

قانون بر قانونی

چاپ سوم

نتفلیکس و فرهنگ بازار آفرینی

شیرین سجودی، محمدرهبان، علی قربانزاده

ریدهستینگز / ارین میر



بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ



The mark of
responsible forestry
FSC® C009732

سرشناسه: هاستینگز، رید، ۱۹۶۰-م. Hastings, Reed, ۱۹۶۰-

عنوان و نام پدیدآور: قانون بی قانونی

نویسنده: رید هاستینگز، ارین میر

مترجمان: شیرین سجودی، محمد رهبان، علی قربانزاده

مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۰

مشخصات ظاهری: ۳۳۶ ص. ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۷۳۶۹-۹-۹

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: No rules rules : Netflix and the culture of reinvention, 2020

موضوع: شرکت نتفلیکس - مدیریت

Netflix (Firm) - Management

موضوع: شرکت نتفلیکس - کارمندان - مصاحبه‌ها

Netflix (Firm) - Employees - Interviews

موضوع: فرهنگ سازمانی

شناسه افزوده: میر، ارین Meyer, Erin

شناسه افزوده: سجودی، شیرین، ۱۳۶۹-، مترجم

شناسه افزوده: رهبان، محمد، ۱۳۶۷-، مترجم

شناسه افزوده: قربانزاده، علی، ۱۳۷۵-، مترجم

رده بندی کنگره: HD۹۶۹۷

رده بندی دیویی: ۳۸۴/۵۵۵۰۶۵۷۳

شماره کتابشناسی ملی: ۷۵۰۶۹۳۰

وضعیت رکورد: فیبا

قانون برای قانونی

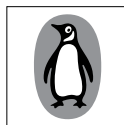
چاپ سوم

نتفلیکس و فرهنگ بازار آفرینی

شیرین سجودی، محمدرهبان، علی قربانزاده

ریدهستینگز / ارین میر





عنوان: قانون بی قانونی

ناشر: راه پرداخت

نویسندگان: رید هستینگز، ارین میر

مترجمان: شیرین سجودی، محمد رهبان، علی قربانزاده

ویراستار ارشد: مینا والی

ویراستار محتوایی: قاسم سرافرازی

ویراستار ادبی: یلدا شایسته‌فر

بازبینی نهایی متن: رضا قربانی

صفحه‌آرا: علیرضا کیوان

ناظر چاپ: قادر شهبازی

نوبت چاپ: سوم ۱۴۰۱

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۷۳۶۹-۹-۹

تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۳۹۶۶

دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲

ایمیل: info@way2pay.press

وبسایت: way2pay.press

لیتوگرافی: هنراشکان

چاپ و صحافی: واژه

همه حقوق چاپ و نشر این اثر برای «انتشارات راه پرداخت» محفوظ است. هرگونه تکثیر، انتشار و بازنویسی این اثر یا قسمتی از آن به هر شکل و شیوه (چاپی، صوتی، ویدئویی، دیجیتال و...) بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

نشانی فروشگاه انتشارات راه پرداخت: تهران، جنت آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، روبه‌روی پاساژ سمرقند، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸

فهرست

مقدمه

۱۳	فرهنگ نتفلیکس عجیب است
۱۶	محیط کاری متفاوت
۲۲	۱. افراد با استعداد استخدام کنید
۲۴	۲. صراحت در صحبت کردن را افزایش دهید
۲۴	۱. قوانین کنترلی را کاهش دهید
۲۴	۲. شما باید ارتباط بین اتفاقات را به شیوه‌ای متفاوت پیدا کنید

بخش اول: اولین قدم برای داشتن فرهنگ آزادی و مسئولیت‌پذیری

۲۹	۱. محیط کاری عالی همکاران فوق‌العاده‌ای دارد
۳۰	تجربه‌های به‌دست‌آمده از بحران
۳۱	افزایش تراکم افراد با استعداد؛ افراد با استعداد بازدهی یکدیگر را بالا می‌برند
۳۴	عملکرد خوب بین افراد گسترش می‌یابد
۳۶	اصل اول
۳۹	نکات فصل اول
۳۹	پیش به سوی فرهنگ آزادی و مسئولیت‌پذیری
۳۹	۲. نظرات واقعی خود را بیان کنید، ولی با نیت مثبت این کار را انجام دهید
۴۰	عملکرد بالا + صراحت خیرخواهانه = عملکرد فوق‌العاده
۴۵	ما از صراحت بیزاریم، ولی همچنان به آن نیاز داریم
۴۹	حلقه بازخورد: ارتقای فرهنگ صراحت
۵۰	از رئیس خود انتقاد کنید
۵۲	به کارمندان یاد بدهید ارائه بازخورد و دریافت آن را به‌خوبی انجام دهند
۵۸	قوانین بازخورد
۵۹	در هر زمان و هر مکانی بازخورد را به دیگران توصیه کنید
۶۱	تفاوت بین افراد صادق و خیرخواه و افراد عوضی باهوش را تشخیص دهید
۶۳	اصل دوم
۶۷	نکات فصل دوم

۶۷	پیش به سوی فرهنگ آزادی و مسئولیت پذیری
۶۹	۳ الف. قوانین مرخصی را حذف کنید
۷۲	رهبران باید بزرگترین الگوی گرفتن مرخصی باشند
۸۲	آزادی که حذف قوانین مرخصی فراهم می کند، ارزش شرکت را بالا می برد، حتی اگر کسی از آن استفاده نکند
۸۵	به کارمندان آزادی دهید تا مسئولیت پذیری آنها افزایش یابد
۸۵	نکات فصل ۳ الف (مرخصی)
۸۷	۳ ب فرایند دریافت تأییدیه برای هزینه ها و مسافرت ها را حذف کنید
۸۹	پول شرکت را طوری خرج کنید که انگار پول خودتان است
۹۰	به نفع شرکت تنقلیکس عمل کنید
۹۲	در ابتدا زمینه مناسبی فراهم کنید و حواس تان به زیاده روی در هزینه ها باشد
۹۶	بعضی از افراد خیانت می کنند، ولی سود آنها بیشتر از ضرری است که وارد می کنند
۹۸	دستاورد های بزرگ: آزادی، سرعت و (به طور غافلگیرکننده ای) رفتار اقتصادی
۱۰۴	اصل سوم
۱۰۴	نکات فصل ۳ ب (مسافرت و هزینه)
۱۰۵	پیش به سوی فرهنگ آزادی و مسئولیت پذیری

۱۰۷ بخش دوم: گام های بعدی به سوی فرهنگ آزادی و مسئولیت پذیری

۱۰۸	۴. بیشترین حقوق بازار را به فرد بدهید
۱۱۰	پیشنهاد حقوق به سبک ستاره های راک
۱۱۳	مسئله فقط مقدار حقوق نیست، نحوه پرداخت آن هم هست
۱۱۵	پاداش برای انعطاف پذیری مضر است
۱۱۹	بیشتر از هر شرکت دیگری حقوق بدهید
۱۲۰	بیشترین حقوق بازار فرد مورد نظر را پرداخت کنید
۱۲۲	استمرار پرداخت بیشترین حقوق
۱۲۸	وقتی کارایان تماس می گیرند، بپرسید «چقدر؟»
۱۳۴	اصل چهارم
۱۳۵	نکات فصل چهارم
۱۳۵	پیش به سوی فرهنگ آزادی و مسئولیت پذیری
۱۳۶	۵. دفاتر را در دسترس همه کارمندان قرار بدهید
۱۳۸	مسائل پنهانی
۱۴۱	از کجا بدانیم چه زمانی به اشتراک بگذاریم
۱۴۲	آزمونی برای رید (و شما)
۱۴۲	پاسخ رید: چتر را بردارید
۱۴۷	سناریوی دوم آزمون: تجدید ساختار سازمانی احتمالی
۱۴۸	پاسخ رید: آرامش موجود را به هم بزنید
۱۵۳	سناریوی سوم آزمون: اطلاع رسانی بعد از اخراج

۱۵۴	پاسخ رید: از چرخش پرهیز کنید
۱۵۷	سناریوی چهارم آزمون: وقتی خرابکاری می کنید
۱۵۸	پاسخ رید: پیروزی ها را درگوشی بگوئید، شکست ها را جار بزنید
۱۶۲	اصل پنجم
۱۶۲	نکات فصل پنجم
۱۶۳	پیش به سوی فرهنگ آزادی و مسئولیت پذیری
۱۶۴	۶. تصمیم گیری به تأییدیه نیاز ندارد
۱۶۹	تراکم زیاد افراد با استعداد و صراحت دارید؛ آیا واقعاً برای تفویض اختیارات آماده اید؟
۱۷۱	روش کار ما در تفلیکس چیست
۱۷۵	گام هایی که باید قبل (و بعد) از شرط بندی روی طرح ها، برداریم
۱۷۶	چرخه نوآوری تفلیکس
۱۷۶	گام اول چرخه نوآوری: نظرات مخالف را استخراج کنید
۱۸۱	ایده را در معرض قضاوت قرار دهید
۱۸۳	گام دوم چرخه نوآوری: ایده های بزرگ را ابتدا آزمایش کنید
۱۸۷	گام سوم چرخه نوآوری: به عنوان فرمانده آگاه، مسئولیت پروژه را بپذیرید
۱۹۰	گام چهارم چرخه نوآوری: اگر موفق شد، جشن بگیرید؛ اگر شکست خورد، بر آن نور بتابانید
۱۹۲	۱. بپرسید پروژه چه درس هایی داشته است
۱۹۲	۲. شکست را بزرگ نکنید
۱۹۴	۳. بخواهید روی شکست «نور بتاباند»
۲۰۰	اصل ششم
۲۰۱	نکات فصل ششم
۲۰۱	پیش به سوی فرهنگ آزادی و مسئولیت پذیری

۲۰۳ بخش سوم: تکنیک هایی برای تقویت فرهنگ آزادی و مسئولیت پذیری

۲۰۴	۷. آزمون حفظ کارمندان
۲۰۵	در خانواده، اعضا صرف نظر از «عملکردشان» در کنار یکدیگر باقی می مانند
۲۰۸	از خانواده تا تیم
۲۱۰	آزمون حفظ کارمندان
۲۱۳	مصاحبه ای با رید
۲۲۰	یادآوری آزمون حفظ کارمندان
۲۲۳	پرسش و پاسخ پس از خروج
۲۲۵	شمارش نهایی
۲۲۶	اصل هفتم
۲۲۶	نکات فصل هفتم
۲۲۷	پیش به سوی فرهنگ آزادی و مسئولیت پذیری
۲۲۸	۸. چرخه بازخورد

۲۲۹	مراجعه به دندان پزشکی
۲۳۱	۱. نام خود را بگویید؛ نسخه متفاوتی از بازخورد ۳۶۰ درجه
۲۳۷	۲. بازخورد ۳۶۰ درجه زنده
۲۴۵	اصل هشتم
۲۴۵	نکات فصل هشتم
۲۴۶	پیش به سوی فرهنگ آزادی و مسئولیت پذیری
۲۴۷	۹. با زمینه سازی رهبری کنید، نه با کنترل
۲۴۹	کنترل در برابر زمینه سازی
۲۵۳	اول ایمنی؟
۲۵۳	اکسون موبیل
۲۵۴	تارگت
۲۵۶	همراهی آزادانه یا همراهی فشرده؟
۲۵۸	آیا سازمان شما از هماهنگی بالایی برخوردار است؟
۲۵۹	هماهنگی به کمک ستاره قطبی
۲۶۳	هماهنگی مثل درخت است، نه هرم
۲۶۶	جهانی شوید
۲۶۶	تد ساراندوس در تنه درخت؛ خطر کنید؛ درس بگیرید
۲۶۹	دومینیک بازای در شاخه متوسط؛ بلندپروازی با استفاده از انیمیشن
۲۷۰	آرام پاکوبیان در شاخه کوچک؛ یادگیری با بیم کوچولوی قدرتمند
۲۷۴	ایکاروس؛ صحنه آخر
۲۷۵	اصل نهم
۲۷۶	نکات فصل نهم
۲۷۶	آزادی و مسئولیت پذیری همین است

۲۷۹ بخش چهارم: جهانی شوید

۲۸۰	۱۰. فرهنگ خود را به همه دنیا معرفی کنید
۲۸۴	از نقشه فرهنگ استفاده کنید
۲۹۳	در سراسر دنیا ایده های مربوط به صراحت کاملاً با یکدیگر فرق دارند
۲۹۸	در فرهنگ هایی که صراحت کمتری دارند، بازخوردهای رسمی بیشتری ارائه دهید
۳۰۱	یاد بگیرید سبک خود را سازگار کرده و پیوسته صحبت کنید
۳۰۵	همه چیز نسبی است
۳۰۹	فعلاً، آخرین اتفاق
۳۱۰	نکات فصل ۱۰
۳۱۴	چه زمانی باید قوانین و مقررات تعیین کنید
۳۱۷	این روش، به جای ساخت ارکستر سمفونی، کمک می کند گروه موسیقی جاز بسازید

[یادداشت ناشر برای چاپ سوم]

مهم‌ترین کلیدواژه موفقیت کسب‌وکاری به نام «نتفلیکس» چیست؟ در یک کلمه «فرهنگ سازمانی». ما می‌توانیم منتقد نتفلیکس باشیم؛ حتی حق داریم از آن بدمان بیایید؛ ولی نمی‌توانیم نقش نتفلیکس را در تغییری که در دنیای کسب‌وکار ایجاد کرده، انکار کنیم. نتفلیکس الگوی بسیاری از کسب‌وکارها در جهان و ایران بوده و هست؛ برخی عیناً نتفلیکس را کپی کرده‌اند. در همین ایران هم نمونه‌های زیادی داریم که نعل به نعل محصول نهایی نتفلیکس را کپی کرده‌اند. برخی پارافراتر از این کپی‌کاری گذاشته‌اند و نوآوری‌های نتفلیکس در دنیای کسب‌وکار را الگوبرداری کرده‌اند؛ به عنوان نمونه این نتفلیکس بود که مدل کسب‌وکار اشتراکی را در دنیا گسترش داد و همین امروز هم بسیاری از شرکت‌ها به دنبال ساختن کسب‌وکاری مبتنی بر این مدل هستند. ولی در بالاترین سطح آنهایی هستند که تلاش می‌کنند از فرهنگ سازمانی موفق و پیشرو نتفلیکس گرتنه‌برداری کنند. اگر بخواهیم این فرهنگ را خلاصه کنیم، مهم‌ترین گزاره‌های آن احتمالاً این ۱۰ گزاره هستند:

۱. به جای ۱۰ کارمند متوسط، یک کارمند با استعداد و عالی استخدام کنید. ۲. افراد عوضی، افرادی که تن به کار نمی‌دهند، افرادی که عملکرد خوبی ندارند و کارمندانی که بدبین هستند را از تیم خود دور کنید. ۳. اصل «به دنبال خشنود کردن رئیس‌تان نباشید» را در بین کارکنان ترویج دهید. ۴. قوانین مرخصی را کنار بگذارید. ۵. فرایند دریافت تأییدیه

برای هزینه‌ها و مسافرت‌ها را حذف کنید. ۶. بیشترین حقوق بازار را به کارکنان خود بپردازید. ۷. از سیستم‌های رتبه‌بندی اجتناب ورزید؛ زیرا این سیستم‌ها باعث ایجاد رقابت داخلی شده و افراد را از همکاری منصرف می‌کنند. ۸. وقتی تشخیص می‌دهید که بهتر است کسی را اخراج کنید، به جای استفاده از برنامه بهبود عملکرد که هم تحقیرآمیز بوده و هم برای سازمان به صرفه نیست، بهتر است همین پول را در قالب بسته پاداش پایان کار در اختیار شخص قرار دهید. ۹. بازمینه‌سازی رهبری کنید، نه با کنترل. ۱۰. فرهنگ خود را به همه دنیا معرفی کنید.

این ۱۰ گزاره به نظرم بهترین تصویری است که می‌شود از فرهنگ نتفلیکس ارائه داد؛ منتها این جملات آن قدر ساده هستند که به نظر نمی‌رسد یکی از موفق‌ترین کسب‌وکارهای دنیا بر مبنای چنین اصول ساده‌ای بنا شده باشد. کتاب «قانون بی قانونی» از زمان انتشار مورد استقبال بسیاری از مخاطبان انتشارات راه پرداخت قرار گرفت. نسخه صوتی این کتاب نیز منتشر و در اختیار مخاطبان قرار گرفت. حالا که چاپ سوم این کتاب منتشر شده، بر خود می‌دانم که بار دیگر از همه همکارانم در انتشارات راه پرداخت تشکر کنم. حالا که با همراهی و همکاری دوستانم توانسته‌ایم پافرا تر بگذاریم و کارخانه نوآوری رسانه راه کار را کلید بزنیم، امید دارم بتوانیم این مسیر را با قدرت بیشتری ادامه دهیم.

در همه این سال‌ها هدف ما آموزش و توسعه مخاطبان مان بوده و سعی کرده‌ایم برای آنها دریچه‌هایی نوبه روی نوآوری و توسعه باشیم. در این مدت تلاش کرده‌ایم با انتشار کتاب‌هایی درباره کسب‌وکارهای موفق راه‌های عملیاتی ساختن کسب‌وکار موفق را ترویج دهیم. در همین راستا علاوه بر شرکت نتفلیکس کتاب‌هایی درباره آمازون (بز و نو میکس)، رد هت (سازمان باز) و مایکروسافت (ابزارها و سلاح‌ها) منتشر کرده‌ایم. امید که بتوانیم در آینده نزدیک کتاب‌هایی درباره کسب‌وکارهای موفق ایرانی منتشر کنیم.

[یادداشت ناشر برای چاپ اول]

نتفلیکس یک شرکت رسانه‌ای آمریکایی است که به پخش آنلاین در سطح جهانی و تولید محصولات نمایشی مانند فیلم سینمایی و مجموعه‌های تلویزیونی می‌پردازد. این شرکت در آوریل ۲۰۲۰ بیش از ۱۸۲ میلیون مشترک داشت و هم‌اکنون در بیش از ۱۹۰ کشور جهان خدمات ارائه می‌دهد. نتفلیکس برنامه‌های گوناگون و پربیننده‌ای مانند فیلم‌های سینمایی، مجموعه‌های تلویزیونی و برنامه‌های مستند تولید می‌کند. این شرکت به دلیل گوناگونی فیلم و سریال‌هایی که در دسترس کاربران خود قرار می‌دهد و حق اشتراک ارزان‌تر نسبت به دیگر شرکت‌ها، محبوبیت ویژه‌ای دارد. رشد مشتریان این شرکت همچنان ادامه دارد و بر پایه آماری که در سال ۲۰۱۹ منتشر شد، ۱۵ درصد از پهنای باند اینترنت جهان را نتفلیکس به خود اختصاص داده است.

رید هستینگز یکی از بنیان‌گذاران نتفلیکس در سال ۱۹۹۷ است؛ او تا همین اواخر مدیرعامل این شرکت بود و همزمان با انتشار این کتاب از مدیرعاملی نتفلیکس کناره‌گیری کرد. این اولین کتاب رید هستینگز است و در آن درباره فرهنگ سازمانی نتفلیکس صحبت کرده است. کتاب قانون بی‌قانونی روایتی جذاب و خواندنی از فرهنگ سازمانی کسب و کاری است که از پایین شروع کرده و به مرور به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تاریخ آمریکا تبدیل شده است.

نتفلیکس دیگر صرفاً یک شرکت پخش فیلم و سریال نیست؛ نتفلیکس نخستین سریال خود، خانه پوشالی را در سال ۲۰۱۳ ارائه کرد و هم‌اکنون صدها ساعت برنامه تولید می‌کند. این شرکت اکنون با استفاده از فناوری به یکی از مهم‌ترین بازیگران صنعت سینما، تلویزیون، سرگرمی، مستند

و به طور کلی اقتصاد تبدیل شده است.

منتها نکته مهم درباره این شرکت این است که نه فناوری و نه ارتباطات و نه رانت، باعث نشده که نتفلیکس به جایگاهی که امروز دارد، برسد؛ آنچه این کسب و کار را تا این حد بالا آورده، فرهنگ سازمانی مخصوص این شرکت است. نتفلیکس حتی نسبت به دیگر کسب و کارهای پیشرو آمریکایی هم فرهنگ آوانگارد و پیشرویی دارد و در سال‌های اخیر به یک جریان تأثیرگذار و جدی در جهان تبدیل شده است. ما هم در ایران، با الگوبرداری از کسب و کار نتفلیکس، شاهد تغییر و تحولاتی در فضای کسب و کارهای حوزه رسانه هستیم. این کسب و کار نمونه زنده‌ای است که دیگر نمی‌توان مرز بین یک کسب و کار حوزه سرگرمی و یک کسب و کار حوزه فناوری را تشخیص داد. به عبارتی امروز نتفلیکس را باید یک شرکت فناوری بدانیم که در حوزه رسانه‌ای فعالیت می‌کند با یک شرکت رسانه‌ای که از فناوری استفاده می‌کند نسل جدید کسب و کارهایی که در جهان بر مبنای فناوری در حال خلق شدن هستند، ما را به این سو می‌برد که با قوانین جدیدی امور را مدیریت کنیم. رید هستینگز نویسنده این کتاب در گذشته عضو هیئت مدیره شرکت فیس بوک و مایکروسافت هم بوده است. این فرد توانسته ساختارهای ذهنی خودش و اطرافیانش را بشکند و شیوه مدیریتی جدیدی را در پیش بگیرد. در این کتاب تجربه‌های رید هستینگز در کنار آموزه‌های مدیریتی منابع انسانی قرار گرفته‌اند و به خوبی مخاطب را با شرایط جدید مدیریت آشنا می‌کنند.

حاکم کردن قانون بی قانونی بر یک کسب و کار در نگاه اول شاید نوعی هرج و مرج را به ذهن متبادر سازد؛ لیکن نگاه به نتایج این دیدگاه در نتفلیکس (به شهادت آمار و ارقام)، نشان می‌دهد که حاکمیت این قانون بی قانونی - توانسته آنچنان فضایی را به وجود آورد که کارکنان نخبه و باتجربه که انتخاب‌شان بر اساس اولین اصل قانون استخدامی نتفلیکس صورت پذیرفته، در رقابتی تنگاتنگ، ایده‌های کارا و مفید خود را برای پیشرفت هر چه بیشتر شرکت، همگام با یکدیگر و در مسیری همسو، عملیاتی کنند. انتشارات راه‌پرداخت با انتخاب این کتاب امیدوار است که ایده‌پردازی‌های نوگرایانه توسط مدیران کسب و کارهای گوناگون، همزمان با تقویت پایه‌ای فرهنگ‌های نوین کاری، زمینه لازم برای ارتقای ذهنی و مشارکت کارکنان خود در همسویی با این ایده‌ها و ترغیب آنان به اشتراک ایده‌های خود با مدیریت و با سایر همکاران را فراهم کند و راه برای رشد بیشتر دانش مدیریت در حوزه‌های جدید هموار شود. کتاب قانون بی قانونی کتابی مدیریتی برای کسانی است که می‌خواهند در دنیای جدید کسب و کارها نقش جدی‌تری بازی کنند.

[

مقدمه

]



رید هستینگز: «بلاک باستر هزار برابر از شرکت ما بزرگ‌تر است»؛ این جمله را اوایل سال ۲۰۰۰ زمانی که برای جلسه‌ای به سالنی خیلی بزرگ در طبقه بیست و هفتم برج «رنسانس» در شهر دالاس در تگزاس می‌رفتیم، در گوش «مارک رندالف» زمزمه کردم. این ساختمان‌ها، دفاتر اصلی بلاک باستر بودند. در آن زمان، غولی شش میلیارد دلاری بود که بر کسب و کار سرگرمی‌های خانگی تسلط داشت و مالک ۹ هزار فروشگاه اجاره‌ای در سراسر جهان بود. «جان آنتیکو»، مدیرعامل بلاک باستر، خیلی محترمانه به استقبال ما آمد. او به یک استراتژیست ماهر شهرت داشت و ادعا داشت که در آینده اینترنت پرسرعت و همیشگی، صنعت را زیرورو می‌کند. او ریش پرفسوری جوگندمی داشت، کت و شلواری گران‌قیمت پوشیده بود و خیلی خونسرد به نظر می‌رسید.

در مقابل، من خیلی عصبی بودم. من و مارک دو سال پیش استارت‌آپ کوچکی راه‌اندازی کرده بودیم که مردم می‌توانستند در سایت فیلم‌های دی‌وی‌دی سفارش دهند و ما از طریق پست آمریکا برای آنها ارسال می‌کردیم. ما ۱۰۰ کارمند و بیش‌تر از ۳۰۰ هزار دنبال‌کننده داشتیم، ولی شروع خوبی نداشتیم. آن سال به‌تنهایی، شرکت حدود ۵۷ میلیون دلار ضرر کرد.

برای معامله کردن خیلی مشتاق بودیم، بنابراین ماه‌ها تلاش کردیم تا پاسخی از طرف آنتیکو دریافت کنیم.

همه‌دور یک میز شیشه‌ای بزرگ نشسته بودیم و بعد از چند دقیقه صحبت‌های کوتاه، من و مارک سخنرانی خود را ارائه دادیم. به بلاک باستر پیشنهاد خرید نتفلیکس را دادیم و پیشنهاد دادیم که سایت بلاک باستر را به‌عنوان بازوی آنلاین اجاره ویدئو راه‌اندازی کنیم و توسعه دهیم. آنتیکو به‌دقت به حرف‌های ما گوش می‌کرد و مرتب سرش را به نشانه تأیید تکان می‌داد، سپس پرسید: «بلاک باستر چقدر باید بابت خرید نتفلیکس بپردازد؟» زمانی که مبلغ ۵۰ میلیون دلار را پیشنهاد دادیم، او بابتی علاقه‌مندی تمام پیشنهادمان را رد کرد. من و مارک با ناامیدی آنجا را ترک کردیم.

آن شب وقتی دراز کشیدم و چشمانم را بستم، تصور کردم که همه شش هزار کارمند

بلاک باستر به پیشنهاد احمقانه ما می‌خندند. معلوم بود که آنتیکو هیچ علاقه‌ای به معامله با ما نداشت. چرا باید سازمان قدرتمندی مثل بلاک باستر با میلیون‌ها مشتری، درآمدی فضایی، مدیرعاملی با استعداد و برندی که همه آن را با فیلم‌های خانگی می‌شناختند، تمایل داشته باشد با استارت‌آپ شکست خورده نتفلیکس همکاری کند؟ چه امکاناتی می‌توانستیم به آنها ارائه دهیم که خودشان توانایی فراهم کردن آن را نداشتند؟

به مرور زمان، دنیا تغییر کرد و کسب‌وکار ما دوباره موفقیت خود را به دست آورد و بزرگ‌تر شد. در سال ۲۰۰۲، دو سال بعد از آن جلسه، نتفلیکس را عرضه عمومی کردیم. با وجود توسعه شرکت، بلاک باستر هنوز ۱۰۰ برابر از ما بزرگ‌تر بود (بلاک باستر پنج میلیارد دلاری در مقابل نتفلیکس ۵۰ میلیون دلاری). علاوه بر این، مالکیت بلاک باستر با «ویاکام» (Viacom)، ارزشمندترین شرکت رسانه‌ای دنیا در آن زمان بود.

سال ۲۰۱۰، بلاک باستر ورشکست شد. تا سال ۲۰۱۹ فقط یکی از فروشگاه‌های ویدئویی آن در شهر «پند» در اورگان باقی ماند. بلاک باستر نتوانست خود را با شرایط وفق دهد و شرکت را از اجاره دی‌وی‌دی به بخش آنلاین تغییر دهد.

سال ۲۰۱۹ سال خیلی مهمی برای نتفلیکس بود. یکی از فیلم‌های ما به اسم «روما» نامزد بهترین فیلم و برنده سه جایزه اسکار شد. این اتفاق، دستاورد بزرگی برای «آلفونسو کوآرون» (Alfonso Cuarón)، مدیر نتفلیکس بود. او تغییر نتفلیکس به یک شرکت سرگرمی توسعه یافته را اقدام بزرگی خوانده بود. چندین سال پیش، کسب‌وکارمان را تغییر دادیم و به جای خرید دی‌وی‌دی با ایمیل، با حدود ۱۶۷ میلیون دنبال‌کننده در ۱۹۰ کشور مختلف، هم خدمات پخش آنلاین ارائه دادیم و هم در سراسر دنیا فیلم‌ها و برنامه‌های تلویزیونی خودمان را تولید کردیم. ما افتخار همکاری با بااستعدادترین سازندگان مثل «شوندا رایمز»، «جوئل و اتان کوئن» و «مارتین اسکورسیزی» را داشتیم.

ما روش جدیدی برای تماشا و لذت بردن از داستان‌های فوق‌العاده را به مردم معرفی کردیم که در بهترین حالت باعث از بین رفتن مرزها و بالا رفتن سطح زندگی می‌شد. مدام این سؤالات را از من می‌پرسند که «چگونه این اتفاق رخ داد؟ چرا نتفلیکس توانست خودش را با شرایط وفق دهد، ولی بلاک باستر نتوانست این کار را انجام دهد؟»

آن روزی که به دالاس رفتیم، بلاک باستر از مزایای زیادی برخوردار بود. آنها برند قوی داشتند، قدرتمند بودند، به اندازه کافی منابع داشتند و به آینده امیدوار بودند. در آن زمان بلاک باستر پیروز میدان شد. در آن زمان ما مزیتی داشتیم که بلاک باستر نداشت و این موضوع را هیچ کس حتی خودم متوجه نشده بودم. مادر محیط کار فرهنگی داشتیم که افراد را نسبت به فرایندهای شرکت در اولویت قرار می داد، به جای بازدهی بر نوآوری تأکید می کرد و فرآیندهای کنترلی خیلی کمی داشت. در فرهنگ کاری ما به دست آوردن عملکرد برتر با کارمندانی با استعداد و برجسته بدون کنترل کردن، اهمیت ویژه ای داشت. این فرهنگ شرایطی برای ما فراهم کرد که می توانستیم پیوسته رشد کنیم؛ زیرا نیازهای دنیا و اعضای شرکت هم به مرور تغییر کردند.

نتفلیکس متفاوت است. ما فرهنگی داریم که در آن قانون بی قانونی وجود دارد.

فرهنگ نتفلیکس عجیب است

ارین میر: معمولاً سازمان‌ها برای شکل دادن به فرهنگ سازمانی خود، مستندات و قوانین و تعریف‌هایی مبهم، ناقص و درهم پیچیده ارائه می دهند و بدتر از آن، نحوه بیان ارزش‌های سازمان با رفتار افراد در واقعیت همخوانی ندارد. شعارهایی که



روی پوسترها و گزارش‌های سالیانه دیده می شود، معمولاً پوچ هستند. یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های آمریکا چندین سال بود که با افتخار فهرستی از ارزش‌های خود را در لابی دفتر مرکزی‌اش به نمایش گذاشته بود. این ارزش‌ها شامل صداقت، ارتباط، احترام و برتری بود.

نام این شرکت، «انرون» بود. آنها تازمانی که در بزرگ‌ترین پرونده کلاهبرداری شرکتی و فساد تاریخ شکست نخورده بودند، با غرور در مورد ارزش‌هایشان صحبت می کردند.

از طرفی دیگر، فرهنگ نتفلیکس به خاطر ادعای صادقانه‌اش در مورد ماهیت شرکت شهرت داشت. البته مشهور بودن یا بدنام بودن این شرکت به دیدگاه شما بستگی دارد. میلیون‌ها نفر از صاحبان کسب و کار، فرهنگ نتفلیکس را مطالعه می کنند. این فرهنگ

شامل ۱۲۷ اسلاید می شود که در ابتدا قرار بود فقط در داخل شرکت از آن استفاده شود، ولی در سال ۲۰۰۹ «رید» آن را در اینترنت به اشتراک گذاشت. «شریل سندبرگ»، مدیر ارشد عملیات فیس بوک، در گزارشی گفته است: «فرهنگ نتفلیکس مهم ترین سندی است که تاکنون از سیلیکون ولی منتشر شده است. من فرهنگ نتفلیکس را به خاطر صداقتش خیلی دوست دارم، ولی به خاطر محتوایش از آن متنفرم.» نمونه زیر دلیل این جمله را توضیح می دهد.

مثل بسیاری از شرکت ها، تلاش
می کنیم افراد خوبی استخدام کنیم.

بر خلاف بسیاری از شرکت ها:
نتیجه عملکرد رضایت بخش، دریافت
مزایای پایان خدمت است.

دیگر کارمندان باید مزایای پایان خدمت را دریافت کنند تا
بتوانیم برای آن نقش، فرد با استعدادی پیدا کنیم.

آزمونی که مدیران برای حفظ
کارمندان استفاده می کنند:

اگر یکی از کارمندانم بخواهد شرکت را ترک کند و برای
جایگاه شغلی مشابه به شرکتی هم تراز برود، آیا می توانم او
را با جنگ و دعوای سخت در نتفلیکس نگه دارم؟

جدا از اینکه آیا اخراج کارمندی سخت‌کوش فقط به دلیل عدم توانایی در انجام کارهای خارق‌العاده، اخلاقی است یا خیر، متوجه شدم این اسلایدها نشان از مدیریتی نادرست دارد. این فرهنگ قانونی را زیر پا گذاشته بود که «امی ادمونسون» (Amy Edmondson)، پروفیسور دانشکده کسب‌وکار هاروارد آن را «امنیت روان‌شناختی» می‌نامد. در سال ۲۰۱۸ او در کتاب خود به نام «سازمان نترس» (Fearless Organization) توضیح می‌دهد که اگر بخواهید افراد را به نوآوری تشویق کنید، باید محیطی ایجاد کنید که افراد بتوانند خیال‌پردازی کنند، به راحتی حرف‌شان را بزنند و ریسک کنند. هر چه محیط امن‌تر باشد، نوآوری بیشتری اتفاق می‌افتد.

ظاهراً هیچ‌کس در تفلیکس این کتاب را نخوانده بود. وقتی بهترین کارمندان را استخدام کنیم و بعد به بااستعدادترین نیروهایمان بگوئیم اگر پیشرفت نکنند، آنها را اخراج می‌کنیم (پاداش پایان خدمت بزرگی به آنها می‌دهیم) و با این کار آنها را بترسانیم، آن نیروهای بااستعدادی که از قبل در سازمان داریم، دیگر انگیزه‌ای برای نوآوری نخواهند داشت.

یکی دیگر از اسلایدها را می‌توانید در ادامه ببینید.

قوانین و پیگیری روزهای تعطیل در تفلیکس

«هیچ قانون و پیگیری وجود ندارد»

البته در تفلیکس قانونی برای پوشش هم وجود ندارد، ولی
هیچ‌کس برهنه به شرکت نمی‌آید.

نکته: شما برای هر کاری به قوانین احتیاج ندارید.

اینکه به کارمندان زمانی برای تعطیلات اختصاص نداده‌اند، یک بی‌مسئولیتی تمام‌عیار است. این اقدام شرایطی مثل بیگاری را فراهم می‌کند؛ جایی که هیچ‌کس جرئت ندارد حتی یک روز مرخصی بگیرد و به‌طور خلاصه مرخصی، مزیت

محسوب می‌شود.

کارمندانی که به تعطیلات می‌روند، شادتر هستند، از شغل‌شان بیشتر لذت می‌برند و بازدهی بالاتری دارند. با این حال، بسیاری از کارمندان برای استفاده از زمان تعطیلاتی که به آنها اختصاص دارد، مردد هستند. با توجه به نظرسنجی «گلسدور» (Glassdoor) در سال ۲۰۱۷، کارگران آمریکایی فقط ۵۴ درصد از زمان تعطیلات‌شان را استفاده می‌کنند.

اگر زمان تعطیلات را به‌طور کامل حذف کنید، کارمندان حتی زمان کمتری را به آن اختصاص می‌دهند. دلیل آن، رفتار انسانی ثابت‌شده‌ای است که روان‌شناسان آن را «زیان‌گریزی» می‌نامند. ما انسان‌ها از اینکه داشته‌های خود را از دست بدهیم، متنفریم. این تنفر حتی بیشتر از لذتی است که از به دست آوردن چیزهای جدید تجربه می‌کنیم. زمانی که در حال از دست دادن هستیم، تمام تلاش‌مان را می‌کنیم که این اتفاق نیفتد؛ بنابراین مرخصی می‌گیریم.

اگر زمانی برای تعطیلات مشخص نشده باشد، ترسی برای از دست دادن آن ندارید و احتمال اینکه بخواهید به تعطیلات بروید، خیلی کم است. قانون «یا استفاده کن یا از دست بده» در سیاست‌های قدیمی، قانون محدودکننده‌ای به نظر می‌آید، ولی در واقع کارمندان را مجبور می‌کند از مرخصی‌هایشان استفاده کرده و استراحت کنند. آخرین اسلاید را هم در ادامه ببینید.

صداقت همیشگی

در مقام یک رهبر، هیچ‌کس نباید از دیدگاه‌های شما متعجب شود.

قطعاً هیچ‌کس از محیط کاری که بر پایه مخفی‌کاری و دروغ بنا شده باشد، حمایت نمی‌کند، ولی بعضی مواقع بهتر است به جای داشتن صراحت در بیان نظرات، دیپلماتیک رفتار کرد؛ مثل وقتی که اعضای تیمی که در شرایط سختی قرار دارند،

به تقویت روحیه یا انگیزه‌ای برای به دست آوردن اعتماد به نفس نیاز دارند. همه ما می‌توانیم بعضی مواقع صادق باشیم، ولی این سیاست روشی اساسی برای نابودی روابط، از بین بردن انگیزه و ایجاد محیط کاری ناخوشایند است.

به‌طور کلی، برداشت من از فرهنگ نتفلیکس، اخلاقیات مردانه افراطی، بیش از حد ستیزه‌جویانه و عصبی است. شاید این فرهنگ انعکاس شرکتی بوده که گمان می‌رود مهندسی آن را راه‌اندازی کرده که نسبت به طبیعت انسان دیدگاه‌های مکانیکی و منطقی دارد.

با وجود همه این داستان‌ها، موفقیت قابل توجه نتفلیکس را نمی‌توان انکار کرد. سال ۲۰۱۹، ۱۷ سال بعد از اینکه نتفلیکس برای اولین بار به صورت عمومی عرضه شد، قیمت سهام آن از یک دلار به ۳۵۰ دلار افزایش پیدا کرد. در مقابل، اگر کسی در همین بازه زمانی یک دلار در سهام شرکت‌های شاخص S&P500 یا نزدک سرمایه‌گذاری کرده بود، ارزش پولش سه یا چهار برابر شده بود.

فقط بازار سهام نبود که علاقه زیادی به نتفلیکس داشت. مصرف‌کنندگان و منتقدان هم علاقه زیادی به آن نشان می‌دادند. برنامه‌های اصلی نتفلیکس مثل «نارنجی مد جدید است» و «تاج» به پرطرفدارترین برنامه‌ها در یک دهه گذشته تبدیل شدند. همچنین برنامه «چیزهای عجیب» یکی از پربیننده‌ترین سریال‌های نتفلیکس بود. برنامه‌هایی که انگلیسی‌زبان نبودند، مثل «الیت» در اسپانیا، «تاریک» در آلمان، «محافظ» در ترکیه و «بازی‌های مقدس» در هند، استانداردهای قصه‌گویی را در این کشورها بالا بردند و نسل جدیدی از ستاره‌های جهانی به وجود آوردند. در سال‌های اخیر، در ایالات متحده آمریکا، نتفلیکس نامزد دریافت بیش از ۳۰۰ جایزه «امی» شده و چندین جایزه «اسکار» را از آن خود کرده است. به علاوه، نتفلیکس ۱۷ بار نامزد جایزه «گلدن گلوب» شد که تعداد آن از هر شبکه و شرکت خدمات پخش آنالینی بیشتر است.

همچنین نتفلیکس در یک نظرسنجی در سال ۲۰۱۹ جایگاه اول را به عنوان معتبرترین شرکت، به دست آورد. کارمندان هم نتفلیکس را دوست دارند. در نظرسنجی سال ۲۰۱۸ «هائرد» (بازاری اینترنتی برای نخبگان فناوری)، با توجه به

امتیازات کارمندان حوزه فناوری، شرکت نتفلیکس به عنوان شرکتی که بیشترین متقاضی کار را دارد، در جایگاه اول قرار گرفت و شرکت‌هایی مثل گوگل (رتبه دوم)، تسلا (رتبه سوم) و اپل (رتبه ششم) را شکست داد. در رتبه‌بندی «شادترین کارمندان» سال ۲۰۱۸ که بر اساس بیش از پنج میلیون نظرات ناشناس از کارمندان ۴۵ هزار شرکت آمریکایی انجام شد، در میان هزاران شرکت، نتفلیکس جایگاه دوم را در خصوص شادترین کارمندان کسب کرد (مقام اول مربوط به یک شرکت نرم‌افزاری به نام «هاب اسپات» (HubSpot) در کمبریج بود). اطلاعات این رتبه‌بندی از طریق کارمندان «کامپربلی» (Comparably) که یک شرکت مقایسه دستمزد و شرایط شغلی است، جمع‌آوری شده است.

جالب‌تر از همه، بر خلاف بسیاری از شرکت‌ها که نتوانستند خودشان را همراه با تحولات صنعتی تغییر دهند، نتفلیکس در طول ۱۵ سال با موفقیت توانست به چهار تحول عظیم در بخش سرگرمی و محیط کسب‌وکار واکنش خوبی نشان دهد:

- از خرید دی‌وی‌دی با ایمیل به پخش آنلاین سریال‌های قدیمی تلویزیون و فیلم سینمایی در اینترنت تغییر کرد.
 - از پخش آنلاین برنامه‌های قدیمی به پخش برنامه‌های جدید و اختصاصی (مثل خانه پوشالی) که توسط استودیوهای خارج از شرکت تولید شده بود، تبدیل شد.
 - تغییر شرکت از محتوای مجاز تولیدشده توسط استودیوهای خارج از شرکت به ساخت استودیو داخلی که چندین برنامه تلویزیونی و فیلم تولید کرد که برنده جوایز مختلفی شد (که شامل چیزهای عجیب، خانه کاغذی (La Casa De Papel) و تصنیف باستر اسکرانز (The Ballad of Buster Scruggs) می‌شود).
 - از شرکتی آمریکایی به شرکتی جهانی تبدیل شد که مردم ۱۹۰ کشور را سرگرم می‌کند.
- موفقیت نتفلیکس فراتر از حد تصور و واقعاً غیر قابل باور است. مشخص است اتفاقی منحصر به فرد در حال رخ دادن است که در سال ۲۰۱۰؛ زمانی که بلاک باستر ورشکستگی‌اش را اعلام کرد، اتفاق نیفتاد.

محیط کاری متفاوت



داستان بلاک باستر خیلی عجیب نبود. بخش عظیمی از شرکت‌ها نتوانستند با تحولات صنعتی همراه شوند. شرکت کداک نتوانست عکس‌های کاغذی را به عکس‌های دیجیتالی تبدیل کند. شرکت نوکیا تلفن‌های همراه تاشوی خود را به تلفن‌های همراه هوشمند تغییر نداد. شرکت «ای‌اوال» (AOL) نتوانست اینترنت دایال‌آپ را به اینترنت پهن‌بند تغییر دهد. کسب‌وکار اولیه خودم به نام «پیور سافت‌ور» هم نتوانست خودش را با تغییرات صنعت تطبیق دهد؛ زیرا فرهنگ شرکت برای نوآوری و انعطاف‌پذیری بهینه‌سازی نشده بود.

پیور سافت‌ور را در سال ۱۹۹۱ راه‌اندازی کردم. در ابتدا فرهنگ کاری خیلی خوبی داشتیم. حدوداً ۱۲ نفر بودیم که چیزهای جدید می‌ساختیم و لذت می‌بردیم. مثل بسیاری از شرکت‌های کوچک کارآفرینی، قوانین و سیاست‌های کمی داشتیم که مانع بعضی فعالیت‌هایمان می‌شد. زمانی که کارمند بازاریابی شرکت تصمیم گرفت در خانه کار کند؛ زیرا می‌توانست راحت‌تر فکر کند و هر وقت بخواهد خوراکی مورد علاقه‌اش را بخورد، نیازی نبود از مدیریت اجازه بگیرد. زمانی که مسئول تدارکات می‌خواست ۱۴ صندلی اداری با نقش پلنگ را از زیرزمین ارزان‌فروش شرکت «دپوت» (Depot) برای اعضای شرکت خریداری کند، مجبور نبود فرم خرید را پر کند یا از مدیر مالی اجازه بگیرد.

پیور سافت‌ور شروع به پیشرفت کرد. زمانی که کارمندان جدیدی استخدام کردیم، به خاطر اقدامات احقرانه تعدادی از آنها، شرکت ضرر کرد. هر بار که این اتفاق می‌افتاد، در اولین فرصت به مشکل رسیدگی می‌کردم تا از اتفاق دوباره آن جلوگیری کنم. برای مثال روزی «متیو»، کارمند فروش شرکت، به واشنگتن دی‌سی رفت تا با مشتری آینده شرکت ملاقات کند. مشتری ما در هتل پنج‌ستاره بین‌قاره‌ای «ویلارد» اقامت داشت، بنابراین متیو هم در همان هتل برای یک شب اتاقی به مبلغ ۷۰۰ دلار اجاره کرد. وقتی این موضوع را فهمیدم واقعاً ناامید شدم. نامه‌ای به کارمند منابع انسانی نوشتم و در مورد قوانین مأموریت‌های خارج از شهر توضیح دادم و قوانینی برای میزان هزینه‌های مجاز برای بلیت

هواپیما، وعده‌های غذایی و هتل‌ها تعیین کردم و به تأییدیه مدیریت نیاز داشتم تا سقفی برای هزینه‌ها مشخص کند.

«شیلا»، کارمند مالی شرکت، بعضی مواقع سگش را به شرکت می‌آورد. یک روز وقتی رسیدم شرکت متوجه شدم که سگ شیلا قسمتی از قالیچه اتاق کنفرانس را جویده و آن را سوراخ کرده است. عوض کردن آن قالیچه خیلی برای شرکت هزینه‌بر بود. بعد از آن اتفاق قانون جدیدی مشخص کردم؛ هیچ سگی اجازه ندارد وارد شرکت شود؛ مگر اینکه در شرایطی خاص، بخش منابع انسانی اجازه آن را صادر کند. قوانین و اقدامات کنترلی که در شرکت تعیین شد، کاملاً در شرکت پذیرفته شده بود. افرادی که می‌توانستند بر اساس مجموعه‌ای از قوانین کار کنند، پیشرفت کردند، ولی افراد خلاق و مستقل نتوانستند شرایط را تحمل کنند و شرکت را ترک کردند. واقعاً از رفتن آنها ناراحت بودم، ولی معتقد بودم که این اتفاق باید هنگام پیشرفت یک شرکت رخ دهد.

بعد از این اتفاقات، شرایط جدیدی برای شرکت ایجاد شد. اول اینکه نتوانستیم به سرعت اقدامات نوآورانه انجام دهیم. بازدهی شرکت به سرعت در حال افزایش بود، ولی خلاقیت کاهش پیدا کرده بود. اگر می‌خواستیم پیشرفت کنیم باید شرکت دیگری را خریداری می‌کردیم که محصولات نوآورانه داشته باشند. این اتفاق به مشکلات دیگر کسب و کاری منجر شد و تعیین قوانین و سیاست‌های جدیدی را به همراه داشت. موضوع دیگر، تغییر زبان برنامه‌نویسی در بازار از C++ به جاوا بود. برای دوام آوردن در بازار باید تغییر می‌کردیم، ولی کارمندان مان را به نوعی انتخاب کرده بودیم که بر اساس یکسری قوانین و فرایندهای مشخص کار کنند و توانایی تفکر خلاق و تغییر نداشتند. ما نتوانستیم خودمان را با شرایط وفق دهیم و در سال ۱۹۹۷ شرکت مان را به شرکت رقیب فروختیم. در شرکت بعدی‌ام، تفلیکس، تلاش کردم انعطاف‌پذیری، آزادی کارمندان و نوآوری را جایگزین «اشتباه نکردن و وفادار بودن به قوانین» کنم. همزمان با این تصمیمات متوجه شدم هنگام پیشرفت یک شرکت، اگر آن را با قوانین و فرایندهای کنترلی مدیریت نکنیم، احتمالاً دچار هرج و مرج می‌شود. از طریق تکامل تدریجی و سال‌ها سعی و خطا، روشی پیدا کردیم که مؤثر واقع شود. به جای اینکه فرایندهایی ایجاد کنید که جلوی قدرت قضاوت کارمندان را بگیرد، باید به آنها آزادی بیشتری بدهید. با این کار، تصمیم‌گیری

بهتری خواهند داشت و راحت تر می توان مسئولیت پذیری آنها را بهبود بخشید. این کار به ایجاد محیط کاری شادتر و باانگیزه تر و همچنین شرکتی چابک تر منجر می شود. البته برای ایجاد چنین زیرساختی و فراهم کردن این سطح از آزادی، ابتدا باید دو موضوع دیگر را ارتقا دهید.

۱. افراد با استعداد استخدام کنید

در بیشتر شرکت ها، قوانین و فرایندهای کنترلی برای مدیریت کارمندان ایجاد می شوند که رفتار غیر حرفه ای از خود نشان می دهند و بی مسئولیت و بی نظم هستند، ولی اگر این افراد را استخدام نکنید، دیگر نیازی به قوانین ندارید. اگر سازمانی با کارمندانی با عملکرد بالا داشته باشید، می توانید قوانین شرکت را حذف کنید. هر چه تعداد افراد با استعداد شرکت بیشتر باشد، آزادی که می توانید ارائه دهید، بیشتر است.

۲. صراحت در صحبت کردن را افزایش دهید

کارمندان با استعداد مطالب زیادی از یکدیگر یاد می گیرند، ولی پروتکل های اخلاقی انسانی معمولاً به کارمندان اجازه نمی دهد بازخوردهای لازم برای ارتقای عملکرد را ارائه دهند. زمانی که کارمندان با استعداد به ارائه بازخورد عادت کنند، همه آنها در کارهایی که انجام می دهند، پیشرفت می کنند و نسبت به یکدیگر مسئولیت پذیر می شوند. این کار، نیاز به قوانین را کاهش می دهد. با انجام این کارها در حال حاضر می توانید:

۱. قوانین کنترلی را کاهش دهید

با پاره کردن کتاب راهنمای کارمندان شروع کنید. تمام قوانین، از جمله قوانین مسافرت های کاری، قوانین هزینه ها و قوانین تعطیلات را حذف کنید. مدتی بعد زمانی که تعداد افراد با استعداد زیاد شد و میزان بازخوردها افزایش یافت، می توانید در کل سازمان فرایندهای تأییدی را حذف کنید. به مدیران، قوانینی مثل «به جای اینکه به دنبال کنترل افراد باشید، شرایط را برای رشدشان فراهم کنید» را آموزش دهید و برای مدیریت کارمندان از

دستورالعمل‌هایی مثل «دنبال راضی کردن رئیس خود نباشید» استفاده کنید. زمانی که ساخت چنین فرهنگی را شروع می‌کنید، چرخه‌ای مطلوب ایجاد می‌شود. حذف کنترل‌ها، فرهنگ «آزادی و مسئولیت‌پذیری» (اصطلاحی که کارمندان نتفلیکس مدام به کار می‌برند) را ایجاد می‌کند، استعدادهای برتر را به خود جذب می‌کند و در نهایت به تعیین قوانین کمتر منجر می‌شود. همه این اقدامات شما را به سطحی از نوآوری و پیشرفت می‌رساند که بسیاری از شرکت‌ها توان رسیدن به این سطح را ندارند، ولی شما با یک حرکت می‌توانید این کار را انجام دهید.

اول

- از طریق استخدام نیروی کار با عملکرد بالا، نیروهای بااستعداد شرکت را افزایش دهید.
- از طریق تشویق کارمندان به ارائه بازخورد، صراحت را به آنها معرفی کنید.
- قوانین کنترلی مثل قوانین تعطیلات، مسافرت کاری و هزینه‌ها را حذف کنید.

دوم

- با پرداخت حداکثر حقوق پرداختی در بازار، نیروهای بااستعداد را افزایش دهید.
- از طریق تأکید بر شفافیت سازمانی صراحت را افزایش دهید.
- روی اقداماتی مثل تأیید تصمیم‌گیری کنترل بیشتری داشته باشید.

سوم

- با انجام آزمون حفظ کارمندان در شرکت، نیروهای بااستعداد را به حداکثر برسانید.
- از طریق ایجاد چرخه‌های بازخورد، صراحت را به حداکثر برسانید.
- با رهبری از طریق زمینه‌سازی برای رشد به جای کنترل، بیشتر قوانین کنترلی را حذف کنید.

۹ فصل اول این کتاب، پیاده‌سازی این رویکرد سه مرحله‌ای از طریق سه چرخه را توضیح می‌دهد که هر چرخه یک بخش را می‌سازد. فصل دهم به این موضوع می‌پردازد که در صورت وارد کردن فرهنگ سازمانی مان به فرهنگ‌های مختلف ملی چه اتفاقی رخ می‌دهد؛ تغییری که به چالش‌های مهم و جالبی منجر می‌شود.

به‌طور قطع، تقریباً در همه پروژه‌های آزمایشی، موفقیت‌ها و شکست‌هایی اتفاق می‌افتد. زندگی در نتفلیکس مثل زندگی واقعی، کمی پیچیده‌تر از این تصویر استوانه‌ای شکل است. دقیقاً به همین دلیل است که من از فردی که خارج از سازمان بود، خواستم تا فرهنگ شرکت را مطالعه کند و در نوشتن این کتاب به من کمک کند. من به یک کارشناس بی طرف نیاز داشتم تا روزانه نحوه اجرای فرهنگ در شرکت را به دقت بررسی کند.

فکرم به «ارین میر» رسید که به تازگی کتاب او با نام «نقشه فرهنگ» را خوانده بودم. او پروفیسور دانشکده کسب و کار اینسید (INSEAD) در فرانسه بود. ارین به تازگی از طرف وب‌سایت تینکرز ۵۰ (Thinkers50) به عنوان تأثیرگذارترین متفکر کسب و کار انتخاب شده بود. او مدام در مورد تحقیقاتش روی تفاوت فرهنگی در محیط‌های کاری برای مجله کسب و کار هاروارد مطلب می‌نوشت. با خواندن کتابش فهمیدم که او هم ۱۰ سال پیش از من، معلم داوطلب سپاه صلح در آفریقای جنوبی بوده است. برای او پیغامی فرستادم.

ارین میر: در فوریه سال ۲۰۱۵، در هافینگتون پست مقاله‌ای با عنوان «دلیل موفقیت نتفلیکس: او با کارمندانش مثل افراد بالغ رفتار می‌کند» خواندم. این مقاله توضیح می‌داد که «نتفلیکس فرض می‌کند که شما قدرت بی نظیری در قضاوت دارید و باور دارد قضاوت تقریباً راهکار همه مشکلات مبهم است، ولی برای فرایندها کاربرد ندارد. از طرفی دیگر، از کارمندان انتظار می‌رود که در بالاترین سطح ممکن کار کنند، در غیر این صورت اخراج می‌شوند (البته کارمندان هنگام ترک شرکت مزایای پایان خدمت دریافت می‌کنند).»



من کنجکاو شده بودم که یک سازمان با دنبال کردن این روش، در زندگی واقعی چگونه می‌تواند با موفقیت فعالیت کند. نبود فرایند ممکن است باعث جنجال شود و اخراج کارمندان در صورتی که نتوانند در بهترین سطح کار کنند، باعث ایجاد ترس در محیط

کاری می‌شود. چند ماه بعد ایمیل زیر را دریافت کردم:

از رید هستینگز

تاریخ: ۳۱ می ۲۰۱۵

موضوع: سپاه صلح و کتاب

ارین، من در سوازیلند عضو سپاه صلح بودم (۱۹۸۵-۱۹۸۳). در حال حاضر مدیرعامل نتفلیکس هستم. کتاب شما را خیلی دوست داشتم و از همه مدیران شرکت خواستم تا آن را بخوانند. مشتاقم زمانی را مشخص کنیم و با هم قهوه‌ای بنوشیم. من بیشتر اوقات در پاریس هستم.

دنیای کوچکی است!

رید

من و رید کم‌کم یکدیگر را شناختیم. به من پیشنهاد داد با کارمندان نتفلیکس مصاحبه کنم تا اطلاعات دست‌اولی از اینکه فرهنگ نتفلیکس واقعاً چگونه است، به دست آورم. همچنین اطلاعاتی جمع‌آوری کنم تا همراه با او کتابی بنویسم. این اتفاق فرصت خوبی را فراهم کرد تا بفهمم چگونه ممکن است شرکتی با فرهنگی کاملاً متضاد با مفاهیم روان‌شناسی، کسب‌وکار و رفتار انسانی، به چنین موفقیت چشم‌گیری برسد.

با بیش از ۲۰۰ نفر از کارمندان سابق و فعلی نتفلیکس در سیلیکون‌ولی، هالیوود، سائوپائولو، آمستردام، سنگاپور و توکیو مصاحبه کردم. با کارمندان در سطوح مختلف که از کارمندان اجرایی گرفته تا دستیارهای اداری را شامل می‌شد، صحبت کردم.

نتفلیکس به‌طور کلی به ناشناس بودن اعتقادی نداشت، ولی من اصرار داشتم در طول مصاحبه‌ها به همه کارمندان این حق داده شود که مصاحبه بدون ذکر نام‌شان انجام شود. افرادی که می‌خواستند ناشناس بمانند، در این کتاب با اسم‌های ساختگی به آنها اشاره شده است. با این حال، با توجه به فرهنگ «صداقت همیشگی» در نتفلیکس، بسیاری از افراد از اینکه نظرات غافلگیرکننده و گاهی اوقات ناخوشایند را بیان کنند، رضایت داشتند. آنها به راحتی داستان‌هایی را در مورد خودشان و کارفرمایان‌شان می‌گفتند، در حالی که می‌دانستند به راحتی شناسایی می‌شوند.

۲. شما باید ارتباط بین اتفاقات را به شیوه‌ای متفاوت پیدا کنید

استیو جابز در سخنرانی آغازین معروفش در دانشگاه استنفورد گفت: «با نگاه کردن به آینده نمی‌توان از همه اتفاقات خبر داشت، فقط وقتی به گذشته نگاه می‌کنیم، می‌توانیم دلیل بعضی اتفاقات را درک کنیم. پس باید به شرایط اعتماد کنیم و مطمئن باشیم که هر اتفاقی در زمان مناسب خودش رخ می‌دهد. باید به حس ششم، سرنوشت، روزگار، کارما یا هر چیز دیگری که فکر می‌کنید، اعتماد کنید. این رویکرد هیچ‌وقت مرا ناامید نکرده و تغییرات بزرگی در زندگی‌ام ایجاد کرده است.»

فقط جابز نبود که این طرز فکر را داشت. «سر ریچارد برانسون» (Sir Richard Branson) هم می‌گوید: «همیشه باید به فکر پیدا کردن ارتباط بین اتفاقات و پدیده‌های مختلف باشیم.» «دیوید بریر» (David Brier) و شرکت «فست» (Fast) نیز ویدئویی جذاب منتشر کردند که نشان می‌دهد، روشی که اتفاقات زندگی را به یکدیگر مرتبط می‌کنیم، چگونگی مشاهده واقعیت و نحوه تصمیم‌گیری و رسیدن به نتایج را مشخص می‌کند.

نکته اصلی این است که باید افراد را تشویق کنید تا نحوه ارتباط اتفاقات را زیر سؤال ببرند. در بیشتر سازمان‌ها افراد مثل یکدیگر ارتباط بین پدیده‌های مختلف را پیدا می‌کنند و همیشه همه کارها هم به درستی پیش می‌رود. این شرایط باعث می‌شود وضعیت موجود تغییری نکند، ولی روزی فردی می‌آید که به شیوه‌ای متفاوت این پدیده‌ها را به یکدیگر مرتبط می‌کند و به درکی متفاوت از دنیا منجر می‌شود. این شرایط دقیقاً همان اتفاقی بود که در نتفلیکس رخ داد. با وجود تجربه رید در خصوص شرکت پیور سافت‌ور، هدف او دقیقاً ساخت شرکتی با اکوسیستم منحصر به فرد نبود. در عوض او به دنبال انعطاف سازمانی بود. پس از آن، یکسری اتفاقات رخ داد که باعث شد ارتباطی متفاوت بین پدیده‌های فرهنگ سازمانی پیدا کند. به مرور، همان‌طور که شرایط برای او فراهم می‌شد، توانست درک کند چه موضوعی در مورد فرهنگ وجود دارد که به موفقیت نتفلیکس کمک می‌کند.

در این کتاب ما ارتباط بین اتفاقات را فصل به فصل پیدا می‌کنیم؛ دقیقاً به همان ترتیبی که در نتفلیکس آنها را کشف کردیم. همچنین بررسی می‌کنیم که این قوانین در حال حاضر چگونه در محیط کاری نتفلیکس اجرا می‌شوند، چه موضوعاتی در این مسیر یاد گرفتیم و چگونه می‌توانید از نسخه آزادی و مسئولیت‌پذیری خودتان در سازمان‌تان استفاده کنید.

بخش اول

اولین قدم برای داشتن فرهنگ آزادی و مسئولیت پذیری

در ابتدا باید تراکم افراد با استعداد را در شرکت افزایش دهید
۱. محیط کاری عالی همکاران فوق العاده ای دارد

سپس صراحت را بین کارمندان افزایش دهید
۲. نظرات واقعی خود را بیان کنید (با نیتی مثبت این کار را انجام دهید)

به مرور قوانین کنترلی را حذف کنید
۳ الف: قوانین مرخصی را حذف کنید
۳ ب: فرایند دریافت تأییدیه برای مسافرت ها و هزینه ها را حذف کنید

این بخش نشان می دهد هر سازمان یا تیم چگونه می تواند فرهنگ آزادی و مسئولیت پذیری را پیاده سازی کند. این مفهوم ها به یکدیگر وابسته هستند. اگر چه احتمالاً تلاش می کنید قوانین هر فصل را جدا گانه انجام دهید، اما باید گفت که این کار با ریسک زیادی همراه است. زمانی که برای سازمان تان نیروهای با استعداد جذب کردید، سپس می توانید با خیال راحت صراحت را بین آنها افزایش دهید. فقط بعد از انجام این کارها می توانید قوانینی که کارمندان تان را کنترل می کنند، حذف کنید.
در ابتدا باید تراکم افراد با استعداد را در شرکت افزایش دهید

۱

محیط کاری عالی همکاران فوق العاده‌ای دارد

رید هستینگز: در سال ۱۹۹۰ مدام از فروشگاه بلاک باستر واقع در خیابان نزدیک خانه‌ام ویدئوهای «وی اچ اس» (VHS) کرایه می‌کردم. هر بار دو یا سه ویدئو کرایه می‌کردم و خیلی زود آنها را برمی‌گرداندم که جریمه نشوم. یک روز وقتی کاغذهای روی میز ناهارخوری را کنار می‌زدم، ویدئویی را پیدا کردم که چند هفته پیش آن را تماشا کرده بودم. متأسفانه فراموش کرده بودم آن را برگردانم. زمانی که ویدئو را به فروشگاه تحویل دادم، مجبور شدم ۴۰ دلار بابت جریمه آن بپردازم. واقعاً احساس حماقت به من دست داد.



بعدها به این فکر افتادم که بلاک باستر بیشترین حاشیه سود خود را از جریمه‌ها به دست می‌آورد. اگر مدل کسب و کارتان بر اساس ایجاد حس حماقت در پایگاه مشتریان تان باشد، نباید خیلی انتظار وفاداری داشته باشید. آیا مدل کسب و کاری دیگری هم هست که لذت تماشای فیلم در خانه را برایتان فراهم کند، بدون اینکه مجبور باشید در صورت برنگرداندن فیلم‌ها جریمه شوید؟

در اوایل سال ۱۹۹۷ وقتی پیور سافت‌ویر را فروختیم، من و مارک رندالف به راه‌اندازی کسب و کاری فکر کردیم که با پست برای افراد فیلم مورد نظرشان را ارسال کنیم. شرکت آمازون با پست کتاب خیلی موفق بود، چرا این کار را در مورد فیلم انجام ندهیم؟ مشتریان می‌توانستند از وب‌سایت ما کاست‌های وی اچ اس کرایه کنند و آنها را از طریق پست برگردانند. بعد متوجه شدیم که پست کاست وی اچ اس هر بار چهار دلار هزینه دارد. احتمالاً این کار خیلی سودآور نبود، چون هزینه زیادی داشت. در همین حین یکی از دوستانم در مورد نوآوری جدیدی به نام دی‌وی‌دی صحبت کرد که قرار بود پاییز آن سال وارد بازار شود. او گفت: «دی‌وی‌دی مثل سی‌دی است، ولی می‌توان روی آن فیلم ذخیره کرد.» خیلی سریع به اداره پست رفتم و تعدادی سی‌دی برای خودم پست کردم (نتوانستم

دی وی دی واقعی برای آزمایشم پیدا کنم). برای پست کردن هر سی دی ۳۲ سنت پرداخت کردم. بعد به خانه ام در سانتا کروز برگشتم و مشتاقانه منتظر شدم تا به دستم برسند. دو روز بعد سالم و بدون هیچ آسیبی به دستم رسیدند.

در ماه می ۱۹۹۸، نتفلیکس را به عنوان اولین فروشگاه کرایه آنلاین دی وی دی راه اندازی کردیم. ۳۰ کارمند و ۹۲۵ عنوان فیلم داشتیم که تقریباً فهرستی از تمام فیلم های موجود در آن زمان بود. مارک تا سال ۱۹۹۹ مدیر عامل شرکت بود، ولی بعد از مدتی من کنترل شرکت را به دست گرفتم و او یکی از مدیران اجرایی شرکت شد.

تا اوایل سال ۲۰۰۱، حدود ۴۰۰ هزار کاربر و ۱۲۰ کارمند داشتیم. سعی می کردم اشتباهاتی را که در مدیریت پیور سافت ویر مرتکب شده بودم، دوباره تکرار نکنم. اگرچه قوانین زیادی برای کنترل کارمندان مشخص نکرده بودم، اما نتوانستم نتفلیکس را به مکانی عالی برای کار کردن تبدیل کنم. به هر حال کسب و کارمان در حال رشد بود، همه چیز خیلی خوب پیش می رفت و کارمندان کارشان را به خوبی انجام می دادند.

تجربه های به دست آمده از بحران

در بهار سال ۲۰۰۱، بحرانی اتفاق افتاد. اولین حباب اینترنت ترکید و تعداد زیادی از کسب و کارهای اینترنتی شکست خوردند و نابود شدند. تمام بودجه های سرمایه گذاری های خطرپذیر متوقف شدند. ناگهان دیگر توان افزایش بودجه مورد نیاز برای اداره کسب و کارمان را نداشتیم و شرکت دیگر سودآور نبود. روحیه کارمندان اصلاً خوب نبود و به مرور بدتر هم می شد. باید یک سوم از نیروی کارمان را اخراج می کردیم. با مارک و «پتی مک کورد» (Patty McCord) نشسته بودیم و میزان همکاری کارمندان در شرکت را بررسی می کردیم. پتی از زمان پیور سافت ویر همراه من بود و اکنون به عنوان رئیس بخش منابع انسانی با من کار می کرد. در شرکت کارمندی نداشتیم که عملکرد خیلی ضعیفی داشته باشد، بنابراین، کارمندان را به دو دسته تقسیم کردیم؛ گروه اول شامل ۸۰ کارمند با عملکرد فوق العاده بودند که تصمیم گرفتیم آنها را در شرکت حفظ کنیم و گروه دوم شامل ۴۰ کارمند با عملکرد خوب بودند که می خواستیم آنها را اخراج کنیم. کارمندانی که بیش از حد خلاق بودند، وظایف شان را به بهترین نحو انجام می دادند و

همکاری خوبی با دیگران داشتند، بلافاصله در گروهی قرار گرفتند که قرار بود در شرکت بمانند. سختی کار زمانی خودش را نشان داد که باید افرادی را تقسیم‌بندی می‌کردیم که در هیچ دسته‌ای جای نمی‌گرفتند. بعضی از آنها همکاران و دوستان فوق‌العاده‌ای بودند که به جای عملکرد عالی، عملکردی رضایت‌بخش داشتند. بعضی دیگر خیلی سخت‌کوش بودند، ولی از قوه تشخیص خوبی برخوردار نبودند و به حمایت زیادی نیاز داشتند. تعدادی از آنها خیلی با استعداد بودند و عملکرد فوق‌العاده‌ای داشتند، ولی همیشه شاکی و خیلی بدبین بودند. تعداد زیادی از کارمندان باید از شرکت می‌رفتند که اصلاً کار ساده‌ای نبود.

چند روز قبل از اخراج کارمندان، هم‌سر من یادآوری کرد که چقدر در شرایط حساسی قرار دارم و کاملاً حق با او بود. نگران بودم انگیزه کارمندانی که در شرکت می‌مانند، از بین برود. تقریباً مطمئن بودم زمانی که دوستان و همکاران‌شان را اخراج کنم، فکر می‌کنند که شرکت به آنها وفادار نبوده است. با این کار احتمالاً همه عصبانی می‌شدند. بدتر از همه، کارمندانی که در شرکت می‌مانند، باید مسئولیت کارهای کارمندان دیگر را نیز بر عهده می‌گرفتند که قطعاً باعث ناراحتی و خشم آنها می‌شد. شرکت در شرایط خوبی نبود و نقدینگی کافی نداشت. آیا می‌توانستیم ضربه دیگری را تحمل کنیم؟

روز اخراج کارمندان فرارسید و همان‌طور که انتظار می‌رفت، خیلی روز وحشتناکی بود. کارمندانی که باید شرکت را ترک می‌کردند، گریه‌کنان درب را محکم پشت سرشان می‌بستند و با ناامیدی فریاد می‌زدند. تاظهر همه کارها انجام شد و من منتظر توفان دوم بودم. منتظر بودم از سمت کارمندانی که در شرکت ماندند، با واکنش شدیدی مواجه شوم، ولی با وجود ناراحتی که داشتند، شرایط آرام بود. بعد از چند هفته، به خاطر دلیلی که در ابتدا آن را متوجه نشدم، فضای شرکت به‌طور قابل توجهی بهبود پیدا کرد. شرکت در حال کاهش هزینه‌ها و افزایش سود بود. با وجود اینکه به تازگی یک سوم نیروی کار را اخراج کرده بودیم، کارمندان شرکت انرژی و اشتیاق زیادی برای کار داشتند و پراز ایده بودند.

چند ماه بعد تعطیلات کریسمس شروع شد. آن سال دستگاه‌های پخش دی‌وی‌دی بین مردم محبوبیت زیادی پیدا کرده بود و تا اوایل سال ۲۰۰۲، کسب و کار پست فیلم‌های دی‌وی‌دی دوباره شروع به پیشرفت کرد. ناگهان متوجه شدم که با وجود ۳۰ درصد

کارمند کمتر، کار بیش‌تری انجام می‌دهیم. در کمال تعجب آن ۸۰ کارمند همه کارها را با اشتیاقی انجام می‌دادند که از هر زمان دیگری بیش‌تر بود. آنها ساعت‌های طولانی‌تری کار می‌کردند، ولی روحیه خیلی خوبی داشتند. تنها کارمندان نبودند که بیش‌تر احساس خوشحالی می‌کردند. وقتی از خواب بیدار می‌شدم، اشتیاق زیادی برای رفتن به شرکت داشتم. آن زمان برای رفتن به شرکت هر روز به دنبال پتی مک‌کورد می‌رفتم. وقتی به خانه‌اش می‌رسیدم، او خیلی سریع سوار ماشین می‌شد و با پوزخندی می‌گفت: «رید، در شرکت چه خبر است؟ آیا این رفتارها مثل رفتار افرادی است که عاشق هستند؟ آیا این کارها فقط به خاطر هورمون‌های عاشقی است و این هیجان قرار است از بین برود؟» پتی درست فهمیده بود. شرکت از افرادی پر شده بود که دیوانه‌وار عاشق کارشان بودند. من موافق اخراج کارمندان نیستم و خوشبختانه از آن زمان تاکنون دیگر مجبور نشدیم چنین کاری انجام دهیم. با این حال، بعد از اخراج کارمندان در سال ۲۰۰۱، موضوعی را متوجه شدم که نحوه درک من را از انگیزه کارمندان و مسئولیت‌پذیری رهبری کاملاً تغییر داد. ناگهان تمام تفکراتم تغییر کرد. این اتفاق، نقطه عطفی در درک من از اهمیت نقش نیروهای با استعداد در سازمان‌ها بود. تجربیاتی که به دست آورده بودیم، اساس موفقیت نتفلیکس را فراهم کرد.

البته قبل از اینکه بخواهم از آن تجربیات صحبت کنم، باید توضیح کوتاهی در مورد پتی بدهم؛ زیرا او بیش‌تر از یک دهه نقش مهمی را در توسعه نتفلیکس ایفا کرد و اکنون «جسیکا نیل»، دست‌پروده او، بخش منابع انسانی نتفلیکس را اداره می‌کند. اولین بار پتی مک‌کورد را در پیور سافت ویر ملاقات کردم. در سال ۱۹۹۴ ناگهان با شرکت تماس گرفت و خواست با مدیر عامل صحبت کند. در آن زمان خواهر کوچکم به تلفن‌ها پاسخ می‌داد و مستقیم تماس پتی را به من وصل کرد. پتی در تگزاس بزرگ شده بود که البته این موضوع را از نوع حرف‌زدنش متوجه نشدم. او گفت در حال حاضر برای بخش منابع انسانی شرکت «سان میکروسیستم» کار می‌کند ولی تمایل دارد به شرکت پیور سافت ویر بیاید و بخش منابع انسانی را اداره کند. او را به یک فنجان قهوه دعوت کردم.

اوایل جلسه حرف‌هایی را که پتی می‌زد، اصلاً متوجه نمی‌شدم. از او خواستم درباره فلسفه منابع انسانی‌اش توضیح دهد. او گفت: «معتقدم هر فرد باید بتواند بین کارهایی

که برای شرکت انجام می دهد و آرزوهای فردی اش، تمایز قائل شود. در مقام رئیس مدیریت سرمایه انسانی تمایل دارم باشما یعنی مدیرعامل شرکت، کارکنم تا ضریب هوش هیجانی رهبری را افزایش دهم و تعهد کارمندان را بهبود ببخشم.» از حرف هایش سرگیجه گرفته بودم. آن زمان جوان و نابالغ بودم و وقتی حرفش تمام شد، به او گفتم: «آیا همه نیروهای منابع انسانی این طور حرف می زنند؟ من حتی یک کلمه هم متوجه نشدم. اگر قرار باشد با هم کار کنیم، باید این مدل حرف زدن را کنار بگذارید.»

به پتی توهین شده بود و او این موضوع را مستقیم به من گفت. آن روز عصر وقتی به خانه برگشت، همسرش از او پرسید مصاحبه چطور بود و او در پاسخ گفته بود: «اصلاً خوب نبود، با مدیرعامل دعوا کردم.» من از شیوه ابراز نظرش در مورد خودم خوشم آمده بود. بنابراین، آن شغل را به او دادم. از آن زمان، رابطه ای صادقانه و ماندگار با یکدیگر داریم و این رابطه حتی وقتی او از نتفلیکس رفت، باز هم ادامه پیدا کرد. شاید یکی از دلایل این رابطه تا حدودی تفاوت ما با یکدیگر بود. من علاقه زیادی به ریاضیات داشتم و مهندس نرم افزار بودم؛ او در زمینه رفتار انسانی و داستان سرایی تخصص داشت. وقتی به تیم نگاه می کردم، یکسری اعداد و الگوریتم می دیدم که افراد و موضوعات را به یکدیگر متصل کرده، اما وقتی پتی به تیم نگاه می کرد، احساسات و واکنش های ظریف درون فردی را می دید که من اصلاً متوجه آنها نمی شدم. پتی تا زمانی که پیور سافت ویرا در سال ۱۹۹۷ فروختیم، برای من کار کرد و خیلی زود در نتفلیکس به ما ملحق شد.

بعد از اخراج کارمندان در سال ۲۰۰۱، من و پتی سعی کردیم دلیل بهبود محیط کار را بفهمیم و ببینیم چگونه می توان این انرژی مثبت را حفظ کرد. متوجه شدیم، موضوع پشت پرده، همان طور که پتی به آن اشاره کرد، «افزایش تراکم افراد با استعداد» در شرکت است.

افزایش تراکم افراد با استعداد؛ افراد با استعداد بازدهی یکدیگر را بالا می برند

هر کارمندی استعدادهای خاص خودش را دارد. زمانی که شرکت ۱۲۰ کارمند داشت، بعضی از آنها واقعاً با استعداد بودند و بعضی دیگر استعداد کمتری داشتند. به طور کلی بین همه نیروهای کاری شرکت تعداد معقولی از افراد با استعداد حضور داشتند. بعد از اخراج

کارمندان، با وجود ۸۰ کارمند با استعداد باقی مانده، به طور کلی تعداد افراد با استعداد کمتر شد، ولی میزان استعداد به ازای هر کارمند افزایش پیدا کرد. در واقع، میزان استعداد در شرکت زیاد شد.

ما به این نتیجه رسیدیم هر فردی آرزو دارد در شرکتی کار کند که نیروهای با استعداد زیادی در آن حضور دارند. افراد با عملکرد بالا در محیط‌هایی موفق می‌شوند که اطراف آنها افراد با استعداد زیادی حضور داشته باشند.

کارمندان شرکت مطالب زیادی از یکدیگر یاد می‌گرفتند و تیم‌ها کارهای بیشتری را در زمان کمتری انجام می‌دادند. این شرایط، انگیزه و رضایت فردی را افزایش داد و باعث شد به طور کلی توان شرکت برای انجام کارهای بیشتر بالا برود. متوجه شدیم که حضور افراد برتر در شرکت، سطح کار با کیفیت را به شدت افزایش می‌دهد. مهم‌تر از همه، کار کردن با همکاران با استعداد بسیار الهام‌بخش، هیجان‌انگیز و لذت‌بخش بود؛ شرایطی که در حال حاضر در شرکت همچنان برقرار است و دقیقاً مانند زمانی که ۸۰ کارمند داشتیم، الان همان شرایط را با هفت هزار کارمند داریم.

بعد از این اتفاقات فهمیدم که اگر یک یا دو نفر با عملکرد رضایت‌بخش در تیمی حضور داشته باشند، به راحتی می‌توانند سطح عملکرد فوق‌العاده افراد دیگر را کاهش دهند. اگر تیمی هفت نفره شامل پنج کارمند فوق‌العاده و دو کارمند خوب داشته باشید، آن دو کارمند می‌توانند:

- انرژی زیادی از مدیران بگیرند که در نهایت باعث می‌شود مدیران زمان کمتری را برای دیگر افراد صرف کنند.
- کیفیت بحث‌های گروهی و ضریب هوشی کلی تیم را کاهش دهند.
- دیگران را مجبور کنند تا به شیوه‌های مختلف همراه با آنها کار کنند که باعث کاهش بازدهی می‌شود.
- شرایطی را به وجود آورند که اشتیاق کارمندان دیگر را برای پیشرفت و ادامه دادن از بین ببرند.
- به اعضای تیم نشان دهند مدیرعامل شرکت این عملکرد متوسط را پذیرفته که همین مسئله باعث بروز مشکلات جدید می‌شود.

کارمندان برتر ویژگی‌های یک محیط کار خوب را در فضایی تجملی همراه با باشگاه ورزشی و وعده‌های ناهار رایگان نمی‌بینند. آنها دوست دارند با افرادی با استعداد و افرادی که روحیه همکاری بالایی دارند، کار کنند. همچنین می‌خواهند با افرادی همکاری کنند که سطح عملکرد آنها را بالا می‌برند. زمانی که همه اعضای شرکت فوق‌العاده هستند، عملکرد شرکت افزایش می‌یابد، کارمندان از یکدیگر یاد می‌گیرند و به یکدیگر انگیزه می‌دهند.

عملکرد خوب بین افراد گسترش می‌یابد

ارین میر: از اخراج کارمندان در سال ۲۰۰۱، رید متوجه شد هر دو عملکرد خوب و بد می‌تواند به راحتی در شرکت گسترش یابد. افرادی که عملکرد رضایت‌بخشی در شرکت دارند، باعث می‌شوند افراد برتر هم عملکرد رضایت‌بخشی ارائه دهند. اگر همه اعضای تیم افراد برتر با عملکرد بالا باشند، برای رسیدن به دستاوردهای بیشتر به یکدیگر انگیزه می‌دهند.



«ویل فلیس» (Will Felps)، پروفیسور دانشگاه «نیوساوت ولز» استرالیا، مطالعه‌ای انجام داد که رفتارهای قابل گسترش در محیط کاری را نشان می‌دهد. او چند تیم از دانشجویان چهار دانشگاه تشکیل داد و از آنها خواست در یک پروژه ۴۵ دقیقه‌ای مدیریت، شرکت کنند. تیمی که بهترین نتیجه را به دست می‌آورد، جایزه‌ای ۱۰۰ دلاری دریافت می‌کرد.

بدون اطلاع دانشجویان، در بعضی از تیم‌ها چند بازیگر حضور داشت که هر کدام نقش متفاوتی را بازی می‌کردند. یکی از بازیگران نقش فردی را بازی می‌کرد که اصلاً تن به کار نمی‌داد، پاهایش را روی میز می‌گذاشت و مدام با گوشی‌اش کار می‌کرد. بازیگر بعدی نقش فردی عوضی را داشت که پیوسته با طعنه حرف می‌زد و حرف‌هایی مثل «شوخی می‌کنی؟» و «واقعاً مشخص است که تا حالا هیچ دوره‌ای از کسب و کار نگذراندی» می‌زد. نفر بعدی نقش فردی افسرده و بدبین را بر عهده داشت که گویی گریه‌اش همین چند دقیقه پیش مرده بود. مدام در مورد پروژه غر می‌زد و می‌گفت انجام آن غیرممکن است

و به دانشجویان یادآوری می کرد که موفق نمی شوند. همچنین بعضی مواقع سرش را به نشانه ناامیدی روی میز می گذاشت. بازیگران نقش شان را خیلی طبیعی بازی کردند تا جلب توجه نکنند و دانشجویان آنها را فردی عادی تصور کنند.



رید هستینگز: فلپس متوجه شد حتی در تیم هایی که بقیه افراد آن خیلی با استعداد و باهوش بودند، رفتار نامناسب یک فرد بازدهی کل تیم را پایین می آورد. در آزمایش های بسیار زیادی که در دوره های یک ماهه انجام شد، گروه هایی که یک نفر از اعضای آنها



عملکرد بدی داشت، ۳۰ تا ۴۰ درصد ضعیف تر از گروه های دیگر عمل کردند.

در گذشته تحقیقات نشان می دادند که هر کدام از اعضای تیم خودش را با ارزش ها و هنجارهای تیم تطبیق می دهد، ولی نتایجی که فلپس به آن رسیده بود، کاملاً با آن تحقیقات در تضاد بود؛ رفتار یکی از اعضای تیم به سرعت در کل گروه گسترش می یابد و مهم نیست که فقط ۴۵ دقیقه در کنار یکدیگر هستند. فلپس توضیح می دهد: «واقعاً عجیب است که چگونه اعضای دیگر تیم تصمیم می گیرند بر اساس شخصیت یک نفر رفتار کنند؟» زمانی که فردی در گروه تن به کار نمی داد، دیگر اعضای گروه هم انگیزه و علاقه شان را نسبت به پروژه از دست می دادند و در نهایت فرد دیگری اعلام می کرد که انجام این پروژه خیلی مهم نیست. وقتی فردی عوضی در گروه حضور داشت، سایر افراد گروه هم شبیه به او می شدند، به یکدیگر توهین می کردند و با بی ادبی با یکدیگر حرف می زدند. در نهایت اگر فردی بدبین و افسرده بین اعضای گروه بود، نتایج واقعاً عجیبی به دست می آمد. فلپس می گوید: «یادم می آید که ویدئوی این گروه را تماشا کردم. در ابتدا همه اعضای گروه با اعتماد به نفس دور میز نشستند و انرژی و هیجان زیادی برای انجام این پروژه چالش برانگیز نشان دادند، ولی در آخر همه با ناامیدی سرشان را روی میز گذاشته بودند.»

فلپس به نتایجی رسیده بود که من و پتی در سال ۲۰۰۱ به آن رسیده بودیم. اگر در گروهی افرادی با عملکرد رضایت بخش حضور دارند، عملکرد آنها گسترش می یابد و

به کاهش عملکرد کل سازمان منجر می شود.

بسیاری از مالخطاتی را در زندگی خود به یاد می آوریم که رفتار فردی به طور مستقیم بر رفتار سایر افراد تأثیر گذاشته است. من وقتی ۱۲ سال داشتم، چنین شرایطی را تجربه کردم.

من در سال ۱۹۶۰ در ماساچوست به دنیا آمدم. کودکی کاملاً معمولی بودم که هیچ استعداد خاص یا توانایی منحصربه فردی نداشتم. زمانی که سوم دبستان بودم، به واشنگتن دی سی نقل مکان کردیم. همه چیز خیلی خوب پیش می رفت و دوستان زیادی داشتم. سال ششم و هفتم در حیاط مدرسه پسری به اسم «کالوین» بود که مدام دعوا راه می انداخت. او به کسی کاری نداشت و برای کسی قلدری نمی کرد، ولی الگوی رفتاری ایجاد کرده بود که بر نوع رفتار و واکنش سایر دانش آموزان نسبت به یکدیگر تأثیر گذاشته بود. من هیچ تمایلی به دعوا نداشتم، ولی شرمندگی دعوا نکردن در آن شرایط خیلی بیشتر از شرکت کردن در دعوا بود و خیلی مهم بود که چه کسی می برد و چه کسی بازنده میدان می شود. اگر کالوین نبود، احتمالاً واکنش ما نسبت به یکدیگر و نوع بازی کردن مان خیلی بهتر بود. زمانی که پدرم گفت تصمیم داریم به ماساچوست برگردیم، مشتاقانه می خواستم آنجا را ترک کنم.

بعد از اخراج کارمندان در سال ۲۰۰۱، متوجه شدیم که در تفلیکس هم تعدادی کارمند داشتیم که فضای نامطلوبی در محیط کار ایجاد می کردند. حضور افرادی که به شیوه های مختلف وظایف شان را به درستی انجام نمی دادند، این حس را به سایر افراد منتقل می کرد که عملکرد متوسط قابل قبول است. این اتفاق در نهایت به کاهش عملکرد همه افراد در شرکت منجر می شد.

در سال ۲۰۰۲، با درک جدیدی از ویژگی های یک محیط کار عالی، من و پتی با یکدیگر قرار می گذاشتیم. هدف اصلی ما این بود که با تمام وجود تلاش کنیم تا کارمندان با استعدادی که در شرکت مانده اند و همه اتفاقات خوبی را که همراه با آنها رخ می داد، حفظ کنیم. تصمیم گرفتیم کارمندان برتر دیگری هم استخدام کنیم و بالاترین مبلغ پرداختی بازار را برای آنها در نظر بگیریم. تصمیم گرفتیم به مدیران شرکت یاد دهیم که شجاعت اخراج کارمندانی که رفتار نادرستی از خود نشان می دهند و عملکرد مورد نظر

شرکت را ندارند، داشته باشند. تمام تمرکز ما روی این کار گذاشته بودم و می‌خواستم تمام کارمندان تفلیکس که از کارمند پذیرش تا اعضای تیم اجرایی را شامل می‌شدند، بهترین عملکرد و بالاترین روحیه همکاری را در بازار داشته باشند.

اصل اول

این شرایط اولین اتفاق مهمی بود که برای بنیاد تفلیکس رخ داد. محیط کاری با عملکرد سریع و نوآوری بالا، از کارمندانی تشکیل شده که ما آن را «همکاران فوق‌العاده» می‌نامیم؛ افرادی با استعداد برتر که فرهنگ و دیدگاه‌های متفاوتی دارند، خیلی خلاق هستند، کارهای خیلی مهمی انجام می‌دهند و همکاری خیلی مؤثری با یکدیگر دارند. البته بدون اطمینان از اینکه این شرایط اولیه به‌خوبی فراهم شده است، هیچ‌یک از اصول دیگر به‌درستی عمل نمی‌کند.

نکات فصل اول

- هدف اصلی شما در مقام رهبر، ایجاد یک محیط کاری متشکل از همکارانی فوق‌العاده است.
- همکاران فوق‌العاده کارهای خیلی مهمی انجام می‌دهند و به‌شدت خلاق و مشتاق هستند.
- افراد عوضی، افرادی که تن به کار نمی‌دهند، افرادی که عملکرد خوبی ندارند و کارمندانی که بدبین هستند؛ عملکرد کلی تیم را کاهش می‌دهند.

پیش به سوی فرهنگ آزادی و مسئولیت‌پذیری

زمانی که تراکم استعداد شرکت را به حداکثر رساندید و افرادی را که عملکرد خیلی بالایی نداشتند، از تیم‌تان حذف کردید، زمان آن رسیده که صراحت را به آنها معرفی کنید. در فصل دوم این کتاب بیشتر در این مورد می‌خوانید.

۲

نظرات واقعی خود را بیان کنید، ولی با نیت مثبت این کار را انجام دهید

رید هستینگز: سال‌های اولی که در پیور سافت ویر مدیر عامل بودم، به راحتی می‌توانستم فناوری را مدیریت کنم، ولی هنوز در رهبری افراد ناتوان بودم. من معمولاً از درگیری با کارمندان دوری می‌کردم. اگر به‌طور مستقیم مشکلی را به آنها تذکر می‌دادم، خیلی زود ناراحت می‌شدند، بنابراین هنگام بروز مشکلات به‌طور کامل به آنها رسیدگی نمی‌کردم. این ویژگی شخصیتی به دوران کودکی‌ام برمی‌گردد. والدینم در کودکی خیلی از من حمایت می‌کردند، ولی هیچ‌وقت در مورد احساسات‌مان با یکدیگر حرف نمی‌زدیم. من دوست نداشتم کسی را ناراحت کنم، به همین دلیل همیشه از موضوعات بحث‌برانگیز دوری می‌کردم. همچنین هیچ‌گویی نداشتم تا صراحت را از او یاد بگیرم و خیلی زمان برد تا بتوانم با این ویژگی کنار بیایم.



بدون اینکه متوجه باشم از این ویژگی شخصیتی در محل کار هم استفاده می‌کردم. برای مثال یکی از رهبران ارشد باملاحظه در پیور سافت ویر به نام «آکی» زمان زیادی برای توسعه محصولات صرف می‌کرد. از این موضوع واقعاً ناراحت بودم، ولی به جای حرف زدن با او، با چند مهندس دیگر در خارج از شرکت توافق کردم که پروژه را ادامه دهند. زمانی که آکی این موضوع را فهمید، به شدت عصبانی شد و گفت: «اگر از کار من ناراحت شدی، باید احساسات را مستقیم به خودم می‌گفتی و بی‌خبر از من اقدام به چنین کاری نمی‌کردی.»

کاملاً حق با آکی بود. شیوه مدیریت مشکل پیش آمده در آن لحظه، افتضاح بود، ولی واقعاً نمی‌دانستم چگونه باید به راحتی در مورد ترس‌هایم صحبت کنم. همین مشکل در زندگی شخصی من هم اتفاق افتاد. زمانی که پیور سافت ویر در سال

۱۹۹۵ عرضه عمومی شد، من و همسر من چهار سال بود که باهم ازدواج کرده بودیم و دختری کوچک داشتیم. من در اوج زندگی حرفه‌ای‌ام بودم، ولی نمی‌دانستم چگونه باید همسر خوبی باشم. یک سال بعد، زمانی که پیور سافت ویر هزاران کیلومتر آن طرف‌تر شرکت دیگری خرید، شرایط سخت‌تر شد، چون نصف هفته را خانه نبودم. وقتی همسر ناراحتی‌اش را ابراز کرد، از خودم دفاع کردم و گفتم همه این کارها را به خاطر خوشحالی خانواده‌ام انجام می‌دهم. زمانی که دوستانش از او می‌پرسیدند: «آیا به خاطر موفقیت رید هیجان زده هستی؟» دلش می‌خواست گریه کند. او از من دور بود و من از دستش دلخور بودم.

از زمانی که جلسات مشاوره ازدواج را شروع کردیم، مشکلات مان کمی بهبود پیدا کرد. مشاور، جداگانه در مورد دلیل ناراحتی مان با هر دویمان صحبت کرد. من سعی کردم از دیدگاه همسر من به رابطه مان نگاه کنم. همسر من پول برایش مهم نبود. او مراد را سال ۱۹۸۶ در یک میهمانی ملاقات کرد که به مناسبت بازگشت داوطلبان سپاه صلح برگزار شده بود. او عاشق مردی شد که دو سال از عمرش را وقف تدریس در سوازیلند کرده بود. او الان مردی را می‌دید که پیوسته به فکر موفقیت کسب و کارش است. چه موضوعی در این شرایط می‌توانست او را به وجد بیاورد؟

ارائه و دریافت بازخوردهای صادقانه در شرایط مختلف بسیار مؤثر است. متوجه شدم که به همسر من دروغ می‌گفتم. زمانی که به او می‌گفتم: «خانواده از همه چیز برای من مهم‌تر است»، برای شام به خانه نمی‌آمدم و کل شب را کار می‌کردم. با خود فکر کردم حرف‌های من چیزی جز تکرار مکررات و دروغ نبوده‌اند. هر دو فهمیدیم چه کارهایی می‌توانیم انجام دهیم تا شریک زندگی خوبی برای یکدیگر باشیم و ازدواج مان را دوباره به روزهای اول برگردانیم (در حال حاضر ۲۹ سال است که ازدواج کرده‌ایم و دو فرزند بزرگ داریم). بعد از این قضایا، سعی کردم در شرکت هم صداقت داشته باشم. همه افراد را تشویق می‌کردم که دقیقاً آنچه در ذهن‌شان می‌گذرد را بیان کنند. همیشه تأکید می‌کردم این کار را بانیست خوبی انجام دهند، با حرف‌هایشان به کسی توهین نکنند، کسی را ناراحت نکنند و تا می‌توانند به احساسات، نظرات و بازخوردهای افراد مختلف توجه کرده و به آنها رسیدگی کنند.

از زمانی که همه افراد از یکدیگر بازخوردهایی صادقانه و منصفانه دریافت کردند، تغییرات مثبتی در شرکت اتفاق افتاد و بازخوردها به افزایش سطح عملکرد شرکت منجر شد.

می توان «باری مک کارتی» (Barry McCarthy)، مدیر ارشد مالی شرکت را مثال زد. «باری» اولین مدیر ارشد مالی نتفلیکس بود و از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۰ برای شرکت کار کرد. او رهبری بزرگ و صادق با بینشی وسیع بود. همچنین از توانایی عجیبی در کمک کردن به افراد برای درک بهتر امور مالی برخوردار بود. تنها مشکل او این بود که خیلی زود ناراحت و عصبانی می شد. وقتی «لسلی کیلگور» (Leslie Kilgore)، رئیس بخش بازاریابی، در مورد این اخلاق «باری» با من صحبت کرد، از او خواستم تا این موضوع را با خودش مطرح کند. با توجه به تجربه مشاوره های ازدواج به او پیشنهاد کردم: «دقیقاً همان حرفی را که به من زدی، به باری بگو.»

لسلی از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲ مدیر ارشد بازاریابی شرکت بود و در حال حاضر عضو هیئت مدیره شرکت است. او شخصیتی جدی داشت، ولی در کمال تعجب بعضی مواقع شوخی های ساده ای می کرد. لسلی روز بعد با باری صحبت کرد و البته خیلی بهتر از من این کار را انجام داد. او حساب کرده بود که این اخلاق باری چقدر برای شرکت هزینه دارد. او با زبان مالی خودش با باری حرف زده و کمی هم از ویژگی شوخ طبعی تأثیر گذارش استفاده کرده بود. این اقدام لسلی باعث شد باری متوجه اخلاق بدش شود. باری به دفترش برگشت و با اعضای تیمش در مورد باز خوردی که دریافت کرده بود، صحبت کرد. به آنها گفت هر زمان که اخلاقش روی کارهایشان تأثیر می گذارد، به او تذکر بدهند.

نتایج واقعاً فوق العاده بود. بعد از این ماجرا اعضای تیم مالی شرکت مدام با من و پتی در مورد تغییرات مثبت باری در رهبری صحبت می کردند. این تغییر مثبت، تنها مزیت این ماجرا نبود.

بعد از باز خورد سازنده ای که لسلی در مورد باری ارائه داد، باری هم بعدها نظرات بسیار مفیدی در مورد من و پتی بیان کرد. زمانی که اعضای تیم باری متوجه واکنش خوب او نسبت به باز خورد لسلی شدند، این شجاعت را به دست آوردند تا همراه با کمی شوخ طبعی تغییر ناگهانی اخلاقش را به او تذکر بدهند. خود اعضای تیم هم نظرات شان را

نسبت به یکدیگر بیان می‌کردند. ما نیروی جدیدی استخدام نکرده بودیم و هیچ افزایش حقوقی نداشتیم، ولی روز به روز صراحت کلام کارمندان تراکم استعداد را در شرکت افزایش می‌داد.

من متوجه شدم اگر به جای اینکه پشت سر یکدیگر حرف بزنیم، نظرات و بازخوردهایمان را به‌طور مستقیم بیان کنیم، از یکسری سیاست‌های نادرست جلوگیری شده و به افزایش سرعت عملکرد در شرکت منجر می‌شود. هرچه افراد در مورد کارهایی که سطح عملکرد آن‌ها را بالا می‌برد، بیشتر بدانند، وظایف‌شان را بهتر انجام می‌دهند که در نهایت به بهبود عملکرد شرکت منجر می‌شود.

دقیقاً همان زمان بود که جمله «فقط زمانی در مورد دیگران صحبت کنید که قصد دارید همان حرف‌ها را به خودش بزنید» را به عنوان یک اصل مشخص کردیم. سعی کردم تا جایی که می‌توانم این ویژگی اخلاقی را به یک الگو تبدیل کنم. هر بار فردی برای شکایت از فردی دیگر نزد من می‌آمد، از او می‌پرسیدم «وقتی این حرف‌ها را مستقیم به او گفتید، در پاسخ به شما چه گفت؟» این کار تغییرات زیادی ایجاد کرد. در بسیاری از موقعیت‌های اجتماعی و کاری، افرادی که همیشه با صراحت صحبت کرده و نظرات واقعی خود را بیان می‌کنند، از گروه‌های مختلف طرد شده یا گوشه‌گیر می‌شوند، ولی در نتفلیکس همه افراد از صراحت استقبال می‌کنند. ما تلاش می‌کنیم افراد در سراسر سازمان پیوسته بازخوردهایی سازنده به یکدیگر ارائه دهند.

یکی از کارمندان بخش حقوقی شرکت به نام «داگ» نمونه‌ای از صراحت را در عمل نشان داد. او در سال ۲۰۱۶ به شرکت ملحق شد و طولی نکشید که مجبور شد با همکار ارشد خود به نام «جردن» برای مأموریتی کاری به هند برود. داگ توضیح می‌دهد: «جردن از آن دست همکارانی است که روز تولدت برایت شیرینی می‌آورد، ولی همچنین فردی بسیار جاه‌طلب و عجول است.» اگرچه جردن همیشه تأکید خاصی بر رضایت‌مندی افراد و ایجاد روابط شخصی دارد، اما زمانی که به هند رسیدیم، اخلاقیات او با توصیه‌هایش همخوانی نداشت:

ما شام را همراه مسئول تدارکات نتفلیکس به نام «ساپنا» در رستورانی در بالای تپه‌ای با منظره شهر بمبئی خوردیم. ساپنا شخصیت بزرگی داشت و

خیلی خوش خنده بود. همه چیز خیلی خوب بود، ولی هر بار که موضوع صحبت مان از بحث کاری خارج می شد، جردن کمی عصبانی می شد. من و ساپنا به این موضوع می خندیدیم که بچه او در ۱۰ ماهگی راه می رود، ولی پسر برادر من که ۱۷ ماهه است با سر خوردن روی زمین جلو می رود و اصلاً از پاهایش استفاده نمی کند. رابطه خیلی خوبی بین مان برقرار شده بود و چنین رابطه هایی به طور قطع برای بهبود کسب و کار مؤثر است، ولی جردن مدام انرژی منفی می داد. او صندلی اش را به عقب هل داد و با اضطراب به تلفن همراهش نگاهی انداخت؛ گویا این کار باعث می شد قهوه زودتر آماده شود. من می دانستم این رفتار جردن جلوی تلاش ما را می گیرد.

داگ در شغل های قبلی اش هیچ وقت نظر واقعی اش را بیان نمی کرد و به خاطر اصول سلسله مراتبی و مهربانی سکوت می کرد. او هنوز به طور کامل خودش را با فرهنگ نتفلیکس وفق نداده و نمی توانست به راحتی در مورد رفتار همکار جدیدش صحبت کند. این شرایط تا یک هفته بعد از بازگشت آنها از هند ادامه داشت، ولی بعد از یک هفته ترسش را کنار گذاشت و با خود گفت: «می خواهم در مورد این موضوع مثل نتفلیکس رفتار کنم.» او برای جلسه بعدی خود با جردن «بازخوردهایی از سفر هند» را به دستور جلسه اضافه کرد.

صبح روز جلسه، داگ زمانی که وارد جلسه شد، خیلی دلشوره داشت. باز خورد او اولین مورد ذکر شده در دستور جلسه بود. داگ از جردن خواست اگر نظری در موردش دارد، بیان کند و جردن هم نظراتش را به داگ گفت. این اتفاق شرایط را بهتر کرد. سپس داگ گفت: «جردن من دوست ندارم از تو انتقاد کنم، ولی در سفرمان به هند مسائلی رخ داد که فکر می کنم دانستن آنها برایت مفید باشد.» جردن بقیه صحبت هایشان را این گونه به یاد می آورد:

اجازه بدهید واضح حرفم را بزنم. من فکر می کردم در ایجاد روابط توانایی بالایی داشته باشم. هر زمان که به هند می روم، برای همه سخنرانی می کنم و از اهمیت روابط عاطفی حرف می زنم. به همین دلیل باز خورد داگ خیلی

من را ناراحت کرد. من وقتی استرس دارم، مثل روبات رفتار می‌کنم و حتی بدون اینکه متوجه رفتارم باشم، اهداف خودم را نابود می‌کنم. من هر ماه به هند می‌روم. الان دیگر قبل از رفتن سخنرانی نمی‌کنم و به جای آن، اول سفر به همکارانم می‌گویم: «دوستان، من نقطه‌ضعفی دارم! اگر زمانی که در حال گردش در شهر هستیم، به تلفن همراهم نگاه کردم، حتماً به من تذکر دهید! از این بابت از شما تشکر می‌کنم.»

زمانی که افراد بتوانند به راحتی نظرات خود را بیان کنند، خیلی سریع‌تر مطالب را از یکدیگر یاد می‌گیرند و به بازدهی بالاتری در کار می‌رسند. تنها قسمت تأسف بار این ماجرا این بود که اگر داگ هنگام خوردن شام در هند دور از بقیه نظرش را به جردن گفته بود، جردن می‌توانست شامش را راحت‌تر بخورد.

عملکرد بالا + صراحت خیرخواهانه = عملکرد فوق‌العاده

ارین میر: تصور کنید روز دوشنبه ساعت ۹ صبح همراه با همکاران تان در جلسه‌ای شرکت کرده‌اید. همان‌طور که قهوه خود را می‌نوشید، به سخنان رئیس تان گوش می‌دهید که در مورد برنامه‌هایی که برای جلسه دورهمی آینده دارد، صحبت می‌کند. در همان لحظه صدایی در مغزتان با عصبانیت با حرف‌های رئیس تان مخالفت می‌کند. دستور جلسه‌ای که رئیس تان آماده کرده، به‌طور قطع شکست می‌خورد و مطمئن هستید برنامه‌ای که شب گذشته در حال تماشای تکرار سریال «آناتومی گری» (Grey's Anatomy) به ذهن تان رسیده، خیلی مؤثرتر است. در همان لحظه با خودتان می‌گویید، آیا باید حرفی بزنم؟ کمی تأمل می‌کنید و خیلی زود زمان می‌گذرد.



دو دقیقه بعد یکی از همکاران تان که معمولاً سخنرانی‌های طولانی و تکراری ولی خوش‌بینانه (و همان‌طور که همه می‌دانند، خیلی حساس) ارائه می‌دهد، در مورد اطلاعات جدید پروژه‌اش صحبت می‌کند. صدای درون مغزتان به خاطر بیهودگی این سخنرانی و پروژه بی‌نتیجه ناامید می‌شود. بار دیگر با خود می‌گویید، آیا باید نظرم را بیان کنم؟ این بار

هم انگار لب هایتان را دوخته اند و حرفی نمی زنید. احتمالاً چنین شرایطی را تاکنون تجربه کرده اید. ممکن است همیشه ساکت بنماید، ولی اغلب اوقات حرف تان را نمی زند و این سکوت شما به خاطر دلایل زیر است:

- با خود فکر می کنید شاید از دیدگاه تان حمایت نشود.
- دوست ندارید سایر افراد فکر کنند همیشه نظر مخالف ارائه می دهید.
- دوست ندارید وارد بحثی ناخوشایند شوید.
- نمی خواهید همکاران تان را ناراحت یا عصبانی کنید.
- نمی خواهید به شما بگویند «به نظر می آید عضو این تیم نیستید».

اگر برای نتفلیکس کار کنید، احتمالاً همیشه حرف تان را می زنید. در جلسه ای که صبح برگزار شد، به رئیس تان می گوید برنامه او برای جلسه دورهمی احتمالاً نتیجه خوبی نخواهد داشت و شما ایده بهتری دارید. بعد از جلسه به همکاران می گوید باید در مورد پروژه اش تجدید نظر کند. همچنین، زمانی که منتظر آماده شدن قهوه تان هستید، یکی از همکاران تان را ملاقات می کنید و با او در مورد جلسه ای که هفته پیش در شرکت برگزار شد، صحبت می کنید. به او یادآوری می کنید که وقتی در جلسه تصمیمات جدید تان را مطرح می کردید، کمی با تندی با شما حرف زده است.

در نتفلیکس اگر فکر می کنید با نظریکی از همکاران مخالف هستید یا باز خوردی دارید که می تواند برای شرکت مفید باشد، باید حتماً آن را بیان کنید؛ زیرا نگفتن نظرات نشان می دهد به شرکت وفادار نیستید.

اولین باری که در مورد صراحت در نتفلیکس شنیدم، کمی به آن بدبین بودم. نتفلیکس نه تنها ارائه بازخوردهای صادقانه را بین کارمندان افزایش داده بود؛ بلکه تلاش کرده بود این شرایط، همیشگی باشد. با توجه به تجربه ای که از این شرایط داشتم، فقط احتمال اینکه حرف ناراحت کننده ای بشنوید را افزایش می داد. بسیاری از افراد نمی توانند نظرات ناراحت کننده را شنیده بگیرند که به مارپیچ افکار منفی منجر می شود. این ایده که کارمندان همیشه باید نظرات صادقانه خودشان را بیان کنند، نه تنها به نظر ناخوشایند می آمد؛ بلکه کمی هم باریسک همراه بود، ولی به محض اینکه همکاری ام با کارمندان نتفلیکس شروع شد، مزایای این کار را متوجه شدم.

در سال ۲۰۱۶ رید از من خواست در کنفرانس رهبری شرکت در کوبا که سه ماه یک بار برگزار می‌شد، سخنرانی کنم. اولین بار بود که برای تفلیکس کاری انجام می‌دادم. همه افراد حاضر در کنفرانس قبلاً کتابم یعنی «نقشه فرهنگ» را خوانده بودند، به همین دلیل می‌خواستم مطالب جدیدی برای آنها ارائه دهم. زمان زیادی را صرف سخنرانی‌ام کردم تا مطالبی جدید و اختصاصی برای آنها آماده کنم. معمولاً وقتی حرف‌هایم مخاطبان زیادی دارد، سعی می‌کنم محتوایی ارائه دهم که کاملاً قابل اعتماد و تأیید شده باشد. این بار وقتی روی سن رفتم، می‌توانستم صدای تپش قلبم را بشنوم. ۴۵ دقیقه اول خیلی خوب پیش رفت. افراد حاضر در جلسه که شامل ۴۰۰ نفر از مدیران تفلیکس از سراسر دنیا می‌شدند، کاملاً جذب صحبت‌هایم شده بودند و هر بار که سؤالی مطرح می‌کردم، دست‌های زیادی برای پاسخ‌دادن بالا می‌آمد.

از همه افراد خواستم که گروه‌های کوچکی تشکیل دهند و به مدت پنج دقیقه با یکدیگر صحبت کنند. زمانی که از سن پایین آمدم تا بین آنها راه بروم و قسمت‌هایی از مکالمه‌هایشان را بشنوم، متوجه زنی شدم که با اشتیاق با لهجه آمریکایی صحبت می‌کرد. وقتی متوجه شد در حال تماشای او هستم، با حرکت دست مرا صدا زد. آن زن توضیح داد: «من به همکارانم می‌گفتم روشی که شما برای بهتر پیش بردن بحث روی سن انجام دادید، موضوع تنوع فرهنگی را بی‌اهمیت جلوه داد. زمانی که از افراد می‌خواهید نظرات‌شان را بیان کنند و اولین نفری که دستش را بالا می‌آورد، صدا می‌زنید، دقیقاً کاری را انجام می‌دهید که در کتاب‌تان به ما گفتید از آن دوری کنید؛ زیرا فقط آمریکایی‌ها داستان‌شان بالا می‌آورند، پس فقط آمریکایی‌ها شانس صحبت کردن دارند.»

خیلی غافلگیر شدم. اولین باری بود که فردی وسط سخنرانی و مقابل دیگر افراد حاضر در جلسه در مورد من نظری منفی بیان می‌کرد. برای لحظه‌ای حالت تهوع به من دست داد، به خصوص وقتی متوجه شدم حق با اوست. دو دقیقه وقت داشتم که خیلی سریع تغییراتی ایجاد کنم. زمانی که صحبت‌م را ادامه دادم، پیشنهاد دادم نظرات هر کشوری را که در کنفرانس حضور دارد، بشنوم. به ترتیب افرادی از کشورهای هلند، فرانسه، برزیل، ایالات متحده آمریکا، سنگاپور و ژاپن نظرات‌شان را بیان کردند. این کار خیلی تأثیرگذار بود و بدون نظر آن زن امکان نداشت چنین تکنیکی را پیاده کنم.

این اتفاق باعث شد، برای تعاملات بعدی ام‌الگویی در ذهنم ایجاد شود. زمانی که قرار بود با کارمندان نتفلیکس مصاحبه کنم، آنها در مورد کارهایم نظر می‌دادند؛ حتی بعضی مواقع قبل از اینکه سؤالی از آنها پرسم، شروع به حرف زدن می‌کردند.

برای مثال زمانی که می‌خواستم با «دانیل کروک دیویس» (Danielle Crook-Davies)، یکی از کارمندان آمستردام مصاحبه کنم، به گرمی با من احوالپرسی کرد و گفت خیلی کتابم را دوست داشته و قبل از اینکه حتی روی صندلی بنشینیم، گفت: «آیا می‌توانم نظراتم را بگویم؟» او توضیح داد نریتور کتاب در نسخه صوتی اصلاً خوب نیست و در بعضی قسمت‌های کتاب، با لحن صحبت‌هایش اهمیت پیام کتاب را از بین می‌برد. او ادامه داد: «امیدوارم روشی پیدا کنید تا دوباره بتوانید این کتاب را ضبط کنید. این کتاب محتوای بی‌نظیری دارد، ولی صدای نریتور، آن را از بین می‌برد.» از حرف او خیلی غافلگیر شدم، ولی بعد از کمی فکر کردن به این نتیجه رسیدم که کاملاً حق با اوست. عصر آن روز با یک تماس تلفنی خواستم که کتاب را دوباره ضبط کنند.

در یکی دیگر از مصاحبه‌هایم در سائوپائولو، یکی از مدیران برزیلی مصاحبه را با جمله «من دوست دارم نظراتم را در مورد شما بیان کنم» شروع کرد. ما فقط به یکدیگر سلام کرده بودیم، ولی می‌خواستم وانمود کنم این شرایط برای من عادی است. او گفت ایمیل آماده‌سازی که برای مصاحبه‌شوندگان فرستادم، به قدری ساختارمند بود که رئیس مآبانه به نظر می‌آمد و ادامه داد: «شما خودتان در کتاب گفتید که برزیلی‌ها ترجیح می‌دهند همه مسائل را غیرمستقیم و منعطف بیان کنند، ولی به توصیه خودتان عمل نکردید. اگر دفعه بعد فقط موضوعی را مشخص کنید و سؤالات خاصی مطرح نکنید، باخورد بهتری خواهید گرفت.» زمانی که مشکلات ایمیل را به من گفت، برای لحظه‌ای نفس کشیدن برایم سخت شد. با این حال، نظرش خیلی به من کمک کرد. در سفر بعدی، قبل از اینکه ایمیل آماده‌سازی بفرستم با مدیر بومی آن کشور مشورت می‌کردم و اغلب ایده‌های خیلی مفیدی برای نحوه مصاحبه با کارمندان آن کشور دریافت می‌کردم. با توجه به مزایایی که ارائه نظرات و بازخوردهای صادقانه دارد، جای تعجب دارد که چرا در بعضی از شرکت‌ها این اتفاق خیلی کم رخ می‌دهد. البته اگر نگاه سریعی به رفتارهای انسانی بیندازید، دلیل آن را متوجه می‌شوید.

ما از صراحت بیزاریم، ولی همچنان به آن نیاز داریم

افراد بسیار کمی هستند که از شنیدن انتقاد لذت می‌برند. شنیدن نظرات بد در مورد کارتان باعث می‌شود به توانایی‌تان شک کنید و ناامید یا آسیب‌پذیر شوید. واکنش مغز شما نسبت به نظرات بد مثل واکنش جنگ یا گریز نسبت به تهدیدات فیزیکی است. این واکنش باعث می‌شود هورمون‌های زیادی در جریان خون آزاد شوند، سرعت زمان واکنش افزایش پیدا کند و به شدت احساساتی شوید.

بدتر از شنیدن انتقاد رودررو، شنیدن انتقاد در مقابل دیگران است. زنی که وسط سخنرانی‌ام (و در مقابل همکارانش) در مورد من نظر داد، کمک زیادی به من نکرد. او اطلاعاتی داشت که می‌توانست برای من مفید باشد، ولی شنیدن نظر منفی در مقابل گروهی از افراد باعث می‌شود سیگنال‌های خطر برای مغز ارسال شود. مغز ما مثل یک دستگاه بقا عمل می‌کند و یکی از موفق‌ترین تکنیک‌های بقا، یافتن امنیت در پیش‌بینی آینده با استفاده از اعداد و ارقام است. مغز ما پیوسته منتظر سیگنال‌های عدم پذیرش گروهی است که به دوران انسان‌های اولیه برمی‌گردد که به انزو او به احتمال زیاد مرگ ختم می‌شد. اگر فردی در مقابل افراد قبیله اشتباه فردی دیگر را تذکر می‌داد، بخش آمیگدال (amygdala) مغز که جزء اصلی‌ترین بخش‌های مغز محسوب می‌شود و همیشه منتظر سیگنال‌های خطر است، هشدار می‌دهد برای آن فرد می‌فرستد مبنی بر اینکه «این گروه قرار است شما را رد کند». واکنش حیوانی و طبیعی در مواجهه با این شرایط، فرار کردن است. در همین حین، تحقیقات زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد شنیدن نظرات مثبت به آزاد شدن هورمون اکسی‌توسین در مغز منجر می‌شود. این هورمون حس خوبی در فرد ایجاد می‌کند که شبیه حس مادر هنگام مراقبت از فرزندش است. تعجبی ندارد که چرا افراد زیادی ترجیح می‌دهند به جای انتقادات صادقانه و سازنده، از دیگران تعریف کنند. با این حال، تحقیقات نشان می‌دهد که بیشتر افراد به‌طور غریزی ارزش شنیدن حقیقت را متوجه می‌شوند. در مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۴، شرکت مشاوره «زنگر فولکمن» (Zenger Folkman)، از بازخوردهای حدود ۹ هزار نفر اطلاعاتی جمع‌آوری کرد. آنها به این نتیجه رسیدند که با وجود مزایایی که در تحسین کردن وجود دارد، بازخوردهای

اصلاحی سه برابر بیشتر از بازخوردهای مثبت باعث بهبود عملکرد می شوند. بیشتر افراد بر این باورند که تاکنون بازخوردهای مثبت نقش مهمی در موفقیت آنها نداشته‌اند. چند نتیجه آماری دیگر از این نظرسنجی را بخوانید:

- ۵۷ درصد از پاسخ‌دهندگان ترجیح می‌دادند به جای بازخوردهای مثبت، بازخوردهای اصلاحی دریافت کنند.

- ۷۲ درصد فکر می‌کردند اگر بازخوردهای اصلاحی دریافت کنند، عملکرد آنها بهبود بیشتری پیدا می‌کند.

- ۹۲ درصد با نظر دادن موافق بودند و معتقد بودند: «بازخورد منفی اگر به شیوه مناسب ارائه شود، عملکرد را بهبود می‌بخشد.»

شنیدن انتقاد در مورد عملکرد ضعیف احتمالاً خیلی استرس‌زا و ناخوشایند است، ولی بعد از استرس اولیه تأثیر بسزایی بر عملکردتان می‌گذارد. بسیاری از افراد درک می‌کنند که یک حلقه ساده بازخورد می‌تواند به پیشرفت شغلی‌شان کمک کند.

حلقه بازخورد: ارتقای فرهنگ صراحت

رید هستینگز: در سال ۲۰۰۳ مردم «گاردن گرو» (Garden Grove)،

شهری کوچک در جنوب لس‌آنجلس، با مشکلی درگیر بودند.

حوادث مربوط به رانندگی و تصادف عابران در خیابان‌های مدارس

این شهر به‌طور هشداردهنده‌ای افزایش پیدا کرده بود. دولت برای

جلوگیری از سرعت زیاد تابلوهای محدودیت سرعت نصب کرد و پلیس هم رانندگان متخلف را جریمه می‌کرد، اما تغییر خاصی در میزان تصادفات ایجاد نشد.

مهندسان شهر شیوه دیگری را امتحان کردند. آنها صفحه‌نمایشی متحرک مخصوص

سرعت نصب کردند. به عبارتی دیگر، می‌توان آن را «بازخورد راننده» نامید. این تابلوها

شامل علامت محدودیت سرعت، حسگر رادار و بازخوانی جمله «مراقب سرعت‌تان

باشید» می‌شد. رانندگان در حال عبور، نسبت به سرعت‌شان اطلاعات واقعی دریافت

می‌کردند و متوجه می‌شدند با چه سرعتی باید به رانندگی ادامه دهند.

کارشناسان در ابتدا شک داشتند این کار بتواند مفید باشد؛ زیرا هر ماشینی یک



سرعت سنج دارد. به علاوه، مدت زیادی است که اجرای قوانین نشان می دهد مردم فقط زمانی از قوانین اطاعت می کنند که با عواقب رعایت نکردن آنها مواجه شوند، پس چرا این صفحه نمایش باید بر رفتار رانندگان تأثیر بگذارد؟

با این حال، این کار بسیار مؤثر بود. مطالعات نشان داد رانندگان در نزدیکی مدارس ۱۴ درصد سرعت شان را کاهش دادند و سرعت میانگین از سرعت مجاز پایین تر آمد. رسیدن به آمار ۱۴ درصد، آن هم فقط به خاطر بازخوردی ساده و ارزان، پیشرفت بسیار بزرگی محسوب می شود.

حلقه بازخورد یکی از مؤثرترین ابزارها برای بهبود عملکرد است. اگر دریافت و ارائه بازخورد را به عنوان بخشی از همکاری خود قرار دهیم، سرعت یادگیری و توانایی مان برای انجام کارها بیشتر می شود. ارائه بازخورد از سوء تفاهم جلوگیری می کند، افراد را نسبت به یکدیگر مسئولیت پذیر می کند و نیاز به سلسله مراتب و قوانین را کاهش می دهد. البته تشویق افراد به ارائه بازخوردی صادقانه در یک شرکت خیلی سخت تر از نصب تابلوی محدودیت سرعت است. برای اینکه بتوانید چنین فضایی را در شرکت تان ایجاد کنید، باید سال های زیادی کارمندان تان را به قوانینی مثل «فقط زمانی نظرتان را بیان کنید که طرف مقابل از شما خواسته باشد» و «در مقابل دیگران تحسین کرده و در خلوت انتقاد کنید» عادت دهید.

زمانی که افراد نمی توانند زمان مناسب ارائه بازخورد را تشخیص دهند، معمولاً بین انتخاب دو هدف رقابتی نمی توانند تصمیم بگیرند؛ آنها نمی خواهند طرف مقابل را ناراحت کنند و در عین حال دوست دارند به موفقیت او کمک کنند. هدف متغلیکس کمک به موفقیت دیگران است؛ حتی اگر در لحظه باعث ناراحتی شان شود. البته ما به این نتیجه رسیدیم که در محیطی مناسب، همراه با رویکردی درست، افراد می توانند بدون ناراحت کردن یکدیگر نظرات شان را بیان کنند. اگر تمایل دارید در تیم یا سازمان تان فرهنگ صراحت را ترویج دهید، می توانید چند مرحله را طی کنید. بر خلاف تصورتان اولین مرحله، مرحله ای نیست که همه با آن آشنایی دارند. ممکن است فکر کنید اولین مرحله برای ایجاد صراحت، راحت ترین مرحله است که در آن، رئیس مدام در مورد کارمندان نظر دهد. من توصیه می کنم به جای ایسن کار، روی موضوع مهم تری تمرکز

کنید. باید ابتدا از کارمندان بخواهید در مورد رئیس شان صادقانه نظر بدهند و بعد همراه با کارمندان، رئیس هم می تواند صادقانه نظراتش را نسبت به آنها بیان کند. با این حال، زمانی که کارمندان بازخوردهای صادقانه خود را نسبت به رهبرشان ارائه دهند، می توان مزیت های واقعی صراحت را دید.

از رئیس خود انتقاد کنید

مثل بسیاری از افراد من هم داستان معروف «لباس جدید پادشاه» را شنیده ام. این داستان در مورد پادشاه احمقی است که فکر می کند بهترین لباسی که تاکنون دوخته شده را پوشیده و بعد کاملاً برهنه در مقابل همه مردم رژه می رود. هیچ کس جرئت نمی کند به پادشاه حرفی بزند، به جز کودکی که هیچ درکی از سلسله مراتب، قدرت و عواقب کارش ندارد. هرچه مقام تان در سازمان بالاتر رود، بازخورد کمتری دریافت می کنید و احتمال اینکه روزی «برهنه به شرکت بیاوید» و اشتباهی مرتکب شوید که غیر از خودتان همه متوجه آن شوند، خیلی زیاد است. این اتفاق فقط نوعی ناکارآمدی نیست؛ بلکه خطرات زیادی به همراه دارد. اگر دستیار اداری، سفارش قهوه را درست تحویل ندهد کسی به او تذکر نمی دهد، چون خیلی موضوع مهمی نیست، اما اگر مدیر ارشد مالی یک صورت مالی را خراب کند و هیچ کس جرئت نکند اشتباهش را تذکر دهد، ممکن است به بحرانی بزرگ در شرکت منجر شود.

مدیران برای اینکه کارمندان را وادار به ارائه بازخورد کنند، در دستور جلسات مرتبط با جلساتی که جداگانه با آنها برگزار می کنند، بازخوردهایی را برای آنها می نویسند. درخواست ارائه بازخورد از کارمندان کافی نیست، باید نشان دهید که از آنها انتظار دارید. سعی کنید بازخوردها را در ابتدا یا انتهای دستور جلسه قرار دهید تا جدا از بحث کاری تان باشد. زمانی که جلسه شروع شد، کارمندان تان را تشویق کنید تا نظراتشان را در مورد شما (رئیس) بیان کنند و در صورت تمایل شما هم می توانید در مورد آنها صحبت کنید.

واکنش شما هنگام دریافت بازخورد از سمت کارمندان بسیار مهم است. باید بازخوردهای آنها را به خوبی پاسخ دهید و از آنها قدردانی کنید. می توانید با استفاده از «نشانه های تعلق» به آنها نشان دهید که به راحتی می توانند بازخوردهایشان را ارائه دهند.

«دنیل کویل» (Daniel Coyle)، نویسنده کتاب «القبای فرهنگ» (The Culture Code) در مورد «نشانه‌های تعلق» این‌طور توضیح می‌دهد که این نشانه‌ها به طرف مقابل نشان می‌دهد «بازخورد تو باعث می‌شود به شخص مهم‌تری در این گروه تبدیل شوی» یا «تو با من صادق بودی و این موضوع هیچ‌وقت شغل یا رابطه ما را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد، تو به این گروه تعلق داری». پیوسته به اعضای تیم رهبری یادآوری می‌کنم که هر زمان کارمندی را در حال ارائه بازخورد به رئیس مشاهده کردند، نشانه‌های تعلق را به او نشان دهند؛ زیرا کارمندی که این شجاعت را داشته که صادقانه نظرش بیان کند، احتمالاً در مورد اینکه «آیا رئیس از این موضوع علیه من استفاده می‌کند؟» یا «آیا این کار باعث می‌شود شغلم را از دست بدهم؟» بسیار نگران است.

نشانه‌های تعلق می‌تواند حرکت کوچکی مثل داشتن لحن قدردانی در صحبت کردن، نزدیک شدن به مخاطب یا نگاهی مثبت به او باشد. این نشانه‌ها می‌تواند بزرگ‌تر هم باشد؛ برای مثال از آن فرد برای شجاعتش تشکر کنید و در مورد این شجاعت مقابل اعضای تیم صحبت کنید. کویل توضیح می‌دهد که کاربرد نشانه‌های تعلق «پاسخ به سؤالاتی بوده که همیشه و از زمان‌های قدیم در ذهن مان وجود دارد: آیا ما اینجا در امان هستیم؟ آینده ما با این آدم‌ها چگونه خواهد بود؟ آیا خطر در کمین ماست؟ هر چه شما و اعضای شرکت بتوانید به صداقت افراد، با نشانه‌های تعلق واکنش نشان دهید، بین آنها شجاعت بیشتری برای صراحت داشتن به وجود می‌آید.»



ارین میر: «تد سارانندوس» (Ted Sarandos)، مدیر ارشد بخش محتوای نتفلیکس و یکی از رهبران تیم رید است. او از بازخورد کارمندان به خوبی استقبال می‌کند و هنگام دریافت آنها از نشانه‌های تعلق استفاده می‌کند.



تد مسئول تمام فیلم‌ها و برنامه‌های تلویزیونی نتفلیکس است. تد در بازسازی صنعت سرگرمی نقش مهمی داشته و پیوسته به عنوان یکی از مهم‌ترین افراد هالیوود انتخاب می‌شود. تد یک فرد قدرتمند معمولی در رسانه نیست. او دانشگاه خود را به اتمام نرساند

و دانش کاری خود را در فروشگاه ویدئویی آریزونا به دست آورد. مقاله‌ای در ماه می سال ۲۰۱۹ به نام «ایونینگ استاندارد» (Evening Standard) تدر را این چنین توصیف می‌کند:

اگر نتفلیکس بخواهد سریال کوتاهی از تد ساراندوس، مدیر ارشد بخش محتوا و یک مولتی میلیونر بسازد باید از زمانی شروع کند که به عنوان کودکی در دهه ۶۰ میلادی در محله‌ای فقیرنشین در شهر فونیکس در آریزونا، چهارزانو مقابل صفحه آبی تلویزیون می‌نشست. او بدون توجه به سروصدای زیاد خواهرانش ساعت‌ها روبه‌روی تلویزیون می‌نشست و این جزء برنامه روزانه‌اش بود. در نوجوانی در فروشگاه ویدئویی مشغول به کار شد و ساعت‌های طولانی را که در طول روز بیکار بود، به جست‌وجو بین ۹۰۰ فیلم موجود در فروشگاه می‌پرداخت. او دانش خوبی از فیلم و برنامه‌های تلویزیونی پیدا کرده بود و علاوه بر این، به خوبی می‌دانست مردم چه فیلم‌هایی را می‌پسندند (یکی از مشتریان یک بار او را «الگوریتم انسان» نامید). تماشای بیش از حد تلویزیون بر مغز تأثیر می‌گذارد.

در جولای ۲۰۱۴، تد از «برایان رایت» (Brian Wright)، معاون ارشد رئیس شبکه تلویزیونی «نیکلودئون» (Nickelodeon) خواست تا با همکاری یکدیگر محتوایی برای بزرگسالان تولید کنند (اولین دلیل شهرت برایان در نتفلیکس، امضای قرارداد برنامه تلویزیونی به نام «چیزهای عجیب» (Stranger Things) بود که فقط چند ماه بعد از شروع همکاری‌اش اتفاق افتاد). برایان راجع به اولین روز کاری و بازخوردی که تد در نتفلیکس دریافت کرد، توضیح می‌دهد:

در تمام شغل‌های گذشته‌ام موضوع اصلی این بود که چه کسی مورد تأیید مدیران ارشد است و چه کسی دیگر نزد آنها محبوبیت ندارد. اگر در جلسه مقابل دیگران راجع به صحبت‌های رئیس نظرت را بیان می‌کردی یا با ایده‌هایش مخالف بودی، مرگ سیاسی انتظارت را می‌کشید و مقصد سفر بعدی‌ات سیبری بود.

دوشنبه اولین روز کاری من در شغل جدیدم بود و مدام تلاش می‌کردم تا از سیاست‌های این شرکت سر در بیاورم. ساعت ۱۱ ظهر در اولین جلسه با مدیریت تد (رئیس رئیس) که از دید من مثل یک سوپر استار است) حاضر شدم. ۱۵ نفر از کارمندان شرکت هم از جایگاه‌های مختلف در جلسه حضور داشتند. تد در مورد نمایش فصل دوم سریال «لیست سیاه» (The Blacklist) صحبت می‌کرد. یکی از کارمندان که جایگاهش خیلی از او پایین‌تر بود، ناگهان صحبت‌های تد را متوقف کرد و گفت: «تد من فکر می‌کنم موضوعی را فراموش کردی. تو در مورد توافق‌نامه صدور مجوز دچار سوء تفاهم شدی. آن رویکرد اصلاً مؤثر نیست.» تد به صحبت‌هایش ادامه داد ولی آن کارمند تسلیم نشد و ادامه داد: «این روش مؤثر نیست. شما دو گزارش جداگانه را با یکدیگر اشتباه گرفته‌اید. تد اشتباه متوجه شدی. ما باید مستقیم با سونی ملاقات کنیم.»

باورم نمی‌شد این کارمند از جایگاهی پایین مقابل گروهی از دیگر کارمندان در مقابل تد ساراندوس ایستاد. با توجه به تجربیات من، این کار مساوی با از دست دادن شغل بود. به معنای واقعی از رفتار این فرد غافلگیر شدم، صورتم سرخ شد و دلم می‌خواست زیر صندلی‌ام پنهان شوم. زمانی که جلسه تمام شد، تد از جایش بلند شد، دستانش را روی شانه آن کارمند گذاشت و با لبخند به او گفت: «جلسه خیلی خوبی بود؛ از نظر خیلی خوبی که دادی ممنونم.» دهانم از تعجب باز مانده بود و فقط آنها را نگاه می‌کردم.

بعد از مدتی در راهرو تد را دیدم. او در مورد روز اول کاری‌ام پرسید. به او گفتم: «تد اصلاً نمی‌توانم طرز رفتار آن کارمند را نسبت به تو باور کنم.» تد به نظر متعجب می‌آمد. او گفت: «برایان اگر روزی فقط به خاطر اینکه محبوبیت خود را از دست ندهی، نظر واقعی‌ات را بیان نکردی، همان روز باید نتفلیکس را ترک کنی. ما تو را به خاطر نظرات استخدام کردیم. هر شخصی که در اتاق جلسه حضور دارد، باید صادقانه نظرش را بیان کند.»

تد به وضوح دو ضرورت اخلاقی برای ارائه بازخورد صادقانه به رئیس را نشان داد. از کارمندان نخواهید که نظرات‌شان را بیان کنند، فقط به آنها نشان دهید که از آنها انتظار بازخورد دارید (دقیقاً مثل کاری که تد با برایان انجام داد). سپس وقتی بازخوردی دریافت کردید با نشانه‌های تعلق به آن پاسخ دهید؛ مثل وقتی که تد در جلسه دستش

را روی شانه آن کارمند گذاشت. رید یکی دیگر از رهبران نتفلیکس بود که پیوسته این دوشیوه رفتاری را از خود نشان می‌داد و به همین دلیل نسبت به رهبران دیگر شرکت بازخوردهای منفی بیشتری دریافت می‌کرد. برای مثال می‌توان به ارزیابی مکتوب ۳۶۰ درجه او اشاره کرد که در دسترس همه کارمندان قرار داشت و دقیقاً به همین خاطر بازخوردهای بیشتری دریافت می‌کرد. رید همیشه به دنبال بازخورد است و به خوبی از آن استقبال می‌کند. بعضی مواقع در جمع به این مسئله اشاره می‌کرد که چقدر از شنیدن بازخورد دیگران خوشحال می‌شود. متن زیر قسمتی از نامه‌ای اداری است که در بهار سال ۲۰۱۹ با تمام کارمندان نتفلیکس به اشتراک گذاشته است:

زمان ارزیابی ۳۶۰ درجه معمولاً پُرانگیزه‌ترین زمان در طول یک سال است. نظراتی که دریافت می‌کنم، کمک زیادی به پیشرفتم می‌کند، ولی متأسفانه این نظرات در عین حال ناراحت‌کننده هم هستند. بنابراین با توجه به ارزیابی ۳۶۰ درجه، از شما به خاطر نظرات شجاعانه و صادقانه‌تان تشکر می‌کنم. یکی از این نظرات می‌گوید: «شما می‌توانید در جلسات از بعضی موضوعات صرف نظر کنید یا زمانی که حوصله کافی ندارید و موضوع دستور جلسه ارزش توضیح ندارد، به سرعت از روی آن بگذرید.» یکی دیگر از نظرات عنوان می‌کند: «مراقب باشید که دیدگاه‌تان بیش از حد تأثیرگذار نباشد. می‌توانید نشان دهید که همه با شما موافق هستند، در صورتی که این طور نیست.» این نظرات هم حقیقت دارند و هم ناراحت‌کننده هستند. البته کمی هم ناامیدکننده هستند، چون هنوز این کارها را انجام می‌دهم. من برای تغییر آنها به تلاشم ادامه می‌دهم. خوشبختانه شما، هم بازخوردهای مفیدی دریافت می‌کنید و هم می‌توانید به راحتی بازخوردتان را ارائه دهید.

«راشل کینگ» (Rochelle King) کاملاً به یاد می‌آورد که ارائه بازخوردی سازنده به مدیرعامل شرکت چگونه است. سال ۲۰۱۰، او حدود یک سال بود که به عنوان مدیر محصول نوآوری در نتفلیکس کار می‌کرد. او گزارش کارش را به معاون رئیس ارائه می‌داد.

معاون رئیس برای مدیر ارشد تولید، کار می‌کرد و مدیر ارشد تولید برای رید کار می‌کرد، بنابراین او به اندازه سه جایگاه شغلی از او پایین‌تر بود. داستان‌ش در مورد نظر صادقانه‌اش در تفلیکس مثل همه داستان‌هاست:

رید مدیریت جلسه‌ای را بر عهده داشت که ۲۵ مدیر، تعدادی از معاونان رئیس و تعدادی از اعضای تیم اجرایی در آن حضور داشتند. پتی مک‌کورد حرفی زد که رید با آن موافق نبود. مشخص بود که رید از دست پتی ناراحت بوده و از روی طعنه نظر او را رد کرده است. زمانی که رید شروع به صحبت کرد، همه افراد حاضر در جلسه گویا از ترس نمی‌توانستند درست نفس بکشند. شاید رید برای اینکه بتواند واکنش حضار را متوجه شود، بیش از حد ناراحت بود، ولی من احساس کردم اصلاً رهبر خوبی نیست.

راشل تصمیم گرفت بر اساس قانون تفلیکس عمل کند که می‌گوید اگر در چنین شرایطی حرفت رانزنی، به شرکت وفادار نبودی. او عصر آن روز ایمیلی برای رید نوشت و «۱۰۰ بار از روی آن خواند؛ زیرا حتی در تفلیکس هم ممکن است این کار کمی خطرناک باشد.» در نهایت ایمیل زیر را برای رید فرستاد:

سلام رید

به عنوان یکی از حضار در جلسه دیروز، نظرت در مورد پتی به نظرم توهین‌آمیز و تحقیرآمیز آمد. این موضوع را مطرح کردم؛ زیرا در برنامه دورهمی سال گذشته در مورد اهمیت ایجاد محیطی صحبت کردی که افراد تشویق شوند به راحتی حرف‌شان را بزنند و در مکالمات شرکت کنند (فرقی نمی‌کند مخالف یا موافق باشی).

در جلسه دیروز افراد زیادی حضور داشتند که شامل معاونان رئیس، مدیران و همچنین افرادی می‌شد که به خوبی تو را نمی‌شناختند. لحنی که برای بیان نظرت به پتی استفاده کردی، باعث می‌شد به عنوان فردی که شناختی از تو ندارم، بتوانم در آینده نظرم را در مقابل جمع بیان کنم؛ زیرا می‌ترسیدم با من هم چنین رفتاری شود. امیدوارم از اینکه این موضوع را عنوان کردم، مشکلی نداشته باشی.

راشل

بعد از شنیدن این داستان‌ها، در مورد شغل‌های گذشته‌ام فکر کردم. من از پیشخدمتی در رستورانی در سریلانکا شروع کردم و بعد به ترتیب مدیر آموزشی در شرکتی چندملیتی، مدیر شرکتی کوچک در بوستون و استاد دانشکده کسب و کار شدم. سعی کردم به یاد آورم که آیا تا به حال موقعیتی بوده که کارمندی در هر جایگاه شغلی بتواند مؤدبانه، ولی با صراحت به رئیس سازمان بگوید لحن صحبت‌ات در جلسه مناسب نبوده است؟ پاسخ من به این سؤال یک خیر با صدای بلند بود.

ارین، یاد جلسه‌ای (کینگ کونگ) افتادم که من نشسته بودم و پتی در حال صحبت بود. یادم آمد که به خاطر رفتارم با پتی خیلی ناراحت بودم و چقدر حس بدی پیدا کردم.

چند دقیقه بعد او یک نسخه از ایمیل راشل و همچنین پاسخ خودش را برایم فرستاد. راشل، خیلی ممنونم که این بازخورد را از سمت شما دریافت می‌کنم. لطفاً هر زمان رفتاری از من دیدید که به نظرتان نامناسب بود، حتماً به من اطلاع بدهید.

بازخورد راشل کاملاً بی‌پرده ولی با ملاحظه بود و نیت اصلی او کمک کردن به بهبود عملکرد رید بود. با این حال، مشکل بزرگ ایجاد چنین محیط کاری این است که بعضی مواقع افراد یا به‌طور تصادفی یا از روی عمد از این ویژگی به غلط استفاده می‌کنند.

به کارمندان یاد بدهید ارائه بازخورد و دریافت آن را به خوبی انجام دهند

در فیلم «ستاره‌ای متولد شد» (A Star is Born) با بازی «لیدی گاگا» و «بردلی کوپر» که برنده جایزه اسکار شد، صحنه‌ای وجود دارد که صراحت به غلط استفاده می‌شود و زشتی آن را به نمایش می‌گذارد.

لیدی گاگا به تازگی به عنوان ستاره موسیقی شناخته شده و نامزد دریافت سه جایزه گرمی شده است. مربی او (که به تازگی با هم ازدواج کرده بودند) با صراحت احساسش را نسبت به آهنگی که لیدی گاگا اخیراً در برنامه زنده شنبه شب اجرا کرده بود، بیان کرد.

تو نامزد دریافت جایزه شدی و این اتفاق، فوق العاده است، ولی نمی توانم مفهوم شعرت را درک کنم.

با وجود همه صحبت هایی که در مورد صراحت در نتفلیکس گفته می شود، این نوع از صراحت اصلاً قابل قبول نیست. حتی در محیطی که صراحت داشتن رایج است، هر نوعی از آن را نمی توان قبول کرد. اولین باری که کارمندان نتفلیکس نظرشان را در مورد من بیان کردند، واقعاً متعجب شدم. فکر می کردم قانون باز خورد نتفلیکس می گوید: «آن چیزی را که در ذهن داری، بگو و بعد تاوان آن را پس بده»، ولی مدیران نتفلیکس زمان زیادی را صرف آموزش کارمندان کردند تا نحوه درست و غلط ارائه باز خورد را به آنها یاد دهند. آنها مستنداتی دارند که در آن چگونگی باز خورد مؤثر را توضیح داده است. بخشی از برنامه های آموزشی آنها یادگیری نحوه ارائه و دریافت باز خورد است. شما هم می توانید این کار را انجام دهید. بعد از بررسی تمام مستندات نتفلیکس در مورد صراحت و شنیدن صحبت های چندین مصاحبه شونده در مورد چگونگی آن، به این نتیجه رسیدم که می توان این یافته ها را به چهار دسته تقسیم کرد.

قوانین باز خورد

ارائه باز خورد

۱. هدف باز خورد باید کمک کردن به فرد مقابل باشد: باز خورد باید با نیت مثبتی ارائه شود. ارائه باز خورد اگر با هدف از بین بردن ناراحتی خودتان، ناراحت کردن عمدی فرد مقابل یا ارتقای موقعیت تان باشد، اصلاً قابل تحمل نیست. باید برای خودتان توضیح دهید که ایجاد تغییر در نحوه رفتار یک فرد چه تأثیری در شخصیت آن فرد یا عملکرد شرکت می گذارد. نباید به فکر منافع خودتان باشید. برای مثال باز خورد «در جلسه ای که با شرکای خارجی داشتیم، مدلی که دندان هایت را تمیز کردی واقعاً آزار دهنده بود» کاملاً اشتباه است. باز خورد درست می گوید: «اگر سعی کنی در جلساتی که با شرکای خارجی برگزار می شود، دندان هایت را تمیز نکنی، آنها تو را به عنوان فردی حرفه ای در نظر می گیرند و به احتمال زیاد می توانیم رابطه خیلی محکم تری با آنها ایجاد کنیم.»

۲. **باز خورد باید کاربردی باشد:** شما باید به این موضوع توجه کنید که باز خوردتان چگونه می تواند تفاوتی در رفتار طرف مقابل ایجاد کند. باز خورد اشتباهی که در کوبا ممکن بود من را ادامه باز دارد، «سخنرانی شما اهمیت پیغام اصلی را از بین می برد» بود. باز خورد درست، «شیوه ای که شما از حاضرین خواستید نظرات شان را اعلام کنند، فقط باعث شد آمریکایی ها داستان شان را بالا ببرند» بود. حتی اگر این باز خورد به این شکل بیان می شد، خیلی مؤثرتر بود: «اگر می توانستید روشی پیدا کنید که از آن طریق، دیگر ملیت ها هم بتوانند آزادانه نظر شان را بیان کنند، سخنرانی تان خیلی تأثیر گذارتر می شد.»

دریافت باز خورد

۳. **از فرد مقابل قدر دانی کنید:** واکنش طبیعی انسان ها نسبت به انتقاد، بهانه تراشی یا دفاع از خودشان است. همه ما در واکنش به این شرایط می خواهیم از شخصیت و اعتبارمان محافظت کنیم. زمانی که باز خوردی دریافت می کنید، باید با واکنش طبیعی مغزتان مبارزه کنید و از خودتان سؤال کنید: «چگونه می توانم حس قدر دانی ام را نسبت به این باز خورد با دقت گوش دادن و بررسی آن با ذهنی باز نشان دهم. همچنین باید تلاش کنم عصبانی نشوم و مخالفت نکنم.»

۴. **باز خورد را یار د کنید یا بپذیرید:** زمانی که در تفلیکس کار می کنید، ممکن است باز خورد های زیادی از افراد بسیاری دریافت کنید. شما باید به همه باز خورد ها گوش کرده و آنها را بررسی کنید، ولی نیازی به پیروی از آنها نیست. با احترام بگویید: «متشکرم»، ولی هم شما و هم کسی که از شما انتقاد کرده، باید از این موضوع آگاه باشید که تصمیم گیری برای نشان دادن واکنش کاملاً به دریافت کننده بستگی دارد.



رید هستینگز: در مثالی که آغاز این فصل در مورد انتقاد داگ از جردن در سفر هند خواندید، می توانید دسته بندی قوانین باز خورد را به زیبایی مشاهده کنید. داگ متوجه شد که رویکرد معاملاتی جردن در حال نابود کردن اهداف خود اوست. هدف داگ کمک به پیشرفت جردن و موفقیت سازمان بود (هدف باز خورد باید کمک کردن به فرد مقابل



باشد). باز خورد او کاملاً کاربردی بود؛ زیرا جردن در سفرهای بعدی اش به هند از شیوه متفاوتی استفاده کرد (باز خورد باید کاربردی باشد). جردن از داگ تشکر کرد (از فرد مقابل قدردانی کنید). او می توانست باز خورد داگ را رد کند، ولی این بار باز خورد او را پذیرفت و گفت: «از این به بعد دیگر قبل از سفر سخنرانی نمی کنم؛ به جای این کار در آغاز سفر به همکارانم می گویم: دوستان، من نقطه ضعفی دارم! اگر زمانی که در حال گردش در شهر هستیم، به تلفن همراهم نگاه کردم، حتماً به من تذکر دهید! از این بابت از شما تشکر می کنم (باز خورد را یارد کنید یا بپذیرید). بسیاری از افراد مثل داگ نمی توانند خیلی سریع نظرات شان را بیان کنند. بسیاری از افراد صبر می کنند تا زمان و شرایط مناسب برای گفتن حقیقت فراهم شود که این کار باعث می شود تأثیر گذاری باز خوردتان از بین برود. بعد از این بحث به سراغ اولویت سوم در ترویج فرهنگ صراحت در تیم می رویم.

در هر زمان و هر مکانی باز خورد را به دیگران توصیه کنید

تنها سؤالاتی که باقی می ماند، این است که چه زمانی و کجا باید باز خورد خود را ارائه دهید. در واقع شما در هر زمان و در هر مکانی می توانید این کار را انجام دهید که این امر می تواند به این معنی باشد که باز خورد خود را باید در خلوت و پشت درهای بسته بیان کنید. اولین باز خوردش را در نتفلیکس در مقابل یک گروه چهار نفره در سخنرانی اش دریافت کرد. این شیوه ارائه باز خورد هم خوب هست. حتی می تواند در مقابل گروهی ۴۰ نفره این اتفاق بیفتد که اگر تأثیر گذاری آن بیشتر باشد، مشکلی نیست.

«رژ»، معاون رئیس ارتباطات جهانی مثالی در این مورد بیان می کند:

«۴۰ نفر از کارمندان من از سراسر دنیا در جلسه ای جمع شده بودند و من یک

ساعت برای دستور جلسه وقت داشتم تا طرحی بازاریابی برای عرضه فصل

دوم سریال «۱۳ دلیل برای اینکه» (Reasons Why 13) آماده کنم.

زمانی که فصل اول را پخش کردیم، خودکشی در سریال باعث جنجالی بزرگ بین مردم شد. در فصل دوم می خواستم از رویکردی متفاوت استفاده کنم که در عمومی سازی برند که در آن تجربه داشتم، رایج بود، ولی در عمومی سازی قدیمی که جزئی از اصول

نتفلیکس بود، رایج نبود.

طرح من این بود که با دانشگاه «نورت وسترن» (Northwestern University) همکاری کنیم تا بتوانیم مطالعه‌ای روی تأثیر سریال بر دیدگاه نوجوانان انجام دهیم. نتفلیکس تأثیری بر مطالعه نداشت، ولی اطلاعاتی که دریافت می‌کرد، به چگونگی عرضه فصل دوم سریال کمک می‌کرد.

رز در یک ساعت سخنرانی خود فرصت داشت تا همکاران بازاریابی‌اش را با خود همراه کند. با این حال، بعد از ۱۵ دقیقه مخالفت حاضرین شروع شد: «چرا می‌خواهید در طرحی سرمایه‌گذاری کنید که حتی از نتایج آن هم خبر ندارید؟ اگر بودجه مطالعه را به عهده بگیریم، آیا می‌تواند مستقل باشد؟» رز احساس کرد به او حمله شده است:

هر دستی که در جلسه بالا بود، مثل یک چالش بود. انگار همه در حال فریادزدن بودند: «آیا می‌دانید چه کاری می‌خواهید انجام دهید؟» من متوجه شدم خیلی سریع صحبت می‌کنم و ناامیدی که در اتاق وجود داشت، مثل یک چرخه شده بود. هر چه افراد حاضر در جلسه سؤالات بیشتری از من می‌پرسیدند، بیشتر نگران می‌شدم و نمی‌توانستم صحبت‌هایم را تمام کنم که در نهایت باعث می‌شد سریع‌تر صحبت کنم.

سپس یکی از همکاران صمیمی رز به نام «بیانسا» از انتهای اتاق برای او دست تکان داد و راه نجاتی را به او نشان داد. او گفت: «رز! این روش مؤثر نیست! با این کار جلسه را از دست می‌دهی! به نظر می‌آید اصلاً انتقادپذیر نیستی! خیلی سریع صحبت می‌کنی و اصلاً به سؤالات گوش نمی‌دهی. تو فقط در حال تکرار حرف‌هایت هستی؛ بدون اینکه به

هیچ کدام از سؤالات توجه کنی. یک نفس عمیق بکش. تو به این جلسه نیاز داری.» در آن لحظه متوجه شدم همه حاضرین به من نگاه می‌کنند. نفسم بند آمده بود و بیشتر از گوش دادن حرف می‌زدم. نفس عمیقی کشیدم و گفتم:

«متشکرم بیانسا. حواسم بیشتر به زمان بود. می‌خواهم همه افراد با این پروژه آشنا شوند. آماده‌ام تا به همه سؤالات جواب بدهم. بهتر است از اول شروع کنیم. سؤال چه کسی را جواب ندادم؟ من کاملاً آگاهانه شیوه‌ام را تغییر دادم

و این کار به تغییری کلی در جلسه منجر شد. افراد حاضر در جلسه دیگر فریاد نمی‌زدند و آرام‌تر صحبت می‌کردند. همه لب‌خند به لب داشتند. خشمی که در فضا حکم‌فرما بود، به مرور از بین رفت. من توانستم افراد گروه را با خود همراه کنم. صراحت بیان‌ها مرا نجات داد.»

در بیشتر سازمان‌ها اگر مقابل گروهی از افراد با فریادزدن از شخصی انتقاد کنید، در حالی که آن فرد در حال سخنرانی است، به نظر نادرست و بی‌فایده می‌آید، ولی اگر موفق شوید فرهنگ مؤثری از صراحت را ایجاد کنید (مانند این اقدام بیان‌ها) مثل یک هدیه محسوب می‌شود. هدف بیان‌ها فقط کمک کردن به رز بود (هدف بازخورد باید کمک کردن به فرد مقابل باشد). او دقیقاً مراحل را نام برد که رز باید برای بهبود عملکردش از آنها پیروی می‌کرد (بازخورد باید کاربردی باشد). رز بعد از دریافت بازخورد از بیان‌ها تشکر کرد (از فرد مقابل قدردانی کنید). رز به توصیه‌های بیان‌ها عمل کرد تا بتواند به همه افراد کمک کند (بازخورد را یار د کنید یا بپذیرید). اگر مدل قوانین بازخورد را دنبال کنید، بازخوردهایتان دقیقاً در زمان و مکان درست با بیشترین تأثیرگذاری ارائه می‌شوند.

در این موقعیت بیان‌ها از بازخوردش، نیت خوبی داشت، ولی چه اتفاقی می‌افتاد اگر این چنین نبود؟ اگر شخصی از شما ناراحت باشد، ممکن است نشان دهد که از مدل قوانین بازخورد استفاده می‌کند، ولی در واقع قصد نابود کردن هدف‌تان را دارد و می‌خواهد به اعتبارتان آسیب بزند. اگر هنوز صراحت داشتن به نظر‌تان با ریسک زیادی همراه است، کاملاً قابل درک است. این موضوع ما را به سمت آخرین توصیه برای ترویج فرهنگ صراحت هدایت می‌کند.

تفاوت بین افراد صادق و خیرخواه و افراد عوضی باهوش را تشخیص دهید

همه ما تا به حال با افراد خیلی باهوش کار کرده‌ایم. احتمالاً می‌دانید کدام دسته افراد را می‌گوییم؛ افرادی که بیش و وسیع و بیانی شیوا دارند و می‌توانند خیلی سریع راه‌حل

مشکلات را پیدا کنند. هرچه تراکم افراد با استعداد در سازمان تان بیشتر باشد، احتمال حضور افراد باهوش در تیم تان بیشتر است.

با این حال، حضور تعداد زیادی از افراد باهوش در اطراف شما کمی خطرناک است. بعضی مواقع افراد با استعداد به دلیل اینکه مدت زیادی همه از استعداد آنها تعریف کرده اند، احساس می کنند واقعاً از سایر افراد خیلی بهتر هستند. آنها به ایده هایی که به نظرشان هوشمندانه نیست، پوزخند می زنند، زمانی که فردی روان صحبت نمی کند، خودشان را بی حوصله نشان می دهند و به کسانی که از دید خودشان استعداد کمتری دارند، توهین می کنند. به عبارتی دیگر این گروه افراد عوضی هستند.

اگر قصد دارید فرهنگ صراحت را در تیم خود ترویج دهید، باید از افراد عوضی تیم خود خلاص شوید. شاید بسیاری از افراد فکر کنند: «این کارمند خیلی باهوش است و نمی توانیم کسی مثل او را پیدا کنیم»، ولی واقعاً مهم نیست آن فرد عوضی چقدر باهوش است، اگر او را در تیم تان نگه دارید، نمی توانید از فواید داشتن صراحت بهره ببرید. هزینه ای که باید بابت کارهای یک فرد عوضی بپردازید، خیلی بالاست. این گروه از افراد می توانند سازمان تان را از داخل نابود کنند. روش مورد علاقه آنها این است که به همکاران شان نیش و کنایه بزنند و بعد بگویند: «من فقط می خواهم صادق باشم.»

حتی در تنفلیکس که تلاش می کنیم «هیچ فرد عوضی باهوشی» در شرکت نباشد، همچنان کارمندانی هستند که نمی توانند با محدودیت ها کنار بیایند. اگر چنین اتفاقی افتاد، باید خیلی سریع دست به کار شوید. به داستان پائولا که متخصص اصلی بخش محتوای شرکت بود، دقت کنید.

پائولا به طور باورنکردنی خلاق بود و شبکه وسیعی داشت که دارایی خیلی بزرگی محسوب می شد. او ساعت ها وقت خود را صرف خواندن متون و تماشای ویدئوهای مختلف می کرد تا بتواند یک سریال تلویزیونی را به سریالی پرطرفدار تبدیل کند. پائولا سعی می کرد با ارائه اطلاعات کافی به دیگران و صراحت داشتن، طبق فرهنگ تنفلیکس رفتار کند.

پائولا معمولاً با قدرت در جلسات صحبت می کرد، از کارهایی که قبلاً انجام داده بود، حرف می زد و بعضی مواقع برای اینکه اهمیت صحبتش را نشان دهد، روی میز

مشت می‌کوبید. او معمولاً با افرادی که نکته اصلی صحبت‌هایش را متوجه نشده بودند، دوباره بحث می‌کرد. پائولا بازدهی خیلی بالایی در شرکت داشت. زمانی که همه صحبت می‌کردند، او در حال کار با کامپیوترش بود، به خصوص اگر با حرف‌های آنها موافق نبود. اگر همکاری‌اش نمی‌توانستند خیلی سریع منظور اصلی خود را بیان کنند، حرف‌شان را قطع کرده و موضوع اصلی را سریع بیان می‌کرد. پائولا هیچ‌گاه احساس نمی‌کرد که رفتارشان مثل افراد عوضی است. او از دیدگاه خودش طبق فرهنگ نتفلیکس بازخوردهای صادقانه به دیگران ارائه می‌کرد. با این حال، پائولا به خاطر رفتار نامناسبش دیگر در نتفلیکس کار نمی‌کند.

فرهنگ صراحت به این معنی نیست که هر چه در ذهن‌تان می‌گذرد را بدون در نظر گرفتن احساسات دیگران، بیان کنید. هر فردی برای ارائه بازخورد باید قوانین بازخورد را در نظر بگیرد. این موضوع به این معنی است که باید قبل از ارائه بازخورد، به خوبی در مورد آن فکر کنید، شرایط را برای آن فراهم کنید و همچنین از افراد مسئول راهنمایی بخواهید. «جاستین بکر» (Justin Becker)، مدیر مهندسی تیم رابط برنامه‌نویسی کاربردی (API) پلی‌بک در نتفلیکس، مثال خودش را در سخنرانی سال ۲۰۱۷ با عنوان «آیا من یک عوضی باهوش هستم؟» توضیح می‌دهد:

اوایل شروع به کارم در نتفلیکس، یکی از مهندسان گروه‌م در حوزه تخصص من اشتباه بزرگی مرتکب شد. او ایمیلی فرستاد که در آن نه تنها هیچ مسئولیتی را در قبال این اشتباه بر عهده نگرفته بود؛ بلکه هیچ راه‌حلی هم برای حل آن نشان نداده بود. خیلی از این موضوع ناراحت شدم و او را صدا کردم. هدف من هدایت او به مسیر درست بود. با صراحت در مورد کارش از او انتقاد کردم. من معمولاً از این کار خوشم نمی‌آید، ولی احساس کردم این کار به نفع شرکت است.

یک هفته بعد مدیر او خیلی ناگهانی نزدیک میز من ایستاد و درباره انتقاد من نسبت به آن مهندس صحبت کرد. از نظر او از لحاظ فنی کار من غلط نبوده است، ولی بعد از حرف من، آن فرد انگیزه خود را برای کار کردن از دست داده بود و دیگر عملکرد خوبی

در شرکت نداشت. مدیر او می خواست بداند آیا هدف من کاهش عملکرد او بوده است؟ به او گفتم که اصلاً چنین قصدی نداشتم. مدیر ادامه داد: «آیا فکر نمی کنی باید به شیوه ای حرف تان را می زدید که مهندس من با انرژی مثبت و انگیزه کامل بخواهد این مشکل را حل کند؟ به او گفتم احتمالاً می توانستم شیوه بیان نظرم را تغییر دهم. او از من خواست حتماً در آینده این کار را انجام دهم. من هم با شیوه ای متفاوت پیش رفتم.»

این مکالمه کمتر از دو دقیقه طول کشید، ولی بسیار مفید بود و مهم تر اینکه او اصلاً مرا به عوضی بودن متهم نکرد. به جای متهم کردن از من سؤال کرد: «آیا قصد آسیب زدن به شرکت را داشتید؟ آیا می توانید شایسته تر رفتار کنید؟» فقط یک پاسخ صحیح برای این سؤالات وجود داشت.

اگر او از من می پرسید: «آیا تو یک عوضی هستی؟» بعد من در پاسخ می گفتم: «نه این طور نیست»، ولی با پرسیدن این سؤالات، مرا وادار کرد در مورد جواب آنها و همچنین برای لحظه ای به کارهایم فکر کنم.

جاستین برای ارائه باز خوردش خیلی در مورد قوانین باز خورد فکر نکرده بود. او قصد داشت به مهندس تیمش کمک کند تا در مسیر درست قرار بگیرد. او تأکید می کند که این کار را در راستای منفعت شرکت انجام داده بود. حتی اگر نظر او تا حدی کاربردی باشد، ولی همچنان مثل یک فرد عوضی رفتار کرد؛ زیرا اولین قانون باز خورد را زیر پا گذاشته بود. او می خواست با انتقاد کردن ناراحتی خودش را از بین ببرد. پیروی از دیگر قوانین باز خورد مثل «هیچ وقت موقع عصبانیت از کسی انتقاد نکنید» و «هنگام ارائه باز خوردی سازنده از لحنی آرام استفاده کنید» در این شرایط می توانست مفید واقع شود.

به طور قطع خیلی از ماها در لحظه هایی از زندگی مثل افراد عوضی رفتار کرده ایم. در مورد جاستین، او صراحت را با عوضی بودن اشتباه گرفته بود. جاستین توانست خودش را با قوانین تفلیکس وفق دهد و به همین دلیل هنوز در تفلیکس کار می کند.

در فصل ۸ دوباره در مورد این موضوع بحث کرده و همچنین چند روش دیگر را بررسی می کنیم که می توان از آنها در ترویج فرهنگ صراحت در تیم استفاده کرد.

اصل دوم

ارین میر: اگر کارمندانی دارید که همه بااستعداد و باملاحظه هستند و نیت خوبی در کارهایشان دارند، از آنها بخواهید کاری را انجام دهند که شاید اصلاً عادی نباشد، ولی به طرز عجیبی برای سرعت عملکرد شرکت و بازدهی آن مفید است. می توانید از آنها بخواهید بازخوردهای صادقانه زیادی ارائه دهند و قدرتشان را به چالش بکشند.



نکات فصل دوم

- افرادی که عملکرد بالایی دارند، اگر صراحت داشته باشند، عملکردشان فوق العاده می شود. بازخوردهای صادقانه سرعت عملکرد و بازدهی اعضای تیم یا نیروهای کاریتان را به طور قابل توجهی افزایش می دهد.
- سعی کنید با ارائه بازخورد در بعضی جلسات، شرایط را برای کارمندان فراهم کنید تا بتوانند به راحتی نظراتشان را بیان کنند.
- به کارمندان کمک کنید تا ارائه و دریافت بازخورد را به خوبی انجام دهند و از قوانین آن پیروی کنند.
- در مقام یک رهبر سعی کنید به دنبال بازخورد باشید و هر زمان که بازخوردی دریافت کردید، با نشانه های تعلق نسبت به آن واکنش نشان دهید.
- اگر قصد ترویج فرهنگ صراحت در شرکتتان را دارید، از افراد عوضی خلاص شوید.

با تراکم افراد بااستعداد و فرهنگ صراحت، شرایط مناسب برایتان فراهم شده تا قوانین کنترلی را کاهش داده و آزادی بیشتری در اختیار افراد قرار دهید.

پیش به سوی فرهنگ آزادی و مسئولیت پذیری

بسیاری از سازمان ها قوانین کنترلی زیادی دارند تا مطمئن شوند کارمندان به نفع شرکت عمل می کنند. مکانیسم های کنترلی شامل قوانین، مراحل اخذ تأییدیه و نظارت بر مدیریت

هیچ ندیده‌ای هنوز

انتشارات **راه پرداخت**

برای سفارش اینترنتی این کتاب به وبسایت انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید

way2pay.shop

نتفلیکس یک شرکت رسانه‌ای آمریکایی است که به پخش آنلاین در سطح جهانی و تولید محصولات نمایشی مانند فیلم سینمایی و مجموعه‌های تلویزیونی می‌پردازد. این شرکت در آوریل ۲۰۲۰ بیش از ۱۸۲ میلیون مشترک داشت و هم‌اکنون در بیش از ۱۹۰ کشور جهان خدمات ارائه می‌دهد. نتفلیکس برنامه‌های گوناگون و پربیننده‌ای مانند فیلم‌های سینمایی، مجموعه‌های تلویزیونی و برنامه‌های مستند تولید می‌کند. این شرکت به دلیل گوناگونی فیلم و سریال‌هایی که در دسترس کاربران خود قرار می‌دهد و **حق اشتراک ارزان‌تر** نسبت به دیگر شرکت‌ها، محبوبیت ویژه‌ای دارد. رشد مشتریان این شرکت همچنان ادامه دارد و برپایه آماری که در سال ۲۰۱۹ منتشر شد، **۱۵ درصد از پهنای باند اینترنت جهان** را نتفلیکس به خود اختصاص داده است.

رید هستینگز یکی از بنیان‌گذاران **نتفلیکس** در سال ۱۹۹۷ است؛ او تا همین اواخر مدیرعامل این شرکت بود و هم‌زمان با انتشار این کتاب از مدیرعاملی نتفلیکس کناره‌گیری کرد. این اولین کتاب رید هستینگز است و در آن درباره **فرهنگ سازمانی نتفلیکس** صحبت کرده است. کتاب قانون بی‌قانونی روایتی جذاب و خواندنی از فرهنگ سازمانی کسب‌وکاری است که از پایین شروع کرده و به مرور به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های **تاریخ آمریکا** تبدیل شده است.

کتاب برگزیده حوزه
کسب‌وکار در سال ۲۰۲۰



McKinsey
& Company

راه‌کار
کتابخانه نوآوری رسانه راه‌کار

کتاب قانون بی‌قانونی
در کارخانه نوآوری
رسانه راه‌کار ترجمه
شده و ناشر اصلی آن
انتشارات پنگوئن است



ISBN 978-622-97369-9-9



۲۱۰ هزار تومان

انتشارات **راه‌پرداخت**

ناشر فناوری و نوآوری

way2pay.press