

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

НОВЫЙ СПОСОБ РАБОТАТЬ

Поощряйте свободу и ответственность 9

ГЛАВА ПЕРВАЯ

ЛУЧШАЯ МОТИВАЦИЯ — ВКЛАД В УСПЕХ

Обращайтесь с людьми как со взрослыми 21

Коротко / Вопросы, над которыми стоит задуматься 35

ГЛАВА ВТОРАЯ

КАЖДЫЙ СОТРУДНИК ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ БИЗНЕС

Постоянно общайтесь на тему общих задач 37

Коротко / Вопросы, над которыми стоит задуматься 52

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

ЛЮДИ ТЕРПЕТЬ НЕ МОГУТ, КОГДА ИХ ОБМАНЫВАЮТ И КОГДА ИМИ МАНИПУЛИРУЮТ

Практикуйте радикальную честность 55

Коротко / Вопросы, над которыми стоит задуматься 74

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

СПОРЬТЕ ОТЧАЯННО

*Культивируйте сильные мнения и спорьте о них,
только основываясь на фактах* 76

Коротко / Вопросы, над которыми стоит задуматься 95

ГЛАВА ПЯТАЯ	
СТРОЙТЕ КОМПАНИЮ СЕЙЧАС ТАКОЙ, КАКОЙ ХОТИТЕ ВИДЕТЬ ЕЕ ПОТОМ	
<i>Постоянно фокусируйтесь на будущем</i>	97
<i>Коротко/Вопросы, над которыми стоит задуматься</i>	113
ГЛАВА ШЕСТАЯ	
КТО-ТО ПО-НАСТОЯЩЕМУ УМЕН НА ЛЮБОЙ ДОЛЖНОСТИ	
<i>Пусть на каждой позиции будут правильные люди</i>	115
<i>Коротко/Вопросы, над которыми стоит задуматься</i>	137
ГЛАВА СЕДЬМАЯ	
ПЛАТИТЕ ЛЮДЯМ СТОЛЬКО, СКОЛЬКО ОНИ СТОЯТ ДЛЯ ВАС	
<i>Оплата труда — субъективное решение</i>	140
<i>Коротко/Вопросы, над которыми стоит задуматься</i>	153
ГЛАВА ВОСЬМАЯ	
ИСКУССТВО ПРОЩАТЬСЯ	
<i>Быстро проводите нужные перемены и будьте компанией, из которой хорошо прийти</i>	
	155
<i>Коротко/Вопросы, над которыми стоит задуматься</i>	175
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	178
БЛАГОДАРНОСТЬ	182
УКАЗАТЕЛЬ	184

ВВЕДЕНИЕ

НОВЫЙ СПОСОБ РАБОТАТЬ

ПООЩРЯЙТЕ СВОБОДУ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

На заседании руководителей, проходившем однажды в Netflix, мы внезапно поняли, что через девять месяцев будем занимать треть всех интернет-ресурсов в США. Три квартала подряд мы каждый раз росли на 30%. В то время мы еще думали, что сможем стать такими же большими, как НВО, но не на много лет. Наш директор по продукту произвел быстрые расчеты по поводу того, какой объем трафика потребуются нам через год при сохранении текущих темпов роста, а потом сказал: «Знаете, это будет треть всего интернет-трафика в США». Мы посмотрели на него и выпалили в унисон: «ЧТО?» Я спросила его: «Кто-то в компании понимает, как сделать наверняка, чтобы мы с этим справились?» Он ответил со всей честностью, на которую мы всегда рассчитывали: «Я не знаю».

Все мои 14 лет в руководящей команде Netflix мы постоянно сталкивались с этими обескураживающими проблемами роста, зачастую носящими экзистенциальный характер, с трудностями в области технологий и услуг, где мы были пионерами. Там не было схемы игры, мы должны были составить ее сами. С того момента, как я пришла в Netflix, когда компания только создавалась, природа этого бизнеса и пул

ВВЕДЕНИЕ

наших конкурентов менялись непрерывно и с невероятной скоростью. Наша бизнес-модель, технология, стоявшая за нашими сервисами, команды нужных нам для ведения бизнеса людей — все это должно было не просто выдерживать темп: мы должны были предвосхищать перемены, вырабатывать стратегию на упреждение и готовиться к этим переменам. Мы должны были нанимать звездные таланты из всех новых экспертных областей и плавно изменять конфигурацию своих команд. Мы также должны были быть готовы в любой момент отказываться от своих планов, признавать ошибки и принимать новый курс. Компания должна была постоянно заново изобретать себя: сначала понять, как сохранить процветающим бизнес рассылки DVD по почте, бросив в то же время все силы на то, чтобы научиться передавать данные в потоковом режиме, потом переместить свои системы на облако, затем начать создавать оригинальное программное обеспечение.

Эта книга — не мемуары о создании Netflix. Это гид по созданию высокорезультативной культуры, способной отвечать на вызовы быстро изменяющегося в наши дни бизнеса, написанный для руководителей команд всех уровней. Netflix может служить ярким примером, однако мастерами адаптации должны стать все компании — от стартапов до корпоративных тяжеловесов. Всем им нужна способность предвидеть запросы рынка и умение ухватиться за новые возможности и новые технологии. В противном случае конкуренты просто окажутся в инновациях быстрее. Сейчас, консультируя компании по всему миру, от крупных голубых фишек, таких как J. Walter Thompson, до быстро растущих новичков, как Warby Parker, HubSpot, India's Hike Messenger, и значительного количества только что зарождающихся стартапов, я ясно вижу еще более широкий горизонт трудностей. Просто поразительно, насколько похожи их фундаментальные проблемы и насколько сильное давление они оказывают. Все хотят знать одно и то же: как создать для себя продукт, по-

НОВЫЙ СПОСОБ РАБОТАТЬ

добный Netflix? Точнее, как они могут создать для себя подвижную, высокоэффективную культуру, сделавшую Netflix столь успешной компанией? Эта книга именно об этом: как вы можете воспользоваться уроками, выученными нами в Netflix, и применить разработанные нами принципы и практики в управлении своей командой или компанией.

Все ли мы сделали правильно в Netflix? Совершенно точно — нет. Мы много раз оступались — некоторые ошибки были даже публичными. И у нас редко случались моменты озарения по поводу того, как нам справляться с трудностями; мы развивали новые способы работать с помощью пошаговой адаптации: пробуя новое, делая ошибки, начиная сначала и наблюдая за хорошими результатами. В конце концов мы создали выдающуюся культуру, поддерживающую адаптивность и хорошую результативность. Я не собираюсь заявлять, что борьба с трудностями быстрых изменений может быть легкой в чем-то или для кого-то. Хорошие новости в том, что мы обнаружили, что, если внедрить в поведение людей ряд принципов, а затем дать им свободу практиковать эти принципы — ну, а по сути потребовать, чтобы они их практиковали, — это делает команду удивительно энергичной и инициативной. Такие команды — лучшие двигатели на пути туда, куда вам надо попасть.

Я добавила в книгу истории о том, как мы справлялись с трудностями в Netflix, отчасти для того, чтобы книга живее читалась, а отчасти потому, что они показывают, как разработанные нами методы могут быть применены. В чем-то книга вам покажется нетрадиционной, что, надеюсь, вы согласитесь, вполне уместно для книги, в значительной мере посвященной сопротивлению традициям. Один из столпов культуры Netflix — радикальная честность, которую я любила еще с тех времен, когда росла в прямодушном Техасе. Если вы посмотрите какое-нибудь из моих выступлений, размещенных в Интернете, то увидите, что я привыкла гово-

ВВЕДЕНИЕ

речь свободно, так собираюсь выступить и здесь. Пожалуйста, попробуйте воспринять чтение этой книги как участие в живом обсуждении. Возможно, вас раздосадуют какие-то из моих слов, и с некоторыми рассуждениями вы не согласитесь. Я также надеюсь, что в какие-то моменты вы обнаружите, что согласно киваете. После многочисленных и интенсивных дебатов в Netflix я поняла, что нет ничего более веселого, чем свободно текущий интеллектуальный спарринг, а я очень хочу, чтобы читать эту книгу было весело.

У ЛЮДЕЙ ЕСТЬ СИЛА. НЕ ОТНИМАЙТЕ ЕЕ

Первый шаг к внедрению практик, которые я представляю, — это принять такой управленческий образ мышления, который опровергает привычную мудрость.

Фундаментальный урок об успехе в современном бизнесе, выученный нами в Netflix, состоит в следующем: детально проработанная, громоздкая система управления людьми, созданная в течение XX в., просто не справляется с задачами, встающими перед компаниями в XXI в. Рид Хастингс (Reed Hastings), я и остальная управленческая команда решили, что со временем мы исследуем радикально новый способ управления людьми — способ, который позволит им в полной мере пользоваться всеми своими силами.

Мы хотели, чтобы все наши люди бросали нам вызов и, более того, делали это решительно. Мы хотели, чтобы они вслух говорили об идеях и проблемах, чтобы свободно выражали несогласие и друг с другом, и с нами. Мы не хотели, чтобы кто-либо на любом уровне держал при себе жизненно важные идеи и свои сомнения. Мы, члены руководящей команды, сами следовали этой модели: открыли доступ к себе, поощряли вопросы. Мы вступали в открытые, напряженные споры и убедились, что все наши менеджеры знают:

НОВЫЙ СПОСОБ РАБОТАТЬ

мы ждем от них того же. Рид даже специально организовывал дебаты между членами управленческой команды. Мы честно и продолжительно обсуждали трудности, с которыми сталкивалась компания, и то, как мы будем с ними справляться. Мы хотели, чтобы все понимали, что перемены будут нашей константой и мы предпримем любые изменения в планах и составе сотрудников, которые посчитаем необходимыми для движения вперед на высокой скорости. Мы хотели, чтобы люди ощутили необходимость изменений, чтобы они приятно волновали их. Мы пришли к пониманию того, что самыми успешными организациями в этом мире все более быстрого разрушения связей будут те, в которых каждый человек в любой команде понимает: делать прогнозы бессмысленно, все меняется — и думает, что это прекрасно.

Чтобы построить компанию такого типа, мы намеревались создать культуру великолепной командной работы и инновационного решения проблем. Мы хотели, чтобы люди каждый день с волнением шли на работу, не кляня трудности, а приходя ради них. Я не хочу сказать, что от работы в Netflix порой от ужаса волосы шевелились на голове. Но некоторые из решений, которые нам приходилось принимать, были радикальным погружением в неизвестность, и часто нам было по-настоящему страшно. Но в то же время это будоражило и кружило голову.

Культура Netflix строилась не на разработке детальной новой системы управления людьми — мы делали обратное. Мы постоянно соскабливали с себя политику и процедуры. Мы поняли, что преобладающий подход к построению команды и управлению людьми настолько же отстает от времени, насколько отставали товарные инновации до того, как ускоряющийся процесс слома системы потребовал развития быстрых, гибких, клиентоориентированных методов. Не то чтобы компании не испытывали всевозможные способы управлять лучше, однако по большей части то, что они

ВВЕДЕНИЕ

делали, оказывалось или неуместным, или контрпродуктивным.

Многие компании цепляются за сложившиеся системы управления и контроля, где принятые решения спускаются сверху вниз, пытаясь при этом немного приукрасить их, поощряя «вовлеченность персонала» и «передачу полномочий» людям. Преобладают навязываемые, но неправильно понимаемые идеи о «лучших практиках»: бонусы и выплаты, привязанные к ежегодным показателям эффективности работы, великие инициативы кадровых служб вроде недавнего помещательства на пожизненных обучающих программах, празднества ради зарождения духа товарищества и возможности дать людям иногда повеселиться, а для столкнувшихся с затруднениями сотрудников — планы по улучшению результативности. Все это способствует расширению прав и возможностей, силы, что ведет к ответственной вовлеченности, из которой следуют удовлетворенность работой и счастье для сотрудника, результатом чего становится высокая эффективность — или именно так это представляется.

И я когда-то в это верила. Я начала свою карьеру в HR-службе Sun Microsystems и затем Borland Software, где применялся весь спектр привычных практик. Я согласовывала всевозможные соблазнительные бонусы. Я покорно направляла свои команды на леденящие душу сессии по разбору показателей результативности и проводила для менеджеров тренинги по повышению эффективности. Однажды, организовав программу равноправия в Sun, я даже потратила 100 тысяч долларов на мексиканскую вечеринку Синко де Майо (Cinco de Mayo). Однако со временем увидела, что все эти практики и системы очень дорого обходятся, затратны по времени и непродуктивны. Что еще более важно, я поняла, что они выстроены на ложных допущениях о человеческой сущности: что большинство людей нужно мотивировать, чтобы они по-настоящему взялись за свою работу, и что им нужно, чтобы

НОВЫЙ СПОСОБ РАБОТАТЬ

кто-то говорил им, что делать. По иронии, «лучшие практики», разработанные на базе этих допущений, демотивировали и внушали неуверенность.

Да, увлеченные сотрудники, вероятно, дают более качественные результаты, но слишком часто за конечную цель берется именно вовлеченность, а не обслуживание клиентов и получение результатов. А стандартные убеждения, касающиеся того, как и почему люди начинают чувствовать вовлеченность в свою работу, расходятся с реальными драйверами испытываемой к работе страсти. Что касается передачи полномочий, силы, власти, то я просто ненавижу эти слова. Кажется, эта идея несет в себе благие намерения, но правда в том, что о передаче людям полномочий так много говорят лишь потому, что основной способ управления людьми — это отнять их полномочия, их силу. Мы не принимали решения отнять их — это происходило долго и постепенно. Мы связали людей по рукам и ногам.

Что я глубоко и по-новому поняла, ступив в более разрозненный мир стартапов, так это то, что у людей *есть* сила. Задача компании — не наделить людей силой, а напомнить о том, что они входят в дверь со своей силой, и создать им условия для ее применения. Сделайте это, и вы будете потрясены огромной работой, которую они сделают для вас.

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ КАК УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

Представляя альтернативные методы управления, разработанные нами в Netflix, я планирую поставить под сомнение все базовые принципы менеджмента сегодняшнего дня: будто бы необходима выработка лояльности, структуры для удержания на работе и развития карьеры, чтобы убедиться в том, что сотрудник вовлечен и счастлив. Все это неправда. Ничего из этого не требует управления.