

ЗМІСТ

Передмова.....	5
Частина перша. Перші кроки до культури свободи і відповідальності	23
Розділ 1. Чудовий робочий простір — це дивовижні колеги	25
Розділ 2. Кажіть, що думаєте насправді (доброзичливо).....	37
Розділ 3.1. Скасуйте правила надання відпусток.....	69
Розділ 3.2. Скасуйте інструкцію про відрядження й обсяг витрат.....	89
Частина друга. Дальші кроки до культури свободи і відповідальності	111
Розділ 4. Платіть найвищу зарплату на ринку	113
Розділ 5. Розкрийте карти	145
Розділ 6. Жодних дозволів на прийняття рішень.....	177
Частина третя. Прийоми зміцнення культури свободи і відповідальності	217
Розділ 7. Тест на виліт	219
Розділ 8. Коло зворотного зв'язку.....	246
Розділ 9. Орієнтуй, а не контролюй.....	267
Частина четверта. Глобалізуючись	303
Розділ 10. Покажіть себе світу!	304
Післямова	336
Подяка	343
Бібліографія.....	345
Про авторів.....	349

ПЕРЕДМОВА



Рід Гастінгс: «*Blockbuster*¹ у тисячу разів більший за нас», — прошепотів я на вухо Маркові Рендолфу, коли на початку 2000-х років ми зайшли в простору конференц-залу, розташовану на двадцять сьомому поверсі Вежі Ренесанс² у Далласі, штат Техас. То була штаб-квартира компанії *Blockbuster* — тоді велета вартістю 6 мільярдів доларів, який переважав на ринку індустрії розваг і мав приблизно дев'ять тисяч магазинів прокату в усьому світі.

Нас ласкаво привітав генеральний директор *Blockbuster* Джон Антіоко — у нього була репутація досвідченого стратега, який розумів, що всюдисущий швидкісний інтернет переверне галузь догори дригом. Хизуючись бородою та вусами, яких торкнулася сивина, і дорогим костюмом, Джон здавався дуже розкутим.

Натомість я не знаходив собі місця. За два роки до того ми з Марком заснували невеличкий стартап, завдяки якому люди могли замовляти DVD на сайті й отримувати їх поштою. Ми мали сотню працівників і лише триста тисяч підписників, та й починали дуже непросто. Тільки того року загальні втрати сягнули 57 мільйонів доларів. Ми прагнули укласти угоду з *Blockbuster*, тож добряче попрацювали кілька місяців, щоб Антіоко, зрештою, відповів на наші дзвінки.

¹ Сервіс із прокату фільмів та відеоігор у США, що вийшов на міжнародний ринок у 1990-х. (Тут і далі прим. пер.)

² Офісний хмарочос у Далласі.

Ми всілися за масивний скляний стіл і, швидко обмінявшись звичними люб'язностями, узяли слово. Ми запропонували *Blockbuster* придбати *Netflix*, а самі хотіли розвивати *Blockbuster.com* як підрозділ з онлайн-відеопрокату. Антіоко уважно слухав, раз по раз кивав і нарешті спитав: «У скільки нашої компанії обійдеться *Netflix*?» Почувши відповідь — 50 мільйонів доларів, — він навідріз відмовився. Ми з Марком похнюпилися й пішли собі.

Тієї ночі, уклавшись у ліжку й заплющивши очі, я ніби побачив, як усі шістдесят тисяч працівників *Blockbuster* вибухають реготом, зачувши нашу нісенітну пропозицію. Ясна річ, Антіоко вона не потрібна. Нащо здався якийсь *Netflix* такої потузі, як *Blockbuster*, що має мільйони клієнтів, величезні прибутки, талановитого генерального директора і бренд у галузі відеопрокату? Що такого ми могли запропонувати, що вони не зробили б ліпше?

Проте потихеньку-помаленьку світ змінювався, а наш бізнес стояв на ногах і зростав. За два роки після тієї зустрічі, 2002-го, ми стали продавати акції *Netflix*. Хай як ми зростали, але *Blockbuster* і досі був у стократ більший за нас (5 мільярдів проти 50 мільйонів доларів). Крім того, він належав *Viacom* — під ту пору найдорожчій медіакомпанії у світі. Утім, 2010 року *Blockbuster* оголосив себе банкрутом. Станом на 2019 рік у цієї компанії лишився один магазин відеопрокату в місті Бенд, штат Орегон. *Blockbuster* не зміг перейти з прокату DVD до стрімінгу.

2019 рік був прикметний і для *Netflix*. Нашу стрічку «Рома» номінували на «Оскар» як найкращий фільм, і вона здобула три статуетки — велике досягнення режисера Альфонсо Куарона, який підкреслив, що *Netflix* перетворився на повноцінну мультимедіа-компанію. Для нас давно було принципово,

щоб наш бізнес із доставляння DVD поштою став не просто стримінговим інтернет-сервісом, який налічує понад 167 мільйонів підписників у 190 країнах, а визначною компанією, що виробляє телешоу та фільми в усьому світі. Ми мали честь працювати з найталановитішими кінотворцями, зокрема Шондою Раймс, Джоелом та Ітаном Коенами та Мартіном Скорсезе. Ми показали людям, як можна дивитися неперевершені історії по-новому, насолоджуючись ними, і це зламало чимало бар'єрів та збагатило безліч життів.

Мене часто питають: «Як це сталося? Чому *Netflix* постійно змінювався, а *Blockbuster* — ні?» Того дня, коли ми приїхали в Даллас, *Blockbuster* мав усі козири. У нього були бренд, потужність, ресурси й бачення, тож *Blockbuster* поклав нас на лопатки.

Тоді навіть мені було незрозуміло, що ми мали дещо, чого не мав *Blockbuster*: культуру, яка цінувала людей більше, ніж приписи, віддавала перевагу інноваціям над продуктивністю й уможливлювала велику свободу. У цій культурі ми прагнули досягти високих результатів завдяки талановитим та ініціативним працівникам, не обмеженим контролем. Саме вона дала змогу поступово зростати й переінакшуватися відповідно до того, як змінювалися потреби світу й потреби нашої команди.

Netflix інший. Ми маємо культуру, де головне правило — жодних правил.

КУЛЬТУРА NETFLIX ДИВНА



Ерін Маєр: Поняття «корпоративна культура» — як грузьке болото, де можна зав'язнути в розпливчастих визначеннях, писаних химерною мовою. Ба більше, цінності компанії — принаймні прого-

лошені — лише зрідка збігаються з тим, як люди поведуться насправді. Красномовні гасла на плакатах і в річних звітах часто не мають під собою ґрунту.

Протягом багатьох років одна з найбільших американських корпорацій гордо демонструвала перелік таких цінностей у холі своєї штаб-квартири: «Чесність. Спілкування. Повага. Досконалість». Яка це компанія? *Enron*. Вона козириляла високими цінностями, аж доки не збанкрутіла, залишившись в історії як один із найгучніших випадків корпоративного шахрайства та корупції.

Натомість культура *Netflix* славнозвісна (або сумнозвісна — залежно від погляду) прямолінійністю. Мільйони підприємців вивчали *Netflix Culture Deck* — презентацію зі 127 слайдів, призначену спочатку для внутрішнього вжитку (хоча 2009 року Рід виклав її у вільний доступ в інтернет). Як мені відомо, Шеріл Сендберг, головна операційна директорка *Facebook*, сказала, що *Culture Deck* — «напевне, найважливіший документ, створений у Кремнієвій долині». Мені дуже припала до душі *Netflix Culture Deck* саме тому, що вона чесна. Водночас мене нудило через її зміст.

Наведу приклад, щоб пояснити чому.

**Як і будь-яка компанія,
ми намагаємося брати
на роботу найкращих.**

**На відміну
від багатьох компаній,
ми застосовуємо принцип:
належна продуктивність
заслужує на щедрю
вихідну допомогу.**

NETFLIX

23

**Зараз хтось має отримати щедрю вихідну
допомогу, а ми можемо відкрити вакансію
і знайти зірку на цю посаду.**

Керівник має спитати себе:

**«За кого з моїх людей у Netflix я боровся б,
якби вони сказали, що йдуть на схожу роботу
в компанію конкурента?»**

NETFLIX

25

У цій презентації мене вразив відверто кепський менеджмент, та й навряд справедливо звільняти тих, хто сумлінно працює, бо вони не видають надзвичайних результатів. У ній порушено принцип, що його викладачка Гарвардської школи бізнесу Емі Едмондсон називає «психологічна безпека». У книжці «Безстрашна організація» (*The Fearless Organization*) 2018 року професорка Едмондсон пояснює: щоб заохотити інновації, потрібно створити такі умови, у яких люди не бояться мріяти, висловлюватися й ризикувати. Що безпечніше середовище, то більше інновацій.

Вочевидь, ніхто з *Netflix* не читав цієї книжки. Шукайте якнайкращих, а потім настрахайте тих талановитих працівників, сказавши, що вони опиняться на вулиці зі «щедрою вихідною допомогою», якщо не перевершать себе? Здається, це найпевніший спосіб придушити всякий порух до інновацій.

От ще один слайд презентації:

**Правила Netflix
щодо відпусток і стеження:**

«немає такого правила або стеження».

У *Netflix* немає дрес-коду,
але ніхто не приходить на роботу голий.

Мораль: правила потрібні не для всього.

NETFLIX

71

Не визначати графік відпусток — відверто безвідповідально. То чудовий спосіб створити нестерпні умови, за яких ніхто не наважується взяти вихідний. А піднести це можна як свободу працівника.

Підлеглі, які ходять у відпустку, щасливіші, більше люблять роботу й працюють продуктивніше. Проте багато людей сумніваються, чи варто йти у відпустку, передбачену законом. Відповідно до результатів опитування, що його 2017 року провів вебсайт *Glassdoor*, американці використали лише 54 % календарних днів відпустки, на які мають право.

Якщо скасувати графік обов'язкових відпусток, то працівники, мабуть, відпочиватимуть ще менше через неодноразово доведену особливість людської поведінки, яку психологи називають «відразу до втрат». Ми дуже не любляємо

втрачати те, що маємо, — його ми любимо навіть більше, ніж набувати щось нове. Якщо усвідомлюємо, що можемо щось утратити, то зробимо все, щоб завадити цьому. Отже, підемо у відпустку.

Якщо відпустку не надають, ви не побоюєтесь, що можете її втратити, а тому навряд використаєте її. Хоча принцип «використай або втратиш», який лежить в основі багатьох усталених корпоративних правил, здається зазіханням на свободу, насправді саме він заохочує людей перепочити.

І, нарешті, останній слайд:



Звісно, ніхто відверто не підтримуватиме робочого простору, що ґрунтується на недомовках і брехні. Проте іноді краще бути дипломатичним, ніж не церемонячись висловлювати думку. Наприклад, коли якомусь працівникові непорозуміння і варто його підтримати та підбадьорити, принцип «Чесний іноді» можливий. Натомість правило «Чесний завжди» — це чудовий спосіб зіпсувати стосунки, звести мотивацію нанівець і створити неприємні умови роботи.

Загалом *Netflix Culture Deck* вразила мене гіпермаскуліною, радто конфронтаційною й відверто агресивною тональністю.

Мабуть, вона відбиває те, якою має бути компанія інженера з дещо механістичним, раціоналістичним поглядом на людську природу.

Хай там як, не можна заперечувати одне...

NETFLIX ДОСЯГНУВ НЕАБІЯКОГО УСПІХУ

2019-го, 17 років по тому, як *Netflix* вийшов на ринок, ціни на акції компанії зросли з 1 до 350 доларів. Як порівняти: долар, укладений в індекси *S&P 500*¹ або *NASDAQ*² тоді, коли *Netflix* став продавати акції, виріс би до 3—4 доларів за той самий період.

Netflix люблять не лише на біржі — користувачі та критики його теж обожнюють. Телесеріали виробництва *Netflix*, зокрема «Помаранчевий — хіт сезону» та «Корона», стали найпопулярнішими за останні десять років, а «Дивні дива» — це серіал, який, напевне, найбільше дивляться в усьому світі. Такі чужомовні серіали, як «Еліта» в Іспанії, «Пітьма» в Німеччині, «Захисник» у Туреччині та «Сакральні ігри» в Індії, піднесли рівень сторітелінгу в цих країнах і породили нове покоління світових зірок. У США за останні кілька років *Netflix* отримав понад триста номінацій на «Еммі» й численні «Оскари». Крім того, *Netflix* здобув більше нагород на «Золотому глобусі», ніж будь-який інший інтернет- або стримінговий сервіс, і посів перше місце в щорічному національному рейтингу *Reputation Institute*³ як найавторитетніша американська компанія.

¹ Рейтинг 500 найбільших акціонерних компаній США за обсягом ринкової капіталізації.

² *National Association of Securities Dealers Automated Quotation* — американський позабіржовий ринок, що спеціалізується на акціях високотехнологічних компаній (виробництво електроніки, програмного забезпечення тощо).

³ Американська консалтингова компанія з оцінення репутації.

Люблять *Netflix* і працівники. Згідно з результатами опитування 2018 року, що його провів *Hired* (сервіс пошуку роботи для талановитих айтівців), *Netflix* став компанією, де IT-працівники найбільше хотіли б працювати. Водночас *Netflix* випередив *Google* (2-е місце), компанію *Tesla* Ілона Маска (3-є місце) та *Apple* (6-е місце). Того-таки 2018 року сайт пошуку роботи *Comparably* уклав рейтинг «Найщасливіший працівник», ґрунтуючись на понад п'яти мільйонах анонімних відгуків працівників із сорока п'яти великих американських компаній. У цьому рейтингу *Netflix* посів друге місце за кількістю щасливих працівників серед кількох тисяч учасників. (Випередив його лише *HubSpot* — компанія, що розробляє програмне забезпечення в Кембриджі.)

Цікаво, що, на відміну від переважної більшості підприємств, які зазнають краху, коли їхня галузь змінюється, *Netflix* правильно зреагував аж на чотири серйозні зміни в індустрії розваг, що сталися впродовж останніх п'ятнадцяти років:

- ☑ перехід від надсилання DVD поштою до стримінгу старих телесеріалів і кінофільмів в інтернеті;
- ☑ перехід від стримінгу старого контенту до запуску нового оригінального контенту (наприклад, «Картковий будинок»), виробленого іншими кіностудіями;
- ☑ перехід від придбання ліцензії на контент інших кіностудій до створення власної кіностудії, яка знімає відзначені численними нагородами телесеріали та фільми для домашнього перегляду (наприклад, «Дивні дива», «Паперовий будинок», «Балада Бастера Скраггса»);
- ☑ перехід від американської аудиторії до всесвітньої у 190 країнах.