

RID HEJSTINGS
I ERIN MEJER

Knjiga o Netfliksu

NE PRAVILIMA

Prevela
Maja Kostadinović

kp[®]

2021.

Naslov originala

Reed Hastings

Erin Meyer

No Rules Rules

Netflix and the Culture of Reinvention

Copyright © 2020

by Netflix Inc.

Translation copyright © 2020

za srpsko izdanje, KP Advertajzing

Fotografija autora

Photo Austin Hargrave

U V O D / 9

Prvi odeljak

Prvi koraci ka filozofiji slobode i odgovornosti

- 1 Najpre povećajte koncentraciju talenata...
Sjajno mesto za rad podrazumeva sjajne kolege / 29
- 2 Zatim povećajte otvorenost...
Govorite ono što zaista mislite (ali dobronamerno) / 41
- 3 Sada počnite da ukidate kontrolu...
 - a) Ukinite politiku godišnjih odmora / 73
 - b) Ukinite odobravanje troškova / 91

Drugi odeljak

Naredni koraci ka kulturi slobode i odgovornosti

- 4 Učvrstite koncentraciju talenata...
Ponudite najveće plate na tržištu / 115
- 5 Pojačajte iskrenost...
Otvorite knjige / 145
- 6 A sada – ukinite još kontrole...
Nisu potrebna odobrenja za donošenje odluka / 177

Treći odeljak

Tehnike za učvršćivanje kulture slobode i odgovornosti

7 Dovedite do maksimuma koncentraciju talenata...
Test zadržavanja zaposlenih / 221

8 Dovedite do maksimuma iskrenost
Krug povratnih informacija / 251

9 I ukinite veći deo kontrole...
Upravljajte pomoću konteksta, ne kontrole / 273

Četvrti odeljak

Radite globalno

10 Pokažite se celom svetu / **311**

Zaključak / 343

Zahvalnosti / 351

Izabrana literatura / 353

Indeks / 359

Knjiga o Netflixu

UVOD



Rid Hejstings: „*Blokbaster* je hiljadu puta veći od nas!“, šapnuo sam Marku Rendolfu dok smo, početkom 2000. godine, ulazili u prostranu salu za sastanke na dvadeset sedmom spratu *Renesans tauer*a u Dalasu, u državi Teksas. Tu se nalazilo sedište *Blokbastera*, giganta vrednog šest milijardi dolara, koji je, s gotovo devet hiljada video-klubova širom sveta, dominirao industrijom kućne zabave.

Izvršni direktor *Blokbastera* Džon Antioko imao je reputaciju vrsnog stratega, svesnog da će sveprisutni superbrzi internet okrenuti industriju naglavačke. Dočekaao nas je srdačno i, u skupom odelu i s prosedom bradicom, delovao je potpuno opušteno.

Za razliku od njega, ja sam bio u stanju nervnog rastrojstva. Dve godine ranije Mark i ja smo osnovali i vodili malenu startap kompaniju, koja je poštom isporučivala DVD-jeve naručene na veb-stranici. Imali smo sto zaposlenih, jedva trista hiljada pretplatnika i gomilu problema. Tokom samo te godine naši gubici bi dostigli pedeset sedam miliona dolara. U očajničkom pokušaju da postignemo dogovor, mesecima smo radili na tome da nam Antioko, za početak, makar odgovori na pozive.

Posedali smo za veliki stakleni sto i, posle nekoliko minuta neobaveznog ćaskanja, Mark i ja smo izneli svoju ponudu. Pred-

ložili smo da *Blokbaster* kupi *Netflix*, a mi bismo zatim napravili i vodili sajt *blockbuster.com* kao njegov onlajn servis za iznajmljivanje videa. Antioko je pažljivo slušao, često klimajući glavom, a zatim je upitao: „Koliko bi *Blokbaster* trebalo da plati za *Netflix*?“ Kada je čuo naš odgovor – pedeset miliona dolara – glatko je odbio. Mark i ja smo otišli pokunjani.

Te noći, kada sam legao u krevet, pred očima mi je bila slika šezdeset hiljada *Blokbasterovih* zaposlenih koji se grohotom smeju našem glupom predlogu. Naravno da Antioko nije bio zainteresovan. Zašto bi gigant poput *Blokbastera*, koji ima milione korisnika, ogromnu zaradu, talentovanog direktora i brend sinonim za kućni video, bio zainteresovan za beznadežni slučaj poput *Netflix*a? Šta to mi možemo da ponudimo što oni sami ne bi mogli da urade mnogo efikasnije?

Međutim, malo-pomalo, svet se promenio i naša kompanija je opstala i narasla. Dve godine nakon tog sastanka, 2002, *Netflix* se pojavio na berzi. Bez obzira na naš rast, *Blokbaster* je i dalje bio sto puta veći (pet milijardi dolara naspram pedeset miliona). Osim toga, *Blokbaster* je bio u vlasništvu *Viakoma*, koji je u to vreme bio najvrednija medijska kompanija na svetu. Ipak, 2010. godine *Blokbaster* je proglasio bankrot. Do 2019. ostao je jedan jedini *Blokbasterov* video-klub, u Bendu, u državi Oregon. *Blokbaster* nije bio u stanju da se prilagodi prelasku sa iznajmljivanja DVD-jeva na striming.

Za *Netflix* je 2019. godina bila značajna. Naš film *Roma* bio je nominovan za najbolji film i osvojio je tri Oskara – veliki uspeh za reditelja Alfonsa Kuarona. Ovim je zaokružena transformacija *Netflix*a u potpuno razvijenu, zrelu kompaniju u industriji zabave. Odavno smo se preorijentisali sa svog poslovanja *DVD poštom* ne samo na pružanje usluga internet striminga (s više od sto pedeset miliona pretplatnika u sto devedeset zemalja sveta) već i na produkciju sopstvenih TV serija i filmova u celom svetu. Imali smo čast da radimo s nekima od najtalentovanijih stvaralaca, kao što su Šonda Rajms, Džozel i Itan Koen i Martin Skorseze. Predstavili smo publici nov način gledanja i uživanja u sjajnim pričama, koje u svojim najblistavijim trenucima ruše barijere i obogaćuju živote.

Često me pitaju: „Kako se to desilo? Zašto je *Netfliks* mogao da se iznova prilagođava situaciji, a *Blokbaster* nije?“ Onog dana kada smo išli u Dalas, svi aduti bili su u rukama *Blokbastera*. Imao je brend, moć, sredstva i viziju. *Blokbaster* nas je deklasirao.

U tom trenutku čak ni ja nisam shvatao jedno: mi imamo nešto što *Blokbaster* nema – poslovnu filozofiju s vrlo malo pravila, koja vrednuje ljude više od procedura, a inovaciju više od efikasnosti. Naša filozofija, usredsređena na postizanje najboljih rezultata zapošljavanjem samo najboljih stručnjaka i na rukovođenje zaposlenima putem organizacije a ne kontrole, omogućila nam je da stalno rastemo i menjamo se uporedo sa svetom i potrebama korisnika.

Netfliks je drugačiji.

Naša filozofija je – ne pravilima.

Netfliksova filozofija je otkaćena



Erin Mejer: Korporativna kultura može biti gusta žabokrečina nepreciznog jezika i nepotpunih, dvosmislenih definicija.

Da stvari budu gore, proklamovane vrednosti jedne kompanije retko su u skladu sa stvarnošću. Efektni slogani na reklamnim posterima ili u godišnjim izveštajima često su samo prazne reči.

Dugi niz godina jedna od najvećih američkih kompanija držala je na ulazu u svoje sedište ponosno istaknutu sledeću listu vrednosti: „Integritet. Komunikacija. Poštovanje. Izuzetnost.“ Koja kompanija? *Enron*. Dičili su se svojim visokomoralnim vrednostima sve do trenutka potpunog kraha u jednom od najvećih slučajeva korporativne prevare i korupcije u istoriji.

S druge strane, *Netfliksova* filozofija je čuvena – ili ozloglašena, zavisi od tačke gledišta – po svojoj iskrenosti. Milioni poslovnih ljudi proučavali su *Netfliksovu* Kulturnu platformu – niz od sto dvadeset sedam stavki, u početku namenjenih upotrebi unutar kompanije, koje je Rid objavio na internetu 2009. godine. Šeril Sendberg, izvršna direktorka *Fejsbuka*, navodno je izjavila da je Kulturna platforma

„možda najvažniji dokument koji je ikada potekao iz Silicijumske doline“. *Netflixova* Kulturna platforma veoma mi se dopala zbog svoje iskrenosti. I prezirala sam je zbog njenog sadržaja.

Sledi primer – pa se i sami možete uveriti zašto je tako:

*Kao i svaka kompanija,
trudimo se da zapošljavamo
dobre kandidate.*

NETFLIX

*Za razliku od većine kompanija:
Osrednji učinak nagrađujemo
velikodušnom otpremninom.*

NETFLIX

*Ostali zaposleni treba odmah da dobiju velikodušnu otpremninu,
kako bismo tu poziciju oslobodili
i pokušali da pronađemo zvezdu za nju.*

*Test zadržavanja zaposlenih koji menadžeri koriste:
Kakvog radnika bih iz sve snage pokušao da zadržim
u Netflixu, ukoliko mi kaže da odlazi na slično
radno mesto u konkurentskoj kompaniji?*

NETFLIX

Ako ostavimo po strani pitanje da li je uopšte moralno otpustiti vredne radnike koji ipak ne uspevaju da pruže izuzetne rezultate, ove rečenice su mi ličile na primere lošeg menadžmenta. One se kose s principom *psihološke bezbednosti* – kako to naziva Ejmi Edmondson, profesorka na harvardskoj Poslovnoj školi. U svojoj knjizi *Organizacija bez straha (Fearless Organization)*, objavljenoj 2018. godine, ona objašnjava da, ukoliko želite da podstičete inovacije, morate stvoriti okruženje u kojem se ljudi osećaju sigurnim da sanjaju, otvoreno izlažu svoje ideje i preuzimaju rizike. Što je atmosfera sigurnija, to će inovativnost biti izraženija.

Izgleda da niko u *Netfliksu* nije pročitao tu knjigu. Želite da zapošljavate samo najbolje, a onda im uterate strah u kosti tako što im kažete da će biti odbačeni i uvršteni u grupu onih koji su dobili „izdašnu otpremninu“ ukoliko ne budu briljirali na poslu? To je zvučalo kao siguran način da ubijete i poslednji tračak nade da ćete dobiti inovativni proizvod.

Evo još jedne stavke iz tog niza:

Uskraćivanje zaposlenih za pravila o godišnjim odmorima činilo mi se potpuno neodgovornim.

Netfliksova politika godišnjih odmora i praćenja zaposlenih

„Nema politike niti praćenja zaposlenih.“

*Takode, u Netfliksu nema pravila odevanja,
ali niko ne sme da dode na posao nag.
Pouka: Nisu vam potrebna pravila za baš sve.*

NETFLIX

Ovo je odličan način da stvorite izrabljivačke uslove rada, gde se niko ne usuđuje da uzme slobodan dan. I da to predstavite kao povlasticu.

Zaposleni koji koriste godišnji odmor srećniji su, više uživaju u svojim poslovima i produktivniji su. Ipak, mnogi radnici oklevaju da iskoriste godišnji odmor koji im, po ugovoru, pripada. Na osnovu istraživanja koje je 2017. godine sproveo *Glasdor*, zaposleni u Americi su iskoristili tek oko pedeset četiri odsto dana godišnjeg odmora na koje imaju pravo.

Takođe, ako se godišnji odmori u potpunosti ukinu, zaposleni postaju skloni da uzimaju još manje slobodnih dana, zbog dobro poznatog fenomena koji psiholozi nazivaju *averzija prema gubitku*. Ljudi mrze da gube ono što imaju, čak i više nego što vole da dobiju nešto novo.

Suočeni s mogućnošću da nešto izgubimo, činimo sve što je u našoj moći da gubitak izbegnemo. Zato ipak odemo na taj godišnji.

Ukoliko vam nije unapred dodeljen određen broj dana za godišnji odmor, vi se ne plašite da ćete ih izgubiti pa ćete možda odlučiti da ih uopšte i ne uzimate. Pravilo *iskoristi ga ili će propasti*, koje se poštuje u mnogim tradicionalno organizovanim kompanijama, možda zvuči kao ograničavanje, ali zapravo podstiče ljude da iskoriste odmor.

I stižemo do poslednje stavke:

Iskrenost po svaku cenu

*Kada ste lider, vaši stavovi
ne bi trebalo mnogo da iznenadeju
nikoga u vašem timu.*

NETFLIX

Svakako da niko ne bi otvoreno podržavao radno mesto zasnovano na lažima i tajnama. Ali, ponekad je bolje biti diplomatičan nego bez dlake na jeziku izneti svoje mišljenje – na primer, u situaciji kada je članu tima koji ima neki problem potreban podstrek ili doza samopouzdanja. *Iskrenost ponekad* princip je s kojim bismo se svi mogli složiti, dok sveobuhvatno pravilo *Iskrenost po svaku cenu* zvuči kao sjajan način da uništite međuljudske odnose, ubijete motivaciju i stvorite neprijatnu radnu atmosferu.

Sve u svemu, *Netfliksova* Kulturna platforma činila mi se izuzetno patrijarhalnom, previše sklonom sukobima i zapravo agresivnom, što bismo, verovatno, i mogli očekivati od kompanije koju je osnovao inženjer, dakle neko ko donekle mehanički i racionalno shvata ljudsku prirodu.

Bez obzira na sve ovo, jednu činjenicu ipak ne možemo poreći...

Netfliks je izuzetno uspešan

Do 2019. godine, sedamnaest godina nakon što je *Netfliks* izašao na berzu, cena njegovih deonica porasla je sa jednog dolara na trista pedeset dolara. Poređenja radi, jedan dolar uložen u *S&P 500* ili *NASDAQ* u trenutku kada je *Netfliks* izašao na berzu porastao bi na tri do četiri dolara za isti period.

Netfliksu nije naklonjena samo berza – korisnici i filmski kritičari ga obožavaju! *Netfliksove* originalne serije kao što su *Narandžasta je nova crna* (*Orange Is the New Black*) i *Kruna* (*The Crown*) među najvoljenijim su serijama ove decenije, dok su *Čudnije stvari* (*Stranger Things*) verovatno najgledanija TV serija u svetu. Serije koje nisu snimljene na engleskom jeziku, kao što su *Elitna škola* (*Elite*) u Španiji, *Dark* u Nemačkoj, *Zaštitnik* (*Hakan: Muhafiz* tj. *The Protector*) u Turskoj i *Svete igre* (*Sacred Games*) u Indiji, podigle su televizijski narativ u svojim zemljama na viši nivo i izbacile novu generaciju svetskih zvezda. Tokom nekoliko proteklih godina *Netfliks* je u Sjedinjenim Državama imao više od trista

nominacija za nagradu Emi i osvojio je nekoliko Oskara. *Netflix* je dobio i sedamnaest nominacija za Zlatni globus, više od bilo koje druge mreže ili striming provajdera, a 2019. godine zauzeo je prvo mesto na godišnjoj listi instituta *Reputations*, kao najcenjenija kompanija u SAD.

Netflix vole i zaposleni. U anketi iz 2018. godine onlajn kompanije *Hajerd*, koja povezuje inženjere i tehničare s najinovativnijim svetskim firmama, upitani za koju kompaniju bi najviše voleli da rade, učesnici ankete su kao svoj prvi izbor naveli *Netflix*, koji je tako za sobom ostavio kompanije poput *Gugla* (zauzeo je drugo mesto), *Tesle* Ilona Maska (broj tri) i *Epla* (rangiranog na šestom mestu). U drugom istraživanju, o zadovoljstvu zaposlenih, koje je iste godine sajt za razmenu iskustava o kompanijama *Komperebli* sproveo među pet miliona anonimnih zaposlenih iz četrdeset pet hiljada velikih američkih kompanija, *Netflix* je rangiran na drugom mestu (zadovoljnije radnike imao je samo *Habspot*, softverska kompanija iz Kembriđža).

Najinteresantnije je to što je, za razliku od većine kompanija koje propadnu kada u industriji nastupe promene, *Netflixu* pošlo za rukom da uspešno odgovori na četiri velike promene u industriji zabave koje su se odigrale za samo petnaest godina:

- Od slanja DVD-jeva poštom do strimovanja starih TV serija i filmova putem interneta.
- Od strimovanja starih sadržaja do snimanja novih serija (na primer, serija *Kuća od karata* [*House of Cards*]) koristeći producentske usluge drugih kuća.
- Od licencnog sadržaja koji su snimale druge producentske kuće do izgradnje sopstvenog studija za snimanje visokokvalitetnih TV serija i filmova, koji osvajaju nagrade (poput *Čudnijih stvari*, *Kuće od papira* [*La Casa De Papel*] i *Balade o Basteru Skragu* [*The Ballad of Buster Scruggs*]).

- Od lokalne kompanije koja posluje samo u SAD do internacionalne kompanije koja zabavlja ljude u sto devedeset zemalja sveta.

Uspeh *Netfliksa* je mnogo više od *neuobičajenog* – on je neverovatan. Jasno je da se ovde dešava nešto jedinstveno, nešto što se nije dogodilo u *Blokbasteru* kada je 2010. godine proglasio bankrot.

Drugačiji tip radnog mesta



Sudbina *Blokbastera* nije neuobičajena. Većina kompanija propadne kad nastupe promene u industriji. *Kodak* nije uspeo da se prilagodi prelasku s analogne na digitalnu fotografiju. *Nokija* nije uspela da se prilagodi prelasku s preklopnih na pametne telefone. *AOL* nije uspeo da se prilagodi prelasku sa *dial-up* interneta na široko-pojasni internet. Moja prva firma, *Pjur softver*, nije mogla da se prilagodi promenama u toj grani industrije, jer njena poslovna filozofija nije bila inovativna i fleksibilna.

Osnovao sam *Pjur softver* 1991. godine. U početku je sve bilo sjajno – bilo nas je desetak, stvarali smo nešto novo i dobro se zabavljali. Kao i mnoge male preduzetničke firme, imali smo vrlo malo pravila koja su ograničavala naše ponašanje. Kad je naš stručnjak za marketing odlučio da radi od kuće jer mu mogućnost da naspe sebi činiju pahuljica kad god poželi „pomaže da misli“, nije za to morao da traži dozvolu od menadžmenta. Kada je naša logističarka želela da kupi četrnaest kancelarijskih stolica s leopard dezenom zato što su bile na rasprodaji, nije morala da popuni narudžbenicu niti da dobije odobrenje od finansijskog direktora.

A onda je *Pjur softver* počeo da raste. Zapošljavali smo nove ljude, a neki od njih su pravili gluposti, što je dovodilo do grešaka koje su koštale kompaniju. Svaki put kada bi se to desilo,

osmislio bih proceduru da sprečim ponavljanje iste greške. Na primer, jednog dana naš komercijalista Metju otputovao je u Vašington na sastanak s potencijalnim klijentom. Klijent je odseo u *Villard interkontinentalu*, hotelu sa pet zvezdica, pa je Metju učinio isto... po ceni od sedamsto dolara za noć. Kada sam saznao za to, pobesneo sam i tražio sam od službe za ljudske resurse da sastavi pravilnik za službena putovanja, u kom je bilo naglašeno koliko novca sme da se potroši na avionske karte, smeštaj i hranu, kao i da se mora tražiti odobrenje od uprave ukoliko troškovi premašuju unapred određeni budžet.

Šila, zadužena za finansije, imala je crnu pudlicu koju bi povremeno dovodila u kancelariju. Jednog dana došao sam na posao i otkrio da je pas izgrizao tepih u sali za konferencije i napravio ogromnu rupu. Zamena tepiha koštala je pravo bogatstvo. Uveo sam novo pravilo: nema pasa u kancelariji bez specijalne dozvole službe za ljudske resurse.

Pravila i procesi kontrole postali su tako važni za naš posao da su oni koji su dobro igrali po pravilima bivali unapređeni, dok su se mnogi kreativni osobenjaci osećali sputanima pa su otišli da rade negde drugde. Bilo mi je žao što odlaze, ali verovao sam da je to prirodan proces koji se dešava kada kompanija raste.

A onda su se desile dve stvari. Prvo, nismo bili inovativni. Postali smo izrazito efikasni i izrazito nekreativni. Da bismo nastavili da rastemo, morali smo da kupujemo druge kompanije koje su imale inovativne proizvode. To je dovelo do usložnjavanja posla, a tako i do novih pravila i procesa rada.

Druga promena je prelazak industrije sa *C++* na *Javu*. Da bismo preživeli, morali smo da se promenimo. Međutim, mi smo svoje zaposlene navikli da se drže pravila, a ne da razmišljaju slobodno i da se brzo menjaju. Nismo bili sposobni da se prilagodimo i to se završilo 1997. godine, kada smo prodali kompaniju svom najvećem takmacu.

Svojom sledećom kompanijom, *Netfliksom*, želeo sam da promovišem fleksibilnost, slobodu zaposlenih i inovativnost, na-

suprot prevenciji grešaka i slepom poštovanju pravila. Istovremeno, imao sam na umu da su svi izgledi da će organizacija skliznuti u haos ukoliko razvojni put kompanije ne prate određena pravila i procesi kontrole.

Postepeno, nakon mnogih godina i kroz mnoge pokušaje i greške, pronašli smo način da naše ideje funkcionišu. Ukoliko zaposlenima date više slobode umesto da im nametanjem procedura oduzimate mogućnost da sami odlučuju, oni će donositi bolje odluke i biće vam lakše da ih smatrate odgovornima. Ovo takođe dovodi do srećnije, motivisanije radne snage, kao i kompanije koja je efikasnija. Ali da biste izgradili zdrave temelje koji vam omogućavaju ovakvu vrstu slobode, morate da obratite pažnju na druga dva elementa:

+ povećajte koncentraciju talenata

U većini kompanija procedure i kontrolni procesi postoje zbog pojedinih zaposlenih koji se, ponekad, ponašaju aljkavo, neprofesionalno ili neodgovorno. Ali, ako te ljude izbegnete, pravila vam nisu potrebna. Ukoliko izgradite organizaciju od vrhunskih zaposlenih, možete eliminisati većinu pravila. Što je veća koncentracija talenata, veća je sloboda koju zaposlenima možete ponuditi.

+ povećajte otvorenost

Talentovani zaposleni mogu mnogo toga da nauče jedni od drugih. Međutim, uobičajena pravila uljudnog ponašanja i komunikacije često sprečavaju zaposlene da otvoreno reaguju jedni na druge, što bi omogućilo podizanje kvaliteta rada na viši nivo. Kada se talentovani radnici naviknu da daju povratne informacije, oni postanu bolji u onome što rade, jer su tako implicitno odgovorni jedni drugima. Na taj način dodatno se smanjuje potreba za tradicionalnim načinom kontrole.

PRVO

Povećajte koncentraciju talenata angažovanjem najboljih ljudi.
Uvedite iskrenost podstičući otvorenu razmenu mišljenja.
Ukinite protokole u vezi s godišnjim odmorima, putovanjima i troškovima.

DRUGO

Ojačajte koncentraciju talenata visokim platama.
Povećajte otvorenost naglašavajući transparentnost organizacije.
Smanjite kontrolu, na primer, prepuštajući zaposlenima da donose odluke bez traženja odobrenja.

TREĆE

Dovedite do maksimuma koncentraciju talenata primenom testa zadržavanja zaposlenih.
Povećajte otvorenost do maksimuma stvaranjem procesa u kojima će se slobodno iznositi mišljenja.
Ukinite što više pravila obezbeđujući kontekst, a ne kontrolu.

Kada obezbedite ove dve stvari, tada možete da...

– smanjite kontrolu

Počnite tako što ćete pocepati Priručnik za zaposlene. Pravila o putovanjima, troškovima, godišnjim odmorima – sve to možete da odbacite. Kasnije, kad se koncentracija talenata poveća, a uzajamne kritike postanu češće i otvorenije, možete ukinuti procedure u vezi s odobrenjem raznih akcija, učeći svoje menadžere da se rukovode maksimumom: „Upravljajte pomoću

konteksta, a ne pomoću kontrole“, a zaposlene da „ne pokušavaju da udovolje svom šefu“.

Najbolje od svega je to što, kad počnete da razvijate ovu vrstu kulture, pokrećete lančani proces u kojem vrednosti rađaju jedna drugu. Ukidanje pravila stvara kulturu *slobode i odgovornosti*, što je slogan koji zaposleni u *Netflixu* toliko koriste da sada jednostavno kažu: *Ef end Ar*,¹ što privlači one najtalentovanije i omogućava još manje kontrole. Sve ovo dovodi vas na nivo efikasnosti i inovativnosti s kojim većina kompanija ne može da se meri. Ovaj nivo, međutim, ne možete dosegnuti odjednom.

Prvih devet poglavlja ove knjige bave se ovim pristupom u tri koraka, kroz tri ciklusa, a svaki ciklus je predstavljen jednim odeljkom. Deseto poglavlje govori o onome što se dogodilo kada smo svoju korporativnu filozofiju počeli da prenosimo u različite nacionalne kulture – a taj prelaz nas je doveo do zanimljivih novih izazova.

Naravno, doslovno svaki eksperiment podrazumeva uspehe i promašaje. Život u *Netflixu*, kao i život sam po sebi, komplikovaniji je nego što bi se moglo pretpostaviti na osnovu ovog dijagrama u vidu levka. Zato sam zamolio nekoga iz spoljašnjeg sveta da prouči našu poslovnu filozofiju i zajedno sa mnom napiše ovu knjigu. Želeo sam neutralnog stručnjaka, koji bi svakodnevno posmatrao kako naša filozofija zaista funkcioniše unutar kompanije.

Setio sam se Erin Mejer, čiju sam knjigu *Mapa kulture* (*The Culture Map*) upravo pročitao. Sajt *thinkers50.com* nedavno je proglasio Erin, profesorku na INSEAD biznis školi u Parizu, za jednu od najuticajnijih izučavateljki savremenog poslovanja. Ona često piše za *Harvard biznis rivju* o svojim istraživanjima razlikâ između poslovnih filozofija, a iz njene knjige sam saznao da je, deset godina pre mene, bila predavač-volonter u Mirovnom korpusu u Južnoj Africi. Poslao sam joj poruku.

1 Engl.: F&R – Freedom and Responsibility – sloboda i odgovornost. (Prim. prev.)



U februaru 2015. pročitala sam u *Hafington postu* članak pod naslovom „Razlog *Netflixovog* uspeha – tretira svoje zaposlene kao odrasle ljude“. U članku je pisalo:

Netflix pretpostavlja da vam je rasuđivanje izvanredno... A zdravo rasuđivanje je rešenje za gotovo svaki problem. A ne unapred određena procedura.

S druge strane... od ljudi se očekuje da rade na najvišem mogućem nivou ili će im, u suprotnom, brzo pokazati vrata (uz velikodušnu otpremninu).

Odmah me je zainteresovalo kako to jedna organizacija, sledeći ovu metodologiju, može uspešno da funkcioniše u stvarnom životu. Odsustvo protokola je direktan put ka pandemijumu, a otpuštanje radnika ako ne budu na visini zadatka služi samo da poseje strah.

A onda, nekoliko meseci kasnije, probudila sam se, proverila poštu i zatekla sledeći mejl:

Od: Rid Hejstings
Datum: 31. maj 2015.
Tema: Mirovni korpus i knjiga

Erin,
Bio sam u Mirovnom korpusu u Svazilendu od 1983. do 1985. godine. Sada sam izvršni direktor Netflixsa. Svidela mi se tvoja knjiga i daćemo je svim svojim menadžerima da je pročitaju.

Voleo bih da se jednom nađemo na kafi. Često sam u Parizu.

Mali je ovo svet!
Rid

Rid i ja smo se upoznali i na kraju je on predložio da intervjuišem zaposlene u *Netfliksu*, kako bih iz prve ruke dobila uvid u to kakva je zaista filozofija *Netfliksa* i kako bih s njim prikupila podatke za pisanje knjige. Bila je to šansa da istražim kako kompanija s poslovnom filozofijom koja je u direktnoj suprotnosti sa svime što znamo o psihologiji, poslovanju i ljudskom ponašanju može da ostvari tako sjajne rezultate.

Razgovarala sam sa najmanje dve stotine bivših i sadašnjih radnika *Netfliksa* u Silicijumskoj dolini, Holivudu, Sao Paulu, Amsterdamu, Singapuru i Tokiju. Ispitanici su obavljali razne funkcije, od izvršnih direktora do administrativnih asistenata.

Iako *Netfliks* po pravilu ne veruje u anonimnost, insistirala sam da se tokom intervjuja svim zaposlenima pruži šansa da na pitanja odgovaraju anonimno. Oni koji su se opredelili za ovu opciju u knjizi se pominju po izmišljenom imenu. Ipak, dosledni *Netfliks*-ovom pravilu *otvorenost po svaku cenu*, mnogi su pod punim imenom i prezimenom rado podelili sve moguće stavove, često iznenađujuće, uključujući i ne tako pohvalne priče o sebi i svom poslodavcu.

Morate povezati tačkice na drugačiji način

U svom čuvenom govoru povodom dodele diploma na Univerzitetu Stenford Stiv Džobs je rekao: „Ne možete povezati tačkice gledajući unapred – možete ih povezati samo gledajući unazad. Morate da verujete da će jednom sve nekako doći na svoje mesto. Morate verovati u nešto – sopstveni instinkt, život, karmu, bilo šta. Ovakav pristup me nikada nije izneverio i bio je od presudnog značaja u mom životu.“

Džobs nije usamljen u ovom načinu razmišljanja. Mantra ser Ričarda Brensona je A-B-C-D ili Uvek povezujte tačkice.²

2 Engl.: A-B-C-D – *Always Be Connecting the Dots*. (Prim. prev.)

Dejvid Brajer i *Fast kompani* napravili su sjajan video u kom tvrde da način na koji povezujemo životne tačkice određuje i način na koji sagledavamo stvarnost i u skladu s tim donosimo zaključke i odluke.

Sušтина je u tome da podstaknete ljude da preispitaju način na koji povezuju tačkice. U većini kompanija ljudi to čine isto onako kako to oduvek rade svi ostali. Ovo doprinosi očuvanju zatečenog stanja. I onda, jednog dana, pojavi se neko, poveže tačkice drugačije i dobijemo potpuno drugačije viđenje sveta.

Upravo to se desilo u *Netflixu*. Bez obzira na Ridovo iskustvo u *Pjur softveru*, on nije imao nameru da izgradi kompaniju s jedinstveno koncipiranim ekosistemom. Umesto toga, težio je samo ka organizacionoj fleksibilnosti. Zatim su se desile neke stvari koje su ga podstakle da poveže tačkice poslovne filozofije na drugi način. Postepeno, kako su se kockice sklapale, pošlo mu je za rukom da shvati šta to *Netflixu* omogućava da uspe.



U ovoj knjizi spajaćemo tačkice poglavlje po poglavlje, sledeći redosled kojim smo ih otkrivali u *Netflixu*. Istražićemo i kako funkcionišu u trenutnom *Netflixovom* radnom okruženju, šta smo usput naučili i kako možete primeniti sopstvenu verziju kulture slobode i odgovornosti u svojoj kompaniji.



Prvi odeljak

Prvi koraci ka kulturi slobode i odgovornosti

1 Najpre povećajte koncentraciju talenata...
Sjajno mesto za rad podrazumeva sjajne kolege

2 Zatim povećajte otvorenost...
Govorite ono što zaista mislite (ali dobronamerno)

3 Sada počnite da ukidate kontrolu...
a) *Ukinite politiku godišnjih odmora*
b) *Ukinite odobravanje troškova*

Naredni odeljak objašnjava kako tim ili organizacija mogu početi da primenjuju princip slobode i odgovornosti. Ovi koncepti se nadovezuju jedan na drugi. Iako možete pokušati da nezavisno primenite pojedine elemente, takav pristup može biti rizičan. Pošto izgradite koncentraciju talenata, možete se sigurno pozabaviti otvorenošću. Samo na taj način možete bezbedno početi da ukidate politiku kontrole svog osoblja.

Najpre povečajte koncentraciju talenata...

1

SJAJNO MESTO ZA RAD PODRAZUMEVA SJAJNE KOLEGE



Tokom 90-ih godina, voleo sam da iznajmljujem kasete iz video-kluba *Blokbaster*, koji se nalazio u mojoj ulici. Uzimao sam po dve-tri odjednom i brzo ih vraćao, da ne bih plaćao kazne zbog kašnjenja. Jednog dana pomerio sam hrpu papira s trpezarijskog stola i ugledao kasetu koju sam odgledao nekoliko nedelja ranije i koju sam zaboravio da vratim. Kada sam je odneo u video-klub, radnica mi je obračunala kaznu: četrdeset dolara! Osećao sam se kao idiot.

Ovo me je kasnije navelo na razmišljanje. *Blokbaster* je najveći deo zarade ostvarivao upravo od kazni zbog kašnjenja s vraćanjem iznajmljenih kaseti. Ako se vaš model poslovanja zasniva na tome da svojim korisnicima namećete osećaj da su glupi, ne možete baš očekivati da ćete kod njih izgraditi lojalnost. Postoji li drugi način da se ljudima omogući da uživaju u gledanju filmova u svom domu, a da im se pritom ne nanosi bol zbog plaćanja silnih para kad zaborave da ih vrate na vreme?

Početakom 1997. godine, kada je *Pjur softver* preuzela druga kompanija, Mark Rendolf i ja smo počeli da razmišljamo o pokretanju kompanije koja bi slala filmove poštom. *Amazonu* je dobro išlo s knjigama. Zašto ne filmovi? Mušterije bi iznajmljivale

VHS kasete s našeg veb-sajta i mogle bi da ih vrate poštom. A onda smo saznali da bi troškovi slanja VHS kasete iznosili četiri dolara u jednom smeru. To svakako ne bi bilo veliko tržište – bilo je preskupo.

Ali, prijatelj mi je pričao o novom izumu zvanom DVD, koji je trebalo da se pojavi na tržištu te jeseni. Objasnio mi je da je to nešto „kao diskovi, samo su na njima filmovi“. Odjurio sam u poštu i poslao sebi nekoliko CD-ova (nisam mogao da pronađem pravi DVD za ovaj eksperiment). Slanje svakog od njih koštalo je trideset dva centa. Zatim sam otišao kući u Santa Kruz i nestrpljivo čekao da stignu. Dva dana kasnije stigli su u moje poštansko sanduče, neoštećeni.

U maju 1998. lansirali smo *Netflix*, prvi svetski onlajn DVD video-klub. Imali smo trideset zaposlenih i devetsto dvadeset pet filmskih naslova, što je bio gotovo celokupan katalog DVD-jeva dostupnih u tom trenutku. Mark je bio CEO do 1999, kada sam ja preuzeo poziciju, a on postao jedan od izvršnih direktora.

Do početka 2001. godine narasli smo do četiristo hiljada pretplatnika i sto dvadeset zaposlenih. Pokušavao sam da izbegnem greške u upravljanju iz dana provedenih u *Pjur softveru* i, iako smo sada izbegavali uvođenje detaljnih pravila i ograničenja, ipak nisam mogao da okarakterišem *Netflix* kao sjajno mesto za rad. Ali, kompanija je rasla, posao je išao dobro i naši zaposleni su bili zadovoljni.

Pouke iz kriznog vremena

U proleće 2001. nastupila je kriza. Pukao je internet balon i vrednost dotkom kompanija se istopila. Sva ulaganja investitorskih kompanija su obustavljena, tako da, odjednom, više nismo mogli da dođemo do dodatnih sredstava neophodnih da vodimo posao koji je bio daleko od profitabilnog. Moral u kompaniji je opao, a pašće još niže – naime, morali smo da otpustimo trećinu zaposlenih.

Sastao sam se sa Markom i sa Peti Mekord – Peti je došla sa mnom iz *Pjur softvera* i bila je šef odeljenja za ljudske resurse – i proučili smo koliko svaki zaposleni doprinosi kompaniji. Nismo imali nikoga ko je obavljao posao baš trajavo. Podelili smo zaposlene u dve grupe: osamdeset najboljih koje ćemo zadržati i četrdeset nešto lošijih koje ćemo otpustiti. Oni koji su bili natprosečno kreativni, odlično obavljali posao i dobro saradivali s drugima odmah su svrstani u grupu koju ćemo zadržati. Problem je, međutim, bio u velikom broju graničnih slučajeva. Neki su bili divni prijatelji i kolege, a posao su obavljali zadovoljavajuće, ali ne i „izuzetno“. Neki su radili kao ludi, ali su pokazivali velike oscilacije u zaključivanju i bilo im je potrebno mnogo podrške. Pojedini zaposleni bili su izuzetno talentovani i vredni, ali su se često žalili i bili su pesimisti. Većina njih će morati da ode. Neće biti lako.

U danima pred otpuštanje, supruga mi je rekla kako vidi da sam veoma nervozan, i imala je pravo. Plašio sam se da će se elan u firmi survati u bezdan. Bio sam ubeđen da će, pošto otpustimo njihove prijatelje i kolege, oni koji budu ostali misliti da kompanija nije lojalna svojim zaposlenima. Na kraju će svi biti besni. Još gore, oni koji ostanu moraće da preuzmu posao otpuštenih na svoja pleća, zbog čega će zasigurno biti ozlojeđeni. Već nam je nedostajalo novca. Možemo li podneti dodatni sunovrat elana?

Osvanuo je dan otpuštanja i kao što smo i očekivali – bilo je grozno. Otpušteni su plakali, lupali vratima i besno urlali. Do podneva je sve bilo gotovo i iščekivao sam drugi nalet oluje – od onih koje smo zadržali... Ipak, sem poneke suze i tužnog izraza lica, sve je bilo mirno. A zatim, za nekoliko nedelja, atmosfera se iz nekog razloga znatno popravila. Poslovali smo uz stalno kresanje troškova, upravo smo otpustili trećinu radnika, a opet, kancelarije su vrvele od strasti, energije i ideja.

Posle nekoliko meseci, stigli su praznici. Tog Božića DVD plejeri su bili popularni, pa je naš posao *DVD poštom* ponovo cvetao. Odjednom, obavljali smo mnogo više posla sa trideset odsto manje zaposlenih. Na moje čuđenje, tih osamdeset ljudi

je uspešno završavalo sve poslove sa dotad neviđenom strašću. Radili su duže, ali je moral bio na visini. Nisu samo zaposleni bili srećniji – ujutro bih jedva čekao da stignem u kancelariju. U to vreme, svakodnevno sam vozio Peti Mekord na posao i kad bih skrenuo prema njenoj kući u Santa Kрузu, ona bi praktično uskočila u kola s osmehom od uva do uva i upitala me: „Ride, šta se dešava? Je l' ovo kao kad si zaljubljen? Samo nalet hormona i osećaj koji će izbledeti?“

Peti je razumela situaciju. Činilo se da je cela firma prepuna ljudi ludo zaljubljenih u svoj posao.

Ne zagovaram otpuštanje zaposlenih i, na sreću, od tada u *Netflixu* nismo morali da uradimo ništa slično. Ali u danima i mesecima nakon otpuštanja 2001. godine otkrio sam nešto što je potpuno promenilo moje shvatanje motivacije zaposlenih i odgovornosti rukovodstva. To je bio moj preobražaj, prekretnica u mom poimanju važnosti koncentracije talenata u kompanijama. Lekcije koje smo naučili postale su temelj uspeha *Netflix*a.

No, pre nego što pređemo na lekcije, želeo bih da vam bolje predstavim Peti, jer je ona, više od deset godina, igrala ključnu ulogu u razvoju *Netflix*a, dok njena štićenica Džesika Nil danas vodi *Netflix*ovo Odeljenje za ljudske resurse. Peti Mekord sam upoznao još u *Pjur softveru*. Potpuno neočekivano, 1994. godine pozvala je kancelariju i tražila da razgovara s izvršnim direktorom. Moja mlada sestra se u to vreme javljala na telefon pa je ona prebacila vezu meni. Peti je odrasla u Teksasu, što se blago naslućivalo iz njenog govora. Rekla je da radi u Odeljenju za ljudske resurse firme *San majkrosistems*, ali da bi volela da taj posao radi u *Pjur softveru*. Pozvao sam je da svrati na kafu.

Tokom prve polovine razgovora uopšte nisam razumeo o čemu Peti priča. Zamolio sam je da mi izloži svoje viđenje ljudskih resursa, a ona je rekla: „Verujem da svako treba da bude kadar da razdvoji svoj doprinos korporaciji i svoje lične težnje. Kao šef Odeljenja za ljudske resurse, radila bih s tobom, glavnim izvršnim direktorom, na povećanju koeficijenta emocionalne inteligencije kod rukovodstva firme i na većoj uključenosti

zaposlenih.“ Zavrtelo mi se u glavi. Bio sam mlad i neotesan pa sam, pošto je završila, rekao: „Je l' svi stručnjaci za ljudske resurse ovako pričaju? Nisam razumeo ni jednu jedinu reč. Ako ćemo raditi zajedno, moraćeš da prestaneš da se tako izražavaš.“

Peti se uvredila, što mi je odmah i sasula u lice. Kad je uveče stigla kući i muž je pitao kako je prošla na razgovoru, odgovorila mu je: „Loše. Posvađala sam se s direktorom.“ Međutim, meni se svidelo što mi je rekla upravo ono što misli o meni. Zaposlio sam je, i od tada gajimo iskreno i dugotrajno prijateljstvo, koje je opstalo i nakon njenog odlaska iz *Netfliksa*. Možda je to delom i zato što smo toliko različiti: ja sam zaludenik za matematiku i softverski inženjer, a ona je stručnjak za ljudsko ponašanje i storiteler. Kad razmišljam o timu, ja vidim brojeve i algoritme koji povezuju ljude i komunikaciju. Kad Peti posmatra tim, ona vidi emocije i tanane međuljudske reakcije, koje su meni potpuno nevidljive. Peti je radila u *Pjur softveru* do 1997. godine, kada smo ga prodali, i pridružila nam se u *Netfliksu*, gotovo odmah po osnivanju.

Nakon masovnog otpuštanja 2001. godine, Peti i ja smo proveli mnogo vremena u vožnji, pokušavajući da shvatimo zašto se atmosfera na poslu preko noći poboljšala i kako da zadržimo tu pozitivnu energiju. Zaključili smo da iza poboljšanja stoji ono što je Peti nazivala dramatično povećanje „koncentracije talenata“.

Koncentracija talenata: talentovani ljudi podstiču jedni druge na efikasnost

Svaki zaposleni ima neki talenat. Kad smo imali sto dvadeset zaposlenih, neki od njih su bili izuzetno, a neki osrednje talentovani. U proseku, imali smo popriličnu količinu talenta na ukupan broj zaposlenih. Posle otpuštanja, kad smo spali na samo osamdeset najtalentovanijih, sveukupno smo imali manje

talenata, ali je talentovanost po zaposlenom bila veća. Koncentracija talenata se povećala.

Naučili smo da je kompanija sa visokom koncentracijom talenata kompanija za koju svi žele da rade. Vrlo efikasni zaposleni naročito napreduju u okruženju u kojem je ukupna koncentracija talenata visoka.

Naši zaposleni su više učili jedni od drugih i timovi su za kraće vreme postizali više. Ovo je povećavalo individualnu motivaciju i kompanija je, kao celina, uspevala da uradi više. Otkrili smo da će se, u okruženju najboljih, kvalitet rada vinuti u neslućene visine.

Najvažnije od svega: rad sa zaista talentovanim kolegama je uzbudljiv, inspirativan i vrlo zabavan; tako je danas kada imamo sedam hiljada zaposlenih, kao i u vreme kad nas je bilo osamdeset.

U retrospektivi, shvatio sam da jedan ili dva osrednja saradnika u timu srozavaju efikasnost svih ostalih. Ako imate tim od pet sjajnih zaposlenih i dvoje osrednjih, ti osrednji će:

- crpeti energiju menadžera, pa će ovi imati manje vremena za najbolje,
- smanjiti kvalitet grupnih diskusija i na taj način smanjiti ukupan IQ celog tima,
- primorati druge da smišljaju kako da obavljaju posao pored njih, smanjujući tako efikasnost,
- naterati one koji teže savršenstvu da daju otkaz i
- pokazati ostatku tima da prihvataju osrednjost i tako dodatno zakomplikovati problem.

Za najbolje saradnike, suština odličnog radnog mesta nije u raskošnoj kancelariji, super teretani i besplatnom sušiju za

ručak. Suština je u zadovoljstvu koje potiče iz činjenice da su okruženi ljudima koji su i talentovani i spremni za saradnju – ljudima koji vam pomažu da budete bolji. Kada je svaki član tima izuzetan, efikasnost kreće uzlaznom putanjom, jer zaposleni podučavaju i motivišu jedni druge.

Učinak je zarazan



Iz otpuštanja 2001. godine Rid je naučio da je učinak – i pozitivan i negativan – zarazan. Ako imate osrednje radnike, mnogi koji bi mogli da budu izuzetni takođe rade osrednje. Ako pak imate tim koji se u potpunosti sastoji od izuzetnih radnika, svaki od njih podstiče ostale da postignu još više.

Profesor Vil Felps sa Univerziteta Novog Južnog Velsa u Australiji sproveo je fascinantnu studiju koja se bavi zaraznim ponašanjem u poslovnom okruženju. On je napravio nekoliko timova od po četiri studenta i zatražio da svaki tim, u roku od četrdeset pet minuta, obavi zadatak u vezi sa upravljanjem. Timovi koji bi najbolje obavili posao dobili bi kao nagradu sto dolara. Studenti, međutim, nisu znali da je u neke timove ubačen i glumac, koji je glumio jednu od nekoliko uloga: *lenčuga*, koji bi se izdvojio, podigao noge na sto i kuckao poruke, *nadrndani balvan*, koji bi dobacivao sarkastične komentare kao što su „Mora da se šališ!“ i „Ti nikad u životu nisi išao na časove biznisa, a?“, ili *depresivni pesimista*, koji je izgledao kao da mu je upravo uginula mačka, žalio se da je zadatak nemoguće obaviti, sumnjao u uspeh tima i ponekad čak i spuštao glavu na sto. Glumci su, razume se, obavili svoj posao a da nisu otkrili ostatku tima ko su zapravo.

Felps je najpre ustanovio da loše ponašanje jedne osobe smanjuje efikasnost čitavog tima čak i kada su drugi članovi izuzetno talentovani i inteligentni. U desetinama eksperimenata, koji su trajali po mesec dana, grupe s jednim lošim članom u

proseku su bile lošije od ostalih timova za neverovatnih trideset do četrdeset odsto.

Ovi rezultati su u direktnoj suprotnosti s istraživanjima sprovedenim decenijama, koja sugerišu da se pojedinac prilagođava vrednostima i normama ponašanja tima kojem pripada. Ponašanje jedne osobe brzo pređe na druge članove grupe, bez obzira na to što su timovi zajedno samo četrdeset pet minuta. Po Felpsovim rečima: „Zastrašujuće i iznenađujuće je kako ostali pripadnici tima preuzmu osobine tog jednog člana.“ Kada je uljez bio lenčuga, ostatak grupe je gubio interesovanje za zadatak. Na kraju bi neko objavio da je zadatak nebitan. Ako je glumac bio nadrždani balvan, ostali bi takođe počeli tako da se ponašaju: otvoreno su vređali jedni druge. Kada je glumac bio depresivni pesimista, rezultati su bili najupečatljiviji. Felps kaže: „Sećam se da sam gledao snimak jedne grupe. Na početku, svi članovi sede uspravno, puni energije i vrlo orni da prionu na potencijalno izazovan zadatak. Na kraju su svi sedeli s glavom na stolu i bezvoljno se razvlačili.“



Felps je pokazao ono što smo Peti i ja naučili još 2001. godine – ako imate grupu sa nekoliko tek osrednjih radnika, njihova osrednjost će se proširiti i dovesti do pada ukupne efikasnosti cele organizacije.

Većina ljudi bila je nekada u životu svedok ovog principa zaraznog ponašanja, pa i ja kada sam imao dvanaest godina.

Rođen sam 1960. godine u Masačusetsu. Bio sam prosečno dete bez nekih posebnih talenata ili izuzetnih sposobnosti. Kada sam išao u treći razred, preselili smo se u Vašington. Tamo sam imao mnogo prijatelja i sve bi bilo u redu da nije bilo jednog dečaka, Kelvina, koji je organizovao tuče šestaka i sedmaka na igralištu. Iako nikoga nije maltretirao, taj jedan klinac, inače ni po čemu izuzetan, stvorio je sistem ponašanja koji je uticao na nas i naše međusobno ophođenje. Nisam želeo da se bijem, ali sramota što ne učestvujem u tuči bila bi gora od ideje da se u nju uključim. I zaista je, celog dana, bilo važno ko je pobedio

ili izgubio u meču. Bez Kelvina naše međusobno ophođenje i zajedničke igre bili bi neuporedivo bolji. Kada nam je moj otac saopštio da se vraćamo u Masačusets, jedva sam čekao da odem.

Nakon otpuštanja 2001. shvatili smo da je i u *Netfliksu* nekoliko ljudi stvaralo nepoželjnu radnu atmosferu. Na milion različitih načina, oni nisu bili sjajni u svojim poslovima, što je drugima davalo signal da je osrednje angažovanje prihvatljivo i urušilo radni učinak svih u firmi.

Tokom 2002. godine, s novom zamisli kako treba da izgleda dobro radno okruženje, Peti i ja smo doneli odluku. Od tada pa nadalje, naš glavni cilj je da učinimo sve što je u našoj moći da zadržimo koncentraciju talenata uspostavljenu posle otpuštanja, kao i sve druge dobre stvari koje su iz toga proizašle. Zapošljavamo samo najbolje i davati im najbolje plate. Usmeravaćemo svoje menadžere da budu hrabri i odlučni da otpuste svakog zaposlenog čije je ponašanje nepoželjno ili mu je radni učinak ispod „izuzetnog“. Strogo sam se usredsredio na zadatak da obezbedim da su u *Netfliksu* radna mesta, od recepcionera do izvršnih direktora, popunjena samo najefikasnijim i najkooperativnijim saradnicima koji se trenutno mogu naći.

Prva tačkica

Ovo je najvažnija tačkica za utemeljenje cele priče o *Netfliksu*.

Brzo i inovativno radno okruženje čine, da tako kažemo, *izuzetne kolege* – vrlo talentovani ljudi, različitog porekla i pogleda, koji su vanserijski kreativni, završavaju veći deo važnog posla i efikasno saraduju. Štaviše, nijedan drugi princip ne može da funkcioniše ukoliko ne omogućite da ova prva tačkica bude na svom mestu.



NAJBITNIJE IZ POGLAVLJA 1

- Kada ste lider, vaš najvažniji zadatak jeste da razvijete radno okruženje koje se sastoji samo od izuzetnih kolega.
- Izuzetne kolege obavljaju veliki deo važnog posla i veoma su kreativni i strastveni.
- Nadržani balvani, lenčuge, simpatični ljudi s nezavidnim rezultatima ili pesimisti urušiće efikasnost svih ostalih u timu.

KA FILOZOFIJI SLOBODE I ODGOVORNOSTI

Pošto ste stvorili visoku koncentraciju talenata i rešili se zaposlenih koji su lošiji od izuzetnih, spremni ste da uvedete filozofiju otvorenosti.

To nas dovodi do drugog poglavlja.

