

Spectrum maakt deel uit van Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv,
Amstelplein 32
1096 BC Amsterdam

© 2020 Netflix CPX International, B.V.

© 2020 Nederlandstalige uitgave: Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv,
Amsterdam

Oorspronkelijke uitgave: Penguin Press

Eerste druk 2020

Oorspronkelijke titel: *No rules rules*

Vertaling: Paul Janse

Omslagontwerp: Two Associates

Belettering Nederlands omslag: Moker

Auteursfoto: Austin Hargrave

Opmaak: Elgraphic

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 Auteurswet 1912, juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB, Hoofddorp).

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

ISBN 978 90 00 36568 5

ISBN 978 90 00 36569 2 (e-book)

NUR 801

www.spectrumnonfictie.nl

INHOUD

Inleiding

► DEEL EEN

Eerste stappen naar een cultuur van vrijheid en verantwoordelijkheid

- 1 Bouw eerst talentdensiteit op 24
Bijeen goede werkgever horen supercollega's 25
- 2 Creëer vervolgens meer openhartigheid 34
Zeg wat je echt denkt (met een positieve intentie) 35
- 3 Begin nu controles af te schaffen 62
 - a. *Schaf vakantiedagenbeleid af* 63
 - b. *Schaf goedkeuring voor reis- en onkosten af* 81

► DEEL TWEE

Volgende stappen naar een cultuur van vrijheid en verantwoordelijkheid

- 4 Versterk talentdensiteit 102
Betaal het hoogste marktconforme salaris 115

- 5 Schroef de openhartigheid verder op 132
Open de boeken 133
- 6 Laat nu nog meer controles los 162
Geen goedkeuring nodig bij besluiten 163

► DEEL DRIE

Technieken om een cultuur van vrijheid en verantwoordelijkheid te versterken

- 7 Maximaliseer talentdensiteit 200
De keeper test 201
- 8 Maximaliseer de openhartigheid 226
Een cirkel van feedback 227
- 9 En elimineer de meeste controles...! 246
Geefleiding door context, niet door controle 247

► DEEL VIER

De wijde wereld in

- 10 Verspreid het wereldwijd! 281

Tot besluit 311
Dankwoord 317
Literatuur 319
Register 325

INLEIDING



Reed Hastings: ‘Blockbuster is duizend keer zo groot als wij,’ fluisterde ik tegen Marc Randolph toen we een duistere vergaderzaal binnenstapten op de 27ste verdieping van de Renaissance Tower in Dallas, Texas. We schrijven begin 2000, en dit was het hoofdkantoor van Blockbuster, Inc., een reus van 6 miljard dollar die toen de home-entertainmentmarkt domineerde, met bijna negenduizend verhuurwinkels over de hele wereld.

John Antioco, de CEO van Blockbuster, volgens kenners een bekwaam strateeg die beseftte dat supersnel internet voor iedereen de bedrijfstak op zijn kop zou zetten, verwelkomde ons vriendelijk. Hij had een grijzend sikje en droeg een duur maatpak, en leek volledig ontspannen.

Ik daarentegen was op van de zenuwen. Marc en ik hadden twee jaar geleden een kleine start-up opgericht, waarbij klanten op een website dvd’s konden bestellen die ze dan met de post kregen thuisgestuurd. We hadden honderd medewerkers en slechts driehonderd-duizend abonnees, en het liep nog niet bepaald soepel. Alleen al in dat jaar zou ons verlies 57 miljoen dollar bedragen. We wilden graag een deal sluiten en hadden maanden ons best gedaan, alleen al om Antioco aan de telefoon te krijgen.

We gingen aan een grote glazen tafel zitten en na een paar minu-

ten smalltalk hielden Marc en ik onze pitch. Ons idee was dat Blockbuster Netflix zou kopen, en wij zouden dan Blockbuster.com, dat de onlinetak voor de verhuur van video's zou worden, gaan ontwikkelen en leiden. Antioco luisterde aandachtig, knikte af en toe en vroeg uiteindelijk: 'En hoeveel zou Blockbuster dan moeten betalen voor Netflix?' Na ons antwoord – 50 miljoen dollar – weigerde hij resoluut. Marc en ik vertrokken beteuterd.

Die nacht in bed stelde ik mij voor hoe alle zestigduizend medewerkers van Blockbuster in lachen uitbarstten om ons idiote voorstel. Natuurlijk was Antioco niet geïnteresseerd. Waarom zou Blockbuster, een powerhouse met miljoenen klanten, enorme inkomsten, een getalenteerde CEO en een merk dat een begrip was voor iedereen die thuis films wilde kijken, geïnteresseerd zijn in een spartelende wannabe als Netflix? Wat hadden wij ze nou te bieden dat zij zelf niet efficiënter konden doen?

Maar langzaam maar zeker veranderde de wereld, en ons bedrijf bleef op de been en groeide. In 2002, twee jaar na die bijeenkomst, brachten we Netflix naar de beurs. Ondanks onze groei was Blockbuster nog steeds 100 keer zo groot als wij, vijf miljard tegen vijftig miljoen dollar. Bovendien was Blockbuster zelf eigendom van Viacom, dat in die tijd het meest waardevolle mediabedrijf ter wereld was. Maar in 2010 ging Blockbuster failliet. In 2019 was er nog maar één Blockbuster-videothek over, in Bend, Oregon. Blockbuster had zich niet weten aan te passen aan de verschuiving van dvd-verhuur naar streaming.

Het jaar 2019 was ook bijzonder voor Netflix. Onze film *Roma* kreeg tien Oscarnominaties, onder meer voor beste film, waarvan er drie werden verzilverd. Dit was een grote prestatie van regisseur Alfonso Cuarón, en het onderstreepte de transformatie van Netflix tot een volwaardig entertainmentbedrijf. Lang geleden is ons dvd-postorderbedrijf zich gaan transformeren, tot niet alleen een internetstreamingdienst met meer dan 150 miljoen abonnees in 190 landen, maar ook tot een belangrijke producent van eigen series en films over de hele wereld. We hebben het voorrecht gehad om samen te werken met enkelen van de meest getalenteerde makers ter wereld, zoals Shonda Rhimes, Joel en Ethan Coen en Martin Scorsese. We

hebben een nieuwe manier geïntroduceerd om te genieten van mooie verhalen die grenzen kunnen slechten en levens kunnen verrijken.

Vaak krijg ik de vraag: ‘Hoe is dit gegaan? Waarom wist Netflix zich diverse malen aan te passen, en Blockbuster niet?’ Toen we die dag naar Dallas gingen, had Blockbuster alle troeven in handen. Zij hadden het merk, de macht, de middelen en de visie. Blockbuster stond er in alle opzichten beter voor.

Het was in die tijd niet duidelijk, zelfs voor mij niet, dat wij één ding hadden dat Blockbuster niet had: een cultuur die mensen boven procedures stelde, die meer nadruk legde op innovatie dan op efficiëntie, en waarin heel weinig controle was. Onze cultuur, die gericht is op het bereiken van topprestaties door een fantastisch medewerkersbestand, en op leidinggeven door context in plaats van controle, heeft ons in staat gesteld om voortdurend te groeien en met de wereld en onze abonnees mee te veranderen.

Netflix is anders. In onze cultuur is regelloosheid de norm. *No Rules Rules.*

DE CULTUUR VAN NETFLIX IS WEIRD



Erin Meyer: Bedrijfscultuur kan een moeras van wolflige taal en onvolledige, dubbelzinnige definities zijn. Erger nog, de uitgedragen bedrijfswaarden komen zelden overeen met de manier waarop mensen zich in werkelijkheid gedragen. De gelikte slogans op posters of in jaarverslagen blijken vaak lege woorden.

Jarenlang pronkte bij een van de grootste bedrijven van Amerika in de lobby van het hoofdkantoor de volgende lijst met waarden: ‘Integriteit. Communicatie. Respect. Excellentie.’ Welk bedrijf dat was? Enron. Dit bedrijf schepte op over zijn verheven waarden, maar is in elkaar gestort in een van de grootste schandalen van bedrijfsfraude en corruptie in de geschiedenis.

De Netflix-cultuur daarentegen is beroemd – of berucht, afhankelijk van je standpunt – omdat ze doen wat ze zeggen en zeggen wat ze doen. Miljoenen zakenmensen hebben zich verdiept in het Netflix

Culture Deck, een set van 127 dia's die oorspronkelijk bedoeld was voor intern gebruik, maar die Reed in 2009 op internet zette voor iedereen die het interesseerde. Sheryl Sandberg, COO van Facebook, schijnt te hebben gezegd dat het Culture Deck 'weleens het belangrijkste document zou kunnen zijn dat ooit in Silicon Valley is verschenen'. De eerlijkheid van het Netflix Culture Deck vond ik geweldig. Maar de inhoud vond ik weerzinwekkend.

Hier is een voorbeeld, zodat je kunt zien waarom:

**Zoals elk bedrijf proberen we
goede mensen aan te nemen**

NETFLIX

22

**Anders dan bij veel bedrijven
geldt bij ons:**

***adequate prestaties verdienen
een royale ontslagvergoeding***

NETFLIX

23

De anderen moeten nu een royale ontslagvergoeding krijgen, zodat we voor die plek een ster kunnen zoeken

De keeper test die managers gebruiken:

Welke medewerkers zou ik uit alle macht proberen te behouden voor Netflix als ze me zouden vertellen dat ze een vergelijkbare functie gingen uitoefenen bij een ander bedrijf?

NETFLIX

26

Nog afgezien van de vraag of het ethisch verantwoord is om hardwerkende werknemers te ontslaan als ze er niet in slagen om buitengewoon werk te doen, leek dit me puur slecht management. Hiermee wordt het principe geschonden dat Amy Edmondson, docent aan de Harvard Business School, ‘psychologische veiligheid’ noemt. In haar boek uit 2018, *The Fearless Organization*, legt ze uit dat je om innovatie te stimuleren een omgeving moet creëren waar mensen zich veilig voelen om te dromen, hun mond open te doen en risico’s te nemen. Hoe veiliger de sfeer, hoe meer innovatie je krijgt.

Blijkbaar had bij Netflix niemand dat boek gelezen. De allerbesten proberen te krijgen en dan je getalenteerde medewerkers angst inboezemen door ze te vertellen dat ze op de vuilnisbelt van de ‘royale ontslagvergoeding’ worden gegooid als ze niet uitblinken? Dat klonk als een gegarandeerde manier om alle innovatie de kop in te drukken.

Hier is nog een dia van het Deck:

Netflix: vakantiedagenbeleid en dagen bijhouden

“Er is geen beleid, het wordt niet bijgehouden”

Er is ook geen kledingbeleid bij Netflix, maar niemand komt naakt op kantoor

Les: je hebt niet voor alles beleid nodig

NETFLIX

71

Werknemers geen vast aantal vakantiedagen toekennen leek me ronduit onverantwoordelijk. Het is dé manier om de omstandigheden van een illegaal naaiatelier te creëren, waar niemand een dagje vrij durft te nemen. En dan ook nog verpakt als iets moois.

Werknemers die op vakantie gaan zijn gelukkiger, hebben meer plezier in hun werk en zijn productiever. Toch zijn veel werknemers huiverig om vakantiedagen op te nemen. Volgens een onderzoek van Glassdoor namen Amerikaanse werknemers in 2017 slechts ongeveer 54 procent van hun vakantiedagen op.

Werknemers zullen waarschijnlijk nog minder tijd vrij nemen als je ze geen vast aantal vakantiedagen geeft, vanwege wat door psychologen wordt aangeduid als ‘verliesaversie’ of ‘verliesmijndend gedrag’. Uit onderzoek blijkt dat mensen het erger vinden om kwijt te raken wat ze al hebben, dan dat ze het fijn vinden om iets nieuws te krijgen. Als we iets dreigen kwijt te raken, zullen we dat uit alle macht proberen te voorkomen. We nemen die vakantie.

Als je geen vakantiedagen toegewezen krijgt, ben je niet bang om ze kwijt te raken, en zul je ze ook minder gauw opnemen. De regel *use it or lose it* die in veel traditioneel beleid is ingebouwd, klinkt als een beperking, maar moedigt mensen juist aan vrij te nemen.

En een laatste dia:



Natuurlijk pleit niemand openlijk voor geheimen en leugens op de werkplek. Maar soms kun je beter diplomatiek zijn dan botweg je mening laten horen. Bijvoorbeeld wanneer een teamlid dat in een

dip zit een morele oppepper of een shot zelfvertrouwen nodig heeft. ‘Soms eerlijk zijn’, daar kunnen we allemaal achterstaan. Maar ‘Altijd eerlijk zijn’ als algemeen beleid klinkt als een goede manier om relaties kapot te maken, motivatie te vernietigen en een onaangename werkomgeving te creëren.

Als geheel vond ik de Netflix Culture Deck hypermasculien, onnodig confronterend en ronduit agressief. Misschien paste het wel bij het soort bedrijf dat je zou verwachten als geesteskind van een software-engineer met een enigszins mechanistische, rationalistische kijk op de mens.

Toch kan één feit niet worden ontkend...

NETFLIX IS BIJZONDER SUCCESVOL

In 2019, zeventien jaar nadat Netflix naar de beurs is gegaan, is de aandelenkoers gestegen van 1 dollar naar 350 dollar. In dezelfde periode zou 1 dollar geïnvesteerd in de S&P 500 of de NASDAQ gegroeid zijn tot 3 à 4 dollar.

Netflix is niet alleen geliefd op de aandelenmarkt, maar ook bij consumenten en critici. Netflix-originals als *Orange is the New Black* en *The Crown* behoren tot de meest geliefde tv-series van het decennium, en *Stranger Things* werd misschien wel de best bekeken serie ter wereld. Niet-Engelse series zoals *Elite* in Spanje, *Dark* in Duitsland, *The Protector* in Turkije en *Sacred Games* in India hebben de lat voor verhalenvertellers in die landen hoger gelegd, en hebben een nieuwe wereldwijde generatie sterren voortgebracht. In de VS heeft Netflix de afgelopen jaren meer dan driehonderd Emmy-nominaties ontvangen en meerdere Oscars mee naar huis genomen. Netflix heeft zeventien prijzen gewonnen bij de Golden Globes, meer dan welke andere televisiemaatschappij of streamingdienst ook, en staat in Amerika boven aan de jaarlijkse lijst van het Reputation Institute, dat de reputatie van bedrijven bij het publiek meet. Netflix is ook geliefd bij werknemers. In een enquête in 2018, uitgevoerd door Hired (een vacaturesite voor de technologiesector) kwam Netflix uit de bus als het bedrijf waar technologieprofessionals het liefst wilden wer-

ken, vóór bedrijven als Google (nr. 2), Tesla van Elon Musk (nr. 3) en Apple (nr. 6). In een lijst van bedrijven met de gelukkigste werknemers, opgesteld door belonings- en carrièresite Comparably op basis van meer dan vijf miljoen anonieme beoordelingen van werknemers van 45.000 grote Amerikaanse bedrijven, kwam Netflix als nummer twee uit de bus. (Nummer een was HubSpot, een softwarebedrijf in Cambridge, Massachusetts.)

Het interessantste is dat Netflix, in tegenstelling tot de meeste bedrijven die falen wanneer de sector verandert, effectief heeft gereageerd op vier enorme transitie's in het bedrijfsleven en in de wereld van het entertainment, in slechts vijftien jaar tijd:

- Van postorderbedrijf voor dvd's naar het streamen van oude tv-series en films via het internet.
- Van het streamen van oude content naar het lanceren van nieuwe originele content (zoals *House of Cards*) geproduceerd door andere studio's.
- Van content in licentie van andere studio's naar het opzetten van een eigen studio die originele series en films maakt (zoals *Stranger Things*, *La Casa De Papel* en *The Ballad of Buster Scruggs*).
- Van een bedrijf dat alleen de Amerikaanse markt bedient naar een wereldwijd bedrijf dat mensen in 190 landen amusement biedt.

Het succes van Netflix is niet zomaar opvallend. Het is ongelooflijk. Het is duidelijk dat er iets bijzonders gebeurt, iets wat bij Blockbuster niet gebeurde toen dat in 2010 failliet ging.

EEN ANDER SOORT WERKPLEK



Het verhaal van Blockbuster is geen uitzondering. De overgrote meerderheid van de bedrijven is niet in staat zich aan te passen aan veranderingen in hun sector. Kodak wist zich niet aan te passen van papieren naar digitale foto's. Nokia wist zich niet aan te passen van klaptelefoon naar smartphone. AOL wist zich niet aan te passen van inbelinternet