

howto

NETFLIX

กฎที่นี้คือไม่มีกฎ

รีด เฮสติงส์, เอริน เมเยอร์

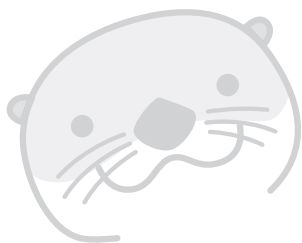
เขียน

บุชนาฏ เนตรประเสริฐศรี

แปล

ศิริพร เสนายอด

ภาพวาดประกอบ



ก ร อ ่ า น คื อ ร าก ร ู า น ที่ ส ำ กั ณ

ผมเคยเป็นอาสาสมัครพีชคอร์ปที่สวาซีแลนด์ ตอนนี้ผมเป็นซีอีโอของ NETFLIX
ผมชอบหนังสือที่คุณเขียนมาก เราให้ผู้บริหารบริษัทอ่านกันหมดแล้ว ผมไปปารีสบ่อย
อยากชวนดื่มกาแฟด้วยกันสักครั้ง โลกแคบจังนะครับ!

—รีด เฮสติงส์ ถึงเอริน เมเยอร์



หนังสือคุณภาพ
โดยอริณทร์กรุป

คำนำสำนักพิมพ์

หากว่าซีรีส์ดังอย่าง *Stranger Things*, *13 Reasons Why*, *The Crown* หรือ *Kingdom* เป็นผลงาน “ออริจินัล” จากทีมงานมือพระกาฬ ซึ่งเป็นผลผลิตจาก “กฎที่ไม่มีกฎ” ของ NETFLIX ที่คุณถืออ่านอยู่นี้ก็คงเรียกได้ว่าเป็นผลงาน Master of Netflix Originals เพราะสร้างสรรค์โดยบุคคลผู้ก่อกำเนิด “กฎที่ไม่มีกฎ” อันลือเลื่องนั้น

เขาก็คือริต เฮสติงส์ ผู้ก่อตั้ง ซีอีโอผู้ปราดเปรื่องและผู้นำที่ได้รับการยกย่องสูงสุดคนหนึ่งของโลก ที่นำพา NETFLIX ปฏิวัติตัวเองครั้งมหึมาอย่างกล้าบ้าบิ่นอยู่หลายต่อหลายครั้ง จนร้านเช่าวิดีโอทางไปรษณีย์ในสหรัฐฯ ที่เราไม่เคยได้ยินชื่อเติบโตด้วยอัตราเร็วอันน่าตกตะลึง กลายเป็นอาณาจักรสตรีมมิ่งสุดมั่งคั่ง ผู้นำด้านคอนเทนต์ต้นฉบับ และ “เทคคอมปานี” ที่ทรงอิทธิพลที่สุดแห่งหนึ่งของซิลิคอนแวลลีย์ที่ได้รับการโหวตเป็นองค์กรที่คนอยากทำงานด้วยที่สุดในโลก มากกว่าองค์กรในฝันตลอดกาลอย่างกูเกิลอยู่หลายครั้งหลายครา

การดิษฐ์ตัวเองอย่างดุเดือดของ NETFLIX ในเวลาแค่เพียงราว ๆ ทศวรรษเศษ ๆ ตกลงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แรง ชัด สุดโต่ง และแหวกขนบทั้งมวล

นี่เป็นครั้งแรกที่ตัวของริตเองออกมาแกะปรัชญาและวิธีการอันน่าทึ่งเบื้องหลังความสำเร็จสูงสุดทั้งในด้านธุรกิจและโลกแห่งจินตนาการที่ได้รับการตอบรับอย่างน่าทึ่งจากตลาดทั่วโลก ค่อย ๆ ปอกแก่นหัวใจที่ทำให้ชื่อของ NETFLIX ไม่ใช่แค่แพลตฟอร์มหนัง - ซีรีส์ที่มาดิส์ร่ววงการเอนเตอร์เทนเมนต์ แต่ยังเป็นจักรกลผลิตคอนเทนต์คุณภาพสูงออกมาแบบรัว ๆ ที่ทั้งโดนใจคนทุกเพศวัย เข้าถึงใจคนหลากหลายพื้นเพวัฒนธรรมอย่างถึงถิ่น จนคว้ารางวัลใหญ่ตั้งแต่รางวัลแกรมมี่ โกลเด้นโกลบ ไปจนถึงออสการ์ (เวทีที่เคยมีแต่หนังฉายโรงครองอยู่)

ไม่ต้องสงสัย NETFLIX กลายเป็นชื่อที่อยู่ในใจในห้วงความคิดของ
ผู้คนเกือบสองร้อยประเทศ ในทุกๆ วัน การที่ใช่เจียวกูเจีไผ่ปรากฏอยู่ใน
สารคดี Netflix Original เรื่องเยี่ยม การแนะนำคอนเทนต์ที่ตรงใจอย่าง
น่ากลัว การจัดลำดับคอนเทนต์แบบรู้สึกรู้ใจคนแต่ละประเทศ หรือจะเป็น
โมเดลการทำงานร่วมกับพาร์ตเนอร์นักสร้างสรรค์ท้องถิ่นทั่วโลกอย่างประสบ
ความสำเร็จ ก็ย่อมไม่ใช่เรื่องบังเอิญ

“กฎที่ไม่มีกฎ” ถูกวางมาอย่างแยบยลเพื่อให้ NETFLIX แข็งแกร่งขึ้น
เรื่อยๆ ในฐานะแบรนด์ของโลก และกำลังเป็นที่ศึกษาอย่างหนักหน่วง
ในฐานะปรัชญาที่อาจจะสำคัญยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ถึงขั้นที่เป็นขีตตายในธุรกิจ
ที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์อย่างเข้มข้น ความสามารถในการขยับ
ขับเคลื่อนให้เร็วและความพร้อมที่จะปรับตัวทุกนาที

หลักการผู้นำและผู้ตามที่ขัดแย้งกับความรู้สึก จนบางครั้งถึงขั้น
ท้าทายจริยธรรมอันดีของสุภาพชนที่เราใช้กันมา (เช่นการวิจารณ์กันตรงๆ
ได้เลยแม้อีกฝ่ายจะเป็นหัวหน้า) ทำได้จริง ๆ นะหรือ หลักปฏิบัติที่คุณจะเป็น
ความล้มเหลวอย่างมาก (ลูกน้องระดับปฏิบัติการอาจเห็นโปรเจกต์เงินล้านได้)
ใช้ได้จริงไหม และมันใช้ในวัฒนธรรมอื่นๆ นอกสังคมที่ตรงไปตรงมาอย่าง
อเมริกันได้ไหม

หนังสือเล่มนี้จะตอบจนคุณหมดคำถามว่า **“ใช่” เพราะอะไร และ
“ไม่ใช่” ด้วยเงื่อนไขใด**

บ่อยครั้งคุณจะได้คำตอบในแบบที่คิดไม่ถึง ชนิดที่อาจเขย่าตรรกะ
ของคำว่ามีอาชีพที่คุณเคยยึดถืออย่างแรง

และมันยังเด็ดตรงที่คุณจะได้เรียนรู้สิ่งเหล่านั้นผ่านเคสจริงของพนักงาน
NETFLIX กว่าสองร้อยชีวิตทั่วโลก ที่ทำให้เข้าใจอีกระดับว่าองค์กรหนึ่งๆ
จำเป็นต้องกลืนยาขมอะไรบ้างเมื่อเป้าหมายคือการสร้าง “สังคมของคน
โคตรเก่ง” ที่ถือประโยชน์ขององค์กรเป็นใหญ่ ได้สัมผัสเรื่องราวจริงที่เกิดขึ้น
ณ ใจกลางห้องประชุมผู้บริหาร ในคอกทำงาน บนเครื่องบินชั้นเฟิร์สคลาส
บนเบาะหน้าของรถในยามเช้า ความอึ้งทึ่ง โกรธละอาย เต็มตื่น กระทั่ง
น้ำตา ล่วงรู้ความผิดพลาดและการเรียนรู้ครั้งสำคัญๆ ที่ไม่เคยมีใครล่วงรู้

ของคนทำงานใน NETFLIX

คุณจะไม่ใช้แค่รับรู้ แต่รู้สึกไปกับเรื่องราวทุกเม็ดที่เกิดขึ้นในแต่ละหน้าที่พลิกอ่าน

โลกไร้กฎของคนโคตรเก่งที่ NETFLIX ที่ถ่ายทอดอย่างสุด “เรียล” ในเล่มนี้จะพาคุณเข้าถึงแก่นหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร จิตวิทยาการบริหาร จุดก่อเกิดไอเดียเงินล้าน ธรรมชาติของคน และที่สุดก็คือ แก่นแท้ของคำว่ามืออาชีพ ที่เปิดหูเปิดตาตั้งแต่คนทำงานที่พร้อมเติมไฟให้ตนเองไปจนถึงผู้นำทุกระดับขององค์กรขนาดเล็กไปจนถึงใหญ่ หากคุณเป็นองค์กรสร้างสรรค์บทเรียนจาก NETFLIX นั้นล้ำค่าอย่างไม่ต้องสงสัย ถ้าคุณไม่ใช่องค์กรที่เน้นงานสร้างสรรค์ *ความคิดสร้างสรรค์* ในกรอบโลกทัศน์อันเฉียบคมของหนังสือเล่มนี้จะช่วยสร้าง mindset ที่นำมาซึ่งความคล่องตัว และจิตวิญญาณนักแก้ปัญหาที่จำเป็นต่อการพลิกหนีให้พ้นจากหลุมหล่มของความเฉื่อยช้าล้าถอย ไม่ว่าในบริบทของอุตสาหกรรมแบบใด

คุณพร้อมให้ “กฎที่ไม่มีกฎ” ปลดปล่อยคุณหรือยัง

howto



สารบัญ

บทนำ 1

► ช่วงที่หนึ่ง

ก้าวแรกสู่วัฒนธรรมแห่งอิสระและความรับผิดชอบ

แรกสุดสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีแต่คนเก่ง...

1 เพื่อนร่วมงานที่เยี่ยมยอด ก็คือที่ทำงานที่ยอดเยี่ยม 21

จากนั้นก็เพิ่มความตรงไปตรงมา...

2 พูดอย่างที่คุณคิดจริงๆ (ด้วยเจตนาดี) 33

ทีนี้ก็ควบคุมให้น้อยลง...

3 a เลือกกำหนดวันลาพักร้อน 67

b เลือกอนุมัติค่าเดินทางและค่าใช้จ่าย 87

► ช่วงที่สอง

ขั้นถัดไปสู่วัฒนธรรมแห่งอิสระและความรับผิดชอบ

สร้างสิ่งแวดล้อมที่มีคนเก่งหนาแน่นขึ้นอีก...

4 จ่ายค่าจ้างสูงสุดในตลาดงาน 113

ตรงไปตรงมามากขึ้นอีก...

5 เปิดเผยสมุดบัญชี 147

ควบคุมให้น้อยลงอีก...

6 ตัดสินใจได้เลยไม่ต้องขออนุมัติ 181

► ช่วงที่สาม

เทคนิคที่เสริมความแรงให้วัฒนธรรมแห่งอิสระและความรับผิดชอบ

สร้างสิ่งแวดล้อมที่มีคนเก่งหนาแน่นขึ้นสุด...

7 การทดสอบเพื่อเก็บรักษาคนเก่ง 227

ตรงไปตรงมาขึ้นสุด...

8 ฝึกเบ็กรอบวง 257

ควบคุมให้น้อยที่สุด...!

9 นำโดยใช้บริษัท ไม่ใช่ควบคุม 279

► ช่วงที่สี่

บุคลากร

10 นำทั้งหมดออกสู่โลก! 318

บทสรุป 353

คำขอบคุณ 360

บทนำ



รีด เอสติงส์ : “บล็อกบัสเตอร์ใหญ่กว่าเราเป็นพันเท่า”
ผมกระซิบบอกมาร์ก แรนดอล์ฟ ตอนที่เราเดินเข้าห้องประชุมใหญ่โตบนชั้น 27 ของอาคารเรอเนสซองส์ทาวเวอร์ในเมืองแคลลิส รัฐเท็กซัส เมื่อต้นปี 2000 นี่คือนักงานใหญ่ของ Blockbuster ที่ขณะนั้นเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่มูลค่า 6 พันล้านดอลลาร์ซึ่งเด่นตระหง่านอยู่ในแวดวงธุรกิจความบันเทิงในครัวเรือน มีร้านเช่าวิดีโอเกือบเก้าพันแห่งทั่วโลก

จอห์น แอนติโอโค ซีอีโอของบล็อกบัสเตอร์ต้อนรับเราอย่างดี ผู้บริหารที่ขึ้นชื่อว่าเก่งด้านกลยุทธ์คนนี้ตระหนักว่าอินเทอร์เน็ตที่สุดแสนรวดเร็วและแพร่หลายจะกระทบถึงธุรกิจนี้อย่างจัง เขาสวมสูทราคาแพงไว้เคราและสีเหลืองเทา ท่าทางผ่อนคลายเต็มที่

ตรงข้ามกับตัวผมซึ่งตื่นเต้นจัด มาร์กกับผมร่วมกันตั้งกิจการสตาร์ทอัพที่ตอนนี้อยู่แค่สองปี เราเปิดเว็บไซต์ให้คนสั่งดีวีดีหนังแล้วจัดส่งผ่านบริการไปรษณีย์สหรัฐฯ บริษัทเรามีพนักงานหนึ่งร้อยคน มีสมาชิกเพียงสามแสนราย และเริ่มกิจการกันแบบซลุกซลัก เฉพาะปีนั้นปีเดียวเราขาดทุนรวมแล้ว 57 ล้านดอลลาร์ ด้วยความที่อยากเจรจาด้วยมาก เราจึงพยายามอยู่หลายเดือนกว่าแอนติโอโคจะยอมรับนัดคุยกับเรา

เรานั่งคุยกันรอบโต๊ะกระจกขนาดใหญ่ หลังจากโอภาปราศรัยกันครู่หนึ่ง มาร์กกับผมก็บอกข้อเสนอของเรา เราชวนให้บล็อกบัสเตอร์ซื้อกิจการ NETFLIX เสร็จแล้วเราก็จะจัดทำและบริหารเว็บไซต์ Blockbuster.com ให้เป็นแผนกเช่าวิดีโอออนไลน์ของบริษัทเขา แอนดีโอโคตั้งใจฟัง พักหน้าบ่อยครั้ง แล้วถามว่า “บล็อกบัสเตอร์ต้องจ่าย NETFLIX เท่าไหร่” พอได้ยินคำตอบจากเราว่า 50 ล้านดอลลาร์เขาก็ปฏิเสธตื้อๆ มาร์กกับผมคอยตักกลับมา

คืนนั้นพอหลับตานอนผมเห็นภาพพนักงานบล็อกบัสเตอร์ทั้งหกห่มคนฮาส์นั้กับข้อเสนอแสนตลกของเรา แห่งละ แอนดีโอโคยิ้มไม่สนใจ บริษัทพุ่งแรงอย่างบล็อกบัสเตอร์ซึ่งมีลูกค้านับล้านๆ มีรายได้มหาศาล มีซีโอโอเก่งกาจ และเป็นแบรนด์ดังซึ่งกลายเป็นชื่อเรียกแทนหนังให้เช่าดูที่บ้าน จะสนใจกิจการตั้งใหม่ที่ยังล้มลุกคลุกคลานอย่าง NETFLIX ทำไม เราต้องเสนออะไรหรือที่ทางนั้นทำเองแล้วอาจไม่ดีเท่าเราทำ

แต่โลกก็เปลี่ยนแปลงไปที่ละนิด ครั้นแล้วกิจการของเรากียืนบนลำแข้งตัวเองได้พร้อมเติบโตขึ้นด้วย ในปี 2002 หรือสองปีหลังการนัดคุยคราวนั้นเราจดทะเบียน NETFLIX เป็นบริษัทมหาชน ถึงบริษัทเราโตขึ้น บล็อกบัสเตอร์ก็ยังยิ่งใหญ่กว่าเรานับร้อยเท่า (5 พันล้านกับ 50 ล้านดอลลาร์) แคมเจ้าของบล็อกบัสเตอร์ก็คือไวอะคอม (Viacom) ซึ่งเวลานั้นเป็นบริษัทสื่อมูลค่าสูงที่สุดในโลก แต่ว่าถึงปี 2010 บล็อกบัสเตอร์ก็ประกาศล้มละลาย เมื่อปี 2019 บล็อกบัสเตอร์มีร้านเช่าวิดีโอเหลือแค่แห่งเดียวที่เมืองเบนด์ รัฐออริกอน บริษัทนี้ไม่สามารถผืนตัวเองจากบริการให้เช่าดีวีดี เป็นให้บริการสตรีมมิง

ปี 2019 NETFLIX เองก็มีเรื่องน่าจดจำเหมือนกัน หนังเรื่อง *Roma* ของเราได้เข้าชิงรางวัลภาพยนตร์ยอดเยี่ยมและคว้าออสการ์มาครองสาม

รางวัล นับเป็นความสำเร็จยอดเยี่ยมของผู้กำกับอัลฟอนโซ คัวรอน ซึ่งมาซิดเส้นได้ยั่วว่า NETFLIX พลิกโฉมมาเป็นบริษัทป้องกันความบันเทิงเต็มตัวแล้ว เราเปลี่ยนตัวเองจากธุรกิจให้เข้าดีวีดีทางไปรษณีย์มานานแล้ว และไม่ได้เป็นแค่บริการสตรีมมิ่งทางอินเทอร์เน็ตซึ่งมีสมาชิกกว่า 150 ล้านรายใน 190 ประเทศเท่านั้น แต่ยังผลิตรายการทีวีและภาพยนตร์ดีๆ เองเพื่อฉายทั่วโลก เราโชคดีได้ร่วมงานกับนักสร้างสรรค์ระดับยอดเยี่ยมมือหลายรายของโลก อาทิ ซอนดา ไรมส์, โจเอล กับอีธาน โคเฮน และมาร์ติน สกอร์เซซี เรายริเริ่มหนทางใหม่ที่ช่วยให้คนทั่วไปได้เพลิดเพลินกับเรื่องราวเยี่ยมๆ ซึ่งหลายครั้งช่วยทบทวนการรอบก้าพวงและเติมชีวิตให้ร่มรวย

ใครๆ มักถามผมว่า “เรื่องแบบนี้เกิดขึ้นได้อย่างไร ทำไม NETFLIX ปรับตัวได้หลายครั้งคราว แต่บล็อกบัสเตอร์ทำไม่ได้” วันที่เราไปแคลลิสัน บล็อกบัสเตอร์ถือไฟเหนือกว่าเต็มๆ มีทั้งแบรนด อัจฉริยะ ทرفฟายาร์ และวิสัยทัศน์ เขาเอาชนะเราได้สบายมาก

ตอนนั้นแม้แต่ตัวผมเองก็ไม่เข้าใจชัดหรอก แต่เรามีสิ่งหนึ่งซึ่งบล็อกบัสเตอร์ไม่มี คือ **วัฒนธรรมที่เห็นว่าคนมีค่ากว่ากระบวนการ** เน้นนวัตกรรมมากกว่าประสิทธิภาพ และควบคุมน้อยมากๆ วัฒนธรรมองค์กรเราซึ่งเฟื่องถึงที่การบรรลุผลงานระดับสุดยอดด้วยความสามารถอันเข้มข้น พร้อมบริหารพนักงานด้วยบริบทที่ดีไม่ใช่การควบคุม หนุนให้เราขยายตัวและปรับเปลี่ยนต่อเนื่องเหมือนที่โลกรอบข้างและความต้องการของสมาชิกเราผันแปรไป

NETFLIX ไม่เหมือนใคร เรามีวัฒนธรรมของการไม่ใช้กฎ

วัฒนธรรม NETFLIX ช่างแปลกพิลึก



เอริน เบเยอร์ : วัฒนธรรมของบริษัทใหญ่อาจเป็นประโยชน์ๆ เลื่อนลอย และนิยามไว้กำกวมไม่ชัดเจนซ้ำร้ายค่านิยมของบริษัทที่คุยโวไว้ก็ไม่ค่อยจะใช้สิ่งใดๆ ทำกันในความเป็นจริง คำขวัญน่าฟังในโปสเตอร์หรือ

รายงานประจำปีมักกลายเป็นถ้อยคำกลวงเปล่า

หลายปีมาแล้วบริษัทใหญ่มากแห่งหนึ่งของอเมริกาขึ้นป้ายแสดงค่านิยมเหล่านี้ไว้เด่นหราหน้าภาคภูมิในโถงรับรองที่สำนักงานใหญ่ของบริษัท “ชื่อตรง สื่อสาร เคอร์พ เป็นเลิศ” บริษัทอะไรหรือ บริษัทเอนรอน (Enron) นะสิ บริษัทนี้โอ้อวดค่านิยมอันสูงส่งตราบนจนถึงตอนที่กิจการพังครืนไปเพราะการทุจริตฉ้อโกงครั้งใหญ่สุดครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์

ส่วนวัฒนธรรมของ NETFLIX นั้นขึ้นชื่อ – หรือจะว่าเสียชื่อก็สุดแต่แต่มุมมอง – ในเรื่องการบอกเล่าตามจริง นักธุรกิจนับล้านๆ ต่างศึกษาสไลด์ชุด Netflix Culture Deck (สรุปวัฒนธรรม NETFLIX) ซึ่งมี 127 หน้า ที่เดิมตั้งใจทำไว้ใช้กันเองในองค์กร แต่รีดได้เผยแพร่ทั่วไปทางอินเทอร์เน็ตเมื่อปี 2009 เล่ากันว่าเซอร์ลี แชนด์เบิร์ก ซีโอโอของเฟซบุ๊ก ออกปากว่า Culture Deck นี้ “อาจถือเป็นเอกสารสำคัญที่สุดที่ซิลิคอนแวลลีย์เคยมีมา” ตัวฉันเองก็ชอบ Netflix Culture Deck มากที่มันตรงไปตรงมา แต่ก็เกลียดเนื้อหาในนั้น

ขอยกตัวอย่างให้ฟังว่าทำไม

ก็เหมือนๆ ทุกบริษัท
เราพยายามจ้างคนให้ดี

NETFLIX

ที่เราไม่เหมือนหลายบริษัทคือ

ผลงานแค่พอใช้จะได้รับ
เงินสดชดเชยการเลิกจ้างก้อนโต

NETFLIX

เมื่ออีกคนได้เงินสดชดเชยก้อนโตไปแล้ว
เราก็เปิดช่องให้ดาวดวงใหม่มาแทนในตำแหน่งนั้นได้

แบบทดสอบการเก็บรักษาคนเก่งที่พวกหัวหน้าใช้

ถ้าลูกน้องแจ้งว่าจะลาออก
ไปทำงานแบบเดียวกันที่บริษัทอื่น
คนไหนนะ ที่วันจะพยายามอย่างหนักเพื่อเก็บเขาไว้ที่ NETFLIX

NETFLIX

นอกเหนือจากคำถามที่ว่า การเลิกจ้างพนักงานที่ขยันขันแข็งแต่ดันทำผลงานยอดเยี่ยมไม่ได้นั้นผิดจริยธรรมไหมแล้ว ฉันยังสะดุดใจว่าเนื้อหาในสไลด์เหล่านี้ไม่ใช่การบริหารจัดการที่ดีเลย มันละเมิดหลักการซึ่งอาจารย์เอมี เอ็ดมอนด์สัน แห่งฮาร์วาร์ดบิสิเนสสกูล เรียกว่า “ความปลอดภัยทางจิตวิทยา” เธอบรรยายไว้ในหนังสือ *The Fearless Organization* ที่เขียนไว้เมื่อปี 2018 ว่า ถ้าอยากส่งเสริมนวัตกรรมก็ควรสร้างสภาพแวดล้อมให้คนรู้สึกปลอดภัยที่จะคิดฝัน พูดอย่างที่ดี และลองเสี่ยง บรรยายากაცი่งปลอดภัยก็ยิ่งจะมีนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น

ไม่มีใครที่ NETFLIX อ่านหนังสือเล่มนั้นแน่ ที่นั่นเลิกจ้างแต่คนเก่งจัดๆ แล้วอัดฉีดความห้วนกล้าวใส่หัวพนักงานเก่งๆ โดยบอกไว้ก่อนเลยว่าถ้าผลงานไม่เลิศก็จะถูกจับโยนไปในกอง “เงินชดเชยการเลิกจ้างก้อนโต” ฟังดูเหมือนตัวดับความหวังเรื่องการสร้างนวัตกรรมชัดๆ

นี่เป็นสไลด์อีกแผ่นในชุดนี้

นโยบายกำหนดและบันทึกการลาพักร้อน

“ไม่มีข้อกำหนดหรือการบันทึก”

NETFLIX ไม่มีนโยบายเรื่องเครื่องแต่งกายเช่นกัน

แค่อย่าเปลือยกายมาทำงาน

บทเรียน : ไม่ต้องมีนโยบายสำหรับทุกเรื่องก็ได้

NETFLIX

การไม่กำหนดจำนวนวันลาพักร้อนให้พนักงานช่างดูได้รับความรับผิดชอบ เป็นวิธีเหมาะมากที่จะสร้างเงื่อนไขของโรงงานทาสที่ไม่มีใครกล้าขอลาสักวัน แล้วสรุปเองเสร็จสรรพว่าก็เปิดช่องให้แล้วนี่

พนักงานที่ได้หยุดพักผ่อนย่อมสุขใจมากขึ้น สนุกกับงานมากขึ้น ผลงานออกมาดีขึ้น แต่คนทำงานจำนวนมากมักลังเลไม่ลาพักร้อนเต็มจำนวนวันตามสิทธิ เว็บไซต์กลาสดอร์ (Glassdoor) ได้สำรวจเมื่อปี 2017 พบว่า คนทำงานในอเมริกาใช้สิทธิลาพักร้อนแค่ประมาณ 54 เปอร์เซ็นต์ ของจำนวนวันตามสิทธิของตน

ถ้าไม่กำหนดจำนวนวันลาเอาไว้พนักงานยังมีแนวโน้มจะลาพักน้อยลง ไปอีก เนื่องจากคนเรามักมีพฤติกรรมซึ่งนักจิตวิทยาเรียกว่า “การหลีกเลี่ยง ความสูญเสีย” (loss aversion) มนุษย์เราไม่ยอมเสียสิ่งที่มีอยู่ อากาศหนักกว่าที่เราอยากได้สิ่งใหม่เสียอีก เมื่อมีแว่ต้องเสียบางสิ่งไป เราก็ทำทุกอย่างเต็มที่เพราะไม่อยากจะสูญเสีย เราจึงใช้วันลาตามสิทธิของเรา

แต่ถ้าบริษัทไม่ระบุว่าสิทธิลาพักร้อนกี่วันคุณก็ไม่กลัวเสียสิทธิ กลายเป็นว่าคุณจะไม่จนจอยมัน กฎประเภทที่ว่า “ไม่ใช้ก็เสียเปล่า” ตามนโยบาย แนวเดิมๆ ฟังดูเหมือนจะเป็นข้อจำกัด แต่ที่จริงมันส่งเสริมให้คนอยาก ลาพักต่างหาก

และนี่คือสไลด์แผ่นสุดท้าย

จริงใจเสมอ

ในฐานะผู้นำ ไม่ควรมีใครในกลุ่ม
แปลกใจเหลือเกินกับทัศนคติของคุณ

NETFLIX

แน่ละ ไม่มีใครออกหน้าสนับสนุนให้ทำงานเต็มไปด้วยความลับหรือคำโกหกหรอก แต่บางทีเราก็ควรรู้จักพูดจาให้มีชั้นเชิงมากกว่าออกความเห็นไปเรื่อย ๆ อย่างเช่นเวลาเพื่อนร่วมทีมเดือดร้อนต้องการกำลังใจหรือความมั่นใจ จริงอยู่ว่าการ“พูดตรงเป็นบางที”อาจทำให้เราล่าช้าไปบ้าง แต่นโยบาย“พูดตรงเสมอ” ซึ่งใช้คลุมทุกเรื่อง ฟังดูจะบ่อนทำลายความสัมพันธ์ บดขยี้แรงจูงใจ และทำให้บรรยากาศการทำงานไม่น่าอภิรมย์ได้

พูดรวม ๆ ก็คือ ฉันรู้ดีว่า Netflix Culture Deck ช่างห้าวเป้งเกินเหตุชวนดีเกินไป และก้าวร้าวซะมิด บางทีมันก็ฟังดูเหมือนบริษัทประเภทที่ก่อตั้งโดยวิศวกรที่มองธรรมชาติมนุษย์เป็นเหตุผลกลไกที่แข็งทื่อ

แต่ทั้งหลายทั้งปวงนี้ เราก็ปฏิเสธความจริงข้อหนึ่งไม่ได้...

NETFLIX ประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่น

เมื่อปี 2019 หลังเป็นบริษัทมหาชนได้ 17 ปี ราคาหุ้น NETFLIX ทะยานจาก 1 ดอลลาร์เป็น 350 ดอลลาร์ เทียบกันแล้ว เงินทุน 1 ดอลลาร์ที่ลงทุนกับหุ้น

กลุ่ม S & P 500 หรือ NASDAQ ตอนที่ NETFLIX เพิ่งเข้าตลาดหลักทรัพย์ น่าจะเพิ่มค่าตั้งแต่ 3 ถึง 4 ดอลลาร์ในช่วงเวลาเดียวกัน

ไม่ใช่แค่ตลาดหุ้นที่รัก NETFLIX ผู้บริโภคและนักวิจารณ์ก็รัก บริษัทนี้เหมือนกัน หนังสือ รายการ หรือซีรีส์ที่ NETFLIX สร้างเอง อย่างเรื่อง *Orange Is the New Black* และ *The Crown* กลายเป็น รายการที่ผู้ชมชื่นชอบสุดๆ ในรอบทศวรรษ และ *Stranger Things* ก็อาจเป็นซีรีส์ที่มีผู้ชมมากที่สุดในโลก ซีรีส์ที่ไม่ใช่ภาษาอังกฤษ อย่างเรื่อง *Elite* ซึ่งเป็นภาษาสเปน *Dark* ซึ่งเป็นภาษาเยอรมัน *The Protector* ซึ่งเป็นภาษาตุรกี และ *Sacred Games* ซึ่งเป็นภาษา อินเดีย ได้ยกระดับมาตรฐานการเล่าเรื่องราวในประเทศเหล่านั้น พร้อมทั้งสร้างดาราระดับโลกรุ่นใหม่ขึ้นมาด้วย ส่วนในสหรัฐนั้น ตลอดหลายปีที่ผ่านมา NETFLIX ได้ถูกเสนอชื่อเข้าชิงรางวัลเอมมีกว่าสามร้อยครั้ง และคว้ารางวัลออสการ์มาแล้วหลายตัว NETFLIX ยังโกยรางวัลจากงาน ลูกโลกทองคำได้มากกว่าเครือข่ายหรือบริการสตรีมมิ่งอื่นใด รวมทั้งครองอันดับ 1 ของบริษัทที่คนยกย่องสูงสุดในอเมริกา ตามการจัดอันดับทั่วประเทศ ประจำปีของ Reputation Institute ซึ่งเป็นองค์กรวิจัยด้านชื่อเสียงองค์กร

คนทำงานต่างก็รัก NETFLIX เช่นกัน เว็บไซต์ Hired (ตลาดออนไลน์ เพื่อจัดหางานให้คนเก่งสายเทคโนโลยี) สำรวจในปี 2018 พบว่า คนทำงานสายเทคโนโลยีจัดให้ NETFLIX เป็นบริษัทอันดับ 1 ที่อยากทำงานด้วยที่สุด ขณะที่บริษัทต่างๆ หลายแห่งอย่างกูเกิล (อันดับ 2) เทสลาของอีลอน มัสก์ (อันดับ 3) และแอปเปิล (อันดับ 6) และปี 2018 เช่นกัน ทีมงาน Comparably ซึ่งเป็นเว็บไซต์ด้านอาชีพและค่าตอบแทนได้จัดอันดับบริษัทที่ “พนักงานมีความสุขที่สุด” โดยสำรวจความคิดเห็นของพนักงานกว่าห้าล้านคนตามบริษัทใหญ่ๆ 45,000 แห่งในสหรัฐฯ แบบไม่ระบุชื่อ NETFLIX ก็ติดอันดับสองในหลายพันอันดับ (ตามหลังแค่ HubSpot บริษัทซอฟต์แวร์ที่เคมบริดจ์)

แต่ที่น่าสนใจที่สุด คือ NETFLIX ไม่ล้มเหลวเหมือนบริษัทส่วนใหญ่มากมายเมื่อธุรกิจที่ทำอยู่ถึงจุดเปลี่ยน หากแต่ตอบสนองอย่างยอดเยี่ยมต่อการเปลี่ยนผ่านสี่ครั้งใหญ่ๆ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและอุตสาหกรรมบันเทิง ภายในเวลาเพียง 15 ปี

- เปลี่ยนจากส่งดีวีดีทางไปรษณีย์เป็นบริการสตรีมมิ่งซีรีส์ทีวีและภาพยนตร์เก่าทางอินเทอร์เน็ต
- เปลี่ยนจากสตรีมมิ่งผลงานเก่าๆ เป็นผลิตเรื่องใหม่ๆ เองเพื่อป้องกันช่องของตัวเอง
- เปลี่ยนจากซื้อลิขสิทธิ์ผลงานของสตูดิโอข้างนอกเป็นลงมือตั้งสตูดิโอผลิตซีรีส์ทีวีและภาพยนตร์ของตัวเองซึ่งควารางวัลมากมาย (เช่นเรื่อง *Stranger Things*, *La Casa De Papel* และ *The Ballad of Buster Scruggs*)
- เปลี่ยนจากบริษัทที่จำกัดวงเฉพาะในสหรัฐอเมริกาเป็นให้บริการความบันเทิงแก่ผู้คนทั่วโลกใน 190 ประเทศ

ความสำเร็จของ NETFLIX เกินคำว่าไม่ธรรมดา มันช่างเหลือเชื่อ เห็นชัดเลยว่ามีสิ่งพิเศษไม่เหมือนใครเกิดขึ้น สิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นที่บล็อกบัสเตอร์ตอนบริษัทนั้นประกาศล้มละลายในปี 2010

ก็ทำงานอีกแบบ



เรื่องบล็อกบัสเตอร์ไม่ใช่เรื่องแปลก มีบริษัทเยอะแยะล้มเหลวเมื่อธุรกิจที่ทำอยู่ถึงจุดเปลี่ยน โกดักปรับตัวจากรูปกระดาษเป็นรูปดิจิทัลไม่ได้ โนเกียปรับตัวจากโทรศัพท์ฝาพับเป็นสมาร์ทโฟนไม่สำเร็จ เอโอแอลไม่อาจปรับตัวจากบริการอินเทอร์เน็ตผ่านสายโทรศัพท์เป็นบรอดแบนด์ เพียววอร์ปด์แวร์

ซึ่งเป็นบริษัทแรกของผมก็ปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจไม่ได้เช่นกัน เพราะวัฒนธรรมบริษัทเราไม่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือความยืดหยุ่น

ผมเริ่มกิจการเพียวซอฟต์แวร์ (Pure Software) ในปี 1991 ที่แรกบริษัทเรามีวัฒนธรรมยอดเยี่ยม พวกเราลึบกว่าคนไฟแรงขยันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เราก็เหมือนธุรกิจขนาดเล็กหลายแห่งที่เพิ่งตั้งตัว คือมีกฎหรือนโยบายห้ามอะไรน้อยมาก เวลาคนฝ่ายการตลาดพอใจจะนั่งทำงานที่ห้องครัวบ้านเขาโดยอ้างว่าการคว่ำซีเรียลยี่ห้อโปรดมากินได้ทุกครั้งที่นึกอยาก “ช่วยให้สมองแล่น” เขาก็ไม่ต้องขออนุญาตหัวหน้า เวลาคนฝ่ายดูแลสถานที่อยากสั่งซื้อเก้าอี้ทำงานลายเสือดาว 14 ตัวมาให้ทีมงานใช้ เพราะว่าร้านออฟฟิศเดโปต์กำลังลดราคา เธอก็ไม่ต้องกรอกใบเสนอซื้อหรือรอให้ซีเอฟโอ (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน) อนุมัติ

ครั้นแล้วเพียวซอฟต์แวร์ก็เริ่มโต พอบริษัทจ้างพนักงานใหม่—ซึ่งหลายคนก็ทำอะไรๆ—มันก็นำไปสู่ความผิดพลาดซึ่งทำให้บริษัทต้องสูญเสียเงินแต่ละครั้งที่เกิดเรื่องพวกนี้ผมก็วางระเบียบขั้นตอนป้องกันไม่ให้นั้นเกิดซ้ำอีก เช่นวันหนึ่งแมตธิว พนักงานขายของบริษัทเดินทางไปพบว่าลูกค้าในวอชิงตัน ดี.ซี. ลูกค้านั้นพักอยู่โรงแรมห้าดาว คือวิลลาร์ดอินเตอร์คอนติเนนตัลไฮเต็ล แมตธิวจึงเลือกพักที่นั่น...ซึ่งราคาคืนละ 700 ดอลลาร์ (กว่า 21,000 บาท) พอรู้เข้าผมก็โมโห รีบสั่งให้ฝ่ายบุคคลเขียนนโยบายเรื่องการเดินทางออกมา กำหนดให้ชัดว่าพนักงานเบิกจ่ายค่าเครื่องบิน ค่าอาหาร และค่าโรงแรมได้เท่าไร ถ้าจะจ่ายเกินนั้นต้องขออนุมัติฝ่ายบริหารก่อน

ชีลา พนักงานฝ่ายการเงิน มีสุนัขพูเดิลสีดำซึ่งบางครั้งเธอจะพามาที่สำนักงานด้วย วันหนึ่งผมเข้าไปทำงานก็พบว่าเจ้าสุนัขนั้นแทะพรมในห้องประชุมจนขาดเป็นรูใหญ่ ค่าเปลี่ยนพรมแพงมาก ผมจึงวางระเบียบใหม่ว่าห้ามนำสุนัขมาที่ทำงานโดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นกรณีพิเศษจากฝ่ายบุคคล

แล้วนโยบายและขั้นตอนควบคุมก็กลายเป็นพื้นฐานในงานของเรา จนพวกที่ถนัดอยู่ในกรอบรุ่งเรืองก้าวหน้า แต่หลายคนก็กล้าคิดสร้างสรรค์กลับอึดอัดจนลาออกไปทำงานที่อื่น ผมเสียใจที่เห็นพวกเขาจากไป แต่ก็เชื่อว่าเมื่อบริษัทเติบโตขึ้นก็ต้องเป็นแบบนี้

จากนั้นมีสองสิ่งเกิดขึ้น สิ่งแรกคือบริษัทเราไม่อาจริเริ่มอย่างฉับไว กลายเป็นว่าเรามีประสิทธิภาพมากขึ้นแต่สร้างสรรค์น้อยลง เราจึงต้องขยายธุรกิจโดยซื้อบริษัทอื่นที่ผลิตของใหม่ๆ วิธีนั้นทำให้งานยิ่งสลับซับซ้อนซึ่งในด้านกลับก็ยิ่งทำให้ต้องมีกฎระเบียบมากขึ้นไปอีก

สิ่งที่สองคือตลาดซอฟต์แวร์เปลี่ยนจากภาษาซีพลัสไปใช้ภาษาจาวา เราต้องเปลี่ยนตัวเองจึงจะไปรอด แต่บริษัทเลือกวางเงื่อนไขให้พนักงานทำตามกฎระเบียบ ไม่ใช่ให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่หรือให้ปรับตัวฉับไว เราจึงปรับตัวไม่ได้ สุดท้ายก็ต้องขายกิจการให้คู่แข่งรายใหญ่สุดไปในปี 1997

กับบริษัทที่ผมตั้งใหม่คือ NETFLIX ผมหวังจะส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระ ยืดหยุ่น และริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ใช่มัดยัดถือกฎเพื่อป้องกันความผิดพลาด ขณะเดียวกันผมก็เข้าใจดีว่าเมื่อบริษัทขยายใหญ่ขึ้น ถ้าหากไม่ใช้นโยบายหรือขั้นตอนช่วยบริหารจัดการ องค์กรก็มีหวังเสื่อมลงสู่ภาวะไร้ระเบียบ

เราค่อย ๆ ปรับแก้แบบลองผิดลองถูกกันมาหลายปีจึงได้พบวิธีที่ใช้ได้ผล ถ้าคุณปล่อยให้พนักงานมีอิสระมากขึ้นแทนที่จะสร้างกระบวนการกีดกันไม่ให้เขาคิดตัดสินใจเอง เขาก็จะตัดสินใจได้ดีขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น แล้ววิธีนี้ก็ยิ่งช่วยให้คนทำงานมีความสุขและมีแรงกระตุ้นมากขึ้น รวมทั้งเป็นบริษัทที่คล่องตัวขึ้นด้วย แต่การจะวางรากฐานซึ่งเอื้อให้ทำงานได้อิสระดังกล่าวดูต้องเพิ่มองค์ประกอบอื่นอีกสองอย่างก่อน

+ สร้างสิ่งแวดล้อมที่มีแต่คนเก่ง (Build up talent density)

บริษัทส่วนใหญ่กำหนดนโยบายและขั้นตอนเอาไว้กำกับควบคุมพนักงานที่สะเพร่าเผอเรอ ไม่เป็นมืออาชีพ หรือไม่รับผิดชอบ แต่ถ้าไม่รับหรือคัดคนเหล่านี้ออกไปเสียก็ไม่เห็นจำเป็นต้องมีกฎไว้คุม ถ้าคุณสร้างองค์กรที่มีเฉพาะคนทำงานเก่งมากๆ ก็แทบไม่ต้องกำกับควบคุมอะไรเลย ความสามารถยิ่งเข้มข้นก็ยิ่งให้อิสระได้มาก

+ เพิ่มความตรงไปตรงมา (Increase candor)

คนทำงานเก่งๆ เรียนรู้จากกันและกันได้เยอะมาก แต่การอุปถัมภ์กรรมทั่วไปของคนสุภาพมักทำให้คนไม่ยากให้เปิดเผยใครต่อหน้าตรงๆ ซึ่งจำเป็นต่อการยกระดับผลงานให้สูงขึ้น เมื่อพนักงานเก่งๆ กล้าติชมกันต่อหน้าตรงๆ จนเป็นนิสัย ทุกคนก็จะทำงานของตัวเองได้ดีขึ้นพร้อมกับเริ่มรับผิดชอบต่อกันและกันไปโดยปริยาย ยิ่งทำให้ความจำเป็นที่จะต้องคอยกำกับควบคุมแบบเดิมๆ น้อยลงไปอีก

เมื่อใดที่มีองค์ประกอบสองอย่างนี้เรียบร้อยแล้ว คุณก็จะสามารถ

- ลดการควบคุม (Reduce controls)

เริ่มจากฉีกคู่มือพนักงานทิ้งไปได้หลายหน้า นโยบายเรื่องค่าเดินทาง ค่าใช้จ่าย เรื่องวันลาพักร้อน ฉีกทิ้งได้หมด จากนั้นเมื่อคนเก่งหนาแน่นขึ้น มีการให้เปิดเผยกันต่อหน้าบ่อยขึ้นและอย่างเป็นธรรมชาติขึ้น คุณก็ยกเลิกขั้นตอนขออนุมัติได้ทั่วทั้งองค์กร สอนให้บรรดาหัวหน้างานยึดหลัก “นำโดยใช้บริบท ไม่ใช่ควบคุม” และชี้แนะพนักงานให้ชี้แนวทาง เช่นว่า “อย่าพยายามเอาใจเจ้านาย”

ข้อดีที่สุด คือเมื่อคุณเริ่มสร้างวัฒนธรรมแบบนี้ขึ้น วงจรประเสริฐจะเริ่มทำงาน เมื่อเลิกควบคุมจะเกิดวัฒนธรรมของการมี “อิสระและความรับผิดชอบ” (พนักงาน NETFLIX ใช้คำนี้บ่อยมากจนเดี๋ยวนี้พูดย่อๆ แค่ “F&R”¹) ซึ่งโดนใจคนเก่งระดับหัวกะทิและทำให้ยิ่งคลายการควบคุมได้มากขึ้นอีก ทั้งหมดนี้จะหนุนให้บริษัทคุณริเริ่มสร้างสรรคได้จับไวระดับที่บริษัทส่วนใหญ่เทียบไม่ได้ แต่จริงๆ คุณจะพรวดพราดไปถึงระดับนี้เลยไม่ได้

ขั้นแรก

สร้างสิ่งแวดล้อมที่มีแต่คนเก่ง โดยคัดแต่คนทำงานที่ความสามารถสูงๆ

เพิ่มความตรงไปตรงมา โดยส่งเสริมให้มีฟีดแบ็กต่อกันเยอะๆ

ลดการควบคุม เช่นเรื่องนโยบายวันลา การเบิกค่าเดินทาง และค่าใช้จ่าย

ขั้นสอง

สร้างสิ่งแวดล้อมที่มีแต่คนเก่งยังขึ้นไปอีก

โดยจ่ายค่าจ้างสูงสุดในตลาดงาน

ตรงไปตรงมามากขึ้นอีก โดยเน้นความโปร่งใสขององค์กร

ควบคุมให้น้อยลงอีก เช่นปล่อยให้ตัดสินใจเอง

ขั้นสาม

สร้างสิ่งแวดล้อมที่มีคนเก่งหนาแน่นขั้นสุด

โดยใช้แบบทดสอบการเก็บรักษาคนเก่ง [Keeper Test]

ตรงไปตรงมาขั้นสุด โดยสร้างวงจรฟีดแบ็ก

ควบคุมน้อยที่สุด

นำโดยใช้บริบท ไม่ใช่ควบคุม

¹ “Freedom and Responsibility

เนื้อหาเก่าบทแรกในเล่มแจกแจงการใช้วิธีการสามขั้นนี้ผ่านสามวงจร ส่วนบทที่สิบบอกเล่าสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบริษัทเริ่มนำวัฒนธรรมองค์กรของเราไปใช้ในวัฒนธรรมของประเทศที่แตกต่างหลากหลาย อันเป็นการเปลี่ยนผ่านที่นำไปสู่ความท้าทายใหม่ๆ ที่สำคัญและน่าสนใจ

แน่นอนว่าทุกโครงการทดลองย่อมมีทั้งสำเร็จและล้มเหลว ชีวิตจริงที่ NETFLIX ก็เหมือนชีวิตจริงทั่วไปซึ่งซับซ้อนกว่าที่ผังรูปทอรรันโดด้านซ้ายมือ แสดงไว้อยู่บ้าง ด้วยเหตุนี้ฉันจึงขอให้คนข้างนอกมาช่วยศึกษาวัฒนธรรมของเราและช่วยเขียนหนังสือเล่มนี้ไปพร้อมกับฉัน ฉันอยากให้ผู้สันทัดกรณีที่เป็นกลางเข้ามาส่องดูอย่างใกล้ชิดว่าจริง ๆ แล้ววัฒนธรรมนี้มีบทบาทอย่างไรในพื้นที่ทำงานของเราแต่ละวัน

ฉันนึกถึงเอริน เมเยอร์ ผู้เขียนหนังสือ *The Culture Map* ที่ฉันเพิ่งอ่านจบ เอรินเป็นอาจารย์ที่สถาบันธุรกิจ INSEAD ซานกรุงปารีส เธอเพิ่งได้รับเลือกจาก Thinkers 50 เว็บไซต์จัดอันดับนักคิดให้เป็นหนึ่งในนักคิดด้านธุรกิจที่ทรงอิทธิพลสูงสุดของโลก เธอเขียนถึงงานวิจัยที่ศึกษาเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสถานที่ทำงานลงในวารสาร *Harvard Business Review* อยู่บ่อย ๆ แล้วฉันก็ได้รู้จากหนังสือที่เธอเขียนด้วยว่าเธอเคยเป็นอาสาสมัครของ Peace Corps² ไปเป็นครูสอนในแอฟริกาตอนใต้ก่อนฉันสิบปี ฉันจึงส่งข้อความถึงเธอ



เดือนกุมภาพันธ์ 2015 ฉันอ่านบทความในหนังสือพิมพ์ *Huffington Post* ชื่อ “One Reason for Netflix’s Success – It Treats Employees Like Grownups” (เหตุผลหนึ่งซึ่งทำให้ NETFLIX ประสบความสำเร็จ คือ NETFLIX ปฏิบัติต่อพนักงานแบบผู้ใหญ่) บทความบรรยายไว้ว่า

² Peace Corps หน่วยงานที่รวบรวมอาสาสมัครเพื่อช่วยเหลือทางสังคมและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ บริหารโดยรัฐบาลสหรัฐอเมริกา

NETFLIX จะถือว่าคุณมีวิจารณ์งานน่าฟัง...แล้ววิจารณ์งานก็คือทางออก-ไม่ใช่ขั้นต้นตอน-ของปัญหากำกวมแทบทุกอย่าง

ด้านกลับกันคือ...พนักงานถูกคาดหวังให้สร้างผลงานระดับสุดยอด มิฉะนั้นจะถูกเชิญออกโดยเร็ว (พร้อมเงินค่าชดเชยก้อนโต)

อ่านแล้วฉันอยากรู้มากขึ้นทุกทีว่าองค์กรหนึ่งจะใช้วิธีการพรรคนี้ให้ประสบความสำเร็จจริง ๆ ได้อย่างไร การขาดกระบวนการขั้นตอนมักนำไปสู่ความยุ่งเหยิงวุ่นวาย แล้วการเลิกจ้างพนักงานที่สร้างผลงานยอดเยี่ยมไม่ได้ก็น่าจะสร้างความหวั่นหวาดในหมู่คนทำงาน

จากนั้นอีกไม่กี่เดือนฉันก็ตื่นขึ้นมาเจออีเมลฉบับนี้ในกล่องข้อความ

จาก : ริด เฮสติงส์

วันที่ : 31 พฤษภาคม 2015

เรื่อง : อาสาสมัครพิชคอร์ปและหนังสือ

เออริน,

ผมเคยเป็นอาสาสมัครพิชคอร์ปที่สวาซีแลนด์ (ปี 1983 - 1985)
ตอนนี้ผมเป็นซีโอโอของ NETFLIX ผมชอบหนังสือที่คุณเขียนมาก
เราให้ผู้บริหารที่บริษัทอ่านกันหมดแล้ว

ผมไปปารีสบ่อย อยากชวนดื่มกาแฟด้วยกันสักครั้ง

โลกแคบจังนะครับ!

ริด

ไม่อยากจะเชื่อเลยว่าตัวเองจะโชคดีขนาดนี้ ตอนที่รีดเสนอให้ฉันสัมภาษณ์พนักงาน NETFLIX เพื่อเก็บข้อมูลขั้นต้นเอง เพื่อดูว่าจริง ๆ แล้ววัฒนธรรมของ NETFLIX เป็นอย่างไรแน่ และรวบรวมข้อมูลไว้เขียนหนังสือร่วมกับเขา นี่เป็นโอกาสจะได้ค้นพบว่าบริษัทซึ่งมีวัฒนธรรมตรงข้ามโดยสิ้นเชิงกับทุกอย่างที่เราเรียนรู้ในด้านจิตวิทยา ธุรกิจ และพฤติกรรมมนุษย์ ประสบผลสำเร็จโดดเด่นถึงขนาดนี้ได้ได้อย่างไร

ฉันได้สัมภาษณ์อดีตพนักงานและพนักงานปัจจุบันของ NETFLIX กว่าสองร้อยคน ในซิลิคอนแวลลีย์ ฮอลลีวูด เซาเปาโล อัมสเตอร์ดัม สิงคโปร์ และโตเกียว ได้พูดได้คุยกับพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปถึงผู้ช่วยฝ่ายบริหาร

โดยทั่วไปแล้ว NETFLIX ไม่เชื่อเรื่องการปิดบังข้อ แต่ฉันยืนยันระหว่างสัมภาษณ์ว่าพนักงานทุกคนเลือกที่จะไม่เปิดเผยชื่อตัวเองได้ ในหนังสือเล่มนี้เราจะเรียกกลุ่มที่ไม่เปิดเผยชื่อด้วยชื่อแรกซึ่งสมมติขึ้น แต่หลายคนที่ NETFLIX ซึ่งยึดมั่นในวัฒนธรรม “จริงใจเสมอ” ก็ยินดีแสดงความคิดเห็นและบอกเล่าเรื่องราวชีวิตที่สร้างความประหลาดใจและตรงไปตรงมา (ไม่แอบอวย) เกี่ยวกับตัวเองและนายจ้าง พร้อมให้เปิดเผยชื่อได้เลย

คุณต้องต่อจุดในแบบที่ต่างไป

สตีฟ จ๊อบส์ เคยกล่าวไว้ในปาฐกถาอันโด่งดังในพิธีจบการศึกษาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดว่า “คุณไม่มีทางลากเส้นต่อจุดได้ถ้ามองไปข้างหน้า คุณจะทำได้ก็ต่อเมื่อมองย้อนกลับมาเท่านั้น ฉะนั้นคุณต้องเชื่อมั่นว่าจุดต่าง ๆ จะเชื่อมโยงกันได้ในอนาคตข้างหน้า ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง คุณต้องเชื่อในบางสิ่งบางอย่าง เช่น สัญชาตญาณของตัวเอง พรหมลิขิต ชีวิต ผลกรรม หรืออะไรก็ตามแต่ วิธีนี้ไม่เคยทำให้ผมผิดหวัง มันทำให้ทุกอย่างในชีวิตผมดีขึ้น”

ไม่ใช่แค่จ๊อบส์คนเดียว ว่ากันว่าเซอร์ริชาร์ด แบรนดสัน ยึดคาถา “A-B-C-D” หรือ “Always be connecting the dots” (จงเชื่อมโยงจุดเสมอ) แล้วเดวิด ไบรเออร์ และฟาสต์คอมปานีก็ปล่อยวิดีโอว่าทั้งชั้นหนึ่งซึ่งยืนยันว่า วิธีที่เราเชื่อมโยงจุดต่างๆ ของชีวิตเป็นเครื่องกำหนดว่าเราจะมองเห็นความจริงอย่างไร ด้วยเหตุนี้จึงมีผลไปถึงว่า เราตัดสินใจและสรุปสิ่งต่างๆ อย่างไรด้วย

ประเด็นสำคัญคือกระตุ้นให้คนตั้งคำถามว่า จุดต่างๆ เชื่อมโยงกันอย่างไร คนในองค์กรส่วนใหญ่ถนัดเชื่อมโยงจุดแบบเดียวกับที่ใครต่อใครทำกัน เพราะมันจะช่วยรักษาสภาพเดิมไว้ แต่แล้ววันหนึ่งก็มีใครบางคนลุกขึ้นมาเชื่อมโยงจุดในแบบที่ต่างออกไป อันนำไปสู่ความเข้าใจโลกที่ต่างไปโดยสิ้นเชิง

นั่นแหละคือสิ่งซึ่งเกิดขึ้นที่ NETFLIX แม้ริคมีประสบการณ์จากบริษัทเพียวซอฟต์แวร์มาก่อน ที่จริงเขาก็ไม่ได้ตั้งใจจะสร้างบริษัทที่มีระบบนิเวศพิเศษเฉพาะตัวเช่นนี้ เขาแค่แสวงหาความยืดหยุ่นขององค์กร ครั้นแล้วก็มีบางอย่างเกิดขึ้นซึ่งชักนำให้เขาต่อจุดเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรในแบบที่ต่างไป เมื่อองค์ประกอบเหล่านี้ค่อยๆ รวมตัวเข้าด้วยกัน เขาจึงเข้าใจ—เมื่อมองย้อนกลับไปที่นั่น—ว่าอะไร วัฒนธรรมช่วยขับเคลื่อน NETFLIX ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร



ในหนังสือเล่มนี้เราจะเชื่อมโยงจุดต่างๆ ไปที่ละบท ได้ตามลำดับซึ่งเราค้นพบที่ NETFLIX รวมทั้งพิจารณาด้วยว่ามันมีบทบาทอย่างไรต่อบรรยากาศการทำงานของ NETFLIX ในปัจจุบัน ระหว่างนั้นเราได้เรียนรู้อะไรบ้าง แล้วคุณก็นำเอาอิสระและความรับผิดชอบในแบบฉบับตัวเองไปใช้ในองค์กรของคุณได้อย่างไร

ช่วงที่หนึ่ง

ก้าวแรกสู่วัฒนธรรมแห่งอิสระ และความรับผิดชอบ

แรกสุดสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีแต่คนเก่ง...

1 ▶ เพื่อนร่วมงานที่เยี่ยมยอดคือที่ทำงานที่ยอดเยี่ยม

จากนั้นก็เพิ่มความตรงไปตรงมา...

2 ▶ พูดอย่างที่คุณคิดจริง ๆ (ด้วยเจตนาดี)

ที่นี้ก็ควบคุมให้น้อยลง...

3a ▶ เลิกกำหนดวันลาพักร้อน

3b ▶ เลิกอนุมัติค่าเดินทางและค่าใช้จ่าย

เนื้อหาช่วงนี้ชี้ให้เห็นว่าทีมงานหรือองค์กรจะเริ่มใช้วัฒนธรรมแห่งอิสระและความรับผิดชอบได้อย่างไร แนวคิดเหล่านี้ต้องต่อยอดกันและกัน คุณอาจลองใช้ข้อดีประกอบของแต่ละบทแยกกัน แต่มันก็เสี่ยง ต่อเมื่อคุณสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีแต่คนเก่งแล้ว คุณจึงพูดเรื่องความตรงไปตรงมาได้ อย่างปลอดภัย จากนั้นคุณถึงจะเริ่มยกเลิกนโยบายต่างๆ ที่เคยใช้ควบคุมทีมงานของคุณได้

แรกสุดสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีแต่คนเก่ง...



ทดลองอ่าน

1

เพื่อนร่วมงานที่เยี่ยมยอด คือที่ทำงานที่ยอดเยี่ยม



ช่วงทศวรรษ 1990 ผมชอบเช่าวิดีโอที่ยังเป็นม้วนจากร้าน บล็อกบัสเตอร์ใกล้บ้าน ผมจะเช่ามาที่ละสองสามม้วน แล้วรีบส่งคืนเพื่อไม่ให้เสียค่าปรับ อยู่มาวันหนึ่งผมย้าย กองกระดาษบนโต๊ะในห้องอาหารที่บ้านแล้วเจอวิดีโอที่เช่า มาดูเมื่อหลายอาทิตย์ก่อนแล้วดันลืมคืน พอเอาไปคืนที่ร้านพนักงานหญิง ที่นั่นก็บอกผมว่าค่าปรับรวม 40 ดอลลาร์! (กว่า 1,100 บาท) ผมรู้สึก โง่เง่าเหลือเกิน

ต่อมาเรื่องนั้นทำให้ผมเกิดความคิดบางอย่าง บล็อกบัสเตอร์ ได้กำไรส่วนใหญ่จากค่าปรับ แล้วถ้าโมเดลธุรกิจของคุณขึ้นกับการ ทำให้ฐานลูกค้ารู้สึกว่าคุณโง่เงาคงหวังจะผูกใจลูกค้าไม่ได้หรอก แล้ว มีโมเดลอื่นไหมที่เสนอบริการให้ใครๆ ดูหนังในห้องนั่งเล่นที่บ้านอย่าง เพลิดเพลินโดยไม่ต้องเจ็บใจกับการจ่ายค่าปรับแพงๆ ถ้าเผละลืมคืน

ต้นปี 1997 เมื่อเราขายกิจการเพียวซอฟต์แวร์ไปแล้ว มาร์ก แรน- ดอล์ฟ กับผมเริ่มคิดจะเปิดธุรกิจให้เช่าหนังทางไปรษณีย์ แอมะซอนรุ่งมาก กับการขายหนังสือ ทำไมไม่ลองทำกับหนังบ้างล่ะ ลูกค้าเช่าวิดีโอม้วน จากเว็บไซต์เราแล้วส่งไปรษณีย์คืนได้เลย แต่แล้วเราจึงรู้ว่าการส่งม้วนเทป แต่ละเทปต้องจ่ายถึง 4 ดอลลาร์ซึ่งแพงเกินไป ตลาดนี้ไม่น่าจะโตได้

แต่เพื่อนคนหนึ่งเล่าให้ผมฟังว่า ฤดูใบไม้ร่วงปีนั้นจะมีสิ่งประดิษฐ์ใหม่วางตลาด เรียกว่า DVD เขาอธิบายว่า “มันก็เหมือนแผ่นซีดีแหละ แต่ใส่หนังไว้เรื่องหนึ่งเลย” ผมรีบไปโปรยเงินแล้วจัดแจงส่งซีดีหลายแผ่นถึงตัวเอง (ผมหาแผ่นดีวีดีของจริงมาทดลองไม่ได้) เสียค่าส่งแผ่นละ 32 เซ็นต์ จากนั้นกลับบ้านที่ซานตาครูซไปรอรับอย่างร้อนใจ รออยู่สองวันซีดีนั้นก็ถูกส่งผ่านช่องรับจดหมายที่บ้านโดยสวัสดิภาพ

เดือนพฤษภาคม 1998 เราเปิดตัว NETFLIX ร้านให้เช่าดีวีดีออนไลน์แห่งแรกของโลก มีพนักงาน 30 คน มีหนังให้เช่า 925 เรื่อง ซึ่งเรียกว่าแทบทั้งหมดของหนังแผ่นที่มีในตอนนั้น มาร์กรับหน้าที่ซีอีโอจนถึงปี 1999 แล้วผมจึงรับช่วงต่อ ส่วนเขาก็ยังเป็นผู้บริหารคนหนึ่งของบริษัทเรา

ต้นปี 2001 กิจการเราเติบโตจนมีสมาชิก 400,000 ราย มีพนักงาน 120 คน ผมพยายามหลีกเลี่ยงการบริหารงานแบบสะเปะสะปะเหมือนสมัยที่บริหารเพียวซอฟต์แวร์ และถึงคราวนี้เราจะเลี่ยงไม่กำหนดกฎระเบียบขมขื่นเกินควร ผมก็พูดไม่ได้เหมือนกันว่า NETFLIX คือที่ทำงานที่ยืดหยุ่นเป็นพิเศษ แต่เราก็เติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ธุรกิจไปได้สวย และงานในส่วนพนักงานของเรา ก็เรียบร้อยดี

บทเรียนจากวิกฤติ

ครั้นแล้วในฤดูใบไม้ผลิปี 2001 ก็เกิดวิกฤติฟองสบู่ธุรกิจอินเทอร์เน็ตเริ่มแตก บริษัทดอตคอมหลายสิบแห่งล้มหายตายจาก เงินร่วมลงทุนทั้งหลายหยุดชะงัก อยู่ๆ เราก็ไม่สามารถระดมทุนเพิ่มได้เท่าที่จำเป็นต้องใช้จนเจือกิจการซึ่งห่างไกลจากคำว่า ทำกำไร ขวัญกำลังใจในที่ทำงานตกต่ำและทำท่าทรุดลงไปอีก เราต้องเลิกจ้างคนหนึ่งในสามของทั้งหมด

ผมนั่งสูมหัวกับมาร์กและแพตตี แมคคอร์ต¹ ซึ่งตามผมมาจากเพียว ซอฟต์แวร์และคุมงานฝ่ายบุคคลอยู่ เราเริ่มพิจารณาผลงานของพนักงานแต่ละคน บริษัทเราไม่มีใครทำงานแยแบบเห็นชัด เราจึงแบ่งพนักงานออกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มที่ผลงานสูงเด่น 80 คนซึ่งจะเก็บไว้ กับกลุ่มที่ไม่โดดเด่นขนาดนั้น 40 คนซึ่งเราจะเลิกจ้าง พวกที่คิดสร้างสรรค์เก่งเป็นพิเศษ ผลงานดีเยี่ยม และร่วมงานกับคนอื่นได้นั้นจัดเข้ากลุ่ม “รักษาไว้” ทันที ปัญหาก็คือมีหลายกรณีมากที่ก้ำกึ่ง บางคนเป็นเพื่อนและเพื่อนร่วมงานชั้นยอดแต่ทำผลงานแค่พอใช้ไม่ถึงกับเยี่ยม บางรายขยันจัดแต่ตัดสินใจได้ไม่คงเส้นคงวาและต้องคอยจับจ้องเยาะ บางคนเก่งกาจไม่ธรรมดา ผลงานก็คุณภาพสูง แต่ดันขี้บ่นหรือชอบมองแง่ร้าย แบบนี้ส่วนใหญ่คงต้องปล่อยไป มันไม่ใช่เรื่องง่ายเลย

ช่วงหลายวันก่อนการเลย์ออฟภรรยาทักว่าผมดูกลุ่ม ๆ ซึ่งเธอก็พูดถูก ผมเป็นห่วงว่าแรงจูงใจในการทำงานจะตกฮวบ ผมเชื่อแน่ว่าหลังจากเพื่อน ๆ และเพื่อนร่วมงานโดนปลดออกไป คนที่ยังอยู่จะคิดว่าบริษัทไม่จริงใจกับพนักงาน ทุกคนต้องโมโหแน่ หน้าเข้ากลุ่มที่ “รักษาไว้” ยังจะต้องรับแบกงานของพวกที่ถูกเลย์ออฟอีก ซึ่งคงรู้สึกขมขื่น เราถึงแตกอยู่แล้วยังจะทนรับสภาพขวัญหายกำลังใจหดซ้ำอีกไหวหรือ

ถึงวันเลย์ออฟเข้าจริงบรรยากาศก็น่าสะพรึงตามคาด พวกที่โดนเลิกจ้างบางคนร้องไห้ บางรายกระแทกประตูดังลั่น บางรายไว้วางใจไม่พอใจพอถึงตอนเที่ยงเรื่องก็จบ แต่ผมยังรอดูพายุครั้งหลัง คือปฏิกิริยาแรง ๆ จากพนักงานที่ยังเหลือ...แต่แม้จะเห็น ๆ อยู่ว่าท่าทางบางคนเศร้า ๆ น้ำตาเริ่มอยู่บ้าง โดยรวมก็สงบดี ต่อมาไม่กี่สัปดาห์บรรยากาศการทำงานกลับดีขึ้นเหลือเชื่อด้วยสาเหตุซึ่งที่แรกผมก็ไม่เข้าใจ บริษัทเราอยู่ในสภาพต้องลดค่าใช้จ่ายและเพิ่งเลิกจ้างพนักงานไปหนึ่งในสาม แต่

¹ ผู้เขียนหนังสือ *Powerful* (ชื่อไทย ทำไม NETFLIX ถึงมีแต่คนโคตรเก่ง)

ที่ทำงานพล้นดึกดักเปี่ยมด้วยพลัง ไอเดีย และใจที่ทุ่มเท

จากนั้นไม่กี่เดือนก็ถึงช่วงวันหยุดเทศกาล คริสต์มาสปีนั้นคนเห่อเครื่องเล่นทีวีดีกันมาก พอถึงต้นปี 2002 บริการให้เช่าทีวีดีทางไปรษณีย์ของเราโตเร็วขึ้นอีก อยู่ๆ เราก็ต้องทำงานเพิ่มขึ้นเยอะมากด้วยกำลังพนักงานที่ลดลงไป 30 เปอร์เซนต์ ผมทิ้งมากที่ได้เห็นพนักงาน 80 คนเท่าเดิมทำทุกสิ่งทุกอย่างได้ลุล่วงด้วยความกระตือรือร้นซึ่งดูจะสูงกว่าที่เคย พวกเขาต้องทำงานยาวนานขึ้นแต่ความมุ่งมั่นกลับสูงมาก ไม่ใช่แค่พวกพนักงานเท่านั้นที่สุขใจยิ่งขึ้น ตัวผมเองตื่นเช้ามากก็อยากจะไปทำงานทันที สมัยนั้นผมขับรถไปรับแพตตี้ แมคคอร์ด ไปทำงานด้วยทุกวัน พอแวะจอดรับตรงหน้าบ้านเธอที่ซานตาครูซ เธอก็โดดขึ้นรถพาลงยืมแฉ่ง “**ริตที่น้ำมันเกิดอะไรขึ้นนะ น้ำมันเหมือนตอนมีความรักริเปล่า มันเกิดเคมีประหลาดๆ แล้วเดียวความตื่นเต้นนี้ก็จะซาไปเองหรือเปล่า**”

แพตตี้พูดถูกเผง เหมือนกับว่าคนทั้งออฟฟิศหลงใหลคลั่งไคล้งานที่ตัวเองทำเลย

ผมไม่ได้จะยุให้ใครเลยออฟพนักงานนะ และโชคที่ที่นับแต่นั้น NETFLIX ก็ไม่ต้องทำแบบนั้นอีก แต่ช่วงหลายวันหลายเดือนหลังการเลย์ออฟเมื่อปี 2001 ผมค้นพบบางสิ่งซึ่งเปลี่ยนความเข้าใจของตัวเองไปเลย ทั้งเรื่องแรงจูงใจของพนักงานและความรับผิดชอบของผู้บริหาร ประสบการณ์นี้เปลี่ยนชีวิตผม เป็นจุดเปลี่ยนที่ทำให้ผมเข้าใจบทบาทของสิ่งแวดล้อมที่มีแต่คนเก่ง (talent density) ในองค์กร บทเรียนเหล่านี้กลายเป็นรากฐานของหลายอย่างซึ่งทำให้ NETFLIX ประสบความสำเร็จ

แต่ก่อนจะบอกเล่าบทเรียนที่ว่านี้ต่อไป ผมควรแนะนำแพตตี้ให้เป็นเรื่องเป็นราว เพราะเธอมีบทบาทสำคัญมากต่อพัฒนาการของ NETFLIX ตลอดสิบกว่าปี และทุกวันนี้เจสสิก้า นีล ซึ่งเธอบั่นมาก็ยังดูแลฝ่ายบุคคลของ NETFLIX อยู่ ผมเจอแพตตี้ แมคคอร์ด ครั้งแรกตอนทำบริษัทเพียว

ซอฟต์แวร์ เมื่อปี 1994 เธอโทร. ไปที่ออฟฟิศนั้นแบบไม่มีมิชลีย์แล้ว ขอฟุดกับซีอีโอ ตอนนั้นน้องสาวผมซึ่งเป็นคนรับโทรศัพท์ก็ต่อสายให้แพตตี้คุยกับผม แพตตี้เติบโตในรัฐเท็กซัสซึ่งพอจับได้อยู่บ้างจากสำเนียงฟุด เธอบอกว่าตอนนั้นตัวเองทำงานที่ฝ่ายบุคคลของบริษัทชั้น 'ไมโครซิสเต็มส์' แต่อยากมาบริหารงานบุคคลที่เพียวซอฟต์แวร์ให้เรา ผมจึงเชิญเธอเข้ามาดื่มกาแฟ

คุยกันครั้งแรกผมไม่เข้าใจสิ่งที่แพตตี้ฟุดเลย ผมขอให้เธอเล่าถึงปรัชญาการทำงานฝ่ายบุคคลของเธอเอง แพตตี้บอกว่า "ฉันเชื่อว่าทุกคนควรรู้จักเส้นแบ่งระหว่างผลงานที่ทำให้บริษัทกับความทะยานอยากส่วนตัว ในฐานะหัวหน้าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ฉันจะทำงานร่วมกับคุณซึ่งเป็นซีอีโอเพื่อเพิ่มพูนความฉลาดทางอารมณ์ของฝ่ายบริหารและการมีส่วนร่วมของพนักงาน" ผมฟังแล้วเริ่มหัวหมุน ด้วยความที่ผมยังหนุ่มยังหัว พอดีเธอพูดจบปั๊บผมก็สวนไปว่า "พวกฝ่ายบุคคลฟุดจาแบบนี้กันหมดหรือไง ผมไม่เข้าใจเลยสักคำ ถ้าเราจะทำงานด้วยกันคุณต้องเลิกฟุดจาแบบนี้ล่ะ"

แพตตี้รู้สึกเหมือนโดนดูถูกและบอกผมอย่างนั้นต่อหน้าตรงๆ พอกลับถึงบ้านเย็นนั้นสามีถามเธอว่าไปสัมภาษณ์งานเป็นอย่างไรบ้าง เธอตอบว่า "แะ! ฉันทะเลาะกับซีอีโอ" แต่ผมชอบที่เธอบอกผมตรงๆ ว่าเธอคิดอย่างไรกับผม ผมจึงจ้างเธอทำงาน แล้วตั้งแต่นั้นมามีมิตรภาพแบบฟุดกันตรงๆ ของเราก็ยืนยาวมาตลอดจนแม้หลังเธอออกจาก NETFLIX ไปแล้ว ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะเราแตกต่างกันเหลือเกิน ผมเป็นพวกบ้าตัวเลข เป็นวิศวกรซอฟต์แวร์ ส่วนเธอเป็นนักเล่าเรื่องที่สั่นหัดด้านพฤติกรรมมนุษย์ เวลาผมมองทีมงานผมเห็นแต่ตัวเลขและอัลกอริทึมที่เชื่อมโยงผู้คนและเรื่องที่ถกเถียงกัน เวลาแพตตี้มองทีมงานเธอเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและปฏิกิริยาแฝงระหว่างบุคคลซึ่งผมมองไม่เห็น แพตตี้ทำงานกับผมที่เพียวซอฟต์แวร์จนเราขายบริษัทนั้นไปในปี 1997 แล้วเธอก็มาร่วมงานกับเราที่ NETFLIX ตั้งแต่นั้น

หลังกรณีเลย์ออฟพนักงานเมื่อปี 2001 แพตต์กับผมใช้เวลาขบคิดระหว่างนั่งรถไปด้วยกันหลายสิบรอบว่าทำไมสภาพแวดล้อมการทำงานจึงพลิกไปเป็นดีขึ้นขนาดนั้น แล้วจะรักษาพลังงานบวกแบบนี้ไว้ได้อย่างไร แล้วเราก็เริ่มเข้าใจว่า สิ่งที่แพตต์เรียกว่า “สิ่งแวดล้อมที่มีแต่คนเก่ง” ที่เข้มข้นขึ้นอย่างมากมายนั้นเองคือเหตุผลเบื้องหลังสถานการณ์ที่ดีขึ้นมากมาย

สิ่งแวดล้อมที่มีแต่คนเก่ง : คนเก่งๆ ช่วยหนุนกันและกันให้ทำงานดีขึ้น

ในตัวพนักงานทุกคนต่างมีความเก่งบางอย่าง ตอนบริษัทมีพนักงาน 120 คน บางคนเก่งสุดๆ บางคนไม่เก่งนัก โดยรวมๆ เรามีความเก่งในปริมาณพอควรกระจายหลวมๆ อยู่ในหมู่พนักงาน หลังจากเลย์ออฟไปจนเหลือแต่คนเก่งสุดๆ 80 คน กำลังคนรวมแล้วน้อยลงแต่ปริมาณความเก่งต่อจำนวนคนเพิ่มสูงขึ้น นั่นคือความสามารถของเรา “หนาแน่น” กว่าเดิม

เรารู้ว่าใครๆ ก็อยากทำงานกับบริษัทที่รวมไว้แต่คนโคตรเก่ง คนมีความสามารถสูงๆ จะยิ่งทำงานได้ดีเป็นพิเศษในสภาพแวดล้อมที่มีคนเก่งหนาแน่นโดยรวม

พนักงานของเราเรียนรู้จากกันได้มากขึ้น ทีมทำงานสำเร็จได้มากขึ้นอย่างไวขึ้น ภาวะแบบนี้เพิ่มแรงจูงใจและความพึงพอใจส่วนตัว ซึ่งช่วยให้ทั้งบริษัททำงานได้สำเร็จมากยิ่งขึ้นด้วย เราพบว่าการได้ทำงานในหมู่คนเก่งๆ ด้วยกันช่วยหนุนให้งานที่ดีอยู่แล้วพุ่งทะยานยกระดับ

ข้อสำคัญที่สุดคือการได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เก่งมากจริงๆ นั่นตื่นเต้นร่าเริงและสนุกมาก ทุกวันนี้ข้อนี้ก็ยังเป็นจริงเช่นนั้น ต่อให้บริษัทมีพนักงานเจ็ดพันคนแล้ว ไม่ได้ต่างจากเมื่อตอนมีกันแค่แปดสิบคน

เมื่อมองย้อนกลับไปผมจึงเข้าใจว่าทีมซึ่งมีคนที่ทำงานได้ระดับพอใช้ เพียงคนสองคนก็จุดให้ผลงานของทั้งทีมต่ำลงได้ ถ้าหากคุณมีทีมที่ห้าคนเก่งเลิศกับอีกสองคนทำได้พอใช้ สองคนนี้จะ

- ดึงพลังหัวหน้างานจนเขาเหลือเวลาให้คนเก่งๆ น้อยลง
- ดึงให้คุณภาพความเห็นที่แลกเปลี่ยนกันในกลุ่มต่ำลง ใจคัวโดยรวมของทีมจึงลดลง
- กดดันให้คนอื่นต้องหาทางช่วยประคับประคอง ลดประสิทธิภาพงาน
- ผลักให้เพื่อนร่วมทีมที่แสวงความเป็นเลิศลาออกไป และ
- มันยังเป็นการสื่อถึงทีมว่าคุณยอมรับผลงานพื้นๆ ซึ่งยิ่งเพิ่มปัญหาเป็นทวีคูณ

สำหรับคนเก่งสุดยอดแล้ว ที่ทำงานยอดเยี่ยมไม่ใช่สำนักงานหรูหรา ห้องยิมสวยๆ หรือมีรถกลางวันมีซูชิให้กินฟรี แต่คือความเบิกบานใจที่ได้อยู่ในหมู่ผู้ร่วมงานที่ทั้งเก่งและให้ความร่วมมือดี ผู้คนที่หนุนช่วยให้คุณเก่งขึ้นได้อีก เมื่อสมาชิกทุกคนเก่งเป็นเลิศ สมรรถภาพการทำงานก็พุ่งสูงขึ้นเพราะคนทำงานต่างเรียนรู้จากกันและกระตุ้นกันเอง

สมรรถภาพการทำงานติดต่อกัน



รีดได้เรียนรู้จากการเลย์ออฟพนักงานเมื่อปี 2001 ว่าสมรรถภาพการทำงานทั้งดีร้ายย่อมติดต่อกัน ถ้าคุณมีคนที่ทำงานในระดับพอใช้ก็จะจุดให้หลายคนที่เก่งมากพลอยทำงานได้แค่พอใช้ไปด้วย แต่ถ้าทีมงานของคุณล้วนมีแต่คนเก่งมาก ๆ ต่างคนต่างจะช่วยหนุนให้คนอื่นทำได้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

อาจารย์วิล เฟลป์ส แห่งมหาวิทยาลัยนิวยอร์กแห่งวิทยาลัย

ทำงานศึกษาวิจัยนำสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมในสภาพแวดล้อมการทำงานจะติดต่อกัน เขาลองตั้งทีมนักศึกษาหลายทีม แต่ละทีมมีสี่คน แล้วมอบหมายให้แต่ละทีมทำงานด้านการจัดการชิ้นหนึ่งให้เสร็จภายใน 45 นาที ทีมไหนมีผลงานดีที่สุดจะได้รับเงินรางวัลหนึ่งร้อยดอลลาร์

ที่นักศึกษาพวกนั้นไม่รู้ก็คือ บางทีมจะมีนักแสดงแฝงตัวอยู่ด้วย คอยเล่นบทอะไรสักอย่างในหลายอย่าง เช่นบท “จอมอู๋” ซึ่งทำท่าไม่สนใจไยดี เอาเท้าพาดบนโต๊ะแล้วจิ้มโทรศัพท์ส่งข้อความ บท “ไอ้จิ้ง” ที่ชอบบ่นคนอื่น ในทำนองว่า “นี่ล้อเล่นรีเปล่า” หรือ “นายต้องไม่เคยเรียนเรื่องธุรกิจแน่เลย” หรือบท “หัดหุคิดลบ” ทำเหมือนแมวแสนรักเพิ่งตายจาก พร่ำบ่นว่างานพรรคนั้นไม่มีใครทำได้หรอก ตั้งข้อสงสัยว่าทีมจะทำสำเร็จจริงหรือ แล้วบางทีก็พบบนหน้าบนโต๊ะดื้อ ๆ พวกนักแสดงต่างสวมบทบาทดังกล่าวโดยที่เพื่อนร่วมทีมไม่ระแคะระคาย ต่างคิดว่าเขาเป็นนักศึกษารธรรมดา ๆ

แรกสุดเฟลป์สพบว่าต่อให้สมาชิกคนอื่นๆ ในทีมเก่งกาจฉลาดเฉลียวเป็นพิเศษ พฤติกรรมแย่ๆ ของบุคคลเดียวก็ดึงให้ผลงานของทีมตกต่ำได้ จากการทดลองสิบกว่าครั้งซึ่งทำอยู่นานเป็นเดือนพบว่า กลุ่มที่มีคนอ่อนด้อยปนอยู่หนึ่งคนทำงานแย่กว่าทีมอื่นถึง 30-40 เปอร์เซ็นต์

ข้อมูลที่ค้นพบนี้ขัดแย้งสิ้นเชิงกับงานวิจัยเมื่อหลายสิบปีก่อนซึ่งชี้ว่าสมาชิกในกลุ่มจะทำตามบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม พบว่าจริงๆ แล้วพฤติกรรมของบุคคลเดียวแพร่ลามสู่สมาชิกคนอื่นๆ รวดเร็วแม้กลุ่มจะทำงานด้วยกันเพียง 45 นาทีเท่านั้น เฟลป์สบอกว่า “ที่แปลกจนน่าขนลุกคือคนอื่นๆ ในทีมจะเริ่มทำตัวเหมือนกับคนคนนั้น” เมื่อตัวหลอกเล่นบทจอมอู๋ เพื่อนร่วมทีมที่เหลือก็จะเลิกสนใจงานชิ้นนั้น สุดท้ายจะมีใครสักคนหลุดปากว่างานนั้นไม่เห็นสำคัญอะไร ถ้านักแสดงสวมบทไอ้จิ้งคนอื่นๆ ในกลุ่มจะเริ่มทำตัวเงี้ยวบ้าง ทำท่าดูถูกพุดจาเสียดสีแดกดันกัน เมื่อนักแสดงเล่นบทหัดหุคิดลบผลนั้นชัดเจนสุด เฟลป์สเล่าว่า “จำได้ว่าผมดูวิดีโอที่ถ่ายกลุ่มหนึ่ง

เอาไว้ ตอนแรกทุกคนในกลุ่มต่างนั่งตัวตรง ตื่นเต้นแข็งขันอยากทำงานนี้ ซึ่งดูจะแฝงความท้าทาย แต่ตอนท้ายทั้งกลุ่มก็ฟุบศีรษะแนบโต๊ะเหยียดแขนขาแก้มอกเชนก”



สิ่งที่เฟลปส์แสดงให้เห็นคือบทเรียนแพดดีและผมได้รับเมื่อปี 2001 ถ้าทีมงานของคุณมีบางคนทำงานได้แค่พอใช้ ก็มีแนวโน้มว่าสมรรถภาพระดับนั้นจะแพร่ลามจุดให้สมรรถนะของทั้งองค์กรตกต่ำลง พวกเราส่วนใหญ่คงพอจะจำบางช่วงชีวิตที่เคยเจออะไรทำนองนี้ได้ เหมือนที่ผมจำได้ว่า ผมเองเคยเจอตอนอายุสิบสอง

ผมเกิดปี 1960 ที่รัฐแมสซาชูเซตส์ เป็นเด็กธรรมดาๆ ไม่ได้เก่งกล้าสามารถโดดเด่นอะไรเป็นพิเศษ ตอนผมเรียนเกรดสามเราย้ายบ้านไปอยู่กรุงวอชิงตัน ดี.ซี. ชีวิตที่นั่นราบรื่นดี ผมมีเพื่อนกลุ่มใหญ่ แต่ช่วงที่เรียนเกรดหกและเจ็ดเวลาเล่นกันในสนามจะมีเพื่อนคนหนึ่ง ชื่อคาลวิน ที่ชอบชวนให้เล่นชกต่อยกัน เขาก็ไม่ได้หาเรื่องหรือรังแกใครหรอก แต่ถึงไม่ใช่คนโดดเด่นอะไร เพื่อนคนนี้นั่นเดียวก็สร้างแบบอย่างพฤติกรรมที่กระทบถึงแนวทางที่พวกเราปฏิบัติต่อกัน ผมเองไม่ได้อยากร่วมวงเลย แต่ถ้าต้องขายหน้าเพราะแหย่ไม่กล้าสู้คนอื่น ยอมเล่นไปซะยังดีกว่า แล้วใครชกแพ้หรือชนะก็เป็นเรื่องสำคัญไปทั้งวันเลยจริงๆ เวลาคาลวินไม่อยู่ด้วยพวกเรา จะเล่นกันด้วยดีกว่านั้นอย่างเหลือเชื่อ พอพอบอกว่าเราจะย้ายกลับไปแมสซาชูเซตส์ ผมนี่แทบอดใจรอไม่ไหว

หลังกรณีเลย์ออฟพนักงานเมื่อปี 2001 เราจึงสำนึกว่า NETFLIX เคยมีคนทำงานส่วนหนึ่งที่สร้างบรรยากาศไม่พึงปรารถนา หลายคนทำงานได้ไม่ดีเยี่ยมในด้านเล็ก ๆ น้อย ๆ สารพัด ซึ่งก็เหมือนเป็นการชี้โพรงบอกคนอื่นว่าทำผลงานแค่พิน ๆ บริษัทก็ยอมรับได้ จึงจุดฝีมือทำงานของทุกคนใน

ออฟฟิศให้ด้อยลงไป

ในปี 2002 ด้วยความเข้าใจแบบใหม่ว่าอะไรทำให้ที่ทำงานยอดเยี่ยม แพตต์กับผมจึงตกลงร่วมกันว่าต่อแต่นี้ไปเป้าหมายอันดับหนึ่งของเราก็คือ ทำสุดความสามารถเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมที่หนาแน่นไปด้วยคนเก่งแบบที่เกิดกับเราหลังจำต้องเอาพนักงานส่วนหนึ่งออกไป รวมถึงสิ่งดีงามทั้งหลาย อันเกิดจากสิ่งแวดล้อมเช่นนั้นด้วย เราจะจ้างพนักงานระดับยอดเยี่ยมและจ่ายให้สูงสุดเท่าที่ตลาดแรงงาน เราจะฝึกพวกหัวหน้างานในบริษัทให้กล้าและพร้อมจะเลิกจ้างพนักงานคนไหนก็ตามที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ หรือทำงานได้ไม่ถึงขั้นดีงามเป็นแบบอย่าง ผมเริ่มจดจ่อแน่วแน่กับการทำให้คนทำงานทุกระดับของ NETFLIX ตั้งแต่พนักงานต้อนรับยันทีมผู้บริหารระดับสูงสุด เป็นคนเก่งที่สุดที่พร้อมร่วมงานกับคนอื่นเท่านั้น

จุดแรก

จุดนี้สำคัญที่สุดในการปูพื้นเรื่องราวทั้งหมดของ NETFLIX

ที่ทำงานซึ่งฉับไวกล้าริเริ่มประกอบไปด้วยสิ่งที่เราเรียกกันว่า “เพื่อนร่วมงานที่เยี่ยมยอด” คือคนที่มีความสามารถสูงๆ จากหลากหลายพื้นเพและมุมมอง คิดสร้างสรรค์เก่งเป็นพิเศษ ทำงานสำคัญๆ ได้สำเร็จมากมาย และร่วมมือกับคนอื่นเต็มที่ อีกอย่าง หลักการข้ออื่นไม่มีทางใช้ได้ผลเว้นแต่คุณจะมีใจว่าทำจุดแรกนี้ได้ดีแล้ว

► บทเรียนจากบทที่ 1

- เป้าหมายอันดับหนึ่งของผู้นำคือสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีแต่เพื่อนร่วมงานที่ยอดเยี่ยม
- เพื่อนร่วมงานที่ยอดเยี่ยมทำงานสำคัญ ๆ สำเร็จมากมาย เกใจให้งานและคิดสร้างสรรค์เก่งเป็นพิเศษ
- คนในทีมที่ขี้เกียจ เผลอๆ เผลอๆ นิสัยดีแต่ไม่เก่งงานหรือชอบมองแง่ร้าย จะดึงให้ฝีมือการทำงานของคนคุณด้อยลง

สู่วัฒนธรรมแห่งการมีอิสระและความรับผิดชอบ

เมื่อมีสิ่งแวดล้อมที่อัดแน่นไปด้วยคนเก่งและเอาพวกที่ทำงานได้ไม่ดีเยี่ยมออกไปแล้ว คุณก็พร้อมจะสร้างวัฒนธรรมของการพูดกันตรง ๆ ต่อหน้าได้

ซึ่งจะนำเราไปสู่บทที่ 2