PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL

Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

REED HASTINGS

ERIN MEYEROVÁ

PŘELOŽENO DO 25 JAZYKŮ

Jan Melvil publishing

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

ERIN MEYEROVÁ JE ROVNĚŽ AUTORKOU

The Culture Map

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL

Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

REED HASTINGS

ERIN MEYEROVÁ

Jan Melvil publishing

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

Reed Hastings a Erin Meyerová
PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL
Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

Copyright © 2020 by Netflix CPX International, B.V.

Podle anglického originálu No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2020. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Petra Badalec
Odpovědná redaktorka Vendula Kusá
Jazyková redaktorka Zuzana Kačerová
Šéfredaktor Marek Vlha
Redakční spolupráce Barbora Podhorná, Vít Šebor
Grafická úprava a sazba David Dvořák
Design obálky Two Associates
Fotografie autorů Austin Hargrave
Jazyková korektura Aleš Antošík
Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první
Jan Melvil Publishing, 2020
melvil.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/chyby
Recenze a pochvaly: melvil.cz/zadna-pravidla, libisemi@melvil.cz
Diskutujte o knize s hashtagem #norules

Kniha vychází také elektronicky a jako audiokniha.

ISBN 978-80-7555-113-9

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

OBSAH

Úvod 7

ČÁST PRVNÍ
První kroky ke kultuře svobody a odpovědnosti

1 *NEJPRVE VYTVOŘTE KONCENTRACI TALENTU…*
Skvělé pracoviště dělají špičkoví kolegové 23

2 *PAK PŘIDEJTE NA UPŘÍMNOSTI…*
Co na srdci, to na jazyku (s dobrým úmyslem) 33

3 *TEĎ ZAČNĚTE ODSTRAŇOVAT KONTROLNÍ MECHANISMY…*
a ***Zrušte pravidla dovolené*** 59
b ***Zrušte pravidla služebních cest a schvalování výdajů*** 75

ČÁST DRUHÁ
Další kroky ke kultuře svobody a odpovědnosti

4 *PODPOŘTE KONCENTRACI TALENTU…*
Plaťte nejlépe na trhu 95

5 *PŘIDEJTE NA UPŘÍMNOSTI…*
Otevřete účetní knihy 121

6 *TEĎ ZRUŠTE DALŠÍ KONTROLNÍ MECHANISMY*
Schvalovací procesy nejsou zapotřebí 148

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

ČÁST TŘETÍ
Techniky k posílení kultury svobody a odpovědnosti

7 *MAXIMALIZUJTE KONCENTRACI TALENTU…*
Test „Koho si nechat“ 185

8 *MAXIMALIZUJTE UPŘÍMNOST…*
Zpětnovazební smyčka 209

9 *A ZRUŠTE KONTROLNÍ MECHANISMY…!*
Veďte pomocí kontextu, nikoli kontroly 227

ČÁST ČTVRTÁ
Globální expanze

10 ***Vyrazte do světa!*** 259

Závěr 287
Poděkování 293
Vybraná bibliografie 295
Rejstřík 301

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

ÚVOD

Reed Hastings: „Blockbuster je tisíckrát větší než my," pošeptal jsem Marcu Randolphovi, když jsme jednoho dne začátkem roku 2000 vcházeli do veliké, prázdné zasedačky ve dvacátém sedmém patře budovy Renaissance Tower v texaském Dallasu. Sídlilo zde ústředí Blockbusteru, tehdy šestimiliardového gigantu, který díky devíti tisícům videopůjčoven po celém světě vévodil odvětví domácí zábavy.

Výkonný ředitel Blockbusteru John Antioco, vyhlášený stratég, který dobře věděl, že všudypřítomný vysokorychlostní internet brzy promění celé odvětví, nás zdvořile přivítal. Měl prošedivělou bradku, na sobě drahý oblek a působil naprosto uvolněně.

Já jsem byl naopak uzlíček nervů. Marc a já jsme řídili malý startup, který jsme před dvěma lety společně založili. Lidé si u nás mohli přes internet objednat DVD, která jim pak přišla poštou. Měli jsme sto zaměstnanců, pouhých tři sta tisíc předplatitelů a před sebou nijak závratné vyhlídky. Jen za poslední rok jsme přišli celkem o 57 milionů dolarů. Tolik jsme si s Antiocem chtěli plácnout, že jen na tom, aby nám vůbec zvedl telefon, jsme pracovali celé měsíce.

Všichni tři jsme se posadili kolem velikého skleněného stolu a po pár minutách úvodních zdvořilostí jsme se vytasili se svou nabídkou. Navrhli jsme, aby firma Blockbuster koupila Netflix. My bychom pak vyvinuli

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

a řídili Blockbuster.com, odnož společnosti, která by fungovala jako internetová videopůjčovna. Antioco pozorně poslouchal, přikyvoval a potom opáčil: „Kolik by koupě Netflixu Blockbuster stála?“ Když uslyšel naši odpověď – 50 milionů dolarů – okamžitě odmítl. Marc a já jsme se schlíple odporoučeli.

Když jsem šel ten večer spát, představoval jsem si, jak se šedesát tisíc zaměstnanců Blockbusteru chechtá naší směšné nabídce. Jistěže Antioco neměl zájem. Proč by se měl kolos jako Blockbuster s miliony zákazníků, obřími tržbami, talentovaným ředitelem a značkou, která je synonymem domácího kina, zajímat o upachtěnou firmičku jako Netflix? Copak bychom jim mohli nabídnout něco, co by si nedokázali efektivněji udělat sami?

Svět se ale postupně měnil. Naše podnikání se udrželo nad vodou a dál rostlo. V roce 2002, tedy dva roky po oné schůzce, jsme se rozhodli uvést akcie Netflixu na burzu. I když jsme rostli, Blockbuster byl pořád stokrát větší než my (5 miliard dolarů oproti našim 50 milionům). Vlastníkem Blockbusteru byl navíc Viacom, v té době nejhodnotnější mediální společnost na světě. Přesto Blockbuster v roce 2010 vyhlásil bankrot. V roce 2019 má tato firma už jen poslední videopůjčovnu, která se nachází ve městě Bend v Oregonu. Blockbuster se nedokázal přizpůsobit a přesedlat z půjčování DVD na streamování – zpřístupnění filmů a seriálů online.

Rok 2019 byl pro Netflix významný. Náš film *Roma* byl nominován na Oscara v kategorii nejlepší film a celkem získal tři ocenění, což byl pro režiséra Alfonsa Cuaróna ohromný úspěch. Netflix se přerodil v plnohodnotnou zábavní společnost. Už před delší dobou jsme se z malé firmy zasílající DVD poštou proměnili v nikoli pouze streamovací službu se 167 miliony předplatitelů ve 190 zemích, nýbrž v předního tvůrce původních filmů a seriálů vznikajících po celém světě. Měli jsme to štěstí spolupracovat se špičkovými filmovými tvůrci jako Shonda Rhimesová, Joel a Ethan Coenovi nebo Martin Scorsese. Ukázali jsme světu nový způsob, jak si užívat skvělé příběhy, z nichž ty nejlepší dokážou bořit zábrany a obohacovat lidské životy.

Lidé se mě často ptají: „Jak se to stalo? Jak to, že se Netflix dokázal opakovaně přizpůsobit situaci, a Blockbuster ne?“ Ten den, kdy jsme jeli do Dallasu, měl Blockbuster v rukávu všechna esa. Značku, moc, zdroje i vizi. Porážel nás na plné čáře.

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

Nikdo z nás, včetně mě, tehdy netušil, že přece jen máme něco, co Blockbuster nemá. Kulturu, která staví lidi nad procesy, klade větší důraz na inovace než na efektivitu a uplatňuje jen velice málo kontrolních mechanismů. Naše kultura se soustředila na podávání špičkového výkonu, kterého jsme dosahovali díky náboru nejtalentovanějších lidí a vedení zaměstnanců nikoli prostřednictvím kontroly, nýbrž kontextu. To nám umožnilo setrvale růst a měnit se spolu s tím, jak se proměňoval svět a potřeby našich zaměstnanců.

Netflix je jiný. Máme kulturu, v níž platí Pravidlo žádných pravidel.

KULTURA NETFLIXU JE DIVNÁ

Erin Meyerová: Firemní kultura může mít podobu močálu zaplaveného neurčitými obraty a dvojznačnými definicemi. Ještě horší však je, že oficiální firemní hodnoty se málokdy slučují s tím, jak se lidé ve firmě skutečně chovají. Propracovaná hesla na plakátech či ve výročních zprávách jsou často jen prázdná slova.

Jedna z největších amerických společností měla po řadu let ve vstupní hale svého sídla následující seznam hodnot: „Integrita. Komunikace. Respekt. Excelence." A která že společnost to byla? Enron. Svými vzletnými hodnotami se pyšnila až do chvíle, kdy vyplul na povrch jeden z největších podvodů a korupčních skandálů v historii a celá firma šla ke dnu.

Kultura Netflixu je naopak proslulá (nebo nechvalně proslulá, záleží na úhlu pohledu) tím, že si na nic nehraje. Miliony podnikatelů si prohlédly Netflix Culture Deck, prezentaci o firemní kultuře Netflixu. Jedná se o soubor 127 slajdů, který byl původně určen pro interní potřeby, ale Reed jej v roce 2009 zveřejnil na internetu. Sheryl Sandbergová, provozní ředitelka Facebooku, údajně prohlásila, že tato prezentace „je dost možná ten nejdůležitější dokument, který kdy vzešel ze Silicon Valley". Upřímnost oněch slajdů mě oslovila. Po obsahové stránce mi ale připadaly děsné.

Na následující straně najdete ukázku, díky které pochopíte proč.

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

STEJNĚ JAKO VŠECHNY OSTATNÍ SPOLEČNOSTI
SE I MY SNAŽÍME PŘIJÍMAT TY SPRÁVNÉ LIDI

NETFLIX 22

NA ROZDÍL OD ŘADY SPOLEČNOSTÍ
SE PŘI TOM ŘÍDÍME HESLEM:

Uspokojivý výkon je odměněn velkorysým odstupným

NETFLIX 23

Ostatní lidé by měli dostat velkorysé odstupné hned teď, aby se nám uvolnilo místo a my mohli na danou pozici najít hvězdu.

Naši manažeři používají test
„Koho si nechat“:

O koho ze svých lidí bych nejvíc bojoval, aby v Netflixu zůstal, pokud by mi oznámil, že odchází kvůli obdobné práci v jiné společnosti?

NETFLIX 26

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

Ponecháme-li stranou otázku, zda je etické vyhodit zaměstnance, který pilně pracuje, ale nedosahuje výjimečných výkonů, přišly mi tyhle slajdy jako učebnicový příklad špatného vedení. Porušují to, co profesorka Amy Edmondsonová z Harvard Business School nazývá „principem psychologického bezpečí". Ve své knize *The Fearless Organization* (*Nebojácná organizace*) z roku 2018 vysvětluje, že pokud chcete podpořit inovace, měli byste vytvořit takové prostředí, ve kterém se lidé nebudou bát snít, ozvat se a riskovat. Čím bezpečnější atmosféra panuje, tím inovativnější prostředí vytvoříte.

Tu knížku však nikdo v Netflixu zjevně nečetl. Snažit se přijímat ty nejlepší a hrozit talentovaným zaměstnancům, že pokud nebudou excelovat, skončí na hromádce chudáků s „velkorysým odstupným"? To zní jako zaručený způsob, jak zadusit sebemenší jiskřičku inovace.

Zde je další slajd z prezentace:

PRAVIDLA PRO UDÍLENÍ A KONTROLU DOVOLENÝCH

Žádná taková nemáme.

V Netflixu nemáme předepsaný dresscode,
a přesto nikdo nechodí do práce nahatý.

Poučení zní: Nemusíme nutně mít na všechno pravidla.

NETFLIX 71

Nepřidělovat zaměstnancům dny dovolené vypadalo už vyloženě nezodpovědně; jako báječný způsob, jak vytvořit atmosféru galejí, kde si nikdo nedovolí vzít volno – a ještě to podat jako výhodu.

Zaměstnanci, kteří si berou dovolenou, jsou spokojenější, mají svou práci raději a pracují produktivněji. I tak se ale řada pracovníků zdráhá vybrat si přidělenou dovolenou. Podle průzkumu, který v roce 2017 provedla společnost Glassdoor, si zaměstnanci v USA vybírají jen 54 procent dovolené, na niž mají nárok.

Pokud zaměstnancům dny dovolené nepřidělujete vůbec, stoupá pravděpodobnost, že si v důsledku jevu označovaného psychology jako „averze ke ztrátě" vyberou volna ještě méně. Lidem je nepříjemné, když o něco přicházejí, a tento pocit převažuje nad radostí ze získání něčeho nového.

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

Pokud nám hrozí, že něco ztratíme, uděláme cokoli, abychom se tomu vyhnuli. Dovolenou si tedy vybereme.

Nemáte-li přidělený určitý počet dní dovolené, nemáte strach, že o ně přijdete, a je tedy méně pravděpodobné, že si vůbec nějaké vyberete. Tradiční pravidlo „využij to, nebo o to přijdeš", uplatňované v řadě firem, se zdá omezující, ve skutečnosti ale motivuje lidi k tomu, aby si dali pauzu.

A tady je poslední slajd:

UPŘÍMNOST VŽDY A VŠUDE

Jste-li šéf, vaše názory by neměly udivit nikoho ve vašem týmu.

NETFLIX 27

Nikdo by samozřejmě otevřeně nepodporoval pracoviště založené na tajnůstkaření a lžích. Někdy je ale lepší jednat diplomaticky než předkládat své názory bez obalu, třeba v případě, že zaostávající člen týmu potřebuje dodat sebevědomí nebo povzbudit. Pod zásadu „upřímnost je důležitá" bychom se nejspíš podepsali všichni. Plošná politika v duchu hesla „upřímnost nade vše" ale působí jako vynikající způsob, jak rozklížit vztahy, zadusit motivaci a vytvořit nepříjemné pracovní prostředí.

Netflix Culture Deck mi celkově připadal hypermaskulinní, zbytečně konfrontační a přímočaře agresivní. Tento soubor doporučení v mých očích odrážel typ společnosti, jakou byste čekali, že vybuduje inženýr s mechanistickým a racionalistickým náhledem na lidskou povahu.

Přes to všechno nelze popřít jedno…

NETFLIX JE POZORUHODNĚ ÚSPĚŠNÝ

V roce 2019, sedmnáct let poté, co Netflix vstoupil na burzu, vzrostla hodnota jeho akcií z jednoho dolaru na tři sta padesát. Pro srovnání: jeden

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

dolar investovaný v době uvedení Netflixu do S&P 500 nebo NASDAQ by za stejnou dobu vzrostl na tři nebo čtyři dolary.

Akciový trh nebyl jediný, kdo si Netflix zamiloval. Zbožňují ho i spotřebitelé a kritici. Pořady z vlastní produkce Netflixu jako *Orange is the New Black* a *Koruna* patří mezi nejoblíbenější seriály za posledních deset let a *Stranger Things* je dost možná nejsledovanějším televizním seriálem vůbec. Neanglickojazyčné seriály jako španělská *Elita*, německý *Dark*, turecký *Ochránce* nebo indické *Posvátné hry* představují ve svých domovských zemích vysoký standard, jak stavět příběhy, a daly vzniknout nové generaci celosvětových celebrit. V posledních letech obdržel Netflix ve Spojených státech přes tři sta nominací na ceny Emmy a získal rovněž řadu Oscarů. Pořady z dílny Netflixu mají na kontě sedmnáct nominací na Zlaté glóby, a drží tak prvenství mezi streamovacími službami. V roce 2019 se Netflix ocitl na první příčce žebříčku amerických firem s nejlepší pověstí, který každoročně sestavuje společnost Reputation Institute.

Netflix mají v oblibě i jeho zaměstnanci. Průzkum, který v roce 2018 provedl internetový pracovní portál Hired určený talentovaným pracovníkům v oblasti technologií, ukázal, že respondenti by nejraději pracovali právě pro Netflix. Ten se tak vyšvihl před firmy jako Google (2. místo), Tesla Elona Muska (3. místo) a Apple (6. místo). Podle dalšího průzkumu z roku 2018, tentokrát žebříčku „Nejspokojenějších zaměstnanců“, který sestavil kariérní web Comparably na základě pěti milionů anonymních recenzí zaměstnanců čtyřiceti pěti největších amerických firem, se zaměstnanci Netflixu zařadili jako druzí nejspokojenější mezi tisíci respondentů. (Netflix zaostává jen za HubSpotem, softwarovou firmou z Cambridge.)

Nejzajímavější ze všeho je ale skutečnost, že na rozdíl od drtivé většiny firem, které nepřežijí velké změny v odvětví, se Netflix v minulých patnácti letech úspěšně popasoval se čtyřmi zásadními proměnami zábavního průmyslu a obchodu.

- Přechod od zasílání DVD poštou ke streamování již existujících televizních seriálů a filmů po internetu.
- Přechod od streamování již existujícího obsahu k novému původnímu obsahu produkovanému externími studii (například *Dům z karet*).

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

- Posun od obsahu produkovaného a poskytovaného externími studii k založení vlastního studia, které vytváří oceňované televizní pořady a filmy (jako *Stranger Things*, *Papírový dům* a *Balada o Busteru Scruggsovi*).
- Proměnu ze společnosti působící výlučně ve Spojených státech v globální společnost, která baví diváky ve 190 zemích světa.

Úspěch Netflixu překračuje všechny obvyklé meze. Je neskutečný. Očividně se tu děje něco jedinečného. Něco, co rozhodně neproběhlo v Blockbusteru, když v roce 2010 vyhlásil bankrot.

TAK TROCHU JINÉ PRACOVIŠTĚ

Příběh Blockbusteru není ničím výjimečný. Valná většina firem zásadní změny ve svém odvětví nepřežije. Kodak se nedokázal přizpůsobit přechodu od analogových fotografií k digitálním. Nokia nezvládla přechod od „véček“ k chytrým telefonům. Firma AOL se neadaptovala na širokopásmové připojení, které nahradilo vytáčené. Ani moje první firma, Pure Software, nedokázala překonat změny ve svém oboru, protože naše firemní kultura nebyla nastavená na inovace a flexibilitu.

Pure Software jsem založil v roce 1991. Na začátku jsme měli skvělou firemní kulturu. Bylo nás celkem dvanáct, vytvářeli jsme něco nového a moc jsme si to užívali. Podobně jako řada dalších drobných firem jsme i my uplatňovali jen velice málo omezujících pravidel. Když se náš marketák rozhodl, že bude pracovat z obýváku, protože se mu „líp přemýšlí“, když si může dát misku cereálií Lucky Charms, kdykoli si zamane, nepotřeboval k tomu povolení managementu. Když si naše office manažerka usmyslela, že pro personál koupí čtrnáct židlí s leopardím vzorem, protože v Office Depotu je měli za hubičku, nemusela vyplňovat objednávkový formulář ani si nákup nechat schválit finančním ředitelem.

Pure Software rostl. Někteří nově přijímaní zaměstnanci se dopouštěli přehmatů, které naši firmu stály peníze. Pokaždé, když se to stalo, jsem přijal nové opatření, které mělo zamezit opakování takové chyby. Uvedu příklad. Jednou jel náš obchodní zástupce Matthew do Washingtonu na

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

schůzku s potenciálním klientem. Ten bydlel v pětihvězdičkovém hotelu Willard InterContinental, a tak se tam Matthew ubytoval taky. Za 700 dolarů za noc… Když jsem to zjistil, byl jsem zlostí bez sebe. Zadal jsem personálnímu, aby vytvořili předpisy pro služební cesty, které stanoví, kolik peněz mohou zaměstnanci utrácet za letenky, diety a hotely. Překročení stanovených limitů bude schvalovat vedení.

Nebo tohle. Naše účetní Sheila měla černého pudla, kterého si občas brávala do kanceláře. Jednoho dne jsem po příchodu do práce zjistil, že pes vykousal obří díru do koberce v naší zasedačce. Výměna koberce stála majlant. Zavedl jsem nové pravidlo: psi nesmějí na pracoviště bez zvláštního povolení personálního oddělení.

Význam pravidel a kontrolních procesů pro naši práci vzrostl natolik, že ti, kdo se dokázali držet v předepsaných mezích, šplhali po kariérním žebříčku, zatímco řada kreativních samorostů cítila, že se dusí, a nakonec odešli jinam. Mrzelo mě, že odcházejí, ale říkal jsem si, že tak to prostě chodí, když firma roste.

A pak se přihodily dvě věci. Zaprvé se nám nedařilo dostatečně rychle inovovat. Naše efektivita stoupala, ale kreativita klesala. Abychom mohli dál růst, museli jsme koupit firmy s inovativními produkty. S tím narůstala složitost našeho podnikání a nutnost dalších pravidel a předepsaných postupů.

Druhým faktorem byl přechod trhu z C++ na Javu. Pokud jsme chtěli přežít, museli jsme se změnit. Profiltrovali jsme personál a vycvičili ho tak, aby se lidé drželi pravidel a uvažovali konvenčně. Nepožadovali jsme po nich schopnost přizpůsobit se změnám. Nebyli jsme schopni se adaptovat, což vedlo nakonec k tomu, že jsme v roce 1997 firmu prodali svému největšímu konkurentovi.

V nově založeném Netflixu jsem namísto úsilí o předcházení chybám a striktní dodržování pravidel chtěl podporovat flexibilitu, svobodu a inovativnost zaměstnanců. Zároveň mi bylo jasné, že bez pravidel a kontrolních procesů zavládne v rostoucí firmě chaos.

Metodou pokus omyl jsme za ta léta postupně našli přístup, který nám růst a dobré řízení umožnil. Dáte-li svým zaměstnancům namísto překážek v samostatném myšlení větší volnost, dokážou se rozhodovat lépe a pro vás bude snazší vést je k odpovědnosti. Získáte spokojenější a motivovanější personál a zároveň celkově pohotovější firmu. Svoboda ve firmě se ale musí opírat o dva základní principy:

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

+ Vytvořte koncentraci talentu

Ve většině společností se pravidla a kontrolní procesy zavádějí kvůli zaměstnancům, kteří se flákají a chovají neprofesionálně nebo nezodpovědně. Pokud tyhle lidi propustíte nebo je vůbec nepřijmete, význam uvedených opatření úplně odpadá. Vytvoříte-li svůj tým z lidí, kteří podávají vynikající výkony, můžete většinu kontrolních mechanismů zrušit. Čím víc nadaných lidí máte, tím větší svobodu jim můžete dát.

+ Přidejte na upřímnosti

Talentovaní zaměstnanci se od sebe mohou lecčemu přiučit. Zažitá zdvořilost jim ale často brání, aby poskytli kolegům zpětnou vazbu a posunuli jejich výkon o úroveň výš. Když si talentovaní zaměstnanci na zpětnou vazbu zvyknou, všichni se ve své práci zlepší a zároveň začnou cítit odpovědnost jeden za druhého. To vám umožní eliminovat další zaběhané kontrolní mechanismy.

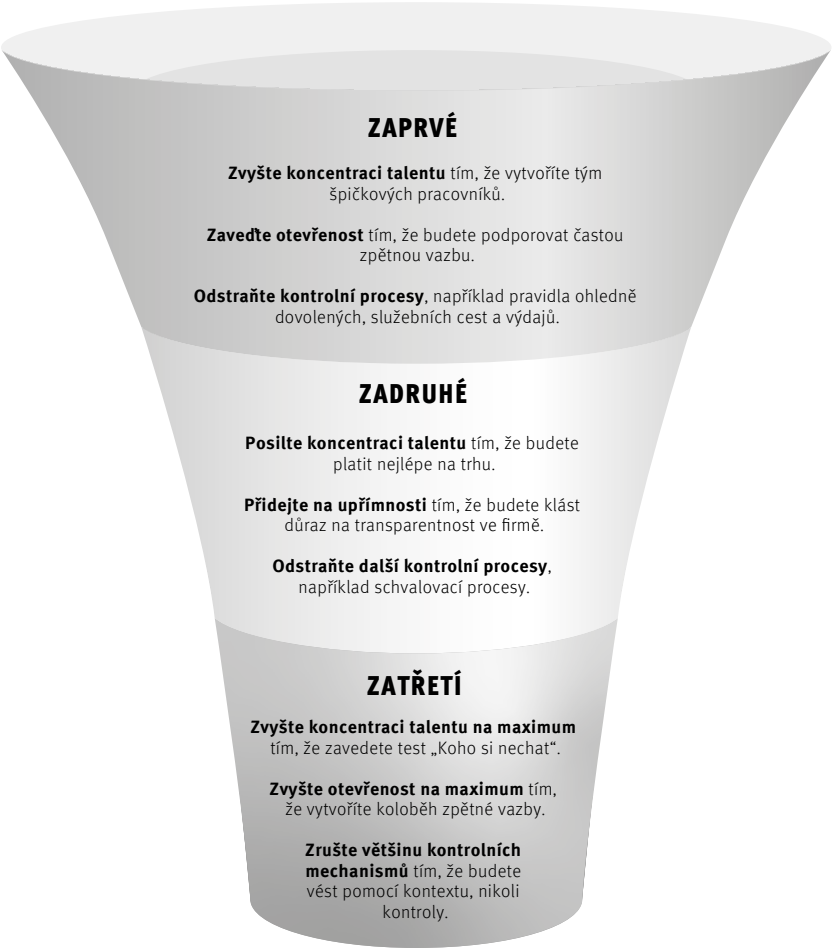
A po splnění těchto dvou podmínek následně…

- Omezte kontrolu

Proškrtejte příručku správného zaměstnance. Zahoďte pravidla ohledně služebních cest, výdajů a dovolených. V pozdější fázi, kdy se bude koncentrace talentu dále zvyšovat a zpětná vazba bude probíhat častěji a otevřeněji, můžete schvalovací procesy zrušit na všech úrovních organizace a vést své manažery k zásadám jako „Veďte pomocí kontextu, ne kontroly“, a zaměstnance k principu „Nesnažte se zalíbit šéfovi“.

Nejlepší na tom je, že souběžně s přeměnou firemní kultury v tomto duchu uvedete do pohybu také takzvaný koloběh čestnosti. Absence kontrolních mechanismů vytváří kulturu svobody a odpovědnosti (tento termín se mezi zaměstnanci Netflixu vžil natolik, že si dnes vystačí jen se zkratkou F & R, z anglického *Freedom and Responsibility*). Taková kultura k vám přitáhne nejtalentovanější lidi a umožní vám dál omezovat kontrolu. Uvedené kroky vám dovolí zrychlit a inovovat způsobem, kterému se většina firem nedokáže rovnat. Takové úrovně ovšem dosáhnete jen postupně.

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět



V prvních devíti kapitolách knihy se věnuji zavádění uvedeného procesu o třech cyklech, které jeden po druhém podrobně probereme. Desátá kapitola popisuje, co se stane, když takovou firemní kulturu přeneseme do různých zemí. Takový krok přináší řadu zajímavých a důležitých výzev.

Každý experimentální projekt s sebou nese úspěchy i selhání. Život v Netflixu (jak už to v životě bývá) je trochu složitější než uvedené

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

schéma ve tvaru tornáda. Proto jsem požádal člověka „zvenčí“, aby naši kulturu prozkoumal a napsal tuto knihu společně se mnou. Chtěl jsem, aby fungování naší kultury v reálném firemním provozu posoudil nestranný odborník.

Na mysl mi přišla Erin Meyerová, jejíž knihu *The Culture Map* (*Kulturní mapa*) jsem právě dočetl. Erin přednáší na obchodní škole INSEAD sídlící poblíž Paříže a krátce předtím byla organizací Thinkers50 zařazena mezi nejvlivnější myslitele a myslitelky v oblasti podnikání na světě. Často přispívá do časopisu *Harvard Business Review* na téma svých výzkumů v oblasti kulturních rozdílů na pracovišti. V její knize jsem se dočetl, že v rámci Mírových sborů vyučovala na jihu Afriky, stejně jako já deset let před ní. A tak jsem jí napsal.

V únoru 2015 jsem na zpravodajském webu *Huffington Post* četla článek s názvem „V čem spočívá úspěch Netflixu: jedná se zaměstnanci jako s dospělými“. V článku stálo:

> Netflix předpokládá, že máte výborný úsudek… Úsudek umožňuje vyřešit téměř jakýkoli problém, který nemá jediné správné východisko. Úsudek, nikoli postupy.
>
> Stinná stránka: od zaměstnanců se očekává, že budou podávat špičkové výkony, jinak jim vedení svižně ukáže dveře (s velkorysým odstupným).

Čím dál víc mě zajímalo, jak může organizace s takovou metodou úspěšně fungovat v reálu. Absence stanovených postupů přece musí vytvářet chaos. Propouštění lidí, kteří nepodávají vynikající výkony, musí mezi zaměstnanci vyvolávat strach.

O několik měsíců později jsem se probudila a v e-mailové schránce jsem našla tohle:

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

> Odesílatel: Reed Hastings
> Datum: 31. května 2015
> Předmět: Mírové sbory a kniha
>
> Milá Erin,
>
> mezi lety 1983 a 1985 jsem byl s Mírovými sbory ve Svazijsku.
> Teď jsem výkonným ředitelem Netflixu. Moc se mi líbila vaše kniha
> a od všech svých zaměstnanců na vedoucích pozicích vyžaduji,
> aby si ji přečetli.
> Rád bych si s vámi někdy popovídal nad šálkem kávy.
> Jsem často v Paříži.
>
> Svět je malý!
>
> Reed

S Reedem jsme se víc poznali a nakonec mi nabídl, abych vyzpovídala zaměstnance Netflixu, udělala si díky tomu sama obrázek o tom, jaká jejich firemní kultura doopravdy je, a získala podklady pro naši společnou knihu. Byla to příležitost zjistit, jak je možné, že společnost s kulturou, která je v přímém rozporu s veškerými našimi poznatky o psychologii, obchodu a lidském chování, má tak vynikající výsledky.

Hovořila jsem s více než dvěma sty současnými i bývalými zaměstnanci Netflixu v Silicon Valley, Hollywoodu, São Paulu, Amsterodamu, Singapuru a Tokiu napříč všemi úrovněmi společnosti, od ředitelů až po asistenty.

Ačkoli Netflix obecně příliš neuznává anonymitu, trvala jsem na tom, že všem zaměstnancům bude nabídnuta možnost účastnit se pohovoru, aniž sdělí své jméno. Výroky těch, kteří se tak rozhodli, jsou v této knize nadepsány smyšlenými křestními jmény. Mnozí se mnou však v duchu pravidla Netflixu „upřímnost především“ ochotně sdíleli řadu překvapivých a občas nelichotivých názorů a příhod, jež se týkaly jejich zaměstnavatele i jich samých, pod svým vlastním jménem.

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

MUSÍTE SI TEČKY POSPOJOVAT JINAK

Steve Jobs ve svém slavném úvodním projevu na Stanfordově univerzitě řekl: „Nikdy předem nevíte, které tečky se spojí v čáru; to vidíte, jen když se ohlédnete. Musíte tedy věřit, že se vám jednou v budoucnu nějak pospojují. Musíte se na něco spolehnout – na svou kuráž, na osud, život, karmu, na cokoli. Jedině tak budete mít dostatek sebedůvěry k tomu, abyste šli za svým srdcem. Tenhle přístup mě nikdy nezklamal a dokázal mi změnit život."

A Jobs v tom není sám. Mantra miliardáře sira Richarda Bransona je prý „neustále spojujte tečky" (nebo také „A-B-C-D" z anglického *Always be connecting the dots*). A odborník na identitu značky David Brier ve spolupráci s Fast Company zveřejnil fascinující video, v němž říká, že to, jak si v životě spojujeme tečky, ovlivňuje naše vnímání reality, a tím i způsob, jak se rozhodujeme a k jakým docházíme závěrům.

Je potřeba motivovat lidi k tomu, aby začali přehodnocovat, jak si tečky spojují. Ve většině organizací zaměstnanci spojují tečky stejně, jako to dělají ostatní a jak se to dělalo vždycky. Tím je zachován status quo. Jednoho dne by se ale mohl objevit někdo, kdo tečky pospojuje jiným způsobem, a zcela tím změní naše chápání světa.

A právě to se stalo v Netflixu. Navzdory zkušenostem s Pure Software Reed na začátku neplánoval, že vytvoří společnost s jedinečným ekosystémem. Usiloval spíše o organizační flexibilitu. Pak se ale stalo několik věcí, které ho přiměly, aby si tečky firemní kultury pospojoval jinak. A jak se postupně všechny tyto prvky spojovaly, uvědomil si (až když se ohlédl), co z firemní kultury dopomohlo Netflixu k úspěchu.

V této knize budeme v jednotlivých kapitolách spojovat tečky v takovém pořadí, v jakém jsme je postupně objevovali v Netflixu. Prozkoumáme, jakou roli hrají v současném pracovním prostředí této společnosti, co jsme se naučili cestou a jak můžete vlastní verzi svobody a odpovědnosti uplatnit ve své vlastní firmě.

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

ČÁST PRVNÍ

PRVNÍ KROKY KE KULTUŘE SVOBODY A ODPOVĚDNOSTI

Nejprve vytvořte koncentraci talentu…

1 ▶ Skvělé pracoviště dělají špičkoví kolegové

Pak přidejte na upřímnosti…

2 ▶ Co na srdci, to na jazyku (s dobrým úmyslem)

Teď začněte odstraňovat kontrolní mechanismy…

3a ▶ Zrušte pravidla dovolené

3b ▶ Zrušte pravidla služebních cest a schvalování výdajů

Tato část popisuje, jak může tým nebo organizace začít vytvářet kulturu svobody a odpovědnosti. Tyto koncepty na sebe navazují. Můžete se sice pokusit implementovat určité prvky z každé kapitoly samostatně, takový přístup s sebou ovšem nese jistá rizika. Se zaváděním otevřenosti lze bezpečně začít, až když zvýšíte koncentraci talentu. A teprve poté, co zavedete otevřenost, můžete bezpečně začít rušit pravidla regulující chování vašich zaměstnanců.

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

NEJPRVE VYTVOŘTE KONCENTRACI TALENTU…

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

1

SKVĚLÉ PRACOVIŠTĚ DĚLAJÍ ŠPIČKOVÍ KOLEGOVÉ

V devadesátých letech jsem si moc rád půjčoval VHS kazety z půjčovny Blockbuster na konci naší ulice. Většinou jsem si bral dvě až tři naráz a včas jsem je vracel, abych se vyhnul poplatkům za zpoždění. Pak jsem ale jednoho dne odsunul hromádku papírů na jídelním stole a objevil kazetu, kterou jsem si půjčil už před několika týdny a zapomněl jsem ji vrátit. Když jsem ji přinesl zpátky do půjčovny, naúčtovali mi pokutu čtyřicet dolarů. Připadal jsem si jako blbec.

Později mě to ale přimělo zamyslet se. Blockbuster vydělával především na pokutách. Pokud své podnikání stavíte na tom, že si vaši zákazníci připadají hloupě, jen těžko můžete očekávat, že si u nich vybudujete velkou loajalitu. Existuje nějaký jiný model, který by zákazníkovi poskytl potěšení ze sledování filmů v pohodlí jeho vlastního obýváku, aniž se přitom musí bát, že pokud film zapomene vrátit, bude muset platit?

Na začátku roku 1997, kdy jsme prodali Pure Software, jsme s Marcem Randolphem začali uvažovat o podnikání, které by spočívalo v zasílání filmů poštou. Amazonu se tohle dobře dařilo s knihami. Proč to nezkusit s filmy? Zákazníci by měli možnost zapůjčit si na naší webové stránce kazety a mohli by je vracet poštou. Pak jsme ale zjistili, že odeslání kazety tam i zpátky by stálo čtyři dolary. Trh by nebyl moc velký. Bylo to příliš drahé.

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

Jeden kamarád se mi ale zmínil o novém vynálezu zvaném DVD, který se měl objevit na podzim toho roku. „Vypadá to jako cédéčko, ale je na tom film," vysvětlil mi. Běžel jsem na poštu a poslal jsem sám sobě pár cédéček (opravdové DVD se mi na zkoušku sehnat nepodařilo). Odeslání každého z nich mě stálo 32 centů. Pak jsem jel domů do Santa Cruzu a čekal, až dojdou. O dva dny později se nepoškozená objevila v mé poštovní schránce.

V květnu 1998 jsme otevřeli celosvětově první online půjčovnu DVD Netflix. Měli jsme 31 zaměstnanců a 925 titulů, což byla téměř všechna DVD, která v té době existovala. Marc byl výkonným ředitelem až do roku 1999, kdy jsem tuto funkci převzal já a on se stal jedním z našich vedoucích pracovníků.

Začátkem roku 2001 jsme měli už 400 tisíc předplatitelů a 120 zaměstnanců. Snažil jsem se vyhnout manažerským pochybením, která jsem udělal v Pure Software, a ačkoli jsme se vyvarovali zavádění nepřiměřených pravidel a kontrolních mechanismů, nemohu bohužel říct, že by byl tenkrát Netflix právě špičkovým pracovištěm. Ale rostli jsme, obchody šly dobře a našim zaměstnancům se nepracovalo špatně.

POUČENÍ Z KRIZE

A pak na jaře roku 2001 udeřila krize. První internetová bublina praskla a mnoho internetových společností utrpělo ztrátu a nakonec zkrachovalo. Veškeré financování rizikového kapitálu ustalo a my jsme najednou nebyli schopni obstarat dost financí na to, abychom mohli pokračovat v podnikání, které nebylo ani zdaleka ziskové. Nálada ve firmě byla na bodu mrazu a měla klesnout ještě níž. Museli jsme propustit třetinu personálu.

Posadil jsem se s Marcem a Patty McCordovou (Patty se mnou odešla z Pure Software a v naší nové firmě vedla oddělení lidských zdrojů) a společně jsme posuzovali individuální přínos každého zaměstnance. Neměli jsme ve firmě lidi, kteří podávali vyloženě špatný výkon. A tak jsme zaměstnance roztřídili do dvou skupin: na osmdesát vynikajících pracovníků, které jsme si chtěli nechat, a čtyřicet méně oslnivých, jež propustíme. Ti, kteří byli neobyčejně kreativní, odváděli skvělou práci

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

a dobře spolupracovali s ostatními, šli automaticky na hromádku „ty si necháme". Problémem bylo, že jsme narazili na spoustu hraničních případů. Někteří byli skvělí kolegové a přátelé, ale jejich práce byla spíš uspokojivá než špičková. Další zase dřeli jako koně, neměli však dobrý úsudek a potřebovali často vodit za ručičku. Někteří kolegové měli sice výjimečné nadání a odváděli výbornou práci, zároveň si ale neustále stěžovali a všechno viděli černě. Většinu z nich jsme museli propustit. Věděli jsme, že to nebude snadné.

Pár dní před plánovaným propouštěním moje žena poznamenala, že jsem pěkně podrážděný, a měla naprostou pravdu. Bál jsem se, že to s motivací zaměstnanců půjde z kopce.

Byl jsem přesvědčený, že ti, kteří zůstanou, budou propuštění svých přátel a kolegů považovat za známku neloajality firmy vůči zaměstnancům. A co hůř, ti, které si necháme, budou muset zastat práci svých propuštěných kolegů, což v nich určitě vyvolá zatrpklost. Už tak jsme si museli dost utáhnout opasky. Zvládneme další pokles morálky?

Když nadešel den propouštění, bylo to přesně tak příšerné, jak jsem předpokládal. Ti, které jsme posílali domů, plakali, práskali dveřmi a frustrovaně křičeli. V poledne bylo hotovo a já jsem se připravoval na bouři číslo dvě: reakci zbylých zaměstnanců. Ale až na pár slz a viditelný smutek byl klid. Nedokázal jsem si to tehdy vysvětlit, ale během několika týdnů se atmosféra výrazně zlepšila. Byli jsme ve fázi, kdy jsme museli osekávat výdaje, právě jsme propustili třetinu zaměstnanců, a přesto kancelář náhle překypovala nadšením, energií a novými nápady.

O několik měsíců později přišly svátky. Oblíbeným vánočním dárkem téhle sezony se staly DVD přehrávače, a začátkem roku 2002 tak začal náš byznys se zasíláním filmů předplatitelům opět růst. Najednou jsme stíhali mnohem víc práce, a to jen se sedmdesáti procenty zaměstnanců. K mému překvapení navíc těchto osmdesát lidí pracovalo se zápalem, jaký jsem ještě neviděl. Dělali přesčas, ale s neutuchajícím nadšením. A spokojenější nebyli jen naši zaměstnanci. Jednoho rána jsem se probudil a nemohl jsem se dočkat, až budu v práci. Tehdy jsem každý den vozíval do firmy Patty McCordovou. Když jsem ji toho dne vyzvedl u jejího domu v Santa Cruzu, naskočila do auta s úsměvem od ucha k uchu a ptala se mě: „Reede, co to má být? Je to stejné jako se zamilovaností? Je to jen nějaká splašená chemie v mozku, která se časem vytratí?"

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

Patty to vystihla naprosto přesně. Kancl byl plný lidí, kteří se bláznivě zamilovali do své práce.

Nejsem velkým zastáncem propouštění a naštěstí jsme v Netflixu od té doby nic podobného dělat nemuseli. Ale v těch dnech a měsících po onom propouštění v roce 2001 jsem přišel na něco, co zcela změnilo mé chápání motivace zaměstnanců a manažerské odpovědnosti. Byl to můj osobní bod zlomu, zásadní změna mého chápání role koncentrace talentu v jakékoli organizaci. Právě tohle poučení položilo základ tomu, co nakonec vedlo k úspěchu Netflixu.

Než vám ale popíšu, co jsme se naučili, měl bych vám pořádně představit Patty. Právě ona po více než deset let hrála ve vývoji Netflixu zásadní roli a její chráněnka, Jessica Nealová, vede naše oddělení lidských zdrojů dodnes. Patty jsem poznal v době, kdy jsem řídil Pure Software. Jednoho dne roku 1994 zničehonic zavolala do naší kanceláře a chtěla mluvit s výkonným ředitelem. Telefony tehdy vyřizovala moje mladší sestra a rovnou mi hovor přepojila. Patty vyrostla v Texasu, což bylo na jejím přízvuku trochu slyšet. Řekla, že v současnosti působí na personálním oddělení ve společnosti Sun Microsystems, ale že by ráda přešla do Pure Software a pracovala pro nás. Pozval jsem ji na kávu.

Během první poloviny naší schůzky jsem nechápal ani slovo z toho, co mi Patty povídá. Zeptal jsem se na její filozofii lidských zdrojů a ona mi odpověděla: „Myslím, že každý jedinec by měl být schopen rozeznat hranici mezi svým přínosem pro firmu a svými osobními ambicemi. Jako manažerka řízení lidského kapitálu bych spolupracovala s výkonným ředitelem, tedy s vámi, na tom, abychom zvýšili hodnotu emočního kvocientu vašeho vedení a zároveň zlepšili zapojení zaměstnanců." Začínala se mi točit hlava. Byl jsem mladý a nezkušený, a když domluvila, zeptal jsem se: „Takhle mluví všichni z HR? Nerozuměl jsem vám ani slovo. Jestli spolu máme pracovat, musíte přestat říkat takové věci."

Patty se urazila a taky mi to okamžitě řekla přímo do očí. Když ten den přišla domů, manžel se jí zeptal, jak šel pohovor. „Špatně," odpověděla mu. „Pohádala jsem se s ředitelem." Mně se ale moc líbilo, že mi bez obalu řekla, co si o mně myslí. A tak jsem ji zaměstnal. Tím odstartovalo naše upřímné a trvalé přátelství, které pokračovalo i po odchodu Patty z Netflixu. Možná za to zčásti vděčíme tomu, že jsme tak rozdílní: já jsem matematický nadšenec a softwarový inženýr, ona expertka na lidské chování

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

a milovnice příběhů. Když se podívám na tým, vidím čísla a algoritmy, které propojují lidi a diskuse. Když se na tým podívá Patty, vidí emoce a nenápadné mezilidské interakce, které mně zůstávají skryté. Patty pro mě pracovala v Pure Software až do roku 1997, kdy jsme ho prodali, a brzy se k nám přidala i v Netflixu.

Po propouštění v roce 2001 jsem s Patty absolvoval nespočet cest autem, během nichž jsme přemýšleli, proč se nálada v kolektivu tak zásadně proměnila a co bychom mohli udělat, abychom si tuhle pozitivní energii udrželi. Pochopili jsme, že za zlepšením stojí něco, čemu Patty říkala výrazné zvýšení „koncentrace talentu".

KONCENTRACE TALENTU: TALENTOVANÍ LIDÉ SE NAVZÁJEM VEDOU K VYŠŠÍ EFEKTIVITĚ

Každý zaměstnanec má na něco talent. Když nás bylo 120, měli jsme mimořádně nadané zaměstnance i zaměstnance nadané jen trochu. Míra talentu u nás byla celkově slušná. Po propouštění nám zbylo jen osmdesát těch nejnadanějších. Celkově jsme tedy měli talentovaných méně, ale úroveň talentu u jednotlivých pracovníků byla vyšší. Naše „koncentrace talentu" se zvýšila.

Naučili jsme se, že pro společnost s opravdu vysokou koncentrací talentu chce pracovat každý. Lidem, kteří podávají vynikající pracovní výkony, se v prostředí s vysokou celkovou koncentrací talentu daří obzvlášť dobře.

Naši zaměstnanci se učili jeden od druhého a týmy odváděly více práce rychleji. To zvyšovalo individuální motivaci a spokojenost, což v důsledku znamenalo, že celá společnost fungovala lépe. Zjistili jsme, že pokud se obklopíme těmi nejlepšími, vystřelí to už tak dobrou práci na zcela novou úroveň.

A především: pracovat s talentovanými kolegy je strhující, inspirující a zábavné, což platilo tehdy v kolektivu s osmdesáti zaměstnanci a platí to i dnes ve společnosti o sedmi tisících zaměstnancích.

S odstupem času jsem pochopil, že tým s jedním či dvěma lidmi, kteří podávají uspokojivý výkon, zhoršuje výkony všech ostatních členů. Pokud váš tým sestává z pěti vynikajících zaměstnanců a dvou uspokojivých, uspokojiví zaměstnanci budou:

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

- ubírat energii lídrovi, takže bude mít méně času na ty nejlepší;
- snižovat kvalitu skupinových diskusí a celkové IQ týmu;
- nutit ostatní hledat způsoby, jak tyto zaměstnance obcházet, a tím zhoršovat celkovou efektivitu týmu;
- odrazovat zaměstnance, kteří usilují o špičkový výkon, takže nakonec odejdou;
- známkou toho, že tolerujete průměrnost, čímž se celý problém zvětší.

Pro špičkové zaměstnance skvělé pracoviště neznamená luxusní kancelář, pěknou posilovnu nebo sushi k obědu zdarma. Jde jim o radost z toho, že jsou obklopeni talentovanými lidmi, se kterými se dobře spolupracuje. Lidmi, kteří jim pomáhají zlepšovat se. Pokud jsou všichni členové týmu excelentní, kvalita výkonu roste. Zaměstnanci se totiž od sebe navzájem učí a jeden druhého motivují.

VÝKON JE NAKAŽLIVÝ

Propouštění v roce 2001 Reeda naučilo, že výkon (ať už dobrý, nebo špatný) je nakažlivý. Pokud máte v týmu uspokojivé pracovníky, znamená to, že i ti, kteří by mohli podávat špičkové výkony, budou pracovat jen uspokojivě. A pokud máte tým vynikajících lidí, bude každý z nich motivovat ostatní, aby podávali ještě lepší výkony.

Profesor Will Felps z Univerzity Nového Jižního Walesu v Austrálii provedl fascinující výzkum, který ukazuje, jak je chování v pracovním prostředí nakažlivé. V rámci studie vytvořil týmy o čtyřech vysokoškolácích, které měly během 45 minut splnit úkol z managementu. Účastníkům bylo přislíbeno, že týmy, které práci odvedou nejlépe, získají finanční odměnu ve výši sta dolarů.

Studenti ovšem nevěděli, že do několika týmů byl zařazen herec s jednou z následujících rolí: „flákač“, který se odmítá zapojit, dává si nohy na stůl a chatuje; „kretén“, jenž má sarkastické poznámky a sem tam prohodí něco jako: „To si ze mě děláte srandu?“ nebo „Tohle je snad vaše první hodina managementu, ne?“; nebo „depresivní pesimista“, který se

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

tváří, jako by mu uletěly včely, stěžuje si, že se úkol nedá splnit, pochybuje o tom, že by tým mohl uspět, a občas si položí hlavu na stůl. Herec hrál svou roli, aniž v ostatních studentech vzbudil podezření, že mezi ně nepatří.

Felps zjistil, že i když byli ostatní členové týmu výjimečně nadaní a inteligentní, nevhodné chování jednotlivce snižovalo efektivitu celého týmu. Během desítek pokusů, které probíhaly po dobu několika měsíců, si skupiny s jedním studentem podávajícím nedostatečný výkon vedly o zarážejících třicet až čtyřicet procent hůře než ostatní.

Tato zjištění zpochybnila závěry výzkumu provedeného před několika desítkami let, podle nějž se jednotlivci v týmu podřizují hodnotám a normám skupiny. Ve Felpsově pokusu ostatní členové skupiny nevhodné chování jednotlivce rychle přejímali, ačkoli s ním strávili jen 45 minut. Felps k tomu uvedl: „Velmi mě překvapilo, jak ostatní členové týmu začali jeho chování napodobovat." Když byl v týmu nastrčený flákač, i ostatní ztráceli o projekt zájem. Někteří ze studentů nakonec i prohlásili, že na úkolu zas tak nezáleží. Pokud hrál herec kreténa, začali se tak chovat i ostatní: navzájem se uráželi a častovali se nadávkami. Nejviditelnější vliv na skupinu však měla postava depresivního pesimisty. Felps o tom píše: „Vzpomínám si, jak jsem se díval na videozáznam práce jedné ze skupin. Ze začátku seděli všichni zpříma, plní energie a s nadšením se chystali vrhnout na úkol, který by pro ně představoval výzvu. Na konci hodiny už seděli všichni rozvalení s hlavou položenou na lavici."

Felps prokázal to, co jsme s Patty zjistili už v roce 2001: Pokud máte skupinu s několika členy podávajícími jen uspokojivý výkon, je pravděpodobné, že se tato úroveň stane normou a bude zhoršovat výkon celé organizace.

Většina z nás si dokáže vybavit situaci, kdy jsme tohle nakažlivé chování viděli na vlastní oči. Mně se to stalo, když mi bylo dvanáct.

Narodil jsem se v roce 1960 v Massachusetts. Byl jsem průměrný kluk, který neměl žádné výjimečné nadání ani žádné zvláštní schopnosti. Když jsem chodil do třetí třídy, přestěhovali jsme se do Washingtonu. Bylo to tam celkem fajn, měl jsem spoustu kamarádů, ale na hřišti, kam chodili šesťáci a sedmáci, začal jeden kluk jménem Calvin organizovat rvačky.

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

Nešlo o to, že by někoho zesměšňoval nebo šikanoval, vytvořil ale vzorec chování, který ovlivnil to, jak jsme se my ostatní chovali a jak jsme jednali s druhými. Nejdřív jsem se prát nechtěl, ale neúčastnit se rvaček by byla hrozná ostuda. A ve škole se vždycky celý den nemluvilo o ničem jiném, než kdo vyhrál nebo prohrál. Bez Calvina bychom se k sobě chovali a hráli si spolu o hodně lépe. Když nám táta oznámil, že se budeme stěhovat zpátky do Massachusetts, nemohl jsem se dočkat, až budeme pryč.

Po propouštění v roce 2001 jsme si uvědomili, že jsme i v Netflixu měli hrstku lidí, kteří v práci vytvářeli nežádoucí atmosféru. Práce řady z nich nebyla špičková v mnoha různých ohledech a ostatním tím dávali najevo, že průměrný výkon je přijatelný, čímž klesal výkon všech ostatních v kanceláři.

S nově nabytým vědomím toho, co dělá pracoviště skvělým, jsme si dali v roce 2002 závazek. Naším cílem číslo jedna, který nám měl pomoct se dál vyvíjet, bylo udělat všechno pro to, abychom si koncentraci talentu získanou po propouštění udrželi, a s ní také všechna další pozitiva, která to s sebou přineslo. Přijímali jsme ty nejlepší zaměstnance a platili jsme jim nejvíce na trhu. Své manažery jsme učili odvaze a disciplíně potřebným k tomu, aby se zbavili lidí, kteří se chovají nepatřičně nebo nedosahují vynikajících výsledků. Urputně jsem se soustředil na to, aby v Netflixu pracovali ti nejschopnější a nejlépe spolupracující lidé, kteří se na trhu pohybují, a to na všech úrovních – od recepce až po top management.

PRVNÍ TEČKA

Tohle je ta nejdůležitější tečka, kterou celý příběh Netflixu začíná.

Rychlé a inovativní pracoviště vytvářejí lidé, kterým říkáme „špičkoví kolegové“. Jsou to mimořádně nadaní jedinci pocházející z velmi různorodých prostředí. Mají rozmanité pohledy na svět, jsou výjimečně kreativní, zvládnou značné množství důležité práce a velmi dobře spolupracují s ostatními. Žádný z principů, o nichž se dozvíte dále, nemůže fungovat, pokud nezajistíte, že tuhle první tečku máte hotovou.

Volně šiřitelná ukázka z knihy PRAVIDLO ŽÁDNÝCH PRAVIDEL – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět

▶ CO SI VZÍT Z KAPITOLY 1

- Vaším manažerským cílem číslo jedna je vytvořit pracovní kolektiv složený výlučně ze špičkových kolegů.
- Špičkoví kolegové zvládnou značné množství důležité práce, jsou výjimečně kreativní a pracují se zápalem.
- Kreténi, flákači, milí lidé podávající průměrný výkon a pesimisté budou zhoršovat výkony všech ostatních členů týmu.

Cesta ke kultuře svobody a odpovědnosti

Jakmile máte v týmu vysokou koncentraci talentu a podaří se vám zbavit se zaměstnanců, kteří podávají horší než skvělý výkon, nastává čas začít vytvářet kulturu otevřenosti.

To nás přivádí ke druhé kapitole.

Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na
www.melvil.cz