



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"Cultura organizzativa e gestione del talento in Netflix"**

**RELATORE:**

**CH.MA PROF.SSA Alessandra Tognazzo**

**LAUREANDA: Letizia Pizzato**

**MATRICOLA N. 2001040**

**ANNO ACCADEMICO 2022 – 2023**

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

*I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.*

Firma (signature).....

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. P. P.', written over a dotted line.

## Sommario

<i>ABSTRACT</i>	<b>1</b>
<b>1. <i>CAPITOLO PRIMO - LA CULTURA ORGANIZZATIVA DI NETFLIX</i></b>	<b>6</b>
1.1 Introduzione	6
1.2 La densità di talento	7
1.3 I feedback e la trasparenza	10
1.4 La rimozione dei controlli	12
1.5 Conclusioni	15
<b>2. <i>CAPITOLO SECONDO - PUNTI DI FORZA E LIMITI DELLA CULTURA NETFLIX</i></b>	<b>16</b>
2.1 Introduzione	16
2.2 Punti di forza e limiti del talent management in Netflix	16
2.3 Punti di forza e limiti del processo di feedback continui in Netflix	18
2.4 Punti di forza e limiti delle policies e dei controlli aziendali in Netflix	20
2.5 Guardando al futuro della cultura organizzativa di Netflix	22
2.6 Conclusioni	23
<b>3. <i>CAPITOLO TERZO - GESTIONE E SELEZIONE DEL TALENTO IN NETFLIX</i></b>	<b>25</b>
3.1 Introduzione	25
3.2 Cos'è il talento e perché il talent management è importante	25
3.3 Il licenziamento e la selezione del talento in Netflix	28
3.4 Genitorialità ed inclusività in Netflix	31
3.5 Conclusioni	33
<b>4. <i>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</i></b>	<b>34</b>

## **ABSTRACT**

### ***Contesto.***

Negli ultimi anni, la cultura organizzativa di Netflix ha suscitato grande interesse ed è stata oggetto di molte discussioni da parte di esperti di organizzazione aziendale. Peculiare per la sua flessibilità ed innovazione, Netflix segue una “cultura di libertà e responsabilità” (Hastings, 2020, p.20), la quale sarà oggetto di un'attenta esposizione nel primo capitolo di questa prova finale.

Seguirà poi, nel secondo capitolo, un'analisi dei punti di forza e dei limiti che caratterizzano questa particolare cultura organizzativa passando per i suoi tratti principali. Infine, sarà fatta una breve riflessione sulle possibili prospettive future della cultura Netflix.

Nell'ultimo capitolo, verrà approfondito invece il tema del talento. Partendo da una riflessione sul concetto di talento e talent management cercheremo di capire perché al giorno d'oggi il talento è così importante per le aziende, ma soprattutto cosa intende Netflix quando parla di talento. Analizzeremo il processo di selezione in Netflix, le sue politiche di licenziamento, e concluderemo con i temi della genitorialità e dell'inclusività all'interno dell'azienda.

### ***Primo capitolo.***

Il primo capitolo analizza le principali componenti della cultura Netflix. L'estremo grado di libertà che l'azienda consente ai propri dipendenti infatti, richiede una cultura radicata e solida, alla cui base troviamo tre elementi principali: una vasta densità di talento individuata nei propri dipendenti; un meccanismo di feedback continuo, sincerità e trasparenza senza pari; una progressiva riduzione dei controlli e delle policies. Per ognuna di queste componenti, vengono poi analizzate le tecniche con le quali Netflix implementa questa cultura.

Si può affermare che, alle fondamenta della cultura Netflix, si trovi un'attenta selezione del personale, incentrata sulla ricerca di talenti eccezionali i quali ricoprono le posizioni lavorative più creative, per poter garantire un processo innovativo, veloce ed efficiente. Tecniche come il "Keeper test" ed immaginare il proprio gruppo di lavoro come una squadra sportiva professionistica, aiutano i manager a individuare i talenti migliori per il loro gruppo; mentre una politica di compensazione molto generosa in termini quantitativi e senza bonus, si pone l'obiettivo di trattenere il più possibile il talento selezionato anche attraverso il coinvolgimento attivo dei dipendenti.

Il ciclo dei feedback e l'elevata trasparenza costituiscono il secondo punto cardine della cultura aziendale. Utilizzando il metodo delle "4 A", Netflix illustra ai propri dipendenti come scambiarsi critiche costruttive utili e, attraverso le valutazioni a 360 gradi e i "live 360s", promuove una comunicazione costante utile ai propri colleghi o all'azienda stessa. In aggiunta, la condivisione di informazioni sensibili tra tutti i dipendenti Netflix, fa da pilastro al considerevole livello di trasparenza che l'azienda si impegna a mantenere.

Il terzo ed ultimo elemento cardine di questa cultura risiede nei controlli e nelle policies. Dalla politica per le ferie a quella delle spese aziendali, i controlli sono pochi, i leader si limitano a fornire un contesto e a dare l'esempio adeguato, mentre la scelta finale spetta sempre al singolo dipendente. In sintesi, il contesto segue un processo a cascata, che, partendo dai vertici e passando attraverso i manager (i quali lo adattano al proprio gruppo di lavoro), arriva fino ai dipendenti, aiutandoli a fare scelte consapevoli.

### ***Secondo capitolo.***

Il secondo capitolo, invece, intende fare chiarezza su quali possano essere i possibili punti di forza ed i limiti nella cultura organizzativa di Netflix. Vengono trattati limiti e punti di forza del talent management, del processo continuativo di feedback e delle policies e controlli all'interno dell'azienda.

Relativamente al talent management, si nota come l'alta densità di talento aiuti l'innovazione, la crescita, l'immagine e la rapidità dell'azienda. Tuttavia, se la densità di talento aumenta troppo in ambienti che richiedono molta collaborazione, gli effetti positivi elencati sopra vengono a mancare. Vengono trattati poi i vari metodi di ritenzione del talento. Tra questi, la politica di compensazione di Netflix, la quale può essere vista come punto di forza o di fragilità in base alla prospettiva adottata. L'employer branding invece si può ritenere un metodo di attrazione e ritenzione del talento molto efficace, perciò viene classificato come punto di forza della cultura organizzativa Netflix.

Passando al meccanismo di feedback continui, viene fatto presente come esso porti innumerevoli vantaggi all'azienda solo se adottato correttamente, poiché la nostra natura umana ricollega le critiche a sentimenti di insicurezza, frustrazione e vulnerabilità. Il feedforward potrebbe essere un'alternativa valida a ridurre questi sentimenti negativi. Segue un'analisi su alcune testimonianze di dipendenti Netflix riguardanti il meccanismo dei feedback, che hanno evidenziato come esso sia soggettivo rispetto alle persone coinvolte. Perciò esso può risultare un vantaggio oppure un limite della cultura Netflix a seconda di chi vi interagisce.

Per quanto riguarda invece le problematiche ed i punti a favore delle policies di Netflix, l'azienda lascia guidare il contesto invece che delle vere e proprie regole, portando flessibilità e rapidità decisionale, a patto che, vi siano manager che trasmettano l'esempio corretto da seguire e la cultura organizzativa abbia radici ben salde. Una volta messe in pratica, le policies possono creare problemi di tipo interpretativo, in quanto il buon senso varia da persona a persona.

Infine, viene fatta una riflessione sul possibile futuro della cultura organizzativa di Netflix, adottando come riferimento il libro "Reinventing Organizations" di Frederic Laloux ed, in particolare, quelle che definisce organizzazioni turchesi. Per quanto Netflix presenti molte caratteristiche comuni a questo tipo di organizzazioni, rimangono molte le caratteristiche differenti, aprendo diversi possibili scenari sul futuro dell'azienda.

### ***Terzo Capitolo.***

Il terzo capitolo approfondisce la selezione e la gestione del talento in Netflix sotto vari aspetti. In un primo momento viene fatta una riflessione sul concetto di talento. Questa parola così conosciuta infatti, viene spesso associata erroneamente ed esclusivamente alle performance di un individuo tralasciando il significato umano che trasporta. Vengono date quindi due definizioni molto diverse di talento per formarne poi una terza, che identifica il talento come una passione, una competenza speciale, una caratteristica unica di un individuo che lo rende strategicamente importante per un'azienda. Successivamente, viene spiegata l'importanza del talento e del capitale umano per la crescita e la redditività delle aziende, ma anche per lo sviluppo dei paesi. Attraverso la definizione di talent management, oggi termine utilizzato spesso nelle aziende, si spiegherà perché al giorno d'oggi sia essenziale per l'innovazione, per il trattenimento del talento e per un miglioramento delle prestazioni aziendali. Il primo paragrafo termina cercando di delineare quale sia il significato della parola talento per Netflix.

Il secondo paragrafo prosegue analizzando le pratiche di selezione e di licenziamento in Netflix, riprendendo dal primo e dal secondo capitolo le caratteristiche principali del processo di licenziamento di Netflix, per poi andare a vedere come vengono messe in pratica. Ne emergono comportamenti ambigui in determinati licenziamenti, alcune pratiche poco curanti della privacy dei dipendenti, sentimenti di ansia da licenziamento da parte dei dipendenti ed un approccio molto diretto da parte dell'azienda quando si tratta di allontanare un dipendente. Viene però riportato anche il diverso e discordante punto di vista di Netflix e del giornalista Joe Nocera sulle polemiche create dalla politica di licenziamento. Per quanto riguarda il processo di selezione Netflix, vengono affrontate le 3 fasi di selezione. Oltre alle competenze tecniche ed il background del candidato, durante la selezione viene dato peso anche al carattere e alla compatibilità con la cultura Netflix del candidato. L'azienda tiene molto a mettere le persone prima dei processi, dimostrando la cura e la dedizione nel processo di selezione che arriva a coinvolgere addirittura i manager, i quali danno la priorità assoluta ai colloqui.

Nel terzo ed ultimo paragrafo si affrontano i temi della genitorialità e dell'inclusività in Netflix. L'azienda si dimostra flessibile ed innovativa come poche quando si tratta di congedi parentali, conferendo fino ad un anno intero di congedo. Uno studio però solleva come vi

siano ancora delle problematiche per la tutela del dipendente che decide di usufruire di questi benefit e spiegando come recenti studi evidenzino la tendenza dei dirigenti a equiparare un congedo prolungato con una mancanza di impegno da parte del dipendente nei confronti del lavoro. Passando poi al tema dell'inclusione, anche qui l'azienda sembra all'avanguardia, poiché: fornisce report di inclusività annuali, ha creato 16 comunità diverse che valorizzano l'inclusività del personale e si dedica alla narrazione inclusiva più di ogni altra impresa nel settore televisivo o cinematografico.



## **1. CAPITOLO PRIMO -**

### ***LA CULTURA ORGANIZZATIVA DI NETFLIX***

#### **1.1 Introduzione**

Netflix è una società per azioni statunitense che si occupa della produzione e distribuzione attraverso lo streaming via internet di: film, serie tv e altri contenuti d'intrattenimento a pagamento (Wikipedia, 2023). Fondata nel 1997, oggi è una delle maggiori piattaforme streaming al mondo con oltre 230 milioni di utenti paganti registrati in più di 190 paesi, (Bontempi, 2023, dati di Dicembre 2022) 9000 dipendenti e 29,7 miliardi di fatturato (Wikipedia, 2023). Presidente esecutivo e co-fondatore di Netflix è Hastings, mentre i due C.E.O. della società sono Ted Sarandos e Greg Peters (Netflix, Inc., 2023).

Negli ultimi anni, la cultura organizzativa di Netflix (d'ora in poi "cultura Netflix") ha suscitato grande interesse da parte di esperti di organizzazione aziendale, soprattutto in seguito alla condivisione di alcune slides illustranti le proprie strategie nella gestione del talento (McCord, 2014). Peculiare per la sua flessibilità ed innovazione, Netflix segue una "cultura di libertà e responsabilità" (Hastings, 2020, p.20), concetto che questo primo capitolo intende trattare in modo esaustivo.

La fonte principale utilizzata per la ricostruzione della cultura Netflix è il libro "No rules rules" che, Reed Hastings, co-fondatore e presidente esecutivo di Netflix, ha scritto a due mani con Erin Meyer, scrittrice, consulente aziendale e docente di Management all'INSEAD business School di Parigi. Altre fonti ci aiuteranno ad esaminare nel dettaglio la cultura Netflix.

Prima analizzeremo quali sono le componenti caratterizzanti la cultura Netflix. L'estremo grado di libertà che l'azienda consente ai propri dipendenti, richiede una cultura radicata e solida, alla cui base troviamo tre elementi: una vasta densità di talento individuata nei propri dipendenti; un meccanismo di feedback continuo, sincerità e trasparenza senza pari; una progressiva riduzione dei controlli e delle policy. Inoltre, per ognuna di queste componenti, esamineremo i metodi che Netflix utilizza per poterle applicare efficacemente.

## 1.2 La densità di talento

Il punto più critico per le fondamenta dell'intera cultura in Netflix, è il talento dei propri dipendenti. Senza talento non è possibile implementare nessuno degli altri principi della cultura Netflix e, conseguentemente, non è possibile raggiungere la sua "cultura di libertà e responsabilità" (Hastings, 2020, p.20). Data l'importanza di questo elemento per la cultura Netflix, vi dedicheremo l'intero terzo capitolo, mentre qui ci limiteremo ad analizzare le motivazioni per cui è stato scelto come elemento portante di questa cultura.

Una prima motivazione riguarda l'ambito di attività dell'azienda. Infatti, la necessità di dipendenti talentuosi è rilevante nel settore in cui opera Netflix perché è un settore dinamico, creativo ed innovativo, perciò richiede altrettanto da chi vi opera.

Una seconda motivazione, invece, deriva dal fatto che un ambiente denso di talento migliora le performance aziendali, ed è stimolante anche per il dipendente stesso. Quest'ultima affermazione fa riferimento ad uno studio, del professor Will Felps (2006), dell'Università del New South Wales in Australia, che dimostra come l'atteggiamento di un solo membro impatti sull'intero gruppo di lavoro. L'esperimento inserisce, all'interno di determinati gruppi di lavoro, un attore, il cui intento è quello di peggiorare la performance del gruppo. I risultati dello studio sono stati sorprendenti: i gruppi che presentavano tra i propri componenti l'attore, ottenevano risultati del 30-40% peggiori rispetto agli altri gruppi, poiché iniziavano ad assumere le caratteristiche negative diramate dall'attore. Inoltre, i risultati di questa ricerca remano contro la convenzione delle ricerche di qualche decennio fa, secondo cui i singoli membri di ogni gruppo di lavoro tendono a conformarsi ai valori e alle norme del gruppo. Questo fenomeno è denominato "groupthinking" (George, 2011).

Hastings porta a favore di questa tesi, secondo la quale un ambiente di lavoro ricco di talento influenza positivamente le performance aziendali, anche una delle prime crisi affrontate da Netflix. In seguito allo scoppio della bolla speculativa delle dot-com nel 2001, Netflix subì una brusca interruzione dei finanziamenti di cui necessitava e dovette licenziare un terzo della propria forza lavoro, mantenendo solo i dipendenti migliori. Inaspettatamente, nel giro di qualche settimana, l'azienda cominciò a brulicare di nuove idee ed i dipendenti lavoravano più del dovuto e più velocemente. Tutto ciò, spiega perché Netflix ancora oggi, punti

principalmente sulla selezione di dipendenti talentuosi e perché ne faccia il punto principale della propria cultura organizzativa. Ricordiamoci però, che non è semplicemente necessario avere talento per poter essere assunti da Netflix, bisogna anche essere disposti ad adattarsi a questa particolare cultura ed imparare a dividerne appieno i valori (Putter, 2018).

Il talento però non è auto generativo, ecco perché Netflix ha elaborato dei propri metodi per ritenere ed accrescere la presenza di dipendenti talentuosi nei suoi uffici, vediamo qualcuno.

Per aiutare i manager a capire quando un dipendente è talentuoso e, viceversa, per aiutare i propri dipendenti a capire se il loro contributo è significativo per l'azienda, Netflix ha sviluppato il "Keeper Test" (Hastings, 2020, p.165). Il test prevede che, ad intervalli regolari, il manager consideri se ognuno dei suoi dipendenti sia la scelta migliore per ricoprire quella determinata posizione e, si chieda anche quanto si batterebbe per farlo rimanere se egli decidesse di cambiare azienda. Allo stesso modo, i dipendenti Netflix sono invitati a chiedere ai propri manager quanto essi si batterebbero per farli rimanere se dovessero decidere di cambiare azienda. Ciò è a favore del dipendente, poiché richiedendo regolarmente un feedback da parte del proprio manager, non verrà mai licenziato senza aspettarlo. Se, malauguratamente, una persona venisse allontanata, è necessario che il manager spieghi al suo personale le motivazioni di quanto accaduto e risponda alle loro domande, in modo da accrescere la loro fiducia verso l'azienda.

Un ulteriore metodo elaborato da Netflix per aiutare i manager a mantenere un alto livello di densità di talento, è quello di immaginare il proprio gruppo di lavoro come una squadra sportiva professionistica e non come una famiglia. Una squadra in cui è presente coesione e cameratismo ma, allo stesso tempo, ci si assicura sempre di avere i migliori giocatori per ogni ruolo. La metafora dell'azienda come squadra sportiva presuppone, a differenza della metafora dell'azienda come famiglia, l'esistenza di un obiettivo ed incrementa la competitività con le altre squadre, ovvero con le altre aziende. Diversamente dalla famiglia, la propria squadra la si sceglie, ce ne si sente parte ed i conflitti che essa affronta tendono ad essere con le altre squadre. Tuttavia, nella metafora dell'azienda come squadra, è facile sentirsi semplicemente dei numeri sostituibili all'occorrenza, mentre nella metafora familiare, il calore umano rassicura ed infonde fiducia, con i suoi slanci di altruismo (Palù, 2006).

Si potrebbe collocare tra i metodi di ritenzione del talento in Netflix anche la sua politica di compensazione, del tutto fuori dal comune, su cui ci soffermeremo per qualche paragrafo.

Anzitutto, l'approccio alla compensazione di Netflix prevede che i dipendenti vengano suddivisi in operativi e creativi. I primi avranno uno stipendio medio, mentre i secondi verranno pagati ciò che il mercato indica come paga massima per il loro ruolo. Per potersi permettere stipendi molto alti per i ruoli creativi rientrando nei costi, l'azienda licenzierà o ricollocherà i dipendenti meno talentuosi. La filosofia di Netflix, in termini pratici, preferisce l'assunzione di un dipendente estremamente talentuoso invece di un numero più elevato di dipendenti con una performance semplicemente adeguata (Hastings, 2020).

Altra caratteristica della strategia di compensazione in Netflix è che i dipendenti non percepiscono bonus basati sulle proprie prestazioni, come si usa in molte aziende, tutto il loro compenso invece, viene concentrato nello stipendio elargito. Il motivo di questa scelta sta nell'evitare che i dipendenti si concentrino su un unico obiettivo (quello di ottenere il bonus) invece che sulla scelta migliore per l'azienda nel presente. Banalmente, se l'azienda per poter essere competitiva tra 5 anni dovesse investire una grande somma oggi, ciò diminuirebbe il margine di profitto dell'azienda per quest'anno e, conseguentemente, anche i bonus dei dipendenti. Un dipendente, facendo i propri interessi, non investirebbe la grande somma per poter raggiungere il proprio bonus. Altro motivo con cui Hastings giustifica questa scelta è che un dipendente talentuoso tende a dare la sua migliore prestazione sempre, in maniera quasi naturale, guidato da ambizione, voglia di imparare e accrescere il proprio talento, senza aver bisogno di un bonus che lo spinga a fare tutto ciò. La ricerca conferma queste idee (Ariely, 2008) dimostrando che, assegnare dei bonus in base alla produttività di un dipendente, ha degli effetti positivi per le attività di routine o meccaniche, ma diminuisce il rendimento nel caso di lavori creativi.

La politica di compensazione Netflix ha un'ulteriore peculiarità, poiché il dipendente può scegliere in quale percentuale essere retribuito in denaro ed in quale in stock options. Larcker, Tayan e McCall (2010, p.6) a tale proposito affermano: "Per esempio, se un dipendente dovesse ricevere un compenso totale di \$ 100.000 all'anno, potrebbe richiedere di ricevere l'intero importo in contanti, il 50 % in contanti e il 50 % in stock option o altro mix (fino a un massimo del 60 % in stock options). Mentre la società mantiene la discrezionalità di abbassare il

compenso in azioni richiesto (e aumentare corrispondentemente il compenso in denaro) se necessario...”.

Un’ultima, ma non meno importante caratteristica di questo singolare metodo di compensazione, è quella di insegnare ai propri dipendenti come riconoscere il loro vero valore. Netflix invita infatti il dipendente a riflettere ed investire il proprio tempo lavorativo anche nel capire se il proprio talento è retribuito adeguatamente. Ogni dipendente è invitato a sviluppare le proprie reti conoscitive, ricevere e contattare reclutatori o addirittura tenere dei colloqui con altre aziende, il tutto per assicurarsi di vedersi garantita la paga più alta del mercato in merito alla propria posizione. In tal modo, Netflix rende i propri dipendenti più felici e si assicura che essi non decidano improvvisamente di cambiare lavoro appena si presenti un’offerta di lavoro più proficua.

Questa intransigente selezione del talento, come altri elementi che affronteremo della cultura Netflix, non può essere applicata ad una qualunque azienda, è importante perciò attenerci, durante il nostro approfondimento, allo specifico settore in cui Netflix opera, in cui è di vitale importanza avere un’elevata densità di talento.

### **1.3 I feedback e la trasparenza**

Una volta accresciuta la densità di talento, il secondo passo verso la cultura di libertà e responsabilità di Netflix prevede una collaborazione tra i dipendenti nello scambiarsi feedback continui. La trasparenza e la sincerità, sono valori importanti per l’azienda ed hanno avuto un grandissimo impatto nel costruire il vantaggio competitivo che possiede ancora oggi. Tuttavia, questo aspetto merita più di qualche riga, motivo per cui verrà approfondito nel secondo capitolo, mentre ora ci limiteremo a vedere quali tecniche l’azienda adoperava per raggiungere un clima onesto e trasparente. Partiamo dal meccanismo di feedback continuo.

Secondo Hastings, il primo passo verso la sincerità consiste nello spronare i propri dipendenti a fornire feedback regolari al proprio capo. Per far sì che ciò accada, il manager o il leader del gruppo inserisce sempre un momento dedicato al feedback nella propria agenda. Egli terrà degli incontri individuali con ognuno dei membri del suo gruppo, sottolineando che il feedback, non è suggerito ma è richiesto, necessario, come se fosse parte integrante della propria posizione lavorativa. Dare e ricevere feedback efficaci però non è semplice: “Quando il feedback viene

comunicato, si concentra spesso su come non si sta eseguendo il piano di lavoro prestabilito o su come non si è raggiunto l'obiettivo prefissato. Il feedback è spesso percepito come solo un'altra mansione da svolgere e per molti questo compito genera agitazione” (Ricci, 2021, p.44). Per questo motivo, Netflix ha creato una serie di passaggi da seguire quando si dà un feedback, chiamati “le 4A” (Hastings, 2020, p.30): 1) mira ad Assistere; 2) rendi il feedback Attuabile; 3) mostra Apprezzamento; 4) Accetta o respingi. Il primo punto, mira ad assistere, presuppone che ogni osservazione non vada fatta per ferire l'altro o per sfogare la propria frustrazione, ma sia invece indirizzata ad aiutare. Per facilitare una corretta applicazione di questo punto, ricorda “di a qualcuno solo quello che gli diresti in faccia” (Hastings, 2020, p.15). Proseguendo, il feedback deve essere attuabile, ovvero deve far capire all'altro come può modificare il proprio comportamento in meglio. Dimostra poi apprezzamento quando ricevi un riscontro, non fornire scuse o difenderti se la critica è costruttiva. Infine, determina quali consigli applicare tra i molti che hai ricevuto.

Altro fattore essenziale perché questo processo di riscontri continui funzioni, è che il leader dia sempre l'esempio corretto e sia pronto ad intervenire nel caso in cui qualcuno non rispetti “le 4A”. Dimostrare apprezzamento è il punto più critico del processo perciò, da leader, assicurati di far sentire i tuoi dipendenti al sicuro e dimostra gratitudine nel momento in cui si espongono di fronte al gruppo o a te.

In un'azienda come Netflix, che cresce e si trasforma di continuo nel corso degli anni, è difficile verificare che il ciclo continuo di feedback accada come dovrebbe. Perciò, nel 2005, l'azienda ha elaborato due strumenti per far sì che questa componente della sua cultura organizzativa non venga tralasciata.

Il primo strumento riguarda le valutazioni annuali dei dipendenti. Contraria alle revisioni delle prestazioni annuali utilizzate da altre aziende, Netflix ha deciso di optare per la valutazione a 360 gradi, ovvero una valutazione del dipendente a cui tutti possono contribuire. Il modello segue il formato “start, stop, continue” (Hastings, 2020, p.192) in base al quale chiunque voglia dare un feedback indica delle nuove azioni che migliorerebbero il dipendente, delle azioni controproducenti e quelle buone da continuare in futuro. Le valutazioni sono firmate da chi lascia il feedback, in modo tale che chi le riceve può chiedere delucidazioni. I riscontri ricevuti

sono poi condivisi dai manager con il proprio gruppo, così da incoraggiare i dipendenti a richiamare il proprio leader in caso di cattivi comportamenti e non solo confrontarsi tra loro.

Il secondo strumento utilizzato da Netflix per assicurare feedback continui, si chiama “live 360s” (Hastings, 2020, p.197) ed è una rivisitazione del modello di valutazione a 360 gradi, tenuto però dal vivo almeno una volta l’anno. L’obiettivo di questa iniziativa è quello di aumentare la quantità di feedback scambiati tra colleghi, ma anche di aiutare il dipendente a: ricevere critiche costruttive; instaurare un dialogo; migliorarsi ed avere così successo. I “live 360s” vanno però gestiti da un leader che sia un bravo moderatore, pronto ad intervenire se un commento non dovesse attenersi alla regola delle “4A” e che imposti il contesto giusto. Questo strumento ha esito positivo grazie all’alta densità di talenti in Netflix ma anche grazie alla loro politica “no brilliant jerks” (Hastings, 2020, p.34.) , per cui i dipendenti immaturi, con cattivi atteggiamenti o che non hanno abbastanza fiducia in sé stessi da mostrare la loro vulnerabilità pubblicamente, vengono allontanati quasi subito dall’azienda.

Una volta compiuti questi primi passi verso un’azienda più sincera e collaborativa, la cultura Netflix si pone come obiettivo essere il più trasparente possibile. Con ciò si intende una condivisione senza precedenti di informazioni aziendali, anche le più sensibili e compromettenti. Ma, a quale scopo? Secondo Hastings, condividere un’informazione confidenziale aumenta la fiducia e la lealtà del dipendente, rendendolo più coinvolto nei processi aziendali e, allo stesso tempo, validando il contributo che egli dà ogni giorno all’azienda.

#### **1.4 La rimozione dei controlli**

La più singolare forse tra le caratteristiche della cultura Netflix, riguarda le sue brevissime ma, policies - come definite da Hastings - “altamente efficienti”.

Fino al 2003, la politica riguardante le ferie in Netflix somigliava a quella di molte altre aziende: veniva concesso un determinato numero di giorni di ferie ed i dipendenti facevano richiesta per ottenerli. Hastings, si rese conto di lì a breve, che, nell’era dell’informazione e della tecnologia in cui ci troviamo, ciò che conta veramente è ciò che si ottiene e non quanto si lavora, soprattutto per un’azienda creativa come Netflix.

Si decise quindi di eliminare del tutto la politica per le ferie. Questa scelta di talent management, all'epoca era totalmente pionieristica (McCord, 2014). Ancora oggi, non è necessario chiedere l'approvazione o tenere traccia dei giorni di ferie; ogni dipendente decide se e quando prendere le proprie ferie. Tuttavia, ci sono due componenti necessarie per far funzionare questo processo e per evitare, ad esempio, che l'intera azienda prenda ferie nello stesso esatto periodo, bloccando l'intera produzione Netflix.

Anzitutto, è compito del leader, del manager che gestisce un certo numero di dipendenti, dare l'esempio e fruire abbondantemente delle proprie ferie. Le azioni del manager influenzeranno positivamente o negativamente il dipendente. In secondo luogo, ogni manager dovrà dedicare parte del proprio tempo al fornire un contesto adeguato alla richiesta di tempo libero, garantendo la continuità dei servizi e dell'attività lavorativa all'interno dell'azienda. Per portare un esempio, il manager dell'area contabile potrebbe richiedere la presenza di tutti i dipendenti nel mese di Gennaio, determinare un preavviso di 3 mesi per le ferie, oppure inserire una politica per cui i dipendenti non possono avere ferie in contemporanea.

Più che essere stata eliminata quindi, la politica delle ferie sembrerebbe essere maggiormente flessibile ed indipendente, in grado di adattarsi rapidamente alle esigenze di determinati contesti rispetto ad una azienda tradizionale. D'altronde, una volta accresciuta la densità di talento e la sincerità, al personale verrà naturale agire nei migliori interessi dell'azienda, nonostante la rimozione di determinati sistemi di controllo (Hastings, 2020).

Un approccio simile a questo, è stato attuato anche con la politica di approvazione per le spese, la quale consiste di cinque semplici parole "Agisci nel miglior interesse di Netflix" (Hastings, 2020, p.58), senza bisogno di alcuna approvazione. Questa politica dà un altissimo livello di autonomia decisiva al dipendente, ricordandoci che ogni dipendente Netflix è istruito adeguatamente, ma padrone del proprio destino in azienda. Proprio per questo motivo, la marketing Manager di Netflix, Heather McIlhany (Conlin, 2007), definisce la cultura dell'azienda come una "cultura per adulti completamente cresciuti", a delineare le grandi responsabilità che derivano anche dalla politica di approvazione spese Netflix. Ancora una volta, Netflix fornisce un contesto, tramite i propri manager, per le spese di viaggio e le spese aziendali in generale. Il tutto parte da un semplice esercizio, nel quale si domanda al dipendente di immaginarsi di fronte al proprio responsabile, di spiegare la motivazione delle proprie spese



e perché esse sono nel miglior interesse dell'azienda. Se, nel farlo, ci si sente a proprio agio, ciò indica che ci si trova di fronte ad una spesa responsabile e consapevole ed è opportuno procedere. Altrimenti, è consigliato consultarsi con un superiore.

Per evitare le spese imprudenti e superflue, Netflix controlla di default il 10% di tutte le spese ogni anno; vengono poi adottati due ulteriori meccanismi di controllo, quale utilizzare è a discrezione del manager. Il primo meccanismo, è un invio mensile di tutte le spese fatte in quel mese, da parte del dipartimento finanziario, al manager di un determinato ufficio. Sarà poi compito del manager controllare le spese e richiamare i dipendenti che hanno speso in maniera eccessiva. Il secondo meccanismo invece è più drastico, poiché non prevede nessun tipo di controllo da parte del manager e lascia che sia il dipartimento finanziario a trovare le spese eccessive con il proprio controllo annuale.

È essenziale, aggiungere però, che Netflix sa essere molto radicale nel caso trovasse esborsi futili. Il dipendente responsabile di una spesa non giustificabile viene licenziato e la sua storia utilizzata come monito per gli altri dipendenti. Anche qui, si lascia molta libertà ai manager, che, nei casi meno gravi, riprendono semplicemente il dipendente senza licenziarlo.

In breve, quando si tratta di prendere decisioni, la cultura Netflix guida i dipendenti attraverso il contesto e non il controllo, in quanto situazioni diverse richiedono gestioni diverse. Infatti, secondo Patty McCord (2014, p.1), chief talent officer di Netflix dal 1998 al 2012: “Quando i leader costruiscono una cultura aziendale, devono essere consapevoli delle sottoculture che potrebbero richiedere una gestione diversa”. Viene naturale chiedersi quindi come venga implementato e diversificato il contesto dal vertice di Netflix fino ai singoli dipendenti.

Un contesto generale viene inizialmente elaborato dal CEO ed è poi riadattato periodicamente in funzione delle esigenze aziendali. Egli poi lo diffonderà durante le riunioni trimestrali con i propri manager e durante le riunioni dello staff esecutivo, rendendolo accessibile allo stesso tempo anche a tutti i dipendenti sotto forma di promemoria. Tra una trimestrale e la successiva, il C.E.O conduce delle riunioni individuali con i propri manager per un totale di 500 ore annuali, per verificare come viene impostato il contesto da parte dei vari manager ed assicurarsi che l'azienda sia allineata nella stessa direzione.

## 1.5 Conclusioni

Il primo capitolo ci ha permesso di approfondire la cultura Netflix, toccandone tutti gli aspetti principali.

Alle fondamenta della cultura Netflix, si trova un'attenta selezione del personale, incentrata sulla ricerca di talenti definiti "eccezionali" (Hastings, 2020, p.29). Tecniche come il "Keeper test" ed immaginare il proprio gruppo di lavoro come una squadra sportiva professionistica, aiutano i manager a individuare i talenti migliori per il loro gruppo; mentre una politica di compensazione molto generosa, si pone l'obiettivo di trattenere il più possibile il talento selezionato anche attraverso il coinvolgimento dei dipendenti.

Il ciclo dei feedback e la trasparenza costituiscono il secondo punto cardine della cultura aziendale. Utilizzando il metodo delle "4 A", Netflix illustra ai propri dipendenti come scambiarsi critiche costruttive utili e, attraverso le valutazioni a 360 gradi e i "live 360s", promuove una comunicazione costante utile ai propri colleghi o all'azienda stessa. In aggiunta, la condivisione di informazioni tra i dipendenti, fa da pilastro al considerevole livello di trasparenza che l'azienda si impegna a mantenere.

Il terzo ed ultimo elemento cardine di questa cultura risiede nei controlli e nelle policies. Dalla politica per le ferie a quella delle spese aziendali, i controlli sono pochi, i leader si limitano a fornire un contesto e a dare l'esempio adeguato. In sintesi, il contesto segue un processo a cascata, che, partendo dai vertici e passando attraverso i manager (i quali lo adattano al proprio gruppo di lavoro), arriva fino ai dipendenti, aiutandoli a fare scelte consapevoli.

Nel secondo capitolo analizzeremo vantaggi e svantaggi di questi elementi della cultura Netflix con un approccio critico.

## **2.      CAPITOLO SECONDO - *PUNTI DI FORZA E LIMITI DELLA CULTURA NETFLIX***

### **2.1     Introduzione**

Nel primo capitolo, abbiamo descritto le tre principali macro aree caratterizzanti la cultura Netflix: la densità di talento; feedback e trasparenza ed infine le policies e i controlli all'interno dell'azienda. Il secondo capitolo, invece, intende fare chiarezza su quali possano essere i possibili punti di forza ed i limiti nella cultura organizzativa Netflix: tratteremo limiti e punti di forza del talent management, del processo continuativo di feedback e delle policies e controlli all'interno dell'azienda.

Successivamente, sarà fatta una riflessione sulla cultura Netflix, e sulle sue prospettive future, sulla base del libro “Reinventing Organizations” di Frederic Laloux, consulente aziendale, esperto di organizzazione aziendale e Associate Partner di McKinsey & Company.

### **2.2     Punti di forza e limiti del talent management in Netflix**

Come abbiamo visto nel primo capitolo, il talento è il pilastro portante della cultura organizzativa Netflix, perciò è essenziale per l'azienda far sì che venga coordinato al meglio. Come ogni cosa però, la gestione del talento in Netflix ha le sue debolezze ed i suoi punti di forza; lo scopo di questo paragrafo è identificarli.

Un primo aspetto riguardante la gestione del talento in Netflix, è la caratteristica dell'azienda di impegnarsi al massimo per mantenere un'alta densità di talento. Netflix infatti, è determinata ad ottenere un ambiente lavorativo costituito da colleghi definiti come “straordinari”, per poter garantire eccellenti performance aziendali ed un ambiente stimolante per il dipendente. Per colleghi straordinari, ricordiamo che Netflix intende quelli che nel capitolo precedente abbiamo chiamato adulti completamente cresciuti, ovvero coloro che, nel prendere decisioni, usano la logica ed il buon senso invece che basarsi su policies rigide e formali (Ahmed, 2021).

Avere un'alta densità di talento in un contesto lavorativo contribuisce a: incrementare l'innovazione e la crescita, velocizzare la risposta dell'azienda ai cambiamenti e valorizzare l'immagine aziendale, attirando nuovi talenti (Hastings, 2020). Come confermato anche da un

articolo della multinazionale McKinsey & Company di Keller e Meaney (2017, p.2), infatti: “Uno studio recente su oltre 600.000 ricercatori, artisti, politici e atleti ha rilevato che i performer di alto livello sono produttivi al 400% in più rispetto a quelli medi. Studi condotti sulle imprese non solo mostrano risultati simili, ma rivelano anche che il divario aumenta con la complessità del lavoro”. Assumere persone talentuose, significa anche diminuire la forza lavoro necessaria per un determinato incarico, che porta a team di lavoro più snelli, più facili da gestire e che raggiungono decisioni in minor tempo. (Hastings 2020). Persino l’economista scozzese Adam Smith (1776) scrive che i talenti formati ed istruiti rendono l’organizzazione più redditizia, contribuendo successivamente alla prosperità della società.

Bisogna prestare attenzione però, anche alle conseguenze negative che potrebbero derivare da un’alta densità di talento in azienda, un’alta competizione interna può sfociare in conflitti oppure possono servire alti costi retributivi per dissuadere i dipendenti eccellenti dal cambiare impiego. Uno studio interessante sul talento nelle squadre sportive, condotto da Swaab et al. (2014, p.2), dimostra che: “...il talento facilita la performance...ma solo fino a un certo punto, dopo il quale i benefici di un maggior talento diminuiranno e alla fine diventeranno negativi...Quando le squadre devono collaborare, un maggior talento può dividerle”. Netflix prova ad aggirare questi lati negativi che potrebbero emergere da un’alta densità di talento mantenendo la comunicazione costante tra i propri dipendenti grazie al ciclo di feedback e limitando il numero di dipendenti per poter pagare di più quelli presenti in azienda, e, al momento, questo metodo sembrerebbe funzionare (Hastings, 2014).

Il talent management in Netflix si occupa anche dei metodi di ritenzione del talento, tra i quali troviamo: una generosa politica di compensazione, la reputazione Netflix a livello mondiale (employer branding) e le opportunità di crescita e sviluppo che offre ai propri dipendenti.

La politica di compensazione Netflix, presenta molte caratteristiche che possono risultare punti di forza o limiti a seconda della prospettiva adottata. Ad esempio, la frase coniata da Hastings “Una performance adeguata viene premiata con una generosa liquidazione” rispecchia esattamente ciò che Netflix si aspetta dai propri dipendenti (Hastings, 2020, p.135). La ricompensa per aver fatto un buon lavoro oggi è avere un lavoro domani. Non viene garantito il lavoro. Spetta agli individui possedere le competenze di cui l’organizzazione ha bisogno. Se non le possiedono, si ritrovano senza lavoro (Lawler & Worley, 2011). Quindi, la politica di

compensazione di Netflix può sembrare quasi inumana nel sostituire una persona con un'altra appena essa non si ritenga più eccellente. Se, invece, si considera il fatto che Netflix paga il massimo che esista sul mercato per gli impieghi creativi, si assicura che i propri dipendenti crescano ed imparino quanto più possano e, se si considera che tali pratiche sono ciò che permette all'azienda di sopravvivere in un mercato in continua evoluzione, si può cambiare opinione. Infatti, Netflix non ha problemi a pagare il massimo sul mercato per ottenere dipendenti talentuosi, perché opera in un settore talmente veloce ad evolversi, che questo è l'unico modo per rimanere competitivi (Ahmed, 2021).

Un altro metodo di ritenzione del talento che Netflix adotta, e che può essere considerato un punto di forza della sua cultura, è l'employer branding. Eugenio Amendola (2007, p.51) definisce l'employer branding come: "una strategia finalizzata a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa...in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitor, attraverso la quale attrarre e fidelizzare persone di talento". Netflix è consapevole del fatto che un'azienda costruisce il futuro non solo della propria organizzazione, ma anche della società civile; perciò ha legato la propria strategia di employer branding al benessere dei propri dipendenti, sostenendo l'empatia e l'inclusione e creando un podcast, "We are Netflix", nel quale i propri dipendenti parlano della vita e del lavoro in Netflix, affrontando il processo di assunzione, la crescita professionale, incentivi, ferie, ecc. (We are Netflix, 2018). Pertanto l'employer branding adottato da Netflix, si può definire un punto di forza del suo talent management e della sua cultura organizzativa in generale.

### **2.3 Punti di forza e limiti del processo di feedback continui in Netflix**

Trasparenza ed una chiara comunicazione sono da sempre valori importanti per la cultura Netflix, poiché la condivisione delle virtù e degli obiettivi e tanto più la chiarezza sugli itinerari di carriera all'interno delle organizzazioni, sono uno stimolo per il coinvolgimento dei lavoratori nella realtà stessa (Tartaro, 2022, p. 20). Per questo l'azienda ha elaborato il meccanismo di feedback continui che abbiamo affrontato nello scorso capitolo. Questo processo comunicativo ha i suoi pregi ed i suoi difetti, analizziamoli.

I feedback regolari aiutano ad evitare malintesi, creano corresponsabilità e fiducia tra i colleghi, riducono il bisogno di gerarchia e di regole e permettono di correggere gli errori in tempi ristretti

(Hastings, 2020). Tuttavia, a poche persone piace ricevere critiche, poiché innesca sentimenti di insicurezza, frustrazione e vulnerabilità. Difatti, il nostro cervello risponde al feedback negativo con le stesse reazioni di lotta o fuga di una minaccia fisica (Meyer, 2020). Proprio per ridurre queste reazioni negative al feedback da parte dei suoi dipendenti, Netflix ha adottato la regola delle “4A” di cui abbiamo parlato nel primo capitolo. Che sia abbastanza per ridurre l’impatto negativo dei feedback sulle persone? Ci sarebbe un’altra soluzione, che Netflix non ha deciso di esplorare, per ridurre drasticamente queste reazioni negative e di disagio nel ricevere delle critiche, e si chiama feedforward. Al contrario del feedback, che si focalizza sulla correzione di un errore passato, il feedforward si focalizza sul come agire nel futuro, su qualcosa che ancora non è ancora accaduto e quindi non appare come critica verso il ricevente (SCOA, 2020). Ma vediamo meglio cosa ne pensano i dipendenti di Netflix del meccanismo di feedback.

Nel 2018 il Wall Street Journal ha redatto un articolo intitolato: “At Netflix, Radical Transparency and Blunt Firings Unsettle the Ranks” sul feedback, la trasparenza ed il licenziamento in Netflix. Da più di 70 interviste tra dipendenti ed ex dipendenti si mostra che il meccanismo di feedback è risultato demoralizzante o talmente trasparente da risultare disfunzionale. A sostegno di ciò, viene riportata tra le varie esperienze, quella di un ex dipendente che, durante la sua esperienza a Netflix, ha visto una sua collega appena licenziata piangere e raccogliere in fretta le sue cose mentre il resto del suo team si dileguava dalla scena per paura di essere coinvolto nella faccenda. Questo non è un buon esempio di feedback, anzi sembrerebbe che, appena avvenuto il licenziamento, i colleghi della dipendente si siano dimenticati tutto ciò che avevano imparato sulla comunicazione. Diversa l’esperienza di Ernie Tam, un ingegnere che ha lavorato per Netflix per 6 anni, prima di essere licenziato: aveva ricevuto del feedback negativo dal suo manager il mese precedente, ma pensava gli sarebbe stato dato del tempo per migliorarsi, invece no. Per quanto il lungo rapporto dell’ingegnere con Netflix sia stato troncato in brevissimo tempo per colpa di un solo feedback negativo (di cui non conosciamo però l’entità), egli si ritiene fortunato per le opportunità che Netflix gli ha dato di imparare e migliorarsi. Da queste e altre esperienze, si può percepire come la cultura Netflix abbia impatti diversi: “alcune persone la vedono come una cultura della paura” (Ramachandran & Flint, 2018, p.5) afferma Barbie Brewer, ex vice presidente del talent management in Netflix, mentre altri la vedono come una cultura aperta, sincera e che sprona a dare il meglio di sé . Come sostiene Volpi (2021, p.69): “...lavorare in un ambiente del genere infatti non è all’altezza di tutti, ma si adatta per lo più a persone che prediligono lavorare a contatto con

colleghi eccellenti rispetto a persone che ricercano nel posto di lavoro quella stabilità che si adegua all'efficienza altalenante dei colleghi stessi". Possiamo concludere perciò, che il meccanismo dei feedback continui utilizzato da Netflix presenti diversi punti di forza e di debolezza e possa generare reazioni diverse a seconda della persona coinvolta .

## **2.4 Punti di forza e limiti delle policies e dei controlli aziendali in Netflix**

Nel primo capitolo abbiamo visto come la cultura Netflix è composta da policies molto semplici e particolari. Infatti, la policy di Netflix sulle vacanze segue i limiti imposti dai manager, che forniscono ai dipendenti un contesto in base al quale determinare le proprie ferie. Anche la politica per l'approvazione delle spese di Netflix si fonda sul contesto fornito dai manager e da 5 parole "Agisci nel miglior interesse di Netflix". Lo scopo di questo paragrafo è individuare le problematiche ed i punti a favore di queste politiche così singolari.

Partiamo dalla politica sull'approvazione delle spese. Una politica composta da 5 parole ha maggiore flessibilità e garantisce una velocità decisionale superiore rispetto alle policies aziendali sulle spese che di norma vengono applicate nelle altre aziende. Ed è grazie a questa rapidità e flessibilità che Netflix riesce a crescere in un settore mutevole e competitivo come il suo. Lo stesso Hastings ha affermato che, nonostante questa politica sulle spese possa costare di più all'azienda rispetto a quelle adottate da altre aziende, il gioco vale la candela, poiché rende all'azienda molto di più in termini di rapidità decisionale e profitti (Hastings, 2020).

Tuttavia, questa politica dà tutt'oggi i suoi grattacapi all'azienda, poiché siamo tutti diversi e, nonostante venga fornito ai dipendenti un contesto da seguire, è inevitabile che il mio agire nel miglior interesse dell'azienda possa essere diverso da quello di un'altra persona. Non mancano infatti conflitti o licenziamenti quando avvengono spese eccessive. Ad esempio, l'ex responsabile principale del talento, Tawni Nazario-Cranz, che ha lavorato dal 2007 al 2017 per Netflix, racconta in un'intervista come, in vista di un evento aziendale, aveva portato parte del suo team dal parrucchiere e a comprare dei trucchi. Hastings, in seguito all'accaduto, le ha chiesto di esporsi pubblicamente con gli altri dirigenti, cosa che lei ha fatto, affermando anche però che se un manager uomo avesse portato due persone del proprio team a giocare a golf a spese dell'azienda, l'episodio non sarebbe stato oggetto di controversie. La questione ha sollevato dei problemi riguardo all'equità di genere in Netflix. (Ramachandran & Flint, 2018).

Un altro esempio di dubbia interpretazione sulla politica per le spese di Netflix, riguarda Belle Baldoza, una ex manager per le pubbliche relazioni a Singapore. Belle ha avuto un conflitto con il dipartimento di risorse umane di Netflix per aver chiesto ai suoi colleghi se volessero contribuire con del denaro ad aiutare una receptionist licenziata, la quale non era idonea a ricevere un'indennità di licenziamento poiché lavorava come collaboratrice esterna per Netflix. I responsabili delle risorse umane le hanno detto che creare una raccolta fondi per la collega non era nel miglior interesse dell'azienda. (Ramachandran & Flint, 2018).

Possiamo concludere perciò, che la politica sull'approvazione delle spese di Netflix, per quanto garantisca all'azienda vantaggi in termini di performance e una libertà decisionale senza pari, sia altrettanto ambigua e controversa una volta messa in pratica. Inoltre, è importante ricordare che non è semplice adottare questo tipo di policy in altre aziende, bisogna lavorare sulla cultura aziendale prima di avere fiducia nei propri dipendenti. Infatti, come scrive in un articolo Pierluigi Vagliante (2021), Product manager dell'azienda Neulabs: "...dare grosse responsabilità ai dipendenti può funzionare, ma è possibile farlo se questi sono di talento. Ma si possono avere dipendenti rockstar solo se ci sono stipendi top. Ma le possibilità economiche per farlo derivano dai risultati dell'azienda, che alla fine sono i risultati dei dipendenti, che al mercato Hastings comprò. Insomma, un cane che si morde la coda, in un circolo vizioso...in cui è difficile trovare l'origine e che non è semplice da replicare".

Veniamo ora alla politica sulle ferie di Netflix. Come introdotto nel primo capitolo, i dipendenti Netflix non devono chiedere l'approvazione o tenere traccia dei propri giorni di ferie, ma devono seguire il contesto che gli viene fornito dal proprio manager in merito alle proprie vacanze. Secondo Bariso (2020), questa policy, oltre a conferire giorni liberi illimitati e molta flessibilità, è in grado di: motivare i dipendenti, aumentare la loro soddisfazione del luogo di lavoro, ridurre burocrazia e costi amministrativi ed attirare e trattenere i talenti migliori, soprattutto giovani. Come sostengono Ashley Hurrell and John Keiser (2020, p.41): "Senza la giusta cultura aziendale, il coinvolgimento attivo dei dipendenti e la formazione dei supervisori, le ferie illimitate possono portare dei problemi...Senza un numero minimo di giorni previsti nella politica individuale delle ferie dell'azienda, i dipendenti non hanno un punto di riferimento. Ciò li porta a prendere meno giorni di ferie rispetto a quanto avrebbero fatto in precedenza". In sintesi, la politica per le ferie adottata da Netflix ha molti vantaggi, i quali però,



possono tramutarsi facilmente in svantaggi se la policy non è accompagnata da una solida cultura aziendale e da un contesto chiaro e noto ai dipendenti.

## **2.5 Guardando al futuro della cultura organizzativa Netflix**

Una volta analizzati i possibili limiti e punti di forza della cultura Netflix, è necessario fare una breve riflessione sul possibile futuro di una cultura così innovativa. Nel suo libro “Reinventing organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness”, Frederic Laloux (2014), conduce un’approfondita ricerca sull’evoluzione delle organizzazioni nel tempo, fino a giungere ad una particolare tipologia di organizzazioni, che definisce “Teal”, ovvero turchesi, cioè quelle organizzazioni che già oggi implementano pratiche e processi caratteristici del prossimo futuro. È interessante osservare come queste organizzazioni turchesi presentino alcune caratteristiche comuni con la cultura Netflix. Un articolo della rivista Medium (2019), le descrive come organizzazioni che: “...eliminano le strutture e le gerarchie tradizionali, affidandosi invece a sistemi basati sulla fiducia reciproca. I lavoratori sono considerati persone ragionevoli che possono e faranno la cosa giusta se lasciati liberi di agire, annullando così la necessità della maggior parte delle regole e dei meccanismi di controllo. All’informazione è permesso di fluire liberamente...”. Anche la cultura Netflix utilizza policies (come quella sull’approvazione delle spese e quella sulle ferie) basate sulla fiducia reciproca e sul buon senso del lavoratore, senza dover così introdurre controlli, e, anche in Netflix le informazioni si diffondono liberamente, grazie alla notevole trasparenza adottata e grazie ai feedback. L’articolo prosegue poi con: “...mentre le organizzazioni tradizionali impiegano tempo ed energia per prevedere e controllare il futuro, i dipendenti delle organizzazioni Teal sono invitati ad ascoltare e continuamente, affinare e plasmare lo scopo organizzativo. Lo scopo di un’organizzazione Teal non è quindi statico. Piuttosto, gli è permesso evolvere mentre l’organizzazione cresce e si adatta”. Netflix, come le organizzazioni turchesi, ha sviluppato degli strumenti comunicativi innovativi, ovvero i live 360’s, i feedback continui e il costante rinnovo del contesto, che le permettono di rimanere in costante evoluzione, all’ascolto di ogni possibile segnale di cambiamento. In realtà le organizzazioni Teal prevedrebbero anche una totale rimozione della gerarchia, con un solo leader dedicato allo sviluppo dei propri lavoratori ed un’azienda composta esclusivamente da squadre di circa 12 persone che si confrontano continuamente prima di prendere delle decisioni. Inoltre, in queste organizzazioni è il dipendente stesso a scegliere la propria retribuzione, basandosi sul consiglio

di un team specifico e l'individuo viene valorizzato nella sua intelligenza, non solo nella sua professionalità, in un ambiente di lavoro che gli consente di essere pienamente sé stesso (Riccioli, 2016). Netflix è lontana ancora da tutto ciò, ma lo stesso Frederic Laloux: “è perfettamente consapevole che il suo modello evolutivo è solamente una astrazione da utilizzarsi per orientarsi nell'interpretazione delle realtà organizzative e non uno strumento riduzionistico delle medesime. Non ci sono peraltro organizzazioni “giuste” o “sbagliate”, ciascuna essendo la risposta appropriata alle condizioni del contesto in cui è apparsa – il “male” essendo semmai un'organizzazione che persiste in un tempo che non è più il suo” (Riccioli, 2016). Ricordiamo poi, che gli studi che hanno portato Laloux ad identificare le organizzazioni turchesi nel suo libro “Reinventing Organizations”, sono basati su aziende realmente esistenti ed estremamente pioniere nei loro settori (come Patagonia, Aes e BSO-Origin per citarne solo alcune). Indipendentemente da quale sarà l'effettivo futuro della cultura Netflix, le teorie di Laloux offrono uno spunto interessante per iniziare a progettarlo.

## 2.6 Conclusioni

In questo capitolo abbiamo affrontato i possibili limiti e punti di forza della cultura organizzativa Netflix.

Relativamente al talent management abbiamo visto come l'alta densità di talento aiuti l'innovazione, la crescita, l'immagine e la rapidità dell'azienda. Tuttavia, quando aumenta troppo in ambienti che richiedono molta collaborazione, gli effetti positivi elencati sopra vengono a mancare. Sempre parlando di talent management, sono stati trattati i vari metodi di ritenzione del talento.

Passando poi al meccanismo di feedback continui, abbiamo notato come porti innumerevoli vantaggi all'azienda ma, sappiamo anche che la nostra natura umana ricollega le critiche a sentimenti di insicurezza, frustrazione e vulnerabilità. Sono state poi riportate alcune testimonianze di dipendenti Netflix riguardanti il meccanismo dei feedback.

Per quanto riguarda invece le problematiche ed i punti a favore delle policies di Netflix, abbiamo visto come lasciare guidare il contesto invece che delle vere e proprie regole, porti flessibilità e rapidità decisionale come pochi, a patto che, vi siano manager che trasmettono l'esempio corretto da seguire e la cultura organizzativa abbia radici ben salde.

Infine, è stata fatta una riflessione sul possibile futuro della cultura Netflix, adottando come riferimento il libro “Reinventing Organizations” di Frederic Laloux. Per quanto Netflix presenti molte caratteristiche comuni a questo tipo di organizzazioni, rimangono molte le caratteristiche differenti, aprendo diversi possibili scenari sul futuro dell’azienda.

### **3.      CAPITOLO TERZO - GESTIONE E SELEZIONE DEL TALENTO IN NETFLIX**

#### **3.1     Introduzione**

Nel capitolo precedente abbiamo trattato i punti di forza ed i limiti della cultura Netflix; in questo capitolo, approfondiremo uno degli aspetti già affrontati nel secondo capitolo, ovvero la selezione e la gestione del talento in Netflix sotto vari aspetti.

Prima verrà fatta una riflessione sul concetto di talento. Cercheremo poi di capire cosa intende Netflix quando parla di dipendenti talentuosi e soprattutto, perché oggi si parla così tanto di talent management.

Proseguiremo poi analizzando le pratiche di selezione e di licenziamento in Netflix, per capire se anche sotto questo aspetto Netflix coltiva effettivamente una “cultura di libertà e responsabilità”.

Concluderemo il terzo capitolo esaminando le politiche che Netflix implementa relativamente alla genitorialità e all’inclusione in Netflix.

#### **3.2     Cos’è il talento e perché il talent management è importante**

Secondo Alessandro d’Avenia (2020), noto scrittore, insegnante e sceneggiatore italiano, il talento può essere definito come: “una passione...quel pezzo di mondo per cui sei insostituibile...quel tipo di lavoro di cui non ti stanchi mai”. Ma secondo Alessandro il talento è anche lastricato di difficoltà, di sofferenze e fallimenti e non è sempre correlato al successo. E continua dicendo: “Dimenticatevi quest’idea di talento come autoaffermazione contro gli altri, perché il talento si coltiva per rendere il mondo un po’ più bello attraverso la propria presenza...è una cosa che vi è stata donata per essere donata, non serve a innalzare il proprio ego...”. Associando il concetto di talento al lavoro, invece, lo scrittore scrive: “Chi ha coraggio e fortuna di portare fino in fondo il suo talento perseguendolo a livello anche professionale rischia di essere felice. Il lavoro lo alimenta anziché logorarlo e basta”

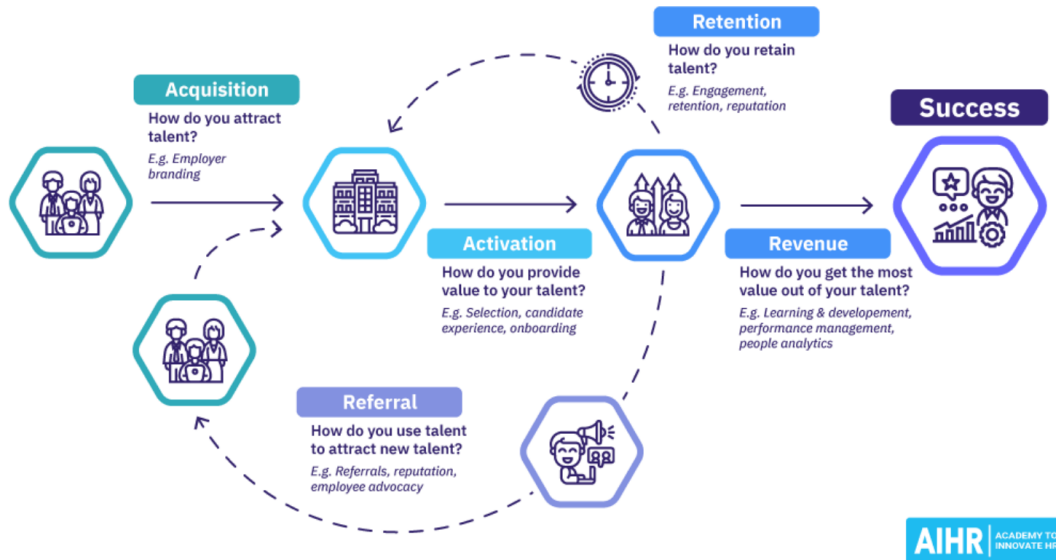
(D'Avenia, 2013). Se invece dovessimo dare una definizione più scientifica al talento, secondo Wellins, et al. (2006): "un talento è un individuo con competenze speciali. In un contesto aziendale o in altri contesti, queste competenze sono di importanza strategica per l'organizzazione. L'assenza di tali competenze costituirebbe una situazione di crisi effettiva per l'organizzazione". Mettendo assieme queste due definizioni, possiamo ricavarne una terza, per la quale il talento è una passione, una competenza speciale, una caratteristica unica di un individuo che lo rende strategicamente importante per un'azienda. Possiamo intuire perciò come il talento sia essenziale alla crescita di un'azienda e dunque: "...ogni organizzazione dovrebbe avere la quantità e la qualità di persone necessarie per soddisfare le proprie priorità aziendali attuali e future" (Wellins, et al., 2006). E' importante quindi avere e ritenere talento nelle aziende, ma il talento ed il capitale umano giocano un ruolo decisivo anche nello sviluppo dei paesi, infatti: "Lo studio sulla storia dei paesi sviluppati mostra che il ruolo del capitale umano è stato molto significativo nei processi di sviluppo di tali paesi. Il capitale umano è stato il fattore importante dello sviluppo economico sostenibile" (Baqtayan, 2014). Dopo questa breve riflessione sul cosa sia il talento e perché sia importante per le aziende e, più in generale, per lo sviluppo dei paesi, andiamo ad esplorare un concetto di cui oggi si parla molto, il talent management.

Il Chartered Institute of Personnel and Development (2022), definisce il talent management come: "l'attrazione, l'identificazione, lo sviluppo, il coinvolgimento, il trattenimento e la distribuzione sistematica di quegli individui che sono particolarmente preziosi per un'organizzazione, sia in vista del loro 'alto potenziale' per il futuro, sia perché ricoprono ruoli aziendali/operativi cruciali". Ma, quali benefici ha la gestione del talento per un'azienda?

Come affermano Hughes e Rogs (2008, p.743): "I benefici di una strategia di gestione del talento implementata in modo efficace includono un miglioramento dei tassi di reclutamento e trattenimento dei dipendenti, nonché un maggiore coinvolgimento dei dipendenti. Questi risultati, a loro volta, sono stati associati a un miglioramento delle prestazioni operative e finanziarie". Capiamo da questa frase perché il talent management sia un fattore chiave per la crescita delle aziende, solo però se implementato in maniera efficace ed allineato con gli obiettivi aziendali. Infatti, secondo uno studio di PMI (2013, p.4): "Le organizzazioni in cui la gestione del talento è allineata alla strategia organizzativa hanno un tasso medio di successo

dei progetti del 72%, mentre le organizzazioni in cui la gestione del talento non è efficacemente allineata alla strategia organizzativa hanno un tasso medio di successo dei progetti del 58%”. Un possibile modello rappresentante il funzionamento del talent management in un’azienda è quello riportato sotto.

## HR Talent Management Model



*Talent Management: 10 Tips for a Successful Strategy.* Fonte: Erik Van Vulpen 2023.

Ora che abbiamo capito cos’è il talent management e perché è importante, esaminiamo questo argomento all’interno della cultura Netflix. Gestire il talento dei dipendenti in una multinazionale come Netflix è una sfida data le dimensioni dell’azienda (9000 dipendenti nel 2022) e data la dinamicità del settore. Patty McCord (2014) sostiene infatti: “Come società, abbiamo avuto centinaia di anni per lavorare sulla gestione di aziende industriali, quindi molte delle pratiche accettate in ambito delle risorse umane sono basate su quell’esperienza. Stiamo solo cominciando a imparare come gestire le aziende creative, che è molto diverso”. Dunque, le pratiche di gestione del talento applicate fino al giorno d’oggi dalle risorse umane in aziende industriali, andranno riviste in ambito creativo. Ma cosa intende Netflix quando parla di talento?

Elena Barbieri (2021), ricercatrice per l’Università Cattolica di Milano, sostiene che Hastings abbia la sua particolare definizione di talento: “Hastings riconosce che dietro quello che lui

chiama "talento" si nasconde la spinta al "miglioramento continuo" ...[il dipendente talentuoso]... è portato spontaneamente ad assumersi la responsabilità delle proprie azioni e dell'impatto che esse avranno sulla società e sugli altri, ha il coraggio dell'onestà intellettuale, quindi è disposto ad imparare dagli errori (non li vive come un fallimento, ma come un'opportunità per migliorarsi), ma è anche disposto a dare feedback sinceri e costruttivi agli altri, perché sa che il miglioramento di se stesso va di pari passo con il miglioramento degli altri...". Netflix stila sul proprio sito una serie di competenze e valori che ricerca nei propri dipendenti (e quindi nei propri talenti) che sono pienamente in sintonia con la definizione della ricercatrice Elena Barbieri, come: Capacità di giudizio, altruismo, coraggio, comunicazione, inclusione, integrità, passione, innovazione e curiosità.

In questo paragrafo abbiamo visto cosa sono il talento e il talent management e perché sono importanti all'interno di un'azienda, per poi cercare di interpretare quale significato vi sia dietro quello che Netflix definisce come "talento". Nel prossimo paragrafo approfondiremo l'argomento del talent management in Netflix e, in particolare, come funzionano il licenziamento e la selezione del talento in Netflix.

### **3.3 Il licenziamento e la selezione del talento in Netflix**

Come abbiamo già visto nel primo capitolo, la politica sui licenziamenti Netflix prevede che, per capire chi licenziare, venga applicato il "Keeper Test" e che, quando un dipendente viene licenziato, il suo manager spieghi le motivazioni del licenziamento e risponda alle domande dei membri del suo team, con il fine di accrescere la fiducia dei dipendenti verso l'azienda e ridurre la paura dei dipendenti di essere licenziati a loro volta. Questo approccio apparentemente innocuo, viene descritto però da un altro punto di vista da alcuni ex dipendenti Netflix: "Le email riguardanti i licenziamenti possono raggiungere centinaia di dipendenti in diverse divisioni e possono essere dolorosamente specifiche..." (Ramachandran & Flint, 2018, p.6). Altri ex dipendenti commentano: "Le email e le riunioni post-mortem che spiegano il motivo dei licenziamenti vengono considerate da alcuni dipendenti come imbarazzanti e teatrali quando l'audience può essere composta da decine o addirittura centinaia di persone". Nonostante Netflix tenga molto alla sua cultura trasparente, da questi commenti emerge una sensazione di disagio che andrebbe considerata, forse Netflix dovrebbe

confrontarsi con la persona licenziata prima di decidere come e a chi dare la notizia del licenziamento, per tutelare meglio la privacy dell'ex dipendente.

Come per il meccanismo di feedback e la policy sull'approvazione delle spese, anche i licenziamenti in Netflix possono risultare talvolta ambigui e difficili da interpretare correttamente. Per portare un esempio: "...il Direttore Finanziario David Weils ha inviato un'email ad agosto ai dipendenti dicendo che aveva "deciso di separarsi" da David Burt, un vicepresidente. David non è stato sincero con noi riguardo a un importante problema riguardante un dipendente che ha avuto un impatto sul business, anche quando gli è stato chiesto direttamente", ha scritto nell'email. Una persona a conoscenza del caso ha detto che la "questione del dipendente" menzionata nella mail, riguardava una condizione medica delicata e che il signor Burt aveva agito per proteggere la privacy e la riservatezza della persona..." (Ramachandran & Flint, 2018).

Inoltre, alcuni dipendenti Netflix sottolineano come la paura e l'ansia di essere licenziati li perseguitino ogni giorno: "il Keeper Test potrebbe influire negativamente sulla produttività dei dipendenti, perché lo stress e l'ansia ridurrebbero la possibilità di dedicarsi serenamente al proprio lavoro" (Redazione Esquire 2020). Nonostante ciò: "Netflix si oppone all'idea che la sua cultura sia spietata, sottolineando che l'azienda si è classificata al secondo posto nella lista dei "Dipendenti più felici" di Comparably pubblicata nell'ottobre 2018, basata su feedback anonimi dei dipendenti nell'anno precedente" (Ramachandran & Flint, 2018). Netflix non è l'unica a sostenere che la sua cultura non sia spietata, infatti, Joe Nocera (2018), scrittore e giornalista vincitore di un premio Pulitzer, afferma: "Non ho dubbi che a volte i dipendenti siano stati licenziati in modo brusco; Netflix sta crescendo così rapidamente che sospetto che le cortesie siano state trascurate più spesso di quanto dovrebbero... Inoltre, il tasso di licenziamenti di Netflix non è molto più alto rispetto al resto delle aziende americane". Il giornalista spiega anche perché secondo lui questa politica di licenziamento così schietta non dovrebbe creare così tante speculazioni: "Suppongo che sarei più comprensivo verso la situazione di questi dipendenti se fossero lavoratori di fabbrica i cui posti di lavoro venissero spediti in Messico. Ma loro sono élite della Silicon Valley altamente pagati che probabilmente hanno già avuto tre o quattro lavori e stanno lavorando in un posto in cui sanno che un giorno saranno licenziati, momento in cui riceveranno una grossa indennità e troveranno un altro



lavoro in pochi giorni”. Possiamo concludere dicendo quindi, che la politica di licenziamento di Netflix ci dimostra come l’azienda non sia adatta a tutti e che, una volta applicata nella realtà, è comprensibile come possa generare opinioni e sentimenti molto diversi nelle persone.

Veniamo ora al processo di selezione del talento in Netflix. Netflix ha un suo personale team di reclutatori esperti il cui compito è trovare i talenti, i profili migliori che si allineino con la cultura organizzativa Netflix e che possano aggiungere qualcosa di unico ai progetti e ai team di cui faranno parte. Per quanto riguarda il processo di recruiting: “A differenza di altre società hi-tech, Netflix non ha una struttura rigida e precostituita per condurre il recruiting” (Joinrs, 2020).

In genere però la selezione si articola in 3 parti: una telefonata o video-call con il candidato; un colloquio on-site (con eventuali prove tecniche per determinate figure) ed un colloquio con il dipartimento di risorse umane. Nel colloquio on-site per figure che non richiedono delle prove tecniche non ci sono delle domande o un percorso prefissato con il quale viene condotto il colloquio, ma si tratta più di una chiacchierata informale con il recruiter o il talent manager con il fine di: capire perché il candidato ha fatto domanda; qual è la sua storia lavorativa; far emergere episodi caratterizzati dalla risoluzione di conflitti e problem solving. Tutto ciò serve a determinare se il candidato sarebbe un buon fit per la particolare cultura Netflix: “I recruiter, infatti, spiegano spesso che a motivare la scelta di un candidato o di una candidata rispetto ad altri sono caratteristiche caratteriali e di attitudine oltre alle competenze tecniche e al background culturale o scientifico acquisito” (Joinrs, 2020).

Una volta presa una decisione su chi assumere, si cerca di procedere il più velocemente possibile e sono proprio velocità ed efficienza che spesso hanno permesso a Netflix di ottenere candidati che stavano facendo colloqui con altre grandi aziende. Netflix si differenzia da altre aziende nel suo processo di selezione anche per l’importanza che dà ai candidati, confermando quel “mettere prima le persone poi i processi” di cui parla nella sua cultura. Secondo Patty McCord (2018), chief talent officer di Netflix dal 1998 al 2012, infatti: “...il processo di selezione ha bisogno del coinvolgimento dei manager che devono essere partecipi e collaborare con i recruiter...seguire il processo di selezione è così importante che, nella scala di priorità dei manager del recruiting, i colloqui vengono prima di qualsiasi altra riunione...”.

### 3.4 Genitorialità ed inclusione in Netflix

Nel 2015 Netflix ha annunciato la sua nuova politica per il congedo parentale "prenditi cura del tuo bambino e di te stesso/a" la quale avrebbe conferito ai propri dipendenti un congedo di maternità o paternità fino ad 1 anno, lasciando ai dipendenti la discrezione su come sfruttarlo al meglio. Recentemente, però l'azienda ha deciso di istruire i propri manager a comunicare ai propri dipendenti che solitamente il congedo parentale va dai 4 agli 8 mesi in modo da evitare che la politica risultasse controproducente per Netflix (Ramachandran & Flint, 2018). Ad oggi la politica continua ad essere fortemente apprezzata tra i dipendenti, che ne parlano di continuo sul blog creato dall'azienda (a disposizione sul sito Netflix Jobs) e sul podcast dell'azienda "We are Netflix" nel quale è dedicata un'intera puntata alla genitorialità in Netflix "Working parents at Netflix". Un esempio arriva da Sarit Ray, dipendente Netflix: "Attualmente sto prendendo un periodo di pausa dal lavoro più lungo rispetto a mia moglie perché Netflix offre un congedo parentale indipendente dal genere. Naturalmente, sono consapevole dei miei privilegi: non solo di questo periodo di pausa, ma anche di avere leader che hanno dato il buon esempio, hanno preso tempo libero loro stessi..." (Ray, 2021).

Quando si parla di diventare genitori, Netflix ci tiene ad includere nella propria policy anche chi adotta, chi sceglie una gravidanza surrogata e chi decide di intraprendere un percorso di fertilità con il proprio partner: "Netflix offre un beneficio globale per la formazione della famiglia al fine di sostenere i dipendenti durante il percorso di fertilità, surrogazione o adozione. Questo beneficio è disponibile per i dipendenti e il loro coniuge/compagno/a domestico/a, indipendentemente dallo stato civile, dal genere o dall'orientamento sessuale" (Netflix jobs website). Oltre a tutto ciò, i dipendenti Netflix hanno creato anche un "Parent resource group" cioè una comunità di genitori interna a Netflix, per potersi aiutare a vicenda, darsi consigli o fare da babysitter per i figli degli altri (We are Netflix, 2021).

Il congedo parentale Netflix è di enorme aiuto per i neo genitori e fa un'ottima pubblicità all'azienda stessa, permettendole di attrarre candidati con più facilità ed essere elogiata dai media. Tuttavia, uno studio del 2018 condotto da Natalie Bucciarelli Pedersen, ricercatrice per la Drexel University ha rivelato una problematica che potrebbero emergere da questi lunghi

congedi parentali: “Studi recenti hanno evidenziato la tendenza dei dirigenti a equiparare un congedo prolungato con una mancanza di impegno da parte del dipendente nei confronti del lavoro. Di conseguenza, i dipendenti hanno bisogno di una certa protezione legale per sentirsi sicuri nella loro decisione di usufruire di questo beneficio offerto dall'azienda. Purtroppo, le attuali tutele legali che esistono, sotto forma di cause per violazione del contratto implicito, licenziamento ingiusto in violazione delle politiche pubbliche e discriminazione di genere, sono inconsistenti nei loro risultati e insufficienti nella loro protezione”. Pedersen offre un'ipotetica soluzione a questa problematica: “I datori di lavoro devono essere legalmente responsabili di tali politiche e di qualsiasi ritorsione che ne derivi, oppure devono essere obbligati ad ottenere dagli dipendenti un riconoscimento scritto che l'uso di tali politiche potrebbe essere utilizzato contro di loro nelle future decisioni di impiego. In un mondo ideale, la prima opzione prevarrebbe e i dipendenti potrebbero prendere un congedo prolungato con la sicurezza che la loro carriera non sarà influenzata dalla loro decisione” (p.364).

Il tema dell'inclusione, come quello della genitorialità, sta molto a cuore a Netflix, che sul suo sito Netflix Jobs scrive: “L'inclusione sullo schermo inizia con l'inclusione in ufficio” alludendo al fatto che, se si vuole raggiungere l'inclusione, non basta rappresentarla in film e serie tv come Netflix già fa ma è essenziale impegnarsi nel mondo reale per raggiungerla. La pagina dedicata all'inclusione del sito continua: “La diversità e l'inclusione sbloccano la nostra capacità di innovare e di essere creativi. Portano esperienze vissute e prospettive diverse su un problema, in modo da risolverlo in modi nuovi”. Inoltre, dal 2021 Netflix realizza dei report annuali sull'inclusione, che forniscono dati sull'etnicità ed il genere dei dipendenti, oltre a indicare e descrivere quali sono i progetti in atto per migliorare l'inclusione in azienda. Precedentemente, parlando di genitorialità, si è fatto presente come i genitori avessero creato una community per aiutarsi a vicenda. Questa però non è l'unica community di Netflix, ne esistono infatti 16 in totale e sono denominate da Netflix “Employee Resource Groups (ERGs)”: ognuna è dedicata ad una comunità diversa (latina, afroamericana, per persone con disabilità, LGBTQ+, ecc.)(Netflix Jobs).

Quindi Netflix si impegna sul tema dell'inclusione ma, di recente sono emerse alcune perplessità in seguito all'ampio taglio dei dipendenti lo scorso anno: “Alcuni osservatori del settore hanno espresso preoccupazione sul fatto che i progressi e gli impegni per aumentare la visibilità delle comunità sottorappresentate stiano svanendo, poiché i servizi di streaming

riducono il personale, tagliano i budget e cancellano programmi per aumentare la loro redditività. I licenziamenti dello scorso anno su Netflix e le cancellazioni di programmi come la serie "Gentefied" a conduzione latina non sono stati riflessi nel rapporto [di inclusione di Netflix]" (Lee, 2023). L'impegno di Netflix sul tema diversità ed inclusione non è per niente trascurabile, anzi l'azienda supera tutt'oggi il resto dell'industria cinematografica e televisiva anche in termini di narrazione inclusiva (Lee, 2023).

### **3.5 Conclusioni**

In questo capitolo abbiamo approfondito la gestione e la selezione del talento in Netflix. Partendo da una riflessione sul concetto di talento, abbiamo visto due definizioni molto diverse di talento per poi unirle a formarne una terza. È stata poi data una definizione di talent management, oggi termine utilizzato spesso nelle aziende poiché essenziale per l'innovazione e le prestazioni aziendali. Quindi si è delineato il significato della parola talento per Netflix.

Parlando della politica di licenziamento, sono emersi comportamenti controversi in determinati licenziamenti. Abbiamo esaminato poi il processo di selezione Netflix. Oltre alle competenze tecniche ed il background del candidato, durante la selezione viene dato peso anche al carattere e alla compatibilità con la cultura Netflix.

Netflix si dimostra flessibile ed innovativa come poche quando si tratta di congedi parentali, conferendo fino ad un anno intero di congedo. Uno studio però solleva come vi siano ancora delle problematiche per la tutela del dipendente. Passando poi al tema dell'inclusione, anche qui l'azienda sembra all'avanguardia, poiché: fornisce report sull'inclusione annuali; ha inoltre creato 16 comunità diverse che valorizzano l'inclusione del personale e si dedica alla narrazione inclusiva più di ogni altra impresa nel settore televisivo o cinematografico.

#### 4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

##### *Libri ed articoli scientifici:*

AHMED, S., et al., 2021. *Enhancing Intellectual Capital and Organizational Performance Through Talent Management - The Dynamics of Intellectual Capital in the Current Era*. Ed.2021. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd. p. 215.

BAQUTAYAN, S. M. S., 2014. *Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance*. Kuala Lumpur: Perdana School of Science, Technology and Innovation Policy, University of technology Malaysia. p.2290-2291

BUCCIARELLI PETERSEN, N., 2018. *Is More Parental Leave Always Better?: An Analysis of Potential Employee Protections for Leave Offered Outside the FMLA and Outside the FMLA*. Cleveland state University, College of Law Library: EngagedScholarship@CSU. p.364.

FELPS, W., MITCHELL, T., BYINGTON, E., 2006. *Research in Organizational Behavior*. Haas School of Business, University of California, USA: Barry M. Staw. p. 175-222

GEORGE, J., JONES, G., 2011. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 6°ed. (s.l.): Pearson. p. 451

HASTINGS, R., MEYER, E., 2020. *No rules rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. 1°ed. United Kingdom: WH Allen.

HUGHES, C., ROG, E., 2008. *Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, University of Guelph, Guelph, Canada: Emerald Group Publishing Limited.

HURREL, A., KEISER, J., 2020. *An Exploratory Examination of the Impact of Vacation Policy Structure on Satisfaction, Productivity, and Profitability*. The BRC Academy Journal of Business. Vol. 10, No. 1.

KELLER, S., MEANY, M., 2017. *Attracting and retaining the right talent*. McKinsey and Company. p.2.

LALOUX, F., 2014. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. 1°ed. (s.l.): Nelson Parker.

LARCKER, D. F., TAYAN, B., MCCALL, A. L., 2010. *Equity on Demand: The Netflix Approach to Compensation*. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Teaching Case No. CG-19.

LAWLER, E. E., WORLEY, C. G., 2011. *Management Reset: Organizing for Sustainable Effectiveness*. 1°ed. San Francisco: Jossey-Bass. p.233.

PALU, F., 2006. *La dimensione del ben-essere nel lavoro*. *Narrare i gruppi*, 1(2). 14-15.

PMI, 2013. *The Competitive Advantage Of Effective Talent Management*. Pennsylvania U.S.A.: Project Management Institute. p. 4

RICCI, M., 2021. *Cultura come driver del successo: il caso Netflix*. Tesi di laurea triennale, Università Luiss Guido Carli, Facoltà di Economia e Management.

SWAAB, R., et al., 2014. *The too-much-talent effect: Team interdependence determines when more talent is too much or not enough*. Singapore Management University, Lee Kong Chian School Of Business. p.2.

TARTARO, A., 2022. *La gestione dei talenti e il suo valore strategico per le organizzazioni*. Tesi di laurea triennale, Università Luiss Guido Carli, Facoltà di Impresa e Management.

VOLPI, L., 2021. *Le risorse umane nell'era delle e-companies alla luce dei nuovi modelli di business dei servizi di streaming online*. Tesi di laurea triennale, Università Luiss Guido Carli, Facoltà di Economia e Management.

### **Fonti giornalistiche:**

AMENDOLA, E., 2007. Employer Branding. *Sviluppo e organizzazione*[online], Novembre- Dicembre 2007. Disponibile su:  
<[https://issuu.com/employerguide/docs/sviluppo\\_organizzazione\\_nov-dic\\_2007](https://issuu.com/employerguide/docs/sviluppo_organizzazione_nov-dic_2007)> [Data di accesso: 26/05/2023].

ARIELY, D., 2008. What's the Value of a Big Bonus?. *The New York Times* [online], 19 Novembre. Disponibile su <<https://www.nytimes.com/2008/11/20/opinion/20ariely.html>> [Data di accesso: 24/05/2023].

BARISO, J., 2020. *Netflix's Unlimited Vacation Policy Took Years to Get Right. It's a Lesson in Emotional Intelligence* [online], 14 Settembre. Disponibile su: <<https://www.inc.com/justin-bariso/netflixs-unlimited-vacation-policy-took-years-to-get-right-its-a-lesson-in-emotional-intelligence.html>> [Data di accesso: 01/06/2023].

CONLIN, M., 2007. Rewards Netflix: Flex to the Max. *Bloomberg BusinessWeek* [online], 24 Settembre. Disponibile su <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-09-23/netflix-flex-to-the-max>> [Data di accesso: 24/05/2023].

ESQUIRE, 2020. Questa regola di Netflix per decidere chi licenziare è buon management o è disumana?. *Esquire* [online], 2 Novembre. Disponibile su: <<https://www.esquire.com/it/news/business/a34540837/regola-netflix-licenziare-keeper-test/>> [Data di accesso 08/06/2023]

LEE, W., 2023. New Netflix data shows diversity gains, but does not factor recent job cuts. *Los Angeles Times* [online], 27 Aprile. Disponibile su: <<https://www.latimes.com/entertainment-arts/business/story/2023-04-27/netflix-diversity-data-creative-equity-fund>> [Data di accesso: 10/06/2023].

MCCORD, P., 2018. How to Hire. *Harvard Business Review* [online], rivista di Gennaio-Febbraio 2018. Disponibile su: <<https://hbr.org/2018/01/how-to-hire>> [Data di accesso: 09/06/2023].

MCCORD, P., HASTINGS R., 2014. How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review* [online], rivista di Gennaio-Febbraio 2014. Disponibile su: <<https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>> [Data di accesso: 24/05/2023].

NOCERA, J., 2018. Commentary: Netflix's firing culture works for Netflix. *The Spokesman-Review* [online], 26 Ottobre. Disponibile su: <<https://www.spokesman.com/stories/2018/oct/26/commentary-netflixs-firing-culture-works-for-netfl/>> [Data di accesso 08/06/2023].

PUTTER, B., 2018. Netflix's company culture is not for everybody and that's exactly how it should be. *Forbes* [online], 8 Dicembre. Disponibile su:

<<https://www.forbes.com/sites/brettonputter/2018/12/04/netflixs-company-culture-is-not-for-everybody-and-thats-exactly-how-it-should-be/>> [Data di accesso: 24/05/2023].

RAMACHANDRAN, S., FLINT, J., 2018. At Netflix, Radical Transparency and Blunt Firings Unsettle the Ranks. *The Wall Street Journal* [online], 25 Ottobre. Disponibile su: <<https://www.wsj.com/articles/at-netflix-radical-transparency-and-blunt-firings-unsettle-the-ranks-1540497174>> [Data di accesso: 05/06/2023].

### **Sitografia:**

BARBIERI, E., 2021. *Talento e Motivazione alla base del successo di Netflix* [online]. LinkedIn. Disponibile su: <<https://www.linkedin.com/pulse/talento-e-motivazione-alla-base-del-successo-di-netflix-barbieri/?originalSubdomain=it>> [Data di accesso: 08/06/2023].

BONTEMPI, S., 2023. *Netflix chiude il 2022 in crescita*[online], Milano: HDblog. Disponibile su: <<https://www.hdblog.it/mercato/articoli/n565498/netflix-risultati-quantitativi-abbonati-password-when/#:~:text=La%20crescita%20anno%20su%20anno,%2D%20sono%207%2C7%20milioni.>> [Data di accesso: 01/06/2023].

CIPD, 2022. *Talent management* [online], Londra: The Chartered Institute of Personnel and Development. Disponibile su: <<https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/talent-factsheet/#Whatis>> [Data di accesso: 09/06/2023].

D'AVENIA, A., 2013. *Col talento non (sempre) si mangia , ma si vive* [online], Prof 2.0, 18 Maggio. (s.l.): Alessandro D'Avenia e Mondadori Libri S.P.A. Disponibile su: <<https://www.profduepuntozero.it/2013/05/18/col-talento-non-sempre-si-mangia-ma-si-vive/>> [Data di accesso:01/06/2023].

HOLMER, A., 2019. *Teal Organizations: Self-Management, Wholeness, and Evolutionary Purpose* [online], 11 Luglio. (s.l.): Medium. Disponibile su:

<<https://medium.com/workmatters/1-2-3-ideas-on-teal-organizations-self-management-wholeness-purpose-97014a63bd07>> [Data di accesso: 08/06/2023].

JOINRS, 2020. *Il processo di selezione per lavorare in Netflix* [online], 26 Maggio. (s.l.): Tutored. Disponibile su: <<https://www.joinrs.com/it/lavorare-da-netflix/>> [Data di accesso: 09/06/2023].



RAY, S. 2021. *I took 6 months of parental leave. And friends asked if that's wise* [online], 27 Maggio. (s.l.): Netflix Jobs. Disponibile su: <<https://jobs.netflix.com/blog/i-took-6-months-parental-leave-and-friends-asked-if-thats-wise>> [Data di accesso: 10/06/2023]

RICCIOLI, A., 2016. *Reinventare le organizzazioni: Il paradigma "Teal" per una visione multidimensionale dell'impresa e dell'economia* [online], Marzo 2016. (s.l.): Aurelio Riccioli. Disponibile su: <[https://www.tripartizione.it/articoli/reinventing\\_organizations\\_03\\_2016.html](https://www.tripartizione.it/articoli/reinventing_organizations_03_2016.html)> [Data di accesso: 08/06/2023]

SCOA, 2020. *Migliorare le proprie performance agendo sul futuro: il Feedforwarding. Cos'è e in cosa si differenzia dal feedback* [online]. Milano: SCOA-The school of coaching. Disponibile su: <<https://schoolofcoaching.it/feedforward-business-coaching/>> [Data di accesso: 03/06/2023].

VAGLIANTE, P., 2021. *Ricette per il successo: la cultura aziendale di Netflix* [online]. LinkedIn: Pierluigi Vagliante. Disponibile su: <<https://www.linkedin.com/pulse/ricette-per-il-successo-la-cultura-aziendale-di-pierluigi-vagliante/?originalSubdomain=it>> [Data di accesso: 05/06/2023].

VAN VULPEN, E., 2023. *Talent Management: 10 Tips for a Successful Strategy* [online]. Academy to innovate HR. Disponibile su: <<https://www.aihr.com/blog/what-is-talent-management/>> [Data di accesso: 09/06/2023].

WELLINS, R., SMITH, A., ERKER, S., 2006. *Nine Best Practices For Effective Talent Management* [online], 1 Gennaio. U.S.A: Development Dimensions International. Disponibile su: <<https://www.ddiworld.com/article/talent-management-best-practices>> [Data di accesso: 04/06/2023]

WIKIPEDIA, 2023. Netflix [online]. Wikipedia. Disponibile su: <[https://it.wikipedia.org/wiki/Netflix#cite\\_note-telecomitalia.com-1](https://it.wikipedia.org/wiki/Netflix#cite_note-telecomitalia.com-1)> [Data di accesso 31/05/2023].

### **Podcast e Video:**

*Feedback Culture at Netflix*, 2021. Podcast. Episodio 1, Stagione 5, We are Netflix.

*Il talento secondo Alessandro D'Avenia*, 2020. Scuole la Carovana. Alessandro D'Avenia.

*Working Parents at Netflix*, 2021. Podcast, Episodio 3, Stagione 5, We are Netflix.

1

---

<sup>1</sup> Numero di parole dei tre capitoli: 10000.