

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
----------------	---

РАЗДЕЛ 1

ПЕРВЫЕ ШАГИ К КУЛЬТУРЕ СВОБОДЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

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

РАЗДЕЛ 2

НОВЫЕ ШАГИ НА ПУТИ К КУЛЬТУРЕ СВОБОДЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

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

РАЗДЕЛ 3
ЗАКРЕПЛЯЕМ КУЛЬТУРУ
СВОБОДЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

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

РАЗДЕЛ 4
ГЛОБАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

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

ВВЕДЕНИЕ



Рид Хастингс:

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

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

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

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

НАША СТРАННАЯ КУЛЬТУРА



Эрин Мейер:

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

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

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

Вот несколько примеров, которые объяснят мою реакцию.

Как любая компания,
мы стараемся подбирать лучшие кадры

NETFLIX 22

Чем мы отличаемся
от других компаний?

*У нас за хорошую работу
полагается щедрое выходное пособие*

NETFLIX 23

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

Кого же оставить?

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

NETFLIX 26

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

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

Вот еще один слайд из подборки:

**Чем мы отличаемся
от других компаний?**

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

Вывод: во многих случаях можно обойтись без режима.

NETFLIX 71

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

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

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

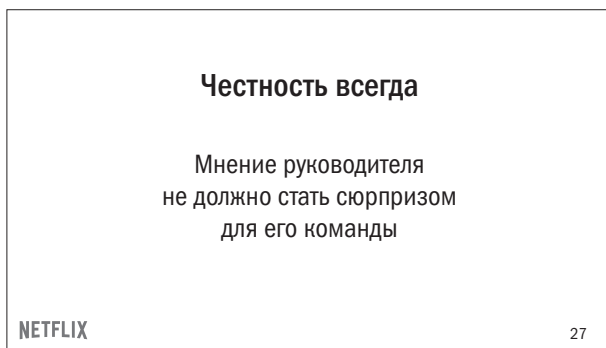
Сотрудники, которые регулярно и запланированно уходят в отпуск, лучше себя чувствуют, позитивнее относятся к работе и гораздо больше успевают. Однако многие работники пренебрегают законным отдыхом. По данным портала Glassdoor, в 2017 году работающие американцы использовали лишь 54% полагающихся им по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

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

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

И последний пример.

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



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

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

ПАЗИТЕЛЬНЫЙ УСПЕХ NETFLIX

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ДРУГАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА



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

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

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

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

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— **Концентрация таланта.**

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

— **Предельная откровенность.**

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

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

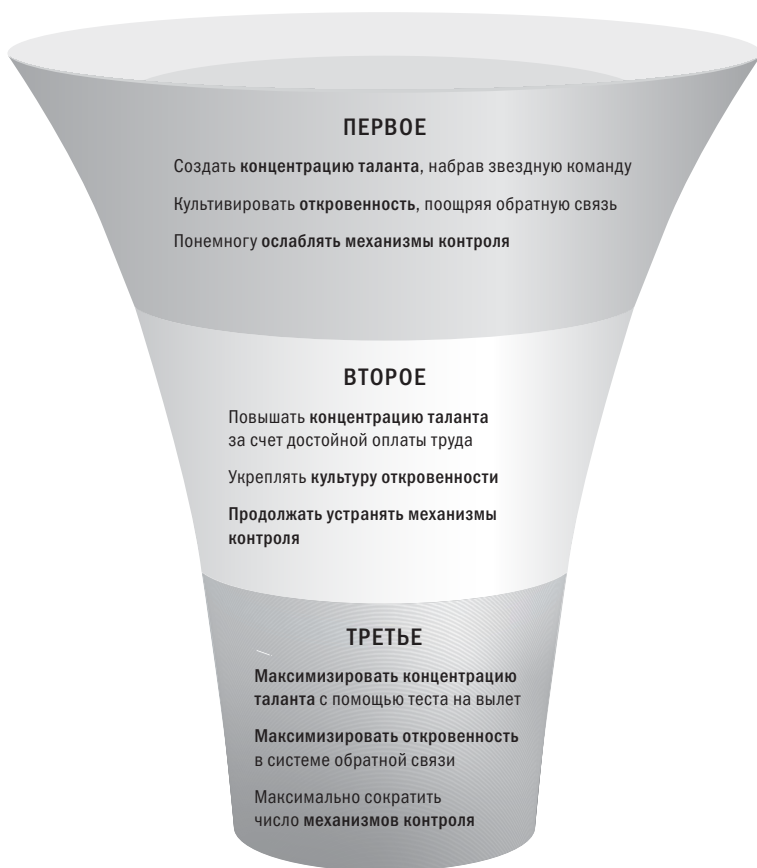
Теперь, позаботившись об этих факторах, вы сможете позволить себе...

— Мягкие формы контроля.

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

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

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



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

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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



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

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

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

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

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

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

От: Рид Хастингс

Дата: 31 мая 2015

Тема: Корпус мира и книга

Здравствуйте, Эрин!

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

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

Мир тесен!

Рид

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.