

Зміст

7 | Вступ

> **Новий підхід до роботи**

Плекайте свободу і відповідальність

*Працівники мають насагу —
не відбирайте її | Керуйте людьми, як інноваціями*

11 | Розділ перший

> **Найкраща мотивація — докластися до успіху**

Ставтеся до людей як до дорослих

*Видатні команди радіють викликам | Правила і структура —
після потреб і можливостей | Світло в кінці тунелю*

33 | підсумки | теми для роздумів

35 | Розділ другий

> **Кожен працівник повинен розуміти, що робить компанія**

Постійно пояснюйте завдання, що стоять перед вами

*На роботі люди хочуть навчатися, а не розважатися |
Серцевий ритм комунікації | Переконайтеся, що комунікація
двостороння | Співробітник будь-якого рівня здатен зрозуміти
ваш бізнес | Командний тренер — не консультант, не викладач,
не тамада, а візирець | Ніколи не зупиняйтеся*

49 | підсумки | теми для роздумів

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купити книгу на сайті kniga.biz.ua

52 | Розділ третій

> Ніхто не любить брехні й обману

Практикуйте радикальну щирість

*Скажіть це їм в обличчя | Люди вчать ся вітати критику |
Працюйте над подачею | Станьте взірцем щирості —
і люди наслідуватимуть вас | Створіть механізми
зворотного зв'язку | Усі мають право знати про проблеми
бізнесу | Визнайте свої помилки та почувте кращі ідеї |
Коли люди відкрито висловлюються, складніше
переписати історію | Анонімні опитування
дають суперечливі результати*

70 | підсумки | теми для роздумів

72 | Розділ четвертий

> Жваво сперечайтесь

Заохочуйте тверді переконання

і сперечайтесь лише щодо фактів

*Майте власну думку і майже завжди майте рацію |
У даних немає власної думки | Стережіться даних, які мають
значущий вигляд, але нічого не означають | Сперечайтесь
лише задля бізнесу і клієнтів | Створіть репутацію
безкорисливої людини | Влаштовуйте саме такі
обговорення, які вам потрібні*

90 | підсумки | теми для роздумів

92 | Розділ п'ятий

> Будуйте зараз таку компанію, яку хочете потім

Непохитно зосередьтеся на майбутньому

*Не женіться за кількістю працівників | Не розраховуйте
увійти в завтрашній день із нинішньою командою |
Зазирніть на півроку вперед | Ви будете команду, а не родину |
Іноді підвищення — не найкраща ідея | Уявіть себе
засновником стартапу | Ностальгія — тривожна ознака*

107 | підсумки | теми для роздумів

109 | Розділ шостий

> По розумній людині на кожну посаду

Знайдіть відповідні кадри для кожного з ваших завдань

Станьте чудовим рядком у резюме | Не бонуси прикрашають роботу | Любов не купиш за гроші | Мотивація?— це талановиті колеги і захопливі виклики | Розмаїття досконалості | Більше, ніж резюме | Розвивайте культуру найму | Ваші кадровики повинні бути бізнесменами

130 | підсумки | теми для роздумів

133 | Розділ сьомий

> Платіть людям стільки, наскільки вони цінні для вас

Обсяг платні — суб'єктивна величина

Відділіть аналіз продуктивності від виплати зарплат | Враховуйте цінність роботи на вас | Значення найвищих зарплат на ринку | Віра у підйомні?— магічне мислення | Прозорість допомагає їти в ногу з компаніями на ринку

145 | підсумки | теми для роздумів

147 | Розділ восьмий

> Мистецтво сердечного прощання

Не зволікайте зі змінами і станьте чудовим колишнім місцем роботи

Оцінюйте продуктивність після кожних десяти матчів | Чому би просто не позбутися формальних звітів? | Покінчіть із планом поліпшення продуктивності (або справді допоможіть людям поліпшити продуктивність) | Звільнені працівники рідко позиваються | Щодо «мотивації персоналу» | Мій алгоритм | Розуміти культуру і втілювати її | Із власного досвіду

166 | підсумки | теми для роздумів

> 169 | Висновки

> 174 | Подяки

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ВСТУП

Новий підхід до роботи

| *Плачайте свободу і відповідальність* |

НА ОДНІЙ ІЗ ЗУСТРІЧЕЙ керівництва *Netflix* ми раптом усвідомили, що за дев'ять місяців на нас припадає третина загальної пропускної здатності інтернету США. Три квартали поспіль ми зростали на 30 відсотків за квартал. При цьому нам досі здавалося, що колись ми, напевно, досягнемо розміру *НВО*, але до цього ще багато років. Та ось керівник виробничого підрозділу прикинув, яка пропускна здатність нам знадобиться через рік, якщо нинішні темпи зростання збережуться:

— Уявіть, це буде третина інтернет-трафіку США.

Ми всі одночасно вигукнули «ЩО?!» і витріщилися на нього. Тоді я запитала:

— А чи хтось у компанії знає, як переконатися, що ми з цим впораємося?

— Я не знаю, — відповів він із чесністю, яку ми завжди від усіх очікували.

За мої чотирнадцять років у керівництві *Netflix* ми постійно наражалися на приголомшливі виклики зростання — іноді екзистенційні, іноді пов'язані

з технологіями та послугами, в яких ми були першовідкривачами. Правил гри не існувало — ми мусили встановити їх самі. Відтоді як я прийшла до *Netflix*, майже одразу після створення компанії, характер нашого бізнесу і сам ринок, на якому ми конкурували, змінювалися — невпинно і надзвичайно швидко. Наша бізнес-модель, технології, що стояли за нашими послугами, методи пошуку і найму потрібних нам працівників — усе це мусило не просто йти у ногу з іншими; ми мали завжди бути готовими до змін, передбачати їх і розробляти відповідні стратегії. Ми мали наймати спеціалістів і спеціалісток світового рівня у цілковито нових галузях знання, а робочі групи, які ми з них складали, мали бути надзвичайно гнучкими. Ми мали бути готовими будь-якої миті відмовитися від попередніх планів, визнати помилки й узяти новий курс. Компанія повинна була постійно перевинаходити сама себе — спершу ми, утримуючи на плаву бізнес «DVD-поштою», спрямовували всі ресурси на опанування роботи з потоковим відео; потім — переводили системи до хмарних серверів; зрештою, ми взялися за створення власного програмного забезпечення.

«Наснага» — не книга спогадів про розбудову *Netflix*. Це — путівник для лідерів усіх рівнів із побудови культури високої продуктивності, здатної витримати швидкі темпи змін у сучасному бізнесі. *Netflix* може бути найяскравішим прикладом, але всі компанії, від стартапів до корпоративних гігантів, мають уміти пристосовуватися. Вони мають уміти передбачати нові запити ринку і хапатися за нові можливості та технології — інакше не встигнуть за інноваціями конкурентів. Консуль-

туючи компанії по всьому світі: велетнів на кшталт *J. Walter Thompson*, новачків, що стрімко зростають, на зразок *Warby Parker*, *HubSpot*, індійського *Hike Messenger*, та численні перспективні стартапи, — я чітко бачу ширшу картину змін. Вражає те, що в геті різних галузях настільки схожі — і настільки ж нагальні — фундаментальні проблеми. Всі хочуть знати одне й те саме: як досягти такої ж наснаги, як у *Netflix*? Якщо точніше: як побудувати власну гнучку, високопродуктивну культуру на зразок тієї, що зробила *Netflix* такою успішною? Ця книга розповідає, які висновки можна зробити з уроків, що ми їх вивчили у *Netflix*, і як застосувати розроблені нами принципи і практики для керівництва відділом чи компанією.

Невже ми у *Netflix* ніколи не помилялися? Помилялись, авжеж. У нас було безліч невдач, іноді дуже гучних. Усвідомлення того, як варто відповідати на виклики, прийшло не одразу, — ми розвивали новий підхід до роботи, поступово адаптуючись: пробуємо щось нове, помиляючись, починаючи спочатку і пересвідчуючись у хороших результатах. Зрештою ми виробили особливу культуру, яка заохочує адаптивність і високу продуктивність. Я не стану стверджувати, що впоратися зі швидким темпом змін під силу кожному, чи що це просто. Але ось вам хороша новина: ми з'ясували, що прищеплюючи співробітникам ключові моделі поведінки і надаючи широкі можливості їх практикувати (ну, насправді — вимагаючи цього), ми створюємо надзвичайно енергійні й проактивні команди працівників. А такі команди — найкращий рушій для досягнення ваших цілей, якими б вони не були.

Я наповнила цю книгу історіями про те, як *Netflix* боролася з труднощами, не лише для того, щоб її було цікавіше читати, а й щоб показати, як втілити розроблені нами методи. Вона може здатися вам дещо незвичною — але, сподіваюся, ви пробачите це книзі, присвяченій запереченню звичного. Один із наріжних каменів культури *Netflix* — радикальна щирість, яку я полюбила ще змалечку, зростаючи у Техасі, де по слово до батька не бігають.

Подивіться мої лекції, викладені в інтернеті, і переконайтеся, що висловлюватися вільно — мій спосіб вести розмову. Саме такою буде і ця книга. Читаючи її, уявляйте, що берете участь у жвавій суперечці. Деякі мої слова можуть вас роздратувати і викликати заперечення. Сподіваюся, щодо чого-небудь іншого ви схвально киватимете головою. Численні насичені дискусії у *Netflix* навчили мене, що жодне задоволення не зрівняється з інтелектуальною сутичкою без штучних обмежень — а я дуже хочу, аби ця книга приносила вам задоволення.

Працівники мають наснагу — не відбирайте її

Перший крок до прийняття пропонованих мною методів — відкинути загальноприйнятї істини щодо менеджменту.

Основний урок, який ми вивчили у *Netflix* щодо успіху в сучасному бізнесі: докладна, неповоротка система управління людьми, яка розвивалася протягом усього двадцятого століття, просто не відповідає викликам, що постають перед компаніями у двадцять першому столітті. Засновник *Netflix* Рід

Хейстінс, я і решта керівництва вирішили, що з часом розробимо цілковито новий підхід до управління людьми — підхід, що дозволить їм на повну користуватися своїми талантами.

Нам хотілося, аби всі наші співробітники і співробітниці постійно кидали виклики нам і одне одному. Ми хотіли, щоб вони висловлювали ідеї і розповідали про проблеми, а ще — вільно заперечували одне одному і нам. Слід було зробити так, аби жодна людина в компанії, на будь-якому її рівні, не тримала при собі ключові ідеї чи тривоги. Керівна команда почала із себе: ми стали доступними і заохочували запитання. Ми вступали у відкриті, запеклі суперечки і донесли до керівників кожної ланки, що очікуємо того самого від них. Рід навіть влаштував дискусії між членами керівної команди. Окрім цього, ми безперервно і відкрито повідомляли про виклики, що постають перед компанією, і про шляхи боротьби з ними. Нам хотілося, аби всі розуміли: зміни відбуватимуться постійно, і ми готові на будь-які перестановки планів чи кадрів, які вважатимемо необхідними для вдосконалення і стрімкого руху вперед. Ми хотіли, аби всі в компанії усвідомили необхідність змін і з нетерпінням прагнули до них долучитися. Із часом ми зрозуміли, що найуспішнішими організаціями у цьому світі дедалі швидшого розвитку ставатимуть ті, де кожен працівник у кожному відділі розумітиме, що з будь-яким кроком усе може перевернутися з ніг на голову, і що все змінюється, — і буде від цього у захваті.

Аби побудувати таку компанію, ми поставили за мету створити високу культуру командної роботи та інноваційного вирішення проблем. Ми прагнули,

аби працівники і працівниці з захопленням приходили на роботу — не всупереч труднощам, а завдяки їм. Я не заперечую, що подекуди працювати у *Netflix* було дуже страшно. Деякі з ухвалених нами рішень стали стрибками у невідоме, й іноді це справді лякало. Лякало і захоплювало.

Ми не створили культуру *Netflix* завдяки ретельній розробці нових систем управління кадрами — зовсім навпаки. Ми весь час позбувалися усталених політик і регламентів, тому що зрозуміли: поширений підхід до підбору команд і управління персоналом так само застарів, як поширені раніше практики впровадження нововведень на виробництві — до того, як значно прискорилося виникнення підривних інновацій, через що виникла необхідність у гнучкому, ощадливому та клієнтоорієнтованому підходах. Безперечно, компанії постійно випробовують нові шляхи вдосконалення способів керівництва — але більшість таких кроків або недоцільні, або й узагалі контрпродуктивні.

Компанії переважно дотримуються усталеної системи, яка передбачає ієрархічну субординацію та ухвалення рішень згори вниз, але намагаються реанімувати її за допомогою «мотивації співробітників» та «розширення можливостей». Побутують спокусливі, але хибні ідеї щодо «найкращих практик»: прив'язка платні і надбавки до щорічних звітів з продуктивності; масштабні HR-ініціативи на зразок надзвичайно популярної донедавна ідеї безперервного навчання; корпоративні святкування задля розбудови товариських стосунків, на яких обов'язково слід наглядати, аби ніхто не нудьгував; а для не надто успішних працівників — плани поліпшення продук-

тивності. Усе це має на меті розширити можливості, а разом із ними й мотивацію, що веде до задоволеності роботою і щастя працівника, а це, своєю чергою, веде до високої продуктивності, — принаймні так заведено вважати.

Я також у це вірила. Я починала кар'єру HR-спеціалістки в *Sun Microsystems*, а згодом — у *Borland Software*, втілюючи в життя повний набір загально-вживаних практик. Я вела переговори про різноманітні бонуси, що мали б заохочувати і стимулювати. Я щоразу покійно готувала відділи до страхітливих місяців, коли мали оцінювати їхню продуктивність, і навчала керівників усталеним способом поліпшення продуктивності співробітників. Відповідаючи за програму з різноманіття у *Sun*, я навіть витратила 100 тисяч доларів на вечірку з нагоди Сінко де Майо, національного свята Мексики. Проте з часом я переконалася, що всі ці політики й системи лише поглинають час та кошти і не досягають ніяких результатів. Ба більше, я усвідомила, що вони засновані на хибних припущеннях щодо людської природи: нібито більшість людей необхідно стимулювати, аби вони почали насправду наполегливо працювати, і при цьому їх необхідно скерувати в правильному напрямку. «Найкращі практики», які постали на основі цих припущень, як це не смішно, якраз-таки демотивують і позбавляють ініціативи.

Так, не буду сперечатися, мотивовані працівники виявляють надзвичайну продуктивність — але дуже часто мотивацію вважають метою у собі, а не засобом обслуговування клієнтів і досягнення результатів. Звичні міркування щодо причин і способів мотивування людей до їхньої роботи не беруть

до уваги справжні рушії пристрасті до праці. Що ж до *empowerment*, тобто «розширення можливостей» — то я палко ненавиджу цей термін. За ним стоять хороші наміри, але насправді вся ця увага до наснаження людей викликана лише тим, що поширена практика керівництва працівниками відбирає у них цю наснагу. Ми ніколи не мали наміру її відбирати — але ми просто перестаралися. Ми підрізали людям крила.

Увійшовши до світу стартапів, цих темних конячок бізнесу, я глибоко і по-новому усвідомила, що люди *мають* і наснагу, і можливості. Завдання компанії — зовсім не розширювати працівникам можливості. Компанії мають нагадувати їм про те, що вони прийшли сюди, вже маючи ці можливості при собі; також компанії мають створювати необхідні умови для втілення цих можливостей. Зробіть це — і вас вразить, скільки всього вони зроблять для вас.

Керуйте людьми, як інноваціями

Презентуючи альтернативні методи управління, розроблені у *Netflix*, я поставлю під сумнів усі вихідні положення сучасного менеджменту. Керівництво людьми — це не розбудова лояльності, не збереження кваліфікованої робочої сили, не кар'єрне просування працівників і не запровадження структур, що мають зробити працівника мотивованим і щасливим. Анітрохи. Ніщо з цього не входить до завдань керівника.

Ось мій радикальний засновок: завдання бізнес-лідера — створювати чудові команди, які виконують свою роботу якісно і вчасно. Оце і все. Ось завдання керівника.

У *Netflix* ми позбулися практично всіх виснажливих політик і регламентів — звісно, не одним махом. Ми експериментували, рухалися вперед крок за кроком протягом років. Ми винаходили цю культуру так само, як впроваджували інновації у бізнесі. Я розумію, що така докорінна зміна не під силу багатьом компаніям, а багато керівників не мають повноважень, аби скасовувати політики і регламенти. Проте кожна компанія і кожен керівник може *запровадити* наші практики і моделі поведінки, які зробили культуру *Netflix* настільки гнучкою.

Дисципліна свободи та відповідальності

Відмова від політик і регламентів та надання працівникам можливості діяти зовсім не означали, що культура стала безвідповідальною. Позбуваючись бюрократії, ми навчали працівників усіх рівнів і всіх відділів суворо дотримуватися фундаментальних принципів поведінки. Я часто повторювала, що забравши зі свого словника слова «політика» і «регламент», залишаюся віддана дисципліні. Протягом усієї кар'єри мені було найлегше знаходити спільну мову з програмістами, оскільки ті дуже дисципліновані. Коли програмісти починають скаржитися на процес, який ви намагаєтеся запровадити — раджу докопатися до причин їхнього занепокоєння, оскільки вони ненавидять беззмістовну бюрократію і процеси заради процесів. Але вони нічого не мають проти дисципліни.

Трансформуючи культуру чи то відділу, чи то цілого підприємства, найголовніше — зрозуміти, що йдеться не лише про проповідування набору цінностей

і принципів діяльності. Суть у тому, аби визначити, які поведінкові моделі ви прагнете перетворити на систематичні практики, а потім встановити дисципліну їх фактичного виконання. Ми постійно і повно доносимо до кожного співробітника та співробітниці *Netflix*, якої поведінки вони мають дисципліновано дотримуватися, і почали втілювати ці принципи з керівної команди та керівників підрозділів. Ми настільки прагнули, аби кожен працівник розумів нашу філософію й очікування щодо поведінки, що Рід написав про це презентацію у *PowerPoint*, до якої долучилися я та решта керівної команди. Згодом ця презентація стала відома як *Netflix Culture Deck* («Культурний код *Netflix*»). Можливо, ви з нею вже ознайомилися*.

Виклавши її в інтернет кілька років тому, Рід і гадки не мав, що вона стане «вірусною», набравши понад п'ятнадцять мільйонів (і це ще не кінець) переглядів. Ми створили її не задля популярності, а як внутрішній документ компанії, що доносить нашу культуру до нових працівників і допомагає пересвідчитися, що вони чітко зрозуміли, як мають працювати. Ми наголошували також, що презентація розповідає їм не тільки те, якої поведінки ми очікуємо від них, а і якої вони мають очікувати від нас. Презентацію написали не за один день, а серед авторів були не лише ми з Рідом. Це був живий, змінюваний, щораз більший набір висновків, яких ми дійшли, розбудовуючи культуру, і до яких доклалися усі лідери компанії. Презентація чудово

* Англійською мовою текст презентації викладено за адресою <https://jobs.netflix.com/culture>. Перейти до українського перекладу ви можете за посиланням <https://kmbbooks.com.ua/powerful/> або QR-кодом праворуч.



доповнює цю книгу; одна з причин, чому ця книга народилася — це кількість запитань стосовно презентації та втілення її ідей у життя, які мені постійно ставлять на виступах і під час консультацій.

Я багато думала про відповіді на ці запитання, і відтак проаналізувала ті висновки, яких ми дійшли при запровадженні цих принципів і способів поведінки у різних командах. Не кожна з конкретних практик, втілених у *Netflix* та окреслених у «Культурному коді», пасує будь-якій команді чи компанії. Навіть у *Netflix* культура багато в чому різнилася у різних підрозділах. Наприклад, відділом маркетингу у нас керують інакше, аніж групами програмістів. Але існував набір основних практик, які пронизували нашу культуру:

- › Ми прагнули відкритої, зрозумілої і постійної комунікації щодо завдань, які треба виконати, і труднощів, які постають перед кожним підрозділом, — не лише в рамках цього підрозділу, але й перед усією компанією.
- › Ми очікували від людей радикальної щирості: говорити одне одному і нам правду — вчасно та, бажано, в обличчя.
- › Ми вимагали від працівників обґрунтованих поглядів, які слід було жваво обговорювати і ретельно перевіряти.
- › Ми казали людям спрямовувати дії на благо клієнтів і компанії, а не на доведення власної правоти.
- › Ми очікували від тих керівників, які наймають на роботу, лідерської ролі у спрямуванні сво-

їх підрозділів у майбутнє — так, щоб на кожній посаді вони мали в активі високопродуктивних працівників із необхідними навичками.

Ми просили всіх керівників, починаючи з вищого керівництва, стати взірцем такої поведінки — тим самим вони показували всім підлеглим, як втілювати ці принципи.

Підготовка команд до роботи згідно з цими вимогами може видатися непростою. Чимало нетфліксівців, із якими я розмовляла під час написання цієї книги, зізнавалися, що мали сумніви стосовно деяких із цих практик — наприклад, цілковито чесного зворотного зв'язку, висловленого людині в обличчя. А ще вони пригадували, що змушуючи себе дотримуватися цих практик, вони дивувалися, наскільки добре реагували їхні підлеглі і як різьче зростала продуктивність їхньої команди. Ключ — у поступових змінах. Ви можете почати з невеликих кроків. Оберіть практику, яка, на вашу думку, найкраще підходить вашій групі та потребам вашого бізнесу. Керівні команди можуть почати з підрозділів чи груп, які найкраще сприймають зміни або найбільше їх потребують. Створення культури — процес еволюційний. Вважайте це подорожжю у незвідану країну. Саме так ми сприймали розбудову культури *Netflix*. Неважливо, з якого саме кроку ви почнете; головне — почати. Зважаючи на швидкість змін у сучасному бізнесі, як говорить приказка, що раніше — то краще.