все, что могли предложить ей на рынке вакансий. Но когда пришло время повышать зарплату, у меня возникли проблемы. В отличие от других юристов, у Рани уникальная специализация, и найти для нее рыночные данные оказалось очень сложно. В тот год в силу бурной динамики рынка многие сотрудники получили большую прибавку – вплоть до 25 %.

На поиски данных для Рани я потратил десятки часов. После долгих мучений мне удалось добыть 14 телефонных номеров, по которым я и стал звонить, но делиться информацией о зарплатах никто не хотел. Тогда я принялся обзванивать независимых рекрутеров. У них удалось добыть три цифры. Разброс оказался очень сильный, но самая высокая зарплата была лишь на 5 % больше, чем мы платили Рани. Согласно этим данным, пятипроцентная прибавка должна была довести ее оклад до рыночного максимума. Ровно столько я и прибавил.

До сих пор не могу вспоминать тот день без дрожи. Когда я назвал Рани новую цифру, она стиснула зубы и отвела взгляд. Пока я объяснял, как вычислил прибавку, она смотрела в окно и, похоже, думала, куда бы послать резюме. Когда я закончил, она немного посидела молча и выдавила:

– Я разочарована.

Я предложил принести мне другие данные, если ей кажется, что новая зарплата не соответствует ее рыночной стоимости. Рани ничего не принесла.

В следующий раз я отправился за помощью в HR-отдел. Суммы, которые мне называли, чуть ли не на 30 % превышали цифры, которые я

раскопал в предыдущем году. Теперь уже и Рани решила подстраховаться: она подключила к делу свои контакты и назвала мне четырех коллег из других компаний, которым платили примерно столько, сколько называли наши эйчары. Я невольно недоплачивал ей целый год, потому что данные, которые я сумел добыть, не отображали истинного положения дел на рынке.

Поиск информации по зарплатам для себя и команды не просто отнимает много времени и сил. Зачастую приходится задействовать деловые контакты и задавать людям неловкий (практически интимный) вопрос: «А сколько вы зарабатываете?»

Но это далеко не единственная проблема. Как быть с расходами? Такие прибавки обходятся компании очень дорого. Матиас повысил зарплату Жоао на 23 %, когда тот сам об этом не просил и даже не мечтал. Рассел на второй год дал Рани прибавку на 30 %. Сколько компаний могут позволить себе такую щедрость по отношению к сотрудникам? Ведь для этого, наверное, нужно получать заоблачную прибыль? Иначе такие прибавки быстро доведут фирму до банкротства.



На эти вопросы можно ответить только: да, расходы немалые. Но в целом затраты окупаются.

В долгосрочной перспективе выгоднее всего щедро вознаграждать звездную команду: платить несколько больше необходимого, повышать зарплату прежде, чем об этом попросит сотрудник, не давать ему повода задуматься о смене работы. Таким образом вы сможете привлечь и надолго удержать у себя в компании профессионалов высочайшего уровня. Вечная текучка кадров и обучение неофитов обходятся гораздо дороже.

Некоторым сотрудникам приходится существенно увеличивать зарплату в короткие сроки. Если рыночная стоимость сотрудника растет за счет приобретенных им навыков или дефицита специалистов его профиля, мы сразу же повышаем ему оклад. Ставки других сотрудников при этом могут годами оставаться неизменными, невзирая на их блестящую работу.

Единственное, чего мы стараемся избегать, – это понижения окладов при падении рыночных ставок (хотя и такой вариант возможен, если сотрудник переводится в другой регион). Это верный способ понизить концентрацию таланта. Если бы по каким-то причинам все выплаты стали нам не по карману, то пришлось бы повышать концентрацию таланта, немного сократив штат и тем самым уменьшив расходы, но не понижая отдельно взятых сотрудников.

На сбор данных по рынку вакансий уходит немало времени, но гораздо меньше, чем уйдет на поиск и обучение новых кадров, если разбегутся лучшие сотрудники, недовольные оплатой труда. Как бы тяжело это ни давалось, Рассел обязан (пусть и с помощью эйчаров) выяснить, сколько могут заплатить Рани в других компаниях. Эту обязанность нужно разделить с самой Рани. Кому знать вашу рыночную стоимость лучше, чем вам (во-первых) и вашему начальству (во-вторых)?

Тем не менее есть люди, которые наверняка знают о состоянии рынка вакансий больше, чем вы и ваши руководители. И с ними иногда стоит пообщаться.

ЕСЛИ ЗВОНЯТ РЕКРУТЕРЫ, СПРАШИВАЙ: «СКОЛЬКО?»



Давайте еще раз вспомним Леденцовую Мэри. Кто наверняка знает ее рыночную стоимость лучше, чем она сама, миссис Клаус и Санта? Конечно же, рекрутер эльфийского агентства. Ведь ему по определению нужно предлагать актуальные рыночные ставки. Если вы действительно хотите знать себе цену, поговорите с рекрутерами.

Хедхантеры часто звонят сотрудникам Netflix (а возможно, и вашим лучшим сотрудникам), пытаясь пригласить их на собеседование в другую компанию. Очевидно, у нее есть деньги и она готова платить. Что, по-вашему, нужно делать, получив такой звонок? Бежать в туалет, открывать там воду и разговаривать шепотом, чтобы никто не подслушал? Если вы не дадите сотрудникам четких указаний на этот счет, скорее всего, они именно так и поступят. И в Netflix так поступали до 2003 года, когда ввели практику открытых дискуссий о рыночном уровне зарплат.



К нам с Патти пришел производственный директор Нил Хант и сообщил, что одного из его лучших разработчиков, Джорджа, позвали в Google на большую зарплату. Нам с Патти не хотелось повышать Джорджу оклад, чтобы удержать его в компании, да и вообще казалось, что он поступил непорядочно, ведя переговоры с рекрутерами за нашей спиной. В машине, когда я вез Патти домой в Санта-Круз, она гневно фыркала:

– Незаменимых сотрудников быть не должно!

Однако вечером, поостыв, мы оба призадумались о том, сколько потеряет наша компания с уходом Джорджа. Наутро, запрыгнув ко мне в автомобиль, Патти сказала:

– Рид, ночью у меня голова встала на место. Мы с тобой дураки! На самом деле Джорджа заменить нечем.

Она была права. Лишь четыре человека в мире умели составлять алгоритмы на том же уровне, и три из них уже работали в Netflix. Если дать уйти Джорджу, другие компании тут же могут нацелиться и на оставшихся двух.

Мы срочно собрали высшее руководство – включая Нила, Теда Сарандоса и Лесли Килгор – и принялись решать, что делать с Джорджем в частности и с возможной утечкой талантов вообще.

У Теда было довольно-таки категоричное мнение, основанное на предыдущем опыте работы.

В моем родном Фениксе я работал у дистрибьюторов видеокассет. Штаб-квартира компании находилась в полутора тысячах километров, в Хьюстоне. Компания предложила мне должность менеджера одного из дистрибьюторских центров в Денвере, в тысяче километров от Феникса. Предложение было для меня существенным повышением, и я согласился. Работодатели прибавили мне зарплату и даже вызвались оплачивать жилье в первые полгода, пока я не продам дом в Фениксе.

Однако за отведенное время дом продать не удалось. Мое финансовое положение оставляло желать лучшего. Нам с женой пришлось снимать убогую квартиру в Денвере, оплачивая содержание огромного пустующего дома в Фениксе. И вдруг мне позвонил рекрутер из компании Paramount. Я вступил в диалог, потому что жилищные условия всерьез начинали меня угнетать. Рекрутер предложил должность в Фениксе и с куда более высокой зарплатой. Уходить с имеющейся работы мне не хотелось, но предложение одним махом решало массу проблем.

Я пошел к начальнику и сообщил, что увольняюсь. Он сказал:

– Ну почему ты не говорил, что не можешь продать дом? Мы же тебя ценим. Давай повысим тебе зарплату, и ты останешься.

Компания стала платить мне столько же, сколько предлагал рекрутер из Paramount, и выкупила дом в Фениксе. Я подумал: «За последние шесть лет я ни разу не ответил на звонки рекрутеров, а теперь оказалось, что моя рыночная стоимость все это время росла. Мне годами недоплачивали, потому что я из соображений лояльности не заводил разговора о достойном вознаграждении».

Сперва я разозлился на администрацию. Мне очень хотелось подойти и спросить: «Если вы знали, сколько я стою, почему же не предлагали другой оклад?» Но потом я повзрослел и понял: а с чего им было мне что-то предлагать? Это моя обязанность – знать, сколько я стою, и заботиться о своей зарплате.

Закончив историю, Тед добавил:

– Джордж правильно сделал, что пошел к конкурентам и выяснил, сколько он стоит. Теперь мы тоже это знаем, и с нашей стороны было бы глупо не предложить ему рыночного максимума. Кроме того, если у Нила в команде имеются другие ребята, которыми может заинтересоваться Google, нужно поднять и им зарплаты до того же уровня. Поскольку это их актуальная рыночная стоимость.

Затем слово взяла Лесли и сообщила, что уже делает примерно то же, что предложил Тед.

Принимая в команду нового сотрудника, я всегда рекомендую прочесть книгу «Ступени: от ста тысяч до миллиона» (Rites of Passage at \$100,000 to \$1 Million+: Your Insider's Lifetime Guide to Executive Job-changing and Faster Career Progress in the 21st Century), которая в 1980–1990-х годах была карманным справочником любого уважающего себя рекрутера. Там подробно рассказано, как узнать свою рыночную стоимость и как поговорить с рекрутерами, чтобы получить нужные данные.

Всем сотрудникам я говорю: «Читайте книгу, изучайте рынок, ходите на встречи с рекрутерами» – и даю им список хедхантеров, которые занимаются их специальностью. Я хочу, чтобы мои сотрудники осознанно оставались в нашей команде, а не работали здесь только потому, что больше некуда податься. Если специалист настолько хорош, чтобы работать в Netflix, значит, его с радостью возьмут и другие. Когда у человека есть выбор, он может принять грамотное решение. Работа в Netflix – это возможность, а не повинность.

Доводы Теда и Лесли меня убедили. Их соображения идеально вписывались в нашу новую стратегию – платить рыночный максимум. Мы решили, что не только повысим зарплату Джорджу, но и поручим Нилу выяснить, кто еще из его команды может получить аналогичное предложение от Google, а затем обеспечить достойную прибавку и этим специалистам. Вот что означает платить рыночный максимум.

После этого мы попросили всех сотрудников отвечать на звонки рекрутеров, а затем делиться с нами полученной информацией. Патти разработала базу данных, куда любой член команды anytime мог вписать сумму зарплаты, предложенной ему конкурентами.

Затем мы объяснили менеджерам, что не нужно дожидаться, пока сотрудник скажет, какими деньгами его прельщают конкуренты, чтобы поднять ему зарплату. Если рыночная стоимость ценного кадра возрастает, требуется соответственно повышать ему вознаграждение.



Почти в любой компании мира поход на собеседование к конкурентам рассердит, разочарует или напугает нынешнего начальника. Чем выше вас ценят, тем более мощной будет реакция, и это легко понять. Когда сотрудник с большим потенциалом решает посмотреть, что еще ему предлагают на рынке вакансий, начальник рискует потерять вложенные в него средства. Если по итогам собеседования другая работа покажется намного интересней и перспективней, он уйдет – или, по крайней мере, утратит энтузиазм. Вот почему руководители большинства компаний воспринимают общение сотрудников с рекрутерами как предательство.

В Netflix к таким переговорам относятся совершенно иначе. Вице-президент по контенту Ларри Танц вспоминает, как убедился в этом на собственном опыте. В 2017 году количество подписчиков Netflix дошло до рекордных 100 миллионов. Ларри собирался на прием в голливудском концертном зале Shrine Auditorium (в нем в разные годы вручали престижнейшие премии вроде «Оскара», «Эмми», «Грэмми»; в этот раз здесь должен был выступать актер Адам Сэндлер). Ларри уже надевал пальто, когда зазвонил телефон.

– Это оказалась рекрутер из Facebook, которая пригласила меня к ним на собеседование. Я решил, что по отношению к нынешним работодателям было бы некорректно с ней даже разговаривать, и быстро свернул разговор, пробормотав, что мне это неинтересно.

Четыре недели спустя Тед Сарандос, начальник Ларри, объявил на ежемесячном совещании: «Рынок разогревается. Скоро вам начнут звонить рекрутеры. Вами наверняка заинтересуются в Amazon, Apple и Facebook. Если вы не уверены, что сейчас вам платят рыночный

максимум, отвечайте на эти звонки и выясняйте, сколько предлагают там. Если кто-то готов платить больше, чем мы, обязательно скажите об этом». Ларри очень удивился:

– Netflix – пожалуй, единственная компания в мире, где одобряют переговоры и даже собеседования с конкурентами.

Еще через несколько недель Ларри отправился в Рио, и во время поездки ему снова позвонили из Facebook.

– В тот момент я был на встрече с певицей-бразильяжкой Аниттой – мы обсуждали документальный фильм о ее творчестве, который готовился к выходу на платформе Netflix. Для 200 миллионов бразильцев Анитта – все равно что Мадонна и Бейонсе в одном лице. Естественно, когда у меня завибрировал телефон, я сбросил вызов.

Но сотрудник Facebook оставил голосовое сообщение, и Ларри решил перезвонить.

– Меня пригласили на собеседование, однако не стали называть зарплату. Я ответил, что сейчас не ищу работу, но готов зайти и поговорить.

В офисе Ларри сообщил руководству, что отправляется на собеседование.

– Реакция была странной – в большинстве компаний собеседование с конкурентами считают предательством.

Ларри действительно предложили работу в Facebook и действительно на более выгодных условиях. Тед, как и обещал, поднял ему зарплату до рыночного максимума.

Теперь Ларри и сам советует подчиненным отвечать на звонки рекрутеров.

– Я не жду, что они сами ко мне придут. Если я вижу, что кто-то из команды мог бы зарабатывать больше в другом месте, я сразу даю ему прибавку.

Чтобы удержать в компании ценные кадры, лучше повышать им зарплату *до* того, как они получают предложение со стороны.

Разумеется, такой подход оказался выигрышным и для Ларри, который получил солидную прибавку, и для Теда, который сохранил в команде талантливого Ларри. Но все же указания Теда звучат очень рискованно. Сколько других сотрудников откликнулись на зов рекрутеров, влюбились в новую работу и покинули команду? Тед объясняет свои соображения так:

Когда рынок разогревается и рекрутеры начинают проявлять активность, сотрудникам становится любопытно. Что бы я ни говорил, кое-кто все равно захочет побегать по собеседованиям. Если я этого не разрешу, они будут общаться с конкурентами тайком, а затем уволятся, не дав мне шанса их удержать. За месяц до того как я объявил команде новые условия, мы лишились необыкновенно талантливой сотрудницы, которой просто невозможно найти равноценную замену. Она подошла ко мне уже после того, как приняла предложение другого работодателя, – я ничего не мог поделать. Когда она сказала, что была очень довольна работой в Netflix, но на новом месте зарплата выше на 40 %, у меня упало сердце. Если бы я знал, что ее рыночная стоимость так изменилась, я сам поднял бы ей зарплату до нужного уровня! Вот почему я хочу, чтобы все сотрудники знали: они в любой момент могут общаться с конкурентами при условии, что сделают это не таясь и потом расскажут нам о результатах.

Теперь Тед регулярно слышит от новых сотрудников вопрос: «Вы действительно хотите, чтобы я отвечал на такие звонки? Неужели это не против правил компании?» С тех пор как Джордж пришел к Нилу и рассказал о предложении Google, ответ на этот вопрос остается неизменным: «Действовать за спиной руководства и скрывать полученную информацию – вот что против правил Netflix. Если вы открыто общаетесь с рекрутерами и приносите нам свежие данные, это идет на пользу всем».

На случай звонка рекрутеров в Netflix существует единственное правило: прежде чем сказать «Нет, спасибо», спроси «Сколько?».

ЧЕТВЕРТАЯ ТОЧКА

Чтобы обеспечить высокую концентрацию таланта в компании, на креативные должности лучше брать одного суперталантливого сотрудника вместо десятка рядовых. Оцените труд этого профессионала по максимально высокой рыночной ставке. Как минимум раз в год поднимайте ему зарплату, чтобы неизменно опережать конкурентов. Если вам не хватает средств, чтобы предложить звездам рыночный максимум, расстаньтесь с менее блистательными кадрами. Таким образом концентрация таланта еще повысится.

УРОКИ ГЛАВЫ 4

- Критерии, по которым большая часть компаний устанавливает зарплату сотрудникам, не всегда подходят для творческого, звездного коллектива.
- Разделите все должности в организации на технические («операционные») и творческие («креативные»). Назначьте творческим сотрудникам максимально высокую зарплату. Возможно, для этого придется нанять одного профессионала высочайшей квалификации вместо десятка ничем не примечательных работников.
- Откажитесь от выплат, привязанных к показателям. Направьте все средства в общий зарплатный фонд.
- Научите сотрудников добывать информацию и регулярно уточнять свою рыночную стоимость (и стоимость подчиненных). Вероятно, для этого потребуются отвечать на звонки рекрутеров или даже ходить на собеседования в другие компании. Корректируйте зарплаты с учетом новых данных.

На пути к культуре свободы и ответственности

Теперь, когда концентрация таланта в вашей команде значительно возросла, вы уже почти готовы радикально повысить и степень свободы. Но сначала нужно выйти на новый уровень откровенности.

Во многих организациях большинство сотрудников, даже самых талантливых, не могут самостоятельно принимать решения, потому что не владеют принципиально важной информацией. А руководство, определяя курс, основывается именно на ней.

Когда в вашей команде подберутся сплошь сознательные, ответственные, мотивированные и дисциплинированные работники, можно будет открыть им беспрецедентно широкий доступ к корпоративной информации – делиться даже теми секретами, которые в других компаниях держат под замком.

Об этом мы поговорим в главе 5.

5. Культивируем откровенность... Рассекретить документы



После Корпуса мира, но до Pure Software, в 1989 году я был 29-летним программистом в небольшом и не слишком успешном стартапе Coherent Thought. Однажды в пятницу утром я увидел сквозь стеклянную стену переговорной все руководство компании. Двери приватной комнаты были закрыты; начальники столпились у окна. Меня поразило, как неподвижно они стояли. Недавно я видел геккона, которого вот-вот должна была схватить огромная белая цапля. От ужаса он замер на месте с поднятой ногой – именно его мне отчего-то напомнили наши менеджеры. Губы у них беспрестанно двигались, но тела застыли. Почему они хотя бы не сядут? Наблюдать за этой сценой было неприятно, я начал беспокоиться.

Следующим утром я пришел пораньше, но все руководители уже были в переговорной. Теперь они сидели вокруг стола, но каждый раз, когда кто-нибудь выходил налить кофе, я чувствовал, как из приоткрывшейся двери веет страхом. О чем они там говорят второй день? Может, у компании проблемы?

По сию пору не знаю, что это было. Может, если бы мне объяснили, что происходит, я бы впал в панику. Но тогда было очень неприятно осознавать, что от меня что-то скрывают, невзирая на мою усердную работу и лояльность. У руководства был важный секрет, которым оно не торопилось поделиться с сотрудниками.

Конечно, у каждого из нас имеются тайны. Многие хранят их как зеницу ока, думая, что тем самым защищают себя или близких. В молодости я инстинктивно старался скрыть любую проблемную, опасную или щекотливую информацию. В 1979 году, в 19 лет, я поступил в Боудин-колледж – небольшое частное учебное заведение. На первом курсе моим соседом по комнате оказался Питер из Калифорнии. В самом начале знакомства, чуть ли не в момент, когда мы раскладывали по шкафам принесенное из прачечной белье, он невзначай упомянул о том, что еще девственник. Он сообщил об этом так спокойно, будто обсуждать интимные темы было для него самым обычным делом – как кофе попросить. По части любовного опыта я был ровно в том же положении, но ужасно боялся, что об этом кто-нибудь догадается.

Услышав слова Питера, я не ответил на его прямоту – мне было слишком неловко. Позже я узнал, что мое молчание на первых порах настораживало Питера. Как можно доверять человеку, если чувствуешь, что он что-то скрывает? В отличие от меня, Питер легко и откровенно говорил о своих чувствах, страхах и ошибках. Меня поражало, как спокойно он делится самым сокровенным. Я на редкость быстро проникся к нему полным доверием. Наша дружба преобразила мою жизнь: я понял, что честность и прямота дают человеку огромные преимущества.

Конечно, я никого не призываю обсуждать интимную жизнь с коллегами, это неуместно и некорректно, но мы с Питером не работали вместе. Однако в деловой среде скрытность, пожалуй, даже более привычна и более вредоносна, чем в студенческих кругах.



По данным профессора Колумбийской школы бизнеса Майкла Слепиана, человек в среднем хранит 13 секретов, пять из которых не сообщает никому и никогда. Подозреваю, что у типичного руководителя тайн гораздо больше.

По данным профессора Слепиана, если вы обыкновенный, среднестатистический индивид, то в число ваших секретов с вероятностью в 47 % входит злоупотребление доверием, с вероятностью свыше 60 % – ложь или финансовые махинации, с вероятностью около 33 % – кража, тайные отношения или нелюбовь к работе. Это серьезный груз на душе и на совести, и психологическая цена его высока: стресс, тревожность, депрессия, одиночество, низкая самооценка. Кроме того, секреты поглощают немало ресурсов нашего мозга. По некоторым данным, на размышление о своих тайнах человек тратит вдвое больше времени, чем на их активное сокрытие.

С другой стороны, когда мы делимся одним из своих секретов, собеседник незамедлительно проникается расположением и доверием. Если я признаюсь вам в серьезной ошибке или сообщу информацию, которая может поставить под угрозу мою успешность, вы подумаете: *«Ну, уж если она рассказала такое, значит, не станет скрывать ничего»*. Нет более верного способа быстро завязать доверительные отношения, чем добровольно пролить свет на потенциальную тайну.

Прежде чем продолжить этот разговор, нужно придумать более осмысленный термин, чем «потенциальная тайна». Ведь если вы ее кому-то рассказали, значит, это уже и не секрет.

«СЕКРЕТЫ ОТ СВОИХ» = SOS

За неимением лучшего давайте воспользуемся словом SOS («секреты от своих»), вообще-то обозначающим всеобщий сигнал бедствия – хотя к Netflix это значение отношения не имеет. У нас оно будет обозначать информацию, которую вы предпочитаете держать в секрете, потому что ее рискованно обнародовать. Ее раскрытие может навлечь на вас осуждение, огорчить близких, посеять раздор или испортить отношения. Иначе у вас не возникло бы инстинктивной потребности ее скрыть.

SOS-информация бывает, к примеру, такой:

- Вы планируете реорганизацию, в результате которой часть сотрудников может лишиться работы.
- Вы уволили сотрудника, но не можете громко назвать причину, потому что это повредит его репутации.
- У вас есть «тайный рецепт»: сведения, которые вы тщательно оберегаете от конкурентов.
- Вы совершили ошибку, которая может испортить ваше реноме или даже загубить карьеру.
- Два руководителя конфликтуют, и, если об этом узнает команда, произойдет раскол.

- Если сотрудники поделятся определенной финансовой информацией с друзьями, у них могут возникнуть проблемы с законом.

У любой организации есть свои SOS-сведения. Каждый день руководители бьются над вопросом: «Нужно ли рассказать команде? Если расскажу, то чем я рискую?» Однако скрытность и замалчивание могут быть не менее опасны, что наглядно доказывает печальный опыт Рида в Coherent Software.



Теоретически любому руководителю очень нравится *идея* прозрачности. Но намереваясь сделать ставку на честность и откровенность, первым делом нужно оглядеть пространство вокруг себя. Как оно устроено? Нет ли в нем деталей и символов, которые предполагают наличие секретов?

Однажды я отправился на встречу с коллегой – руководителем еще одной компании из Кремниевой долины. Он любит порассуждать о прозрачности рабочего процесса, и в прессе не раз появлялись репортажи о его смелых шагах, о том, как он обеспечивает у себя в организации максимальную открытость.

Лифт взлетел на верхний этаж штаб-квартиры. Меня провели по тихому и длинному коридору до офиса главы компании. Около открытой двери (в буквальном соответствии с заявленной «политикой открытых дверей») – секретарша. Выглядело так, будто она сторожит вход. Я уверен, что у этого руководителя имеются веские причины занимать тихий кабинет в дальнем углу офисного здания – с дверью, которая запирается на ночь, и охраной, которая никому не позволит незаметно проскользнуть в помещение. Но этот кабинет буквально кричит: «Здесь есть тайны!»

У меня нет ни собственного кабинета, ни даже отдельного уголка со шторами. В течение дня я могу занять переговорную, но мой ассистент знает, что большую часть встреч следует назначать на территории сотрудников. Я всегда стараюсь сам подходить к людям, а не вызывать их к себе для разговора. Еще я люблю беседы-прогулки, во время которых нередко встречаю и других членов команды.

Любая запертая дверь (не только в кабинет начальника) намекает на сокрытие возможных секретов и показывает, что мы не доверяем друг другу. Посетив наш сингапурский офис, я заметил: сотрудникам выдали ключи от ячеек камеры хранения, где под замком можно оставить вещи на ночь. По моему настоянию от замков избавились.

Однако подобных сигналов самих по себе недостаточно. Руководитель должен подавать пример откровенности, щедро делясь с коллективом информацией. Если вы неизменно готовы обнародовать любую новость – крупную или мелкую, хорошую или плохую, – остальные члены команды будут поступать так же. В Netflix это называется «впустить солнечный свет», и мы стараемся, чтобы света было как можно больше.



Отправляясь на первое интервью с Ридом, я была уверена, что мы сядем где-нибудь в закрытой переговорной или в тихом углу, где можно будет спокойно обсудить деликатные темы. Вместо этого Рид вывел меня на открытую террасу, и мы устроились за столиком у всех на виду. Рид вдохновенно рассказывал мне истории о том, как в юности подрабатывал продажей пылесосов; как в младших классах дрался; как в Африке однажды чуть не разбился на машине со своей тогдашней девушкой и как едва не расстался с женой в первые годы брака. Мимо нашего стола то и дело кто-то проходил, но Рид ни разу не понизил голос.

Через несколько месяцев я прислала ему на согласование черновой текст первой главы. На следующей неделе у меня состоялся разговор с одним из сотрудников амстердамского офиса Netflix. В ходе интервью он процитировал фразу из того наброска, что я отправила Риду. Наверное, у меня на лице отразилось удивление, потому что собеседник уточнил:

– Рид нам всем разослал эту главу.

– *Всем* в Netflix? – уточнила я.

– Ну ладно, не *всем*, только топ-менеджерам. Это всего человек 700. Он хотел, чтобы мы посмотрели, что у вас с ним получается.

Едва дотерпев до конца интервью, я схватила за телефон. В голове у меня уже прокручивался разговор с Ридом: «Что вы себе позволяете? Как можно было разослать черновой текст сотням человек? Я же еще не проверяла фактуру!» Но еще не набрав до конца номер, я отчетливо представила себе реакцию Рида: «Вы не хотите, чтобы я показывал людям черновики? Почему?» И я поняла, что на такой простой вопрос у меня нет убедительного ответа.

ПРЕДЕЛЫ ОТКРОВЕННОСТИ

Полная прозрачность – это звучит великолепно. Ни один руководитель не скажет, что желал бы работать в условиях строгой секретности. Однако прозрачность влечет за собой определенный риск. Рид разослал черновой вариант главы семи сотням читателей. Каждый из них мог бы прийти ко мне с жалобами на неточности. Этого не случилось, хотя вполне могло бы.

Мы храним секреты не просто так. И далеко не во всякой ситуации очевидно, как следует поступить: выложить все начистоту прямо сейчас или промолчать. Чтобы понять, чем руководствуется Рид, принимая такие решения, я придумала небольшой тест, которым сейчас поделюсь с вами.

Я предложила Риду несколько ситуаций, в которых может потребоваться благоразумное умолчание (а может быть, и нет), попросила его выбрать в каждой действие, которое он совершил бы, и объяснить причины выбора, а также вспомнить похожие случаи из практики Netflix.

Вы тоже можете пройти этот тест. Прежде чем прочесть ответ Рида, спросите себя: как и почему поступил бы я? А затем подумайте, согласны ли вы с решением Рида.

ТЕСТ ДЛЯ РИДА (И ДЛЯ ВАС)

Сценарий 1

Информация, разглашать которую противозаконно

Вы – основатель стартапа. У вас около сотни сотрудников. Вам по душе идея полной прозрачности, и вы регулярно показываете команде отчеты о прибылях и убытках, а также предоставляете любую финансовую и стратегическую информацию. На следующей неделе ваша компания впервые выставляет акции на торги, и скоро все изменится. Теперь, если вы сообщите сотрудникам квартальные показатели раньше, чем объявите их на Уолл-стрит, и кто-то из команды шепнет пару слов друзьям, котировки ваших акций могут рухнуть, а болтун рискует отправиться в тюрьму за инсайдерскую торговлю. Как вы намерены поступать?

А. По-прежнему будете делиться с командой квартальными показателями, но только *после* того, как объявите их на Уолл-стрит.

Б. По-прежнему будете в первую очередь выдавать любую информацию команде, но предупредите об ответственности за ее разглашение.

Ответ Рида: «Закрою зонтик».



В данном случае я выбираю вариант Б: по-прежнему предоставлять квартальные цифры команде до того, как они выйдут за пределы организации, но обязательно каждый раз предупреждать о том, чем чревато разглашение этой информации.

Первые уроки по части «открытого» стиля руководства я получил в 1998 году. Netflix только исполнился год, я отправился на курсы управления при Институте Аспена, где собрались лидеры многих компаний. Мы обсуждали несколько провокационных – в хорошем смысле слова – бизнес-текстов. Среди них была статья о менеджере по имени Джек Стэк.

Джек, менеджер из штата Иллинойс, принял умирающий завод по производству дизельных двигателей и успешно реанимировал его. Ранее предприятие принадлежало корпорации по производству сельхозтехники International Harvester. Завод собирались закрыть, однако Джек нашел средства и организовал его выкуп. Затем в надежде мотивировать сотрудников он поставил перед собой две цели:

1. Создать культуру полной финансовой прозрачности, сделав каждый аспект рабочего процесса понятным для любого сотрудника.
2. Направить время и усилия на обучение персонала, с тем чтобы каждый сотрудник мог читать операционные и финансовые отчеты.

Джек обучил всю команду – от старшего инженера до последнего разнорабочего – понимать финансовые документы компании. Он показал людям без высшего образования, как разобратся в отчете о прибылях и убытках, а это, к слову, удается далеко не каждому вице-президенту крупной компании. После этого Джек открыл всем сотрудникам завода полный доступ к операционным и финансовым показателям, чтобы любой желающий мог посмотреть, как идут дела, как его личная работа сказывается на общих результатах. Эксперимент оказался даже успешнее, чем ожидал Джек: проявленное доверие внушило сотрудникам невиданный прежде энтузиазм, и компания процветает вот уже четыре десятка лет.

Когда мы обсуждали эту историю в Институте Аспена, один из слушателей не одобрил метод Джека:

– Мне кажется, моя задача как руководителя заключается в том, чтобы держать над сотрудниками открытый зонтик: оберегать их от суеты и текучки, которая не имеет отношения к их работе. Пусть спокойно занимаются тем, что любят и умеют делать. Я не хочу, чтобы они теряли время, пытаясь вникнуть в финансовые подробности, которые им неинтересны. Их сила совсем не в этом.

Я возразил:

– Джеку удалось внушить людям чувство ответственности, они поняли, как устроен производственный процесс. Я не хочу, чтобы мои сотрудники чувствовали, что *работают в Netflix*, – мне нужно, чтобы они *чувствовали себя частью Netflix*.

Именно тогда я решил: над моей командой никто не будет держать зонтик. Уж если работаешь у нас – готовься промокнуть.

С тех пор мы завели традицию: каждую пятницу приглашать на совещание весь персонал. В назначенный час Патти Маккорд забиралась на стул, словно городской глашатай, подавала команду, и мы дружно двигались на парковку – только там могли разместиться все разом. Я раздавал копии отчета о прибылях и убытках, и мы просматривали все недельные показатели. Сколько заказов мы отправили? Какова средняя выручка? Насколько успешно удалось откликнуться на первый и второй запрос клиента? Кроме того, мы составляли сводный документ, куда заносилась вся информация, которая не должна была попасть в руки конкурентов. Документ вывешивался на доске объявлений около кофемашины.

Мы открыли неограниченный доступ к этой информации, чтобы внушить сотрудникам чувство доверия и ответственности за свою работу, как это сделал Джек Стэк, и надеялись получить похожие результаты. Надежда оправдалась. Я «закрыв зонтик», и никто не пожаловался. С тех пор все финансовые показатели, равно как и любые данные, которые мечтают заполучить конкуренты Netflix, доступны всем нашим сотрудникам. Особенно примечателен четырехстраничный документ под названием «Стратегические направления», выложенный на домашней странице нашей внутренней сети.

Мне хотелось, чтобы сотрудники относились к общему делу по-хозяйски и, как следствие, брали на себя долю ответственности за успех компании. Но открытый доступ к «секретам фирмы» возымел и другой эффект: сделал весь наш персонал сообразительнее. Когда сотрудники низшего уровня получают и осмысливают информацию, обычно предназначенную лишь для руководителей высшего звена, степень их самостоятельности резко возрастает. Они работают быстрее, не тратят время на консультации с начальниками и на всевозможные процедуры согласования. Они принимают разумные решения и перестают нуждаться в опеке.

Многие руководители неосознанно ограничивают возможности собственных сотрудников, закрывая им доступ к финансовым и стратегическим данным. Все компании говорят о расширении полномочий персонала, однако в подавляющем числе случаев реально широкие полномочия остаются недостижимой мечтой: сотрудникам не хватает информации, чтобы ошутить твердую почву под ногами. Джек Стэк предельно четко обрисовывает эту ситуацию.

Самая серьезная проблема в любом бизнесе – катастрофическая нехватка элементарных представлений о том, как он устроен. Представьте, что вы собрали бейсбольную команду, но не объяснили игрокам правила. Именно такую игру мы наблюдаем в бизнесе: сотрудник пытается добраться с первой базы на вторую, но понятия не имеет, как это повлияет на общий ход матча.

Если менеджер не знает, сколько новых клиентов компания привлекла за последние несколько недель или месяцев и какие концепции развития обсуждаются в данный момент, как ему решить, сколько новых сотрудников брать в команду? Придется спрашивать у начальника. А если начальник тоже не в курсе стратегических тонкостей, он вряд ли сможет разобраться самостоятельно. Придется идти к руководителю уровнем выше. Чем лучше сотрудники любого уровня осведомлены о стратегических направлениях, финансовой ситуации и текущем состоянии рынка, тем легче им будет принять взвешенное решение, не обращаясь за советом «наверх».

Разумеется, Джек Стэк – не единственный владелец частной компании, который делится финансовой информацией со своей командой. Но когда компания выставляет акции на торги, руководители начинают беспокоиться: «Теперь нам нужно будет повзрослеть и обращаться с информацией очень осторожно. Рисковать нельзя; необходимо постараться, чтобы ни один секрет не попал в чужие руки».

Это возвращает нас к сценарию 1 и к моему совету: не раскрывать «зонтик» только потому, что компания стала акционерным обществом. В 2002 году, после первичного публичного размещения акций Netflix, передо мной встала та же дилемма, что и перед воображаемым руководителем из опросника Эрин. Как-то в пятницу я по традиции подвозил Патти на работу, и она всю дорогу стонала: «Во *всех* публичных компаниях только высшее руководство видит квартальные показатели до того, как их объявят на бирже. За разглашение инсайдерской информации можно сесть *в тюрьму!* Что же нам делать?!»

Но я твердо стоял на своем: «Если мы вдруг начнем утаивать финансовые данные от сотрудников, каким сигналом это станет? Что они теперь чужие на своей работе? Нет уж, мы не станем обрастать тайнами по мере взросления. Мы поступим ровно наоборот. С каждым годом мы будем все смелее и доступ к информации у нас будет все шире».

Наверное, мы единственная публичная компания, где финансовые показатели оглашаются за несколько недель до закрытия отчетного периода. Мы объявляем цифры на ежеквартальном совещании с участием примерно 700 руководителей высшего звена. В деловом мире это считают опасным безумием, но до сих пор у нас не было ни единой утечки. Когда она все же произойдет (думаю, это неизбежно), мы не станем делать из нее катастрофу. Мы просто разберемся с одним конкретным инцидентом, но не свернем политику прозрачности.

Для сотрудников Netflix прозрачность уже давно стала символом нашей веры в их самостоятельность. Атмосфера доверия порождает энтузиазм, ответственность и готовность взять инициативу в свои руки.

Едва ли не каждый день ко мне подходят новые сотрудники и рассказывают, как их изумила прозрачность, царящая в Netflix. Меня это неизменно радует. К примеру, вице-президент по связям с инвесторами и корпоративному развитию Спенсер Вонг, прежде работавший аналитиком на Уолл-стрит, поделился со мной такой историей.

Разумеется, вся деятельность Netflix базируется на подписке, поэтому, чтобы подсчитать выручку, нужно умножить среднюю стоимость подписки (которая известна всем) на количество подписчиков. Это число держат в строгом секрете, пока мы не опубликуем ежеквартальный отчет. Любой инвестор, который узнает его раньше, может, нарушив закон, воспользоваться

информацией, чтобы заработать на акциях Netflix. Если кто-то из наших сотрудников разгласит эти данные, ему или ей может грозить тюрьма.

Был мартовский понедельник, 8:00 утра. Я только что вышел на новую работу и чувствовал себя немного неловко, присматриваясь к обстановке. Налив кофе, я уселся за стол и включил компьютер. В корпоративном ящике обнаружилось сообщение с темой «Ежедневная статистика подписок от 19 марта 2015 г.». Там в цифрах и диаграммах было показано, сколько интернет-пользователей из разных стран оформили накануне подписку на Netflix.

У меня заколотилось сердце. Разве можно рассылать столь секретную информацию обычной корпоративной почтой? Я поспешно прижал ноутбук к груди, чтобы никто случайно не заглянул мне через плечо и не увидел цифр на мониторе.

Чуть позже ко мне подошел финансовый директор компании – мой непосредственный начальник. Я показал ему сообщение.

– Это очень полезно, но очень рискованно. Могут быть утечки. Сколько человек получают эту рассылку? – спросил я, ожидая услышать: «Рид, я и вы. Всё». Однако ответ меня ошеломил:

– На нее может подписаться любой сотрудник. Она открыта для всех, кому интересно.

Разумеется, полная прозрачность, как и все остальные принципы, на которых зиждется культура Netflix, не лишена риска. В марте 2014 года один из директоров по закупке контента, уходя на работу к конкурентам, скачал огромный массив конфиденциальных данных и забрал его с собой. Этот поступок повлек судебные разбирательства, которые отняли у нас много времени и изрядно потрепали нервы. Но когда отдельно взятый сотрудник злоупотребляет вашим доверием, лучше разобраться с этим конкретным случаем и в дальнейшем неуклонно придерживаться ранее избранной политики. Не нужно наказывать всех за прегрешения одного.

Сценарий 2

Возможная реорганизация



Вы только что вернулись из штаб-квартиры после разговора о возможной реструктуризации бизнеса, в результате которой часть менеджеров по управлению проектами из вашей команды придется сократить. Вопрос пока на стадии обсуждения, и с вероятностью в 50 % ничего не произойдет. Поставите ли вы команду в известность прямо сейчас или подождете, пока дело окончательно решится?

А. Пусть все идет своим чередом. Не нужно заранее волновать людей. К тому же, если сразу известить менеджеров по управлению проектами, они начнут искать новую работу, и вы можете потерять ценных сотрудников.

Б. Нужно искать компромисс. Вашим сотрудникам придется нелегко, если уволить их без предупреждения, но волновать их понапрасну тоже не хочется. Лучше намекнуть на грядущие перемены, не уточняя, какие конкретно. А если пройдет информация, что другая компания набирает менеджеров по управлению проектами, можно ненавязчиво разместить объявление на видном месте, чтобы сотрудники задумались об альтернативах.

В. Нужно сказать всю правду: собрать команду и объяснить, что с вероятностью в 50 % некоторые должности через полгода сократят. Конечно же, вы подчеркнете, что очень всех цените и надеетесь на дальнейшее сотрудничество, но хотите предоставить необходимую информацию, чтобы каждый мог осознанно строить планы на будущее.

Ответ Рида: «Переверну тележку с яблоками».



Я выбираю вариант В: сказать всю правду.

Никого не обрадует известие, что скоро, возможно, придется искать новую работу. Мысль о переменах всегда выбивает нас из колеи и часто угнетает, даже если речь идет о мелочах: переходе в другой отдел или смене кабинета. Если сообщить новость сотрудникам до того, как ситуация окончательно прояснится, они начнут нервничать, отвлекаться от работы, а может, сразу отправятся искать новое место. Зачем сеять панику раньше времени?

Но если вы стремитесь к идеалу полной прозрачности, а сами до последнего умалчиваете о возможных переменах, вас легко посчитать лицемером с двойными стандартами. Вы проповедуете прозрачность и доверие, а затем принимаете решения за спиной команды. Мой совет – не позволяйте словам разойтись с делом. Опрокиньте тележку с яблоками. Некоторые яблоки слегка побьются, а другие укатятся, но в этом нет ничего страшного. Когда все утрясется, доверие персонала к вам только окрепнет.

Конечно, ситуации бывают разные, и в Netflix у каждого свое мнение насчет таких вот щекотливых случаев. Иногда мы делимся информацией, и сотрудники радуются, а иногда жалеют, что мы не оставили ее при себе. Мы показали сценарий 2 нескольким сотрудникам и спросили, как бы они поступили на месте воображаемого руководителя. Ниже приведены два ответа.

Первый дал вице-президент по цифровой продукции Роб Карузо. Он напоминает мою реакцию – в основном потому, что у меня тоже есть опыт работы в компании, где доступ к деликатной информации жестко ограничен.

До Netflix я был вице-президентом по цифровой продукции в телесети НВО. Там атмосфера совсем другая. Неважно, какое место ты занимаешь в корпоративной иерархии, – всегда кажется, что перед тобой еще как минимум пять закрытых дверей, куда тебя никогда не пустят. Стратегическими решениями там делятся в крайних случаях, но чаще всего руководство

считает, что никакой необходимости в этом нет. Я не критикую НВО – по моему, это стандартный подход для большинства корпораций.

Как-то в декабре, когда приближался дедлайн, я приехал на работу первым – в офисе еще никого не было. Помню, была плохая погода, и вместо классических туфель я переобулся в старые, разношенные кроссовки. Войдя в кабинет, увидел на столе записку – меня просили зайти к президенту нашего отделения. Я заволновался – никогда прежде он не назначал таких внеплановых встреч. Мне сразу же подумалось, что не нужно было надевать старые кроссовки.

Несмотря на ранний час, президент сидел у себя в кабинете. С ним был еще один мужчина, очень приветливого и дружелюбного вида. Мне представили его как нашего нового руководителя. Поначалу меня кольнул страх: что же это значит для меня и для всей команды? Через десять минут я понял, что все прекрасно. Никого не увольняют. Новый начальник – отличный парень. Руководство компании посылало сигнал: «Мы готовы вкладываться в ваш отдел и наняли нового начальника, который поддержит ваши начинания».

Однако, выходя за дверь, я отчего-то чувствовал не ликование, а горечь. Я даже не знал, что подобные перемены готовятся. Сколько человек было в курсе предстоящего назначения, но никто не счел нужным поставить в известность меня? Это был секрет высшего руководства, из-за которого я в очередной раз ощутил себя посторонним в компании.

Скрытность настолько прочно вошла в корпоративную культуру, что, перейдя из НВО в Netflix, я испытал серьезное потрясение.

Никогда не забуду первое ежеквартальное подведение итогов в Netflix, при котором мне довелось присутствовать. К тому моменту я проработал в компании около недели. В конференц-зал я пришел один, потому что еще мало с кем познакомился. Я ожидал услышать ту же сложносочиненную заумь, что и на совещаниях руководства в НВО. В зале сидело около 400 менеджеров, и после краткого приветствия Ридом над сценой приглушили свет, а на экране появился черно-белый слайд с крупными буквами:

ЕСЛИ ВЫ ПОПЫТАЕТЕСЬ НАЖИТЬСЯ НА ЭТОЙ ИНФОРМАЦИИ (ИЛИ ПОМОЖЕТЕ ДРУЗЬЯМ), ВАС ПОСАДЯТ В ТЮРЬМУ. КОНФИДЕНЦИАЛЬНО. НЕ РАЗГЛАШАТЬ.

Вице-президент по финансовым вопросам Марк Юрешко поднялся на сцену, широко улыбаясь. Он подробно рассказал об итогах квартала, трендах в стоимости акций, о том, как, по его прогнозам, нынешние цифры должны повлиять на котировки в обозримом будущем. За десятки лет работы я ни разу не видел ничего подобного. Обычно такую информацию выдают руководителям самого высокого ранга и никому больше.

В следующие 24 часа нам выложили подробности всех стратегических вопросов (включая реорганизацию и прочие масштабные изменения), которые в тот момент обдумывало высшее руководство во главе с Ридом, и мы смогли обсудить их между собой. Я ходил и думал: «Боже мой, здесь же все на виду!»

В Netflix к сотрудникам относятся как к взрослым людям, которые способны осмыслить сложную информацию, и мне это очень нравится. Возникает чувство сопричастности, ответственности за работу компании. Для

сценария 2 я выберу вариант В: сказать все как есть. По крайней мере, сотрудники будут знать, что вы с ними честны. А это уже очень много.

Мысли Роба оказались очень близки к моим собственным, и я сиял от гордости, читая его ответ. Однако отклик Изабеллы, менеджера по управлению проектами из отдела оригинального контента, оказался даже интереснее, потому что наглядно показал: прозрачность дается нелегко, а идеальных решений не существует.

У меня в жизни была почти такая же ситуация, как в сценарии 2. По опыту я поняла: в теории прозрачность звучит замечательно, но на практике кое-чего лучше все-таки не знать.

Предыстория такова: мы с мужем больше года искали дом в Лос-Анджелесе, поближе к офису Netflix, чтобы мне не нужно было ездить на работу издалека. Отсмотрев больше сотни «не тех» домов, я нашла идеальный вариант – с открытой планировкой, чтобы можно было из кухни на первом этаже общаться с человеком в спальне на втором этаже и чтобы никакие стены при этом не мешали. Так я смогла бы петть колыбельную дочери, пока убираю со стола.

Работа мне очень нравилась, и справлялась я с ней хорошо. Тогда я занималась ток-шоу Челси Хэндлер. Обычно на Netflix выкладывают сразу целый сезон сериала или программы, но шоу Челси выходило три раза в неделю, и после съемок очередного выпуска у нас были всего сутки, чтобы перевести его на разные языки и выложить на сайте. Вот этот процесс я и курировала. Однажды меня вызвал мой начальник Аарон. Повестку нашей встречи он обозначил словом «будущее».

Мы сидели в «африканской» переговорной. Она называется так потому, что в ней все желтое: стены, ковер, обивка стульев. Аарон сел напротив и сказал:

– Пока ничего не решено, но с вероятностью в 50 % твоя должность будет сокращена. Мы обсуждаем реорганизацию, и часть проектов может закрыться, но наверняка я это узнаю через полгода или год.

Голова у меня пошла кругом. Желтый ковер начал сливаться с желтыми стенами и потолком, и мне стало трудно смотреть Аарону в лицо.

После этого в моей жизни начался кризис. Мы уступили дом другим покупателям. Как я могу вкладывать деньги в жилье, если рискую потерять работу? Потом я начала злиться. Ну зачем Аарон устроил мне такую нервотрепку, когда еще ничего не решено? По вечерам я смотрела с сыновьями телевизор. Когда на экране появлялся логотип Netflix, вместо привычной гордости я ощущала тревогу и обиду. А самое глупое – мою должность в итоге не *сократили*, а просто перевели на другой проект. Я напрасно отказалась от дома своей мечты и несколько месяцев прожила в состоянии стресса.

Вот почему я голосую за вариант А: зачем понапрасну портить сотрудникам жизнь?

Изабелла права: очень тяжело узнать, что через некоторое время ты можешь потерять работу, а потом выяснить, что напрасно не спал много ночей. Но, несмотря на ее выбор, вариант А, я полагаю, что эта история лишь подтверждает правильность варианта В, то есть откровенного разговора.

Представьте, что ситуация развивалась бы иначе. Допустим, Аарон решил бы не волновать подчиненных, пока дело не прояснится, и Изабелла купила бы тот дом. А однажды она пришла бы на работу и услышала от начальника: «Мне очень жаль! Твою должность сокра-

тили, ищи новую работу». Вот тогда она действительно пришла бы в ярость из-за того, что за ее спиной обсуждались важные вопросы ее жизни, а ее саму никто не поставил в известность.

Вникать в ваши жилищные условия и прочие личные обстоятельства – не наша задача. Наша задача – относиться к вам по-взрослому и выдавать всю информацию, какая у нас есть, чтобы вы могли принимать взвешенные решения.

Теперь сделаю важную оговорку: прозрачность – наш идеал, но мы не фанатики. На моем Google-диске есть разделы, доступные только мне и шести непосредственным заместителям. Там мы можем писать что угодно – включая, например, «сомнения насчет успехов Айры», – поскольку знаем, что, кроме нас семерых, это никто не увидит. Но это скорее исключение из правил. Мы стараемся сделать рабочий процесс максимально открытым, вовлечь в него всю команду и показать сотрудникам, что перемены неизбежны, но о них мы всегда будем предупреждать заблаговременно.

Сценарий 3

После увольнения



Вы решили уволить Курта, одного из старших маркетологов. Он старательный, дружелюбный, да и работает неплохо. Но в некоторые моменты он теряет контроль над собой и способен наговорить лишнего как в офисе, так и за его пределами. Держать его в команде рискованно.

Когда вы сообщаете Курту об увольнении, он приходит в отчаяние и долго рассказывает, как ему дорога компания и все ее сотрудники. И просит только об одном – сказать остальным, что он ушел по собственному желанию. Как вы поступите?

А. Расскажите всю правду тем, кому ее полезно узнать. Отправьте коллегам Курта письмо, в котором объясните, что он, конечно, усердный работник и хороший человек, но его несдержанность обходится компании слишком дорого. По этой причине вы решили больше не рисковать и уволить его, пока не поздно.

Б. Расскажите часть правды. Сообщите команде, что Курт уходит, но вы не вольны разглашать подробности. Он ушел, и все. Какая разница почему. Пожалеем парня и спасем его репутацию.

В. Объявите, что Курт уволился по собственному желанию, чтобы больше времени проводить с семьей. В конце концов, Курт старался как мог. Вы его уже уволили. Незачем еще и позорить его вдобавок.

Ответ Рида: «Вымысел хорош в литературе».



Для этого сценария я выбираю вариант А: рассказать всю правду.

Подтасовывать факты, чтобы выставить компанию, себя или кого-нибудь из сотрудников в более привлекательном свете, – настолько частая практика в деловом мире, что многие руководители делают это автоматически. Мы прибегаем к «художественному вымыслу», когда избирательно делимся информацией, преувеличиваем позитивные моменты и преуменьшаем негативные – в надежде повлиять на то, как нас воспринимают со стороны.

Вот еще примеры «творческого» подхода к действительности, которые вам, наверное, хорошо знакомы.

- «Поработав на ключевой должности в отделе Рамона, Кэрол ищет возможность применить свои таланты администратора в другой сфере».

– Перевод: «Рамон больше не хочет видеть Кэрол у себя в команде. Может, ее заберет кто-нибудь другой, чтобы не пришлось ее увольнять?»

- «Для дальнейшего укрепления внутренней структуры взаимодействия Дуглас назначается главным помощником Кэтлин. Их прекрасные команды объединятся и будут совместно работать над повышением объема корпоративных продаж».

– Перевод: «Дуглас понижен в должности и будет работать под началом Кэтлин. Бывшие подчиненные Дугласа переводятся в ее отдел».

Верный способ утратить доверие команды – исказить действительность. Руководителю этого делать категорически нельзя. Ваши сотрудники не слепые. Когда вы жонглируете фактами, тасуете их по своему усмотрению, люди это замечают и делают выводы. Говорите прямо, не пытаясь делать хорошую мину при плохой игре, и ваша команда поймет, что вам можно доверять.

Это весьма непросто. Любой руководитель, выбравший для себя путь откровенности, вскоре осознаёт, что предельная честность – это благо, которое конкурирует с другим благом: уважением к личным границам. И то и другое очень важно. Но когда сотрудника увольняют, все остальные хотят узнать почему. Истина обязательно вылезет наружу. Однако если с самого начала честно объяснить причины увольнения, то сплетни быстро затихнут, а доверие укрепится.

Несколько лет назад у нас была неприятная ситуация: пришлось уволить одного из топ-менеджеров за недостаточную прозрачность при работе с командой. Джейк шел на повышение, но несколько его подчиненных сообщили, что он позволяет себе избирательное отношение к сотрудникам и плохо воспринимает критику в свой адрес. Нам привели примеры, когда Джейку высказывали конструктивное замечание, а он впоследствии сводил счеты с критиком. Один случай был просто вопиющим. В разговоре с непосредственным начальником и с руководителем HR-отдела Джейк попытался представить эту историю по-своему, чем окончательно подорвал доверие к себе.

Когда руководитель принял решение уволить Джейка, возникли типичные раздумья. Нужно ли разослать всей команде письмо с откровенным объяснением причин или дать Джейку тихо уйти, а потом объявить, что все стороны сошлись на необходимости перемен?

Однако честность – единственный выбор, который согласуется с принципами Netflix. Именно поэтому руководитель отправил коллегам Джейка такое письмо (привожу сокращенную версию):

Уважаемые коллеги,

со смешанными чувствами объявляю об увольнении Джейка.

До недавнего времени Джейк был одним из кандидатов на руководящую должность высшего уровня. Оценивая результаты его работы, мы, к сожалению, выяснили, что он не всегда проявляет те качества, которых мы ждем и требуем от лидера. В частности, Джейк не только утаил от руководства серьезный кризис в команде, но и не счел нужным откровенно ответить на прямые вопросы о ситуации.

Джейк проработал в Netflix несколько лет, и многих, несомненно, удивит новость о его уходе. Его заслуги перед компанией несомненны, но в свете вскрывшихся фактов наше дальнейшее сотрудничество невозможно.

Конечно же, раскрывая причины увольнения, легко перегнуть палку. Очень важно уважать человеческое достоинство уволенного сотрудника, а также принимать во внимание культурные особенности разных стран мира. Нашим руководителям я советую быть максимально откровенными, но при этом всякий раз спрашивать себя: «Смог бы я показать это письмо уволенному работнику?»

В нашем случае «подвиги» Джейка совершались в офисе, у всех на виду. Когда речь заходит о личных или семейных проблемах сотрудников, ситуация осложняется еще больше. В таких случаях я рекомендую другой подход.

Осенью 2017 года один из наших менеджеров, тайно лечившийся от алкогольной зависимости, сорвался во время деловой поездки в Европу. Он тут же лег в реабилитационную клинику, а мы задумались – что же сообщить его команде? Непосредственный руководитель считал, что нужно последовать принципам Netflix и раскрыть всю правду. Менеджеры по персоналу настаивали, что у сотрудника есть право самому решать, какими личными проблемами делиться на работе. В данном случае я согласился с эйчарами. В том, что касается сложных жизненных обстоятельств, право на личную тайну важнее, чем требования корпоративной культуры. Мы не стали упираться на максимальную прозрачность, но и к обману решили не прибегать. Мы решили сказать сотрудникам, что их коллега взял двухнедельный отпуск по личным причинам, а делиться подробностями или нет, он может выбрать сам.

Я считаю: если проблема связана с рабочими моментами, информировать нужно всех. Но если она затрагивает личные трудности, человек должен сам решать, чем делиться с коллегами.

Сценарий 4

Ваша оплошность



Итак, возвращаемся на исходную позицию: вы – основатель стартапа, у вас в команде сотня человек. Вам приходится нелегко, вы прилагаете все усилия, но все равно допускаете серьезные ошибки. В частности, за пять лет вы нанимаете, а затем увольняете пятерых директоров по продажам. Всякий раз вам кажется: вот он, достойный кандидат. Но через некоторое время вы понимаете, что новый директор не подходит для своей должности. Вы понимаете, что эти осечки происходят исключительно по вашей вине. Нужно ли признаться в этом команде?

А. Ни в коем случае! Не хватало еще, чтобы сотрудники разуверились в ваших лидерских способностях. Лучшие кадры могут даже перебежать к другому начальнику. С другой стороны, все видят, что за пять лет уходит уже пятый директор по продажам. Значит, придется сказать хоть что-нибудь, хоть несколько слов о том, как трудно найти хорошего директора. Нужно просто постараться в следующий раз выбрать правильного кандидата.

Б. Обязательно! Нужно, чтобы сотрудники не боялись рисковать и понимали, что осечки и сбои – естественная часть рабочего процесса. Кроме того, когда вы открыто признаете свои ошибки, это только повышает ваш авторитет в глазах сотрудников. На ближайшем совещании скажите, что вам очень совестно перед командой за неудачный подбор кадров.

Ответ Рида: «Про успехи – шепотом, про неудачи – во весь голос».



Я выбираю вариант Б: обязательно признать ошибку.

На заре своей карьеры, в первые годы управления Pure Software, я был слишком неуверен в себе, чтобы открыто обсуждать собственные ошибки с командой, и однажды получил важный урок. Как руководитель я тогда принимал не лучшие решения и после мучился угрызениями совести. Помимо общей управленческой неграмотности, я действительно нанял и уволил пять директоров по продажам за пять лет. В первые два раза еще можно было обвинить уволенного сотрудника, но после четвертой и пятой неудачи стало ясно, что проблема во мне.

Я всегда старался ставить интересы компании выше собственных. Убедившись, что моя некомпетентность опасна для общего дела, я пришел в совет директоров и выложил все как на духу: сознался в ошибках и предложил добровольно освободить занимаемую должность.

Однако мою отставку не приняли. В финансовом отношении дела компании шли неплохо. Директора согласились, что многие мои решения неудачны, но сказали, что любой новый руководитель тоже неизбежно наделает ошибок. У этой встречи было два любопытных итога. Во-первых, как и следовало ожидать, я ощутил неимоверное облегчение оттого, что сказал правду и признался во всех грехах. Во-вторых, и это еще интереснее: директора, кажется,

стали больше доверять моим лидерским способностям после того, как я объяснился с ними начистоту и раскрыл свои слабые стороны.

Я вернулся к своим обязанностям и на ближайшем общем собрании повторил выступление: подробно объяснил всем свои ошибки и попросил прощения за ущерб, нанесенный компании. На сей раз я не просто облегчил душу и укрепил доверительные отношения с командой. Сотрудники сами начали признаваться в ошибках, которые прежде тщательно скрывали. Таким образом они сняли с себя груз вины и дали много информации к размышлению – это помогло мне в дальнейшем более грамотно выполнять обязанности руководителя.

Почти десять лет спустя, в 2007 году, я вошел в совет директоров Microsoft. Стив Балмер (который тогда занимал в компании пост CEO, генерального директора) – персонаж крупный, яркий и шумный. Он весьма откровенно каялся в своих ошибках и мог, например, сказать: «Вот, поглядите, что я тут наворотил!» Это меня сразу подкупило. Какой искренний и самокритичный парень! И вдруг я понял: да у меня же на него нормальная человеческая реакция – доверять тем, кто не боится вслух признать свои ошибки.

С тех пор я стараюсь честно, открыто и многократно обсуждать любую свою ошибку. Вскоре я обнаружил: главный плюс откровенности лидера в том, что команда приучается воспринимать ошибки как нормальную, неотъемлемую часть жизни. Это, в свою очередь, помогает сотрудникам самим смелее идти на риск в условиях, когда успех не гарантирован, и многократно ускоряет инновационные процессы в компании. Здоровая самокритика укрепляет доверие; обращаясь за помощью, мы учимся новому; признавая ошибки, мы получаем прощение, а честно рассказывая о неудачах, побуждаем других действовать смелее.

Вот почему в сценарии 4 выбор для меня очевиден. Самокритика очень важна для лидера, который подает пример своей команде. Вот о достижениях говорите как можно тише, а еще лучше – пусть о них говорят другие. Но о каждой ошибке необходимо сообщать громко и отчетливо, чтобы все могли извлечь из нее полезный урок. Иными словами, про успехи – шепотом, про неудачи – во весь голос.



Рид так часто и откровенно рассказывает про свои ошибки на посту руководителя Pure Software, что его опыт сегодня кажется сплошной катастрофой. В действительности до 1995 года, когда банк Morgan Stanley впервые выставил акции Pure Software на торги, четыре года подряд доходы компании удваивались, а в 1997 году она была продана за 750 миллионов долларов. Часть суммы, причитающаяся Риду, вошла в стартовый капитал Netflix.

Научные исследования подтверждают выводы Рида: лидеру действительно очень полезно вслух признавать ошибки. Автор книги «Великие дерзания»¹⁸ Брене Браун объясняет: «Мы любим предельную честность и искренность в других людях, но боимся рассказать им правду

¹⁸ Браун Б. Великие дерзания. Как победа над страхом показаться слабым и смешным влияет на то, как мы живем, любим, воспитываем детей и работаем. – М.: Азбука, 2014. *Прим. ред.*

о себе... Признать свое несовершенство – акт мужества, когда это делает кто-то другой, и постыдная слабость, когда это делаешь ты сам».

Профессор Анна Брук и ее коллеги из германского Мангеймского университета решили проверить истинность выкладок Брене Браун. Они попросили участников эксперимента представить себе щекотливые ситуации разного рода – например, когда нужно первым извиниться после крупной ссоры или публично сознаться в допущенной ошибке. Когда респонденты представляли себя в подобных обстоятельствах, им чаще всего казалось, что признание собственных недостатков выставит их «слабыми» или «никчемными». Однако, воображая в аналогичной ситуации других людей, они зачастую описывали такую самокритичность как «правильную» или «уместную». Из этого Анна Брук сделала вывод, что откровенное признание ошибок полезно для личных и служебных отношений, а также для душевного равновесия.

Однако есть и другие данные: если человек уже воспринимается негативно, привлекая внимание к собственным ошибкам, он лишь ухудшит впечатление о себе. В 1966 году психолог Эллиот Аронсон поставил опыт. Он попросил группу студентов прослушать аудиозаписи отбора игроков для участия в викторине. Двое кандидатов проявили незаурядную эрудицию, дав правильный ответ на большую часть вопросов, тогда как еще двое сумели ответить лишь на треть из них. Первая группа студентов, участвовавших в эксперименте, услышала звук бьющейся посуды и возглас одного из «умных» кандидатов: «О боже, я пролил кофе на новый пиджак!» Вторая группа услышала точно такой же звук, но про разлитый кофе сказал один из слабых кандидатов. Впоследствии студенты заявили, что сильный кандидат еще больше понравился им после того, как допустил оплошность. А вот с посредственным «знатоком» все вышло ровно наоборот. Студенты заявили, что после конфуза с пролитым кофе он окончательно им разонравился.

Эта тенденция восприятия так и называется: эффект оплошности. Психологи отметили, что привлекательность человека в наших глазах может либо вырасти, либо понизиться после допущенной им ошибки – в зависимости от того, как этот человек зарекомендовал себя в целом. Профессор Лиза Рош из Леман-колледжа приводит в своем исследовании такой случай: представляясь аудитории, некая женщина начала не с упоминания своих наград и ученых степеней, а с жалобы на то, что всю ночь просидела с больным ребенком. Чтобы восстановить авторитет в научном сообществе, ей понадобились месяцы. Если бы та же самая женщина была представлена публике как лауреат Нобелевской премии, ее рассказ о больном ребенке вызвал бы у слушателей куда более теплую и сочувственную реакцию.

Если сопоставить эти данные с советами Рида, итог будет таков: лидер, который уже доказал свою компетентность и добился уважения команды, только повысит уровень доверия, если будет открыто признавать допущенные ошибки. В таком случае откровенность пойдет на пользу всей компании. Исключение составляют руководители, к которым подчиненные относятся с подозрением или скепсисом. Им лучше сперва внушить команде доверие, а потом уже заявлять вслух о неправоте.

ПЯТАЯ ТОЧКА

Если вы уже собрали команду из профессионалов высочайшего класса и успешно проводите политику полной откровенности, широкий доступ к секретам компании позволит вашим сотрудникам проявлять инициативу и ощущать причастность к общему делу. Предоставляя членам команды конфиденциальную информацию, вы покажете, что полагаетесь на их порядочность и здравый смысл. В ответ они обязательно постараются оправдать оказанное доверие.

УРОКИ ГЛАВЫ 5

- Пропагандируя культуру прозрачности, задумайтесь о том, какие сигналы посылаете вы сами. Избавьтесь от закрытых дверей, укромных уголков и от секретарей, бдительно стерегущих вход.
- Откройте сотрудникам доступ к корпоративным документам. Научите их разбираться в отчетах о прибыли и убытках. Делитесь финансовой и стратегической информацией со всей командой.
- Принимая решения, которые напрямую скажутся на положении ваших сотрудников (например, о реорганизации или масштабном сокращении), как можно раньше информируйте о них команду. Это может вызвать тревогу и понизить мотивацию, но в результате доверие к вам перевесит все минусы.
- Когда идеалы откровенности и прозрачности идут вразрез с правом на личную тайну, руководствуйтесь следующим правилом: если инцидент произошел на рабочем месте, выберите прозрачность и честно объясните ситуацию всей команде. Если же речь идет о личных обстоятельствах, скажите, что не вольны вдаваться в подробности и что сотрудник сам все объяснит, если сочтет нужным.
- При условии, что вы уже доказали команде свою компетентность, честный и подробный разговор о ваших ошибках повысит уровень доверия и скорость инноваций во всей компании. Вдохновляйте остальных руководителей своим примером.

На пути к культуре свободы и ответственности

Теперь, когда вы обеспечили своей компании высокую концентрацию таланта, культуру полной откровенности и прозрачность рабочего процесса, а заодно поэкспериментировали с символическими свободами (например, отказались от жесткого графика отпусков и от многоступенчатого согласования расходов), пора выводить команду на новый уровень самоуправления. Принципы, изложенные в следующей главе – «Решения без разрешения», – можно претворить в жизнь лишь после того, как вы освоите все сказанное выше. Если вам удалось грамотно заложить основы, эта глава поможет ускорить рабочий процесс, подстегнуть инновации и вдохновить сотрудников на смелые решения.

6. И вновь ослабляем контроль... Решения без разрешения



Когда в 2004 году мы занимались исключительно почтовой рассылкой DVD, Тед Сарандос полностью отвечал за закупки. Он решал, сколько дисков с новым фильмом приобрести – 60 или 600. Потом эти диски отправлялись нашим клиентам.

Однажды на экраны вышел очередной фильм про пришельцев, и чутье подсказало Теду, что лента ждет большой успех. Тед попивал кофе, заполнял бланк заказа и между делом спросил:

– Как думаешь, сколько дисков взять?

Я ответил:

– По-моему, ерундовый фильм. Закажи несколько штук.

Но лента пошла нарасхват, и через месяц все наши диски разлетелись.

– Тед, ну почему ты не заказал больше?! – воскликнул я.

– Да ты же сам сказал больше не заказывать! – напомнил Тед.

И вот тут я впервые задумался о недостатках стандартной пирамиды принятия решений. Я начальник, у меня по любому вопросу всегда есть свое мнение, и я охотно делюсь им направо и налево. Но я – не тот человек, которому видней, сколько дисков с новым фильмом заказывать или как разбираться с повседневными нуждами Netflix, хотя и по этим вопросам у меня есть мнение. И я сказал Теду:

– Твоя задача – не *ублажать* меня и не принимать решения, которые мне понравятся. Твоя задача – делать то, что нужно компании. Тебе никто не разрешал позволить мне утащить всю команду в болото!

В большинстве организаций миссия начальника – одобрять или отклонять предложения подчиненных. Это верный способ ограничить инновации и замедлить рост. В Netflix мы всегда подчеркиваем: сотрудникам можно, а иногда и нужно не соглашаться с руководителем и предпринимать шаги, которые ему не нравятся. Мы не хотим, чтобы люди отказывались от ценных идей только потому, что начальник не видит их ценности. Вот почему один из девизов Netflix –

**НЕ НУЖНО УГОЖДАТЬ НАЧАЛЬНИКУ. НУЖНО ДУМАТЬ
О БЛАГЕ КОМПАНИИ.**

В деловой среде ходят байки о директорах и прочих руководителях, которые так дотошно вникали во все аспекты рабочего процесса, что на выходе получали товары или услуги непревзойденного качества. Легенда о Стиве Джобсе гласит: именно его тотальный контроль превратил iPhone в лидера рынка. Главы крупных медиахолдингов и киностудий зачастую принимают множество решений, связанных с контентом. Некоторые руководители даже хвастаются тем, что эволюционировали из топ-менеджеров в «наноменеджеры».

Разумеется, в большинстве компаний, даже в тех, где высшее руководство не занимается микроменеджментом, сотрудники инстинктивно стараются принять решение, которое поддер-

жит начальник. Обыкновенно считается, что руководству видней: оно же забралось на высокую ступеньку карьерной лестницы. Если вам дорога собственная карьера и не хочется заработать репутацию бунтаря, нужно внимательно слушать начальство и выполнять все его указания.

Мы не придерживаемся жестких иерархических моделей, потому что уверены: компания растет и обновляется гораздо быстрее, когда сотрудники уполномочены самостоятельно принимать решения. В Netflix независимое мышление поощряется на всех уровнях, и мы гордимся тем, как мало вопросов приходится решать высшему руководству.

Некоторое время назад операционный директор Facebook Шерил Сэндберг целый день наблюдала за моей работой. Она присутствовала на всех моих встречах. Иногда мы с другими руководителями из Кремниевой долины устраиваем эдакие «дни открытых дверей» для обмена опытом. Когда мы с Шерил сравнивали впечатления, она сказала:

– Больше всего меня поразило, что вам за весь день не понадобилось принять ни единого решения!

Ее слова меня окрылили – ведь именно такого результата мы и добивались. Децентрализованная модель принятия решений лежит в основе нашей культуры. Во многом благодаря ей мы развиваемся и обновляемся так быстро.



Когда мы приступали к работе над книгой, я спросила Рида, сможет ли он выделить время на сотрудничество. Он ответил:

– Не волнуйтесь, я найду столько времени, сколько понадобится.

Я очень удивилась. Учитывая темпы развития Netflix, он должен быть просто завален работой! Однако Рид так крепко верит в децентрализацию, что, по его представлениям, должным образом справляется со своей задачей только тот руководитель, у которого много свободного времени.

Децентрализованная модель принятия решений может сработать лишь при высокой концентрации таланта и беспрецедентной прозрачности рабочего процесса. Без этих элементов результат может оказаться прямо противоположным. Когда два главных условия соблюдены, допустимо отказаться не только от традиционных механизмов контроля (вроде жесткого графика отпусков), но и от тех, которые ощутимо влияют на скорость инноваций.

Паоло Лоренцони – эксперт по маркетингу, который до перехода в амстердамский офис Netflix работал в медиаконгломерате Sky Italy, сравнивает опыт, приобретенный на старом и новом месте.

Sky – обладатель эксклюзивного права на показ «Игры престолов» в Италии. Мой руководитель велел мне придумать проморолик сериала. У меня возникла отличная мысль.

Если вы смотрели «Игру престолов», то, конечно, помните ледяную стену, которая защищает Семь королевств от нашествий с севера. Значительная часть действия происходит на этом рубеже. Там очень, очень холодно. Это и подало мне идею для ролика.

Милан. Теплый вечер. Четверо друзей потягивают розовые коктейли из бокалов для шампанского. Солнце уже садится; приятели в шортах и футболках сидят за столиком во дворе. Позади них окно, сквозь которое виден работающий в доме телевизор. Один из друзей смотрит на часы и понимает, что вот-вот начнется «Игра престолов». Он со смехом подмигивает остальным и говорит:

– Пойдемте-ка в дом, а то зима близко!

Двое друзей подхватывают вещи: им тоже не хочется пропустить новую серию. Но четвертый не понимает:

– Ты о чем? Жара на улице!

Остальные трое смеются над его невежеством. Очевидно, у него не подключен пакет Sky, вот он и не знает, почему «зима близко».

– Кто знает, тот поймет! – интригуют его приятели.

Все, кому я рассказывал о своей идее, приходили в восторг. Но в Sky все необходимо согласовывать с высшим начальством. Наш генеральный оказался единственным человеком «не в теме». И он покончил с моим сценарием за три минуты.

Затем Паоло взяли на работу в Netflix – рекламировать контент итальянской аудитории. Он был уверен, что сериал «Нарко»¹⁹ обязательно придется зрителям по душе. В нем в 30 сериях показана история колумбийского наркобарона Пабло Эскобара. Пабло – красавец с прической в стиле 1980-х и роскошными усами. «Несмотря на все его преступления, ему невольно сопереживаешь, – объясняет Паоло. – Итальянцы обожают фильмы про мафию, и этот сериал просто не мог им не понравиться. Несколько вечеров подряд я вышагивал по квартире туда-сюда и наконец придумал, как подсадить на “Нарко” всю страну. Идея была настолько ясна, что я уже чувствовал вкус успеха. Проект получался недешевый, и я понимал, что придется задействовать весь бюджет итальянского маркетинга».

Однако Паоло не знал, одобрит ли его затею новый начальник – вице-президент по маркетингу Джеррет Уэст, американец, живущий в Сингапуре. Даст ли руководство зеленый свет?

Джеррет должен был вот-вот приехать к нам в Амстердам. Я уже занимался проектом несколько недель. Если его зарубят, значит, время потрачено напрасно. Понедельник, вторник и среду я формулировал самые убедительные доводы, какие только мог придумать. В четверг днем я отправил их Джеррету. Открывая почтовый ящик, я шептал компьютеру: «Ну пожалуйста, пусть он согласится!»

На совещании я так нервничал, что пришлось засунуть руки в карманы – уж очень заметно они дрожали. Но Джеррет почти все время говорил о кадровых вопросах. От волнения я его почти не слышал. Наконец я набрал полную грудь воздуха и вклинился:

– Джеррет, я надеюсь, нам хватит времени обсудить мое предложение насчет «Нарко»?

Услышав ответ, Паоло не поверил своим ушам.

– А что, у вас есть вопросы? Это ваше решение, Паоло. Я могу чем-то помочь?

Это был настоящий момент озарения. Я понял! В Netflix, если вы полностью разъяснили контекст вашего решения, подготовительную работу

¹⁹ Американский телесериал, криминальная драма (К. Бранкато и др., 2015 г.). *Прим. ред.*

можно считать проделанной. Процедур согласования не нужно. Остальное – на ваше усмотрение. Решайте сами.

Лучше всего работает там, где можно самостоятельно принимать решения. Начиная с 1980-х, пособия по менеджменту наперебой учат нас «делегировать» и «расширять полномочия сотрудников». Наглядную иллюстрацию этого принципа мы получили от Паоло. Чем больше у работника власти над собственным проектом, тем большую ответственность он ощущает и тем искреннее болеет за результат. Отдавать сотрудникам приказы – это так старомодно, что недолго услышать за спиной гневные характеристики: «самодур», «диктатор» и «микроменеджер».

Однако во множестве организаций, даже там, где сотрудникам позволено самостоятельно ставить задачи и проявлять инициативу, почти все согласятся: задача руководителя – убедить команду от опрометчивых решений, которые могут дорого обойтись в плане финансовых и человеческих потерь. Если вы и есть руководитель, то девиз Netflix «Не нужно угождать начальнику» может показаться не просто странным, но и пугающим.

КОНЦЕНТРАЦИЯ ТАЛАНТА И ПРОЗРАЧНОСТЬ ОБЕСПЕЧЕНЫ. ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ МЕХАНИЗМОВ КОНТРОЛЯ?

Вообразите: вам удалось заполучить лакомую руководящую должность в современной, динамичной компании. Вам хорошо платят. Под вашим началом команда из пяти опытных, усердных сотрудников. Все отлично. Кроме одного маленького нюанса: в этой компании принято оставлять у себя лишь лучшие кадры и увольнять тех, кто не хватает звезд с неба. Вы чувствуете, что работать нужно на пределе сил и возможностей.

При этом вы отнюдь не микроменеджер. Вы успешно добиваетесь результатов, не нависая над членами команды и не указывая, какой ручкой расписаться и по какому телефону позвонить. На прежней работе вы даже славились умением делегировать.

Однажды утром ваша сотрудница Шейла приходит с предложением. Ее посетила отличная инновационная идея, ради которой она хотела бы оставить порученный вами проект. Шейла производит на вас самое положительное впечатление, но вот эта ее затея представляется сомнительной. Если выделить ей четыре месяца на проект, который, вероятно, ничего не даст компании, что скажет ваш собственный начальник?

Вы горячо излагаете все доводы против, какие только приходят вам в голову. При этом ваша задача – расширить полномочия сотрудников, поэтому последнее слово вы оставляете за Шейлой. Она вас благодарит и обещает учесть все соображения и замечания, а неделю спустя снова просится на прием. На сей раз Шейла говорит: «Я знаю, что вы не согласны, но все же попробую запустить проект. С моей точки зрения, он очень перспективен. Дайте знать, если захотите отменить мое решение». Что вы будете делать?

Усложним наш воображаемый сценарий. Проходит несколько дней, и еще один сотрудник заявляет, что у него есть идея, которой он хотел бы уделять половину рабочего времени. Вы уверены, что и его затея провальная. Затем приходит третий сотрудник – с похожей инициативой. Вам безразличны собственная карьера и судьба ваших подчиненных, вы чувствуете острое желание надавить авторитетом и сказать, что не позволите тратить время на подобные начинания.



Наш принцип состоит в том, что сотрудникам не требуется одобрения руководства для совершения некоего шага (но начальство при этом должно быть в курсе происходящего). Если Шейла приходит к вам с идеей, которая на первый взгляд кажется неудачной, напомните себе, почему она работает в вашей компании и почему вы платите ей по самой высокой рыночной ставке. Задайте себе четыре вопроса:

- Шейла – компетентный сотрудник?
- Она способна принимать взвешенные решения?
- Могут ли ее усилия положительно повлиять на работу компании в целом?
- Достаточно ли она талантлива, чтобы работать в вашей команде?

Если вы ответили *нет* хотя бы на один вопрос, Шейлу нужно уволить (см. [следующую главу](#), где мы узнаем, что «за нормальную работу полагается щедрое выходное пособие»). Но если по всем пунктам ответ *да*, отойдите в сторонку и дайте Шейле самостоятельно принять решение. Когда начальник отказывается от роли «последней инстанции», производительность растет, а инновационные процессы ускоряются.

Помните, сколько времени Паоло потратил на то, чтобы заручиться одобрением Джеррета? Если бы Джеррет зарубил проект, Паоло пришлось бы отказаться от полюбившейся ему идеи и заняться поиском других решений. Все время, которое он вложил в работу, пропало бы даром вместе с прекрасным замыслом.

Разумеется, не все идеи ваших сотрудников окажутся удачными. Если руководитель перестанет оставлять за собой решающее слово, ошибки могут стать даже более частыми. Вот почему так сложно позволить Шейле опробовать ее задумку, если вам кажется, что из предложения сотрудницы ничего не выйдет.

ЧТО ПЬЮТ В NETFLIX?

Несколько лет назад я был на конференции в Женеве. В баре случайно подслушал разговор двух руководителей о сложностях инноваций. Швейцарец, глава компании, поставляющей спортивные товары, рассказывал:

– Недавно одна из моих менеджеров предложила устроить в наших точках дорожки для катания на роликах, чтобы переманить молодежь у интернет-магазинов. Вот такие идеи нам нужны! Но едва она внесла предложение, как тут же сама его раскритиковала: «Нам не хватит места! Это будет очень дорого! А вдруг травмы?» В общем, за две минуты она разнесла идею в пух и прах и даже не стала подавать ее на согласование руководству. У нас все боятся рисковать! Какие уж тут инновации!

Его собеседник, CEO американской розничной сети, покивал:

– У нас в каждом кабинете висит баннер с призывом: «Десять минут на инновации». Проблема в том, что мы слишком загружены. У нас просто не хватает времени придумать что-

нибудь новенькое. И я стараюсь давать людям хоть несколько минут на спокойное размышление. Наверное, мы скоро введем «инновационные пятницы». Один день в месяц у сотрудников будет единственное задание – предлагать свежие идеи. Каждый из нас работает с продуктами Google, заказывает товары на Amazon, слушает музыку на Spotify, вызывает Uber, чтобы добраться до квартиры, снятой через Airbnb, а по вечерам смотрит Netflix. Но мы понятия не имеем, почему все эти компании так быстро развиваются и перестраиваются. В общем, не знаю, что они пьют там у себя в Netflix, но нам нужно пить то же самое, – заключил он, подняв бокал.

Эта беседа меня позабавила. А правда, что мы пьем у себя в Netflix? У нас прекрасные сотрудники, но, приходя в команду, они точно так же страшатся лишнего риска, как та менеджер с роликовыми дорожками. У нас не бывает инновационных пятниц, и никаких баннеров мы не развешиваем. И дел у наших сотрудников ничуть не меньше, чем в том американском ретейле.

Разница лишь в степени свободы, которую мы готовы предоставить. Если у вас работают талантливые люди и вы не мешаете им воплощать в жизнь яркие идеи, инновации неизбежны. Разумеется, есть отрасли, где предотвращение ошибок жизненно важно – например, медицина или атомная энергетика. Но Netflix работает в развлекательной сфере. В конечном счете главная угроза для нас – вовсе не ошибки, а отсутствие новизны. Если у нас иссякнут свежие идеи, мы не сможем удержать у экранов потребителей и никому не будем интересны.

Если вы хотите, чтобы инновации шли полным ходом, научите своих сотрудников искать пути развития, а не способы порадовать начальника. Пусть они не боятся сказать руководителю то же самое, что произнесла Шейла в нашем примере: «Я знаю, что вы не согласны, но все же попробую запустить проект. С моей точки зрения, он очень перспективен. Дайте знать, если захотите отменить мое решение». Одновременно научите руководителей не препятствовать таким начинаниям, даже если предыдущий опыт настраивает их на скептический лад. Возможно, сотрудник действительно потерпит неудачу, и начальнику захочется умыть руки: «Вам же говорили!» Но на самом деле поддаваться такому порыву не нужно. Ведь в некоторых случаях сотрудник, вероятно, добьется успеха вопреки опасениям руководства.

Прекрасный пример приводит Кари Перес, директор по связям с общественностью. Кари родилась в Мексике, но живет в Голливуде. Она отвечает за то, чтобы бренд Netflix узнавали в странах Латинской Америки.

В конце 2014 года про Netflix в Мексике еще мало кто слышал. Мне хотелось представить эту компанию как отличную площадку для местного контента, хотя в тот момент у нас еще не было оригинальной мексиканской продукции.

Идея была такова: провести мини-фестиваль, отобрав десять лучших фильмов года, снятых известными мексиканскими режиссерами и с мексиканскими актерами в главных ролях. Мы предполагали собрать жюри из десяти мексиканских знаменитостей, таких как Ана де ла Регера (звезда телероманов, впоследствии снявшаяся в сериале «Нарко») и режиссер Маноло Каро (журнал *Vanity Fair* поместил на обложку фото, где он в мятом смокинге лежит между двумя красотками-актрисами). Нашей целью было привлечь к Netflix внимание местной зрительской аудитории, у которой эти звезды популярны.

Актеры и режиссеры, а также члены жюри должны были продвигать любимые фильмы в соцсетях, призывая подписчиков голосовать в Facebook, Twitter и LinkedIn. Два фильма-лидера ожидал годовой дистрибьюторский контракт с Netflix. Завершить фестиваль предполагалось большим банкетом с участием всех видных деятелей мексиканской культуры.

Однако моему начальнику Джеку идея категорически не понравилась. Зачем тратить время и деньги на фильмы, которые не имеют никакого отношения к Netflix? Хуже того – мы уже делали нечто подобное в Бразилии, встраиваясь в местные кинофестивали, и ощутимой отдачи от этого не получили. На каждом совещании Джек во всеуслышание заявлял: будь его воля, мы получили бы разрешение только через его труп.

Но я крепко верила в свой замысел. Я была готова рискнуть и, если идея окажется провальной, полностью за это ответить. Я внимательно выслушала опасения Джека и решила работать не с кинофестивалями, а с лидерами общественного мнения, надеясь, что это уберезет нас от повторения бразильского фиаско. Конечно, очень страшно рисковать, зная, что твой руководитель считает риск неоправданным.

Волновалась я зря. Пресс-конференции перед началом и завершением конкурса прошли очень оживленно, а Twitter буквально взорвался, когда мы объявили о голосовании. Звездное жюри распространяло информацию в соцсетях. Продюсеры, режиссеры и актеры запустили собственные кампании, в которых представляли Prêmio Netflix как лучшую платформу для независимого мексиканского кино.



Ana De La Reguera @ADELAREGUERA · 4 Mar 2015

#PremioNetflix Mexico. Entra a premionetflixmx.com para votar y apoyar al cine independiente Mexicano !!

В голосовании приняли участие тысячи интернет-пользователей. Для нас это был настоящий прорыв. Внезапно про Netflix узнали все. Степень нашего успеха я оценила на церемонии награждения, где собрались виднейшие общественные деятели, включая дочь мексиканского президента Энрике Пенья Ньето, а затем на красной дорожке появилась одна из самых известных в мире мексиканских актрис – Кейт Кастильо. Частный самолет, который доставил ее на церемонию, заказал мой начальник Джек, утративший к этому моменту весь свой скепсис.

На следующем собрании в Netflix Джек встал и публично заявил, что был неправ: кампания увенчалась нашим триумфом.

Чтобы помочь таким сотрудникам, как Кари, и таким руководителям, как Джек, переключиться в «экспериментальный» режим, мы используем символический образ ставок в игре. Он позволяет сотрудникам ощутить себя игроками – теми самыми, которые обычно добиваются успеха методом проб и ошибок. История Кари (и более ранний пример Паоло) отображает повседневную жизнь Netflix. Мы хотим, чтобы сотрудники не боялись рискнуть и попробовать что-то новое, даже если их начальнику кажется, что идея гарантированно провальная. Если ставка не сыграла, необходимо как можно скорее разрешить возникшие проблемы и обсудить извлеченный урок. В творческой сфере быстрое восстановление – лучшая бизнес-модель.

ЧТО ПРЕДПРИНЯТЬ ДО (И ПОСЛЕ) ТОГО, КАК СДЕЛАЕТЕ СТАВКУ



В любом бизнесе испокон веков присутствует элемент азарта. В 1962 году Фредерик Смит подготовил для семинара в Йельском университете работу, где описал службу срочной курьерской доставки. Идея была проста: отправляешь пакет из Миссури во вторник, и, если хорошо заплатить, он прибывает в Калифорнию в среду. Легенда гласит, что за эту работу поставили низкий балл и преподаватель экономики объяснил Смит: мол, если хотите высокую оценку, подавайте реалистичные идеи. Если бы этот профессор был начальником Смита, он бы точно задушил инновационный проект еще в зародыше.

К счастью, Смит был независимым предпринимателем, и та самая йельская работа стала заделом для службы FedEx, которую он основал в 1971 году. Кроме того, Смит был человеком азартным: когда некий банк отказался выдать остро необходимый кредит никому не известной компании, Смит взял последние пять тысяч долларов и поехал в Лас-Вегас. Он выиграл 27 тысяч в блек-джек и 24 из них потратил на топливо для перевозок.

Разумеется, Netflix не отправляет своих сотрудников в казино, но все же старается отчасти привить им авантюрный дух Фреда Смита. Кари вспоминает:

Когда я пришла в Netflix, Джек посоветовал считать, что мне выдали стопку фишек. Я могу поставить их на любой проект, который посчитаю перспективным. Чтобы делать удачные ставки, нужно много работать и тщательно обдумывать каждый шаг, и задача Джека – научить меня именно этому. Одни ставки сыграют, другие – нет. О моей работе будут судить не по успеху каждого отдельно взятого выигрыша, а по моей общей способности использовать фишки так, чтобы рабочий процесс двигался вперед. Джек предельно четко дал мне понять: в Netflix не увольняют за то, что одна ставка оказалась неудачной. Работу можно потерять, если вообще не используешь фишки, чтобы сорвать большой куш, или допускаешь промахи раз за разом.

Джек объяснил Кари: «Мы не требуем, чтобы сотрудник постоянно бегал за разрешением к начальству. Но мы точно знаем: чтобы принять грамотное решение, нужно досконально разобраться в ситуации, собрать различные мнения и просчитать все варианты». Если сотрудник принимает важное решение, не посоветовавшись с остальными членами команды, в Netflix считается, что он злоупотребил предоставленной свободой.

Затем Джек представил Кари инновационный цикл Netflix – методику, которой можно воспользоваться, чтобы делать ставки максимально успешно. Принцип «не стремись угодить начальнику» лучше всего срабатывает, если сотрудники придерживаются несложного алгоритма из четырех пунктов.

Инновационный цикл Netflix:

1. Найди несогласных или социализируй идею.
2. Для большого проекта используй пробный шар.
3. Собери информацию и сделай ставку.

4. Выиграешь – отпразднуй. Проиграешь – поделись опытом.

ПУНКТ 1. НАЙДИ НЕСОГЛАСНЫХ...



В необходимости этого шага мы убедились на катастрофическом опыте компании Qwikster. Это было, пожалуй, самое крупное фиаско в истории Netflix.

В начале 2007 года мы предложили потребителям пакет услуг стоимостью в 10 долларов, объединяющий почтовую доставку DVD и потоковое вещание. В тот момент уже было очевидно, что будущее за стримингом, а DVD скоро перестанут пользоваться спросом.

Нам хотелось сосредоточиться на потоковом вещании, не отвлекаясь на DVD, поэтому я решил развести эти два вида продуктов. Пусть Netflix займется стримингом, а новая компания, которую мы создадим, Qwikster, возьмет на себя рынок DVD. Вместо одной службы работать с потребителями станут две, которые не будут связаны между собой. Каждый пакет обойдется подписчикам в 8 долларов. Таким образом, тем, кто захочет иметь доступ, как раньше, и к потоковому вещанию, и получать диски, придется выложить 16 долларов против прежних 10. Зато новая схема позволит Netflix бросить все силы на освоение современных технологий, не загружая себя логистикой доставки DVD, которые вот-вот отойдут в прошлое.

Наше нововведение, естественно, спровоцировало потребительский бунт. Клиентам отныне приходилось не только платить дороже, но и разбираться с двумя отдельными подписками на двух разных сайтах. За следующие несколько кварталов мы потеряли миллионы подписчиков, а наши акции подешевели более чем на 75 %. Все, что мы успели построить, разваливалось на глазах из-за моего неудачного решения. Это была самая низкая точка в моей карьере, и мне определенно не хотелось бы вновь в ней оказаться. Мы выложили на YouTube ролик с извинениями, и в нем я выглядел так жалко, что надо мной даже посмеялись в популярнейшем шоу *Saturday Night Live*.

Однако унижительный опыт дал нам очень ценный урок: десятки менеджеров и вице-президентов Netflix подошли ко мне и сказали, что с самого начала не верили в затею с разделением операций. Один из них заявил:

– Я чувствовал, что добром это не кончится, но подумал: «Рид всегда прав» – и промолчал.

Сотрудник отдела финансов согласился:

– Нам сразу показалось, что это безумие. Мы же знали, что многие потребители платят 10 долларов, но даже не пользуются доставкой DVD. Зачем же Рид осознанно пошел на убытки? Но все остальные вроде как были за, поэтому мы тоже не стали спорить.

Другой менеджер вспомнил:

– Мне ужасно не нравилось название Qwikster²⁰, но больше никто не жаловался, и я тоже промолчал.

Напоследок высказался один из вице-президентов:

– Рид, когда у тебя возникает идея, ты так увлекаешься, что ничего не видишь и не слышишь. Мне казалось, что до тебя не достучаться, я даже и пробовать не стал. А нужно было ложиться на рельсы и во весь голос орать, что затея провальная.

Получалось, что, произнося слова о прозрачности и откровенности, мы на самом деле подали команде совсем другой сигнал: «Несогласие приветствуется далеко не всегда». С тех пор мы добавили в корпоративную культуру новый элемент. Теперь мы говорим: «Промолчать и не высказать возражения, когда они есть, означает подвести всю команду». Помалкивая, вы не соблюдаете нейтралитет, а делаете выбор не помогать компании.



Почему же все дружно молчали, наблюдая, как Рид направляет корабль прямо на скалы? Отчасти виновато наше биологическое стремление подстраиваться под окружающих. Есть забавный видеоролик, стилизованный под любительскую съемку: трое едут в лифте. Они стоят спиной к дверям и смотрят на заднюю стенку. В лифт заходит женщина и заметно удивляется трем спинам. Почему эти люди так странно стоят? Но затем сама постепенно поворачивается спиной к дверям, хотя явно не понимает зачем. Человеку гораздо комфортнее быть как все, не выделяться. Во многих сферах это совсем неплохо. Однако стадный инстинкт может заставить нас молчаливо или даже вслух поддержать идею, которую мы сами же считаем откровенно неудачной.

Другая причина в том, что Рид – основатель и глава Netflix. Это усложняет ситуацию, потому что в нас глубоко заложено еще одно стремление: идти за лидером и учиться у него. В книге Малкольма Гладуэлла «Гении и аутсайдеры»²¹ описано крушение самолета авиакомпании Korean Air. Экипаж воздушного судна не решился оспорить действия командира из уважения к его опыту и статусу, что в итоге привело к катастрофе. Почтение к авторитету заложено в человеческой природе.

Через несколько месяцев неудачного эксперимента с компанией Qwikster, в конце выездного мероприятия для высшего руководства, все присутствующие сели в круг и по очереди рассказали, какие уроки вынесли из этой истории. Джессика Нил, вице-президент по работе с персоналом, вспоминает: «Последним выступал Рид. Он буквально расплакался, говоря, каким виноватым себя чувствует, как много понял и как благодарен, что мы не бросили компанию в трудную минуту. Это был очень трогательный момент, которого вряд ли дождешься от другого руководителя».

²⁰ На русский можно приблизительно перевести как «Быструнчик». *Прим. ред.*

²¹ Гладуэлл М. [Гении и аутсайдеры. Почему одним всё, а другим ничего?](#) – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. *Прим. ред.*



Нельзя принять оптимальное решение, если не учесть множество мнений и факторов. Вот почему мы в Netflix теперь активно собираем отклики, прежде чем предпринять любой серьезный шаг. Этот процесс мы называем *поиском несогласных*. Как правило, мы избегаем громоздких формальных процедур, но этот принцип настолько важен, что мы разработали специальную методику, позволяющую основательно проверить на прочность любую идею.

Если вы – сотрудник Netflix и у вас возникло некое предложение, нужно составить открытый электронный документ, изложить в нем основные пункты и пригласить к обсуждению коллег. Они будут оставлять замечания на полях, и их сможет прочесть любой желающий. Даже беглого просмотра комментариев достаточно, чтобы в общих чертах представить себе доводы за и против. Ниже для примера приведен документ, где обсуждаются загрузки для приставки Android Smart.

В некоторых случаях автор идеи может выложить в открытый доступ таблицу с просьбой оценить его проект по шкале от – 10 до +10 и пояснить оценку. Такой метод позволяет наглядно представить весь спектр мнений и начать дебаты.

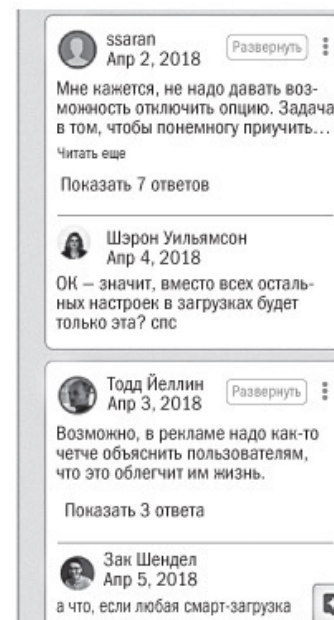
Более радикальная идея – привязать кнопки в Избранном к Загрузкам. Учитывая, что в обоих разделах – Избранное и Загрузки – сохраняют контент для дальнейшего просмотра, может быть, при добавлении в Избранное надо автоматически запускать загрузку?

Хорошо бы при этом обеспечить синхронизацию устройств. Например, вечером вы наткнулись на что-то интересное, когда смотрели Netflix на Smart TV. Добавляете в Избранное, и контент загружается на ваш смартфон, чтобы утром можно было досмотреть по дороге на работу.

Мы обсудим эти идеи на ближайших совещаниях по стратегии. Если возникнут соображения, пожалуйста, поделитесь.

Идеи

- Агрессивная автозагрузка первого эпизода нового контента с высоким PVR покажет, что пользователь смотрит с мобильного устройства. [Эдди]
- Агрессивная автозагрузка эпизодов из раздела «Продолжить просмотр», а не только активно загружаемых единиц контента (или список «Посмотреть позже»). [Стивен]
- Автозагрузка Превью для мобильных устройств для легкого доступа к просмотру. [Стивен]
- Создать новый раздел для автозагрузки контента, который я сейчас не смотрю, чтобы были «Мои загрузки» – то, что я загружаю вручную и уже начинал смотреть, и рекомендованные загрузки, например из истории PVR. [Кэти]
- «Долгосрочные» загрузки в один клик – рекомендовать контент для меня или моих детей так, чтобы можно было добраться до них в одно касание (загрузить популярный фильм, несколько эпизодов нового сериала, то, что я часто пересматриваю, и т. п.) [Пэт] (конец таблицы)



Перед одной большой встречей лидеров я раздал всем описание программы увеличения на доллар цены на подписку на Netflix. По этому поводу высказались многие десятки менеджеров, оставив свои оценки и комментарии. Вот некоторые из них в сокращенном формате:

Алекс / –4. / Два новшества сразу – плохая идея

Диана / 8. / Очень удачное время перед большой маркетинговой кампанией

Джамал / –1. / Дифференциация тарифов нужна, но в этом году лучше не увлекаться

Заполнение таблицы – суперпростой способ собрать мнения, и, когда ваша команда полностью состоит из лучших исполнителей, он дает чрезвычайно ценный эффект. Это не голосование, не нужно ничего считать и выводить средние показатели, ваша задача – обдумать все доводы и замечания. Я обязательно собираю отклики, прежде чем предпринять любой серьезный шаг.

Чем активнее вы привлекаете к обсуждению вопроса несогласных, тем больше вы поощряете культуру открытости и тем более взвешенными будут решения. Это справедливо для компании любого размера и в любой отрасли.

...ИЛИ СОЦИАЛИЗИРУЙ ИДЕЮ

Небольшие нововведения нет нужды так обстоятельно испытывать на прочность, однако в любом случае стоит обсудить планы с коллегами и прозондировать почву. Давайте вернемся к воображаемой сотруднице Шейле, которая пришла к вам с сомнительным предложением. Объяснив, почему вы против, можно предложить вынести идею на суд остальных членов команды. Это значит, что ей придется назначать множество встреч, готовиться к ним, подбирать аргументы и вступать в дискуссии. Таким образом, прежде чем принять решение, Шейла сможет проверить жизнеспособность своих идей, собрать отклики и данные. Социализация – «мягкая» разновидность поиска несогласных, где важно не столько получение другого мнения, сколько сам процесс.

У меня был подобный опыт – в 2016 году я поделился идеей с коллегами, и их реакция заставила меня изменить мнение.

Ранее я был абсолютно уверен, что детские фильмы и передачи не способны ни привлечь к нам новых подписчиков, ни удержать старых. Кто же будет регистрироваться на Netflix ради детской программы? Я был убежден, что взрослые выбирают Netflix ради нашего взрослого контента, а их дети просто смотрят все, что есть. Приступая к производству оригинальных программ, мы озаботились исключительно взрослой аудиторией. Для детей мы по-прежнему закупали лицензии на фильмы студий Disney и Nickelodeon.

Когда же у нас дошли руки до собственных детских шоу, мы выделили на них довольно-таки скромное финансирование – несравнимое, скажем, с затратами студии Disney. Отдел детских программ запротестовал. «Это же новое поколение наших зрителей, – говорили сотрудники, – мы хотим, чтобы они любили Netflix не меньше, чем их родители». Команда боролась за расширение детско-юношеского контента.

Идея показалась мне неудачной, но я все же решил вынести ее на всеобщее обсуждение. На ближайшем квартальном собрании мы рассадили 400 ведущих сотрудников за 60 круглых столов – группами по шесть-семь человек. Каждой группе выдали карточку с вопросом: «Что делать с “детским” бюджетом – увеличить? сократить? вообще прекратить финансирование?»

Подавляющее большинство высказалось в поддержку детских программ. Одна из наших директоров, многодетная мать, горячо заявила:

– Еще на прежней работе я зарегистрировалась на Netflix исключительно для того, чтобы моя дочь могла смотреть «Дашу-путешественницу»²². Для меня гораздо важнее, что смотрят дети, чем то, что смотрю я сама.

²² Другое название – «Даша-следопыт». Американский обучающий детский сериал, в оригинале двуязычный (на английском и испанском: в зависимости от аудитории один язык используется как основной, другой – как дополнительный) (Г. Конрад

Затем подал голос один из наших молодых отцов:

– До того как прийти сюда работать, я оформил подписку только потому, что здесь качественный детский контент, – и продолжил: – Мы с женой не смотрим телевизор, но сына от экрана не оторвать. На Netflix нет рекламы, как на кабельном ТВ, и ребенок не залезет в опасные дебри, как в интернете. Но если бы ему не нравилось то, что предлагает Netflix, он перестал бы смотреть, и мы бы отменили подписку.

Сотрудники один за другим говорили, что я неправ. Все они были убеждены, что детские программы необходимы для расширения клиентской базы.

Через шесть месяцев мы переманили из компании DreamWorks вице-президента по производству детских и семейных программ и начали выпускать собственные мультфильмы. За два года мы утроили объем детско-юношеского контента; в 2018 году наши сериалы «Алекса и Кэти»²³, «Более полный дом»²⁴ и «Лемони Сникет: 33 несчастья»²⁵ были номинированы на премию «Эмми». Сейчас на счету Netflix более десяти дневных «Эмми», в частности за мультсериалы «Приключения мистера Пибоди и Шермана»²⁶ и «Охотники на троллей: истории Аркадии»²⁷.

ПУНКТ 2. ДЛЯ БОЛЬШОГО ПРОЕКТА ИСПОЛЬЗУЙ ПРОБНЫЙ ШАР



Большая часть успешных компаний проводит тесты и эксперименты, чтобы выяснить, как и почему именно таким образом ведет себя потребитель. Результаты этих тестов ощутимо влияют на корпоративную стратегию. Netflix отличается тем, что здесь можно провести испытания, даже если руководство категорически против проекта. Наглядный тому пример – история загрузок на платформе Netflix.

В 2015 году, если вы покупали билет на самолет и хотели во время рейса посмотреть любимый сериал на Netflix, вас ждало разочарование. Загрузить контент на телефон или другое мобильное устройство было невозможно. До сих пор Netflix предлагала только онлайн-просмотр. Нет подключения к сети – нет и кино. А вот сервис Amazon Prime уже тогда предусматривал загрузку контента, равно как и YouTube в некоторых странах, так что в Netflix это была большая тема.

Производственный директор Netflix Нил Хант был против загрузок. Чтобы добавить эту опцию, следовало запустить большой и трудоемкий проект, который отвлек бы его команду

и др., 2000–2019 гг.). *Прим. ред.*

²³ Ситком, комедия положений (Э. Кэдифф и др., на экранах с 2018 г. по настоящее время). *Прим. ред.*

²⁴ Ситком о ветеринаре – вдове, многодетной матери (Д. Франклин, на экранах с 2016 г. по настоящее время). *Прим. ред.*

²⁵ Фильм-сказка, приключения, комедия, семейное кино, фэнтези (Б. Силберлинг, 2004–2005 гг.). *Прим. ред.*

²⁶ Полнометражный компьютерный анимационный фильм для всей семьи (Р. Минкофф, премьера, в том числе в России, – 2014 г.). *Прим. ред.*

²⁷ Американско-мексиканский компьютерный мультсериал в жанре фэнтези (Г. Торо, 2016–2018 гг.). *Прим. ред.*

от основной задачи: повысить качество потокового вещания даже при низкой скорости передачи данных. Кроме того, с каждым месяцем интернет становился быстрее, а количество точек доступа росло – следовательно, потребность в загрузке контента вот-вот должна была снизиться. Британская пресса цитировала Нила, объяснявшего, что загрузка создает пользователю лишние проблемы: «Нужно все время помнить, что именно ты собрался загрузить. Процесс занимает некоторое время, да еще требуется проверить, чтобы на устройстве хватало места. Я не уверен, что люди захотят с этим связываться, что им нужны такие сложности».

Нил скептически относился к загрузкам. Но на общих собраниях Рида часто спрашивали, почему недоступна эта опция. Вот его ответы в документе 2015 года, открытом для всех сотрудников Netflix:

Вопрос сотрудника. Другие сервисы предлагают возможность загрузить контент для просмотра в автономном режиме. Вы не боитесь, что отсутствие этой опции у Netflix негативно скажется на восприятии бренда?

Ответ Рида. Нет. Скоро мы анонсируем первый «авиационный» пакет услуг с полным доступом к контенту Netflix. Мы делаем ставку на потоковое вещание, и, по мере того как интернет проникает везде (в самолеты и т. п.), необходимость в загрузках отпадает. Нашим конкурентам придется годами поддерживать уже ненужную опцию. В этом плане наш бренд окажется впереди всех остальных.

Вопрос сотрудника. Выше в этом документе есть комментарий насчет того, что загружать контент – дорогое удовольствие. Может быть, предложить опцию загрузки только для самых популярных программ и только в рамках премиум-тарифа?

Ответ Рида. Мы полагаем, что со временем потоковое вещание распространится повсеместно и будет доступно даже в самолете. С точки зрения пользовательского опыта добавление загрузок выглядит нецелесообразно. По нашим оценкам, этой опцией воспользуется не более 1 % пользователей. В данном случае лучше выбрать практичность.

«Большие парни» Нил и Рид и публично, и кулуарно высказывались против новой опции. В большей части организаций это означало бы, что на идею можно поставить крест. Однако у Тода Йеллина, вице-президента по вопросам производства (из команды Нила), возникли сомнения. Он посоветовался с Заком Шенделом, старшим специалистом в сфере потребительского опыта, насчет проведения тестов и опросов, которые показали бы, насколько верны (или не верны) утверждения Нила и Рида. Зак вспоминает:

Я тогда подумал: «Нил и Рид против. Стоит ли нам экспериментировать?» На всех моих предыдущих работах это был бы очень рискованный шаг. Однако в Netflix ходят легенды о сотрудниках низшего звена, добившихся феноменальных результатов, невзирая на скепсис вышестоящих. Помня об этом, я решил попытать счастья.

YouTube тогда не предлагал опцию загрузки пользователям из США, однако она была доступна в Индии и странах Юго-Восточной Азии. Это было важно: мы готовились к резкому расширению международной аудитории в январе 2016 года, и эти регионы представляли для нас немалый интерес. Мы решили провести опросы в Индии и Германии, чтобы выяснить, какой процент зрителей пользуется опцией загрузки. В Индии предполагалось опросить пользователей YouTube, в Германии – подписчиков Watchever, аналогичной по функционалу платформы, в Америке мы планировали изучить аудиторию Amazon Prime, поскольку этот сервис поддерживал загрузку контента.

Выяснилось, что в США эта функция нужна от 15 до 20 % пользователей Amazon Prime. Это, конечно же, мало, но существенно больше 1 %, который предполагал Рид.

Согласно результатам нашего исследования, более 70 % индийских пользователей регулярно загружают ролики с YouTube. Цифра просто огромная! Среди ответов неоднократно попадались такие истории: «Я добираюсь до работы полтора часа – еду с друзьями на машине и все время стою в пробках. Мобильный интернет в Хайдарабаде медленный, поэтому я все скачиваю перед выходом». Еще один вариант, который невозможно вообразить в США: «У меня на работе достаточно быстрый интернет для потокового вещания, а дома – нет. Так что я все фильмы качаю, пока сижу в офисе, а вечером их смотрю».

В Германии нет таких проблем с транспортом и таких огромных расстояний, как в Индии. Но интернет все же не такой повсеместно надежный и устойчивый, как в США. «Если я смотрю видеоролик на кухне, он то и дело подвисает и подгружается, – объяснила одна из немецких респонденток. – Именно поэтому я скачиваю его в гостиной, где интернет быстрее, а потом ухожу на кухню готовить ужин и заодно смотрю». Немецкие цифры оказались ровно посередине между американскими и индийскими.

Зак отнес собранные данные своему руководителю Адриену Лануссу, который передал их выше, Тодду Йеллину, а тот уже положил их на стол Нилу Ханту. Хант отправился с ними к своему начальнику Риду, который признал: они с Нилом и вправду ошиблись, выходя на новые рынки, нужно будет как можно скорее обеспечить пользователям загрузку контента.

– Давайте начистоту, – резюмирует Зак. – В компании я, в общем-то, никто – всего-навсего исследователь. Но мне удалось отстоять идею, переломив уже сложившееся и многократно высказанное мнение руководства. В этом и есть специфика Netflix.

Теперь контент Netflix можно загрузить на любое персональное устройство.

ПУНКТ 3. СОБЕРИ ИНФОРМАЦИЮ И СДЕЛАЙ СТАВКУ



Найди несогласных. Социализируй идею. Протестируй ее. Кажется, речь идет о поиске консенсуса, но это не так. Консенсус предполагает коллективное решение; в Netflix сотрудник собирает мнения коллег, но не нуждается ни в чем официальном одобрении. Наш инновационный цикл работает за счет индивидуальных информированных решений.

В каждой рабочей ситуации есть «капитан» – сотрудник, владеющий всеми необходимыми данными. Решение всегда остается за ним. В сценарии Эрин такой капитан – Шейла.

Решать должен не ее начальник и не кто-то из коллег. Она сама собирает отклики и делает выбор. После этого лишь она несет ответственность за результат.

Директор Netflix по маркетингу Лесли Килгор ввела практику: капитан полностью в ответе за принятое им решение. В 2004 году во многих компаниях все важные документы обязательно подписывал кто-нибудь из высшего руководства. С подачи Лесли одна из наших сотрудниц, Камилла, начала сама скреплять подписью все договоры, заключенные по ее инициативе. Однажды к Лесли пришел главный юрисконсульт:

– Вы не завизировали контракт со студией Disney. Почему там стоит только подпись Камиллы?

На что Лесли ответила:

Под договором должно стоять имя человека, который готовил сделку, а не руководителя подразделения или вице-президента. Чужая подпись снимает ответственность с человека, который курирует проект. Разумеется, я просматриваю документы. Но Камилла гордится своим достижением. Эта сделка – ее заслуга, а не моя. Она вложила в работу душу, и я хочу поддержать ее энтузиазм. Так что я не собираюсь присваивать плоды ее труда, ставя свое имя под документом, который подготовила она.

Лесли была совершенно права, и теперь вся компания следует ее примеру. В Netflix не нужно бегать за начальником, чтобы он подписал бумагу. Если вы капитан – держите штурвал. А значит, подписывайте документы собственноручно.



Когда изучаешь корпоративную культуру Netflix, легко увлечься светлой идеей свободы и забыть про сопутствующее бремя ответственности. «Капитану», который принимает решения и подписывает официальные документы, забывать о нем никак нельзя. Конечно же, Рид не ставит перед собой цели внушить сотрудникам страх и трепет; методы Netflix так успешны отчасти потому, что члены команды и впрямь чувствуют груз ответственности за свои решения и тщательно обдумывают каждый шаг.

Мне не раз говорили, как высока цена свободы. Одно из ярких тому подтверждений – рассказ Омарсона Косты, одного из первых сотрудников Netflix в Бразилии. Он вспоминает, как начинал работу на посту директора по развитию.

Я проработал в Netflix всего несколько недель, когда пришло письмо из юридического отдела. Там говорилось: «Омарсон, вы уполномочены подписывать контракты и соглашения от имени Netflix в Бразилии».

Я подумал, что в письмо забыли вставить часть информации, и немедленно уточнил: «До каких сумм? Если понадобится превысить лимит, с кем это согласовывать?»

Мне ответили: «Суммы на ваше усмотрение».

Я ничего не понимал. Они хотят сказать, что я могу подписывать миллионные контракты? Как можно давать такие полномочия сотруднику латиноамериканского отдела, которого они знают всего несколько недель?

Мне было одновременно и радостно, и страшно. Когда оказывают такое доверие, его необходимо оправдывать и принимать предельно взвешенные, разумные решения. Ведь мне придется решать за своего начальника, и за его начальника, и за начальника начальника моего начальника и вообще за весь Netflix – причем самостоятельно, без всяких согласований! Пожалуй, я еще никогда не ощущал себя ответственным настолько остро. Это чувство заставляло меня работать с полной самоотдачей – так, чтобы каждый подписанный мной договор шел на благо компании.

Чувство ответственности, знакомое всем сотрудникам Netflix, бывает необычайно острым. Диего Авалос, директор по международному оригинальному контенту, понятия не имел, что его ожидает, когда перешел из Yahoo в калифорнийский офис Netflix.

Я только что пришел в Netflix, и мне поручили завершить сделку по приобретению прав на фильм стоимостью три миллиона долларов. В Yahoo даже под контрактом на 50 тысяч должна была стоять подпись финансового директора или главного юрисконсульта. Там я был директором, но единолично ничего не подписывал.

Я успешно провел переговоры, но когда начальник сказал: «Подпиши бумаги», то я заволновался. Осмыслить это было сложно. А вдруг что-то пойдет не так? А вдруг я ошибусь и потеряю работу? Меня взяли в Netflix как первоклассного специалиста и вот накидывают на шею петлю, а я в любой момент могу нечаянно повеситься. Мне пришлось выйти из офиса и подышать свежим воздухом, потому что сердце просто выскакивало из груди.

Позже, когда документ посмотрели юристы, я увидел внизу свое имя, и ладони у меня вспотели. Рука заметно дрожала. Я не мог поверить, что беру на себя такую ответственность.

Но в то же время у меня было невероятное, головокружительное чувство свободы. Я ушел из Yahoo отчасти потому, что там почти не чувствовал себя причастным к делу. Даже если меня осеяла идея и я выступал с инициативой, к окончанию пути через все инстанции она уже переставала быть моим детищем. Если проект оказывался провальным, я думал: «Под этой затеей подписалось еще 30 человек. Я не виноват!»

Чтобы привыкнуть к порядкам в Netflix, мне понадобилось добрых полгода. Я выяснил, что совершенство здесь не главное; главное – действовать быстро и извлекать полезные уроки из любого опыта. Теперь я могу все решать сам и отвечать за свои решения. Я шел к этому много лет. Недавно я подписал многостороннюю сделку на 100 миллионов долларов, и это было совсем не страшно. Это было восхитительно.

Встав за штурвал, талантливые люди нередко ощущают, что освободились от оков. Некоторых, например Диего, свобода поначалу скорее пугает, чем радует. В таком случае нужно либо привыкать, либо начинать поиски новой работы.

ПУНКТ 4. ВЫИГРАЕШЬ – ОТПРАЗДНУЙ. ПРОИГРАЕШЬ – ПОДЕЛИСЬ ОПЫТОМ



Если затея Шейлы увенчается успехом, нужно предельно ясно дать понять автору, что вы очень довольны. Похлопайте ее по плечу, предложите бокал шампанского или устройте праздничный ужин для всей ее команды. Как именно отпраздновать удачу, решать вам. Обязательно лишь одно: показать, причем желательно публично, как вы рады, что Шейла довела дело до конца, невзирая на ваши сомнения. Нужно послать ей четкий сигнал: «Вы были правы, а я ошибался». Тогда сотрудники поймут, что спорить с начальством не только можно, но иногда необходимо.

Если проект Шейлы окажется неудачным, ваша реакция будет еще важнее. После провала все станут пристально наблюдать за поведением начальника. Один из возможных вариантов – наказать, отругать или пристыдить Шейлу.

В IX веке до нашей эры неудачливых греческих купцов усаживали на рыночной площади с надетой на голову корзиной. Во Франции XVII века разорившихся дельцов предавали публичному позору и обязывали появляться на людях исключительно в зеленом колпаке – за отказ его носить полагалась тюрьма.

В наши дни к неудачам ближних принято относиться более гуманно. Как начальник вы можете бросать на Шейлу косые взгляды, громко вздыхать, время от времени бормотать себе под нос: «Я же знал(а), что этим кончится!» Еще можно приобнять ее за плечи и иезуитски произнести: «В следующий раз слушайтесь меня». Или прочесть небольшую лекцию о задачах, которые стоят перед компанией, и о том, как обидно тратить время на заведомо провальные затеи (на этой стадии Шейла начнет тосковать по корзинкам и колпакам).

Если вы выберете один из этих вариантов, можно гарантировать: что бы вы ни говорили впредь, вся команда поймет, что лозунг «Не нужно угождать начальнику» – не более чем слоган, разговоры про фишки и ставки – пустая метафора, а предотвращение ошибок для вас важнее любых новшеств.

Вместо этого мы предлагаем такой алгоритм:

1. Спросите, какие уроки можно извлечь из проекта.
2. Не раздувайте скандал.
3. Попросите поделиться опытом.

1. СПРОСИТЕ, КАКИЕ УРОКИ МОЖНО ИЗВЛЕЧЬ ИЗ ПРОЕКТА

Зачастую неудача – важнейшая ступенька на пути к успеху. Один или два раза в год я прошу на совещаниях всех наших руководителей заполнить простую таблицу, кратко описав, какой выбор им приходилось делать в последние несколько лет. В таблице три графы: удачные ставки, неудачные ставки и те, чей исход пока неясен.

Затем мы разбиваемся на небольшие группы и по очереди обсуждаем все три категории, а также уроки, которые можно извлечь из каждой ситуации. Это упражнение напоминает всем, что необходимо постоянно искать новые решения, а в процессе поиска осечки неизбежны.

Таким образом команда понимает, что выбирать нужно не ради индивидуального успеха, а ради опыта, который продвигает общее дело. Кроме того, упражнение учит новичков публично признаваться в допущенных ошибках – а их совершает каждый.

2. НЕ РАЗДУВАЙТЕ СКАНДАЛ



Если вы поднимете шумиху вокруг неудачного выбора, ваша команда никогда больше не захочет рисковать. Сотрудники поймут, что свобода маневра дана им только на словах. Крис Яффе, занявший в 2010 году пост директора по производственным инновациям, отчетливо помнит, как спокойно повел себя Рид, когда сам Крис потратил сотни рабочих часов и массу других ресурсов, сделав ставку на проект, который в итоге не сработал.

Потоковое вещание в 2010 году поддерживали компьютеры, а технология Smart TV существовала в зародыше. Чтобы смотреть контент Netflix на телеэкране, нужно было подключить к телевизору приставку PlayStation или Wii.

Мне хотелось, чтобы зритель порылся в шкафу, вытащил свою старую приставку и приобщился к Netflix. Тогда ему открылись бы новые возможности цифрового вещания, о которых большинство пользователей тогда и не догадывались. Я решил поставить задачу нашим программистам и дизайнерам: пусть они улучшат интерфейс Netflix на приставке Wii. Старый интерфейс был очень примитивным. Под моим руководством группа потратила тысячи часов на разработку более сложной (и, как мне казалось, более привлекательной для пользователей) версии. Работа длилась больше года. Мы назвали свой проект Explorer.

Завершив разработку, мы предложили новый интерфейс 200 тысячам пользователей Netflix. Данные тестирования повергли меня в ужас. С появлением новой версии подписчики стали *реже* пользоваться интерфейсом Wii! Мы решили, что виной тому какой-то баг в системе, досконально все проверили и запустили повторное тестирование. Результат был таким же. Пользователи предпочитали простую изначальную версию.

К тому моменту я работал в Netflix относительно недавно. До этого проекта у меня был один удачный опыт инновации – и вот теперь такой провал! Надвигалась ежеквартальная встреча с Ридом; в повестке дня стояли «новости потребительской аудитории». Менеджеры по производству должны были выходить к микрофону и рассказывать о судьбе своего выбора. Что было удачным? Что нет? Какие выводы можно сделать? На встречу собирались

пойти все мои коллеги и руководители (мой начальник Тодд Йеллин, его начальник Нил Хант и сам Рид).

Я не знал, к чему готовиться. Возможно, Рид устроит мне публичный разнос за тысячи потраченных часов и сотни тысяч долларов? Нил схватится за голову? Тодд пожалеет, что взял меня на работу?

В Netflix часто говорят о том, как важно «проливать солнечный свет» на свои неудачи. Это означает, что необходимо публично и честно обсуждать все, что пошло не так. Я слышал, как откровенно наши руководители признают свои ошибки, и решил не просто пролить свет на свой промах, а подсветить его мощным лучом прожектора.

Я вышел к трибуне. В зале погасили свет. Я запустил первый слайд с большими красными буквами:

EXPLORER: КРУПНАЯ СТАВКА, КОТОРАЯ НЕ СЫГРАЛА.

Я рассказал о проекте, подробно объяснив, что сработало, а что оказалось провальным, и несколько раз подчеркнул, что это была моя и только моя инициатива. Рид задал несколько вопросов, и мы обсудили шаги, которые привели к провалу. Затем Рид спросил, какой урок я извлек из этого опыта. Я ответил: сложность отталкивает потребителя. Между прочим, это урок, который вся наша компания усвоила благодаря проекту Explorer.

– Интересно, – подытожил Рид, – нужно запомнить. Ну что ж, этот проект завершен. Что дальше?

Полтора года спустя, уже имея за плечами несколько крупных достижений, Крис занял кресло вице-президента по производственным инновациям.

Реакция Рида – единственная модель поведения лидера, которая в такой ситуации поощряет инновационное мышление. Если ставка не сыграла, руководитель должен поинтересоваться извлеченными уроками, но ни в коем случае не выражать осуждения. Во время той встречи все присутствующие получили по два сигнала. Во-первых, если вы сделаете неудачную ставку, Рид спросит, чему она вас научила. Во-вторых, если вы решите рискнуть по-крупному и проиграете, никто не сорвется на крик, а вы не лишитесь работы.

3. ПОПРОСИТЕ ПОДЕЛИТЬСЯ ОПЫТОМ



Когда вы сделали выбор, а он не оправдал ожиданий, очень важно подробно и открыто обсудить все произошедшее. Если вы руководитель, недвусмысленно дайте команде понять: любой неудачный опыт должен осмысливаться и проговариваться во всеуслышание. Крис мог

бы скрыть проблему, начать сваливать вину на кого-нибудь другого, оправдываться. Но он проявил незаурядное мужество и лидерские задатки, взяв на себя ответственность за провальное начинание.

Тем самым он помог не только себе, но и всей компании. Очень важно, чтобы сотрудники знали об осечках коллег и не боялись сами рисковать по-крупному (риск, конечно, благородное дело, но иногда приводит к потерям). Без этого культура инноваций просто невозможна.

В Netflix мы всегда стараемся препарировать любую неудачу. Сотрудникам рекомендуется составлять и рассылать открытые циркуляры с подробным изложением произошедшего и тех уроков, которые из этого можно извлечь. Вот сокращенный пример такого послания. По забавному совпадению он тоже оказался написан Крисом Яффе, но гораздо позже, в 2016 году. Речь идет о другом неудачном проекте, Memento. Этот документ часто приводят в Netflix в качестве образца честного и конструктивного рассказа о собственном поражении.

Проект Memento, отдел управления продуктом. Руководитель: Крис Я.

Около 18 месяцев назад я вынес на повестку совещания по стратегии продукта новую идею: используя технологию «второй экран», на уровне заголовков добавить к контенту расширенную информацию, например биографии актеров, похожие запросы и т. п.

После оживленных дебатов я принял решение запустить проект. Мы разработали версию Memento на основе Android для мобильных устройств. Работа над проектом заняла более года. В прошлом сентябре мы запустили релиз в тестовом режиме.

В феврале я пришел к выводу, что дальнейшая разработка нецелесообразна, и решил свернуть проект.

Необходимо подчеркнуть, что проект Memento был моей личной инициативой. Беру на себя всю ответственность за его исход и за сопутствующие издержки. Годовая работа, не увенчавшаяся полномасштабным запуском, стоила нам большого количества средств и ресурсов, однако принесла и ценный опыт. Мои выводы в общих чертах таковы.

- Проект повлек за собой высокие альтернативные издержки, поскольку замедлил выход других важных обновлений для мобильных устройств. С моей стороны это было не лучшее управленческое решение.

- Мне следовало учесть, что технологией «второго экрана» пользуется меньшинство наших подписчиков. Полагаю, я рассчитывал, что со временем аудитория вырастет.

- Мне следовало более тщательно обдумать высказанное в ходе дебатов предположение, что Darwin может оказаться более подходящей платформой для этого проекта. В дальнейшем я постараюсь не цепляться за привычные представления и внимательнее выслушивать альтернативные идеи.

- Приняв решение о запуске проекта, я должен был вынести на открытое обсуждение все параметры пилотной версии. К сожалению, я этого не сделал, что идет вразрез с принципами Netflix. К инновационному продукту мы обыкновенно подходим иначе.

- В процессе работы над проектом я должен был гораздо раньше осознать его бесперспективность. Количество сообщений об ошибках в сентябре нужно было воспринять как тревожный сигнал. Мне казалось, что желанный результат уже близко, но это была иллюзия. Распространенный случай.

Когда проливаешь свет на неудачные ставки, выигрывают все. Вы сами, потому что коллеги понимают: вы готовы говорить правдиво и отвечать за собственные решения. Команда, потому что из любого события можно извлечь ценные уроки. Компания целиком, потому что любой сотрудник может убедиться: эпизодические неудачи – неотъемлемая часть инновационного цикла. Не нужно бояться поражения. Нужно принять и осмыслить этот опыт.

А уж об ошибках тем более нужно говорить во весь голос!



Если обратиться к предыдущей главе, согласно философии Netflix, неоправдавшийся расчет – не то, что стоит прятать от своих (SOS). Бывают ошибки и похуже. Когда Крис рассказывал о своих неудачных проектах Explorer и Memento, ему нечего было стыдиться. Он сделал именно то, чего ждет и требует руководство компании: выбрал смелую идею и рискнул. В подобной ситуации не так уж сложно выйти к микрофону и сказать (или сесть за компьютер и написать): «Я сделал ставку, но результат не оправдал моих ожиданий».

Однако если вы действительно допустили промах, то признаваться бывает неловко и тяжело, особенно когда его спровоцировали недальновидность или небрежность.

Совершив серьезную ошибку, мы хотим как можно скорее о ней забыть да и вообще сделать вид, будто ничего не было. В Netflix такое поведение не приветствуется. Чтобы благополучно пережить собственный промах, нужно выйти на свет. Расскажите о нем откровенно, и вас простят – по крайней мере, первые несколько раз. Но если вы пытаетесь утаить ошибки или допускаете их одну за другой (а такое весьма вероятно, если вы сами не желаете их признавать), исход может быть плачевным.

Ясмин Дормен, турецкий специалист по социальным сетям, живущая в Амстердаме, продемонстрировала глубокое понимание этих принципов, рассказав об ошибке, которую допустила при продвижении четвертого сезона культового сериала Netflix «Черное зеркало»²⁸.

В «Черном зеркале» есть персонаж Валдо – анимированный синий медведь. Четвертый сезон сериала должен был выйти 29 декабря 2017 года, и я придумала праздничную рекламную кампанию для турецкой аудитории.

Я решила, что мы разошлем таинственное сообщение сотням пользователей турецкого аналога сайта Reddit с аккаунта iamwaldo («ЯВалдо»). Послание будет кратким и загадочным: «Мы всё про вас знаем. Скоро увидите, что мы сделаем». Я надеялась, что зрители начнут писать друг другу: «Неужели Валдо возвращается?» и «Наверное, вышел четвертый сезон “Зеркала”?» Мне казалось, что соцсети должны загудеть от предвкушения.

Однако я совершила большую ошибку – не вынесла эту идею на обсуждение. Мне было некогда, я собиралась в новогодний отпуск. И о своей гениальной идее не поставила в известность коллег из других стран. Не

²⁸ Британский телесериал-антология в жанре научной фантастики, сатиры и антиутопии (Ч. Брукер, на экранах с 2011 г. по настоящее время). *Прим. ред.*

поговорила я также с нашими специалистами по коммуникации. А просто запустила рассылку и отправилась с папой в Грецию.

29 декабря мы с отцом бродили по одному из афинских музеев, когда мой телефон вдруг принялся истошно звонить. Коллеги со всего мира осуждали агрессивный турецкий маркетинг и ужасались медийной буре, которую он вызвал. «*Это мы натворили?*» – спрашивалось в одном сообщении. Я принялась судорожно рыться в интернете и увидела, что турецкая пресса просто бурлит от негодования.

Engadget, блог о технологиях, описал происходившее так:

В интернете настал сезон зловещих и назойливых рекламных кампаний. Netflix напугал пользователей EkşiSözlük, турецкого Reddita, разослав промосообщения, анонсирующие выход нового сезона «Черного зеркала». Сообщения от «ЯВалдо» (отсылка к эпизоду из второго сезона «Момент Валдо») пришли пользователям среди ночи и звучали почти как угроза: «Мы всё про вас знаем. Скоро увидите, что мы сделаем».

Неразбериха даже стала популярной в британской прессе: «“Черное зеркало”, сезон 4: жутковатый маркетинг приводит зрителей *в ярость*». «Это не круто!» – вторил газетам новостной сайт Express. Ясмин вспоминает тот болезненный опыт:

Сердце у меня ушло в пятки, а желудок едва не вывернулся наизнанку. Виновата была только я. Я запустила кампанию, ни с кем не посоветовавшись. Коллеги были в бешенстве, а начальник не знал, что и думать.

Отец отвел меня в сторонку. Объясняя ему, в чем дело, я чуть не разрыдалась.

– Думаешь, тебя уволят? – вздохнув, спросил он.

Я засмеялась сквозь слезы.

– Нет, пап! В Netflix за такое не увольняют. У нас могут уволить за то, что ты не *рискуешь*, не *принимаешь* смелых решений. Или не обсуждаешь их открыто, если уж дал маху.

Конечно, я никогда больше не повторю эту ошибку и не запущу другой медиапроект, не обсудив его с коллегами. Вот за это меня *в самом деле* могли бы уволить.

Остаток отпуска я провела, объясняя команде, какую ошибку допустила и какие выводы из нее сделаю. Я бесконечно писала письма и разговаривала по телефону. Словом, света пролила немало – но только не того, за которым обычно едут на пляжи Греции.

Дальнейшая карьера Ясмин в Netflix сложилась вполне удачно. Через пять месяцев после провальной кампании с письмами от Валдо она получила должность старшего менеджера по маркетингу, отчего ее зона ответственности расширилась на 150 %, а еще через полтора года она стала директором по маркетингу.

Самое важное в данном случае – те уроки, которые из ошибки Ясмин вынесла не только она сама, но и вся команда Netflix. «Набирая новых сотрудников в отдел маркетинга, мы обязательно разбираем с ними случаи, которые показывают, как делать не нужно. Турецкая рекламная кампания “Черного зеркала” – один из наших любимых примеров. Его знают все, – поясняет Ясмин. – Он очень наглядно демонстрирует, как важно проверить идею на прочность и что может случиться, если этого не сделать. А еще этот случай помог всем нашим маркетологам вспомнить, что главная цель Netflix – дарить зрителям радость. Не нужно зловещих кампаний.

Не нужно угрозами заставлять людей смотреть наши программы. Хорошая рекламная кампания должна не только заинтриговать аудиторию, но и доставить удовольствие сама по себе».

ШЕСТАЯ ТОЧКА

Если вы добились высокой концентрации таланта и полной прозрачности, пора ускорять процесс принятия решений. Позвольте сотрудникам мечтать, пробовать идеи на прочность и делать смелый выбор – даже вопреки мнению руководства.

УРОКИ ГЛАВЫ 6

- В передовой динамичной компании право принимать серьезные решения должно принадлежать сотрудникам всех уровней, а не быть привилегией руководящей верхушки.
- Чтобы этот принцип работал, руководитель должен научить команду не угождать начальству – в соответствии с принципами Netflix.
- Когда в компанию приходят новые сотрудники, объясните, что у каждого из них на руках метафорические фишки, которые можно использовать по своему усмотрению. Одни ставки сыграют, другие – нет. Об успехах сотрудника будут судить по общему итогу ставок, а не по каждому конкретному результату.
- Чтобы помочь сотрудникам делать удачный выбор, научите их пробовать идеи на прочность, искать альтернативные мнения и проводить эксперименты.
- Объясните команде, что из любого неудачного выбора необходимо извлечь уроки и поделиться опытом с коллегами.

На пути к культуре свободы и ответственности

Сейчас ваша компания уже пожинает плоды свободы и ответственности (С&О). Вы стали динамичнее, инновационные процессы идут быстрее, а сотрудники чувствуют причастность к общему делу. Однако по мере роста вы можете обнаружить, что скрупулезно выстроенную корпоративную культуру не всегда легко сохранить.

Именно с такими трудностями столкнулись и мы в Netflix. С 2002 по 2008 год мы закладывали те устои, которые подробно описаны в первых шести главах книги. Но затем в компанию стали еженедельно приходиться десятки новых сотрудников, и нам стало гораздо сложнее привить им установки, необходимые для успешной работы в Netflix.

По этой причине мы разработали методику, помогающую руководству компании справиться с трудностями роста и сохранить высокую концентрацию таланта, прозрачность рабочего процесса и свободу принятия решений. Об этой методике пойдет речь в разделе 3.

Раздел 3. Закрепляем культуру свободы и ответственности

Максимизируем концентрацию таланта...

7. Тест на вылет из команды

Максимизируем открытость...

8. Круг обратной связи

И максимально сокращаем механизмы контроля!

9. Контекст или контроль?

Сейчас мы поговорим о методах и приемах, которые ваша организация может применить для закрепления материала двух предыдущих разделов. В главе 7 мы поговорим о «тесте на пригодность» – инструменте, который помогает руководству Netflix поддерживать высокую концентрацию таланта. В главе 8 речь пойдет о двух процедурах, которые обеспечивают бесперебойную обратную связь между руководителями, подчиненными и сотрудниками одного ранга. В главе 9 мы расскажем, как скорректировать стиль управления и обеспечить вашей команде максимальный простор для волевых решений.

7. Максимизируем концентрацию таланта... Тест на вылет из команды



Прошло Рождество, и до встречи нового, 2019 года оставалась почти неделя. Команде Netflix было что отпраздновать. Предыдущие шесть недель стали едва ли не самыми успешными за всю историю компании. В самом радужном настроении я позвонил Теду Сарандосу.

В ноябре команда Теда выпустила фильм «Рома». Режиссер Альфонсо Куарон по собственному сценарию снял историю обыкновенной мексиканской семьи. Обозреватель The New York Times назвал ленту «шедевром» и «лучшим оригинальным фильмом Netflix». В дальнейшем картина получила премию «Оскар» в двух номинациях – «Лучшая режиссерская работа» и «Лучший фильм на иностранном языке».

Несколько недель спустя команда Теда представила триллер «Птичий короб»²⁹ с Сандрой Буллок в роли женщины, которой предстоит с завязанными глазами проплыть в лодке по бурной реке ради спасения себя и детей. «Птичий короб» вышел в прокат 13 декабря, и за неделю его посмотрели более 45 миллионов пользователей Netflix: лучший результат среди всех наших оригинальных проектов.

²⁹ Постапокалиптический хоррор-фильм (С. Бир, 2018 г.). Прим. ред.

– Потрясающий у тебя конец года! – сказал я Теду.

– Да уж, умеем мы выбирать! – ответил он. Я хмыкнул, а он уточнил:

– Ну, ты выбрал меня, а я выбрал Скотта Штубера. Скотт выбрал Джеки и Террил. Джеки и Террил выбрали «Рому» и «Птичий короб». И никто не прогадал!

Тед был прав. При нашей децентрализованной модели принятия решений получается так: ты выбираешь лучших людей, они тоже выбирают лучших людей – и так далее, до самых нижних ступеней. И успех не заставляет себя ждать. Тед называет такую систему «иерархией отбора»; именно за счет нее и достигается предельно высокая концентрация таланта в коллективе.

Это только кажется, что отбор происходит при найме сотрудников. В идеале организация берет на работу лишь лучшие кадры, а они бесконечно трудятся ради общего блага. Реальность, конечно же, сложнее. Даже самый осторожный и придирчивый работодатель время от времени допускает ошибки. Иногда профессиональный рост сотрудника происходит не так быстро, как хотелось бы, а иногда компании просто нужны перемены. Чтобы обеспечить высокую концентрацию таланта, приходится идти на жесткие меры. Строгого отбора недостаточно: в некоторых случаях необходимо уволить хорошего сотрудника, чтобы освободить место блестящему.

Сделать это бывает очень трудно, особенно если учесть, что руководители многих компаний твердят: «Мы с вами – одна семья». Но коллектив с высокой концентрацией таланта – это совсем не семья.

СЕМЬЯ ПРИНИМАЕТ ТЕБЯ СО ВСЕМИ НЕДОСТАТКАМИ



На протяжении многих веков ремесла передавались из поколения в поколение, а бизнес был почти исключительно семейным. Неудивительно, что метафора семьи до сих пор так популярна в деловом мире. Семья символизирует верность, сплоченность, постоянную взаимовыручку. Кто же не захочет, чтобы его сотрудники были искренне привязаны к организации и всей душой болели за общее дело?!

Продавцов-консультантов в гипермаркетах Walmart десятилетиями учили встречать покупателей так, словно это их личные гости, которые пожаловали к ним домой. «Не забывайте, что вы часть семьи Walmart», – наставляли их.

Теперь уже бывший вице-президент по инженерно-техническим разработкам Дэниел Джекобсон пришел в Netflix с крупнейшего некоммерческого американского радио NPR. Он вспоминает о плюсах «домашней атмосферы» на предыдущей работе.

Я пришел туда в 1999 году и стал первым разработчиком программного обеспечения, принятым в штат после онлайн-собеседования. Получив работу, я чувствовал себя окрыленным. Сотрудники NPR крепко верят в свою задачу: доносить до слушателей объективную информацию. Общие ценности

породили атмосферу, которая иногда казалась скорее родственной, чем профессиональной. Это было очень приятно, и вскоре у меня появилось много близких друзей.

Семейное начало в редакции NPR выражено настолько ярко, что там сложилось немало настоящих семей. Одна из «матерей-основательниц» радиостанции, Сьюзен Стамберг, даже вела список сотрудников, которые нашли свою «вторую половинку» на работе. NPR – относительно небольшая организация по численности штата, но список пар был внушительный.

Дэниел вспоминает, как его коллеги говорили: «Если ты провел в NPR три года, значит, останешься здесь навсегда». Дэниел провел на радиостанции 10 лет, а потом оказался в Netflix.

Конечно, семейные отношения – это не только любовь и верность. Родные бывают снисходительны друг к другу, прощают странности и недостатки, а все потому, что понимают: они вместе надолго. Родственники некрасиво себя ведут, не желают особо напрягаться или не выполняют своих обязанностей? Что ж, придется как-то приспособиться. У нас нет выбора. Нам никуда друг от друга не деться. Мы же не чужие.

Воспоминания Дэниела показывают, что относиться к коллегам как к членам семьи не всегда хорошо.

В корпоративной культуре NPR много плюсов, и большинству сотрудников она по душе. Однако через некоторое время я стал замечать и проблемы. Помню одного разработчика из моей команды, Патрика. У него был солидный опыт, но не хватало квалификации. Почти на все проекты ему требовалось дополнительное время, а в кодах, которые он писал, встречались серьезные ошибки. Иногда, чтобы сдать работу точно в срок, к его проектам приходилось подключать других программистов.

Характер у Патрика был золотой, и это усугубляло ситуацию. Ему очень хотелось сделать все как следует и доказать, что он может решить проблему своими силами. Мы за него переживали и старались подбирать задания, которые соответствовали бы его скромным навыкам. Однако качество его работы, мягко говоря, оставляло желать лучшего. Мне все время приходилось из-за него волноваться, в то время как другие коллеги таких хлопот не доставляли. Патрика все любили, но толку от него было мало.

Его ошибки отнимали у меня, да и у всей команды, столько времени, что проблема с каждым днем становилась все серьезней. Лучшие программисты опускали руки и просили меня предпринять хоть что-нибудь. Я боялся, что им надоест и они пойдут искать другую работу.

Я видел, что без Патрика производительность труда резко возрастет, даже если мы просто от него избавимся и никем не заменим.

Я поговорил со своим начальником. Он посоветовал подбирать для Патрика такие задания, чтобы в них полностью раскрывались его сильные стороны, а ущерб от недостатков был минимален. Об увольнении не могло быть и речи, у нас для этого не было причин: Патрик не сделал ничего плохого. «Семейный уклад» на радиостанции был до того крепок, что мне объяснили: «Он один из нас. Необходимо решать проблему вместе. Справимся как-нибудь».

ОТ СЕМЬИ К КОМАНДЕ



В первые годы мы тоже старались поддерживать в Netflix семейную атмосферу. Но после сокращений 2001 года, когда качество работы резко возросло, мы поняли: семья – не лучшая модель для коллектива с высокой концентрацией таланта.

Нам хотелось, чтобы сотрудники чувствовали сопричастность к чему-то большому и важному, но мы вовсе не желали, чтобы они воспринимали работу у нас как пожизненное обязательство. Работать нужно там, где ты раскрываешь свой потенциал и где никто не справится лучше тебя. Как только почувствуешь, что энтузиазм иссяк, а учиться больше нечему, нужно освободить место тому, кто с радостью готов его занять, и искать себе что-то новое.

Но если Netflix не семья, то что? Собрание одиночек, которые преследуют свои интересы? Нет, это на нас явно непохоже. После долгих дебатов Патти предложила считать Netflix чем-то вроде профессиональной спортивной команды.

Поначалу образ мне не понравился. Применительно к бизнесу метафора команды заезжена едва ли не сильнее, чем метафора семьи. Но Патти развила идею, и я понял, что она имеет в виду.

Незадолго до того мы с детьми посмотрели старый фильм «Дархэмский бык» с Кевином Костнером. Там показаны потрясающие отношения в профессиональной бейсбольной команде. Игроки – очень близкие люди. Они поддерживают друг друга, вместе празднуют победы, переживают неудачи, знают товарищей по команде так хорошо, что движутся как единый организм и при этом не произносят ни слова. Однако они – не семья. Тренер переставляет игроков на поле на протяжении всего сезона, чтобы на каждой позиции всегда был сильнейший.

Патти была права. Я хочу, чтобы каждый руководитель в Netflix управлял своим подразделением словно командой высшей лиги: мотивировал, внушал стремление к победе и любовь к общему делу, обеспечивал здоровую дружескую атмосферу, но при этом не боялся принимать трудные решения, ставя на каждую позицию сильнейшего игрока.

Профессиональная спортивная команда – удачная модель для коллектива с высокой концентрацией таланта, потому что любой профессиональный спортсмен:

- хочет играть на максимуме своих возможностей и рассчитывает, что тренер на каждый матч будет подбирать сильнейший состав;
- нацелен на победу и ждет от тренера и товарищей по команде честных и конструктивных замечаний, которые помогут ему стать лучше;
- знает, что одного усердия недостаточно, и понимает: если, стараясь изо всех сил, он покажет посредственный результат, его поблагодарят и со всем уважением заменят другим игроком.

В звездной команде возникают доверительные и товарищеские отношения – ведь все ее игроки блестяще умеют решать собственные задачи и работать в связке. Чтобы считаться виртуозом, недостаточно только технического совершенства – нужно еще быть бескорыстным и ставить интересы команды выше собственных. Нужно знать, когда отдать пас другому игроку и как помочь товарищам, понимать, что победа дается команде только совместными усилиями. Именно такое отношение к делу мы и хотели видеть в своей компании.

В те времена у нас возник новый образ Netflix:

МЫ – НЕ СЕМЬЯ, МЫ – КОМАНДА.

Команда чемпионов может получиться только в том случае, если на каждой позиции будет стоять лучший игрок. В рамках традиционной модели сотрудника увольняют, если он проштрафился или плохо работает. Но в профессиональном спорте игроки понимают, что задача тренера – при необходимости усиливать состав команды, чтобы он был не просто мощным, а супермощным. В каждом матче спортсмены сражаются не просто за медаль, но и за право остаться в команде. Netflix – не лучшее место для тех, кому гарантированное трудоустройство дороже крупных побед. Мы этого не скрываем и никого не судим. Но тем, кто хочет выступать в Лиге чемпионов, наша компания предоставляет огромные возможности. Как и в любой команде, которая играет на профессиональном уровне, у нас высоко ценятся сплоченность и взаимовыручка.

ТЕСТ НА ВЫЛЕТ

Руководителям Netflix, как всем хорошим людям, нравится чувствовать, что они поступают правильно. Чтобы не мучиться сомнениями, увольняя человека, которого ценишь и уважаешь, нужно горячо желать успеха общему делу и понимать, что вся команда Netflix выиграет, если каждую позицию займет первоклассный игрок. Именно поэтому мы спрашиваем начальника: «Будет ли компании лучше, если уволить Сэмюэла и поискать более эффективного работника?» Если ответ «да» – значит, пора брать в команду нового игрока.

Мы просим всех руководителей регулярно оценивать работу каждого сотрудника и следить, чтобы любое место занимал специалист высочайшего класса. Чтобы помочь руководству принимать кадровые решения, мы разработали ряд контрольных вопросов:

Если один из сотрудников завтра захочет уйти, попытаетесь ли вы убедить его остаться? Или молча примете его заявление (а может быть, облегченно вздохнете)? Если верно последнее, лучше прямо сейчас предложить этому сотруднику выходное пособие и искать такого специалиста, с которым вы точно не захотите расстаться.

Мы стараемся применять этот тест ко всем, включая самих себя. Может, компании будет лучше, если мое место займет кто-то другой? Наша цель – сделать так, чтобы увольнение из Netflix перестало считаться постыдным. Представим себе, например, олимпийскую сборную по хоккею. Вылететь из основного состава команды, конечно, очень печально. Но твои близкие все равно будут гордиться тем, что у тебя хватило сил и таланта в него попасть. Расставаясь с сотрудниками, мы надеемся на такое же отношение. Мы остаемся друзьями, и никакого позора тут нет.

Один из наиболее ярких примеров – история самой Патти Маккорд. Проработав с ней больше десяти лет, я начал чувствовать, что лучше бы поручить ее роль кому-то другому. Я поделился этими мыслями с Патти, и мы вместе постарались понять, откуда возникло такое ощущение. Выяснилось, что Патти уже давно хочется работать поменьше, она ушла из компа-

нии, и проблема решилась наилучшим образом. Теперь, семь лет спустя, она остается моим близким другом и неофициальным советником.

Другой пример – Лесли Килгор. Она была великолепным директором по маркетингу и сыграла ключевую роль в становлении нашей культуры, в битве с компанией Blockbuster да и вообще в эволюции Netflix. Она была и остается прекрасным бизнес-стратегом. Но с выходом сериала «Карточный домик» я осознал, что наше будущее скорее в продвижении своего контента, чем в покупке чужого, и понял: на месте Лесли должен быть человек с обширным опытом работы в Голливуде (особенно если учесть, что сам я ничего не понимаю в шоу-бизнесе). Как следствие, я освободил Лесли от занимаемой должности, но она выразила желание войти в совет директоров компании. И вот уже много лет это прекрасный директор и мой начальник.

Итак, наш «тест на вылет» действительно существует, и руководители любого звена регулярно его используют. Я говорю своему начальству – совету директоров, что и ко мне нужно относиться точно так же. Не нужно ждать крупного промаха, чтобы меня уволить. Меня нужно будет заменить, как только найдется более эффективный руководитель. Меня очень мобилизует сознание, что в каждом квартале я сражаюсь за место в команде. Так что я стараюсь расти над собой и не стоять на месте.



Работая в Netflix, можно выкладываться на сто процентов, всеми силами помогать общему делу, показывать вполне достойные результаты, а затем вдруг обнаружить, что ты освобожден от занимаемой должности. Не потому, что грянул финансовый кризис и настала пора крупных сокращений, а потому, что твой труд приносит менее впечатляющие плоды, чем надеялось руководство. Ты работаешь, как и раньше, нормально, но этого уже недостаточно.

Во введении мы обсуждали самые провокационные слайды из «Корпоративного справочника Netflix», где изложена философия Рида.

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



Этот манифест корпоративной культуры вызывает множество вопросов. Чтобы дать Риду возможность на них ответить, мы выстроили оставшуюся часть главы в форме диалога.

ИНТЕРВЬЮ С РИДОМ

Вопрос 1

По словам бывшего производственного директора Нила Ханта, лозунг «Мы – не семья, мы – команда» изначально вызывал в Netflix серьезные разногласия. Нил вспоминает:

В ходе выездного совещания руководства в Хаф-Мун-Бей в 2002 году Рид настаивал, чтобы мы все регулярно выполняли то же упражнение, что проделали они с Патти, готовясь к сокращению штата. Мы должны были постоянно спрашивать себя, какие сотрудники перестали идеально соответствовать своей должности. С теми, кто не вернется к «идеалу» после разбора полетов, было предписано расставаться.

Я был так потрясен, что вышел к микрофону и напомнил коллегам, в чем разница между пингвинами и слонами. Пингвины бросают слабых или больных членов стаи, тогда как слоны сбиваются вокруг них и оберегают, пока к ним не вернутся силы. «Ты хочешь сказать, что мы должны стать как пингвины?» – спросил я.

Рид, вас не беспокоит, что команду Netflix будут воспринимать как бессердечную стаю пингвинов в рассказе Нила? Увольнение – это очень серьезно. Потеря работы повлияет на материальное положение, репутацию, семейную жизнь и будущую карьеру сотрудника. А ведь есть еще и иммигранты, которых в случае увольнения могут депортировать. Вы, конечно, человек обеспеченный, без зарплаты не пропадете. Но у большинства ваших сотрудников положение несколько иное.

И вообще, насколько этично увольнять человека, который старается изо всех сил, но не показывает звездных результатов?

Ответ 1



Мы платим нашим сотрудникам по максимальной рыночной ставке, то есть очень хорошо. При найме мы сразу оговариваем условие: они останутся в команде до тех пор, пока будут выполнять свою работу наилучшим образом. Они понимают, что потребности компании быстро меняются и что мы ожидаем от них выдающихся результатов. Именно поэтому каждый сотрудник, который решил примкнуть к команде Netflix, изначально соглашается на наши правила игры. Мы не скрываем своей тактики, и многие профессионалы рады работать с блестящими коллегами. Они готовы пойти на риск, связанный с высокой концентрацией таланта. Есть, конечно, те, кому дороже стабильность и гарантированное трудоустройство. Такие люди редко выбирают Netflix. Так что наш подход я считаю вполне этичным. Он очень популярен у большинства наших сотрудников.

Однако, учитывая нашу невероятно высокую планку, мне кажется справедливым при расставании с сотрудником компенсировать ему потерю работы. Всем уволенным мы предлагаем выходное пособие достаточного размера, чтобы они могли позаботиться о себе и своей семье до тех пор, пока не найдется новая работа. На прощание мы обычно выдаем зарплату за несколько месяцев (от четырех – рядовым сотрудникам до девяти – вице-президентам). Вот почему у нас говорят:

ЗА ХОРОШУЮ РАБОТУ ПОЛАГАЕТСЯ ЩЕДРОЕ ВЫХОДНОЕ ПОСОБИЕ.

Некоторые возразят: увольнять на таких условиях слишком накладно. Для нас, наверное, это тоже было бы чересчур дорого, если бы мы не устранили лишние механизмы контроля.

Во многих крупных американских компаниях существует особая процедура. Намереваясь уволить кого-нибудь, руководитель должен провести ряд мероприятий в рамках «плана повышения результативности»: руководителю придется еженедельно проводить с подчиненным беседы и составлять о них письменные отчеты. И все ради того, чтобы доказать, что сотрудник достиг своего потолка и не может улучшить производственные показатели, несмотря на критические замечания. Такие меры на самом деле действительно редко повышают качество работы, зато процесс увольнения по инициативе администрации растягивается на месяцы.

«План повышения результативности» внедрили по двум причинам. Первая – желание обеспечить слабому работнику возможность исправиться под воздействием конструктивной критики. Однако в Netflix благодаря культуре откровенности каждый сотрудник и так постоянно получает отзывы о своей работе. Прежде чем отправиться на выход, любой член команды многократно слышит, что ему следовало бы поменять и улучшить.

Вторая причина – желание защититься от судебных разбирательств. Мы предлагаем уволенным сотрудникам условие: чтобы получить выходное пособие, нужно подписать заявление

об отсутствии претензий к компании. Большинство соглашается. Они получают на руки крупную сумму и могут сосредоточиться на дальнейшей карьере.

Разумеется, план повышения результативности обходится недешево. Если на его реализацию уходит четыре месяца, значит, вы четыре месяца будете платить слабому работнику, а его непосредственный руководитель и весь HR-отдел убьют немало времени на составление отчетов. Вместо того чтобы тратить ресурсы на длительный процесс «развода», гораздо экономнее сразу выдать подчиненному зарплату за четыре месяца, сказать, как вам жаль, что сотрудничество не заладилось, и пожелать успехов на новом рабочем месте.

Вопрос 2



В фильме «Голодные игры» есть сцена, где главная героиня Китнисс (актриса Дженнифер Лоуренс) стоит на небольшом помосте, одетая в камуфляж, и разглядывает своих соперников. В гладиаторских боях вынужденно участвуют 24 подростка от 12 до 18 лет. Победитель может быть лишь один – остальным придется погибнуть. Чтобы выжить, необходимо убить всех соперников.

Начиная брать интервью у сотрудников Netflix, я ожидала попасть в атмосферу «Голодных игр». Каждый профессиональный спортсмен знает: чтобы один смог выиграть, другой должен проиграть. За место в команде нужно бороться.

Я читала, что подобная модель использовалась в других компаниях, например в Microsoft, и, по мнению экспертов, она порождает недобросовестную внутреннюю конкуренцию. Так, до 2012 года руководителей Microsoft просили составлять рейтинги эффективности сотрудников по убыванию, а затем побуждали расстаться с теми, кто занимал нижние строчки.

В журнале Vanity Fair даже была статья «Потерянное десятилетие Microsoft». Ее автор журналист Курт Айхенвальд приводит слова бывшего сотрудника компании.

Если ты работаешь в команде из десяти человек, то с первого дня знаешь: независимо от реальных успехов двое получают отличные отзывы, семеро – удовлетворительные, а еще одного просто размажут. В итоге сотрудники конкурируют друг с другом и уже не думают о том, как бы обогнать другие компании.

По слухам, один из разработчиков Microsoft вспоминал:

Многие открыто саботировали работу собственных коллег. Я приобрел ценный навык: сохранять вежливое, дружелюбное выражение лица и при этом утаивать от остальных ровно столько информации, чтобы они не смогли обойти меня в рейтинге.

Так почему же «не семья, а команда» Netflix должна оказаться другой? Я ожидала, что и здесь всюду идут подковерные игры, а любой сотрудник готов ударить в спину, лишь бы сохранить свое место. В действительности я не обнаружила ничего подобного.

Рид, получить и сохранить место в команде Netflix очень сложно. Как же вы боретесь с внутренней конкуренцией?

Ответ 2



Да, при такой высокой концентрации таланта, как у нас, нужно быть очень осторожным. Внутренняя конкуренция – серьезная угроза. Многие лидеры внедряли у себя в компаниях процедуры и механизмы, призванные избавить организацию от посредственных работников, и ненароком разжигали внутреннюю конкуренцию. Худшая из подобных практик – так называемая «кривая жизнеспособности», или принудительное ранжирование сотрудников (иными словами, чистка рядов).

Статья в *Vanity Fair*, на которую чуть выше ссылается Эрин, описывает один из вариантов принудительного ранжирования. Компания General Electric (GE) и банк Goldman Sachs также пользовались «кривой жизнеспособности», чтобы повысить концентрацию таланта. Джек Уэлч, вероятно, был первым руководителем, прибегнувшим к этому методу: он заставлял менеджеров GE каждый год ранжировать сотрудников и увольнять «нижние» 10 %, чтобы поддерживать производительность труда на стабильно высоком уровне.

Газета *New York Times* сообщила в 2015 году, что в General Electric, как и в Microsoft тремя годами ранее, отказались от подобных «чисток». Вывод был ожидаем: принудительное ранжирование подрывает дух сотрудничества и отравляет удовольствие работы в первоклассной команде.

Мы хотим, чтобы наши менеджеры регулярно задавали себе контрольные вопросы в отношении каждого сотрудника. Но мы всеми силами избегаем ранжирования и повальных увольнений. «Вы должны уволить X процентов сотрудников» – вот образец тех самых правил и процедур, которых мы избегаем. Конечно, таким способом можно избавиться от заурядных работников, но командный дух этого не переживет. Мне нужно, чтобы первоклассные сотрудники Netflix состязались с нашими конкурентами, а не друг с другом. Устраивая чистки рядов, вы потеряете в плане сотрудничества ничуть не меньше, чем выиграете в плане концентрации таланта.

К счастью, нет никакой необходимости выбирать между высокой концентрацией таланта и слаженной командной работой. Благодаря «тесту на вылет» можно обеспечить и то и другое. Дело в том, что у нас все же есть одно ключевое отличие от спортивной команды: количество наших игроков не ограничено жесткими правилами. И чтобы выиграл один, другому совершенно необязательно проиграть. Напротив, чем больше талантов у нас в команде, тем значительнее наши успехи. Чем масштабнее успехи, тем сильнее мы растем. Чем активнее мы растем, тем больше у нас открывается новых позиций. Чем больше позиций, тем больше в команде места для талантливых сотрудников.

Вопрос 3



Новостной журнал The Week опубликовал в ноябре 2018 году статью «Культура страха в Netflix». В ней приведены слова Ретта Джонса, одного из авторов дизайнерско-научного сайта Gizmodo, который призвал Netflix к ответу за «беспощадную откровенность, непонятный жаргон и атмосферу страха». Всего лишь месяцем ранее в газете Wall Street Journal появился материал Шалини Рамачандран и Джо Флинта, основанный на интервью с сотрудниками Netflix: «На весенней встрече менеджеров по связям с общественностью один из них заявил, что каждый день живет в страхе увольнения».

Когда я проводила интервью в Netflix, мне тоже откровенно признавались в боязни потерять работу. Одно такое признание я услышала от Марты Мюнк де Альба, рекрутера из амстердамского офиса. Марта – психолог по образованию; несколько лет назад она перебралась из Испании в Нидерланды и устроилась в отдел по работе с персоналом Netflix.

В первые месяцы на новой работе мне все время казалось: коллеги вот-вот обнаружат, что я недостойна их звездной команды, и тогда меня уволят. Я прекрасно понимала, с какими великолепными профессионалами работаю. Именно поэтому мне в голову все время лезли вопросы: «А я действительно на своем месте? Как скоро они заметят, что я самозванка?» Каждое утро ровно в восемь часов я заходила в лифт, нажимала кнопку, и эта кнопка была словно спусковой крючок. От страха мне было тяжело дышать. Я была уверена: там, на нашем этаже, меня уже подстерегает начальник с известием, что я уволена.

Я чувствовала: вместе с этой должностью я потеряю самый драгоценный шанс в своей жизни. Так что я работала как сумасшедшая, до глубокой ночи, и выкладывалась так, как никогда прежде. Но страх все не отпускал.

В качестве другого примера можно привести Дерека, одного из нынешних директоров Netflix.

В первый год я все время гадал, уволят меня или нет. Целых девять месяцев я боялся распаковать вещи, потому что был уверен: стоит мне разобрать коробки, как грянет гром. И я был не одинок в своих страхах. Мои коллеги постоянно обсуждали «тест на вылет». Когда мы ехали в такси или обедали, работа неизменно была темой номер один: кого недавно уволили; кого, наверное, скоро уволят; и, конечно, уволят ли *нас*. И только когда мне предложили пост директора, я понял, до чего беспочвенны были мои опасения.

Очевидно, что метод Netflix повышает концентрацию таланта, но он же вызывает у сотрудников беспокойство. Их чувства колеблются в диапазоне от «легкой тревоги» до «приступов паники».

Рид, что вы делаете, чтобы развеять «атмосферу страха» в Netflix?

Ответ 3



Когда сплавляешься по горной реке, тебя учат смотреть не на пороги и водовороты, а на спокойную, тихую воду рядом. Опытные люди знают: если впиться взглядом в опасное место, скорее всего, тебя туда и затянет. Вот так и в Netflix: мы говорим сотрудникам, что нужно сосредоточиться на полезном опыте, командной работе и достижениях. Если у сотрудника развивается панический страх увольнения (как у спортсмена иногда развивается панический страх травмы), он не может вести игру спокойно и уверенно, а значит, рискует столкнуться именно с теми проблемами, которых всеми силами стремится избежать.

КЛЮЧ К «ТЕСТУ НА ВЫЛЕТ»

Чтобы оздоровить атмосферу на рабочем месте, в Netflix есть два рецепта.

Во-первых, любому сотруднику, который испытывает ту же тревогу, что Марта и Дерек, рекомендуется как можно скорее воспользоваться так называемым ключом к «тесту на вылет». Это почти всегда улучшает ситуацию.

Во время следующей персональной встречи с руководителем задайте ему вопрос:

**«ЕСЛИ Я ЗАДУМАЮСЬ О СМЕНЕ РАБОТЫ, ВЫ БУДЕТЕ МЕНЯ
УДЕРЖИВАТЬ?»**

Ответ точно подскажет ваше положение. Крис Кэри, старший разработчик пользовательских инструментов, регулярно пользуется этим методом.

Когда задаешь начальнику этот проверочный вопрос, возможны три варианта ответа. Первый: начальник скажет, что обязательно постарается тебя удержать. Тогда все страхи немедленно развеются, и это очень хорошо.

Вариант второй: руководитель не сможет ответить с уверенностью, но внятно объяснит, над чем тебе нужно поработать. Это тоже хорошо: ведь ты будешь знать, что делать дальше.

Третий вариант: начальник скажет, что не станет тебя удерживать. Возможно, это напугает его о каких-то твоих недочетах, на которые он прежде не обращал пристального внимания.

Вот почему задавать этот вопрос бывает страшновато. Но и последний вариант неплох, потому что позволяет откровенно обсудить, насколько твоя квалификация соответствует должности. Если однажды тебя уволят, это, по крайней мере, не окажется неожиданностью.

Начиная работать в Netflix, Крис поклялся себе, что каждый ноябрь будет вызывать начальство на откровенный разговор, чтобы избавить себя от неприятных сюрпризов.

Я программист. Лучше всего чувствую себя, когда с головой зарываюсь в код. Целый год я блаженно кодил в Netflix, а потом спросил начальника: «Пол, ты будешь меня удерживать, если я скажу, что увольняюсь?» Он без раздумий ответил: «Да!» Я очень обрадовался.

Потом мне передали проект, где тоже нужно было писать код, но некоторые сотрудники Netflix использовали тот инструмент, который я разрабатывал. Пол несколько раз предлагал мне опросить фокус-группы внутренних пользователей. Но у меня бывают проблемы с общением, так что я предпочел не встречаться с людьми, а положиться на собственную интуицию.

Наступил ноябрь, и я снова задал Полу свой сакраментальный вопрос. На этот раз его ответ был менее позитивным: «Сейчас я не знаю, стоит ли тебя удерживать. Конечно, ты можешь вернуться к прежним обязанностям. С ними ты справлялся блестяще. Но нынешний проект требует взаимодействия с пользователями. Если хочешь сохранить работу, тебе придется опрашивать фокус-группы и проводить презентации. Это выведет тебя из зоны комфорта, и я не знаю, как ты справишься».

Я решил рискнуть и подошел к делу очень серьезно. Я прослушал онлайн-курс по составлению презентаций и долго практиковался на соседях. В день первой презентации я встал в шесть утра, четыре часа катался на велосипеде, затем принял душ и к 11:00 был уже в конференц-зале. Моей задачей было выплеснуть всю тревогу и не успеть занервничать снова. При встречах с фокус-группами я пробовал другие приемы – например, заранее рассылал участникам видеоролики, чтобы как можно меньше приходилось вживую говорить перед публикой.

Был еще только май, но я решил снова прозондировать почву. Мне требовалось знать, насколько велика вероятность потерять работу. «Ты бы стал меня удерживать?» – спросил я Пола.

Он поглядел мне прямо в глаза и ответил: «Ты великолепно делаешь 90 % работы. Ты очень усердный, вдумчивый и изобретательный программист. Что касается остальных 10 %, ты сумел учесть замечания, и результаты налицо. Нужно продолжать общение с внутренними пользователями, но у тебя уже сейчас хорошо получается. Если бы ты сказал мне, что уходишь, я бы всеми силами постарался тебя удержать».

Все три раза, задав начальнику вопрос, Крис получал важную для себя информацию. Первый раз ответ его порадовал, но не дал толчка для дальнейшего роста. Второй вызвал тревогу, но зато обеспечил четкий план действий. Третий ответ показал Крису, что его усилия увенчались успехом.

Второй прием, который помогает нам развеять страхи сотрудников, называется «брифинг постфактум».

БРИФИНГ ПОСТФАКТУМ

Что может быть более зловещим, чем внезапное увольнение члена команды, при котором остальным не объясняют, почему принято такое решение, и не говорят, знал ли уволенный сотрудник о грядущей потере работы? Услышав об уходе коллеги, все в первую очередь хотят узнать, делали ли ему замечания или увольнение грянуло как гром среди ясного неба.

Йока, специалист по контенту из нашего токийского офиса, рассказывает такую историю. Драматическое напряжение здесь особенно велико, поскольку японские компании, как

правило, нанимают сотрудников пожизненно. Даже сегодня работников в Японии увольняют крайне редко. Многие наши сотрудники впервые переживают увольнение коллег, попав в Netflix.

Моя коллега и подруга Айка работала под руководством далеко не лучшего начальника Хару. От его некомпетентности страдала вся команда. Я надеялась на какие-нибудь перемены, и Хару уволили, но я поразились собственной реакции на этот факт.

Однажды я пришла в офис чуть позже обычного. Был январь, дороги обледенели. Раскрасневшаяся Айка кинулась мне навстречу.

– Ты слышала новости?

Из Калифорнии прилетел Джим, начальник Хару, и встретился с ним рано утром, пока на работе еще никого не было. Когда пришла Айка, Хару уже уволили, он собирал вещи и готовился прощаться с командой. Хару уходит, и мы его больше не увидим! А я вдруг отчего-то расплакалась. Мы его не любили, но мне невольно подумалось: «А вдруг я однажды вот так же приду на работу, а там меня уже будут поджидать, чтобы уволить?» Мне очень хотелось узнать, были ли какие-то предупреждения, замечания? И если да, что именно говорили Хару? Понимал ли он, что дело может кончиться увольнением?

Лучшее, что можно сделать в сложной ситуации, – пролить яркий свет на все обстоятельства, чтобы их можно было хорошо рассмотреть и открыто обсудить. Если вы честно рассказываете, что произошло, ваша искренность и откровенность быстро рассеют страхи коллектива. Давайте вернемся к рассказу Йоки.

Я узнала, что на 10 часов назначено открытое собрание для команды Хару, а также для всех, кто с ним работал или просто хочет задать вопрос. Вокруг большого овального стола расселись человек двадцать. Все были притихшие, немного подавленные. Джим подробно описал достоинства и недостатки Хару и объяснил, почему принял решение с ним расстаться. Мы немного посидели молча, потом Джим предложил задавать вопросы. Я подняла руку и спросила, высказывали ли Хару какие-то замечания и претензии и удивился ли он, услышав, что уволен. Джим изложил содержание бесед, которые проводил с Хару в последние недели. Он сказал, что Хару очень расстроился и, несмотря на всю критику, несколько удивился.

Получив внятные ответы, я успокоилась и задумалась о том, как справиться с собственной тревогой. Я позвонила своей начальнице в Калифорнию и попросила, если ей когда-нибудь покажется, что я перестала справляться с обязанностями, сказать мне об этом сразу и начистоту. Я заставила ее пообещать, что в случае чего увольнение не станет для меня сюрпризом.

Встречи вроде той, что организовал Джим, помогают сотрудникам осмыслить увольнение коллеги и дают им возможность получить ответы на вопросы.

ОБРАТНЫЙ ОТСЧЕТ



Большая часть компаний стремится минимизировать текучку кадров. Подбор и обучение персонала обходится недешево, поэтому вековая мудрость гласит: лучше удержать старых сотрудников, чем искать новых. Однако Рид не обращает на текучку особого внимания, полагая, что сопутствующие издержки не так важны, как возможность поставить на каждую позицию лучшего игрока.

Итак, учитывая регулярные замены в составе, сколько же сотрудников Netflix увольняет каждый год?

Согласно отчету Общества управления человеческими ресурсами, в целом за последние несколько лет ежегодная текучка кадров в американских компаниях составляет около 18 %, причем 12 % приходится на добровольную смену работы, а 6 % – на увольнения по инициативе администрации. В сфере высоких технологий средняя годовая текучка составляет около 13 %, а в индустрии развлечений и средств массовой информации – 11 %.

Количество добровольных уходов из Netflix за тот же период стабильно держится на уровне 3–4 % (то есть намного ниже среднестатистического показателя – а значит, по собственному желанию команду покидают редко). Принудительно избавляются от 8 % сотрудников – то есть в Netflix увольнений на 2 % больше, чем в среднем по стране. Всего получается 11–12 % в год – то есть средний показатель по отрасли. Кажется, в Netflix не так уж много сотрудников, за которых руководители не стали бы цепляться.

СЕДЬМАЯ ТОЧКА



Контрольные вопросы «теста на вылет» помогают Netflix довести концентрацию таланта до такого уровня, который редко можно встретить в других компаниях. Если каждый начальник постоянно и тщательно продумывает, насколько все его игроки подходят для своих позиций, и вовремя меняет тех, чьи результаты оставляют желать лучшего, эффективность рабочего процесса взлетает на небывалую высоту.

УРОКИ ГЛАВЫ 7

- Чтобы все руководители неуклонно заботились о качестве и эффективности рабочего процесса, научите их задавать контрольный вопрос: «Если этот сотрудник завтра захочет уйти, попытаюсь ли я удержать его в команде?»
- Избегайте принудительного ранжирования: оно приводит к внутренней конкуренции и подрывает дух сотрудничества.
- Компании с высокой концентрацией таланта лучше позиционировать себя как профессиональную спортивную команду, а не как семью. Пусть руководители воспитывают в сотрудниках преданность общему делу и готовность к взаимовыручке, но не боятся принимать жесткие решения, определяя на каждую позицию лучшего игрока.
- Осознав, что с одним из сотрудников пора расстаться, не проводите его через унижительные и дорогостоящие формальные процедуры. Лучше соберите все эти средства и выдайте ему щедрое выходное пособие.
- Обратная сторона высочайшей производительности – это страх увольнения, который нередко испытывают сотрудники. Чтобы не допускать панических настроений, советуйте каждому члену команды время от времени спрашивать руководителя: «Если я задумаюсь о смене работы, постараетесь ли вы меня удержать?»
- После любого увольнения обязательно обсудите случившееся с командой и честно ответьте на любые вопросы. Это поможет развеять страхи коллектива и повысит доверие к организации и ее руководству.

На пути к культуре свободы и ответственности

Вы начали применять «тест на вылет из команды». Поздравляем! Теперь у вас подобрался персонал высочайшего класса – на зависть всем конкурентам. При такой концентрации таланта ваша компания неизбежно будет расти. Когда к команде присоединятся новые игроки, нужно будет помочь им адаптироваться, подстроиться под вашу корпоративную культуру. Опыт Netflix показывает, что по мере роста и развития не всегда просто соблюдать принцип откровенности, который изначально стал залогом нашего успеха. Откровенный разговор – как поход к стоматологу: часто его затягивают до последнего. В следующей главе мы рассмотрим несложные приемы, с помощью которых можно обеспечить должный уровень откровенности даже в самой большой команде.

8. Максимизируем откровенность... Круг обратной связи



В корпоративной культуре Netflix есть одна заповедь, скрупулезное соблюдение которой вынуждает человека быть либо предельно откровенным, либо держать рот на замке: «Говори о других лишь то, что мог бы сказать им в глаза». Чем реже мы шушукаемся друг у друга за спиной, тем меньше ходит сплетен, которые подрывают командный дух и пожирают рабочее время, тем проще покончить с неприятным явлением, которое обычно называют «офисной политикой». На территории Netflix я изо всех сил старалась придерживаться местных правил и обычаев. И это конкретное правило оказалось сложнее, чем я себе представляла.

Я проводила интервью в Кремниевой долине. Мне помогал PR-менеджер Барт. Большинство собеседников охотно делились мнениями и случаями из жизни, но Хайди оказалась исключением. Когда я вошла в офис, она стояла у своего стола и разговаривала с двумя коллегами. При моем появлении она сразу же отвернулась, как будто никого не ждала, и вынудила меня еще долго мяться и покашливать, привлекая внимание. Держалась она не просто прохладно, а почти враждебно; на все вопросы отвечала односложно. Интервью пришлось быстро свернуть.

Дождаясь лифта, мы с Бартом обменивались впечатлениями.

– Напрасная трата времени, – сетовала я. – Она явно ни к чему не готовилась и не хотела разговаривать...

Я осеклась на полуслове – в пяти метрах от нас прошла Хайди, и я заметила ее боковым зрением.

Не знаю, слышала ли она, но в моем сознании будто вспыхнули неоновые буквы: *«Говори о других лишь то, что мог бы сказать им в глаза»*. Оказалось, что следовать заповедям Netflix не так уж просто. Все-таки большинство людей время от времени перемывает кости окружающим. И я, очевидно, не исключение.

Я спросила Барта, как правильно вести себя в такой ситуации по кодексу Netflix? Не могла же я в конце интервью сказать Хайди: «Спасибо за восемь минут, которые вы мне уделили, но вы явно не готовы и не хотите со мной общаться».

Барт поглядел на меня так, словно я гусыня, которая зачем-то решила притвориться уткой.

– Вы же не работаете в Netflix. Да и вообще, у вас с Хайди больше встреч не будет, так что ваша критика для проекта не нужна. Вот если бы вы тут работали и встречались с ней многократно, вам бы имело смысл поговорить с ней перед следующим интервью – например, назначить специальную встречу для обмена впечатлениями.

Затем Барт показал, кто здесь настоящая утка:

– Мне нужно, чтобы она в дальнейшем встречалась с другими авторами. Я и выскажу ей замечания.

Однако не всем сотрудникам Netflix урегулирование конфликтов дается с такой легкостью, как Барту.

ПОХОД К ДАНТИСТУ



Провозгласить, что в компании ценится откровенность, – одно. Следовать этому принципу, когда организация растет, когда постоянно приходят новые люди и сеть отношений в коллективе становится все гуще и сложнее, – совсем другое. Я осознал проблему после беседы с одним из директоров, который на тот момент проработал в Netflix уже почти год:

– Когда меня брали на работу, я только и слышал, что здесь все постоянно делятся мнениями. Я тут уже довольно давно, а мне до сих пор никто и слова не сказал о моей работе.

Прокручивая этот разговор в голове, я пошел на плановый прием к стоматологу. Доктор больно ткнула меня в коренной зуб.

– Нужно почаще сюда ходить, Рид. Есть места, которые вы не прочищаете.

Откровенный разговор – все равно что поход к дантисту. Вроде бы все знают, что зубы необходимо чистить каждый день, но найдутся те, кто увильивает от этой процедуры. Однако, даже если неукоснительно следовать правилам гигиены, можно ненароком пропустить парочку труднодоступных мест. Я не могу гарантировать, что откровенность, к которой мы призываем, будет царить у нас ежеминутно. Однако должную интенсивность обратной связи можно обеспечить с помощью определенных механизмов. В 2005 году мы решили найти инструменты, которые позволили бы сотрудникам получать и высказывать замечания, которые не пришлись к слову в повседневном рабочем процессе.

Очевидным решением была бы ежегодная оценка персонала. В наши дни от этой практики модно отказываться, но в 2005 году она была распространена повсеместно. При такой системе руководитель составляет письменную характеристику, где перечисляет сильные и слабые стороны каждого сотрудника и дает общую оценку его производительности труда, после чего назначает личную встречу и доносит до подчиненного свой вердикт.

Мы с самого начала были настроены против такого метода. Во-первых, проверка идет лишь в одном направлении – сверху вниз. Во-вторых, сотрудник узнаёт мнение лишь одного члена команды – своего непосредственного начальника. А при таком раскладе очень сложно исповедовать принцип «не угождай». Я хочу, чтобы сотрудники получали отзывы о своей работе со всех сторон, от любого, кому есть что сказать.

Третья проблема в том, что оценка персонала, как правило, привязана к годовому плану. Но в Netflix не принято ставить цели на год вперед, и мы не используем KPI. Кроме того, во многих компаниях по итогам оценки персонала принимают решения о размере зарплат, но в Netflix оклады определяются рыночной стоимостью специалиста, а не его индивидуальными показателями.

Нам нужен был механизм, который позволял бы оставить отзыв о работе любого коллеги, отображал искомую степень откровенности и прозрачности и соотносился бы с теми принципами свободы и ответственности, что лежат в основе нашей культуры. После долгих экспериментов мы разработали две процедуры, которыми регулярно пользуемся до сих пор.

1. «360 ГРАДУСОВ»: НАЗОВИ СВОЕ ИМЯ

Тестируя метод «360 градусов», мы подходили к нему точно так же, как и все остальные. Каждый сотрудник выбирал нескольких коллег, от которых хотел бы получить отзывы, и они анонимно заполняли электронную форму, оценивая его работу по шкале от 1 до 5 баллов и оставляя комментарии. Для заметок мы использовали формат «начать-прекратить-продолжить», чтобы коллеги не просто похлопывали друг друга по плечу, а давали конкретные, практические рекомендации.

Некоторым из наших руководителей казалось, что в культуре откровенности не должно быть анонимов, однако я считал, что такая опция важна и полезна. Если при всей нашей честности и гласности кто-то предпочел воздержаться и не высказывать открыто критических замечаний, вероятно, на то была причина. Может быть, сотрудник боялся возмездия. Именно поэтому я решил, что анонимность позволит каждому высказываться с большей уверенностью и без излишней осторожности.

Однако стоило нам открыть «360 градусов» для публикаций, как произошло нечто любопытное. Культура Netflix проявила себя во всей красе. Многим из нас, включая Лесли Килгор, оказалось непривычно и неудобно оставлять комментарии *без подписи*. «Очень странно было бы целый год настаивать, чтобы сотрудники прямо высказывали друг другу критические замечания, а потом, в электронном формате, делать вид, что комментарии берутся из какого-то тайного источника, — объяснила Лесли. — Все, что можно было написать, я и так уже говорила людям лично. В нашей атмосфере это получается само собой. Так что я решила выступать от своего имени».

Когда я вошел в систему, чтобы оставить собственные отзывы, мне тоже стало неудобно: я могу сказать что угодно, но никто не узнает, что критика исходит от меня. В этом было что-то нечестное и даже непорядочное. Такая скрытность шла вразрез с принципами, которые я хотел бы видеть в основе нашей корпоративной культуры.

После того как мы завершили сбор комментариев, я принялся читать отзывы о себе самом, и анонимность разонравилась мне окончательно. Видимо, многие остерегались высказывать чересчур конкретные, детализированные замечания — а вдруг я вычислю автора? Так что претензии выражались в туманной, иносказательной форме. Некоторые комментарии были до того расплывчаты, что я их просто не понял.

Перестать: отдавать противоречивые указания по некоторым вопросам.

Перестать: задевать чувства сотрудников, когда отклоняете идеи, которые кажутся бесперспективными.

Я понятия не имел, что пытаются сказать эти люди. Их замечания никак нельзя было назвать конструктивными. Чем они могли мне помочь? Не зная, кто написал комментарии, я не мог попросить пояснений. В довершение под покровом анонимности несколько человек позволили себе злые, саркастические ремарки, которые уж точно не помогали общему делу. Одна из наших менеджеров показала отправленный ей комментарий: «У вас меньше энтузиазма, чем у ослика Иа-Иа». И что полезного в этом замечании?



Подход Лесли оказался заразительным. На следующий год большинство сотрудников по собственной инициативе подписались под своими комментариями. Это означало, что тех немногих, кто предпочел остаться безымянным, теперь было легко вычислить. «Если вы попросили группу из семерых человек поделиться мнениями и пятеро поставили подпись, не так уж сложно угадать, кто из оставшихся двоих что сказал», – вспоминает Лесли.

К третьему разу с анонимностью было покончено. «Так было удобней всем, – уверяет Лесли. – Можно было сразу подойти к тому, кто оставил отзыв, и все обсудить. Эти дискуссии в итоге принесли гораздо больше пользы, чем сами комментарии».

Ни Лесли, ни Рид, ни прочие руководители компании не заметили, чтобы после отказа от анонимности критика стала менее честной. По мнению Лесли, «к этому времени наши усилия уже дали плоды, и в Netflix успела сформироваться культура открытости». Многие ощутили, что качество обратной связи возросло: ведь теперь каждый был в ответе за свои слова.

Вот комментарий, который Рид недавно получил из «360 градусов». По сути, та же претензия, которую ему предъявили в 2005 году, но в этот раз автор привел примеры и оставил подпись, что сделало его замечания конкретными и конструктивными.

Отстаивая идею, вы бываете очень напористы и даже агрессивны и часто игнорируете альтернативные точки зрения. Я заметил это, когда вы призывали перевести наших коллег, занятых корейским сегментом, из Сингапура в Японию. Очень ценно, что вы подняли этот вопрос и готовы к решительным мерам, но у меня сложилось впечатление, что вы уже определили для себя исход и не воспринимаете контраргументы. Уве.



Я отчетливо помню случай, о котором упомянул Уве, а значит, у меня есть возможность скорректировать свое поведение в будущих аналогичных ситуациях. Что еще важнее, зная автора замечания, я смог подойти к нему и узнать его дальнейшие соображения.

Теперь мы каждый год проводим опрос в формате «360 градусов» и просим всех сотрудников подписывать свои комментарии. Мы отказались от оценок по пятибалльной шкале, поскольку результаты опроса у нас никак не связаны с карьерным ростом, зарплатами или увольнениями. Наша цель – не поделить сотрудников на категории, а помочь каждому стать

лучше. Еще один большой плюс в том, что теперь любой сотрудник может отправить неограниченное количество откликов коллегам на всех уровнях – не только непосредственным начальникам, или подчиненным, или горстке сослуживцев, которые попросили оценить их работу. Большинство сотрудников Netflix пишут как минимум 10 отзывов, но и 30–40 – вполне обычная цифра. В 2018 году мне прислали 71 комментарий.

Самое ценное, что отчет «360 градусов» открывает простор для плодотворной дискуссии. Я систематически делюсь полученными отзывами со своими заместителями, они делятся замечаниями в свой адрес с другими членами команды – и так далее, до самого нижнего уровня. Это не просто укрепляет дух откровенности, но и формирует «обратную подотчетность», когда сотрудники готовы призывать начальство к ответу за любые проколы.

Объясняя ценность такого подхода, Тед Сарандос любит рассказывать историю про банджи-джампинг – популярный аттракцион-тарзанку.

Когда я работал в Фениксе, еще до Netflix, в 1997 году, мы с коллегами отправились на выездное мероприятие – из тех, где есть и производственная часть, и развлекательный компонент, чтобы группа могла сплотиться и немножко развеяться. Позади ресторана, где мы обедали, была вышка для банджи-джампинга. За 15 баксов можно было сигануть вниз головой у всех на виду. Туда никто не рвался, но я решил попробовать. Когда все благополучно закончилось, хозяин вышки спросил меня: «Не хотите прыгнуть еще раз? Могу предложить второй прыжок бесплатно». Мне стало любопытно: «С чего вдруг такая щедрость?» Он ответил: «Я хочу, чтобы ваши коллеги, которые сейчас glareют из ресторана, увидели, что вам понравилось. Если они поймут, что это нестрашно, им тоже захочется попробовать».

Именно поэтому вы, как лидер, должны делиться полученными откликами со своей командой – и в первую очередь откровенно высказываться о том, что у вас получается плохо. Так вы покажете остальным, что предлагать и выслушивать конструктивную критику не так уж страшно.



Теперь это стандартная практика для руководителей Netflix. Ларри Танц, вице-президент по вопросам контента (тот самый, который ходил на собеседование в Facebook, когда его начальник Тед велел команде отвечать на звонки рекрутеров), припомнил еще одну удивительную встречу с Тедом в начале их знакомства.

До прихода в Netflix я пять лет работал у бывшего CEO студии Disney Майкла Айснера. Скажем так: команда Майкла не привыкла открыто высказывать ему негативные замечания. На моей прежней работе откровенность была прерогативой начальника. Критика в обратном направлении была делом неслыханным.

Второе на моей памяти рабочее совещание в Netflix Тед начал с того, что напомнил всем присутствующим: через несколько месяцев нужно будет заполнить отчет «360 градусов». Тед сказал, что всем нужно почаще практиковаться в откровенности. «Даже если вы и не работаете бок о бок, – пояснил он, – вы должны быть достаточно близки, чтобы уверенно и честно высказывать критические замечания. У нас в команде Рида только что был разбор полетов. Сейчас я вам прочту, что мне написали».

Я ничего не понимал. Что он делает? До сих пор ни один мой начальник не рассказывал, что о нем говорят коллеги и вышестоящие. Сначала я подумал, что сейчас он прочтет избранные места и мы получим приглашенную, облагороженную версию действительности. Но Тед дословно зачитал комментарии Рида, Дэвида Уэллса, Нила Ханта, Джонатана Фридленда и всей остальной команды. Положительных отзывов почти не прозвучало, хотя их, наверное, было гораздо больше. Вместо этого он сосредоточился на «воспитательных» комментариях, включая такие:

- Когда вы не отвечаете на сообщения от моей команды, это производит впечатление надменности и нежелания сотрудничать, хотя я знаю, что у вас ничего такого и в мыслях нет. Наверное, нужно просто отладить взаимодействие, но мне бы хотелось, чтобы вы более щедро делились временем и соображениями. Тогда моя команда сможет принести больше пользы всей организации.

- Ваши «внутрисемейные разборки» с Синди – не лучший пример для сотрудников. Вам обоим нужно больше слушать и стараться понять друг друга.

- Не нужно избегать открытых конфликтов в команде; если затаить обиду, она прорвется потом с катастрофической силой. Сегодняшняя баталия между Робертом и Дженет назревала целый год. Лучше было еще год назад вызвать их обоих на откровенный разговор, чем допустить раскол в команде.

Тед зачитывал это с таким невозмутимым видом, будто это был список покупок. Я тогда подумал: «Ничего себе! Интересно, а мне хватило бы духу вот так прочитать всем критику в свой адрес?»

Очевидно, что Ларри духу хватило: «С тех самых пор я стараюсь так же честно и прямо разговаривать со своей командой, причем не только по поводу отчета “360 градусов”, но и всякий раз, когда мне высказывают критические замечания. И всем менеджерам рекомендую следовать такой тактике».

Письменные отклики обеспечили устойчивую обратную связь, но многие сотрудники посчитали нужным подробнее обсудить полученные комментарии, хотя это еще не гарантировало регулярных откровенных дискуссий. Если Крис-Энн пишет Жан-Полю, что его манера невнятно бормотать себе под нос отпугивает потенциальных клиентов, а Жан-Поль не обсуждает это замечание ни с Крис-Энн, ни с кем-либо другим, оно становится «секретом SOS». Следующую процедуру Рид ввел специально для того, чтобы решить эту проблему.

2. «СЕССИЯ-360»



Мы многократно и весьма успешно опробовали к 2010 году электронную версию отчета «360 градусов». С учетом прочих предпринятых мер, призванных обеспечить высокую степень откровенности в команде, я полагал, что можно двинуться дальше. Я начал экспериментировать: мне хотелось проверить, может ли пример руководящей команды повлиять на атмосферу во всей компании. Первым делом я провел некое мероприятие со своими непосредственными подчиненными.

Мы собрались в старом офисе Netflix в Кремниевой долине – в небольшом зале «Ласточкино гнездо» на верхнем этаже. Там мы разбились на пары: Лесли и Нил отправились в один угол зала, Тед и Патти – в другой и так далее. Наше упражнение напоминало «быстрые свидания», только на самом деле это была «быстрая критика». Каждой паре отводилось несколько минут, чтобы обменяться замечаниями в формате «начать-прекратить-продолжить», а затем мы менялись партнерами. Затем мы снова собрались в общую группу и обсудили услышанное. Парные собеседования прошли неплохо, но групповая дискуссия оказалась самой важной и ценной частью мероприятия.

В следующий раз мы сразу приступили к групповому обсуждению. Второй эксперимент я решил провести за ужином, чтобы никто никуда не спешил. Мы отправились в Саратогу, атмосферный городок неподалеку от нашей штаб-квартиры. Ужин заказали в ресторане «Лошадь в плюмаже». Когда мы подъехали, в сумерках уже были подсвечены стволы деревьев – как будто на них сидели десятки светлячков. Мы вошли в ресторан, который снаружи казался крохотным, но неожиданно попали в просторный зал, к которому примыкал тихий кабинет.

Тед вызвался быть первым «объектом». Мы расселись вокруг стола и принялись по очереди высказывать накопившиеся замечания в формате «начать-прекратить-продолжить». Тед в то время был одним из горстки сотрудников с базой в Лос-Анджелесе и приезжал в Кремниевую долину раз в неделю. Каждую среду он врывается в офис и пытался вписать в шесть рабочих часов недельную повестку. Дэвид, Патти и Лесли дружно пожаловались на тот переполох, который начинался в офисе во время его визитов. «Когда ты в среду уезжаешь домой, всем кажется, что мимо нас промчался катер и поднял огромную волну, – объяснила Патти. – Это ужасно нервирует и мешает работать».

Я уже давно собирался обсудить с Тедом его еженедельные массированные атаки, но теперь все было сделано за меня. После того ужина Тед откорректировал свой график и стал проводить в Кремниевой долине несколько дней кряду, а в остальное время решать как можно больше вопросов по телефону. Он понял, что его экспресс-визиты осложняют коллегам жизнь, и откровенный разговор помог ему исправить ошибки.

Живое общение в формате «360 градусов» очень полезно: оно учит отвечать перед командой за каждый свой поступок. Учитывая, какую степень свободы мы предоставляем сотрудникам, а также наш общий принцип – «не стремись угодить начальнику», – взаимонаправленная ответственность необходима для подстраховки. Руководитель не говорит сотруднику, что делать. Но если сотрудник поведет себя безответственно, ему сразу на это укажут.

Следующей была Патти. Нил сказал: «При каждой встрече ты столько говоришь, что я не успеваю вставить ни слова. Твой энтузиазм заполняет все пространство». Когда очередь дошла до Лесли, она не согласилась: «Комментарий Нила меня удивил. По-моему, ты прекрасный слушатель и обязательно даешь всем возможность высказаться».

Под конец вечера каждый из нас подвел краткий итог встречи. Патти сказала: «Когда я общаюсь со сдержанным человеком вроде Нила, я словно бы компенсирую его молчаливость и много говорю сама. А с говорунами вроде Лесли у меня проблем не возникает. В моей команде много тех, кто все время молчит. Наверное, нужно оставлять десять минут в конце каждого совещания, чтобы мог выступить каждый. Если никто не найдет темы для обсуждения, мы это время просто просидим в тишине».

Я сам человек общительный, и мне даже в голову не приходило, что кому-то может быть сложно поддерживать диалог с Патти. Я уж точно не смог бы указать ей на эту проблему – ведь у нас с ней все было хорошо. Вот почему так важно, чтобы сотрудники регулярно выслушивали конструктивные замечания, причем не только от руководителя, но и от остальных коллег. Та беседа помогла мне и всей команде выявить новые и неожиданные линии напряжения в нашей группе. Мы стали лучше понимать межличностную динамику, которая определяет наше взаимодействие, и смогли повысить эффективность сотрудничества.

Вскоре после этого многие руководители Netflix проделали подобное упражнение со своими командами, и понемногу оно вошло у нас в привычку. Участвовать в нем необязательно. В Netflix можно найти сотрудников, которые никогда не участвовали в «сессии-360». Однако метод оказался настолько эффективным, что большая часть наших команд проводит подобное мероприятие как минимум раз в год.

Мы уже хорошо понимаем суть этой процедуры и знаем, что организовать подобное мероприятие совсем несложно: требуется лишь четко проговорить условия и выбрать сильного модератора. Если хотите последовать нашему примеру, могу предложить несколько советов.

Формат и место проведения. «Сессия-360» занимает несколько часов. Проведите ее за ужином (или, по крайней мере, включите еду в программу) и следите, чтобы группы были небольшими. Мы иногда собираем 10–12 сотрудников, но с группой до восьми человек управляться проще. Восемь человек потратят около трех часов, 12 могут просидеть и пять.

Метод. Любые критические замечания должны высказываться и приниматься как руководство к действию (см. правила обратной связи, изложенные в [главе 2](#)). Руководитель должен заранее напомнить группе об этом условии и следить, чтобы оно соблюдалось в ходе сессии. Позитивные отклики («продолжайте в том же духе») – это хорошо, но все хорошо в меру. Оптимальное соотношение – 25 % положительных отзывов и 75 % критических замечаний («что вам нужно делать» и «что нужно прекратить»). Любую абстрактную лирику («Я очень рад с вами работать» или «Вы отличный профессионал») нужно пресекать.

Начало. Первый обмен комментариями задает тон всему вечеру. Выберите сотрудника, который умеет воспринимать критику конструктивно и с благодарностью. Выберите члена группы, который может высказать самое жесткое замечание, соблюдая главные правила откровенной критики. Нередко руководитель первым вызывает огонь на себя.

«Сессии-360» в Netflix проходят удачно благодаря высокой концентрации таланта и запрету на «виртуозное хамство». Если вашим сотрудникам не хватает выдержки, психологической зрелости или уверенности в себе, такие мероприятия лучше не устраивать. Но даже если вы готовы ко всему, необходим сильный модератор, который проследит, чтобы участники

неуклонно соблюдали четыре правила конструктивной критики, и вмешается, как только один из членов группы преступит черту.

Скотт Мирер, вице-президент по связям с партнерами, вспомнил неприятный инцидент во время «сессии-360», когда он как модератор не успел вовремя вмешаться в ситуацию. Такие случаи редки, но могут иметь серьезные последствия, поэтому руководителю следует постоянно быть начеку.

Моя команда из девяти менеджеров проводила ужин в формате «360 градусов». У нас есть один сотрудник, очень приятный парень по имени Иэн. В тот раз он высказывал замечания своей коллеге Сабине. Дождавшись своей очереди, Иэн объявил: «Когда я смотрю, как ты работаешь, мне вспоминается фильм “Женщины на грани нервного срыва”». Он произнес это с улыбкой, и Сабина даже кивнула, черкнув что-то у себя в блокноте. Почему-то в тот момент ни я, ни (судя по всему) остальные члены команды не заметили, насколько неуместной была эта ремарка. Все мы отреагировали, будто не произошло ничего особенного – то есть никак. Неделью спустя я узнал, что Сабина тогда очень расстроилась и сказала одной из коллег, что в сексистских сравнениях нет ничего полезного для рабочего процесса.

Если один из сотрудников нарушает правила конструктивной критики и позволяет себе грубые, язвительные или неуместные высказывания, модератор должен немедленно проявить волю и вернуть дискуссию в мирное русло. Мы учим наших лидеров следить, чтобы никто не оставался за бортом, и часто напоминаем: спонтанная речь может отображать стереотипы и предубеждения – пусть даже и без злого умысла. В тот раз Скотт оказался не на высоте. Но благодаря культуре откровенности ситуация разрешилась вполне благополучно.

Я позвонил Сабине и извинился за то, что не сразу понял, как неуместен был комментарий Иэна. Однако Сабина ответила, что уже все в порядке. Она подошла к Иэну, он извинился, и они спокойно обсудили случившееся. На мой взгляд, этот инцидент, сам по себе безусловно неприятный, пошел на пользу их отношениям. Но с тех пор я очень внимательно слежу за любой дискуссией и вмешиваюсь, как только реплика хоть чуть-чуть выступает за рамки дозволенного.



Публичное унижение? Коллективная травля? Все на одного? Если эти слова сейчас крутятся у вас в голове, вы, скорее всего, не единственный, кто так оценил этот рассказ.

Большинство сотрудников Netflix впервые идут на «сессию-360» со страхом или как минимум с трепетом. Вот как описывает свой опыт наш старый знакомый – вице-президент по вопросам контента Ларри Танц.

Грядущая публичная порка многим представляется пыткой. Лично я нервничаю перед каждой «сессией-360». Но когда она начинается,

быстро понимаешь: ничего страшного не случится. В беседе участвует большое количество людей, поэтому коллеги стараются быть максимально корректными, они критикуют с единственной целью: помочь тебе стать лучше. Никто не хочет тебя унижить или задеть. Если кто-нибудь выйдет за рамки, его сразу же одернут: «Так делу не поможешь!» Если сессия проходит плодотворно, каждый участник получает множество советов, и все находятся в равном положении. Когда приходит твоя очередь, выслушивать критику бывает нелегко, но это одна из величайших возможностей роста в твоей жизни.

Почти у каждого сотрудника Netflix есть история о том, как «сессия-360» помогла ему в профессиональном развитии. Некоторые считают такие вечера отличным способом укрепить и оздоровить отношения с коллегами. Другие получают от них примерно столько же удовольствия, сколько Рид от плановых походов к стоматологу. Они осознают, что это необходимо, но трясутся до тех пор, пока все не закончится. Француженка Софи, менеджер по коммуникациям из амстердамского офиса Netflix, относит себя ко второй категории.

Большинство моих соотечественников (и я в том числе) излагает любую мысль так, как нас учили в школе. Я формулирую тему, привожу теоретические обоснования, излагаю аргументы и контраргументы, а затем делаю выводы. Введение, тезис, антитезис, заключение. Именно так нас, французов, с детства учат писать и говорить.

Американцев гораздо чаще учат «сразу переходить к делу и гнуть свою линию». С точки зрения французов, это выглядит очень странно: откуда взялись выводы, если еще не приводились доводы? Netflix, разумеется, прежде всего американская компания. Мой начальник – американец, и все мои коллеги родом из США. Долгое время я не догадывалась, что мой способ коммуникации плохо подходит для них.

В ноябре 2016 года мой руководитель организовал для команды «сессию-360». Мы сняли кабинет в гостинице Waldorf Astoria и заказали ужин из четырех блюд. За окном буквально был «темный и ненастный вечер», а мы сидели в помещении, оформленном в средневековом стиле, единственным источником света была огромная хрустальная люстра, нависающая над большим деревянным столом. Я немного нервничала, но успокаивала себя мыслями о том, чего достигла за время работы в Netflix. Я была уверена, что по праву занимаю место в звездной команде.

Когда настала моя очередь выслушивать критические замечания, Джоэль сказала, что мне нужно улучшать коммуникативные навыки. По ее словам, я слишком долго подхожу к теме разговора, и следить за моими рассуждениями сложно. Я опешила. «Что? У меня слабые коммуникативные навыки? Да я специалист по коммуникации! Способность четко донести мысль – это моя главная сила!» Замечание Джоэль показалось мне совершенно бессмысленным, и я готова была его отклонить.

Но затем слово взяли другие американские коллеги. Они говорили обо мне много хорошего, но звучали и такие претензии: «Вы слишком увлекаетесь теорией», «Ваши сообщения трудно читать», «У вас очень длинные тексты». Примерно на пятый раз я готова была воскликнуть: «Ну ладно, ладно, поняла. Не нужно накидываться на меня всем скопом». После седьмого выступления я разозлилась. Мне захотелось огрызнуться: «Эй ты, американец! Попробуй-ка поработать во французской компании. Посмотрим, как там понравится твоя манера письма!»

Но и для Софи плюсы конструктивной критики в итоге перевесили неприятные впечатления от «сессии-360».

Этот вечер в Waldorf состоялся два года назад. В плане профессионального роста он дал мне больше, чем предыдущие десять лет работы в Netflix. Я научилась адаптироваться и переключаться с французской модели коммуникации на американскую и обратно. Это оказалось очень сложно, но на следующих сессиях коллеги меня хвалили и поздравляли. Тот первый раз был ужасным, но без него я наверняка провалила бы тест на вылет из команды. И вряд ли я сейчас работала бы в Netflix.

Нечто подобное нередко говорят сотрудники Netflix относительно ситуации, когда твои слабые стороны выставляют напоказ и публично обсуждают за ужином. Да, бывает стыдно и неудобно. Но в конечном счете это идет тебе на пользу, а может быть, помогает сохранить место в команде, как это произошло с Софи.

ВОСЬМАЯ ТОЧКА

Если вы всерьез решили строить корпоративную культуру на принципах прозрачности и откровенности, вам нужны механизмы, которые эту открытость обеспечат. При помощи двух несложных процедур вы сможете сделать так, чтобы каждый сотрудник регулярно получал свою порцию конструктивной критики.

УРОКИ ГЛАВЫ 8

- Откровенный разговор – как поход к дантисту. Все знают, что зубы необходимо чистить регулярно, но не все это делают. Даже тот, кто заботится о гигиене, может пропустить неудобные и труднодоступные места. Регулярные «профессиональные» сеансы один или два раза в год обеспечивают чистые зубы и конструктивную критику.
- Оценка персонала – не лучшая практика, поскольку в этом случае критика идет лишь в одном направлении (сверху вниз) и исходит от единственной инстанции (руководителя).
- Электронный документ формата «360 градусов» – неплохой канал обратной связи. Но желательно избегать анонимности и численных рейтингов, не привязывать административные решения к результатам обратной связи и открывать комментарии для всех желающих.
- «Сессия-360» – также весьма эффективная процедура. Проведите несколько часов вне офиса. Выдайте команде четкие указания. Следуйте четырем правилам конструктивной критики, используйте формат «начать-прекратить-продолжить» и соблюдайте соотношение: 25 % позитивных отзывов и 75 % критических замечаний – без эмоций, только руководство к действию.

На пути к культуре свободы и ответственности (С&О)

При регулярном использовании «теста на вылет» вам обеспечена высокая концентрация таланта в команде. Теперь, отладив каналы письменной и устной связи в формате «360 градусов», вы не просто создали в коллективе

атмосферу откровенности, но и получили инструменты, которые гарантируют постоянный и честный обмен мнениями. Ваша следующая задача – упразднить оставшиеся механизмы контроля. В [главе 6](#) мы уже говорили о свободе принятия решений, так что теоретически ваш персонал готов к переменам. Но чтобы ваша организация стала подлинной зоной свободы и ответственности, нужно научить всех руководителей действовать не по инструкции, а по ситуации. Об этом пойдет речь в главе 9. И упраздняем большую часть механизмов контроля!

9. И максимально сокращаем механизмы контроля! Контекст или контроль?



Адам дель Нео, директор Netflix по оригинальным документальным программам, завершил телефонный разговор. Адаму было нехорошо. Он прислонился к стене в холле отеля Washington School House в Парк-Сити, попытался глубоко вдохнуть и прикрыл глаза. А потом увидел рядом Роба Гильермо, старшего юрисконсульта Netflix.

– Адам, с тобой все в порядке? Это новости про «Икара»³⁰?

Был январь 2017 года, Адам и Роб приехали на национальный фестиваль независимого кино «Сандэнс». Накануне они посмотрели документальный фильм «Икар» о российском допинговом скандале. По словам Адама, это был настоящий шедевр документалистики.

В фильме рассказана потрясающая история Брайана Фогеля, журналиста из Колорадо и по совместительству велогонщика-любителя. Брайан ставит эксперимент, чтобы выяснить, сможет ли он накачаться допингом, обойти все контрольные механизмы, как Лэнс Армстронг, и показать сногшибательные результаты, которые обеспечивает медикаментозная стимуляция. Брайан выходит на главу московского Антидопингового центра Григория Родченкова. Тот соглашается помочь, и у Фогеля завязывается с ним дружба по скайпу. Но когда эксперимент Брайана уже идет полным ходом, российских олимпийцев обвиняют в употреблении запрещенных препаратов, и выясняется, что допинговую программу (параллельно с антидопинговой!) курировал все тот же Родченков. Он спасается бегством в США и прячется в доме Фогеля, опасаясь мести российских властей.

Такую историю придумать просто невозможно. От фильма нельзя было оторваться.

Адаму очень хотелось, чтобы Netflix приобрел права на этот фильм. За ними уже охотились конкуренты – Amazon, сервис подписки Hulu и телесеть НВО. Именно поэтому Адам в то утро предложил правообладателям 2,5 миллиона долларов – огромную сумму для документального продукта – и выяснил, что кто-то успел пообещать больше. Какую же сумму нужно было называть? Три с половиной миллиона? Четыре? Они с Робом обсуждали ситуацию, когда из буфета вышел Тед Сарандос. Ему рассказали про «Икара», и Тед спросил Адама, как же он намерен поступить. Адам вспоминает их беседу.

³⁰ Документальный фильм (Б. Фогель, 2017 г.). «Оскар» 2018 г. в категории «Лучший документальный полнометражный фильм». *Прим. ред.*

– Можно, конечно, дойти до 3,75 или 4 миллионов, но это просто неслыханная цена за документалку. Она изменит весь расклад на рынке, – сказал я, наблюдая за реакцией Теда.

Тед поглядел мне прямо в глаза и спросил:

– Это *тот самый* фильм? – он изобразил пальцами кавычки, как будто хотел подчеркнуть что-то очень важное. Я заволновался. Для меня это был *тот самый* фильм. А для него? Я ответил вопросом на вопрос:

– А ты как думаешь, Тед?

Он направился к выходу, явно не желая продолжать разговор.

– Послушай, – все-таки произнес он, обернувшись. – Какая разница, что я думаю? Ты у нас специалист по документалке, а не я. Мы *тебе* платим за такие решения. Ты просто подумай хорошенько – это правда *тот самый* фильм? Это его будет обсуждать весь мир? Его номинируют на «Оскар», как «Двойную порцию»³¹ или «Неудобную правду»³²? Если нет, то цена высоковата. Но если да, плати сколько требуется, хоть четыре миллиона, хоть пять. Если это *тот самый* фильм, раздобудь его для нас.

Десятью годами ранее, в 2007-м, Лесли Килгор запустила в обиход фразу, с помощью которой в Netflix с тех пор описывают именно то, что сделал Тед, уходя из гостиничного холла: «Управляй не с помощью контроля, а с помощью контекста». Как в любой другой компании, когда на кону значительные суммы, руководство, конечно же, контролирует процесс. Но административное вмешательство в стиле Netflix разительно отличается от привычной модели. Как объясняет Адам, «Тед не собирался ничего решать за меня. Но он обрисовал широкий контекст, чтобы я мог исходить из интересов компании. Этот контекст и лег в основу моего решения».

КОНТРОЛЬ И КОНТЕКСТ

Что такое административный контроль, никому объяснять не нужно. Руководитель одобряет и направляет инициативы, проекты и решения своей команды. Иногда он непосредственно вмешивается в рабочий процесс: указывает сотрудникам, что делать, устраивает проверки, лично поправляет все, что сделано не так, как бы ему хотелось. В других случаях он может предоставить подчиненным более широкие полномочия, избегая прямого вмешательства, но взамен учреждая различные процедуры контроля.

Многие руководители используют административные процедуры и механизмы, чтобы дать сотрудникам относительную свободу маневра, но при этом сохранить для себя возможность контролировать, что и когда делается в организации. Так, руководитель может запустить систему управления по целям и установить ключевые показатели эффективности (KPI) для каждого сотрудника; в дальнейшем он будет регулярно отслеживать ход рабочего процесса и оценивать вклад сотрудников, ориентируясь на то, удалось ли им выполнить поставленные задачи в отведенный срок и в рамках выделенного бюджета.

Можно контролировать качество работы, принимая меры по предотвращению ошибок: лично дополнительно проверять все заказы до отправки их клиентам или последней подписью утверждать смету расходов. Эти механизмы позволяют руководителю дать подчиненным некоторую степень свободы, не выпуская из рук бразды правления.

³¹ Документальный фильм о влиянии фастфуда на организм (М. Сперлок, 2004 г.). Призы за режиссуру, номинация на «Оскар». *Прим. ред.*

³² Документальный фильм о глобальном потеплении (Д. Гутенхайм, 2006 г.). Два «Оскара» в 2007 г. *Прим. ред.*

Управлять с помощью контекста намного сложнее, однако сотрудники получают куда большую автономию. Задача руководителя – обеспечить команду всей необходимой информацией, чтобы каждый мог принимать взвешенные решения и выполнять свои обязанности без постоянного надзора. Главное достоинство такой модели в том, что сотрудник «прокачивает навык» принятия решений и в дальнейшем способен действовать самостоятельно.

Контекстуальная (или ситуативная) модель управления возможна лишь при соблюдении ряда условий. Первое из них – высокая концентрация таланта. Если вы когда-нибудь кем-нибудь управляли, хотя бы собственными детьми или бригадой, нанятой для ремонта дома, то сразу поймете, о чем речь.

Давайте представим, что у вас есть сын, 16-летний подросток. Он любит рисовать аниме в японском стиле, разгадывать sudoku и играть на саксофоне. В последнее время он начал ходить на вечеринки со старшими друзьями. Вы уже говорили ему, чтобы он не садился за руль, если выпьет, и не ездил с нетрезвыми друзьями, но все равно каждый раз волнуетесь. Как же справиться с проблемой? У вас есть два варианта.

1. Вы сами будете решать, на какие вечеринки пойдет (или не пойдет) ваш сын, и следить за его поведением. Чтобы вы разрешили ему тусовку в субботу вечером, он должен соблюсти определенную процедуру. Сначала объяснить вам, куда и с кем идет и чем они там собираются заняться. Затем вы поговорите с хозяевами дома, где намечается гулянка. В ходе беседы вы уточните, будут ли там взрослые и предполагается ли алкоголь. Исходя из полученной информации вы решите, пускать ли сына на вечеринку. Если решение положительное, вы все равно активируете у него в телефоне функцию отслеживания и убедитесь, что он пошел именно туда, куда сказал вам. Вот это и есть контрольный механизм.

2. Тщательно проговорить контекст, чтобы быть с сыном на одной волне. Вы обсуждаете, почему подростки злоупотребляют алкоголем и почему нельзя садиться за руль в нетрезвом виде. В безопасной обстановке у себя на кухне вы разливаете по бокалам разные виды спиртных напитков и объясняете, от какого количества каждого из них можно захмелеть, сильно опьянеть или совсем отключиться и как все это влияет на водительскую реакцию (да и вообще на состояние здоровья). Вы вместе смотрите образовательный ролик на YouTube, где подробно рассказывается о «пьяных» ДТП и их последствиях. Убедившись, что сын понял, насколько велика опасность, вы позволяете ему ходить на любые вечеринки, не ограничивая и не контролируя его передвижений. Это управление с помощью контекста.

Вероятно, ваш выбор будет зависеть от характера сына. Если в прошлом он уже успел наломать дров и теперь вы ему не доверяете, то, скорее всего, вы предпочтете жесткий контроль. Но если вы знаете, что сын у вас разумный и надежный, ему можно обрисовать контекст и рассчитывать на ответственное поведение. Таким образом вы научите его принимать адекватные решения не только на вечеринках, но и вообще под давлением и перед лицом любого будущего соблазна.

Если у вас спокойный, уравновешенный ребенок, выбор кажется очевидным. Конечно вариант 2! Кому же хочется постоянно играть роль надзирателя и почему бы не обучить подростка самого отвечать за собственную безопасность? Но в жизни редко все бывает так однозначно и просто.

Представим еще одну ситуацию. Вы – глава эдакого современного аббатства Даунтон (то есть огромного семейства с аристократическим прононсом, сложными перипетиями в личной жизни и кучей денег). Ваши взрослые дети возвращаются в родовое гнездо на месяц зимних праздников, и вы нанимаете повара, чтобы решить вопрос питания. У вашей семьи непростые отношения с едой. Один – диабетик, другой – вегетарианец, третья сидит на низ-

коуглеводной диете. Вы знаете, что подавать им к столу, но как же справится повар, который видит этих людей впервые? У вас опять есть два варианта.

1. Вы составляете подробное меню и выдаете повару стопку рецептов, четко оговорив, что и когда подавать. Вы уточняете, сколько порций готовить, и делаете пометки там, где один из ингредиентов нужно непременно заменить. Чтобы точно знать, что все приготовлено идеально и приправлено в меру, вы просите приносить каждое блюдо на пробу. Повару остается лишь скрупулезно следовать вашим указаниям. Конечно, он может предлагать и свои рецепты, но ему все равно нужно получить ваше одобрение. Это управление с помощью механизмов контроля.

2. Вы подробно обсуждаете с поваром все нужды и запросы ваших родственников. Вы объясняете принципы низкоуглеводной диеты и составляете список всего, что можно и что нельзя есть диабетiku. Вы показываете рецепты блюд, которые в прошлом пользовались успехом, а также те, которые оказались неудачными, и рассказываете, чем заменяли нежелательные ингредиенты. Вы оговариваете, что каждый прием пищи должен включать в себя нечто белковое, салат и как минимум один овощ. Теперь вы с поваром примерно одинаково представляете себе, как добиться успеха. Вы просите его самостоятельно подобрать рецепты и составить меню. Это управление с помощью контекста.

Выбрав первый вариант, вы будете точно знать, что подадут к столу и что вашим домашним еда наверняка понравится. Вы заранее устраните всякую возможность ошибки. Так что, если повар не слишком опытен, боится проявить инициативу или кажется слишком робким, чтобы самостоятельно найти интересные рецепты, а более квалифицированных кадров в поле зрения нет, нужно соглашаться на вариант 1. Альтернатива в таком случае будет чересчур рискованной.

Однако если вы доверяете суждению и навыкам нанятого кулинара, то вариант 2 обещает немало интересного. Позвольте профессионалу подобрать и опробовать новые для вас рецепты – и его талант раскроется во всей полноте. Он предложит куда более тонкие и изысканные блюда, чем смогли бы приготовить вы сами. Даже если он и допустит пару ошибок, то сразу сделает надлежащие выводы, и ваша семья надолго запомнит изумительный прощальный банкет в его исполнении.

Вот почему, выбирая модель управления, нужно первым делом ответить на вопрос о концентрации таланта в коллективе. Если ваш персонал с трудом решает поставленные задачи, придется неусыпно контролировать рабочий процесс и брать ключевые решения на себя. Если у вас подобралась команда из настоящих виртуозов, им наверняка хочется свободы. Таким коллективом лучше управлять с помощью контекста.

Однако концентрация таланта – далеко не единственный критерий. Кроме нее необходимо учесть и специфику отрасли, и цели, которые стоят перед вашей организацией.

БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО?

Взгляните на тексты о двух компаниях, которые добились немалого успеха в последние несколько лет. Давайте подумаем, какой организации больше подойдет руководство с помощью контроля (например, механизмов предотвращения ошибок), а какой – при наличии высокой концентрации таланта – управление с помощью контекста.

Начнем с нефтяного гиганта ExxonMobil. Вот небольшой фрагмент с сайта корпорации.

ExxonMobil

Количество несчастных случаев на производстве с 2000 года уменьшилось более чем на 80 %. Несмотря на снижение травматизма, на наших площадках по-прежнему происходят отдельные инциденты. Мы с прискорбием вынуждены сообщить, что в 2017 году двое работников ExxonMobil получили травмы, несовместимые с жизнью. Первый несчастный случай произошел на наземной буровой установке, а второй – во время работ по строительству нефтеперегонного завода. Мы провели тщательное расследование обоих инцидентов и надеемся, что сделанные выводы помогут избежать их повторения в будущем. Кроме того, наша компания присоединилась к межотраслевым проектам с участием таких научно-исследовательских центров, как Университет Кэмпбелла при Совете национальной безопасности США, что позволит нам всесторонне изучить предпосылки к возникновению травмоопасных ситуаций на производстве. Мы будем совершенствовать технику безопасности до тех пор, пока каждая рабочая площадка ExxonMobil не станет территорией, свободной от несчастных случаев.

Второй пример – крупнейшая розничная сеть Target. В 2019 году бизнес-журнал Fast Company поставил ее на 11-ю строчку в рейтинге инновационных компаний мира (см. отрывок из статьи).

Target



Кризис в розничной торговле ударил по многим гигантам ретейла: JCPenny, Sears и Kmart несут серьезные убытки с тех пор, как электронная коммерция снизила приток покупателей в традиционные торговые точки. Однако руководству розничной сети Target удалось подстроиться под запросы современного потребителя. Сейчас у компании более 1800 магазинов различного формата – от огромного SuperTarget до небольших точек в городских районах, ориентированных на специфические нужды своих клиентов. Кроме того, бренд систематически развивает онлайн-присутствие: у компании работает полноценный сайт, служба срочной доставки товаров позволяет ей конкурировать с Amazon, а потребителям предлагается

возможность совершить дистанционную покупку с самовывозом в течение дня.

Второй ключевой вопрос, который нужно задать, выбирая модель управления, связан с целью вашей компании. Что для вас более существенно – предотвращение ошибок или развитие?

Если ваша первоочередная задача – устранить ошибки и неполадки, лучше выбрать контроль. ExxonMobil работает в отрасли, где безопасность превыше всего. Каждой площадке необходимы сотни процедур, которые позволяют свести к минимуму риск увечья или гибели сотрудников. На травмоопасном производстве без механизмов контроля не обойтись. Подобным же образом, если вы управляете пунктом неотложной медицинской помощи и позволяете медсестрам самостоятельно принимать решения без всякого надзора, пациенты могут умереть. Если вы занимаетесь самолетостроением и при этом не вводите контрольных процедур, которые гарантируют надлежащую сборку всех деталей, количество авиакатастроф резко возрастет. Если вы моете окна небоскребов, от строгого соблюдения инструкции зависит ваша жизнь. Предотвращать ошибки лучше методом контроля.

Но если вы, подобно компании Target, делаете ставку на инновации, ошибка – не самое страшное, что вам грозит. Самое страшное – оказаться в хвосте, потому что ваши сотрудники не подают свежих революционных идей. Десятки ретейлеров выбыли из игры, когда покупатели ушли в интернет, однако команда Target придумала разные способы вернуть их в магазины.

Подобные задачи стоят перед многими компаниями. Возможно, вы придумываете детские игрушки, продаете кондитерские изделия, разрабатываете дизайн спортивной одежды или управляете рестораном фьюжен-кухни. В любом случае инновации – одна из ваших главных целей. Если у вас подобралась команда настоящих профессионалов, лучше руководить ими с помощью контекста.

Поощряйте нестандартное мышление, не указывайте сотрудникам, что им делать, не навязывайте формальных процедур. Дайте им возможность принимать смелые решения, мечтать, экспериментировать, а заодно и совершать ошибки. Иными словами, управляйте с помощью контекста.

Или как более поэтично выразился автор «Маленького принца» Антуан де Сент-Экзюпери:

*Если вы хотите построить корабль,
Не надо будоражить народ,
Отправлять собирать древесину, делить работу
И отдавать приказы.
Лучше научите людей тосковать
По обширному и бесконечному морю.*



Я очень люблю эту цитату – мы даже поместили ее в наш справочник корпоративной культуры. И тем не менее я понимаю, что многим читателям такой совет покажется крайне непрактичным. Это подводит нас к третьему условию, которое необходимо соблюсти, чтобы успешно руководить с помощью контекста. Помимо высокой концентрации таланта (первое условие) и приоритета инновации перед безопасностью (второе условие), вам необходимо работать (вот оно, третье) *в системе со «слабым зацеплением»*.

СИЛЬНОЕ ИЛИ СЛАБОЕ ЗАЦЕПЛЕНИЕ?

Я программист. В нашей профессиональной среде существуют термины «сильное зацепление» и «слабое зацепление»: с их помощью мы описываем два типа связи между программными модулями.

В системе с сильным зацеплением все компоненты тесно взаимосвязаны. Если вы внесете изменения в один модуль, придется переделывать базу, и тогда изменения повлияют не только на конкретную часть, но и на всю систему.

В системе со слабым зацеплением модули, напротив, относительно независимы. Они разработаны таким образом, чтобы каждый можно было адаптировать, не меняя остальные. Вот почему программисты предпочитают слабое зацепление: оно позволяет изменить одну часть системы, не затрагивая работы всех остальных. В результате вся система получается более гибкой.

Структура организации во многом схожа с компьютерной программой. При «сильном зацеплении» все значимые решения принимаются на уровне высшего руководства и спускаются вниз от отдела к отделу, что нередко формирует тесную связь между различными сферами деятельности. Если на уровне одного из отделов возникает проблема, с ней поднимаются обратно к руководителю, который координирует весь рабочий процесс.

В компании со «слабым зацеплением модулей» отдельно взятый менеджер и даже рядовой сотрудник может принимать решения и разбираться с возникшими трудностями, зная, что последствия не затронут соседних отделов и не отразятся на других уровнях структуры.

В организациях, где традиционно принято управлять с помощью контроля, естественным образом образуется система с сильным зацеплением. Если вы руководите подразделением (или одной из команд в структуре подразделения) такой системы и хотите опробовать управление с помощью контекста, сильное зацепление может вам помешать. Допустим, вы пытаетесь дать подчиненным большую свободу принятия решений, но у вас ничего не получается – ведь любое важное нововведение должны одобрить не только вы, но и ваш начальник, и начальник вашего начальника.

Если вы уже принадлежите к системе с сильным зацеплением, вам, вероятно, придется немало поработать с высшим руководством компании, прежде чем удастся сменить модель управления на нижних уровнях. Не добившись подвижек в этом вопросе, вы едва ли сможете управлять с помощью контекста даже при высокой концентрации таланта и ставке на инновации.

Думаю, вы уже догадались: Netflix – система со слабым зацеплением. Ответственность за принятие решений распределена между всеми членами команды; у нас очень мало централизованных процедур и механизмов контроля. Это дает каждому сотруднику широкий простор для действий, обеспечивает всем нашим подразделениям гибкость и маневренность и ускоряет принятие решений на всех уровнях.

Если вы только что открыли свое дело и делаете ставку на гибкость и приспособляемость, постарайтесь децентрализовать процесс принятия решений и отладить автономную работу

подразделений, чтобы с самого начала выстроить систему со слабым зацеплением. Поскольку изменить сложившуюся структуру обычно бывает намного труднее.

Но и у системы с сильным зацеплением имеется большой плюс: в ней легко координировать любые стратегические изменения. Если, допустим, глава компании хочет перевести производство на экологически чистые материалы, ему достаточно принять волевое решение и проследить, чтобы его исполняли на всех уровнях.

В системах со слабым зацеплением велик риск разночтений. Если одно из подразделений поставит экономию средств выше защиты окружающей среды, то с пути собьется вся организация. А если у руководителя подразделения есть отличный план перехода на новую стратегию, но сотрудники сами возьмутся решать, за какие проекты браться, то с большой вероятностью каждый при этом начнет тянуть в свою сторону. И вряд ли грандиозный план начальника осуществится в обозримом будущем.

Это подводит нас к четвертому и последнему условию, необходимому для успешного внедрения «контекстной» модели руководства.

КАК У ВАС СО СЛАЖЕННОСТЬЮ РАБОТЫ?



Чтобы слабое зацепление работало успешно и серьезные решения могли приниматься на индивидуальном уровне, руководитель и сотрудники должны слаженно двигаться к общей цели. Слабое зацепление эффективно лишь в том случае, если лидер и команда одинаково ясно представляют себе контекст любой операции. Согласованность контекста помогает сотрудникам принимать решения, которые поддерживают и развивают общую стратегию организации. Вот почему в Netflix есть девиз:

ЧЕТКАЯ КООРДИНАЦИЯ, СЛАБОЕ ЗАЦЕПЛЕНИЕ.

Чтобы понять его смысл, давайте вернемся в аббатство Даунтон, где члены вашего семейства собрались за обеденным столом. Если вы не пожалели времени, чтобы поделиться с поваром информацией о том, какие блюда нравятся вашим домочадцам, кто, что и почему ест, какого размера порции лучше подавать и какая степень прожарки стейков предпочтительна, ваш виртуозный кулинар сможет составить оптимальное меню без дополнительного руководства.

Однако если вы наняли первоклассного шеф-повара, но забыли упомянуть, что ваши родственники ненавидят острое и всегда отказываются от салатной заправки с сахаром, то самое изысканное меню вряд ли вызовет у них восторг. И виноват в этом будет не повар, а вы. Вы наняли блестящего профессионала, но не выдали ему всей нужной информации. Вы предоставили ему свободу действий, но не позаботились об их координировании.

Разумеется, большая компания со множеством сотрудников – это совсем не то же, что один повар, который кормит одну семью. На производстве много иерархических уровней, и это значительно усложняет процедуру координирования.

Далее мы рассмотрим, как можно эффективно задать общий контекст на разных уровнях организации, если все лидеры стремятся к слаженной работе коллектива. Контекст первого уровня задает генеральный директор, CEO, поэтому мы начнем с того, как поступает Рид.

КУРС НА ПОЛЯРНУЮ ЗВЕЗДУ



Чтобы обеспечить сотрудникам необходимый контекст, я использую разные методы, но главный канал коммуникации – встречи высшего руководства и квартальные отчетные собрания. Несколько раз в год мы собираем руководителей Netflix из всех стран мира (около 10–15 % нашего персонала). Я начинаю мероприятие с длительной встречи или делового ужина с непосредственными подчиненными – Тедом, Грегом Питерсом, главой HR-отдела Джессикой Нил и еще несколькими.

Затем я провожу день со старшими руководителями (все вышеупомянутые плюс вице-президенты), а после этого еще два дня мы обмениваемся идеями и презентациями в рамках квартального отчетного собрания.

Главная цель этих встреч – удостовериться, что все наши лидеры «держат курс на Полярную звезду», то есть что мы движемся в одном направлении. Как именно добираться до цели, каждое подразделение определяет самостоятельно, но общий вектор движению задавать все равно необходимо.

До и после квартального собрания мы выкладываем в открытый доступ десятки документов Google Docs, поясняя контекст, заданный в ходе встречи, и всю ее повестку. Эти документы читают не только участники собрания, но и сотрудники всех уровней, включая административно-хозяйственный персонал, координаторов по маркетингу и т. д.

В течение квартала я регулярно назначаю руководителям личные встречи, чтобы проверить, насколько слаженно идет рабочий процесс, и узнать, кому и где не хватает контекста. С каждым директором я раз в год провожу получасовую встречу. Таким образом у меня в общей сложности набегает около 250 часов общения с сотрудниками, которые стоят тремя – пятью ступеньками ниже CEO в нашей иерархии.

Кроме того, я ежеквартально назначаю часовую встречу каждому из вице-президентов (это на две-три ступени ниже уровня гендиректора). В результате выходит еще около 500 часов в год. Когда компания Netflix не была такой большой, я встречался с руководителями намного чаще, но даже и теперь на эти совещания уходит около 25 % моего рабочего времени.

Такие встречи помогают мне лучше понять контекст, в котором работают наши сотрудники, и выявить сферы, где координация оставляет желать лучшего, – так что на следующем квартальном собрании я могу включить в повестку дня соответствующие пункты.

Так, в марте 2018 года я посетил наш офис в Сингапуре. В ходе получасовой беседы директор отдела по разработке продуктов вскользь упомянул, что его команда по запросу из головного офиса готовит пятилетний план приема новых сотрудников. Я удивился. Многим кажется, что планирование – естественная часть рабочего процесса, но в нашей динамичной отрасли это совсем не так. Невозможно угадать, что будет происходить в жизни через пять лет, а уж строить догадки и опирающиеся на них планы – это верный способ утратить маневренность и гибкость.

Решив найти источник столь нетипичной для нас тенденции, я обнаружил, что один из администраторов центрального офиса разослал в подразделения просьбу: сообщить предполагаемое количество сотрудников в 2023 году. Я потребовал разъяснений. Они последовали: некоторые подразделения расширяются быстрее, чем предполагалось, и это влечет за собой дополнительные издержки. «Если бы у меня на руках был пятилетний план найма новых сотрудников, я смог бы арендовать подходящие помещения по оптимальной ставке и снизить расходы. По этой причине я и попросил каждый отдел заняться планированием», – продолжил разжевывать клерк.

Я с трудом удержался от восклицания: «Да что ж ты такой бестолковый! Сколько можно твердить, что гибкость важнее, чем предотвращение ошибок?! Все это пустая трата времени, мы не сможем предсказать, что будет через пять лет. Немедленно сверни свой дурацкий проект!» Но моя подобная реакция была бы управлением с помощью контроля. И я напомнил себе то, что часто говорю руководителям Netflix.

Когда один из ваших сотрудников делает глупость, не спешите его обвинять. Сначала спросите себя – какие пробелы в контексте вы допустили? Достаточно ли четко вы обговорили цели и задачи? Удалось ли вам вдохновить команду и прояснить все приемы, которые позволяют сделать рискованный, но потенциально удачный выбор? Одинаково ли вы с сотрудниками представляете себе дальнейшие перспективы?

В случае с тем администратором я предпочел не поднимать шум. Когда речь идет о выборе помещений для работы, главный специалист – он, а не я. Однако наша беседа показала, что мне необходимо более четко задавать контекст на всех уровнях организации. Если один сотрудник неверно понял нашу стратегию, то наверняка найдется еще пятьдесят таких же. И я добавил еще один пункт к повестке ближайшего квартального собрания.

В ходе встречи я объяснил всем руководителям Netflix, почему мы почти всегда предпочитаем доплатить за опцию, которая обеспечивает нам надлежащую гибкость: в нашей отрасли невозможно да и не нужно заглядывать на годы вперед.

Разумеется, ситуации бывают разные и совсем без планирования нельзя обойтись ни в одном деле. В ходе того собрания мы обсудили, как далеко можно зайти, чтобы сохранить гибкость. Предварительно я разослал команде материалы, которые наглядно показывали, что в прошлом нам редко удавалось достоверно спрогнозировать темпы роста и что лучшие возможности попросту не поддаются математическому вычислению. Мы обсудили предыдущие случаи, когда мы стояли перед выбором: заплатить больше за опцию, которая дала бы нам широкий простор для маневра, или сэкономить, но опция ограничила бы нашу свободу. Мы долго спорили, какая степень гибкости нужна для успеха в нашей отрасли и сколько за нее не жалко отдать денег.

Но все эти беседы не помогли нам прийти к однозначным выводам или разработать четкую систему правил. Зато все руководители Netflix усвоили, что предотвращение ошибок или экономия средств не есть наша первостепенная задача. Наша цель – построить компанию, которая способна быстро подстроиться под любое изменение делового климата и отреагировать на любую неожиданную возможность.

Разумеется, глава организации задает лишь первый, базовый уровень контекста. В Netflix каждому руководителю необходимо научиться управлять с помощью контекста. Мелисса Кобб из команды Теда Сарандоса привела пример, который наглядно поясняет, как задается контекст на каждой ступени корпоративной иерархии.

КООРДИНАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА: ПИРАМИДА ИЛИ ДЕРЕВО?



Прежде чем присоединиться к команде Netflix в 2017 году, вице-президент по оригинальной анимации Мелисса Кобб работала с такими топовыми студиями и каналами, как Fox, Disney, VH1 и DreamWorks. В частности, она продюсировала анимационную трилогию «Кунг-фу панда»³³, номинированную на премию «Оскар». Чтобы новые менеджеры, приходящие в ее команду, могли уяснить разницу между традиционной моделью управления и той, что практикуется в Netflix, Мелисса использует две метафоры – пирамида и дерево. Вот как она их объясняет.

Во всех организациях, где я работала до Netflix, процесс принятия решений организован по модели пирамиды. Я много лет сотрудничала с киностудиями и телевещательными компаниями, так что у меня обширный опыт производства фильмов и программ. В основании любой нашей пирамиды всегда были 45–50 так называемых креативных директоров, которые курировали один или несколько проектов. Когда я работала в Disney, мы продюсировали ситком «Кто в доме хозяин» с Чевии Чейзом в главной роли, и его креативный директор каждый день приезжал на съемочную площадку, согласовывал сценарий, костюмы и всевозможные мелочи. Решения по деталям постановки принимались на нижнем уровне пирамиды.

³³ Полнометражный анимационный фильм (М. Осборн, Д. Стивенсон, премьера в России в 2008 г.). *Прим. ред.*



Но если возникал какой-нибудь важный вопрос – например, кто-то хотел изменить ключевой диалог в начале фильма, – его требовалось обсуждать уровнем выше. Креативный директор говорил: «Не знаю, как к этому отнесется начальство. Сейчас позвоню» – и набирал своего руководителя, одного из 10–15 исполнительных директоров. В большинстве случаев исполнительный директор соглашался на перемены, но иногда отказывал.

Если требовались еще более серьезные изменения – например, возникала идея не просто убрать несколько строчек из диалога, а вырезать целую сцену, – то уже исполнительный директор мог сказать: «Не знаю, как к этому отнесется *мое* начальство. Нужно уточнить». Вопрос поднимался на следующий уровень пирамиды, где размещались с полдюжины вице-президентов. Исполнительный директор звонил одному из них и говорил: «Как вы думаете, можно убрать эту сцену?» И вице-президент решал, вырезать ее или оставить.

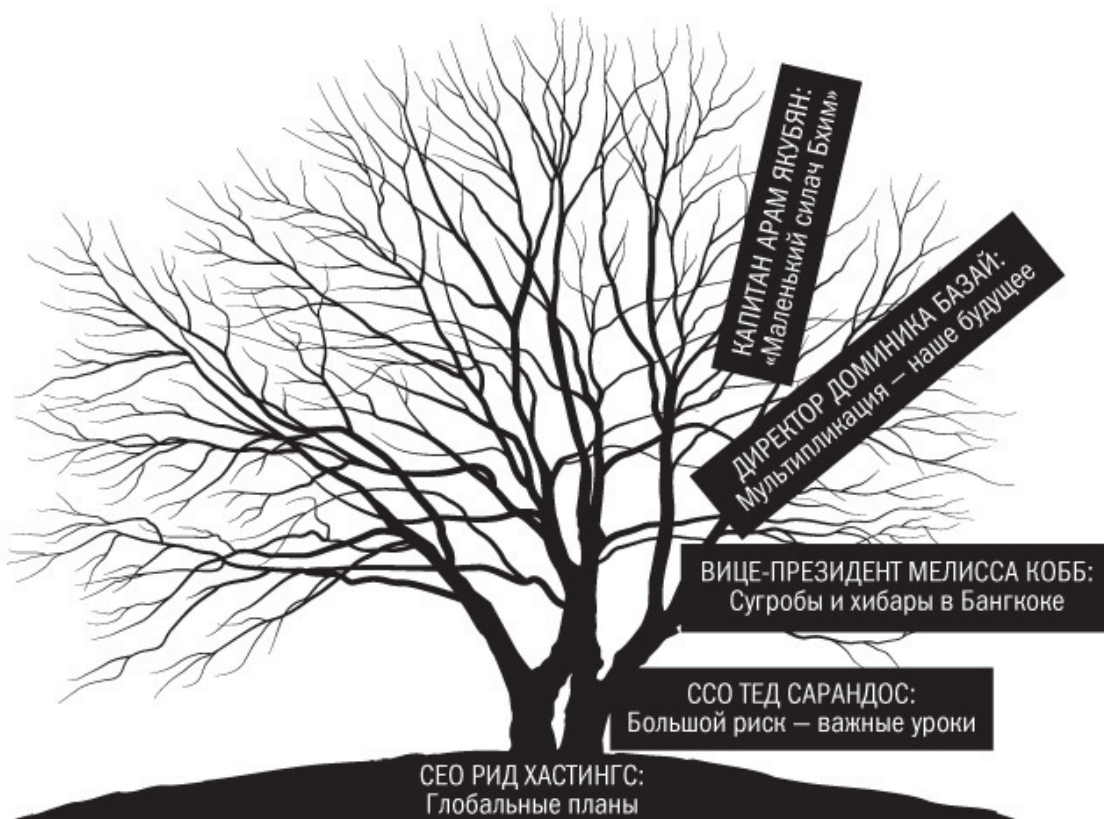
Если случался какой-нибудь форс-мажор – актер уходил из проекта или нужно было переделать весь сценарий, – приходилось идти к одному из двух-трех старших вице-президентов. А в совсем тяжелых случаях – скажем, внезапно заболел сценарист и нужно срочно искать нового – можно было дойти и до самой вершины, на которой один лишь CEO.

Пирамиду, которую описывает Мелисса, можно увидеть в большинстве организаций, независимо от сферы, профиля деятельности и местонахождения. Либо главный начальник принимает решение и спускает директиву сверху вниз для исполнения, либо мелкие вопросы решаются на нижних уровнях пирамиды, но все серьезные шаги нужно согласовывать с вышестоящими.

Как мы уже видели, в Netflix каждый сотрудник – сам себе капитан. Миссия руководителя – задать рамки и параметры, которые помогут членам команды сделать оптимальный выбор. Если обрисовать всю систему управления от главы компании до каждого отдельно взятого «капитана», получится не пирамида, а скорее дерево: CEO в самом низу, у корней, а сотрудник со своими решениями – на верхних ветвях.

Мелисса на развернутом примере показала, как работает управление с помощью контекста – начиная с «корней» и заканчивая «кроной». В нашей истории контекст разного уровня задают Рид, Тед Сарандос, сама Мелисса и Доминика Базай (директор из ее команды). Все эти условия, рамки и параметры влияют на решение, принятое сотрудником Netflix Арамом

Якубяном. Давайте рассмотрим, как из правильно заданного контекста естественным образом вырастает отдельно взятое решение.



РИД У КОРНЕЙ: ГЛОБАЛЬНЫЕ ПЛАНЫ

Мелисса впервые попала на ежеквартальное собрание руководства Netflix в октябре 2017 года. Рид говорил о перспективах компании на глобальном рынке. Ей запомнилась эта встреча.

Я не проработала в Netflix еще и месяца, когда на вторую неделю октября назначили квартальное собрание в отеле Langham Huntington в Пасадене. Я пыталась разобраться, что и как устроено в Netflix, и все мне говорили: вот попадешь на собрание, и картинка сразу сложится. Именно поэтому, когда Рид взял слово, я слушала его очень внимательно.

В своем 15-минутном выступлении Рид объяснил: «В истекшем квартале рост нашей компании на 80 % происходил за пределами США. Именно на внешнем рынке нам и нужно сосредоточиться. Более половины наших клиентов живет за рубежом, и в ближайшее время эта цифра будет увеличиваться. Здесь мне видится основной потенциал развития. Расширение на международном рынке — наш приоритет».

Рид перечислил страны, которые представляют для Netflix наибольший интерес, включая Индию, Бразилию, Корею и Японию, и объяснил почему. Его выступление в значительной степени определило стратегию, которую Мелисса сформулировала для своего отдела. Однако непосредственный начальник Мелиссы не Рид, а Тед Сарандос. И вскоре после квартального собрания Тед назначил ей встречу, на которой добавил к посланию Рида собственный контекст.

ТЕД НА СТВОЛЕ: БОЛЬШОЙ РИСК – ВАЖНЫЕ УРОКИ

Раньше Тед уже разговаривал с Мелиссой о ключевых возможностях для расширения международных операций. Индийский рынок Netflix стремительно растет. Местные условия Японии и Кореи особенно благоприятны для продвижения контента. В Бразилии работает небольшое подразделение Netflix, но его аудитория насчитывает более 10 миллионов зрителей.

Однако на встрече с Мелиссой в конце октября Тед заговорил не о том, что уже хорошо знали сотрудники Netflix, а о том, что пока еще не выносилось на всеобщее обсуждение.

Мелисса, сейчас для Netflix настал поворотный момент. У нас 44 миллиона пользователей в США. Дальнейший рост будет происходить на международном рынке, и нам для этого предстоит очень многое изучить. Мы пока не знаем, чаще или реже смотрят телевизор в Саудовской Аравии в Рамадан. Мы понятия не имеем, что предпочитают итальянцы – документальные передачи или комедии. Мы не знаем, что принято у индонезийцев – смотреть фильмы поодиночке или собираться всей семьей у экрана в гостиной. Чтобы добиться успеха, нам необходимо превратиться в огромную самообучающуюся машину.

Мелисса уже была знакома с языком ставок, используемым в Netflix, и не сомневалась, что некоторые из них будут успешными, а другие – неудачными. Однако в этих аналогиях не прочитывался критически важный смысловой пласт: познавательная ценность неудачи. Это подводит нас к тому контексту, который задал Тед.

Когда ваша команда покупает и производит контент в разных странах мира, необходимо сосредоточиться на уроках, которые можно извлечь из любого опыта. Будьте готовы делать крупные рискованные ставки в странах с наибольшим потенциалом, таких как Индия и Бразилия, чтобы мы могли как следует изучить их рынок. Нам нужны победы, но еще больше нам нужны крупные, громкие поражения, на которых мы сможем учиться. Нам нужно постоянно задаваться вопросом: «Если мы купим вот эту программу и она провалится, какую информацию нам это даст? Если какую-то большую и важную, нужно покупать».

Разъяснения Теда и Рида помогли Мелиссе проработать контекст, который она сама предложила отделу детских и семейных программ на ближайшем совещании.

МЕЛИССА НА БОЛЬШОЙ ВЕТКЕ: СУТРОБЫ И ХИБАРЫ В БАНГКОКЕ

Прежние работодатели Мелиссы, такие студии, как Disney и DreamWorks, известны во всем мире. Их контент смотрят во всех уголках планеты. Но Мелисса полагала, что у Netflix есть возможность выделиться и позиционировать себя не просто как международный бренд, но и как поистине глобальную платформу.

Во всех странах дети смотрят либо отечественные программы, либо фильмы и передачи, снятые в США. Но я была уверена: чтобы достичь положения на международном рынке, о котором говорил Рид, нужно придумать что-то новое.

Мне хотелось, чтобы детская секция Netflix напоминала глобальную деревню. Представим себе десятилетнюю тайландку по имени Кулап, которая живет в одном из небоскребов Бангкока. Мне хотелось, чтобы в субботу

утром, когда она просыпается и включает Netflix, она встречалась не только с тайскими персонажами (их и так показывают по местным телеканалам), и не только с американскими героями (их можно увидеть на кабельном канале Disney), а с кино- и телеперсонажами из всех стран мира. Пусть у нее будет возможность выбирать между фильмами, действие которых происходит среди снегов в Швеции, и лентами, которые повествуют о жизни в африканских глиняных рондаделях, шалашах или пещерах. И это должны быть не просто *истории о детях* разных народов – их может предложить и Disney. Нет, нам нужны *аутентичные* программы, выпущенные в разных странах.

Мы с командой жарко спорили по поводу этой идеи. Будет ли детям интересно следить за персонажами, которые разительно отличаются от них самих? Мы не знали.

И вот здесь очень кстати пришелся контекст, заданный Тедом. Он говорил, что нужно постоянно задавать себе такие вопросы и готовиться к тому, что часть ставок не сыграет, – главное, чтобы из неудач можно было извлечь ценные уроки. В итоге было принято решение: мы опробуем новую стратегию и посмотрим, чему она нас научит.

В ходе дебатов Мелиссе удалось настроиться на общую волну с шестью непосредственными подчиненными. Одной из них была Доминика Базай, директор по контенту для детей младшего возраста.

ДОМИНИКА БАЗАЙ НА СРЕДНЕЙ ВЕТКЕ: МУЛЬТИПЛИКАЦИЯ – НАШЕ БУДУЩЕЕ

После встречи с Мелиссой Доминика долго размышляла о том, как претворить в жизнь мечту о «глобальной деревне». Какую программу нужно предложить условной тайской девочке, чтобы ей было интересно смотреть про жизнь в Швеции и Кении? Доминика считала, что беспроигрышным вариантом будут мультфильмы. Исходя из этих соображений, она задала контекст своей команде.

Мультипликационная Свинка Пеппа говорит по-испански, как настоящая испанка, по-турецки – как турчанка и безупречно владеет японским. Международной аудитории гораздо легче воспринять анимационное кино, чем игровое. Когда сериал «Самая плохая ведьма» с Беллой Рамзи показывают за пределами англоязычного мира, зрителю приходится выбирать между субтитрами и дубляжом. Дети терпеть не могут субтитры, а Белла, говорящая по-немецки или португальски, выглядит неестественно. Голос не подходит к картинке, и это ощутимо портит впечатление от просмотра. А вот Свинка Пеппа, как и любой рисованный персонаж, всегда говорит на языке своих зрителей. Она одинаково близка и корейским, и голландским детям.

Чтобы превратить «детскую» секцию Netflix в глобальную платформу, о которой говорила Мелисса, нужно было задать очень высокий стандарт качества. Я договорилась с командой: все мультфильмы, которые мы станем приобретать, должны понравиться самым придирчивым зрителям мира. И если мультсериал снят в Чили, он не просто должен быть по душе разборчивым кругам чилийской аудитории. Качество должно быть таким, чтобы программу не стыдно было показать в одержимой аниме Японии.

Исходя из этого контекста, заданного Ридом, Тедом, Мелиссой и Доминикой, менеджер по закупке контента Арам Якубян, сидя в маленькой переговорной в Мумбаи, принимал решение: покупать ли мультсериал «Маленький силач Бхим»³⁴.

АРАМ ЯКУБЯН НА ТОНКОЙ ВЕТКЕ: БОЛЬШОЙ УРОК ОТ «МАЛЕНЬКОГО БХИМА»

Когда Араму показали оригинальную версию индийского мультсериала про Бхима, он понял, что этого очаровательного малыша полюбит вся страна.

Главный герой – ребенок из индийской деревушки. Из-за неумемного любопытства и недюжинной физической силы он то и дело ввязывается в разные истории и попадает в забавные переделки. Бхим – что-то вроде индийского морячка Попая из комиксов, только в раннем детстве. Имя «Бхим» взято из «Махабхараты», древнего эпоса, который в Индии знает каждый. Мне было совершенно ясно: индийские дети влюбятся в этот сериал.

Однако международный успех «Бхима» вызывал у Арама серьезные сомнения. Прежде всего его беспокоило качество анимации.

У индийских программ, как правило, скромный бюджет. Для внутреннего потребления «Бхим» был вполне хорош, однако мне сразу вспомнились разговоры с Доминикой. Качество должно быть таким, чтобы контент пришелся по душе не только отечественному зрителю, но и глобальной аудитории. Я понимал: если мы купим этот сериал, в него придется вложить в два или в три раза больше, чем обычно тратится на индийские мультипликационные проекты. Только так мы сможем обеспечить надлежащее качество.

Отсюда вытекал второй проблемный момент.

Допустим, мы вложим крупную сумму в индийский проект. Затраты окупятся, если мультсериал посмотрит множество детей во всем мире. Но за всю историю телевидения и потокового вещания лишь малая толика индийской продукции оказалась всерьез востребована в других странах. Отчасти дело в низком бюджете, но главная причина в том, что индийский контент считается чересчур специфическим. Широко распространено мнение, что индийская культурная продукция плохо поддается пересадке на новую почву.

Третья проблема виделась Араму в полном отсутствии данных о младшей зрительской аудитории, причем даже в самой Индии.

«Маленький силач Бхим» предназначен для маленьких детей, дошкольников. До сих пор в Индии практически не выпускали программы для этой возрастной категории. Индийские агентства не измеряют рейтинги детских передач, поэтому их невозможно монетизировать. И мы не могли даже примерно прикинуть, какова в Индии аудитория «малышовых» программ.

³⁴ Компьютерный анимационный юмористический детский телевизионный сериал (Р. Чилака, на экранах с апреля 2019 г.).
Прим. ред.

Понятно, что перспективы у «Бхима» были туманные. «История вопроса и финансовые соображения подсказывали мне, что покупать программу не стоит», – вспоминает Арам. Однако нужно было учесть еще и контекст, заданный руководителями Netflix.

Рид недвусмысленно дал нам понять, что будущее – за международным рынком, а Индия – один из его ключевых сегментов. «Маленький силач Бхим» – отличный продукт со стратегически важного для нас рынка.

Тед объяснил: когда дело касается таких стран, как Индия, нам еще столько всего предстоит выяснить и понять, что необходимы крупные, рискованные ставки, – главное, чтобы из них можно было извлечь конкретные, прикладные уроки. Мне было предельно ясно, чему может научить «Маленький силач Бхим». Контекста, который задал Тед, было вполне достаточно, чтобы решить: «Даже если эта затея с треском провалится, я как минимум получу ответы на три важных вопроса и добуду для Netflix ценную информацию».

Мелисса объяснила, что нам нужны детские программы из разных стран с местным колоритом. «Маленький силач Бхим» – отличный образец индийской культуры, но в нем есть элементы, близкие детям всего мира.

Мы согласились с Доминикой, что для международной аудитории лучше всего подходит мультипликация и что предлагаемый контент должен быть высочайшего качества. «Маленький силач Бхим» – мультипликационный проект, который при определенной финансовой поддержке мог бы выйти на должный уровень.

Опираясь на заданный контекст, Арам принял решение. Он приобрел права на «Маленького силача Бхима» и нанял команду местных специалистов, чтобы повысить качество анимации. Сериал был запущен в апреле 2019 года и через три недели стал одним из самых популярных анимационных продуктов Netflix во всем мире. Сейчас его смотрят более 27 миллионов зрителей.

В ходе нашего интервью Арам пояснил, чем хорош децентрализованный процесс принятия решений, когда руководители управляют командой при помощи контекста.

Из всех сотрудников Netflix мне, пожалуй, легче всего заниматься закупками детского контента в Индии: я отлично знаю индийский рынок мультипликации, а также местные традиции семейного просмотра ТВ. Но лишь в условиях полной прозрачности рабочего процесса, располагая всем необходимым контекстом и отлаженными каналами связи с руководством, я могу принимать оптимальные решения, от которых выиграет не только Netflix, но и наши зрители во всех странах мира.



Решение Арама о покупке прав на «Маленького силача Бхима» наглядно иллюстрирует работу контекстной модели управления в Netflix. Каждый руководитель, начиная с меня у

самых корней и заканчивая Доминикой на одной из средних ветвей дерева, задает контекст, необходимый Араму для осмысленных действий. Но только сам Арам решает, какие конкретные программы стоит купить, а какие – нет.

Полагаю, вы заметили, что описанный случай не уникален. В этой книге немало историй о том, как сотрудники низшего звена заключают многомиллионные сделки, не спрашивая разрешения руководства. Многие, недоумевая, задают вопрос: как же все это работает, да еще и приносит прибыль? Весь наш секрет – в отлаженной координации.

Несмотря на то что в финансовом отношении мы даем сотрудникам широкий простор для маневра, любое вложение капитала определяется той самой «древовидной» структурой, которую описала Мелисса. Мы с Тедом согласовываем общее количество средств, которое готовы затратить на покупку контента в течение квартала. Затем Тед по цепочке передает информацию дальше и обсуждает с Мелиссой, сколько ее команда должна вложить в детские и семейные программы. Она собирает директоров и оговаривает объем инвестиций в каждую отдельно взятую категорию. Когда Арам принял решение купить «Маленького силача Бхима» и вложиться в его доработку, он вовсе не тратил средства произвольно. Он опирался на финансовый контекст, заданный Мелиссой и Домиником.

«ИКАР»: ФИНАЛЬНАЯ СЦЕНА



Вернемся к Адаму дель Нео, которого мы оставили в гостиничном холле в попытке принять сложное решение. Он не мог определиться, стоит ли рискнуть и сделать беспрецедентно крупную ставку на фильм, который автор назвал в честь юноши, подлетевшего слишком близко к солнцу.

Тед высказался предельно ясно. Если «Икар» не станет суперхитом, не нужно тратить на него баснословные деньги. Адам уже предлагал за ленту 2,5 миллиона, и главные конкуренты от Amazon до Hulu продолжали рыскать вокруг. Если двух с половиной миллионов мало, а фильм – не *тот самый*, нужно прекращать торг. Но если у «Икара» большие перспективы, необходимо идти ва-банк и любой ценой добыть его для Netflix.

Адам верил в будущее «Икара» и поэтому поднял ставку. За права на фильм компания заплатила рекордную сумму в 4,6 миллиона долларов. В августе 2017 года «Икар» был выложен на платформе Netflix.

Несколько месяцев «Икару» никак не удавалось взлететь – фильм никто не смотрел. Адам пришел в отчаяние.

Через десять дней после выхода «Икара» мы собрали совещание, на котором изучили статистику просмотров нового контента. Данные повергли меня в тоску. Коллеги мне доверяют. Они рассчитывают, что я смогу предсказать интерес зрительской аудитории, широкую общественную

дискуссию и богатый урожай в сезон «Оскаров». На их доверии зиждется моя репутация. Я боялся, что допустил роковую ошибку, которая подорвет всеобщую веру в мои способности.

Но вскоре произошло событие, которое в одночасье изменило все. В декабре 2017 года Международный олимпийский комитет сообщил об отстранении России от участия в играх. В докладе МОК фильм «Икар» был назван одним из ключевых свидетельств по делу о допинге. Григорий Родченков дал интервью американской программе «60 минут», заявив, что подобная допинговая система отлажена как минимум в 20 странах мира. Затем в поддержку «Икара» публично выступил велогонщик Лэнс Армстронг. И неожиданно о фильме заговорили везде – количество просмотров достигло рекордного уровня.

В марте 2018 года «Икар» был номинирован на премию «Оскар» в категории «Лучший документальный фильм». Адам вспоминает церемонию награждения:

Я был уверен, что у нас нет шансов. Когда ведущая, актриса Лора Дерн, вскрыла заветный конверт, я шепнул своей начальнице Лисе Нишамуре: «Нам точно не дадут. Победят “Лица, деревни”». И тут Лора Дерн, выдержав положенную паузу, объявила: «Итак, в этой номинации побеждает... “Икар”!» Брайан Фогель рванул на сцену. С балкона раздался чей-то восторженный вскрик. Я был так потрясен, что, если бы не сидел, наверняка упал бы.

По дороге на торжественный прием Адам столкнулся с Тедом, и тот его поздравил.

Я спросил:

– Помнишь, о чем мы говорили тогда, на «Сандэнсе»?

Тед широко улыбнулся и ответил:

– Ага! Это оказался *тот самый* фильм.

ДЕВЯТАЯ ТОЧКА



В организации со слабым зацеплением и высокой концентрацией таланта, где ставки делаются в первую очередь на инновации, традиционная модель руководства не особо эффективна. Вместо того чтобы защищаться от ошибок с помощью контрольных механизмов, постарайтесь предельно ясно задать контекст, отладить каналы связи между руководителем и командой и предоставить сотрудникам максимальную свободу для принятия решений.

УРОКИ ГЛАВЫ 9

- Чтобы управлять с помощью контекста, необходима высокая концентрация таланта; вашей целью должны быть инновации (а не

предотвращение ошибок); и оперировать вы должны в системе со слабым зацеплением.

- Если эти условия соблюдены, не указывайте сотрудникам, что им нужно делать; добейтесь эффективной координации действий на всех уровнях и сформулируйте контекст, который позволит им принимать оптимальные решения.

- Когда один из ваших подчиненных делает глупость, не спешите его обвинять. Сначала спросите себя – какие пробелы в контексте вы допустили? Достаточно ли четко вы обговорили цели и задачи? Удалось ли вам вдохновить команду и прояснить все приемы, которые позволяют сделать удачный, но рискованный выбор? Одинаково ли вы с сотрудниками представляете себе дальнейшие перспективы?

- Организация со слабым зацеплением должна скорее напоминать дерево, чем пирамиду. Глава компании находится у корней и поддерживает «стволовую часть» – команду старших менеджеров, на которых, в свою очередь, опираются «ветки», где и принимаются конкретные решения.

- При эффективном управлении с помощью контекста ваша команда движется в нужном направлении, используя полученную от вас информацию, чтобы принимать самостоятельные решения.

Свобода и ответственность

Мы уже показали, как обеспечить компании высокую концентрацию таланта и прозрачность рабочего процесса, а затем устранить большую часть контрольных процедур, тем самым предоставив сотрудникам широкий простор для принятия решений и создав невероятно динамичную, инновационную среду. Мы рассмотрели более десятка административных механизмов, привычных для большинства организаций, но упраздненных в Netflix. Их список включает в себя:

- Жесткий график отпусков.
- Согласование решений.
- Смету корпоративных расходов.
- План по улучшению результатов.
- KPI.
- Фонд повышения заработной платы.
- Диапазон окладов.
- Управление по целям.
- Смету дорожных расходов.
- Коллективное принятие решений.
- Согласование договоров.
- Поощрительные выплаты.

Перечисленные процедуры предназначены для того, чтобы контролировать вашу команду, а не вдохновлять. Отказавшись от подобных механизмов, нелегко избежать хаоса и анархии, но если вы сумеете воспитать в сотрудниках самодисциплину и чувство ответственности, поможете им приобрести необходимые знания и отладите каналы обратной связи, чтобы

ускорить процесс обучения, то вы удивитесь тому, как эффективно может работать ваша организация.

Уже ради этого стоит выстраивать культуру свободы и ответственности, однако у нее есть и другие плюсы.

- Так, некоторые пункты приведенного списка тормозят процесс инноваций. Фиксированный график отпусков, жесткая политика контроля расходов и т. п. создают бюрократизированную среду, которая подавляет творческие импульсы и отпугивает большинство нестандартно мыслящих сотрудников.

- Другие пункты замедляют рабочий процесс как таковой. Сложные процедуры согласования и одобрения, необходимость проводить каждый документ через многочисленные инстанции – все это возводит на пути ваших сотрудников труднопреодолимые препятствия.

- Многие пункты списка не позволяют организации быстро перестроиться при изменении делового климата. Поощрительные выплаты по итогам отчетного периода, управление по целям и ключевые показатели эффективности заставляют строго придерживаться заданного русла, не позволяют быстро заморозить один проект и бросить все силы на другой. Планы по улучшению результатов (вместе с процедурами найма и увольнения сотрудников) затрудняют быстрое обновление штата при изменении ситуации на рынке.

Если ваша цель – построить динамичную, гибкую, инновационную компанию, постарайтесь создать все необходимые предпосылки для формирования культуры свободы и ответственности, чтобы в подходящий момент можно было отказаться от тормозящих развитие процедур.

Запущенный нами в 2001 году экспериментальный процесс увенчался созданием высокопродуктивной культуры свободы и ответственности. Нам удалось превратить Netflix из сервиса по доставке DVD в вещательную компанию, создающую мегауспешные телепроекты вроде «Карточного домика» и «Оранжевый – хит сезона». За пять лет (с 2010 по 2015 год) наши акции выросли с 8 до 123 долларов, а клиентская база увеличилась с 20 до 78 миллионов пользователей.

Достигнув неоспоримого успеха в США, мы поставили перед собой следующую задачу: выйти на международный уровень. С 2011 по 2015 год мы освоили несколько новых рынков, а в 2016-м совершили мощный рывок, одновременно зайдя в 130 стран. До сих пор наши принципы служили нам верой и правдой, но теперь настало время задать себе вопрос: приживутся ли они в иной культурной среде? Об этом и пойдет речь в главе 10.

Раздел 4. Глобальные вопросы

10. Шагни навстречу миру!



Поездка в Свазиленд в составе Корпуса мира в 1983 году не была для меня первым зарубежным путешествием, но именно она дала мне самый ценный опыт. Всего за несколько недель я осознал: мир, к которому я привык, разительно отличается от того, что окружает меня теперь, и жизнь я воспринимаю совершенно иначе, чем местные жители.

Наглядный пример я получил в первый же месяц преподавания математики в старших классах. В нашей школе учились подростки с ярко выраженными математическими способностями; я готовил их к государственному экзамену. Во время плановой контрольной я дал им задачу, с которой, по моим представлениям, они все должны были справиться: «Длина комнаты 3 м, а ширина 2 м. Сколько плиток со стороной 20 см понадобится, чтобы выложить весь пол?» Ни один из моих учеников не дал верного ответа, а большинство вообще оставили в тетради пустое место.

На следующий день я написал эту задачу на доске и спросил, кто может ее решить. Опять тишина. Ученики смущенно возили ногами по полу и отворачивались к окну. Я почувствовал, что краснею от бессилия.

– Что, ни один? Никто не знает, как ее решить? – потрясенно спросил я, рухнул на стул и обвел класс отчаянным взглядом. Руку поднял Табо, рослый, серьезный 16-летний паренек.

– Да, Табо? Пожалуйста, скажи нам, как решить эту задачу, – я с надеждой поднялся из-за стола. Но Табо хотел задать вопрос.

– Мистер Хастингс, сэр... Простите, пожалуйста, а что такое плитка?

Большинство моих учеников жили в традиционных круглых хижинах, и полы там были земляные или бетонные. Они не смогли решить задачу, потому что не поняли, о чем она, – подростки никогда в жизни не видели плитки. Они просто не понимали, что именно требуется посчитать.

Этот казус – далеко, кстати, не единичный – помог мне понять, что к чужой культуре нельзя подходить со своими мерками и представлениями. Чтобы добиться поставленных целей, нужно приспособиться, перестроиться на новый лад.

Так что в 2010 году, когда Netflix делала первые шаги на международном рынке, я задумался: не придется ли нам корректировать еще и нашу корпоративную культуру? Наша модель управления к этому времени уже полностью сформировалась и приносила отличные результаты, и мне не хотелось радикальных перемен. Однако я не был уверен, что принципы Netflix – полная откровенность, отказ от механизмов контроля, регулярное обновление состава команды – будут столь же эффективны в условиях иных стран.

Я решил обратиться к опыту другой компании, давно и прочно закрепившейся на глобальном рынке и успевшей выработать определенный подход к межкультурной коммуникации. Я имею в виду Google. Как и мы, эта компания гордится уникальной корпоративной культурой, однако вместо подлаживания к местной специфике там предпочитают искать единомышленников. Компания старается набирать в штат исключительно «гуглеров» – сотрудников, чей склад личности, независимо от национальности и страны проживания, хорошо вписывается в корпоративную культуру.

Кроме того, мне припомнился далекий 1988 год, когда я работал в Schlumberger, крупнейшей французской нефтесервисной компании. Этот бренд представлен во многих странах, однако корпоративная культура калифорнийского офиса в Пало-Альто была импортирована без малейших изменений прямоком из Франции.

Все руководящие должности здесь занимали французские экспаты, и, чтобы добиться успеха, нужно было приспособиться к иерархическим тонкостям и административным процедурам, доставленным из парижской штаб-квартиры. Новых сотрудников обучали вести дискуссию и анализировать ситуацию, используя классический французский метод: сначала теория, потом выводы.

Казалось, руководству и Google, и Schlumberger удалось сохранить единую корпоративную культуру во всех зонах своего присутствия. И я без особых колебаний решил, что мы сделаем то же самое. Только опыт позаимствуем избирательно. Подобно Google, мы будем брать на работу тех, кого привлекает наша атмосфера и кто комфортно чувствует себя в рамках деловой культуры, которую мы так долго выстраивали. Подобно Schlumberger, мы станем обучать новых сотрудников из разных стран, помогая им освоить методы и принципы Netflix. И еще мы постараемся быть гибкими и открытыми, при необходимости подстраиваться под национальный менталитет и тщательно анализировать любой новый опыт.

Мы принялись осваивать международный рынок в 2010 году: сперва зашли в соседнюю Канаду, а годом позже – в Латинскую Америку. С 2012 по 2015 год мы предприняли ряд более крупных шагов, прорвавшись на рынки Европы и Восточной Азии. За этот период мы открыли региональные представительства в Токио, Сингапуре, Амстердаме и Сан-Паулу. В 2016 году мы совершили мощный рывок и одновременно ворвались в 130 стран. Расширение оказалось очень успешным, и всего за три года наша аудитория за пределами США выросла с 40 до 88 миллионов зрителей.

За те же три года мы удвоили общее количество сотрудников; большинство из них по-прежнему базируются в США, но их состав теперь намного разнообразнее. К списку наших культурных приоритетов добавилась инклюзия, поскольку успех Netflix во многом зависит от того, насколько сотрудникам близки различные сегменты аудитории, и от нашей способности предложить зрителям истории, в которых они увидят отображение собственной жизни. В 2018 году мы взяли в штат Верну Майерс, первого директора по инклюзивной стратегии. Задача Верны – научить нас пользоваться плодами социального и культурного разнообразия.

По мере расширения деятельности в других странах выяснилось, что отдельные элементы нашей корпоративной культуры отлично приживаются во всех частях света. К моему немалому облегчению оказалось, что свобода, которой так дорожат наши американские сотрудники, желанна везде. Носителям отдельных культур бывает сложно привыкнуть к тому, что решения принимаются не по методичке и без согласования с вышестоящими руководителями; однако, научившись ориентироваться самостоятельно, они радуются отсутствию формальных процедур ничуть не меньше, чем калифорнийцы. Не только американцам нравится распоряжаться собственной жизнью и работой. И в этом нет ничего культурно-специфического.

Экспортировать другие принципы нашей культуры оказалось сложнее – проблемы возникли, например, с «тестом на вылет». Вскоре мы обнаружили: девизу «за нормальную работу – щедрое выходное пособие» можно следовать повсеместно, однако то, что кажется

весьма щедрым в США, может считаться мизерным (или даже противозаконным) в некоторых европейских странах. Например, в Нидерландах размер выходного пособия определяется тем, сколько времени сотрудник проработал в компании. По этой причине нам пришлось приспособиться. Теперь при увольнении из амстердамского офиса «нормальный работник» получает еще более щедрое выходное пособие. «Тест на вылет» и все, что с ним связано, можно применять в любой стране, но иногда нужно учитывать местное трудовое законодательство.

Наша доля на международном рынке растет быстро, и успех явно обусловлен корпоративными принципами. Именно поэтому мне хотелось разобраться в культурной специфике новых для нас регионов, а также выявить потенциальные зоны соприкосновения и конфликта между местной культурой и корпоративной культурой Netflix. Я полагал, что даже беглое знакомство с подобным материалом даст нам ценный материал для обсуждения и повысит эффективность работы.

РИСУЕМ КАРТУ КУЛЬТУР

Один из коллег одолжил мне книгу Эрин «Карта культурных различий». В ней автор, в частности, рассматривала подход к принятию решений, степень почтения к авторитету, формирование доверительных отношений у народов разных стран. И, что было актуальнее всего для Netflix, – различные модели восприятия критики.

Я просмотрел ключевые выкладки. Теоретическая часть была тщательно проработана и поразила меня основательностью и простотой. Я показал книгу всему нашему руководству, и кто-то предложил посмотреть «культурные карты» стран, где расположены региональные офисы Netflix, сравнить их, как показано на рисунке ниже, и совместно обсудить результаты сопоставления.



Для многих из нас этот опыт стал настоящим откровением. Методика Эрин позволяла убедительно объяснить многие явления, с которыми нам довелось столкнуться, – например, почему в Нидерландах и Японии критику воспринимают диаметрально противоположным образом (параметр 2). Мы решили собрать старшее руководство и по тому же образцу составить карту корпоративной культуры Netflix, а потом сравнить ее с культурами тех стран, где мы работаем.

Как я уже упоминал, перед большим ежеквартальным собранием мы проводим встречу руководящего состава с участием вице-президентов и старших директоров. В ноябре 2015 года 60 участников встречи разделились на десять шестерок. В течение двух часов мы работали над «культурными картами» Netflix, используя параметры из книги Эрин.

Каждая группа разметила карту по-своему, однако проявились и вполне отчетливые закономерности, как видно из приведенных ниже образцов.

Группа 1:



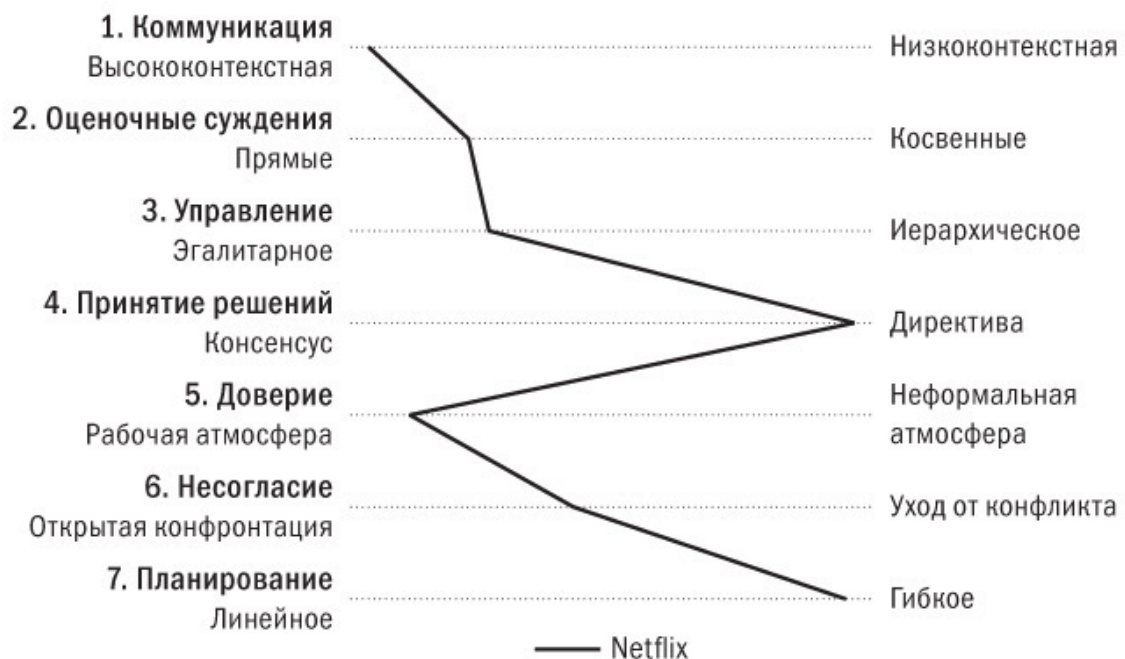
Группа 2:



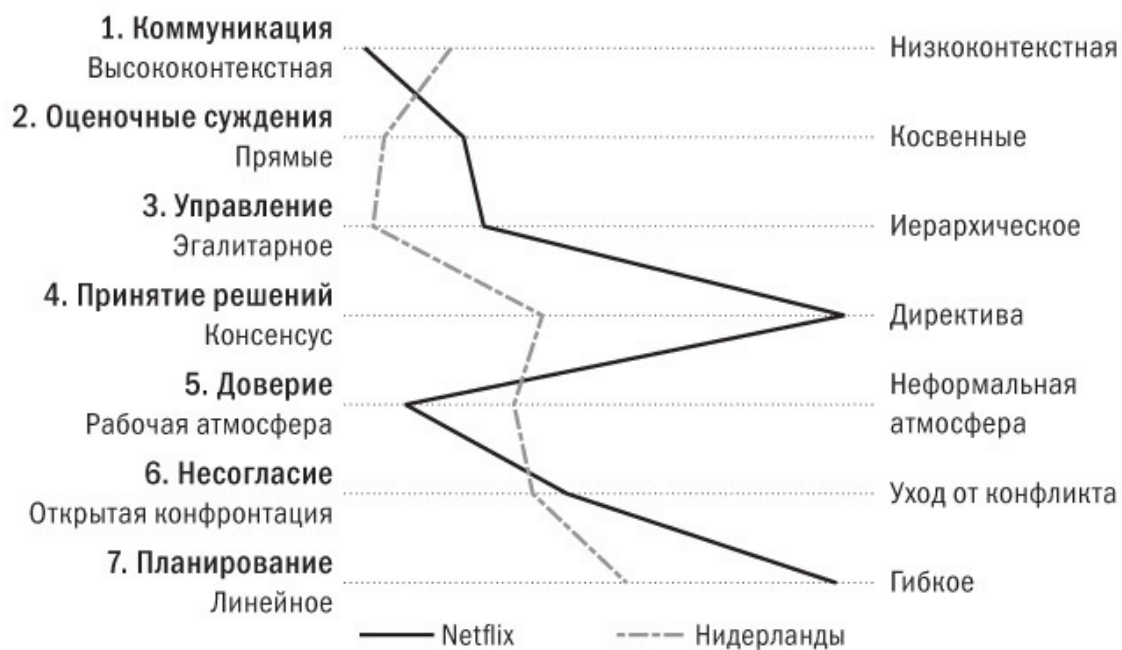
Группа 3:

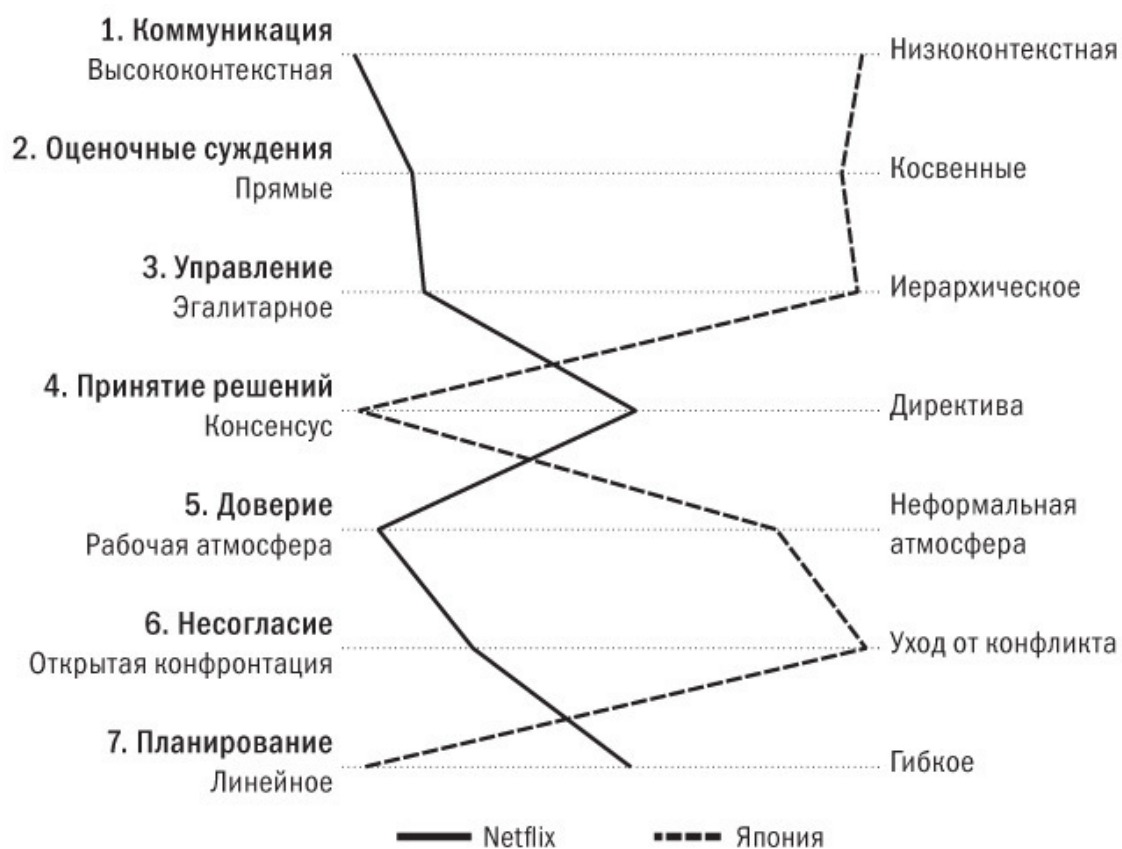
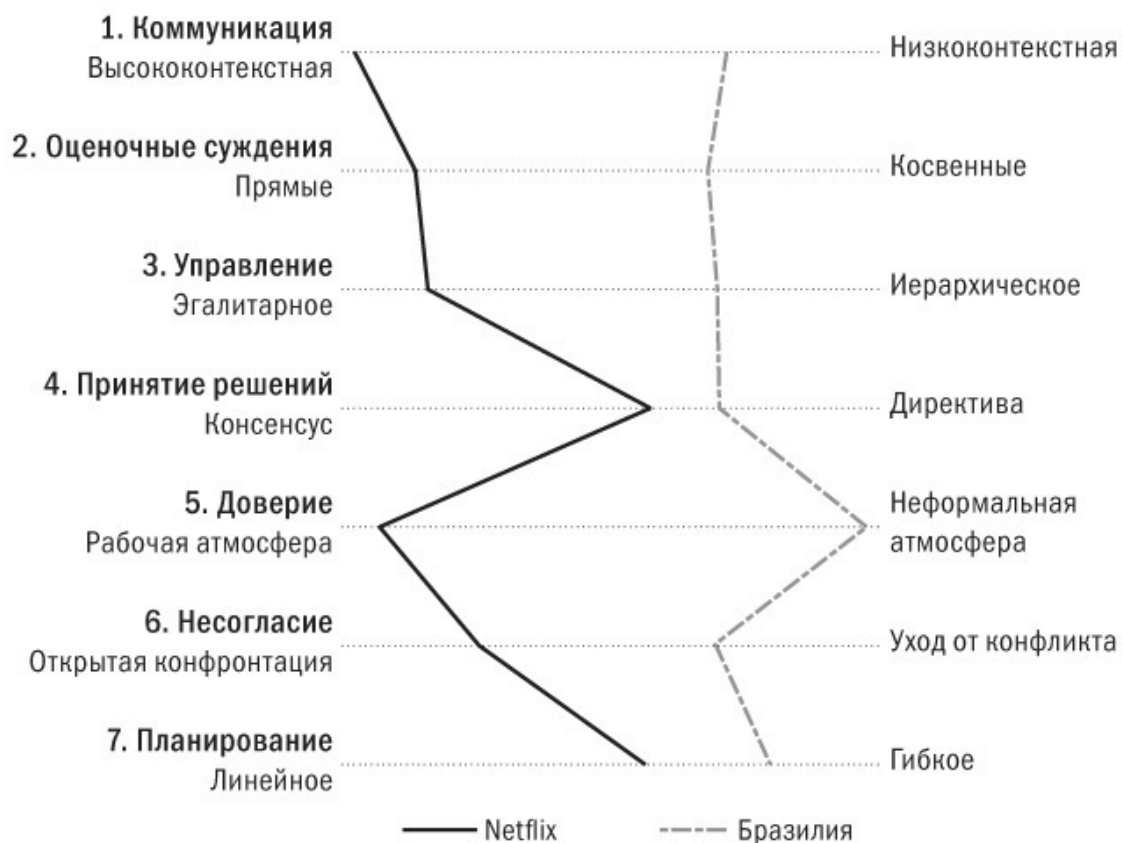


Затем мы собрали и рассмотрели все десять вариантов, и на их основе составили единую карту корпоративной культуры Netflix. Она получилась такой:



Далее мы использовали инструментарий Эрин, чтобы сравнить «культурную карту» Netflix с картами тех стран, где расположены наши региональные представительства.

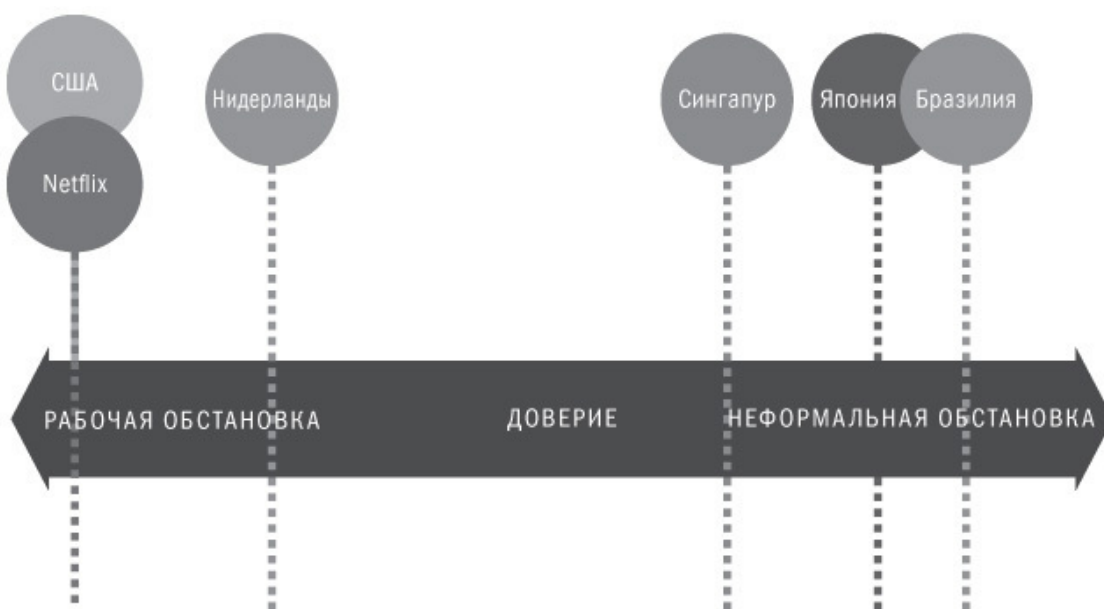




Сопоставляя карты, мы поняли, что многие проблемы, с которыми нам приходилось сталкиваться в региональных подразделениях, вызваны разницей культур. Так, в отличие от Netflix, Нидерланды и Япония тяготеют к консенсусной модели принятия решений. Это объясняет, почему многим сотрудникам амстердамского и токийского офисов бывает сложно привыкнуть к тому, что вся ответственность за сделанный выбор ложится на отдельно взятого сотрудника (см. главу 6).

Анализируя третью позицию – степень почтения к авторитетам, – мы обнаружили, что по этой шкале Netflix правее Нидерландов (как выяснилось, голландская культура – одна из самых эгалитарных в мире) и левее Сингапура (где очень важны иерархия и статус). Это помогло нам понять, почему голландские сотрудники с легкостью отвергают идеи начальства, а вот сингапурские далеко не сразу решаются сделать шаг, который не одобряет руководитель.

Кроме того, нас поразила разница в плане доверительных отношений (параметр 5). По этому параметру культура Netflix резко расходится с культурами большей части стран и регионов, где имеются наши представительства. Эта позиция показана крупным планом на рисунке ниже, так что проблема видна вполне отчетливо. Из интереса мы добавили к общей картине культуру США.



В Netflix принято строго соблюдать регламент. Большая часть собраний и совещаний длится полчаса, и мы полагаем, что любую тему, даже самую важную, можно конструктивно обсудить за это время. Мы стараемся быть дружелюбными и открытыми, но до эксперимента с культурными картами избегали общения в неформальной обстановке и разговоров на нерабочие темы. Нашей целью были скорость и эффективность, а не душевные беседы за чашечкой кофе.

Однако, принимая в штат сотрудников из разных стран, мы вскоре обнаружили, что сугубо деловой подход нам очень вредит. Один из первых бразильских сотрудников Netflix приводит весьма красноречивый пример. Леонардо Сампайо, директор по операционному развитию в странах Латинской Америки, примкнул к нашей команде в октябре 2015 года.

После десятков телефонных звонков и видеособеседований я приехал в Кремниевую долину, чтобы наконец по-настоящему встретиться с будущими работодателями. Рекрутер провел меня в переговорную, и с 9:00 до полудня у меня было шесть получасовых разговоров с интересными людьми, которые

впоследствии стали моими товарищами по команде. В моем расписании был предусмотрен лишь 30-минутный перерыв на обед.

В Бразилии обеденный перерыв – время заводить дружбу с коллегами. Это возможность ненадолго забыть о рабочих вопросах и узнать друг друга «по-человечески». Доверительные отношения, которые выстраиваются за это время, определяют все дальнейшее сотрудничество. Да и вообще благодаря таким отношениям бразилец по утрам с радостью идет на работу. Именно поэтому я очень удивился, что на обеденный перерыв мне отвели всего полчаса. «Интересно, кто придет разделить со мной трапезу?» – гадал я.

В переговорную зашла незнакомая женщина, и я поднялся ей навстречу. Возможно, нам предстоял совместный обед. Она приветливо сказала: «Сара попросила принести вам еду. Надеюсь, вам понравится» – и выдала мне пакет, в котором были пара контейнеров с салатами, сэндвич и немного фруктов. Женщина спросила, не нужно ли мне что-нибудь еще. Я сказал, что всего хватает, она ушла, и я остался в одиночестве. Теперь я знаю, что для американца съесть обед – точно такая же рабочая задача, как и все остальные.

Но для бразильца обедать без компании – это просто неслыханно. Я подумал: «Неужели хотя бы мой будущий руководитель не мог зайти и поболтать – узнать, как у меня дела, расспросить про мою жизнь в Бразилии? Наверное, вот это и подразумевают в Netflix, когда говорят: “Мы – не семья, мы – команда”».

Конечно, я недолго был один, тридцать минут пролетели быстро, и началось очередное собеседование.

Услышав эту историю, я почувствовал себя неудобно. Да, мы позиционируем себя как команду, а не как семью; однако эта метафора означает общее стремление к победам, а не полное погружение в работу, отказ от дружеских отношений с коллегами и безразличие к тем, с кем трудишься бок о бок. Большинство американцев, высидев несколько собеседований подряд, обрадовались бы возможности немного передохнуть в одиночестве и спокойно просмотреть свои заметки. Однако теперь я понимаю, что бразильские соискатели воспринимают отсутствие компании как признак недружелюбия.

Теперь, когда к нам приезжают коллеги из Бразилии, мы стараемся не забывать, что для них очень важно общение в неформальной обстановке. Кроме того, мы просим их помощи и спрашиваем совета, если нужно провести переговоры с бразильскими провайдерами.

Работа с картами подготовила нас не только к подобным ситуациям, но и к другим важным моментам, о которых мы раньше не задумывались. Знания, почерпнутые из сравнительного анализа культур, помогли нам найти относительно простые решения для многих нетривиальных задач.

Однако не все позиции, обозначенные на картах культуры, одинаково легко поддаются корректировке. Разница в представлениях об откровенности (см. на картах позицию «Оценочные суждения») породила немало мелких и крупных проблем. Карты культуры помогли нам подметить различия – но что же делать с этими различиями? На такой вопрос нельзя дать однозначного ответа.

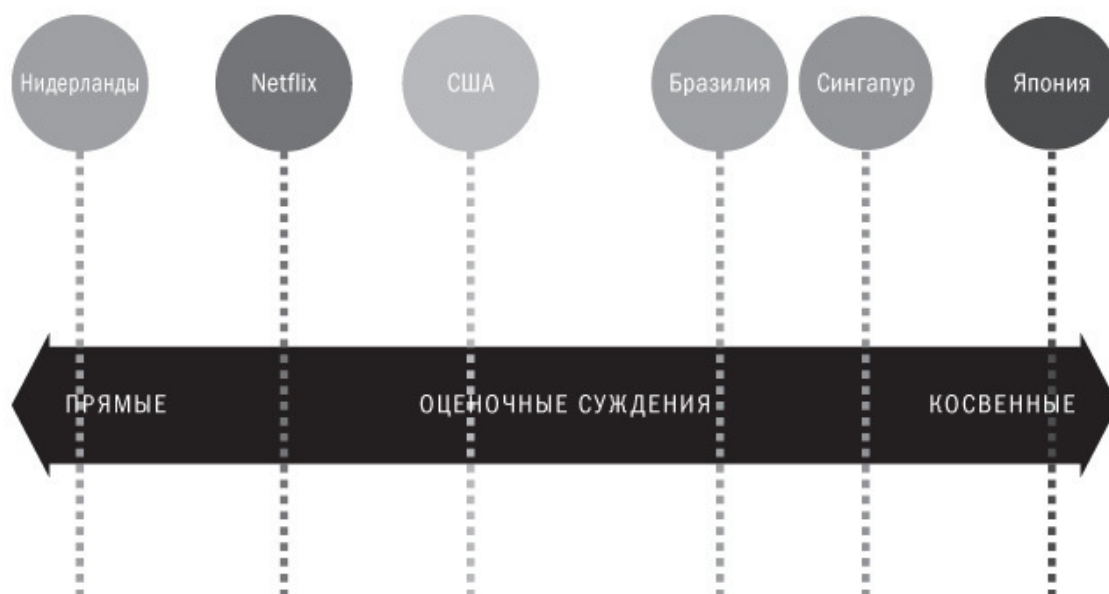
ИСКРЕННОСТЬ В МИРЕ ОТЛИЧАЕТСЯ



Любой, кому довелось поработать в нескольких регионах планеты, с уверенностью скажет: модели коммуникации, вполне эффективные в одной стране, далеко не всегда работают в другой. Прямолинейная критика в исполнении немецкого руководителя, вероятно, показалось бы излишне резкой в США, тогда как позитивные отзывы на американский манер в Германии зачастую воспринимаются как неискренние и чересчур эмоциональные.

В разных частях света сотрудникам прививают разные представления о том, как можно и как нельзя высказывать сослуживцам мнение об их работе. Тайский менеджер ни за что не станет критиковать коллегу прилюдно, тогда как израильского менеджера учат предельно честной и незамедлительной реакции. Колумбийцам рекомендуют смягчать критику позитивно окрашенными словами, а французам полагается как можно чаще устраивать разнос и как можно меньше тратить времени на похвалу.

На шкале откровенности корпоративная культура Netflix и культуры стран, где расположены основные представительства компании, занимают примерно такие позиции:



В голландской культуре принято высказываться прямо и открыто. В Японии допустимой считается лишь косвенная критика. Сингапур – одна из самых «прямолинейных» стран Восточной Азии, но в мировом масштабе все же тяготеет к завуалированным формам выражения. США на этой шкале располагаются чуть левее центра. Бразилия (со значительными расхождениями по регионам) чуть более откровенна, чем Сингапур. Позиция Netflix отмечена согласно той сводной карте, что Рид и коллеги составили в 2015 году.

Один из главных критериев, определяющих положение культуры на этой шкале, – язык, который используется для критических высказываний. В культурах, тяготеющих к откровен-

ности, перед негативно окрашенными словами нередко ставятся так называемые *усилители* – например, наречия *абсолютно, совершенно, категорически*: «Это совершенно недопустимо», «Абсолютно непрофессиональное поведение» и т. п.

В культурах, где принята более обтекаемая манера выражения, напротив, активно используются обороты, призванные *смягчить* критику: *наверное, пожалуйста, немного, слегка, не совсем*. В ходу также иносказание: например, фраза «мы пока не готовы представить конечный результат» на самом деле означает «мы еще ничего не сделали».

Японцы как представители одной из самых «уклончивых» культур, с какими довелось соприкоснуться сотрудникам Netflix, часто прибегают к эвфемизмам, высказывая критические замечания. Однако это не единственный прием, который они используют для смягчения критики. Нередко она уходит в подтекст и вовсе не проговаривается вслух. В 2015 году, с открытием представительства в Токио, стало очевидно: регулярная, откровенная и зачастую направленная «снизу вверх» критика, которую ждет от команды руководство Netflix, противоестественна для японских сотрудников и вызывает у них острую неловкость. Вспоминает Джозефина Чой (уроженка США), вице-президент по деловым и юридическим вопросам:

Я была одной из первых сотрудниц токийского офиса. Тогда я занимала пост главного юрисконсульта в японском представительстве, и моей основной задачей было собрать звездную команду юристов. Я искала билингвов, носителей японского и английского языков, которые олицетворяли бы собой ценности корпоративной культуры Netflix или, по крайней мере, искренне их разделяли.

Подбор персонала прошел успешно, однако и трудности не заставили себя ждать. Вовпервых, обсуждая проблему или ошибку, сотрудники Джозефины, казалось бы, высказывались вполне откровенно, однако вся ключевая информация содержалась между строк.

В английском языке предложение обычно начинается с подлежащего. За ним идет сказуемое, а потом дополнение. Мы крайне редко опускаем подлежащее, потому что без него вся фраза теряет смысл. Но в японском языке синтаксис не такой жесткий. Подлежащее, сказуемое, дополнение – без них вполне можно обойтись. Бывают предложения, которые состоят из одного существительного. Зачастую предложение начинается с субъекта действия, затем идет дополнительная информация и лишь в самом конце следует глагол. Иногда говорящий полагает, что субъект действия всем известен, и опускает подлежащее. И эта особенность японского языка прекрасным образом вписывается в культуру, где принято избегать прямого конфликта. В такие моменты приходится учитывать широкий контекст высказывания – иначе невозможно догадаться, кто что сделал.

Если кто-то из команды Джозефины совершал ошибку или пропускал дедлайн, сотрудники старались не называть виновного прямо и прибегали к лингвистическому арсеналу японского языка, даже когда обсуждение шло на английском.

На собрании, обсуждая свои или неудачи, моя команда часто использовала пассивные и безличные конструкции, например: «Активы не были созданы, поэтому запустить рекламный ролик не удалось». Или: «Одобрение не было получено, поэтому произошла накладка и счет не оплатили». Таким образом они могли открыто обсудить ситуацию между собой, не указывая на виновных пальцем и не ставя их в неловкое положение.

Все это означало, что мне, единственной неяпонке среди присутствующих, часто приходилось останавливать дискуссию, чтобы

выяснить, что случилось: «Подождите. Кто не создал активы? Мы или рекламное агентство?» Иногда за пассивной конструкцией пряталось мое собственное упущение, о котором никто не осмелился мне сказать: «Постойте. Это я должна была одобрить? Что именно я сделала не так и как это можно исправить?»

Высказывая критические замечания, выражая неодобрение или несогласие, в Японии принято говорить намеками и читать между строк. Безличные конструкции позволяют говорящему сохранить гармоничные отношения с адресатом критики. В японской культуре конструктивную критику редко высказывают прямым текстом – и уж точно не руководителю. Джозефина вспоминает сложности, которые возникли, когда она впервые попросила у подчиненных оценить свою работу:

Одной из первых я взяла в команду юрисконсульта Михо. Введя ее в курс дела, я составила график регулярных еженедельных встреч. Для первой встречи я расписала подробную повестку, и заключительным пунктом в ней стояла обратная связь. Наш диалог был весьма плодотворным, пока мы не добрались до финала. Я сказала: «Как вы знаете, в Netflix практикуется откровенный обмен мнениями и замечаниями. Для начала я хотела бы услышать ваши соображения по поводу моей работы. Удалось ли мне помочь вам освоиться на новом месте? Может быть, мне нужно в чем-то изменить подход, сделать его более эффективным?»

Джозефина многократно задавала подобные вопросы американским сотрудникам Netflix и поэтому последовавшей реакции никак не ожидала.

Михо посмотрела на меня, и вдруг по лицу у нее потекли слезы. Не от страха или гнева – ее слезы скорее означали: «О господи, начальник спрашивает моего мнения о своей работе! Неужели так бывает?!» Она сказала: «Ой... извините. Я очень хочу вам помочь, но не знаю как. Мы в Японии никогда не высказываем замечания вот так».

Я решила подойти к процессу осторожно и деликатно: «Хорошо, давайте в этот раз начну я. Вот что мне хотелось вам сказать: в будущем, когда получите от меня повестку очередной встречи, можете добавлять в нее все, что посчитаете нужным». Михо вытерла глаза и сказала: «Спасибо, это ценно. Позвольте мне немного подумать. К следующему разу я сформулирую свои замечания».

Эта история на многое открыла Джозефине глаза.

Конечно же, я знала, что у японцев не принято выражать свое мнение так прямолинейно, как у американцев, и им бывает сложно критиковать вышестоящих, но к такой реакции я все же была неготова. Со временем Михо начала высказывать мне конкретные и дельные замечания, так что мой подход оказался успешным.

Однако добиться, чтобы японские сотрудники без предварительной просьбы и подготовки выступали с замечаниями во время общих встреч или презентаций, оказалось намного труднее. Методом проб и ошибок руководители Netflix выработали несколько приемов, которые позволяют популяризировать культуру откровенности не только в Японии, но и в других странах, где изначально принято высказывать критику в косвенной, завуалированной форме.

ПРИЕМ 1. В МЕНЕЕ «ОТКРОВЕННЫХ» КУЛЬТУРАХ НУЖНО БОЛЬШЕ ФОРМАЛЬНЫХ МОМЕНТОВ



Учитывая сложности с обратной связью в токийском офисе, четверо американских менеджеров решили провести эксперимент в надежде помочь японским сотрудникам освоить правила конструктивной критики. Они направились из Калифорнии в Японию, намереваясь провести ряд мастер-классов. Менеджер по контенту Юка, присутствовавшая в аудитории, вспоминает этот опыт так:

Четыре американских руководителя прилетели в Токио и провели семинар, посвященный обратной связи. Они поднялись на сцену, обменялись критическими замечаниями и прокомментировали то, что услышали в свой адрес. Каждый поделился историей о том, как ему довелось выслушать жесткую критику от американских коллег, рассказал, что при этом чувствовал и какой ценный урок сумел извлечь.

Мы все вежливо похлопали, но между собой согласились, что этот мастер-класс не дал нам ровным счетом ничего. Один американец критикует на американском английском другого американца – и где тут проблема? Мы видели это десятки раз. Нам нужно было увидеть, как один японец критикует (причем желательно по-японски) другого японца – в корректной и уважительной манере, которая не испортила бы их отношений. Вот это был бы действительно мастер-класс!

Удачный подход удалось нащупать Грегу Питерсу, старшему производственному директору. Грег женат на японке и неплохо знает язык, поэтому в 2015 году я попросил его перебраться в Токио и заняться делами регионального представительства.

Я проработал в Японии уже около полугода, и, несмотря на все наши призывы и поощрения, спонтанная критика в офисе звучала очень редко. Когда настало время отчета «360 градусов», я был настроен скептически.

Мы заполнили электронные формы, а затем провели очную «сессию-360». Трудно представить себе более чуждый японцам формат: прилюдно высказывать критические замечания коллегам, в том числе старшим по положению. Однако я знал, что в японской культуре есть элементы, которые могли бы помочь с коллективной дискуссией. Большинство японцев крайне ответственно и добросовестно подходят к любому заданию. Если выдать им четкое руководство к действию, они всеми силами постараются выполнить задачу. Скажите им: «Пожалуйста, подготовьтесь к мероприятию.

Вот инструкция, которой нужно следовать» – и результат почти всегда окажется великолепным.

Так случилось и с отчетом «360 градусов». Наша японская команда справилась с задачей едва ли не лучше, чем американские сотрудники в предыдущие годы. Все замечания были откровенными и тщательно продуманными, рекомендации – четкими и конструктивными, а мнения высказывались четко и прямо. При этом критика принималась спокойно и с благодарностью.

Впоследствии, когда я обсуждал результаты с командой, мне сказали: «Вы объяснили нам, что это часть работы. Вы объяснили, что нужно делать и как это сделать. Мы заранее подготовились, а кое-что даже отрепетировали. Нам хотелось выполнить поставленную вами задачу».

Из этого опыта мы сделали вывод (он оказался верным не только для Японии, но и для всех стран, где не принято критиковать в лоб): не стоит просить сотрудников с ходу высказывать критические замечания коллегам и руководителям в неформальной обстановке. Но если подготовить официальное мероприятие, включить обратную связь в повестку дня и задать предельно ясные параметры, на выходе вы получите столь же полезную и конструктивную критику, как и у себя дома.

Полученный в Японии урок Джозефина впоследствии применила в Бразилии и Сингапуре.

Вот что я теперь говорю всем коллегам, которые руководят подразделениями Netflix в тех странах, где коммуникация менее прямолинейна, чем в США: «Обучайте конструктивной критике на ранних этапах и практикуйте ее с командой как можно чаще. Регулярно включайте обратную связь в повестку совещаний, чтобы она перестала восприниматься как нечто из ряда вон выходящее. В первые разы сформулируйте несколько деликатных рекомендаций, которым легко следовать. Не отказывайтесь от официальных каналов обратной связи; наоборот, повышайте количество формальных моментов и процедур, но не забывайте параллельно выстраивать доверительные отношения с командой. Спонтанных критических замечаний в неформальной обстановке вы, скорее всего, не дождетесь. Но должную степень откровенности можно обеспечить, если заранее включить обратную связь в повестку дня и дать сотрудникам время на подготовку.



Формализация каналов обратной связи – первый прием, который руководству Netflix удалось выработать, переводя корпоративные ценности и принципы на языки других культур.

ПРИЕМ 2. УЧИТЕСЬ МЕНЯТЬ СТИЛЬ И ГОВОРИТЕ, ГОВОРИТЕ, ГОВОРИТЕ

Открывая представительство в Токио, Джозефина, Грег и прочие руководители Netflix были начеку: они знали, что культурные различия между Японией и США весьма значительны и могут повлиять на эффективность рабочего процесса. Однако при открытии офиса в Сингапуре разница культур была не столь очевидна, и руководство не предвидело осложнений. Многим казалось, что менталитет сингапурских коллег с их безупречным английским и обширным опытом работы с западными брендами настолько близок к корпоративной культуре Netflix, что интеграция произойдет сама собой. Но оптимизм оказался преждевременным.

Координатор по маркетингу Карлин Вонг, пришедшая в Netflix из азиатского подразделения НВО в октябре 2017 года, вспоминает такой случай.

Из нашей команды уволился административный помощник, и я временно исполняла его обязанности. На прошлую неделю были назначены телефонные переговоры двух моих старших американских коллег с внешним партнером. В календарь этот звонок вносила не я, а мой предшественник. Из-за разницы во времени американцы встали пораньше, но партнер на связь так и не вышел.

После этого оба американца прислали мне сообщения, которые так меня задели, что я даже не стала на них отвечать. Мне пришлось даже немного пройтись, чтобы развеяться. Во время прогулки я мысленно уговаривала себя: постарайся не реагировать так остро. Успокойся, у них просто такая манера. Возможно, они не понимают, насколько грубыми кажутся их послания. Возможно, они не представляют, как их слова действуют на других людей. Они не имели в виду ничего плохого. Они никого не хотели обидеть.

Когда Карлин рассказала эту историю, мне стало любопытно. Что ж такого ужасного могли написать те американцы? Может быть, дело не в культурных различиях, а в элементарной человеческой невоспитанности? Карлин отыскала одно из злополучных сообщений.

Мы встали пораньше ради звонка, но партнеры на связь не вышли. Это время можно было использовать более плодотворно. Не могли бы вы заранее уточнять все договоренности и удалять неактуальное из календаря?

На мой американский взгляд, ничего грубого или неуместного в этом тексте не было. Отправитель хотел повысить эффективность рабочего процесса, поэтому сообщил о проблеме и предложил конкретное решение. Он не ругал Карлин – он просто объяснил, что нужно изменить, и вежливо попросил учесть его замечание. Мне захотелось понять, почему же текст вызвал столь бурную реакцию – из-за культурных различий или в силу индивидуальных особенностей восприятия?

Я показала скриншот другим сингапурским сотрудникам Netflix и спросила об их впечатлениях. Семеро из восьми согласились с оценкой Карлин: послание грубое. Одним из них был программный менеджер Кристофер Лоу.

КРИСТОФЕР. С точки зрения сингапурца, это очень агрессивный текст. Он написан в приказном тоне. Ситуация такова. Сделай А. Сделай Б. Если бы я получил такое сообщение, мне показалось бы, что на меня кричат. А самая худшая часть – «Это время можно было использовать более плодотворно». Произносить это нет необходимости. Первое предложение уже подразумевает

эту мысль. Высказывать ее прямым текстом чересчур жестко. Я бы подумал: «Да за что со мной так?»

ЭРИН. Как, по-вашему, отправитель проявляет бескорыстную откровенность?

КРИСТОФЕР. Мне кажется, западный человек думает: «Нужно побыстрее с этим разделаться и высказаться как можно ясней. Я не хочу тратить лишнее время». Но для сингапурца это как удар под дых. Мы не видим здесь бескорыстной заботы, мы видим здесь грубость.

ЭРИН. А что мог бы сделать автор сообщения, чтобы донести ту же мысль, но в более приемлемой форме?

КРИСТОФЕР. Можно было добавить какие-то личные нотки. Скажем, написать: «Я знаю, что в Сингапуре сейчас еще ночь. Жаль, что ваше утро начнется с плохой новости». Или снять вину с адресата, сказав: «Я понимаю, что это не вы вносили переговоры в календарь». И конечно, смягчить командный тон: «Я знаю, что вы сейчас очень заняты, но, надеюсь, сможете помочь нам в дальнейшем». Хорошо бы еще добавить нечто дружеское, неформальное – например, смайлик.

Кристофер подчеркнул, что приспосабливаться к разнице культур нужно не только американцам.

Поймите меня правильно: нам, сотрудникам компании со штаб-квартирой в США, требуются немалые усилия для адаптации. Для сингапурца естественной реакцией на такое послание были бы шок и гнев. Но чтобы добиться успеха в Netflix, нужно проявлять гибкость. Нужно напоминать себе, что в других странах подобное поведение считается вполне уместным, и включаться в диалог. Карлин следовало бы сразу позвонить отправителю и сказать: «Я понимаю, что вышла накладка и для вас это очень неприятно. Но ваше сообщение меня расстроило». Необходимо было разъяснить кое-какие нюансы: «Наверное, это из-за культурных различий. У нас в Сингапуре не принято прямо высказывать критические замечания, поэтому мы воспринимаем их более остро». Конструктивный диалог и открытая дискуссия помогают нам освоиться в корпоративной культуре Netflix и при этом научиться высказывать свое мнение о работе коллег в разных частях света.



В размышлениях Криса прекрасно сформулирован второй урок, который мы усвоили. Учитывая, какую роль в культуре Netflix играет взаимная откровенность, сотрудникам из разных стран необходимо научиться высказывать и воспринимать конструктивную критику – возможно, более прямолинейную, чем принято в их национальной культуре. Для этого следует неустанно напоминать им (и себе) о четырех правилах критики, изложенных в [главе 2](#).

Необходима открытая дискуссия по поводу культурной специфики, а также поддержка и подготовка, которая поможет сотрудникам увидеть в критическом замечании не враждебный жест, а толчок для дальнейшего профессионального роста. К примеру, в нашем бразильском офисе еженедельно проводятся собрания по вопросам корпоративной культуры, и посетить их могут все желающие. Одна из самых популярных тем для дискуссии – отношение к критическим высказываниям.

Однако перенос корпоративных ценностей и принципов на новую почву не может и не должен быть односторонним. Столкнувшись с культурными различиями, мы научились более чуткому и бдительному подходу к коммуникации. Теперь мы стараемся следить за коммуникативным поведением и модифицировать его так, чтобы наши высказывания были полезны для адресата и он не отвергал их с ходу из-за неудачных формулировок.

Крис дал очень простой совет, и к нему стоило бы прислушаться всем, кто хочет высказать замечание коллеге, непривычному к откровенной критике. Будьте дружелюбны. Старайтесь, чтобы ваши слова не прозвучали как обвинение. Избегайте приказного тона, формулируйте высказывание как просьбу. Добавьте что-нибудь личное, неофициальное – хотя бы смайлик. Все это несложные приемы, благодаря которым ваше замечание даже в инокультурном контексте будет воспринято как уместное и корректное.

Вот, пожалуй, главное, чему нас научил опыт международного сотрудничества: когда дело касается культурных различий, нужно говорить, говорить и говорить. Один из лучших способов наладить связь с иностранными коллегами (в том числе и для конструктивной критики) – задавать вопросы и вообще проявлять интерес к их культуре. Если вам нужно высказать замечание сотруднику из другой страны, для начала поговорите с его соотечественниками. Спросите: «Не кажется ли мое высказывание агрессивным?», «Как лучше сформулировать замечания?» Чем больше вопросов мы задаем и чем более искренний интерес проявляем к другим культурам, тем легче наладить откровенный и продуктивный диалог с коллегами из разных стран.

Чтобы задавать осмысленные вопросы и всякий раз правильно понимать ответ, необходимо учесть еще один урок межкультурной коммуникации...

ВСЕ ОТНОСИТЕЛЬНО



Как и многое в диалоге культур, откровенность и прямота – понятия относительные. Японцы считают жителей Сингапура чересчур прямолинейными. Американцам кажется, что сингапурцы выражаются туманно и уклончиво. Самих сингапурцев иногда приводит в ужас бесцеремонность американских коллег, а голландцам жители США вовсе не кажутся такими уж откровенными.

Даже после выхода на глобальный рынок корпоративная культура Netflix остается преимущественно американской. Критика на американский манер значительно откровенней, чем

во многих других культурах, но значительно менее прямолинейна, чем принято в Нидерландах. Айзе, директор Netflix по связям с общественными организациями (она присоединилась к команде в 2014 году), поясняет основные различия.

В Netflix практикуется регулярный обмен конструктивными критическими замечаниями. Однако даже здесь, если американец выступает с критикой, он сначала назовет положительные моменты в вашей работе и только потом дойдет до сути дела. Американских коллег учат: «На каждый отрицательный отзыв должно приходиться три положительных»; «Не забывайте подмечать успехи сотрудников» и т. п. Это нередко сбивает с толку голландцев, которые могут отметить и положительные, и отрицательные моменты, но крайне редко – в ходе одной и той же беседы.

В Netflix Айзе быстро обнаружила: ее манера высказывать критические замечания, вполне естественная и привычная для голландской культуры, нередко задевает американских коллег.

Дональд, один из наших американских сотрудников, недавно перебравшийся в Нидерланды, устраивал деловую встречу в Амстердаме. На нее съехались внешние партнеры Netflix из разных стран Европы. Встреча прошла плодотворно. Дональд выступал убедительно, внятно, аргументированно. Было видно, что он тщательно подготовился. Однако несколько раз я замечала, что другие участники встречи хотели бы поделиться соображениями, но не могут, потому что Дональд постоянно говорит сам.

После встречи Дональд подошел ко мне и сказал: «По-моему, все прошло отлично. Как вам кажется?» Я решила, что сейчас самое время для конструктивных замечаний, к которым нас так часто призывают в Netflix, и взяла быка за рога:

– Стинне прилетела из Норвегии, чтобы принять участие в дебатах, а вы не дали ей и слова сказать. Мы сами пригласили этих людей, но у них не было возможности выступить. Нам не удалось выслушать все соображения, которые могли бы пойти на пользу делу. Вы говорили 80 % всего времени, и остальным было очень сложно вклиниться.

Айзе уже собралась перейти к прикладным советам на будущее, когда Дональд, по ее словам, повел себя как истинный американец.

Я еще не успела договорить, а он уже застонал и схватился за голову. Как и многие американские коллеги, он принял мою критику слишком близко к сердцу. Он сказал:

– Ох, мне так жаль. Я все испортил!

Но он ведь ничего не испортил, я совсем не это имела в виду. Встреча прошла успешно, и сам Дональд это почувствовал, судя по его первым словам. Просто кое над чем требовалось поработать, и у меня было что ему подсказать.

Это часто удивляет меня в американских коллегах. Они сами охотно делятся замечаниями и призывают к этому всех остальных, но, если не начать с позитива, считают, что все очень плохо. Как только кто-нибудь из голландцев начнет с негативных моментов, диалог срывается: американцы думают, что к конструктивному решению уже не вырulichь.

За первые пять лет работы в Netflix Айзе многое узнала о том, как лучше критиковать коллег из разных стран, особенно из США.

Теперь, когда я лучше понимаю эти культурные моменты, я все так же часто делюсь замечаниями, но сначала думаю о том, как они будут восприняты и как добиться нужного мне эффекта. В разговоре с представителями менее откровенных культур я для начала готовлю почву: рассыпаю позитивные комментарии и хвалебные слова. Потом перехожу к критике: «Позвольте высказать кое-какие соображения». Под конец я всегда добавляю: «Это только мое мнение, учитывайте его, если считаете нужным». С нашей голландской точки зрения это очень смешной ритуальный танец, но результаты того стоят.

Слова Айзе точно суммируют все приемы межкультурной коммуникации, которые Netflix удалось выработать после выхода на глобальный рынок. Если вы управляете интернациональной командой, будьте готовы к тому, что в ходе очных бесед, звонков или видеоконференций ваши слова могут восприниматься по-разному в зависимости от культурного контекста. Будьте бдительны. Мыслите стратегически. Сохраняйте гибкость. Обладая некоторыми познаниями и коммуникативными навыками, вы сможете подстроиться под собеседника, и ваша критика вызовет именно тот эффект, на который вы рассчитываете.



Лично мне очень нравится та прямота, с которой Айзе высказала свои замечания Дональду. Она соблюла все четыре правила конструктивной критики. Ее целью было помочь коллеге. Она четко сформулировала, что именно помешало полному успеху мероприятия, и дала вполне конкретные, прикладные советы.

Ей не хватило только одного: коммуникативной грамотности. Несмотря на всю прямоту, ее критика привела к недопониманию. Айзе хотела сказать, что встреча прошла хорошо, только в будущем Дональду нужно почаще умалчивать и давать слово другим. Однако из ее формулировок Дональд сделал вывод, что мероприятие не удалось. Если бы он был бразильцем или сингапурцем, то наверняка ушел бы из офиса, наутро ожидая увольнения.

И это подводит нас к...

ПОСЛЕДНЕЙ ТОЧКЕ... НА СЕГОДНЯ

Высказывая критические замечания носителю вашей собственной культуры, придерживайтесь четырех правил, изложенных в [главе 2](#). Но в общении с коллегами из других стран необходимо соблюдать еще и пятое правило.

Изначальные четыре правила:

- Стремись помочь.
- Предлагай конкретные меры.
- Будь благодарен.
- Прими или отклони.

Правило пять:

- Чтобы получить нужный результат, адаптируй формулировки и учитывай культурный контекст.

Нам еще многое предстоит узнать об интеграции корпоративных принципов Netflix в инокультурную среду. Как правило, хотя бы один пункт в повестке наших квартальных собраний посвящен вопросам корпоративной культуры. Поскольку наши будущие зоны развития лежат за пределами США, всему руководству Netflix приходится много размышлять о том, как перевести наши ценности на универсальный язык. Мы неоднократно убеждались: чтобы наладить межкультурный диалог, нужно в первую очередь быть скромными и любознательными; слушать прежде, чем говорить, и учиться прежде, чем учить. Именно такой подход – залог успеха в нашем пестром, динамичном и увлекательном мультикультурном мире.

УРОКИ ГЛАВЫ 10

- Составьте карту вашей корпоративной культуры и сравните ее с культурами тех стран, где собираетесь работать. Если ваши приоритеты – свобода и ответственность, обратите особое внимание на все, что связано с нормами критических высказываний.
- В странах, где не принято критиковать прямо, используйте более формальные механизмы обратной связи и как можно чаще включайте ее в повестку дня, поскольку неофициальной критики вы, скорее всего, не услышите.
- В странах, где степень откровенности выше, чем у вас, обсуждайте культурные различия как можно чаще, чтобы критика воспринималась адекватно.
- Добавьте к правилам конструктивной критики пятый пункт – готовность к *адаптации*. Открыто обсуждайте нормы откровенности в различных культурах. Ведите диалог, который поможет определить, что нужно поменять обеим сторонам ради эффективного сотрудничества.

Заключение



В Миннеаполисе, рядом с домом, где я выросла, есть небольшое озеро Бде-Мака-Ска. В жаркие летние выходные горожане съезжаются на его берега – понежиться на пляже, прокатиться на лодке, заняться спортом на свежем воздухе. Несмотря на людские толпы, в зоне отдыха царит мир и порядок, поскольку здесь неукоснительно соблюдаются правила на все случаи жизни. Пешеходам нельзя заходить на велосодорожки. Велосипедное движение идет вокруг озера только по часовой стрелке. Не курить. За буйки не заплывать. На роликовых коньках и скутерах можно передвигаться только по велосодорожкам, а по пешеходным нельзя. Бегать разрешено только в пешеходных зонах. Эти правила, известные всем отдыхающим, обеспечивают порядок даже в самый разгар сезона.

Если в Netflix бытует культура свободы и ответственности, то на берегах Бде-Мака-Ска построено царство правил и процедур.

Каким бы мирным и безмятежным ни было это царство, у его культуры все же есть свои недостатки. Например, если вам нужно немного проехать на велосипеде против часовой стрелки, сделать это не получится. Придется ехать по часовой стрелке вокруг всего озера. Если вы хотите переплыть на другой берег, вас перехватят спасатели в лодке и вернут на исходную позицию. Неважно, как хорошо вы плаваете: за буйки все равно никому нельзя. Эта культура призвана обеспечить коллективную безопасность, а вовсе не индивидуальную свободу.

Мы привыкли к тому, что поведение сообщества регулируется правилами и процедурами, и воспринимаем их как данность. В детском саду, сидя на коврикe в кругу ровесников и слушая, как миссис Сандерс объясняет, что можно делать, а чего нельзя, вы приобщаетесь к культуре правил и процедур. Позже, устроившись разносить блюда во вьетнамском ресторанчике возле торгового центра, вы узнаете, какие носки можно, а какие нельзя надевать с униформой и сколько вычтут из вашей зарплаты, если вы съедите печенье во время смены. Знакомство с правилами и процедурами продолжается.

На протяжении тысячелетий правила и процедуры служат для координации группового поведения. Однако существуют и другие механизмы управления сообществом, и не только Netflix практикует альтернативные методы. Вот уже 19 лет я живу в центре Парижа, в девяти минутах езды от Триумфальной арки. По дороге туда можно насладиться видами Елисейских полей, Эйфелевой башни и базилики Сакре-Кёр; однако самое впечатляющее зрелище – это огромная транспортная развязка вокруг Арки, площадь Шарля де Голля, ранее называвшаяся Л'Этуаль – Звезда. Рид Хастингс иногда говорит, что работать в культуре свободы и ответственности означает балансировать на грани хаоса. Трудно найти более наглядную иллюстрацию, чем транспортный поток на Звезде.

Каждую минуту сотни автомобилей вылетают с дюжины многополосных проспектов на неразмеченное 10-полосное кольцо. Мотоциклы снуют между двухэтажными автобусами. Такси перестраиваются из ряда в ряд, чтобы высадить туристов поближе к центру. Машины

прорываются к нужному проспекту, зачастую не мигая поворотниками. Несмотря на скопление людей и автомобилей, транспортный поток здесь регулирует одно-единственное правило: попав на кольцо, вы уступаете право проезда тем, кто сворачивает с 12 проспектов. В остальном – постройте маршрут, сосредоточьтесь на цели и соблюдайте. Вероятно, вы доберетесь до места быстро и без происшествий.

Когда в первый раз поднимаешься на Триумфальную арку и наблюдаешь хаос внизу, преимущества такой вольницы отнюдь не очевидны. Почему бы не поставить на кольцо десятков светофоров, чтобы все сворачивали с проспектов по очереди? Почему бы не разметить полосы и не разработать четкие правила: кто, когда и куда едет?

Мой муж Эрик, который много лет почти ежедневно пользуется этой развязкой, уверяет, что ужесточение правил чревато пробками. «Ездить по Звезде очень удобно. Для опытного водителя это самый быстрый способ попасть из точки А в точку Б, – говорит он. – К тому же эта система дает большую свободу маневра. Например, ты едешь по кольцу и хочешь свернуть на Елисейские поля, но путь преграждает автобус с туристами. Никакой паники – маршрут можно сменить прямо на ходу. Например, свернуть на авеню Фридланд или авеню Ош или намотать еще несколько кругов по Звезде, пока автобус не уедет. Пожалуй, никакая другая система не позволяет так оперативно перестроить маршрут».

Прочитав эту книгу, вы уже поняли: у любого руководителя есть выбор. Можно выбрать «систему Бде-Мака-Ска», то есть контролировать действия сотрудников при помощи правил и процедур. Можно пойти другим путем и построить культуру свободы и ответственности (С&О), сделать ставку на скорость и гибкость и предоставить сотрудникам широкий простор для маневра. У каждого подхода есть свои преимущества. Открывая книгу, вы уже умели руководить при помощи контрольных механизмов. Теперь вы также знаете, как пользоваться принципами свободы и ответственности.

КОГДА НУЖНЫ ПРАВИЛА И ПРОЦЕДУРЫ?



В последние три столетия самые успешные экономики мира пожинают плоды промышленной революции. Так что неудивительно, что организационный уклад деловой сферы до сих пор определяется управленческой парадигмой массового бесперебойного производства. На производстве желательно устранить любые отклонения от заданной технологии – множество управленческих методик было разработано именно с этой целью. Если компания производит миллион доз пенициллина или 10 тысяч одинаковых автомобилей без единого сбоя – значит, рабочий процесс отлажен должным образом.

Вероятно, по этой причине образцовая компания индустриальной эпохи напоминала симфонический оркестр – безукоризненно точный, гармоничный, слаженный. Вместо нот и дирижера работой управляли контрольные процессы и механизмы. Да и в наши дни многое осталось прежним: если вы управляете производством, особенно травмоопасным, и хотите

выпускать некое изделие большими идентичными партиями, вам нужна симфония правил и процедур.

Даже в Netflix можно найти зоны и сферы, где главная задача руководства – предотвратить потенциально опасные ошибки. У нас есть огороженные участки территории, где соблюдаются многочисленные правила и выполняются четко прописанные процедуры.

Возьмем, к примеру, вопросы безопасности и проблему сексуальных домогательств. Чтобы уберечь сотрудников от физической или моральной травмы, мы вкладываем немалые ресурсы в обучающие программы и каналы связи. Мы отлаживаем административный процесс, гарантирующий, что все жалобы и обращения будут рассмотрены с должным вниманием, и постоянно совершенствуем контрольные механизмы, чтобы свести количество инцидентов к нулю.

Аналогичным образом в случаях, когда ошибка может привести к роковым последствиям, мы выбираем правила и процедуры. Один из примеров – финансовая информация, которую мы передаем на Уолл-стрит по итогам каждого квартала. Представьте, что мы опубликовали бы финансовый отчет, а затем пришлось бы сдавать назад и говорить: «Погодите, мы ошиблись. На самом деле выручка гораздо ниже». Это был бы настоящий провал. Или возьмем вопросы кибербезопасности. Что, если бы кто-нибудь взломал нашу систему, украл информацию о пользователях и слил ее в интернет? Это была бы катастрофа.

В тех случаях, когда предотвращение ошибок явно важнее инноваций, мы запускаем десятки процедур и проводим множество проверок. В такие моменты Netflix должна походить на хирургическую клинику, где пять человек следят, чтобы операцию провели на «правильном» колене. Если ошибка способна обернуться катастрофой, правила и регламенты не просто полезны – они жизненно необходимы.

Вы можете тщательно обдумать собственные цели и задачи, прежде чем решить, когда выбирать свободу и ответственность, а когда будет правильнее положиться на старые добрые правила. Вот несколько вопросов, которые помогут вам определиться с подходом.

- Вы работаете в отрасли, где здоровье и безопасность сотрудников или клиентов зависят от успешного выполнения ваших задач? Если да, выбирайте правила и регламенты.
- Может ли ваша ошибка привести к тяжелым последствиям? Если да, выбирайте правила и регламенты.
- Вы управляете производством и должны выпускать идентичные изделия в больших объемах? Выбирайте правила и регламенты.

Если вы руководите клиникой неотложной помощи, тестируете самолеты, управляете угольной шахтой или доставляете лекарства маломобильным пациентам, без правил и процедур никак не обойтись. Такая модель управления применялась в большинстве организаций на протяжении веков, и она не утратит актуальности в обозримом будущем.

Однако тем, кто работает в творческой сфере, где инновации, скорость и маневренность – необходимые условия успеха, стоило бы отказаться от «симфонического оркестра» и задуматься о других музыкальных жанрах.

ЭТО НЕ СИМФОНИЯ, ЭТО ДЖАЗ

Даже в индустриальную эпоху находились такие сферы экономики, например рекламный бизнес, где успех определялся способностью к творчеству и рабочий процесс балансировал на грани хаоса. В те времена подобным компаниям принадлежала ничтожно малая доля рынка. Но в наши дни, при возросшем значении интеллектуальной собственности и креативных услуг, количество секторов экономики, чье развитие зависит от гибкого инновационного

мышления, постоянно увеличивается. Однако большая часть компаний по-прежнему придерживается управленческих моделей времен промышленной революции, которые преобладают в деловой сфере уже более трехсот лет.

В информационную эпоху задачи и цели многих организаций и команд уже не сводятся к предотвращению ошибок и безупречному воспроизведению образцов. Напротив, им требуется гибкость, скорость и маневренность. В индустриальную эпоху вариативность нужно было сводить к минимуму. Но креативным организациям наших дней, наоборот, стоило бы ее поощрять и культивировать.

В нынешней ситуации самое страшное для них – не совершить ошибку или отойти от заданного образца, а перестать привлекать таланты или обновлять ассортимент, не суметь приспособиться к изменению рынка. Безупречно отлаженные механизмы и шаблоны скорее подавят творческие импульсы, чем принесут вашей компании прибыль. Небольшие ошибки, пусть иногда и болезненные, помогают организации приобрести бесценный опыт; без таких уроков невозможен инновационный процесс. В подобной ситуации правила и процедуры – уже не лучший выбор. Вам не нужна симфония. Откажитесь от нот и дирижеров. Играйте джаз.

Джаз открывает широкий простор для самовыражения. Музыканты знают общую тему, но могут обыгрывать ее по-своему, импровизировать, подхватывать мелодию друг у друга, творя удивительную, неповторимую музыку.

Конечно, нельзя просто отменить правила и процедуры, велеть своей команде переквалифицироваться в джаз-банд и ждать успеха. Не соблюдая ключевых условий, вы быстро скатитесь в полный хаос. Но теперь, прочитав эту книгу, вы располагаете дорожной картой. Подобрать свою музыкальную тему, не забывая о ней ни на миг. Культуру нельзя выстроить раз и навсегда.

Мы постоянно обсуждаем корпоративную культуру Netflix и надеемся на ее дальнейшую эволюцию. Чтобы создать инновационную, мобильную и гибкую организацию, нужна толика свободы. Стремитесь к переменам. Держитесь немного ближе к грани хаоса. Задавайте музыкальную тему и набирайте сотрудников, которым по душе импровизация. Когда все элементы подобраны удачно, рождается необыкновенная мелодия.

Благодарности

В этой книге мы много говорили о высокой концентрации таланта и о предельной открытости. При работе над самой книгой мы скрупулезно придерживались этих же принципов.

Благодарим нашу удивительно талантливую команду мечты, начиная с литературного агента Аманды «Бинки» Урбан, которая разглядела потенциал в самых ранних набросках и помогла сформулировать, а затем и раскрыть основную идею книги. Отдельная благодарность – нашему редактору в издательстве Penguin легендарной Энн Годофф за веру в проект и помощь на каждом этапе работы.

Спасибо литературному редактору Дэвиду Чемпиону, который полюбил наше детище как собственное и без устали правил каждую главу, выводя текст на высочайший уровень качества. Благодарим Деса Дирлава и Стюарта Крейнера за откровенную критику в те моменты, когда мы заходили в тупик. Без их конструктивных замечаний книга, вероятно, так и не появилась бы на свет. Горячая благодарность Элин Уильямс, которая первой оценивала наши черновики и помогла отшлифовать финальную версию, убрать длинноты и заострить формулировки. И конечно, отдельное спасибо Патти Маккорд, которая внесла неоценимый вклад в корпоративную культуру Netflix и провела с нами десятки часов, делаясь любопытными казусами из истории компании.

От всей души благодарим нынешних и бывших сотрудников Netflix за рассказы, которые легли в основу этой книги. Их обильные, колоритные и откровенные воспоминания помогли нашему замыслу обрести плоть и кровь. Отдельное спасибо коллегам из Netflix Ричарду Сиклосу, Бао Нгуену и Тоуни Арджент, которые участвовали в проекте с самых первых дней.



Разумеется, в конце книги принято выражать благодарность всем членам семьи, однако некоторые родственники поддерживали меня особенно активно. Спасибо моей матери Линде Беркетт, которая тщательно приглаживала и вычесывала каждую версию каждой главы, удаляя избитые фразы, находя потерянные запятые и вообще делая текст внятным и доступным. Спасибо сыновьям, Итану и Логану, которые наполняли радостью каждый день работы над книгой. Огромная благодарность моему мужу и партнеру Эрику, который не просто обеспечил мне моральную поддержку в ходе работы, но и провел сотни часов, читая, перечитывая и еще раз перечитывая каждый раздел и давая ценные советы.



Прежде всего хотелось бы поблагодарить сотни руководителей Netflix, которые за последние 20 лет внесли вклад в развитие нашей корпоративной культуры. В этой книге изложено не то, что подметил я сам в тихие часы размышлений, а то, что мы открыли сообща, в ходе бурных дебатов и бесконечных экспериментов, проб и ошибок. Благодаря вашей смелости, изобретательности и творческому подходу культура Netflix и стала такой, какой она является сегодня.

Об авторах

Рид Хастингс – предприниматель, который произвел революцию в индустрии развлечений. В 1997 году он стал соучредителем Netflix и с 1999 года занимает в компании пост CEO. Его первая компания, Pure Software, основанная в 1991 году, была выкуплена незадолго до запуска Netflix. Рид работал в Совете по образованию штата Калифорния с 2000 по 2004 год и до сих пор занимается благотворительностью в сфере образования. Он входил в совет директоров нескольких образовательных организаций, включая Dreambox Learning, KIPP и Pahrara. Он получил степень бакалавра в Боудин-колледже в 1983 году и степень магистра в области искусственного интеллекта в Стэнфордском университете в 1988 году. Между Боудином и Стэнфордом Рид служил в Корпусе мира в качестве преподавателя-добровольца в Южной Африке.

Эрин Мейер – автор книги «Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде» и профессор INSEAD, одной из ведущих бизнес-школ. Она публиковалась в *Harvard Business Review*, *The New York Times* и на [Forbes.com](https://www.forbes.com). В 2019 году Эрин вошла в список Thinkers50 в качестве одного из пятидесяти самых влиятельных бизнес-мыслителей в мире. Она получила степень MBA в INSEAD в 2004 году и сейчас живет в Париже. В 1994–1995 годах Эрин также служила в Корпусе мира в качестве преподавателя-добровольца в Южной Африке. Узнать больше об Эрин можно на ее сайте www.erinmeyer.com.

Избранная библиография

Введение

Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, NJ: Wiley, 2019.

Glassdoor Survey Finds Americans Forfeit Half of Their Earned Vacation/Paid Time Off // Glassdoor, About Us. May 24, 2017. www.glassdoor.co/about-us/glassdoor-survey-finds-americans-forfeit-earned-vacationpaid-time/.

Netflix Ranks as #1 in the Reputation Institute 2019 US RepTrak 100 // Reputation Institute. April 3, 2019. www.reputationinstitute.com/about-ri/press-release/netflix-ranks-1-reputation-institute-2019-us-reptrak-100.

Stenovec T. One Huge Reason for Netflix's Success // HuffPost. December 7, 2017. www.huffpost.com/entry/netflix-culture-deck-success_n_6763716.

Глава 1. Повышаем концентрацию таланта

370: Ruining It for the Rest of Us // This American Life. December 14, 2017. www.thisamericanlife.org/370/transcript.

Felps W., et al. How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups // Research in Organizational Behavior. 2006. № 27. P. 175–222.

Глава 2. Затем культивируем откровенность: говори то, что думаешь (с благими намерениями)

Coyle D. The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. New York: Bantam Books, 2018.

Edwardes C. Meet Netflix's Ted Sarandos, the Most Powerful Person in Hollywood // Evening Standard. May 9, 2019. www.standard.co.uk/tech/netflix-ted-sarandos-interview-the-crown-a4138071.html.

Goetz T. Harnessing the Power of Feedback Loops // Wired. June 19, 2011. www.wired.com/2011/06/ff_feedbackloop.

Zenger J., Folkman J. Your Employees Want the Negative Feedback You Hate to Give // Harvard Business Review. January 15, 2014. hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give.

Глава 3а. Понемногу ослабляем контроль: избавляемся от графика отпусков

Bellis R. We Offered Unlimited Vacation for One Year: Here's What We Learned // Fast Company. November 6, 2015. www.fastcompany.com/3052926/we-offered-unlimited-vacation-for-one-year-heres-what-we-learned.

Blitstein R. At Netflix, Vacation Time Has No Limits // The Mercury News. March 21, 2007. www.mercurynews.com/2007/03/21/at-netflix-vacation-time-has-no-limits.

Branson R. Why We're Letting Virgin Staff Take as Much Holiday as They Want // Virgin. April 27, 2017. www.virgin.com/richard-branson/why-were-letting-virgin-staff-take-much-holiday-they-want.

Haughton J. «Unlimited Leave»: How Do I Ensure Staff Holiday's Don't Get out of Control? // CMI. June 16, 2015. www.managers.org.uk/insights/news/2015/june/unlimited-leave-how-do-i-ensure-staff-holidays-dont-get-out-of-control.

Millet J. Is Unlimited Vacation a Perk or a Pain? Here's How to Tell // CNBC. September 26, 2017. www.cnbc.com/2017/09/25/is-unlimited-vacation-a-perk-or-a-pain-heres-how-to-tell.html.

Глава 3б. Отказываемся от сметы дорожных расходов

Pruckner G. J., Sausgruber R. Honesty on the Streets: A Field Study on Newspaper Purchasing // Journal of the European Economic Association 11. 2013. № 3. P. 661–679.

Глава 4. Закрепляем концентрацию таланта...

Ariely D. What's the Value of a Big Bonus? // Dan Ariely (blog). November 20, 2008. danariely.com/2008/11/20/what's-the-value-of-a-big-bonus/.

Gates B., quoted in chapter 6 in: Thompson C. Coders: Who They Are, What They Think and How They Are Changing Our World. New York: Picador, 2019.

Kong C. Quitting Your Job. Infographic // Robert Half (blog). July 9, 2018. www.roberthalf.com/blog/salaries-and-skills/quitting-your-job.

Lawler M. When to Switch Jobs to Maximize Your Income // Job Search Advice (blog). Monster. www.monster.com/career-advice/article/switch-jobs-earn-more-0517.

Lucht J. Rites of Passage at \$100,000 to \$1 Million+: Your Insider's Strategic Guide to Executive Job-Changing and Faster Career Progress. New York: The Viceroy Press, 2014.

Luthi B. Does Job Hopping Increase Your Long-Term Salary? // Chime. October 4, 2018. www.chimebank.com/2018/05/07/does-job-hopping-increase-your-long-term-salary.

Sackman H., et al. Exploratory Experimental Studies Comparing Online and Offline Programing Performance // Communications of the ACM 11. January 1968 (№ 1). P. 3–11. <https://dl.acm.org/doi/10.1145/362851.362858>.

Shotter J., Noonan L., McLannahan B. Bonuses Don't Make Bankers Work Harder, Says Deutsche's John Cryan // CNBC. November 25, 2015. www.cnbc.com/2015/11/25/deutsche-banks-john-cryan-says-bonuses-dont-make-bankers-work-harder-says.html.

Глава 5. Культивируем откровенность...

Aronson E., et al. The Effect of a Pratfall on Increasing Interpersonal Attractiveness // Psychonomic Science 4. 1966. № 6. P. 227–228.

Brown B. Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead. New York: Penguin Random House Audio Publishing Group, 2017.

Bruk A., Scholl S. G., Bless H. Beautiful Mess Effect: Self-other Differences in Evaluation of Showing Vulnerability // Journal of Personality and Social Psychology. 2018. № 115 (2). <https://doi.org/10.1037/pspa0000120>.

Jasen G. Keeping Secrets: Finding the Link Between Trust and Well-Being // Columbia News. February 19, 2018. <https://news.columbia.edu/news/keeping-secrets-finding-link-between-trust-and-well-being>.

Mukund A., Radhika A. N. SRC Holdings: The «Open Book» Management Culture // Curriculum Library for Employee Ownership (CLEO). Rutgers. January 2004. <https://cleo.rutgers.edu/articles/src-holdings-the-open-book-management-culture/>.

Rosh L., Offermann L. Be Yourself, but Carefully // Harvard Business Review. August 18, 2014. hbr.org/2013/10/be-yourself-but-carefully.

Slepian M. L., et al. The Experience of Secrecy // Journal of Personality and Social Psychology 113. 2017. № 1. P. 1–33.

Smith E. E. Your Flaws Are Probably More Attractive Than You Think They Are // The Atlantic. January 9, 2019. www.theatlantic.com/health/archive/2019/01/beautiful-mess-vulnerability/579892.

Глава 6. И вновь ослабляем контроль...

Daly H. Black Mirror Season 4: Viewers RAGE over «Creepy Marketing» Stunt «Not Cool» // Express.co.uk. December 31, 2017. www.express.co.uk/showbiz/tv-radio/898625/Black-Mirror-season-4-release-Netflix-Waldo-Turkish-Viewers-RAGE-creepy-marketing-stunt.

Fingas J. Maybe Private «Black Mirror» Messages Weren't a Good Idea, Netflix // Engadget. July 18, 2019. www.engadget.com/2017-12-29-maybe-private-black-mirror-messages-werent-a-good-idea-netfl.html.

Gladwell M. Outliers: Why Some People Succeed and Some Don't. New York: Little Brown, 2008.

Not Seen on SNL: Parody of the Netflix/Qwikster Apology Video // The Comic's Comic. October 3, 2011. <http://thecomicscomic.com/2011/10/03/not-seen-on-snl-parody-of-the-netflixqwikster-apology-video>.

Глава 7. Максимизируем концентрацию таланта...

Benchmarking Service // SHRM. December 2017. www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2017-Human-Capital-Benchmarking.pdf.

Eichenwald K. Microsoft's Lost Decade // Vanity Fair. July 24, 2012. www.vanityfair.com/news/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steve-ballmer.

Kantor J., Streitfeld D. Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace // The New York Times. August 15, 2015. www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html.

Netflix's Culture of Fear // The Week. November 3, 2018. www.theweek.com/articles/805123/netflixs-culture-fear.

Ramachandran S., Flint J. At Netflix, Radical Transparency and Blunt Firings Unsettle the Ranks // The Wall Street Journal. October 25, 2018. www.wsj.com/articles/at-netflix-radical-transparency-and-bunt-firings-unsettle-the-ranks-1540497174.

Глава 8. Максимизируем откровенность...

Milne A. A., Shepard E. H. The House at Pooh Corner. New York: E. P. Dutton & Company, 2018.

Глава 9. И максимально сокращаем механизмы контроля!

Fast Company. February 20, 2018. www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2018.

Fast Company Staff. The World's 50 Most Innovative Companies of 2018.

Saint-Exupery A. de, et al. The Wisdom of the Sands. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

Vitality Curve // Wikipedia, Wikimedia Foundation. November 5, 2019. en.wikipedia.org/wiki/Vitality_curve.

Глава 10. Шагни навстречу миру!

Мейер Э. Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде. – М.: Библос, 2018.

Чтобы посмотреть карты культурных различий, представленные в этой главе, а также создать собственные карты корпоративной культуры, пройдите по ссылке: www.erinmeyer.com/tools.