

Patty McCord

KRACHTIG

Hoe bouw je een bedrijfscultuur
van vrijheid en
verantwoordelijkheid



INLEIDING

Een nieuwe manier van werken

Vrijheid en verantwoordelijkheid cultiveren

Op een Netflix-top beseften we opeens dat onze activiteiten over negen maanden een derde van de internetbandbreedte van de vs in beslag zouden nemen. Drie kwartalen achtereen waren we 30 procent per kwartaal gegroeid. We hadden gedacht dat we óóit misschien wel net zo groot zouden worden als HBO. Onze productleider rekende snel uit hoeveel bandbreedte we nodig zouden hebben bij dit groeitempo: ‘Evenveel als een derde van de internetbandbreedte van de vs.’ We keken hem aan en riepen in koor: ‘WAT?’ Ik vroeg: ‘Is er iemand in het bedrijf die weet of dit gaat lukken?’ Hij antwoordde, met de eerlijkheid waarop we altijd hoopten: ‘Ik weet het niet.’

In mijn veertien jaar als executive bij Netflix kampten we door onze groei voortdurend met zulke soms existentiële uitdagingen, in technologieën en diensten waarin we pionierden. Er was geen script, we moesten improviseren. Ik kwam vrij snel na de lancering bij Netflix, en de aard van het bedrijf en de concurrentie veranderden voortdurend en razendsnel. Het bedrijfsmodel, de technologie achter onze diensten en de uitvoerende teams moesten dit tempo bijhouden. Sterker nog: we moesten anticiperen op veranderingen en proactief een strategie formuleren om daarop voorbereid te zijn. We moesten toppers in dienst nemen in totaal nieuwe vakgebieden en de samenstelling van de teams steeds weer aanpassen. En altijd bereid zijn om plannen te schrappen, fouten toe te geven en het roer om te gooien. Voortdurend moest het bedrijf zichzelf opnieuw uitvinden: bedenken hoe we onze dvd-per-postactiviteit draaiende konden houden terwijl we leerden streamen, onze systemen verplaatsen naar de cloud, zelf programma's creëren.

Dit zijn geen memoires over het opbouwen van Netflix. Het is een gids om een cultuur van topprestaties te creëren die is berekend op snelle veranderingen, bedoeld voor teamleiders op elk niveau. Netflix mag een bijzonder uitgesproken voorbeeld zijn, maar alle bedrijven – van start-up tot gigaconcern – moeten zich goed kunnen aanpassen. Ze moeten kunnen anticiperen op nieuwe vraag vanuit de markt, en gouden kansen en nieuwe technologieën onmiddellijk aangrijpen. Anders is de concurrentie

hun voor. Momenteel adviseer ik bedrijven over de hele wereld: grote gerenommeerde, zoals J. Walter Thompson, en snelgroeïende nieuwkomers, zoals Warby Parker, HubSpot, en Hike Messenger uit India, en kersverse start-ups. Zo heb ik een levendig beeld van een heel spectrum uitdagingen. Het is een saillant detail hoe sterk de fundamentele problemen overeenkomen en hoe nijpend ze zijn. Iedereen wil weten hoe ze hun eigen Netflix-magie kunnen creëren – de cultuur van wendbaarheid en hoge prestaties die Netflix zoveel heeft opgeleverd. Daarover gaat dit boek: hoe je kunt leren van Netflix en die principes en praktijken in je eigen team of bedrijf kunt toepassen.

Hebben we alles goed gedaan bij Netflix? Bij lange na niet. We hebben heel wat misstappen gemaakt, soms voor iedereen te zien. We hadden geen aha-ervaring over hoe we de uitdagingen moesten aanpakken. Nieuwe werkwijzen ontwikkelden zich door stapsgewijze aanpassingen: nieuwe dingen uitproberen, fouten maken, opnieuw beginnen en resultaten boeken. Uiteindelijk creëerden we een onderscheiden cultuur die aanpassingsvermogen en topprestaties in de hand werkt. Ik beweer niet dat het voor wie dan ook gemakkelijk is om de uitdagingen van snelle verandering op te pakken. Wel hebben we geconstateerd dat je teams uitzonderlijk energiek en proactief kunt maken door hun een basisgedrag in te prenten en vervolgens de armslag te geven – te eisen, in feite – dat ze dit gedrag in praktijk brengen. Zulke teams vormen de beste motor om te komen waar je moet zijn.

Het boek is doorspekt met voorbeelden hoe we bij Netflix uitdagingen het hoofd boden, deels om het te verlevendigen, maar ook om te laten zien hoe je onze methoden kunt implementeren. Het boek is niet echt conventioneel. Hopelijk vind je dat terecht, aangezien ‘conventies tarten’ een hoofdthema is. Een pijler van de Netflix-cultuur is radicale eerlijkheid. Ik ben opgegroeid in rechtvoor-z’n-raap Texas en ik heb die eerlijkheid altijd prettig gevonden. In mijn onlinetoespraken kun je zien dat ik geen blad voor de mond neem. Dat doe ik hier evenmin. Stel je dit boek voor als een levendig debat. Misschien ben je geïrriteerd over dingen die ik schrijf, of voel je de aanvechting om tegen te sputteren. Hopelijk zul je in andere gevallen instemmend knikken. In al die felle debatten bij Netflix heb ik geleerd dat niets zo leuk is als vrij en intellectueel sparren. En ik wil heel graag dat dit boek leuk is om te lezen.

Mensen hebben power; neem hun die niet af

Om te kunnen uitvoeren wat ik hier aanreik, heb je een managementhouding nodig die zich weinig gelegen laat liggen aan wat gangbaar is.

Bij Netflix leerden we iets fundamenteels over succes in het bedrijfsleven van nu: het doorwrochte, logge managementsysteem van de twintigste eeuw is niet berekend op de uitdagingen van de nieuwe tijd. Reed Hastings, ik en de rest van de directie besloten radicaal nieuwe manie-

ren te gaan verkennen, een systeem waarin je je volledige potentie kon inzetten.

We wilden dat de mensen ons en elkaar kritisch zouden bevragen; dat ze vrijelijk spraken over ideeën en problemen, tegengas gaven aan elkaar en ons. Op geen enkel niveau moest iemand belangrijke inzichten en bedenkingen vóór zich houden. De top gaf het goede voorbeeld: we stelden ons toegankelijk op en stimuleerden dat er vragen werden gesteld. We gingen een fel, open debat aan en al onze managers wisten dat we dat ook van hen verwachtten. Reed organiseerde zelfs debatten in de directie. We communiceerden voortdurend eerlijk over uitdagingen en de beste manier om die aan te pakken. Iedereen moest beseffen dat verandering een vast gegeven was; dat we plannen en bemensing voortdurend zouden aanpassen als dat nodig was om snel vooruitgang te boeken. We wilden dat mensen de noodzaak van verandering omarmden en er graag aan meewerkten. We begrepen dat bij steeds snellere ontworping de medailles gaan naar organisaties waar mensen begrijpen dat niets vanzelfsprekend is en dat alles verandert – en dat fantastisch vinden.

Om zo'n bedrijf op te bouwen wilden we fantastisch teamwork en innovatieve probleemoplossing verankeren in de cultuur. We wilden dat mensen elke dag enthousiast naar hun werk kwamen, niet ondanks maar vanwege de uitdagingen. Soms rezen de haren je ten berge bij Netflix. We moesten beslissingen nemen die een sprong in het

diepe betekenden. Dat was doodeng, maar ook stimulerend.

De Netflix-cultuur berust niet op een doorwrocht systeem om mensen aan te sturen. Integendeel: voortdurend schraptten we beleidsregels en procedures. De algemeen gebruikelijke aanpak om teams op te bouwen en mensen te managen is net zo achterhaald als productinnovatie voor de tijd dat de steeds snellere ontwrichting noopte tot *agile*, *lean* en klantgerichte methoden. Bedrijven doen van alles om mensen beter aan te sturen. Maar wat ze doen is grotendeels irrelevant of contraproductief.

Vaak klampen ze zich vast aan top-downbesluitvorming, een beetje opgepimpt met termen als ‘medewerkerbetrokkenheid’ en ‘empowerment’. Overtuigende, zij het misplaatste, ideeën over ‘best practices’ hebben de overhand: koppeling van bonussen en salaris aan de jaarlijkse functioneringsgesprekken; grote hr-initiatieven, zoals de recente hype van programma’s voor levenslang leren; festiviteiten om de kameraadschap te versterken en te zorgen dat mensen plezier hebben; en een PIP (verbeterplan) voor medewerkers die minder goed functioneren. Dit is bevorderlijk voor de zelfbeschikking, en daarmee betrokkenheid, wat leidt tot tevreden, gelukkige medewerkers, die superprestaties leveren. Dachten we...

Ik geloofde dat ook. Mijn carrière begon op de hr-afdeling van Sun Microsystems. Vandaar ging ik naar Borland Software, waar ik het hele spectrum conventionele praktijken implementeerde. Ik bedong allerlei verlokken-

de bonussen. Ik liet mijn teams opdraven voor het gevreesde jaarlijkse functioneringsgesprek en coachte managers door het proces van prestatieverbetering. In het kader van diversiteitsprogramma's bij Sun spendeerde ik maar liefst 100.000 dollar aan een Cinco de Mayo-feestje (een nationale feestdag voor Mexicanen). Ik constateerde dat al die beleidsregels en systemen ontzettend duur, tijdrovend en improductief waren. En belangrijker nog: dat ze berustten op de onjuiste veronderstelling dat mensen zulke incentives nodig hebben om zich enthousiast op hun werk te storten en dat je moest uitspellen wat ze moesten doen. De ironie wil dat de 'best practices' op basis van deze uitgangspunten juist de motivatie en autonomie afzwakken.

Betrokken medewerkers presteren waarschijnlijk beter, dat klopt. Maar vaak wordt betrokkenheid beschouwd als een doel op zich, in plaats van klanten bedienen en resultaten boeken. En de gangbare opvattingen over hoe en waarom mensen betrokken zijn bij hun werk doen geen recht aan de werkelijke bron van passie voor het werk. En praat me niet van empowerment, ik kan dat woord niet uitstaan. De bedoelingen zijn goed, maar er is alleen zoveel aandacht voor omdat in het gebruikelijke management mensen juist hun autonomie wordt ontnomen. Dat was niet de bedoeling, maar we hebben alles overmatig vastgelegd in processen, en mensen aan handen en voeten gebonden.

Toen ik mijn intrede deed in de meer fragmentarische

start-upwereld begreep ik beter dat alle mensen power hebben. Het is niet de taak van bedrijven om mensen kracht te geven. Ze moeten mensen eraan herinneren dat ze die power al hebben en de voorwaarden scheppen om die uit te oefenen. Je zult verbaasd zijn over het fantastische werk dat ze dan voor je verrichten.

Mensen aansturen zoals je innovatie aanstuurt

Voordat ik de alternatieve managementmethoden van Netflix presenteer, wil ik korte metten maken met de uitgangspunten waarop management vaak berust: dat het gaat om loyaliteit, retentie, carrièreontwikkeling en structuren om de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers te bevorderen. Die uitgangspunten kloppen niet. Dat is helemaal niet de taak van het management.

Mijn radicale stelling is: een leider in een bedrijf heeft als taak geweldige teams te formeren die fantastisch werk doen, op tijd. Dat is alles, ziehier de taak van de manager.

Bij Netflix hebben we praktisch alle bekrompen beleidsregels en procedures aan de dijk gezet. Niet in één keer, maar experimenteel, stap voor stap, in de loop van enkele jaren. We ontwikkelden de cultuur zoals we innovatie aanpakten. Voor sommige bedrijven is zo'n radicale transformatie gewoonweg niet haalbaar. Dat snap ik. Veel teamleiders hebben niet de vrijheid om beleidsregels en procedures af te schaffen. Maar wat elk bedrijf, iedere manager, wel kan doen is: de praktijken invoeren waar-

mee wij bij Netflix gedrag hebben ingeprent waardoor onze cultuur zo wendbaar werd.

De discipline van vrijheid en verantwoordelijkheid

‘Beleidsregels en procedures afschaffen en mensen armslag geven’ wil niet zeggen dat de cultuur een soort Wilde Westen werd.

Terwijl we de bureaucratie ontmantelden, coachten we mensen van alle niveaus in discipline op fundamentele gedragsaspecten. Ik zeg vaak dat ik ‘beleid’ en ‘procedures’ heb geschrappt uit mijn vocabulaire, maar ik ben wel gek op discipline. Mijn hele carrière heb ik goed kunnen opschieten met technici, omdat die heel gedisciplineerd zijn. Als zij gaan mopperen over een proces dat je wilt implementeren, moet je erachter zien te komen wat hen dwarszit. Ze hebben een vreselijke hekel aan zinloze bureaucratie en stomme processen, maar discipline hebben ze hoog in het vaandel staan.

Een cultuuromslag – in een team of een heel bedrijf – is geen kwestie van een stel waarden en werkprincipes afkondigen. Het is veel belangrijker om gedrag te benoemen dat je wilt zien, en de mensen te doordringen van de discipline om dat in praktijk te brengen. Bij Netflix lieten we er geen misverstand over bestaan – tegenover iedereen, te beginnen bij de directie en alle managers – in welk gedrag we die discipline verwachtten. We vonden het zo belangrijk dat alle medewerkers de filosofie begrepen en

wisten welk gedrag ze moesten praktiseren, dat Reed er een powerpointpresentatie over maakte. Evenals veel andere directieleden heb ik er ook aan bijgedragen. Het werd uiteindelijk bekend als het ‘Netflix Culture Deck’. Misschien heb je het gelezen.

Toen Reed het document een paar jaar geleden op het web plaatste, had hij geen idee dat het viraal zou gaan; het is inmiddels meer dan vijftien miljoen keer bekeken en staat nog steeds in de belangstelling. Het was niet bedoeld voor externe publicatie, maar als bedrijfsdocument. We wilden de cultuur communiceren naar mensen die bij ons kwamen werken, zodat absoluut duidelijk was hoe ze bij ons moesten opereren. Daarnaast stond er ook in wat zij van ons konden verwachten. Het werd niet in één keer geschreven. Het was een levend, ademend, veranderend besef dat groeide terwijl we de cultuur opbouwden. Niet alleen Reed en ik, maar leiders uit het hele bedrijf hebben eraan bijgedragen. *Krachtig* heb ik onder andere geschreven omdat ik bij mijn lezingen en advieswerk zoveel vragen krijg over die diapresentatie en hoe je de betreffende concepten uitvoert. Het is misschien interessant om de diapresentatie te lezen, als aanvulling op dit boek.

Ik heb diep nagedacht over de concepten en uit de Netflix-ervaring lessen gedistilleerd hoe je jouw team deze principes en dit gedrag kunt bijbrengen. Niet alle specifieke praktijken zijn van toepassing op alle andere teams en bedrijven. Zelfs bij Netflix verschilde de cultuur per

afdeling in allerlei opzichten. Bij marketing was de bedrijfsvoering heel anders dan bij de technici. Wel was er een kern van praktijken die de basis van de Netflix-cultuur vormde.

We wilden:

- dat er helder en open werd gecommuniceerd over het werk dat moest gebeuren en de uitdagingen waarmee we te maken kregen, voor teams, maar ook voor het bedrijf als geheel.
- dat mensen radicaal eerlijk waren: dat ze elkaar en ons de waarheid vertelden, op tijd, en idealiter face to face.
- dat mensen sterke, op feiten gestoelde meningen hadden, hierover fel debatteerden en ze rigoureuus toetsten.
- dat mensen handelden in het belang van de klant en het bedrijf, niet vanuit de wens om hun gelijk te bewijzen.
- dat managers het initiatief namen om hun team voor te bereiden op de toekomst, door te zorgen dat ze in elke functie toppers met de juiste vaardigheden hadden.

We vroegen alle managers, de directie voorop, om het goede voorbeeld te geven. Zo zouden ze iedereen in hun team laten zien hoe ze zulk gedrag konden praktiseren.

Het lijkt een hele opgave om teams te laten werken volgens deze vereisten. Veel Netflixers die ik heb gesproken in het kader van dit boek hadden hun twijfels over sommige aspecten, bijvoorbeeld over de totaal eerlijke

feedback. Maar ze hebben zich ertoe gezet en weten nog hoe goed de mensen erop reageerden, en hoe spectaculair de prestaties van hun team verbeterden. Je kunt klein beginnen en het stap voor stap opbouwen. Begin met een aspect dat volgens jou bij de groep en problemen past. Als leider begin je met een afdeling of groep die volgens jou het meest baat heeft bij verandering of daarvoor openstaat. Een cultuur creëren is een evolutionair proces. Zie het als een experimentele ontdekkingsreis. Zo zagen we het bij Netflix. Het maakt niet uit met welke stap je begint, het gaat erom dát je begint. Gezien het tempo van veranderingen in het bedrijfsleven geldt meer dan ooit: stel niet uit tot morgen wat je vandaag kunt doen.