

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 царило 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.

1. ЗВЕЗДНАЯ КОМАНДА = ЛЮБИМАЯ РАБОТА

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

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

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

КАЧЕСТВО ЗАРАЗИТЕЛЬНО



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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

ПЕРВАЯ ТОЧКА

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

УРОКИ ГЛАВЫ 1

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

На пути к культуре свободы и ответственности

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

О нем мы поговорим в главе 2.