

2020 „Financial Times & McKinsey“ metų
verslo knygos apdovanojimų trumpasis sąrašas

JOKIŲ TAISYKLIŲ

Kodėl NETFLIX
tokia sėkminga

REED
HASTINGS

ir

ERIN
MEYER

baltos lankos

REED HASTINGS IR ERIN MEYER

JOKIŲ TAISYKLIŲ

KODĖL „NETFLIX“
TOKIA SĖKMINGA

Iš anglų kalbos vertė Almantė Rimavičienė

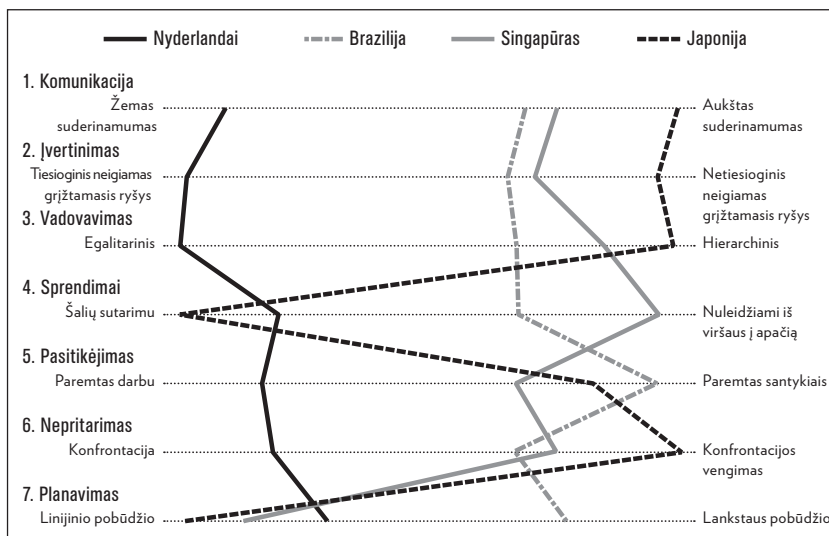
baltos lankos

ATSIVERSKITE „KULTŪROS ŽEMĖLAPIŲ“

Maždaug tada vienas iš Personalo skyriaus vadybininkų paskolino man Erinės knygą „Kultūros žemėlapis“. Knygoje aprašoma sistema, leidžianti pasiremiant elgsenos skalėmis vieną nacionalinę kultūrą palyginti su kita. Ištyrinėta, kiek skirtingose šalyse darbuotojai linkę nusileisti vadovui, kaip skirtingai įvairiuose pasaulio kraštuose priimami sprendimai, kokiais skirtingais būdais tose šalyse bandoma pelnyti pasitikėjimą ir, kas buvo svarbiausia „Netflix“, kaip kokioje pasaulio šalyje atviri ir diplomatiški žmonės reaguoja į gautą kritišką grįžtamąjį ryšį.

Šiek tiek pasidomėjau tomis skalėmis. Sistema buvo paremta gausybe atliktų tyrimų ir man patiko, kad ji buvo kiek sudėtinga, tiek ir paprasta. Pasidalijau knyga su vadovų komanda ir vienas iš jų užsiminė, kad turėtume išnagrinėti mūsų regioniniams biurams priklausančių šalių „žemėlapius“, palyginti juos tarpusavyje, kaip kad žemiau pateiktoje diagramoje, ir aptarti pastebėtas ypatybes.

Šis pratimas daugeliui mūsų tapo netikėtu atradimu. Knygoje pateikta sistema padėjo įtikinamai paaiškinti daugelį jau patirtų dalykų, pavyzdžiui, kodėl mūsų grįžtamojo ryšio patirtis Nyderlanduose buvo kone visiškai priešinga patirčiai Japonijoje (žr. 2 diagramos eilutę). Nusprendėme surinkti visą

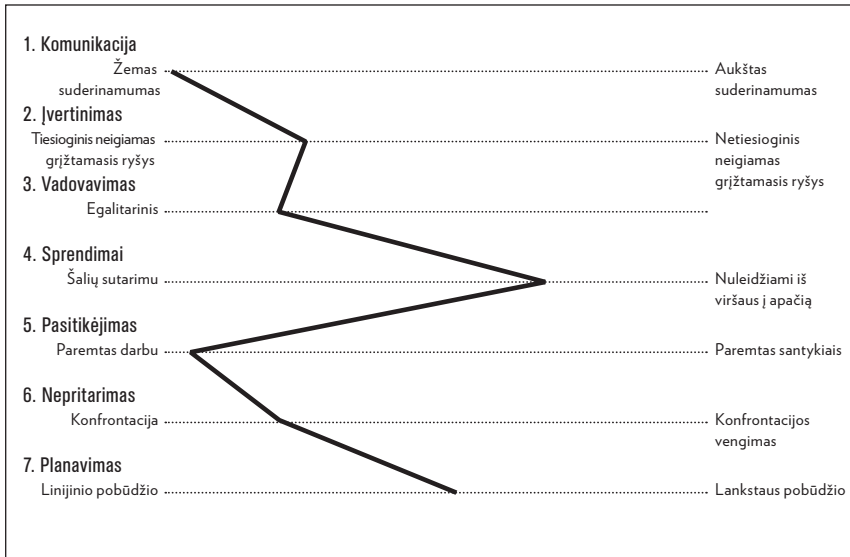


vadovų komandą ir pagal tą pačią skalę apibūdinti mūsų pačių korporacinę kultūrą. Atlikę šią užduotį galėsime savo korporacinę kultūrą palyginti su nacionalinėmis tų šalių, kuriose dirbame, kultūromis.

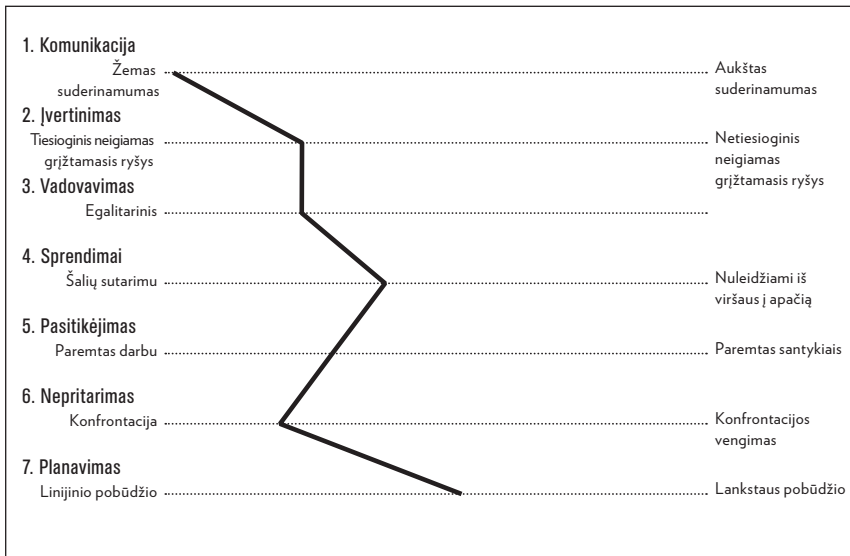
Kaip jau minėjau, prieš Ketvirčio verslo rodiklių apžvalgos susitikimus buvo rengiami „V komandos“ posėdžiai, juose dalyvaudavo visi vadovo pavaduotojai ir už juos aukštesnes pareigas einantys darbuotojai. Per 2015 m. lapkričio mėnesio „V komandos“ susitikimą visus šešiasdešimt dalyvių padalinome į dešimt grupelių po šešis žmones. Per dviejų valandų užsiėmimą sėdėjome prie apskritų stalų ir pagal „Kultūros žemėlapių“ skales braižėme mūsų korporacinės kultūros žemėlapius.

Atskirų grupių parengti korporacinės kultūros žemėlapiai šiek tiek skyrėsi, bet išryškėjo tam tikros aiškios struktūros, jas galite pamatyti trijuose žemiau pateiktuose pavyzdžiuose:

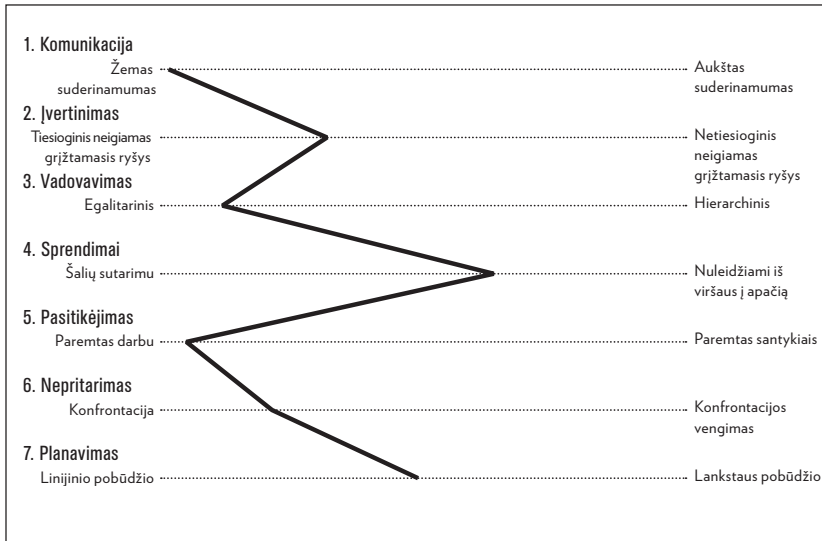
1 grupė:



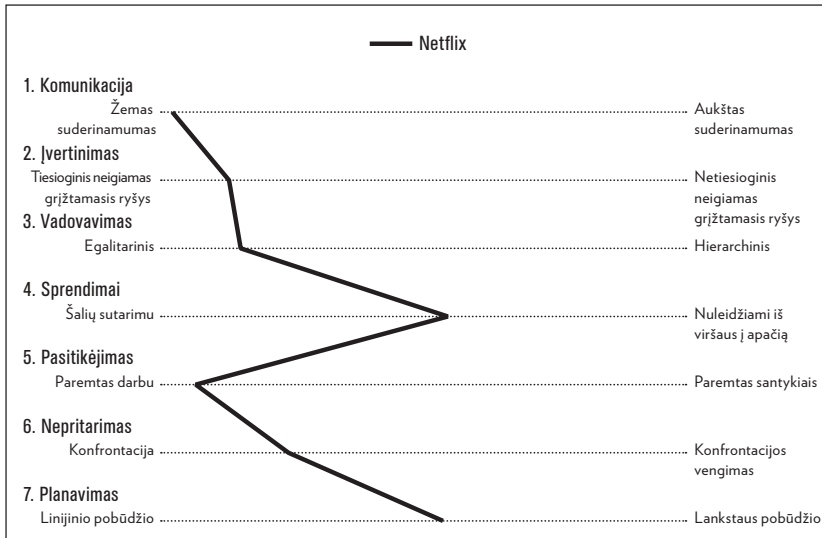
2 grupė:



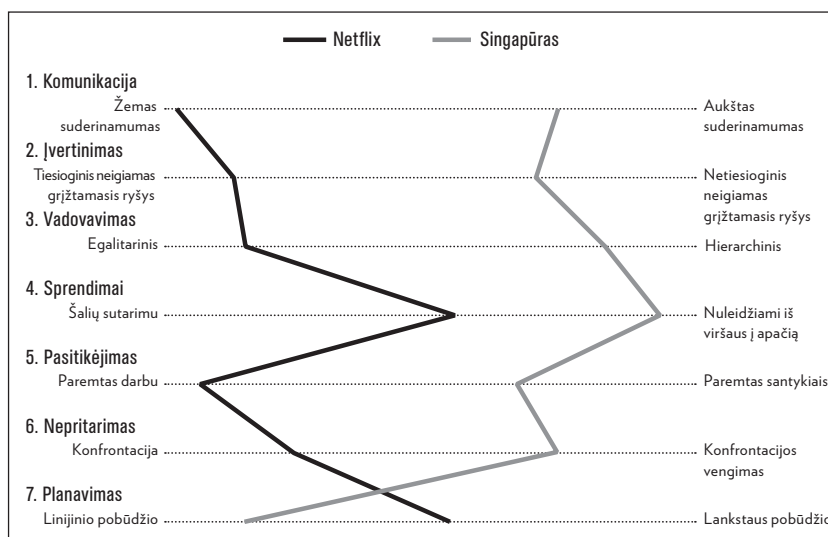
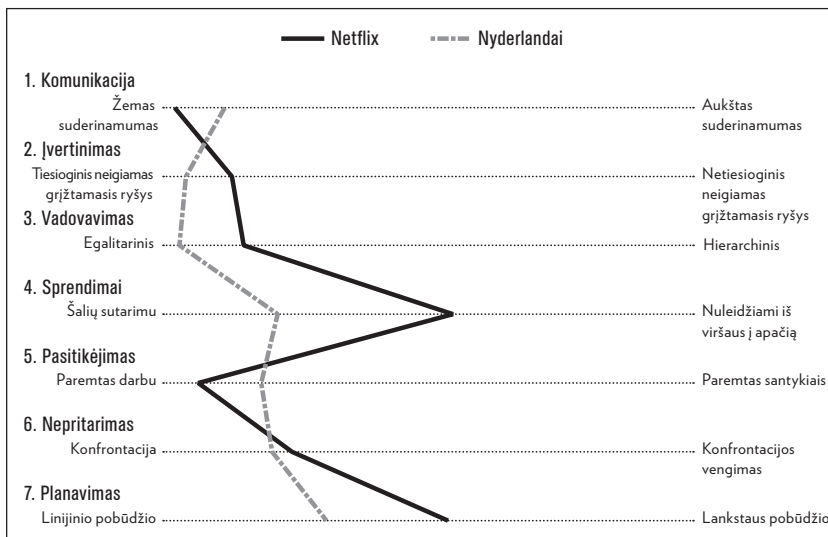
3 grupė:

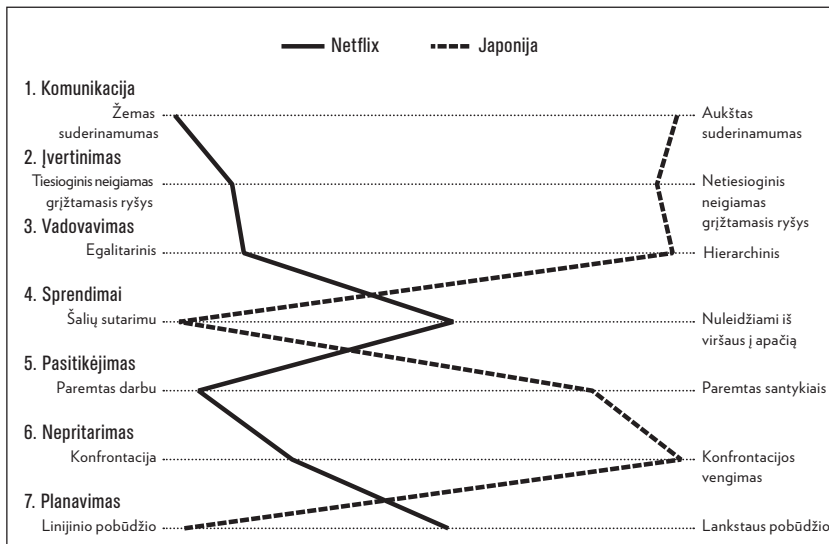
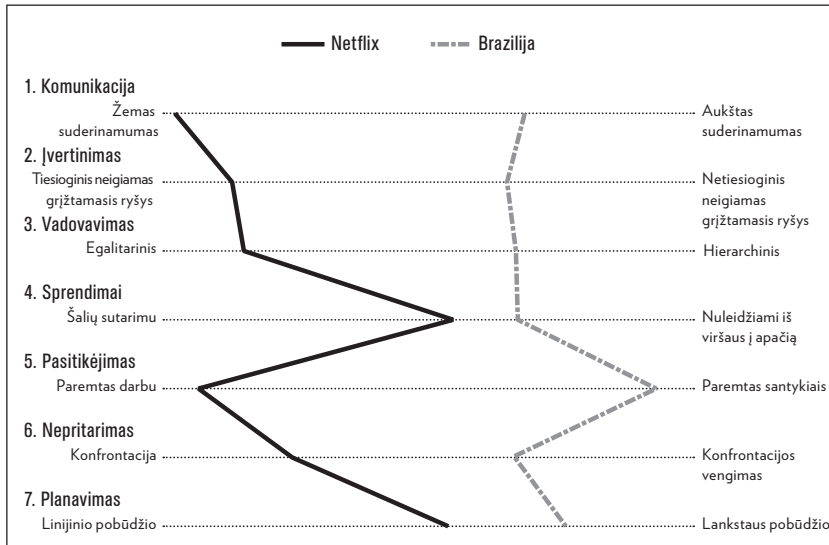


Tada surinkome visų grupių parengtus žemėlapius, išnagrinėjome juos ir sujungėme į bendrą „Netflix“ korporacinės kultūros žemėlapi, kuris atrodo štai taip:



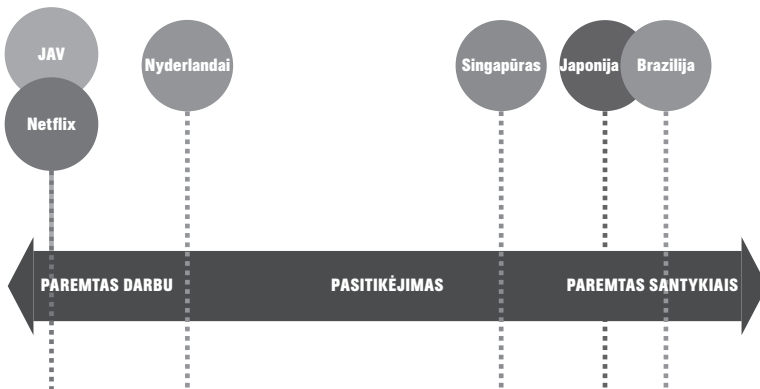
Po to, naudodamiesi Erinos Šalies žemėlapiu sudarymo įrankiu, palyginome „Netflix“ kultūros žemėlapi su kiekvienos šalies, kur įsikūrę mūsų regioniniai centrai, žemėlapiu.





Nagrinėdami žemėlapius supratome, kad dalis iššūkių mūsų regioniniuose padaliniuose kyla dėl kultūrinių skirtumų. Pavyzdžiui, lyginant su „Netflix“ bendrovės kultūra, tiek Nyderlandai, tiek Japonija sprendimų priėmimo skalėje atsiduria šalių susitarimo pusėje (4 eilutė). Todėl tapo aišku, kodėl tarp Amsterdamo ir Tokijo biurų darbuotojų atsiranda tiek daug žmonių, kuriems sunku priimti „Netflix“ įdiegtą geriausiai informuoto asmens modelį, kai už sprendimo priėmimą yra atsakingas tik vienas individas (žr. 6 skyrių). Pažvelgę į 3 skalės eilutę, kur atskleidžiamas kultūrinis požiūris į vadovus, galime pastebėti, kad „Netflix“ bendrovė yra į dešinę nuo Nyderlandų (sužinojome, kad Nyderlandai yra viena labiausiai egalitarinių pasaulio kultūrų), bet į kairę nuo Singapūro (šis yra labiau hierarchinis). Dabar supratome, kodėl Nyderlandų darbuotojai be vargo atmesdavo vadovų pasiūlymus, o Singapūro darbuotojus reikėdavo daug labiau raginti, kad jie ryžtųsi priimti kitoki nei vadovo siūlomas sprendimas.

Mus nustebino ir pasitikėjimo skirtumai (5 eilutė), nes „Netflix“ bendrovėje jis buvo paremtas darbu daug labiau nei beveik visose kitose šalyse, kur dirbome. Žemiau pateiktoje



ilustracijoje šios specifinės skalės duomenys matyti dar aiškiau, todėl galite suprasti, kur slypi problema. Kad būtų dar įdomiau, įtraukėme ir JAV.

„Netflix“ bendrovėje laikrodžio neišleidžiame iš akių. Dėdžioji dauguma susitikimų trunka trisdešimt minučių ir tvirtai tikime, kad per pusvalandį galima išspręsti beveik visus klausimus, net pačius svarbiausius. Stengiamės elgtis draugiškai ir padėti kitiems, bet iki šio kultūros žemėlapio sudarymo vengdavome daugiau laiko skirti su darbu nesusijusioms diskusijoms. Mūsų tikslai buvo efektyvumas ir greitis, o ne plepėjimas drauge gurkšnojant kavą. Bet samdydami vis daugiau darbuotojų iš viso pasaulio supratome, kad lyg apsėsti skaičiuodami minutes tik kenkiame patys sau. Pateiksiu jums įtikinamą pavyzdį, papasakotą vieno pirmųjų mūsų darbuotojų Brazilijoje. Leonardo Sampaio, verslo plėtros Lotynų Amerikoje direktorius, prie „Netflix“ bendrovės prisijungė 2015 m. spalį:

Po dešimčių pokalbių telefonu ir vaizdo skambučių atvykau į Silicio slėnį, kur buvo surengti visą dieną trukšiantys asmeniniai susitikimai. Darbuotojų paieškos specialistas nuvedė mane į konferencijų kambarį ir nuo devintos ryto iki popietės turėjau šešis trisdešimties minučių trukmės interviu su pačiais įvairiausiais žmonėmis, vėliau tapusiais mano bendradarbiais. Darbotvarkė numatė tik pusvalandžio pietų pertrauką.

Brazilijoje pietų pertrauka būna skirta glaudesniems ryšiams su bendradarbiais užmegzti. Kiekvieną dieną trumpam atidedame darbus į šalį ir stengiamės geriau pažinti vieni kitus, kalbamės ne vien apie atliekamas užduotis. Per šias pertraukas įgytas pasitikėjimas padeda darniau

bendradarbiauti. Brazilai labai vertina tokias draugystes, nes dėl jų darbas tampa dar patrauklesnis. Nustebau, kad šįkart pietums skirta tik trisdešimt minučių, ir spėliojuau, kas kartu su manimi praleis šį laiką.

Į konferencijų kambarį užėjo dar nematyta moteris. Pakilau pasisveikinti. Galbūt kartu pietausime. Ji draugiškai tarė: „Sarah paprašė atnešti jums pietus. Tikiuosi, bus skanu.“ Maistas buvo tikrai skanus: man atnešė salotų, sumuštinį ir keletą vaisių. Manęs pasiteiravo, ar pageidaučiau dar ko nors. Atsakiau, kad ne, ir moteris išėjo, o aš likau vienas valgyti pietus. Tada supratau, kad amerikiečiams pietų pertrauka yra tik dar vienas darbas, kurį reikia atlikti. Bet brazilui labai neįprasta valgyti vienam. Svarsčiau: „Kodėl negalėtų užėiti mano būsimas vadovas? Pasišnekučiuotume. Paklaustų, kaip jaučiuosi, pasiteirautų apie gyvenimą Brazilijoje. Bet turbūt būtent šitai omeny turėjo „Netflix“ darbuotojai, sakydami: „Esame komanda, o ne šeima“.

Žinoma, vienas buvau neilgai, nes trisdešimt minučių pralėkė labai greitai ir netrukus prasidėjo kitas darbo pokalbis.

Išgirdus šią istoriją man pasidarė neįauku. Sakydami „Mes esame komanda, o ne šeima“, kalbame apie aukštus darbo rezultatus, o ne apie tai, kad kiekvieną minutę privalu skirti darbui ir vengti artimiausios susipažinti ar nesirūpinti šalia dirbančiais žmonėmis. Daugumą amerikiečių po ilgos pokalbių dėl darbo prigrūstos dienos tik džiaugtųsi galėdami tas trisdešimt minučių papietauti niekieno netrukdomi ir peržvelgti savo užrašus, bet dabar supratau, kad palikdami vienumoje pietauti brazilus pasirodė kaip neišauklėti žmonės. Dabar, atvykus kolegoms

brazilams, visada prisimename, kaip svarbu skirti daugiau laiko asmeniškai su jais susipažinti, taip pat suprantame, kad derantis su Brazilijos tiekėjais verta paprašyti bendradarbių brazilų padėti patobulinti mūsų metodą ryšiams užmegzti.

Turėdami prieš akis kultūros žemėlapi būvome geriau pasirengę ir dirbome efektyviau ne tik susiklosčius aplinkyboms, panašioms į ką tik aprašytas, bet ir kitomis svarbiomis akimirkomis. Per kultūros žemėlapio sudarymo užsiėmimus įgytas suvokimas paskatino pradėti prasmingas diskusijas, todėl priimti sprendimus pasidarė lengviau.

Tik ne visus kultūros žemėlapyje išryškintus elementus lengva įvardyti. Su atvirumu susijusi eilutė, kultūros žemėlapyje pavadinta Įvertinimo skale, mums kėlė daug mažų ir didelių iššūkių. Svarbu žinoti skirtumus, bet ką daryti tada, kai skirtumai nėra tokie akivaizdūs?

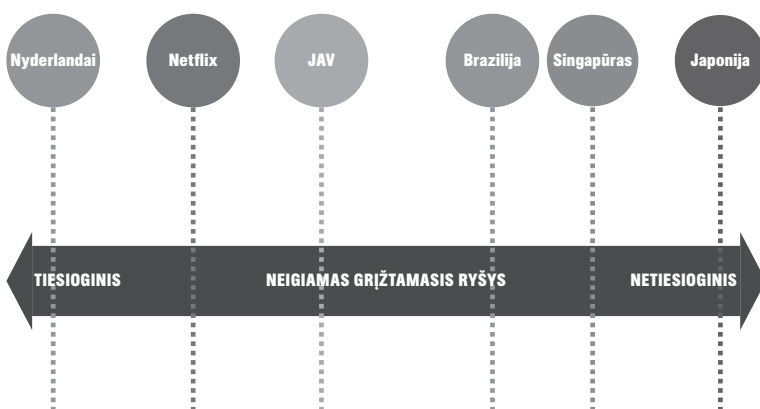
VISAME PASAULYJE ATVIRUMAS SUPRANTAMAS LABAI SKIRTINGAI



Bet kuris skirtingose pasaulio šalyse dirbęs žmogus patvirtins, kad vienoje šalyje pasiteisinęs grįžtamasis ryšys nebūtinai bus veiksmingas ir kitoje. Pavyzdžiui, vadovo vokiečio suteiktas tiesioginis korekcinis grįžtamasis ryšys Jungtinėse Valstijose būtų laikomas pernelyg griežtu, o amerikiečiams įprastas produktyvus teigiamas grįžtamasis ryšys Vokietijoje būtų suprantas kaip perdėtas ir nenuoširdus.

Taip yra todėl, kad skirtingose pasaulio dalyse teikti grįžtamąjį ryšį darbuotojai mokomi visiškai skirtingai. Tailande

vadovai išmokyti niekada kitų akivaizdoje, juolab viešai, nekritikuoti bendradarbių, o Izraelio vadovai skatinami visada elgtis sąžiningai ir viską pasakyti tiesiai. Kolumbiečiai įpratę neigiamą nuomonę sušvelninti teigiamais žodžiais, štai prancūzai pratinami kritikuoti aistringai, tačiau teigiamą grįžtamąjį ryšį teikti atsargiai. „Netflix“ korporacinės kultūros ir šalių, kuriose turime padalinius, kultūros pozicijos atrodo maždaug taip:



Kalbant apie kritikos išsakymą, Nyderlandai yra viena tų šalių, kur vyrauja tiesioginio kritikavimo kultūra. Japonijoje vyrauja stipri netiesioginio kritikavimo kultūra. Singapūre kritikavimas yra labiausiai tiesioginis tarp visų Rytų Azijos šalių, bet viso pasaulio kontekste ši šalis atsiduria netiesioginės kritikos pusėje. JAV vidurkis yra šiek tiek pasislinkęs į kairę nuo centro. Brazilija (nors šalyje yra didelių regioninių skirtumų) tiesioginę kritiką mėgsta tik vos vos labiau nei Singapūras. „Netflix“ pozicija šiuo klausimu buvo apibrėžta 2015 m., kai Reedas pasiūlė atlikti bendrovės kultūros žemėlapių sudarymo pratimą.