**Případová studie Netflix – firemní kultura**

Před dvaceti lety, kdy praskla dot-com bublina a financování rizik zmizelo, Netflix byl v ohrožení. Aby bylo možné udržet podnikání na hladině, musela společnost propustit třetinu své pracovní síly.

Morálka v Netflixu už byla nízká. Generální ředitel Reed Hastings očekával, že propouštění způsobí ještě další pokles. Neříkaje nic o tom, o kolik méně práce se zvládne.

Ale k Hastingsovu úžasu se stal pravý opak. Dělalo se více práce než dříve. A zaměstnanci vypadali energičtější a vášnivější pro to, co dělají. Tehdy to Hastingsovi docvaklo a on začal chápat, jak může hustota talentů a další principy změnit organizace.

"To byla moje cesta do Damašku," píše Hastings ve své nové knize „Pravidlo žádných pravidel – převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět“. "Poučení, která jsme se naučili, se stala základem toho, co vedlo k úspěchu Netflixu."

V knize Hastings a Meyer rozšiřují notoricky známou prezentaci, kterou Netflix sdílel online v roce 2009 - prezentace, která nastiňuje neortodoxní organizační kulturu společnosti, kterou Facebook COO Sheryl Sandberg nazvala jedním z nejdůležitějších dokumentů, které kdy vyšly ze Silicon Valley.

Hastings tvrdí, že inovativní duch Netflixu je do značné míry způsoben závazkem společnosti najímat vysoce výkonné jedince, což jim dává spoustu transparentnosti a svobody a zbavuje veškerých pravidel, která by jim mohla překážet.

Zde jsou některé z nejpřekvapivějších a nejzajímavějších příběhů z knihy.

**NABÍDNI ZPĚTNOU VAZBU KDYKOLI A KDEKOLI**

Většina lidí se zdráhá konstruktivně kritizovat své kolegy - zejména jejich šéfy. I když je jejich zpětná vazba dobře míněná, lidé si dělají starosti s tím, že budou vypadat „přísně“. Netflix o tom uvažuje jinak. Zde je příklad z knihy:

Rose, viceprezidentka globálního komunikačního týmu Netflixu, se setkala se svými kolegy, aby představila svůj reklamní plán pro zahájení druhé sezóny *13 důvodů proč.* Navrhla, aby Netflix financovala nezávislou studii s vědci, která by se zaměřila na dopad, který má série na dospívající diváky, což by mohlo pomoci lépe umístit show při spuštění.

Během prezentace kolegové odsunuli Rosin nápad. Když byly vzneseny další námitky, Rose mluvila rychleji. Všichni cítili, jak frustrace v místnosti stoupá. Rose proběhla ještě více svými snímky. Nakonec její kolegyně Bianca mávla rukama a řekla: „Rose, to nefunguje!“

Bianca řekla Rose, že to znělo defenzivně, a že musí zpomalit a adresovat obavy a problémy kolegů, aby si je pro svůj nápad získala. Rose si najednou uvědomila, jak rozrušeně zněla, a tak poděkovala Biance za zpětnou vazbu, překalibrovala její tón a začala klást otázky. Energie v místnosti se úplně změnila.

Netflix vítá tento druh výměny.

"V Netflixu se to rovná neloajálnosti vůči společnosti, pokud nemluvíte, když nesouhlasíte s kolegou nebo máte zpětnou vazbu, která by mohla být užitečná," píše Meyer v Pravidlech bez pravidel.

Pokud je zpětná vazba poskytována s pozitivním záměrem (jejímž cílem je pomoci příjemci) a poskytuje alternativní řešení (se zaměřením na to, co může příjemce udělat jinak), zpětná vazba by se měla poskytnout kdykoli a kdekoli.

Na oplátku příjemci stačí prokázat uznání za zpětnou vazbu; nejsou povinni to použít.

V příběhu Bianca viděla, jak může Rose uspět, a poskytla jí akční zpětnou vazbu. Rose projevila uznání a změnila přístup a vystupování k lepšímu. Pokud by Bianca Rose jednoduše kritizovala, byla by tato interakce vnímána velmi odlišně.

Hastings připouští, že k podpoře prostředí s takovou upřímností „se musíte zbavit blbců“.

**PLAŤTE LIDI VÍCE NEŽ OČEKÁVAJÍ**

V další anekdotě z knihy Ted Sarandos, hlavní obsahový ředitel společnosti Netflix, každý měsíc informoval své zaměstnance. Řekl jim, že se trh zahřívá, a že by měli očekávat, že budou přijímat hovory od náborářů z jiných velkých technologických společností.

Ale to nebylo varování. Bylo to pozvání - Sarandos povzbudil své zaměstnance, aby tyto hovory přijali.

Tímto způsobem řekl, že se zaměstnanec mohl otočit a říct Netflixu, kolik jim bylo nabídnuto, což dalo Netflixu šanci to porazit.

Sarandos řekl, že není neloajální přijmout hovor od náborářů. Naopak: „Je neloajální proklouzávat kolem a skrývat, s kým mluvíte, ale otevřeně pohovořit a dát data o mzdách v odvětví přináší výhody nám všem.“

Netflix věří, že aby přilákal a udržel ty nejlepší talenty, musí jim platit více než kdokoli jiný. To někdy znamená dát lidem vyšší platy, než za jaké by se mohli uspokojit, často ještě předtím, než vůbec požádají o více peněz.

**DŮVĚRYHODNÍ LIDÉ STOJÍ ZA TEN RISK**

Rob Caruso, nový viceprezident pro digitální produkty společnosti Netflix, vstoupil do svého prvního čtvrtletního obchodního reportu a byl šokován.

Několik dní před zveřejněním uzávěrky Netflixu, kdy zbytek světa uvidí jeho finanční výsledky a strategii, se generální ředitel Hastings rozhodl je otevřít skupině 400 manažerů. Caruso tomu nemohl uvěřit.

Společnost obvykle nerada ukazuje svým zaměstnancům finanční údaje před uveřejněním uzávěrky - protože pokud některý z nich na základě těchto informací rychle jedná, může to mít neblahé následky (využití informací např. pro spekulování a obchodování na burze).

"Tajnůskářství bylo tak všudypřítomné, že když jsem opustil HBO a připojil se k Netflixu, zažil jsem velký šok," řekl Caruso. "Netflix zachází se zaměstnanci jako s dospělými, kteří dokážou zpracovat obtížné informace, a to se mi líbí." To vytváří u zaměstnanců obrovský pocit závazku a „buy-inu (motivace)“.

Hastings tvrdí, že když zaměstnancům poskytnete přístup k informacím, které jsou obvykle vyhrazeny pro vedoucí pracovníky, pocítí vyšší pocit vlastnictví a odpovědnosti. Držení tajemství je u Netflixu zakázané.

**VEĎTE BRILANTNÍ NÁPADY, KTERÉ VÁŠ ŠÉF NENÁVIDÍ**

Před lety neměli uživatelé Netflixu možnost stahovat obsah Netflixu, aby jej mohli sledovat offline. Generální ředitel Hastings i hlavní produktový ředitel společnosti Neil Hunt byli proti této myšlence. Mysleli si, že vybudování funkčnosti stahování odvede pozornost a zdroje z jejich hlavního zaměření – udělat z Netflixu vynikající streamovací zážitek. Dát uživatelům možnost stahovat obsah prostě nestálo za to.

Ale Todd Yellin, viceprezident pro produkt, a jeho vedoucí výzkumník UX Zach Schendel měli tušení, že jejich šéfové se mýlili.

Yellin tedy nechala Schendela vést rozhovory v Indii a Německu, aby otestovali jejich teorii. (Netflix se v té době připravoval na mezinárodní expanzi.) Odhalil, že 70 procent spotřebitelů na YouTube v Indii využilo funkci stahování a mnoho spotřebitelů v Německu také spoléhalo na stahování video obsahu, aby si ho mohli prohlédnout později. Pokud tedy Netflix chtěl soutěžit v zámoří, možná by se měl znovu podívat na myšlenku stahování.

Schendel a Yellin ukázali svá zjištění svému šéfovi, který je ukázal šéfovi svého šéfa atd., Dokud se nedostal k Hastingsovi, který mu dal zelenou. Nyní si můžete stáhnout obsah z Netflixu.

V mnoha společnostech by to, co Yellin a Schendel udělali, mohlo být považováno za neposlušné. Ale věřili, že v Netflixu to byla správná věc.

"Jsem ve společnosti nikdo," řekl Schendel v Pravidlech bez pravidel. "Jsem jen nějaký výzkumník." Přesto jsem dokázal potlačit silný a veřejně vyjádřený názor nejvyššího vedení, abych přinesl nadšení pro tuto funkci. O tom práce v Netflixu je. “

Hastings řekla: „Je v pořádku nesouhlasit se svým manažerem a implementovat myšlenku, která se mu nelíbí. Nechceme, aby lidé odložili skvělý nápad, protože manažer nevidí, jak skvělý je. “

**SDÍLEJTE SVÉ NEZDARY**

Yasemin Dormen vedl tureckou kampaň sociálních médií pro Netflix sci-fi show Black Mirror. Dormen si myslel, že upoutá pozornost lidí, aby vytvořili strašidelné, záhadné zprávy a zveřejnili je na tureckém fóru podobném Redditu, aby generovali hlášky pro nadcházející čtvrtou sezónu záhadné show.

Ale nápad selhal. Lidé považovali zprávy za neodkladné. Britská média to označila za „hrůzostrašný marketingový kousek“ a vedoucí Netflixu sčítal ztráty.

Dormen byla na dovolené, když viděla, jak se jí kampaň vymstila. Dalších několik dní strávila psaním poznámek a desítkami hovorů.

Hastings klade důraz na to, že zaměstnanci - bez ohledu na jejich postavení v hierarchii společnosti Netflix - jsou oprávněni dělat velké rozhodnutí bez schvalování.

Pokud však selžou, musí to vyřešit.

To znamená, že pokud jste zaměstnancem Netflixu a váš projekt nebo nápad selhává a hoří, musíte se se společností podělit o komplexní posouzení toho, co se stalo a co jste se naučili.

To je to, co Dormen udělala. Převzala odpovědnost za své selhání, vysvětlila svůj myšlenkový postup a co by udělala jinak.

Byla propuštěna? Ani náhodou. O pět měsíců později byla povýšena na vyšší marketingovou manažerku a o 18 měsíců později byla jmenována ředitelkou marketingu.

Jak řekl Hastings v knize: „Když nasdílíte a poučíte se ze svých neúspěchů, vyhrávají všichni. Vyhráváte, protože lidé se učí, že vám mohou věřit, že řeknete pravdu a že přeberete odpovědnost za své činy. Tým vyhrává, protože se učí z lekcí, které vyplynuly z projektu. A společnost vyhrává, protože všichni jasně vidí, že neúspěšné rozhodnutí jsou nedílnou součástí inovativního kola úspěchu.“

**PRAKTIKUJTE NA „TEST NEPOSTRADATELNÝCH“**

Hastings a McCord se v počátcích naučili něco cenného, ​​když viděli, jak se kultura Netflixu obrací poté, co společnost propustila třetinu zaměstnanců. Uvědomili si, že nejúčinnějším způsobem, jak inovovat, je ponechat si pouze „nepostradatelné“.

Od té doby vedoucí Netflixu vyzývají manažery, aby pravidelně procvičovali něco, čemu se říká „Test nepostradatelných“.

Při hodnocení svého týmu by se manažer měl zeptat: „Pokud by tato osoba měla zítra skončit, snažil bych se usilovně změnit její názor?“ Pokud ne, nejsou nepostradatelní a manažer by se jich měl zbavit a najít někoho, za koho by se prali, aby si jej udrželi.

Test nepostradatelných je možná nejkontroverznější z vtípků Netflixu. Hastings však tvrdí, že je to jediný způsob, jak udržet hustotu talentů dostatečně vysokou, aby umožnily fungování všech ostatních kulturních prvků. Navíc říká, že zaměstnanci vědí, do čeho se dostávají, když přijdou pracovat pro Netflix - generální ředitel rád připomíná zaměstnancům: „Jsme tým, ne rodina.“

Aby se zabránilo tomu, že zaměstnanci budou navzájem soutěžit nezdravým způsobem, Hastings uvedl, že Netflix nemá žádnou kvótu ani systém hodnocení. Manažeři tedy necítí žádný tlak na to, aby redukovali své týmy o určité procento. Jsou žádáni, aby se zbavili průměrných členů.

**KONTEXT JE DŮLEŽITĚJŠÍ NEŽ SMĚR**

Adam Del Deo, ředitel původního dokumentárního programu Netflixu, se zamiloval do filmu Icarus. Byl to poutavý dokument o tom, jak se konkurenční cyklistika zapletla do mezinárodního dopingového skandálu, a právě měl premiéru - za bouřlivého potlesku - na filmovém festivalu Sundance.

Del Deo chtěl, aby Netflix získal Icarus. Věděl však, že to bude drahé. Zeptal se tedy svého šéfa, vedoucího obsahu, Teda Sarandose, co by měl dělat.

Sarandos odmítl Del Deovi říct, co má dělat. Řekl, že je to jeho výzva.

Sarandos řekl Del Deovi, že pokud věří, že Icarus je „ten pravý“, měl by klidně nabídnout, cokoli uzná za vhodné. Pokud ale měl jakékoli pochybnosti o tom, že by dokument byl trhák, neměl by se obtěžovat za jeho přeplácení.

Del Deo měl z Ikara dobrý pocit. Věřil, že to byl „ten“. Koupil jej tedy pro Netflix (za to, co se považovalo za přemrštěnou cenu).

Ukázalo se však, že Icarus byl hitem - získal cenu za nejlepší dokument na letošních Oscarech. Sázka Del Dea se vyplatila.

Tato epizoda shrnuje důležitý princip Netflixu: Vést kontextem, ne ovládat.

„Ted za mě nechtěl rozhodnout,“ vysvětlil Del Deo, „ale nastavil široký kontext, aby pomohl sladit mé myšlení se strategií společnosti. Tento kontext, který vytvořil, položil základ mého rozhodnutí. “

Netflix nechce, aby jeho lídři za své přímé podřízené činili všechna velká rozhodnutí a kontrolovali každou situaci s vysokým rizikem. Chce, aby stanovili kontext tak, aby se zaměstnanci cítili zmocněni a informováni, aby si úsudek mohli udělat sami - i když jsou v sázce miliony dolarů.

"Výhodou," píše Meyer, "je to, že člověk buduje rozhodovací sílu, aby mohl v budoucnu přijímat lepší nezávislá rozhodnutí."

**OTÁZKY PRO DEBATU:**

Máte Netflix? Jak se vám v porovnání s ostatními platformami používá?

Jaká myšlenka s vámi nejvíce rezonovala? Se vám nejvíce líbila?

Kde vidíte rizika takového přístupu/takové firemní kultury?

Jak v Netflixu přistupují k nezdarům a prací s nimi?

Jak v Netflixu přistupují ke zpětné vazbě?

Jak je v Netflixu rozdělená odpovědnost?

Jaký by měl být člověk, aby byl vhodný a kompetentní pro práci v Netflixu?