

2020 „Financial Times & McKinsey“ metų
verslo knygos apdovanojimų trumpasis sąrašas

JOKIŲ TAISYKLIŲ

Kodėl NETFLIX
tokia sėkminga

REED
HASTINGS

ir

ERIN
MEYER

baltos lankos

REED HASTINGS IR ERIN MEYER

JOKIŲ TAISYKLIŲ

KODĖL „NETFLIX“
TOKIA SĖKMINGA

Iš anglų kalbos vertė Almantė Rimavičienė

baltos lankos

TURINYS

Įvadas	7
PIRMA DALIS	
PIRMIEJI ŽINGSNIAI LAISVĖS IR ATSAKOMYBĖS KULTŪROS LINK	
1 PIRMIAUSIAI PADIDINKITE TALENTINGŲ DARBUOTOJŲ PROCENTINĘ DALĮ...	
Puiki darbo vieta ir nuostabūs bendradarbiai	29
2 TADA TAPKITE ATVIRESNI...	
Sakykite tai, ką iš tiesų galvojate (vedami gerų ketinimų)	43
3 PALAISVINKITE KONTROLĘ...	
a. Atsisakykite atostogų politikos	79
3 IR TOLIAU LAISVINKITE KONTROLĘ...	
b. Atsisakykite komandiruočių ir jų išlaidų tvirtinimo politikos	101
ANTRA DALIS	
TOLESNI ŽINGSNIAI LAISVĖS IR ATSAKOMYBĖS KULTŪROS LINK	
4 STENKITĖS DAR LABIAU PADIDINTI TALENTINGŲ DARBUOTOJŲ PROCENTINĘ DALĮ...	
Mokėkite aukščiausius atlyginimus rinkoje	129

5	TAPKITE DAR ATVIRESNI... Atskleiskite buhalterinę informaciją	167
6	DAR MAŽIAU KONTROLIUOKITE... Nereikia jokių sprendimų patvirtinimų	203

TREČIA DALIS

LAISVĖS IR ATSAKOMYBĖS KULTŪROS STIPRINIMO METODAI

7	KUO LABIAU PADIDINKITE TALENTINGŲ DARBUOTOJŲ PROCENTINĘ DALĮ... Išlikimo testas	253
8	TAPKITE DAR ATVIRESNI... Grįžtamojo ryšio ciklas	285
9	ATSISAKYKITE BEVEIK VISOS KONTROLĖS!.. Paiškininkite aplinkybes, o ne kontroliuokite	309

KETVIRTA DALIS

SIEKITE DIRBTI VISAME PASAULYJE

10	Pasiūlykite savo paslaugas visam pasauliui!	353
	Išvados	389
	Padėka	397
	Atrinkta bibliografija	401

ĮVADAS



Reedas Hastingsas:

„Blockbuster“ yra tūkstantį kartų didesni už mus, sušnabždėjau Marcui Randolphui, kai 2000 m. pradžioje Teksaso valstijos Dalaso mieste įžengėme į didžiulį susitikimų kambarį, įrengtą Renesanso bokšto dvidešimt septintajame aukšte. Būtent čia buvo įsikūrusi „Blockbuster“ būstinė, tuomet ši 6 mlrd. JAV dolerių vertės gigantė dominavo namų pramogų rinkoje ir visame pasaulyje turėjo beveik devynis tūkstančius nuomos punktų.

Mus maloniai priėmė „Blockbuster“ bendrovės vadovas Johnas Antioco’as, turintis įgudusio stratego reputaciją ir neabejotinai žinantis, kad visuotinis ir labai greitas interneto ryšys sunaikins šią pramonės sritį. Šio žmogaus smaili barzdelė jau buvo pradėjusi žilti, jis vilkėjo brangų kostiumą ir atrodė visiškai atsipalaidavęs.

Priešingai nei jis, aš buvau labai nervingas. Kartu su Marcu prieš dvejus metus įkūrėme ir dabar vadovavome nedideliam startuoliui, pasiūliusiam žmonėms interneto svetainėje užsisakyti skaitmeninių vaizdo diskų ir juos gauti per JAV pašto tarnybą. Turėjome šimtą darbuotojų, maždaug tris šimtus tūkstančių paslaugos vartotojų ir kaip tik buvome susidūrę su pradedančiuosius dažnai varginančiomis problemomis. Vien tais metais mūsų nuostoliai siekė 57 mln. JAV dolerių. Siekėme sudaryti sandorį, ištikus mėnesius stengėmės

ir dirbome, kad Antioco'as sutiktų su mumis bent jau pasikalbėti.

Susėdome prie masyvaus stiklinio stalo ir, keletą minučių pasišnekučiavę, su Marcu ėmėmės savo plano. Pasiūlėme „Blockbuster“ įsigyti „Netflix“, o mes savo ruožtu sukurtume ir prižiūrėtume svetainę *Blockbuster.com*, kaip jų internetinę vaizdo įrašų nuomos platformą. Antioco'as atidžiai mūsų klausėsi, dažnai linksėjo galva, o tada paklausė:

– Kiek turėtų sumokėti „Blockbuster“, kad įsigytų „Netflix“?

Išgirdęs mūsų atsakymą – 50 mln. JAV dolerių – jis kategoriškai atsisakė. Abu su Marcu nusiminę išėjome iš susitikimų kambario.

Tą naktį, jau atsigulus į lovą ir užsimerkus, prieš akis iškilo vaizdas, kaip visi šešiasdešimt tūkstančių „Blockbuster“ darbuotojų ima juoktis dėl mūsų pasiūlymo absurdiškumo. Suprantama, kad Antioco'as nesusidomėjo. Ir kodėl tokia milžiniška įmonė kaip „Blockbuster“, turinti milijonus klientų, gaunanti didžiules pajamas, vadovaujama talentingo bendrovės vadovo ir jau spėjusi tapti namuose žiūrimų filmų sinonimu, turėtų susidomėti tokiu besiblaškančiu jų veiklos mėgdžiotoju kaip „Netflix“? Ir ką galėjome jiems pasiūlyti, ko jie patys nebūtų galėję padaryti – ir daug veiksmingiau?

Bet diena po dienos pasaulis keitėsi, mūsų verslas išsilaikė ir vis augo. 2002 m., praėjus dvejiems metams po minėto susitikimo, „Netflix“ akcijos jau buvo parduodamos biržoje. Nors ir išaugome, „Blockbuster“ vis dar buvo šimtąkart didesnė už mus (5 mlrd. JAV dolerių palyginti su 50 mln. JAV dolerių). Be to, „Blockbuster“ priklausė „Viacom“, tuo metu labiausiai vertinamai viso pasaulio žiniasklaidos bendrovei. Bet 2010 m.

„Blockbuster“ paskelbė bankrotą. O 2019 m. jau buvo likęs tik vienas vaizdo įrašų nuomos punktas, įsikūręs Bende, Oregone. „Blockbuster“ taip ir nesugebėjo prisitaikyti ir nuo skaitmeninių vaizdo diskų nuomos pereiti prie transliacijų.

2019-ieji „Netflix“ bendrovei taip pat buvo įsimintini. Mūsų kurtas filmas „Roma“ buvo nominuotas kaip geriausias filmas ir laimėjo tris „Oskarus“. Iš tiesų puikus režisieriaus Alfonso Cuaróno įvertinimas padėjo „Netflix“ tapti visaverte pramogų sektoriaus bendrove. Jau prieš daugelį metų atsiskėme skaitmeninių vaizdo diskų platinimo paštu – nusprendėme ne tik teikti internetinių transliacijų paslaugas daugiau kaip 167 mln. abonentų, gyvenančių 190 šalių, bet ir tapti visame pasaulyje svarbiu televizijos laidų ir filmų kūrėju. Džiaugėmės turėdami galimybę dirbti su pačiais talentingiausiais kūrėjais, tarp jų ir Shonda Rhimes, Joeliu ir Ethanu Coenais, Martinu Scorsese. Pasiūlėme žmonėms naujų galimybių žiūrėti puikias istorijas ir jomis mėgautis, o nuostabiausias šių istorijų akimirkos net padeda plėsti akiratį ir praturtina gyvenimus.

Manęs dažnai klausia: „Kaip tai nutiko? Kodėl „Netflix“ ir vėl sugebėjo prisitaikyti, o „Blockbuster“ nepavyko?“ Tą dieną Dalase „Blockbuster“ laikė rankose visus tūzus. Turėjo žinomą prekių ženklą, išteklius ir viziją. Tądien „Blockbuster“ mus nugalėjo.

Nors tada net pats to nesupratau, mes turėjome šį tą, ko neturėjo „Blockbuster“: labiau vertinome žmones, o ne procesą, pabrėžėme inovacijų, o ne našumo svarbą ir stengėmės kuo mažiau kontroliuoti. Tokia organizacijos kultūra, kai samdydami kuo daugiau talentingų ir savo srityje pirmaujančių darbuotojų ir kuo mažiau juos kontroliuodami siekėme pačių

geriausių rezultatų, leido mums nuolat augti ir keistis kartu su kintančiu pasauliu ir mūsų vartotojų poreikiais.

„Netflix“ yra kitokia bendrovė. Mūsų organizacijos kultūrą geriausiai apibūdintų žodžiai: dirbame be taisyklių.

„NETFLIX“ ORGANIZACIJOS KULTŪRA KEISTOKA



Erina Meyer:

Korporacinė kultūra gali būti klampi lyg pelkė – kupina miglotų žodžių ir neaiškių, ambicingų apibrėžimų. Dar blogiau, kad bendrovės vertybės – jos būna aiškiai apibrėžtos – retai kada atitinka realų žmonių elgesį. Plakatuose ar metiniuose pranešimuose skelbiami sklandūs šūkiei dažnai pasirodo esantys tik tušti žodžiai.

Daugelį metų viena iš didžiausių Amerikos korporacijų savo būstinės fojė išdidžiai skelbė savo vertybes: „Integralumas. Komunikacija. Pagarba. Meistriškumas.“ Kokia tai buvo bendrovė? „Enron“. Ši bendrovė gyrėsi aukštomis vertybėmis iki pat žlugimo akimirkos, kai į dienos šviesą išlindo vienas iš didžiausių įmonių sukčiavimo ir korupcijos atvejų.

Bet „Netflix“ kultūra garsi – arba liūdnei pagarsėjusi, priklauso nuo požiūrio – tuo, kad iš tiesų yra tokia, kaip deklaruojama. Milijonai verslininkų atidžiai nagrinėjo 127 „Netflix“ organizacijos kultūros principų skaidres. Šios iš pradžių buvo skirtos tik darbuotojams, bet 2009 m. Reedas jomis pasidalijo internete. „Facebook“ administracijos vadovė Sherylė Sandberg ne kartą yra sakiusi, kad organizacijos kultūros principai „gali būti pats svarbiausias Silicio slėnyje sukurtas

dokumentas“. Vertinu „Netflix“ organizacijos kultūros principus dėl jų sąžiningumo. Bet bjauriuosi dėl turinio.

Pateiksiu jums keletą pavyzdžių, kad suprastumėte kodėl.

Kaip ir kiekviena bendrovė, stengiamės įdarbinti geriausiai.

NETFLIX

Skirtingai nei daugelis kitų bendrovių, mes taikome tokią praktiką: už *gerus darbo rezultatus skiriame dosnų išeitinių išmokų paketą.*

NETFLIX

Kiti žmonės irgi turėtų gauti dosnų išeitinių išmokų paketą, todėl galime ieškoti naujų darbuotojų, kad surastume tikrą savo srities žvaigždę.

Skirta „Išlikimo testą“ atliekantiems vadybininkams

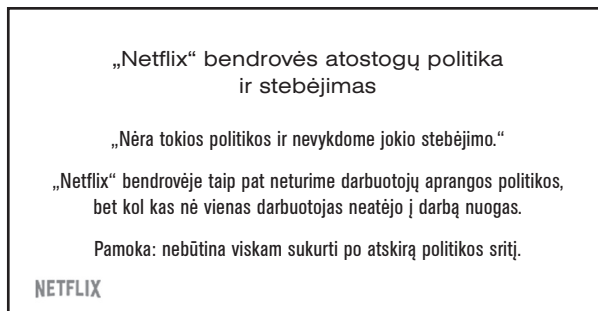
Dėl kurių savo darbuotojų, jei tie pasakytų pereinantys į tokią pačią darbo vietą, tik kitoje bendrovėje, labiausiai kovotum, kad jie liktų „Netflix“?

NETFLIX

Man ne tik kilo klausimas, ar etiška atleisti uolius darbuotojus, nespėjusius atlikti kokio nors ypatingo darbo, – šios skaidrės pribloškė mane ir kaip blogos vadybos pavyzdys. Juk pažeidžiamas labai svarbus principas, Harvardo verslo mokyklos profesorės Amy'ės Emondson pavadintas „psichologiniu saugumu“. 2018 m. išleistoje knygoje „Bebaimė organizacija“ profesorė teigia, kad norint skatinti inovacijas, būtina sukurti tokią darbo aplinką, kur žmonės jaustųsi saugūs ir svajotų, drąsiai kalbėtų ir rizikuotų. Kuo saugesnė bus atmosfera, tuo daugiau naujovių pavyks sukurti.

Atrodo, kad nė vienas „Netflix“ darbuotojas nebus skaitęs šios knygos. Ar gali būti, kad jie siekia pasamdyti pačius geriausius, o tada priverčia tuos talentingus darbuotojus baimintis, kad jei šie nepranoks patys savęs, bus išmesti lauk, gavę dosnų „išeitinių išmokų paketo“ pasiūlymą? Panašu į garantuotą būdą sužlugdyti visas viltis sukurti ką nors nauja.

Štai jums dar viena skaidrė:



* „The Fearless Organization“ 2018 (čia ir toliau – vert. past.).

Atrodytų, kad sprendimas neskirti darbuotojams atostogų visiškai neatsakingas. Tai puikus būdas priversti darbuotojus nuolat lieti prakaitą ir bijoti paprašyti bent vienos laisvos dienos. Negana to, tokia įmonės politika pateikiama kaip vienas iš privalumų.

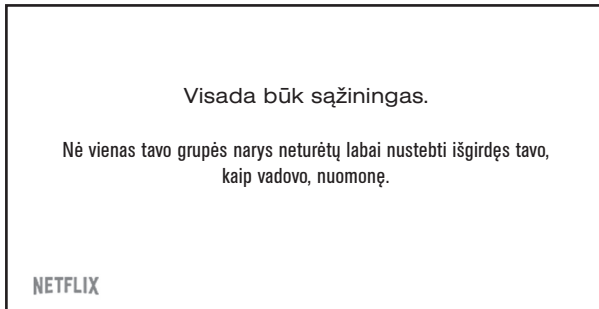
Atostogaujantys darbuotojai laimingesni, labiau mėgsta savo darbą ir būna produktyvesni. Bet daugelis darbuotojų atsisako išnaudoti jiems priklausančias atostogų dienas. Remiantis 2017 m. „Glassdoor“ atliktu tyrimu, amerikiečiai išnaudoja tik maždaug 54 proc. sau priklausančių atostogų dienų.

Bet jei atostogų iš viso nebus numatyta, tikėtina, darbuotojai prašys dar mažiau poilsio dienų, – šią plačiai išnagrinėtą elgseną psichologai pavadino „nuostolių vengimu“. Žmonės baiminasi prarasti tai, ką jau turi, ir ta baimė net stipresnė už norą įgyti ką nors nauja. Kilus grėsmei ką nors prarasti, padarysime viską, ką galime, kad tik neprarastume. Netgi pasiimsime atostogų.

Bet jei atostogų neskiriama, jų prarasti nebijome, todėl didesnė tikimybė, kad neatostogausime visai. Daugelyje tradicinių politikos sričių numatyta taisyklė „pasinaudok arba prarask“ skamba lyg tam tikras apribojimas, bet iš tiesų ši taisyklė paskatina žmones padaryti pertrauką.

Štai ir paskutinė skaidrė:

* Interneto svetainė, kur esami ir buvę darbuotojai gali anonimiškai įvertinti bendroves.



Žinoma, niekas nesidžiaugs darbo vieta, kur bus daug paslapčių ir melo. Vis dėlto kartais verčiau būti diplomatiškiems, o ne tiesmukai reikšti nuomonę, pavyzdžiui, kai sutrikusiam komandos nariui reikia moralinio paskatinimo ar pagalbos sustiprinti pasitikėjimą savimi. „Retkarčiais pabūnant sąžiningam“ galima labai daug ką išspręsti. Bet perteklinė „Visada būk sąžiningas“ politika gali skatinti nutraukti santykius, mažinti motyvaciją ir kurti nemalonią darbo aplinką.

Apibendrinama galiu pasakyti, kad „Netflix“ organizacijos kultūros principai man pasirodė labai vyriški, pernelyg konfrontaciniai ir labai agresyvūs. Bet galbūt to ir galėtum tikėtis, kai įmonę įkuria inžinierius, žmogaus prigimtį suvoikiantis mechaniškai racionaliai.

Vis dėlto, vieno fakto niekas negalėtų paneigti.

„NETFLIX“ – LABAI SĖKMINGAI DIRBANTI BENDROVĖ

2019 m., praėjus septyniolikai metų nuo to dienos, kai „Netflix“ akcijomis imta prekiauti biržoje, vienos akcijos kaina buvo

išaugusi nuo 1 JAV dolerio iki 350 JAV dolerių. Jei tuomet, kai imta pardavinėti „Netflix“ akcijas, būtumėte investavę 1 JAV dolerį į „S&P 500“ arba NASDAQ“, per tą laikotarpį jūsų investicijos vertė būtų užaugusi iki 3–4 JAV dolerių.

Bet „Netflix“ bendrovė yra trokštama ne tik akcijų rinkoje. Žiūrovai ir kritikai taip pat mėgsta šią bendrovę. „Netflix“ sukurti serialai „Oranžinė – tai naujoji juoda“ („Orange Is the New Black“) ir „Karūna“ („The Crown“) tapo vienais iš populiariausių dešimtmečio serialų, o „Keisti dalykai“ („Stranger Things“), ko gero, yra vienas iš visame pasaulyje žiūrimiausių serialų. Kitomis – ne anglų – kalbomis kuriami serialai, pavyzdžiui, Ispanijos „Elitas“ („Elite“), Vokietijos „Tamsa“ („Dark“), Turkijos „Saugotojas“ („The Protector“) ir Indijos „Šventi žaidimai“ („Sacred Games“) smarkiai kilstelėjo šiose šalyse kuriamų filmų kokybės kartelę ir leido suspindėti naujos kartos pasaulinėms žvaigždėms. Per pastaruosius kelerius metus „Netflix“ sukurti filmai JAV šimtus kartų buvo nominuoti „Emmy“ ir gavo daugybę JAV Kino meno ir mokslo akademijos apdovanojimų. Be to, „Netflix“ jau turi septyniolika „Auksinių gaublių“ apdovanojimų – daugiau nei bet kuri kita tinklo ar transliacijų paslaugas teikianti bendrovė, ir 2019 m. metiniame nacionaliniame Reputacijos indekse ji buvo įvardyta vertingiausia Amerikos bendrove.

Darbuotojams „Netflix“ taip pat patinka. 2018 m. „Hired“ (internetinė technologijų srities talentų rinka) atliktoje apklausoje technologijų srities darbuotojai „Netflix“ įvardijo geidžiamiausiu darbdaviu, į žemesnes vietas nustumdami

* Indeksas, laikomas vienu įtakingiausių JAV akcijų biržos rodiklių, į kurį įtraukta 500 įvairiuose sektoriuose pirmaujančių įmonių.

** JAV vertybinių popierių birža, kurioje vyrauja technologijų įmonės.

tokias bendroves kaip „Google“ (2-a vieta), Elono Musko „Tesla“ (3-ia vieta) ir „Apple“ (6-a vieta). Kitame 2018 m. „Laimingiausio darbuotojo“ reitinge, sudarytame „Comparably“, darbo vietas ir karjeros galimybes vertinančios svetainės darbuotojams įvertinus anoniminius atsiliepimus, pateiktus daugiau kaip 5 mln. darbuotojų, dirbančių 45 tūkst. didelių JAV bendrovių, „Netflix“ tarp tų tūkstančių bendrovių užėmė antrąją vietą. (Jūs aplenkė tik „HubSpot“, Keimbridže įsikūrę programinės įrangos kūrėjai.)

Įdomiausia, kad skirtingai nei absoliuti dauguma kitų bendrovių, žlungančių pakitus pramonės sričiai, „Netflix“ sugebėjo sėkmingai įgyvendinti keturias esmines pertvarkas, pramogų ir verslo pasaulyje įvykusias per pastaruosius penkiolika metų:

- Nuo paštu siunčiamų skaitmeninių vaizdo diskų perėjo prie senų televizijos serialų ir filmų transliacijų internetu.
- Nuo seno turinio transliacijų perėjo prie naujo ir originalaus kitų studijų sukurtu turinio pvz., „Kortų namelis“ („House of Cards“) transliacijų.
- Nuo kitų studijų patentuotų kūrinių perėjo prie savo pačių studijos ir apdovanojimus laiminčių televizijos serialų ir filmų kūrimo pvz., „Keisti dalykai“, „Pinigų namai“ („La Casa De Papel“) ir „Basterio Skragso baladė“ („The Ballad of Buster Scruggs“).
- Iš tik JAV teritorijoje veikiančios bendrovės ji virto 190-ies šalių žmonėms pramogų suteikiančia pasauline bendrove

„Netflix“ sėkmės istorija tikrai nėra įprasta. Ji neįtikėtina. Akivaizdu, kad tai išskirtinė bendrovė, o 2010 m. bankrotą paskelbusi „Blockbuster“ išskirtinė nebuvo.