

# Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility- Patty McCord

## Quali sono i vantaggi che ne traggo? Impara a governare il mercato come Netflix

Chiedilo ad ogni businessman e loro ti risponderanno: oggi il mercato è dinamico ed in continua evoluzione, e richiede ai business di adattarsi con inaudita velocità. Ma non tutti sono d'accordo su come stare velocemente a galla in questi tempi.

Questo libro presenta le tecniche di sopravvivenza del gigante dell'intrattenimento Netflix, che si basano su otto pratiche manageriali.

Adottando queste pratiche, potresti garantire alla tua società il vantaggio di cui Netflix continua a giovare, sia nel caso in cui il tuo business stia nascendo ora o stia cercando di capire come crescere più dei propri competitors.

Imparerai anche:

- Perché i managers dovrebbero ascoltare i propri dipendenti;
- Il lato negativo del sistema di review annuale;
- Che lavorare per Yahoo! non ti preparerà per una vita in Netflix.

## **Rendi il tuo business agile dando al tuo team la libertà di fare del proprio meglio**

Se sei un manager, allora saprai che l'efficienza è la chiave del successo. E probabilmente avrai un insieme di procedure e policy che garantiscono l'efficienza delle cose – come una gestione del lavoro che ti assicuri che problemi rilevanti siano portati alla tua attenzione il più velocemente possibile.

Ma cosa accadrebbe se imparassi che strutture rigide e procedure non flessibili, per quanto apparentemente garantiscano un business efficiente, in realtà lo rendono meno efficiente?

In un mercato dinamico ed in continua evoluzione, è preferibile rendere il tuo business lean – ossia senza procedure e con meno struttura.

Il primo step verso l'essere lean, è quello di eliminare una tipologia di management top-down e tradizionale che vincola molti business. L'obiettivo è quello di essere il più agile possibile, e se i tuoi dipendenti devono ricercare la tua approvazione o opinione ogni volta che una decisione deve essere presa, il tuo business diventerà rigido e lento – l'opposto di quello che dovrebbe essere.

## Per essere sicuri che tutti comprendano il business, manager e impiegati devono comunicare

Immagina di trovarti sulla riva di un fiume scatenato. Vuoi provare a raggiungere l'altra sponda del fiume, c'è solo un ponte di legno e, per quel che ne sai, il legno è rovinato e si romperà sotto il tuo peso.

Bene, se non comunichi costantemente con manager e dipendenti, il tuo business diventerà proprio come quel ponte – una struttura potenzialmente debole che potrebbe far tuffare i tuoi punti di forza nelle rapide della bancarotta.

L'unica strada per sapere quali sfide i tuoi dipendenti stanno attualmente affrontando, quali sono gli obiettivi che il tuo team sta cercando di raggiungere o quali cambiamenti il mercato sta subendo, è quello di parlarne.

Quindi, per essere sicuri che siano tutti allineati, accetta il consiglio di Reed Hastings, CEO e co-founder di Netflix: tramite una presentazione PowerPoint spiega come funziona il tuo business ai nuovi assunti.

Questo metodo è stato così di successo per Netflix che la compagnia ha attualmente un cosiddetto "collega" per nuovi assunti, un meeting trimestrale durante il quale il capo di ogni dipartimento tiene aggiornati i dipendenti su cosa sta accadendo all'interno del proprio dipartimento.

Questo permette agli impiegati di fare domande e quindi di avere una migliore comprensione di come funziona il business – una comprensione che è importante perché non top-down. Gli impiegati dovrebbero avere la libertà di comunicare pensieri e proprie considerazioni al management.

Considera semplicemente come funziona per nuovi impiegati a Netflix: tutti possono chiedere praticamente qualsiasi cosa ai manager, da "quanto sono recenti le decisioni aziendali prese" a "cosa ci si aspetta dai nuovi assunti".

Una volta, durante una delle sessioni di Q&A, un impiegato ha posto una domanda sul sistema di distribuzione dei film, che, dal suo punto di vista, non era conveniente. Questa domanda creò un dubbio nella mente del manager. Sebbene avesse adottato il sistema recentemente, ricominciò ben presto a ripensarci, ed alla fine questa riconsiderazione portò al metodo di distribuzione del marchio commerciale Netflix – la distribuzione simultanea di tutti gli episodi di una serie.

## Devi essere onesto e trasparente – ma non prenderla sul personale

Cosa accadrebbe se, a tua insaputa, il tuo alito puzzasse di aglio? O cosa accadrebbe se, senza nemmeno realizzarlo, mettessi le dita nel naso quando sei assorto nei tuoi pensieri? Vorresti che i tuoi colleghi educatamente ignorassero questi dettagli sgradevoli? O preferiresti piuttosto ricevere la notizia in maniera diretta così da poterti comportare di conseguenza meglio?

Sebbene potenzialmente spiacevole, l'onestà radicale è estremamente benefica, perché crea un'atmosfera di trasparenza che porta continua crescita ed apprendimento – un'atmosfera che nessun ambiente estremamente educato porterebbe.

Per esempio, prendi Eric Colson, un team leader in Netflix che aveva precedentemente lavorato in Yahoo!. Da una parte Yahoo! chiede ai lavoratori di supportarsi a vicenda; dall'altra, Netflix incoraggia l'onestà radicale. Per questo motivo, quando arrivò in Netflix la sua vita fu realmente traumatica.

Per esempio, un collega, una volta gli disse che il contenuto che aveva prodotto era troppo disorganizzato, commento che inizialmente infastidì Coled, ma successivamente gli diede modo di pensare ad un possibile miglioramento del proprio lavoro. Le sue capacità di comunicazione migliorarono gradualmente e velocemente iniziò a prendere maggiori responsabilità e ruoli più importanti all'interno dell'azienda.

Ora, onestà radicale non vuol dire “dire sempre quello che ti passa per la mente”; verità spiacevoli devono essere comunicate con rispetto.

Questo ovviamente è più facile a dirsi che a farsi, specialmente quando le emozioni sono forti, quindi fallo quando sei sicuro di farlo nel modo giusto. Allenati a dire esattamente quello che vorresti, e successivamente comunicalo al/la tuo/a compagno/a o allenati davanti lo specchio. Questo ti aiuterà a perfezionare il tono e il linguaggio del corpo, che fanno grande differenza quando comunichi la tua opinione ad un tuo collega.

Inoltre, non rendere la tua opinione troppo personale, e sii sicuro di offrire un tuo consiglio pratico su come superare una situazione. Stai chiedendo un cambiamento nel comportamento di qualcuno, non una modifica della propria personalità.

Per esempio, se dovessi dire ad un collega “non ti concentri”, lui probabilmente lo prenderebbe come un attacco personale e non sapresti come rimediare la situazione. E' più pratico e meno personale se dicessi “ti vedo lavorare sodo e lo apprezzo molto, ma alcune volte ti vedo spendere troppo tempo su attività non importanti, che ti impediscono di focalizzarti su quelle veramente importanti”.

## Le discussioni vanno bene, ma le opinioni dovrebbero essere basate su fatti, non solo sui dati

Si ritiene spesso che le discussioni siano un segnale di discordia, e che discutere in un business sia fonte di mancata unità aziendale. Ma non lo è per niente. Quando le opinioni sono basate su fatti, le discussioni sono estremamente positive e dovrebbero essere incoraggiate.

Discussioni costruttive, lontane dal causare divisioni aziendali, sono il miglior modo per ravvivare un'azienda. In questo modo si introducono nuovi punti di vista, e fa sì che i collaboratori non siano troppo focalizzati sulle proprie abitudini lavorative. Dovrebbero essere perciò fortemente incoraggiate.

Tieni a mente, però, che tutte le opinioni devono essere basate su fatti. Altrimenti il più grande oratore vincerà sempre la discussione, a prescindere dalle sue argomentazioni più o meno convincenti.

In Netflix, i fatti sono altamente premiati, e sono alla base di ogni argomentazione o decisione importante.

Ma non è stato sempre così. Una volta Netflix ha combattuto con dei tempi di caricamento dei video estremamente lunghi, ed i dipendenti della funzione sales & marketing, che hanno alcune volte a che fare con clienti contrariati, hanno chiesto insistentemente agli ingegneri di risolvere il problema. Ma gli ingegneri non potevano solo risolvere un complesso problema tecnico.

E' a questo punto che i manager si sono resi conto dell'importanza dei dibattiti basati sui fatti. I dipendenti del sales & marketing avrebbero dovuto chiedere il perché non fosse stato semplice ridurre il tempo di caricamento dei contenuti, poiché, senza alcun fatto, tutto quello che potevano fare era lamentarsi e irritare gli ingegneri.

Ma attenzione: non confondere i dati con i fatti. Solo alcune volte i dati riflettono i fatti. Quindi, è importante considerare altre variabili che i dati non riescono a comunicare.

Per esempio, considerate la decisione di Netflix di lanciare House of Cards. La serie è stata approvata non solo perché i dati hanno dimostrato che gli utenti amavano l'attore principale, ma anche perché David Fincher, uno dei produttori e direttori eminenti in America, aveva deciso di aderire – questo è un fatto che i dati non riflettono.

## Quando crei un team, guarda avanti di sei mesi

Abbiamo sentito tutti che dovremmo goderci il momento perché il presente è tutto quello che abbiamo. E per quanto questo possa sembrare un consiglio personale, nel mondo del business, sarebbe da pazzi non pensare al futuro.

Più nello specifico, dovresti sempre assumere un team con il quale sai che vorrai lavorare anche in futuro.

Sorprendentemente, sebbene i managers siano solitamente bravi ad immaginare come prodotti e servizi incontreranno la domanda in futuro e come si svilupperà il mercato, non sono così capaci a costruire team che evolveranno bene nel tempo. Piuttosto, loro tendono a guardare ai propri team nel breve periodo e ad assumere in funzione di possibili lacune o posizioni vuote.

Questo non è un grande approccio, ed ecco il perché: se tu consideri solo la tua performance attuale – che potrebbe portarti ad assumere troppe persone, troppo poche o, ancor peggio, ad assumere quelle sbagliate – il tuo business potrebbe non raggiungere mai il suo pieno potenziale.

Questo problema può essere ovviato, comunque, chiedendo a te stesso come vorresti che il tuo team sembrasse in sei mesi.

Chiudi gli occhi e immagina il team ideale. Prepara una lista di tutte le cose che differenziano questo team da quello attuale. Forse hanno sviluppato alcuni entusiasmanti prototipi di nuovi prodotti o sono riusciti a rendere il software privo di errori al 99%. Ora chiediti come ci sono arrivati. Era attraverso maggiori sforzi di collaborazione, o più lavoro solitario? C'era un nuovo capo squadra a bordo? Ci sono stati più o meno incontri? Ci sono stati altri sforzi intra-dipartimentali? Quindi cerca di capire come migliorare l'insieme di abilità dei membri del tuo team in modo che possano ottenere questi risultati. Hanno bisogno di migliorare la comunicazione o diventare più strutturati? Comunicano l'un l'altro?

Se ti poni domande di questo tipo, avrai presto il profilo di una squadra solida che può affrontare sfide future e soddisfare le mutevoli esigenze. Questo, a sua volta, ti aiuterà a decidere cosa fare e chi assumere, nel presente.

Una volta che sai come si presenta la tua squadra in generale, puoi scendere nei dettagli dell'assunzione di singoli membri del team, che è ciò che vedremo in seguito.

## Circondati delle persone migliori e assicurati che le risorse umane sappiano esattamente come funziona l'azienda

Più spesso, le assunzioni vanno di pari passo con il licenziamento. Quindi qual è il modo più efficace per attirare le persone e per lasciare che vadano via?

Bene, ecco alcuni suggerimenti utili:

Il tempo di permanenza in azienda dei dipendenti non deve essere un parametro del successo del processo di assunzione; l'unico criterio che descrive il successo nel processo di assunzione è legato a quanto sono talentuosi i membri del tuo team.

La maggior parte delle aziende ritiene, erroneamente, che il tempo di permanenza in azienda sia un modo fantastico per misurare il successo della costruzione del team. Ma ecco il punto: le aziende devono adattarsi costantemente alle richieste in continua evoluzione del mercato, e ne consegue che i dipendenti che non si adattano meglio alla nuova direzione o all'approccio di un'azienda devono essere lasciati andare.

Quindi, indipendentemente da quanto ti piace una persona o l'eccellente lavoro che ha fatto, devi continuamente rivalutare se quella persona è davvero la persona perfetta per la sua posizione. Netflix è un sostenitore di questa filosofia, che è stata fondamentale per la sua crescita e capacità di innovazione. Sono previsti corsi di formazione per tutti i responsabili delle assunzioni, e anche tu dovresti farlo.

Netflix si assicura, inoltre, che tutti coloro che lavorano nelle risorse umane abbiano una profonda conoscenza del business, anche quando le cose diventano tecniche e complesse.

Come sicuramente saprai, è compito delle risorse umane trovare e suggerire potenziali assunzioni ai responsabili delle assunzioni. E così, se le risorse umane non hanno idea di cosa sia veramente il business, non si dovrebbe essere sorpresi quando non riescono a suggerire candidati di qualità per posizioni specifiche.

Molte aziende dimenticano di rendere le risorse umane parte integrante del loro funzionamento generale. Ma ricorda: l'HR è responsabile della ricerca delle persone che serviranno da fondamento aziendale e questo ruolo centrale non dovrebbe essere ignorato.

Netflix capisce certamente quanto sia fondamentale l'HR per il successo futuro; in effetti, una volta uno dei loro reclutatori ha salvato l'azienda nel periodo in cui la compagnia stava negoziando un accordo con Nintendo.

Netflix aveva solo otto mesi per finalizzare un prodotto per Nintendo Wii, ma nessun team attuale era all'altezza del compito, il che significa che doveva essere formato un nuovo team. Con solo otto mesi a disposizione fino alla scadenza prevista, questa sarebbe stata una grande sfida da affrontare.

Fortunatamente, Bethany Brodsky, un reclutatore dedicato, ha familiarizzato con tutti i tecnicismi che venivano richiesti per la posizione ed, armata di questa conoscenza, è stata in grado di costruire il team perfetto, consentendo al prodotto di essere lanciato in tempo.

## Quando si calcola la retribuzione dei dipendenti, guarda oltre i numeri e le revisioni della performance

Hai mai provato a rivendere qualcosa? Forse un vecchio smartphone o un laptop oppure un'auto? Non è così difficile calcolarne il prezzo di vendita, giusto? Tutto quello che devi fare è andare online, capire quanto vale quel particolare modello e - presto! - hai un prezzo.

Per le persone è un po' più difficile pensare ad un prezzo. Ma ecco un consiglio per rendere un po' più semplice il calcolo del valore di un dipendente.

Primo, non considerare semplicemente lo stipendio stesso; piuttosto, determina il valore che un dipendente creerà in futuro.

Diciamo che stai cercando di assumere un nuovo ingegnere, ma alla tua prima scelta è stato offerto uno stipendio più alto - diciamo \$ 20.000 l'anno in più - dal tuo principale concorrente.

Potrebbe sembrare un'enorme differenza, ma, prima che tu decida di declinare una controfferta l'offerta del concorrente, considerane il potenziale. Questo ingegnere possiede una rara serie di abilità ed esperienze che aumenteranno significativamente le entrate? O forse il tuo candidato di seconda scelta, a differenza del tuo primo, non può iniziare immediatamente? O forse vale la pena spendere un extra \$ 20.000 per privare la concorrenza di questo geniale talento?

Quando assumi, devi prendere in considerazione queste cose. Basare la tua offerta di compensazione su un semplice sondaggio salariale è un errore perché non ti darà il quadro completo. Spetta a te modificare questa cifra per adattarla ad un valore aggiunto.

Inoltre, potrebbe sembrare logico ed equo usare le recensioni delle prestazioni per determinare la retribuzione di una persona.

Ma ecco la chiave: tali sistemi – nei quali con una buona recensione prendi più soldi e con una negativa ne prendi meno - di solito si basano sull'automazione. Un computer, dopo essere stato alimentato con le informazioni di riesame delle prestazioni, calcola quanto deve essere pagata una persona, un numero che rientra nell'intervallo di pagamento prestabilito ed è relativo ai risultati di altre società.

Questo metodo di calcolo della retribuzione è intrinsecamente ingiusto poiché non tiene conto, tra le altre cose, delle abilità rare o molto richieste.

## **Rivedi spesso le prestazioni dei dipendenti e chiedi a te stesso se le persone possono migliorare o è meglio farle andare via**

Questa mattina hai presentato la presentazione della vita. Il pubblico è rimasto completamente affascinato, ha riso alle tue battute e ha urlato e applaudito quando hai finito. Ora è sera, e all'improvviso realizzi: ridevano di te, e quelle grida erano schernitrici, quell'applauso irrisorio.

Bene, per evitare che i dipendenti abbiano tali spiacevoli e ritardate realizzazioni, è necessario fornire costantemente feedback ai dipendenti.

Invece di fare una revisione annuale delle prestazioni, organizzate riunioni individuali con i dipendenti su base semestrale.

Fare un'unica review annuale significa che manager e dipendenti ottengono solo una possibilità di miglioramento reale all'anno. È molto più efficace dare alle persone l'opportunità di modificare alcuni comportamenti quando necessario piuttosto che informarli a dicembre che, nell'aprile precedente, hanno fatto qualcosa di sbagliato.

A meno che non ci siano dati chiari che indichino che le revisioni annuali portano benefici al tuo business, faresti bene a eliminare completamente il sistema di revisione annuale.

Frequenti incontri individuali ti consentono anche di valutare facilmente le qualifiche e le abilità dei dipendenti e di decidere se qualcuno non si adatta ai cambiamenti aziendali. Se qualcuno non sembra essere più idoneo, dovrebbe andare via.

Ecco una dura verità: una persona non deve essere un lavoratore sciatto o un coglione totale per essere inadatto. In effetti, potrebbe essere un lavoratore solido e un bravo ragazzo - ma questo non significa che abbia ancora senso per quel lavoro. Forse i cambiamenti nel mercato hanno causato cambiamenti nelle sue attività e, a causa di ciò, non è più un top performer e non ha i mezzi per diventarlo. Se questo è il caso, non è necessario creare un piano di miglioramento. È meglio semplicemente lasciare che la persona vada via e trovare qualcun altro che può dare il meglio.

## Final Summary

Il messaggio chiave in questo libro:

**È possibile creare una cultura che si basa su alte prestazioni nella propria azienda eliminando le tradizionali gerarchie di gestione top-down e la burocrazia insensata. In questo modo incoraggi il dibattito e la comunicazione, costruisci team orientati al futuro, ti circondi di top talent e vai oltre i sondaggi salariali per calcolare la compensazione. Implementando questi principi e introducendo una cultura lavorativa di libertà, responsabilità, trasparenza e dibattito onesto, sarete sulla buona strada per avere impiegati felici e un'azienda di successo.**