

РІД ГАСТІНГС
ЕРІН МАЄР

ОДНА З НАЙКРАЩИХ
БІЗНЕС-КНИЖОК
2020 РОКУ
ЗА ВЕРСІЄЮ MCKINSEY
& COMPANY

NETFLIX

І КУЛЬТУРА ІННОВАЦІЙ

ДОСВІД ВДАЛОГО ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

 Vivat
видавництво

РІД ГАСТІНГС
ЕРІН МАЄР

ОДНА З НАЙКРАЩИХ
БІЗНЕС-КНИЖОК
2020 РОКУ
ЗА ВЕРСІЄЮ MCKINSEY
& COMPANY

NETFLIX

І КУЛЬТУРА ІННОВАЦІЙ

ДОСВІД ВДАЛОГО ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

 Vivat
ВИДАВНИЦТВО

РІД ГАСТІНГС
ЕРІН МАЕР

NETFLIX

І КУЛЬТУРА ІННОВАЦІЙ

Харків
 Vivat
ВИДАВНИЦТВО
2021

2021

ISBN 978-966-982-550-6 (epub)

Жодну з частин даного видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Серія «Актуальна тема»

Перекладено за виданням:

Hastings R., Meyer E. No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention / Reed Hastings and
Erin Meyer. — New York : Penguin Press, 2020. — 320 p.

Переклад з англійської *Вероніки Галичиної*

Дизайнер обкладинки *Аліна Белякова*

Електронна версія створена за виданням:

Гастінгс Р.

Netflix і культура інновацій / Рід Гастінгс, Ерін Маєр ; пер. з англ. В. Галичиної. — Х. : Віват,
2021. — 352 с. — (Серія «Актуальна тема», ISBN 978-617-690-089-4).

ISBN 978-966-982-303-8 (укр.)

ISBN 978-1-9848-7786-4 (англ.)

До *Netflix* щороку хоче долучитися безліч фахівців, а вже сформована команда — лояльна, щаслива та ефективна. У *Netflix* немає чітких правил, проте кожен виконує завдання максимально якісно. Рід Гастінгс та Ерін Маєр проаналізували історію успіху цієї компанії й визначили, чому бізнесів багато, але інноваційними та прогресивними серед них стають одиниці. Секрет *Netflix* — у людях: уся команда працює злагоджено тільки тоді, коли кожен її учасник почувається комфортно і знає, що він — важливий елемент системи, а не абстрактна робоча одиниця. У цій книжці ви знайдете поради, як створити компанію, у якій хочеться працювати та впроваджувати інновації. Крім того, ви дізнаєтеся про залаштунки роботи в найбільшому стримінговому сервісі, який досягнув неабияких успіхів завдяки унікальній корпоративній культурі.

УДК 65.011.4

© Netflix, Inc., 2020

© ТОВ «Видавництво «Віват»», видання українською мовою, 2021

ПЕРЕДМОВА

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

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

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

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

Тієї ночі, уклавшись у ліжко й заплющивши очі, я ніби побачив, як усі шістдесят тисяч працівників *Blockbuster* вибухають реготом, зачувши нашу нісенітну пропозицію. Ясна річ, Антіоко вона не потрібна. Нащо здався якийсь *Netflix* такій потузі, як *Blockbuster*, що має мільйони клієнтів, величезні прибутки, талановитого генерального

директора і бренд у галузі відеопрокату? Що такого ми могли запропонувати, що вони не зробили б ліпше?

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

2019 рік був прикметний і для *Netflix*. Нашу стрічку «Рома» номінували на «Оскар» як найкращий фільм, і вона здобула три статуетки — велике досягнення режисера Альфонсо Куарона, який підкреслив, що *Netflix* перетворився на повноцінну мультимедіа-компанію. Для нас давно було принципово, щоб наш бізнес із доставляння DVD поштою став не просто стримінговим інтернет-сервісом, який налічує понад 167 мільйонів підписників у 190 країнах, а визначною компанією, що виробляє телешоу та фільми в усьому світі. Ми мали честь працювати з найталановитішими кінотворцями, зокрема Шондою Раймс, Джоелом та Ітаном Коенами та Мартіном Скорсезе. Ми показали людям, як можна дивитися неперевершені історії по-новому, насолоджуючись ними, і це зламало чимало бар'єрів та збагатило безліч життів.

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

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

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

КУЛЬТУРА *NETFLIX* ДИВНА

Ерін Маєр: Поняття «корпоративна культура» — як грузьке болото, де можна зав’язнути в розпливчастих визначеннях, писаних химерною мовою. Ба більше, цінності компанії — принаймні проголошені — лише зрідка збігаються з тим, як люди поведуться насправді. Красномовні гасла на плакатах і в річних звітах часто не мають під собою ґрунту.

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

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

Наведу приклад, щоб пояснити чому.





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

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

От ще один слайд презентації:



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

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

Якщо скасувати графік обов'язкових відпусток, то працівники, мабуть, відпочиватимуть ще менше через неодноразово доведену особливість людської поведінки, яку психологи називають «відразу до втрат». Ми дуже не полюбаємо втратити те, що маємо, — його ми любимо навіть більше, ніж набувати щось нове. Якщо усвідомлюємо, що можемо щось утратити, то зробимо все, щоб завадити цьому. Отже, підемо у відпустку.

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

І, нарешті, останній слайд:



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

Загалом *Netflix Culture Deck* вразила мене гіпермаскулінною, надто конфронтаційною й відверто агресивною тональністю. Мабуть, вона відбиває те, якою має бути компанія інженера з дещо механістичним, раціоналістичним поглядом на людську природу.

Хай там як, не можна заперечувати одне...

NETFLIX ДОСЯГНУВ НЕАБІЯКОГО УСПІХУ

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

Netflix люблять не лише на біржі — користувачі та критики його теж обожають. Телесеріали виробництва *Netflix*, зокрема «Помаранчевий — хіт сезону» та «Корона», стали найпопулярнішими за останні десять років, а «Дивні дива» — це серіал, який, напевне, найбільше дивляться в усьому світі. Такі чужомовні серіали, як «Еліта» в Іспанії, «Пітьма» в Німеччині, «Захисник» у Туреччині та «Сакральні ігри» в Індії, піднесли рівень сторітелінгу в цих країнах і породили нове

покоління світових зірок. У США за останні кілька років *Netflix* отримав понад триста номінацій на «Еммі» й численні «Оскари». Крім того, *Netflix* здобув більше нагород на «Золотому глобусі», ніж будь-який інший інтернет- або стримінговий сервіс, і посів перше місце в щорічному національному рейтингу *Reputation Institute*⁵ як найавторитетніша американська компанія.

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

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

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

Успіх *Netflix* мало назвати надзвичайним. Він неймовірний. У них справді стається щось виняткове — щось, чого не було у *Blockbuster*, коли той оголосив себе банкрутом 2010 року.

ІНШИЙ РОБОЧИЙ ПРОСТІР

Історія компанії *Blockbuster* не виняткова. Переважна більшість підприємств занепадає, якщо їхня галузь зазнає змін. *Kodak* не перейшов із паперових фотографій на цифрові. *Nokia* не перейшла з розкладачок на смартфони. *AOL*⁶ не перейшла з комутованого на широкосмуговий доступ до інтернету. Моя перша компанія, *Pure Software*, так само не зреагувала на зміни в галузі, бо наша корпоративна культура була недостатньо гнучка й чутлива до інновацій.

Я заснував *Pure Software* 1991 року. Попервах у компанії панувала класна корпоративна культура: нас було десятеро, і ми робили щось нове та кайфували. Як і в усіх маленьких підприємств, у нас було небагато правил чи принципів, які обмежували б наші дії. Наприклад, наш маркетинголог узяв за звичку працювати на кухні — йому «краще думалось», коли він міг будь-якої миті насипати собі миску мюслі, — і для цього не питав дозволу керівництва. Коли ж наша офіс-менеджерка захотіла купити на розпродажі чотирнадцять стільців із леопардовим принтом, їй не довелося заповнювати бланк замовлення чи отримувати згоду фінансового директора.

Згодом *Pure Software* стала рости. Ми брали на роботу нових людей, і дехто з них припускався прикрих помилок, за які розплачувалася компанія. Щоразу, коли це траплялося, я робив припис, щоб уникнути такої помилки в майбутньому. Наприклад, якось наш менеджер зі збуту Меттью поїхав у Вашингтон на зустріч із потенційним клієнтом. Той клієнт зупинився в п'ятизірковому готелі, ну й Меттью там само — за 700 доларів за добу. Коли я дізнався про це, то не повірив своїм вухам. Я попросив кадровика розробити правила відряджень, які обумовлювали, скільки працівники можуть витратити на переліт, харчування та готель, і передбачали дозвіл керівництва на перевищення визначеного обсягу витрат.

У нашої бухгалтерки Шейли був чорний пудель, якого вона інколи брала в офіс. Якось я прийшов на роботу й побачив, що собака прогриз чималеньку діромаху в килимку в конференц-залі. Новий килимок влетів у копійчку. Я запровадив нове правило: жодних собак на робочому місці без спеціального дозволу відділу кадрів.

Правила й приписи так міцно засіли в нашій роботі, що той, хто вмів їх дотримуватись, ішов на підвищення, а от багатьом творчим неслухам забракло повітря, тож вони подалися деінде. Було шкода, що вони йдуть, але я думав, що так завжди стається, коли компанія росте.

А потім я помітив дві речі. Перша — ми перестали бути першими в інноваціях. Ми ставали більш продуктивними й менш креативними. Щоб розвиватися, ми були змушені купувати інші компанії, які створювали інноваційний продукт. Це помітно ускладнило управлінські процеси, що, своєю чергою, призвело до більшої кількості правил і приписів.

Друга — ринок перейшов з *C++* на *Java*. Щоб вижити, ми мушили змінитися. Проте ми дібрали й підготували таких працівників, що вміли виконувати приписи, а не генерувати ідеї або швидко змінюватися. Ми не змогли пристосуватися, тож, зрештою, 1997 року продали компанію головному конкуренту.

У наступній компанії, *Netflix*, я прагнув пропагувати гнучкість, свободу працівників та інновації, а не запобігання помилкам і дотримання правил. Саме тоді я зрозумів: коли компанія зростає, вона не може обійтися без приписів і контролю, бо інакше порине в хаос.

Багато років ідучи шляхом спроб і помилок, ми поступово зрозуміли, як це поєднати. Якщо дати підлеглим більше свободи, а не розробляти приписи, які позбавляють їх можливості приймати рішення, то працівники чинитимуть правильніше. До того ж так простіше, бо вони самі відповідають за свої вчинки. У цьому разі підлеглі почуваються щасливішими й умотивованішими на роботі, тож і компанія стає успішнішою. Однак, щоб закласти підвалини такої свободи, потрібно спершу посилити два інші складники:

+ Збільшити концентрацію талантів

У більшості компаній правила та приписи запроваджують, щоб дати раду працівникам, які недбало, непрофесійно й безвідповідально

ставляться до роботи. Однак коли просто уникати або звільняти таких людей, ці правила не потрібні. Якщо створювати організацію з умотивованих працівників, можна позбутися багатьох приписів. Що більше талантів, то більшу свободу їм можна дати.

+ Заохочувати щирість

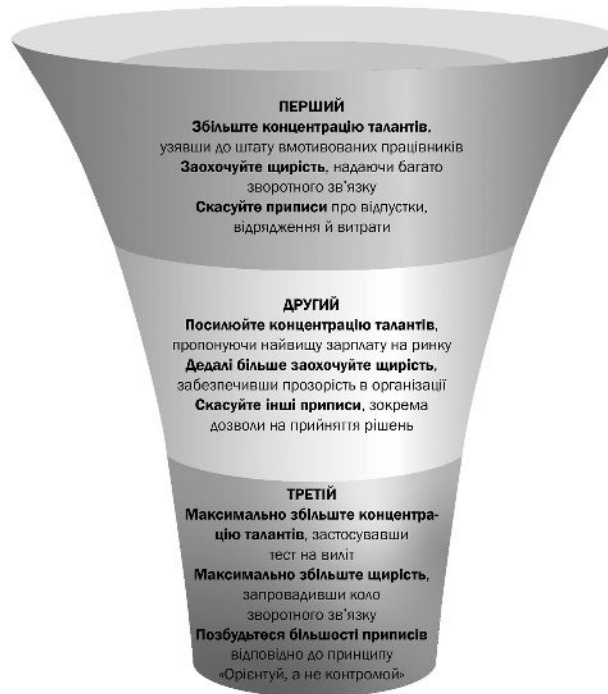
Талановиті працівники можуть багато чого навчитися одне в одного. Проте усталені норми етикету часто заважають давати такий зворотний зв'язок, який допоможе істотно поліпшити показники. Коли талановитий працівник звикає щиро висловлювати думки, він краще виконує обов'язки й відчуває, що підзвітний решті колег, а отже, зникає потреба у звичних приписах.

Якщо вдалося розвинути ці два складники, тоді вже можна...

– Зменшити кількість приписів

Найперше вилучіть зайві пункти з правил внутрішнього розпорядку. Пункти, що стосуються відряджень, витрат, відпусток, — їх точно можна. Згодом, коли талантів побільшає, а зворотний зв'язок стане частішим і щирішим, можете скасувати процедури надання дозволів у всій організації, привчаючи керівників діяти відповідно до принципу «Орієнтуй, а не контролюй», а працівників — керуватися настановою «Не намагайся догодити шефові».

Найприємніше — щойно починаєш розвивати таку корпоративну культуру, коло взаємної довіри замикається. Усунення приписів породжує культуру свободи і відповідальності (працівники *Netflix* так часто вживають це поняття, що називають його просто «СiВ»), що приваблює найталановитіших і дає змогу далі зменшувати кількість приписів. Усе це приводить до швидкості та інноваційності такого рівня, якого немає в більшості компаній. Однак він не виникає миттєво.



Перші дев'ять розділів цієї книжки описують триетапний процес упровадження такої культури за допомогою трьох циклів, кожен з яких становить підрозділ. У десятому розділі ми розглянемо, що трапилось, коли *Netflix* переніс корпоративну культуру в інші національні культури: це спровокувало цікаві й важливі виклики.

Зрозуміло, що майже в будь-якого експериментального проекту бувають злети й падіння. Життя *Netflix*, як і життя загалом, дещо складніше, ніж може здатися, якщо глянути на цей вихороподібний малюнок. Тому я хотів, щоб хтось сторонній дослідив нашу корпоративну культуру й написав цю книжку разом зі мною. Я хотів, щоб неупереджений фахівець докладно проаналізував, що насправді стається в наших стінах щодня.

Я подумав про Ерін Маєр, бо саме тоді закінчував читати її книжку «Культурна карта» (*The Culture Map*). Професорка бізнес-школи *INSEAD* у передмісті Парижа, Ерін нещодавно увійшла до рейтингу *Thinkers50* як одна з найвпливовіших бізнес-авторів світу. Вона часто пише про культурні відмінності в корпоративній сфері для *Harvard Business Review*. З її книжки я дізнався, що Ерін, як і я, учителювала в

Південній Африці як волонтерка Корпусу миру, але десятьма роками пізніше. Тому я надіслав їй електронного листа.

У лютому 2015 року я прочитала в *Huffington Post* статтю «Одна з причин успіху *Netflix* — ставлення до працівників як до дорослих людей». У ній це пояснено так:

У *Netflix* розраховують на здоровий глузд... Бо здоровий глузд, а не припис — це спосіб розв'язати будь-яку проблему. З другого боку, ...люди мають працювати на дуже високому рівні, інакше їм швидко вкажуть на двері (і дадуть щедру вихідну допомогу).

Мені ставало дедалі цікавіше, чи може компанія успішно функціонувати, дотримуючись такого принципу. Брак приписів неминуче спричиняє сум'яття, а погроза вказати на двері, якщо працівники не виконуватимуть роботу на найвищому рівні, неодмінно вселяє в людей страх.

Отже, за кілька місяців я прокинулася й побачила в електронній пошті такого листа:

Від: Рід Гастінгс
Дата: 31 травня 2015 року
Тема: Корпус миру та книжка

Ерін,
я був з Корпусом миру у Свaziленді (1983—1985). Тепер я гендиректор компанії *Netflix*. Мені дуже сподобалась ваша книжка, і всі наші менеджери читають її. Я випив би з вами кави. Часто буваю в Парижі. Світ тісний!
Рід

Я не повірила своєму щастю, коли Рід запропонував мені поспілкуватися з працівниками *Netflix*, щоб на власні очі побачити корпоративну культуру в компанії й зібрати інформацію для нашої книжки. Отак видалась нагода з'ясувати, як компанія, чия культура прямо протилежна всьому, що відомо про психологію, бізнес і людську поведінку, досягла дивовижних результатів.

Я взяла понад двісті інтерв'ю в теперішніх та колишніх працівників *Netflix* у Кремнієвій долині, Голлівуді, Сан-Паулу, Амстердамі,

Сінгапурі й Токію. Я спілкувалася з працівниками всіх рівнів — від директорів до секретарів.

Загалом *Netflix* не визнає анонімності, але я наполягала, щоб під час інтерв'ю всі працівники мали змогу зберегти її. На слова тих, хто вибрав цей варіант, у книжці ми посилаємося під вигаданими іменами. Однак багато хто залишився вірним правилу корпоративної культури *Netflix* «Чесний завжди», охоче поділившись різноманітними дивними історіями й подекуди несхвальними відгуками про себе та свого роботодавця, тому ми зазначаємо їхні імена.

ПОТРІБНО ТЛУМАЧИТИ СЕНС ІНАКШЕ

У відомій промові в Стенфордському університеті Стів Джобс сказав: «Не можна витлумачити сенс життєвих подій від самого початку; це вдається лише наприкінці. Тому вірте, що зрозумієте це в майбутньому. Ви маєте у щось вірити — в інтуїцію, долю, життя, карму — у будь-що. Це ніколи мене не зраджувало й допомогло досягнути того, чого я досяг у житті».

Джобс не один такий. Кажуть, що девіз сера Річарда Бренсона⁷ — «Завжди знаходити сенс». Девід Браєр⁸ і *Fast Company*⁹ опублікували чудове відео, у якому стверджують: те, як ми тлумачимо сенс життєвих подій, визначає наше бачення дійсності, а отже, і те, як приймаємо рішення й доходимо висновків.

Сутність у тому, щоб люди замислилися про те, як пояснити собі сенс подій у житті. У більшості організацій працівники роблять це так само, як чинили й чинять усі інші. Так можна зберегти *статус-кво*. Проте одного дня з'являється хтось, хто робить це в інший спосіб, — і виникає докорінно інше розуміння світу.

Саме це сталося в *Netflix*. Попри досвід Ріда з *Pure Software*, він не намагався створити компанію з винятковим середовищем. Натомість Рід прагнув організаційної гнучкості. Потім трапилися речі, що змусили його витлумачити сенс корпоративної культури інакше. Поступово, коли пазл склався, Рід зміг зрозуміти — лише постфактум, — що в корпоративній культурі *Netflix* привело компанію до успіху.

У цій книжці розділ за розділом ми витлумачуватимемо речі в тій послідовності, як їх усвідомили в *Netflix*. Також ми розглянемо, як вони позначилися на теперішньому робочому просторі *Netflix*, чого ми навчилися на цьому шляху і як ви можете застосувати таке бачення свободи і відповідальності у своїй компанії.

- [1](#) Сервіс із прокату фільмів та відеоігор у США, що вийшов на міжнародний ринок у 1990-х. (Тут і далі прим. пер.)
- [2](#) Офісний хмарочос у Далласі.
- [3](#) Рейтинг 500 найбільших акціонерних компаній США за обсягом ринкової капіталізації.
- [4](#) *National Association of Securities Dealers Automated Quotation* — американський позабіржовий ринок, що спеціалізується на акціях високотехнологічних компаній (виробництво електроніки, програмного забезпечення тощо).
- [5](#) Американська консалтингова компанія з оцінення репутації.
- [6](#) Медіакомпанія, яка постачала онлайн-сервіси в США з початку 1980-х років.
- [7](#) Англійський підприємець, письменник, засновник корпорації *Virgin Group*.
- [8](#) Американський дизайнер, фахівець із брендингу з компанії *Fast Company*.
- [9](#) Щомісячний американський бізнес-журнал, присвячений технологіям, бізнесу й дизайну.

ЧАСТИНА ПЕРША

ПЕРШІ КРОКИ ДО КУЛЬТУРИ СВОБОДИ І ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Спочатку збільште концентрацію талантів...

1. Чудовий робочий простір — це дивовижні колеги

Потім заохочуйте щирість...

2. Кажіть, що думаєте насправді (доброзичливо)

Тепер починайте скасовувати приписи...

3.1. Скасуйте правила надання відпусток

3.2. Скасуйте інструкцію про відрядження й обсяг витрат

У цьому розділі показано, як запроваджувати культуру свободи і відповідальності в команді або організації. Перелічені принципи ґрунтуються один на одному. Звісно, можна запровадити окремі принципи з кожного розділу, проте це ризиковано. Коли таланти зібрані, спокійно переходьте до щирості. Лише потім зменшуйте кількість приписів, що контролюють діяльність працівників.

СПОЧАТКУ ЗБІЛЬШТЕ КОНЦЕНТРАЦІЮ ТАЛАНТІВ...

РОЗДІЛ 1

ЧУДОВИЙ РОБОЧИЙ ПРОСТІР — ЦЕ ДИВОВИЖНІ КОЛЕГИ

У 1990-х роках я часто брав касети в пункті прокату *Blockbuster* навпроти свого будинку. Зазвичай це були два-три фільми за раз, які я швидко повертав, щоб не платити штраф за затримку. Пересуваючи одного дня стос паперів на столі в кухні, я побачив касету, яку давним-давно подивився, але забув віддати. Коли приніс її в пункт прокату, працівниця підрахувала штраф: 40 доларів! Я почувався як дурень.

Згодом я замислився. *Blockbuster* заробляв переважно на штрафах. Якщо бізнес-модель ґрунтується на тому, щоб змусити клієнтів почуватися дурнями, годі сподіватися на багатьох постійних замовників. Чи є інша модель, у якій задоволення від перегляду фільмів у власній вітальні не псує прикра сплата великої суми, коли забуваєш вчасно повернути касети?

На початку 1997 року, продавши *Pure Software*, ми з Марком Рендолфом стали думати про те, щоб заснувати бізнес із надсилання касет поштою. *Amazon* це непогано вдавалося з книжками, то чому б не спробувати з фільмами? Клієнти брали б касети напрокат на нашому сайті, а повертали б поштою. Потім ми дізналися, що надіслати касету в один бік коштує 4 долари. У такому разі великого попиту не буде — надто дорого.

Проте один знайомий розповів мені про винахід на ім'я DVD, що мав з'явитися вже восени. «Це типу як CD, але на нього можна записати фільм», — пояснив він. Я чкурнув на пошту й замовив кілька CD (я не знайшов справжнього DVD, щоб перевірити почуте). За надсилання диска потрібно було заплатити 32 центи. Відтак я повернувся додому, у

місто Санта-Крус, і не міг дочекатися, коли ж прийдуть надіслані диски. За два дні цілісінькі вони випали з поштової скриньки.

У травні 1998 року ми запустили *Netflix* — перший у світі магазин із прокату DVD онлайн. У нас було 30 працівників та 925 фільмів — майже вичерпний перелік наявних тоді DVD. Марк був генеральним директором до 1999 року, потім я перебрав цю посаду, а він став одним із директорів.

На початку 2001 року в нас уже було 400 тисяч підписників і 120 працівників. Я намагався не повторювати управлінських помилок з часів *Pure Software*, тож цього разу ми не запроваджували зайвих правил і приписів, проте не скажу, що працювати в *Netflix* було краще, ніж в інших компаніях. А втім, ми зростали, справи йшли добре, працівники були задоволені.

ЧОГО НАС НАВЧИЛА КРИЗА

А потім, навесні 2001 року, ударила криза. Перша інтернет-бульбашка луснула, продажі інтернет-компаній упали й зійшли нанівець, а інвестори перестали вкладати кошти. Ми виявилися не в змозі знайти додаткові джерела фінансування, щоб далі вести не надто прибутковий бізнес. Моральний дух команди занепадав щораз більше. Нам довелося скоротити третину працівників.

Разом із Марком та Патті Маккорд — Патті перейшла зі мною з *Pure Software* й очолювала відділ кадрів — я став оцінювати роботу кожного працівника. Відверто поганих підлеглих не було, тому ми поділили весь штат на дві групи: вісімдесят найкращих працівників, які залишаться, і сорок менш примітних, яким доведеться піти. Хто був надзвичайно креативний, чудово працював і добре взаємодіяв з іншими колегами, одразу потрапляв у групу «залишається». Складність полягала в тому, що траплялося багато випадків ні туди, ні сюди.

Ми мали чудові робочі та дружні стосунки з деякими підлеглими, проте вони працювали не винятково добре. Інші гарували, як воли, але не вміли приймати зважені рішення й вимагали багато уваги до себе. Кілька підлеглих були надзвичайно талановиті та чудово працювали,

однак часто скаржилися або мали песимістичний погляд на речі. Більшість із них мусила піти. Це було непросто.

Напередодні скорочень моя дружина зауважила, що я сам не свій, і мала рацію. Мене непокоїло, що мотивація в офісі стрімко впаде. Я був певний: ті, хто залишиться, вважатимуть, що компанія не цінує працівників, коли я звільню їхніх друзів і колег. Це мало налаштувати всіх проти мене. Ба більше, залишені працівники муситимуть перебрати на себе обов'язки тих, хто піде, а це, здавалося, спровокує невдоволення. У нас і так уже закінчувалася готівка. Чи переживемо ми ще один занепад духу?

Настав день скорочень, очікувано жахливий. Звільнені працівники плакали, грюкали дверима, здіймали ображений лемент. До полудня все скінчилося, та я чекав на хвилю обурення від залишених. Однак, попри сльози й відчутну прикрість, усе було спокійно. За кілька тижнів з причини, якої попервах я не міг збагнути, ситуація помітно поліпшилася. Ми на всьому економили, звільнили третину штату, а в офісі раптом завирували ідеї, запал, енергія.

За кілька місяців почалися свята. Тоді на Різдво DVD-плеєри мали шалений попит, тож на початку 2002 року наш бізнес із пересилання DVD за підпискою знову стрімко пішов угору. Ми й незчулися, як стали виконувати більше роботи, маючи на 30 відсотків менше працівників. На мій подив, ті самі вісімдесят людей усе встигали, а їхня відданість була велика, як ніколи. Вони працювали більше, але їхній запал не вичерпувався. І щасливіші були не лише працівники. Я прокидався вранці й не міг дочекатись, коли приїду в офіс. У той час я щодня підвозив Патті Маккорд на роботу, і, коли під'їжджав до її будинку в Санта-Крусі, Патті трохи не заскакувала в автівку, усміхаючись від вуха до вуха: «Ріде, що відбувається? Це кохання? Чи якісь хімічні речовини і запал незабаром мине?»

Патті влучила в «яблучко». У всьому офісі відчувалось, що тут працюють люди, які пристрасно люблять роботу.

Я не виправдовую скорочень, і, на щастя, відтоді нам більше не доводилося робити це в *Netflix*. Проте за дні та місяці після скорочень 2001 року я зрозумів одну річ, яка повністю змінила моє бачення мотивації підлеглих і відповідальності керівника. Це стало для мене

наверненням на шляху в Дамаск¹⁰, зламною миттю в розумінні ролі талановитих працівників у компанії. Те, чого ми навчилися, заклало підвалини майбутнього успіху *Netflix*.

Однак, перш ніж описувати, чого ми навчилися, я мушу належно відрекомендувати Патті, бо вона відіграла важливу роль у розвитку *Netflix* протягом десяти з гаком років, а тепер відділ кадрів компанії очолює її вихованка Джессіка Ніл. Я познайомився з Патті ще в *Pure Software*. 1994 року вона зателефонувала в наш офіс і спитала, чи може поговорити з генеральним директором. Тоді на дзвінки відповідала моя молодша сестра, тож вона з'єднала мене з Патті. Патті виросла в Техасі — це я одразу зрозумів, почувши, як вона говорить. Патті сказала, що працює у відділі кадрів *Sun Microsystems*, але хотіла б перейти в *Pure Software* та очолити відділ кадрів у нас. Я запросив її на каву.

Спершу я нічого не розумів з того, що говорила Патті. Я попросив її викласти свою філософію добору кадрів, на що Патті відповіла: «Вважаю, що кожна особа має чітко розмежовувати професійний внесок у роботу корпорації та особисті прагнення. Як очільниця відділу кадрів, я працюватиму з вами, генеральним директором, щоб збільшити коефіцієнт емоційного інтелекту керівників і залученість працівників». У мене голова пішла обертом. Я був молодий і зелений, тож, коли Патті закінчила, рубонув: «Оце всі кадровики так розмовляють? Я ані слова не второпав. Якщо хочете працювати в нас, доведеться забути таку манеру».

Патті обурилася і сказала мені це в обличчя. Коли ввечері її чоловік спитав, як минула співбесіда, Патті відповіла: «Кепсько. Посварилася з гендиректором». А мені, втім, дуже сподобалось, як вона прямо сказала, що думає про мене. Тож я взяв Патті на роботу, і відтоді в нас зав'язалась міцна та щира дружба, що триває навіть після того, як Патті пішла з *Netflix*. Мабуть, ми потоваришували, бо дуже різні: я зануда-математик і розробник програмного забезпечення, а вона фахівчиня з людської поведінки й майстерна оповідачка.

Коли я дивлюся на команду, то бачу цифри й алгоритми, що поєднують людей та обговорення. Натомість коли Патті дивиться на команду, то бачить почуття та хитроплетені взаємини, яких мені не

видно. Патті працювала разом зі мною в *Pure Software*, поки 1997 року ми не продали цю компанію, а відтак долучилася до нас у *Netflix*.

Скільки разів після тих скорочень 2001 року ми з Патті, їдучи на роботу, намагалися зрозуміти, чому атмосфера в офісі так швидко поліпшилась і як нам утримати цю позитивну енергію. Урешті-решт, ми усвідомили, що кардинальна зміна на краще сталася, за висловом Патті, завдяки «концентрації талантів».

КОНЦЕНТРАЦІЯ ТАЛАНТІВ: ТАЛАНОВИТІ ЛЮДИ РОБЛЯТЬ ОДНЕ ОДНОГО ЕФЕКТИВНІШИМИ

Кожен працівник у чомусь талановитий. Коли ми мали 120 людей, то серед них були більш і менш талановиті працівники. У нас була достатня кількість талановитих підлеглих, рівномірно розподілених по всьому штату. Залишивши найталановитіших, після скорочення ми мали менше талантів, тоді як кількість талантів на одного працівника зросла. Концентрація талантів у нас збільшилася.

Виявилось, що в компанії, де працюють самі таланти, хочуть працювати всі. Умотивованим людям найкраще там, де загальна концентрація талантів висока.

Наші працівники стали більше вчитися одне в одного, тож команди швидше досягали вагоміших результатів. Це поліпшувало особисту мотивацію та втіху й допомагало ефективніше функціонувати всій компанії. Ми з'ясували, що саме перебування серед найкращих заохочує працювати на геть іншому рівні, ніж просто сумлінно.

Що найважливіше — працювати разом із насправді талановитими колегами дуже захопливо, натхненно й весело. Так було і з вісімдесятьма працівниками, і залишається досі, коли в компанії нас уже сім тисяч.

Згодом я зрозумів, що один або два посередні працівники зменшують ефективність усієї команди. Якщо у вас п'ятеро чудових підлеглих і двоє посередніх, останні будуть:

- **висотувати** сили з керівників, які матимуть менше часу для найкращих працівників;

- **зменшувати** якість групових обговорень, знижуючи IQ усієї команди;
- **перешкоджати** роботі інших, зменшуючи ефективність;
- **призводити** до звільнення тих працівників, які прагнуть довершеності;
- **демонструвати** команді, що їм байдуже до посередності, і шкодити ще більше.

З погляду найкращих працівників, чудовий робочий простір — це не розкішний офіс, прекрасний спортзал або безкоштовні суши на обід. Це радість бути серед талановитих людей, відкритих до співпраці. Людей, які допомагають стати кращими. Коли кожен неперевершений, ефективність роботи стрімко йде вгору, бо працівники вчать і мотивують одне одного.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАРАЗЛИВА

Скорочення 2001 року навчили Ріда, що ефективність — і низька, і висока, — це чіпка пошесть. Якщо є посередні працівники, то багато тих, хто міг би виконувати роботу неперевершено, теж працюють посередньо. А якщо команда повністю сформована з умотивованих людей, кожен заохочує решту сягати вище.

Професор Вілл Фелпс з Університету Нового Південного Вельсу, що в Австралії, здійснив неймовірно цікаве дослідження, яке демонструє заразливу поведінку на робочому місці. Він зібрав кілька команд з чотирьох старшокласників і попросив кожну з них виконати управлінське завдання за сорок п'ять хвилин. Команди, які впораються найкраще, мали отримати грошову винагороду в 100 доларів.

Учні не знали, що в деяких командах були підставні учасники, які грали одну з кількох ролей: «ледаря», що ухилявся від роботи, клав ноги на стіл і надсилав комусь повідомлення; «глузовника», який у всьому сумнівався й саркастично питав: «Ти серйозно?» чи зауважував: «Видно, ти ніколи не вчився бізнесу»; і «депресивного песиміста», який мав такий вигляд, ніби в нього щойно помер кіт, скиглив, що завдання дуже складне, сумнівався в здатності команди

знайти рішення та іноді клав голову на стіл. Ці учасники мали так поводитись, не розкриваючи решті команди, що вони не прості учні.

Спочатку Фелпс з'ясував: навіть коли інші учасники талановиті й розумні, невідповідна поведінка одного учасника зменшувала ефективність усієї команди.

У десятках експериментів, які тривали понад місяць, групи, де хтось один недопрацьовував, мали аж на 30—40 % гірші показники.

Ці знахідки відверто суперечили попереднім дослідженням, відповідно до яких кожен учасник підлаштовувався до цінностей і норм групи. Поведінка однієї особи швидко ширилася на інших учасників, хоч вони були разом лише 45 хвилин. Фелпс пояснює: «Дивовижно, що інші члени команди починали поводитися так само». Коли «засланий козачок» грав ледаря, група втрачала зацікавленість у занятті. Зрештою хтось говорив, що завдання не важливе. Якщо підставний учасник вдавав глузownika, інші також починали зневажати одне одного, грубо розмовляти. Найнеймовірніші результати траплялися, коли підставний учасник грав депресивного песиміста. Фелпс розповідає: «Пам'ятаю, як подивився відеозапис роботи однієї з груп. Спочатку учасники сиділи рівно, сповнені енергії та радісного збудження, і очікували на, імовірно, непросте завдання. Наприкінці всі лежали, розпроставшись і поклавши голову на стіл».

Фелпс нагадав нам те, про що ми з Патті довідалися ще 2001 року: якщо хтось один працює не на найвищому рівні, то це не лише його проблема. Це стає проблемою колективу. Поведінка одного впливає на поведінку решти. Багато хто з нас може пригадати моменти з власного життя, коли ми відчули це на собі — зі мною таке трапилося у дванадцять років.

Я народився 1960 року в штаті Массачусетс і був такий собі звичайний хлопчина без якихось особливих талантів або видатних здібностей. Коли я вчився в третьому класі, ми переїхали у Вашингтон. Там у мене з'явилося багато друзів, і все було б добре, якби в шостому та сьомому класі один хлопець, Келвін, не став влаштовувати бійки на ігровому майданчику. Не те що він дражнив або ображав нас. Проте, ніяк інакше не вирізняючись, цей хлопчак впливав поведінкою на те, як поводитися та спілкувалися один з одним ми. Я не хотів битися, але

уникати сутички було б ганебніше, ніж брати в ній участь. Виграти чи програти означало багато, принаймні на один день. Якби не було Келвіна, ми значно краще ставилися б один до одного і грали б разом. Коли батько сказав, що наша родина повернеться в Массачусетс, я нетерпляче чекав на переїзд.

Після скорочень 2001 року ми стали свідомі того, що в *Netflix* була зменшена кількість людей, які створювали небажану атмосферу в компанії. Багато хто не працював на повну, а на інших це справляло враження, ніби посередня робота прийнятна. Так кожен в офісі зменшував продуктивність.

Зрозумівши, що являє собою чудовий робочий простір, 2002 року ми з Патті дали обітницю: наша мета номер один у дальшому розвитку компанії — зробити все можливе, щоб зберегти концентрацію талантів, виникли після скорочень, і всі здобутки, якими ми їй завдячуємо. Братимемо в *Netflix* найліпших працівників і платитимемо найвищу на ринку зарплатню. Виховуватимемо у своїх керівниках мужність і готовність звільнити будь-якого підлеглого, який виявлятиме небажане ставлення або не виконуватиме обов'язків на зразковому рівні. Пізніше я зосередився на тому, щоб брати в *Netflix* найбільш умотивованих працівників, які були на ринку, — від адміністратора на рецепції до найвищого керівництва.

ПЕРШЕ ОДКРОВЕННЯ

Це найважливіше одкровення, що заклало підвалини всієї історії *Netflix*.

Динамічний та інноваційний робочий простір створюють «дивовижні колеги», як ми їх називаємо: надзвичайно талановиті, винятково креативні люди, які мають різні прагнення й досвід, виконують великий обсяг важливої роботи та ефективно взаємодіють. Жоден із наступних принципів не працюватиме, коли не подбати про це перше одкровення.

► ГОЛОВНЕ З РОЗДІЛУ 1

- Найперше, що ви маєте зробити як керівник, — розбудувати робочий простір із дивовижних колег.
- Дивовижні колеги виконують великий обсяг важливої роботи, вони винятково креативні й віддані їй.
- Глузовники, ледарі, песимісти чи улесливці, які в роботі не хапають зірок із неба, зменшуватимуть ефективність кожного учасника команди.

До культури свободи і відповідальності

Якщо ви домоглися високої концентрації талантів і позбулися посередніх працівників, час запроваджувати культуру ширості.

Про це поговоримо в розділі 2.

[10](#) Біблійна алюзія на навернення у християнство апостола Павла під час подорожі в Дамаск.

ПОТІМ ЗАОХОЧУЙТЕ ЩИРІСТЬ...

РОЗДІЛ 2

КАЖІТЬ, ЩО ДУМАЄТЕ НАСПРАВДІ (ДОБРОЗИЧЛИВО)

Ставши генеральним директором у *Pure Software*, у перші роки я добре давав раду технічній стороні роботи. Натомість у стосунках з працівниками почувався дуже невпевнено й уникав конфліктів. Коли прямо говорив про проблеми, підлеглі зазвичай засмучувались, тому я намагався обходити виниклі питання.

Думаю, ця риса в мене змалку. Батьки були уважні до мене, але вдома ми не говорили про почуття. Я не хотів нікого засмучувати, тож уникав складних розмов. Я не мав багато зразків конструктивної щирої взаємодії, а отже, потребував часу, щоб призвичаїтися до неї.

Не надто замислюючись про це, я так само поведився на роботі. У *Pure Software*, наприклад, був дуже сумлінний менеджер на ім'я Акі, який, на мою думку, затягував із розробленням продукту. Мені урвався терпець. Замість поговорити з Акі, я домовився, що інша команда інженерів візьме на себе цей проєкт. Дізнавшись, що я вчинив, Акі дуже розлютився. Він підійшов і дорікнув мені: «Якщо ви незадоволені мною, чому просто не сказали про це, а робили щось за моєю спиною?»

Акі сто разів мав рацію: моє рішення не годилось. Проте я не знав, як відкрито поговорити про свої страхи.

Ця проблема шкодила й моєму особистому життю. Коли 1995-го ми почали продавати акції *Pure Software*, я був уже чотири роки одружений і мав донечку. То був пік моєї кар'єри, але я не знав, як поєднати успіх та родину. Наступного року ми придбали ще одну компанію, розташовану за п'ять тисяч кілометрів, і стало ще гірше. Я по кілька днів не бував удома, тож, коли дружина сказала, що її це не

влаштовує, почав захищатися, мовляв, роблю все заради родини. Якщо друзі питали мою дружину: «Хіба тебе не тішить Рідів успіх?», вона ледь не плакала. Дружина віддалилася від мене, а я ображався на неї.

Усе змінилося, коли ми стали ходити до сімейного консультанта. Він змусив нас озвучити свої образи. Я зміг поглянути на наші стосунки її очима. Моїй дружині було байдуже до грошей. Вона зустріла мене 1986 року на вечірці волонтерів Корпусу миру, що нещодавно повернулися з місії, і закохалася в хлопця, який два роки вчителював у Свазіленді. Тепер вона зрозуміла, що зв'язана з чоловіком, який думає лише про успіх у бізнесі. З чого тут тішитися?

Нам дуже допомогли відверті розмови. Я зрозумів, що брехав дружині. Кажучи щось на зразок «Родина для мене понад усе», я не вечеряв удома та працював цілу ніч. Я усвідомив, що мої слова були гірші за просту банальність. То була брехня. Ми вдвох доклали зусиль, щоб стати ліпшим подружжям, і наш шлюб вистояв. (Ми разом уже двадцять дев'ять років і маємо двох дорослих дітей!)

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.