

**BOUW EERST TALENTDENSITEIT OP ...**

# 1

## BIJ EEN GOEDE WERKGEVER HOREN SUPERCOLLEGA'S



In de jaren negentig huurde ik vaak videobanden bij de Blockbuster in de buurt. Ik nam er twee of drie tegelijk mee en bracht ze snel terug om boetes te voorkomen.

Toen ik op een dag een stapel papieren op de eettafel verplaatste zag ik een film liggen die ik weken geleden had bekeken en vergeten was terug te brengen. Toen ik hem terug naar de winkel bracht, zei de vrouw daar wat mijn boete was: 40 dollar! Ik voelde me een stommeling.

Later zette dat me aan het denken. Blockbuster haalde het grootste deel van zijn marge uit boetes voor te laat terugbrengen. Als je businessmodel erop gebaseerd is dat je klanten zich stommelingen voelen, kun je nauwelijks verwachten dat je veel loyaliteit opbouwt. Was er een ander model mogelijk waarin je de klanten wel het plezier bood van films kijken in de eigen woonkamer, maar niet de ellende van hoge kosten als ze vergaten ze terug te brengen?

Toen begin 1997 Pure Software werd overgenomen, begonnen Marc Randolph en ik na te denken over het opstarten van een postorderbedrijf voor films. Amazon deed het goed met boeken. Waarom zou dat met films niet kunnen? Klanten zouden videobanden huren op onze website en deze via de post kunnen retourneren. Toen kwamen we erachter dat het 4 dollar zou kosten om de cassette te versturen, eerst naar de klant en dan naar ons. Dat kon geen grote markt worden. Het was te duur.

Maar een vriend vertelde me over dvd's, een nieuwe uitvinding die in die herfst op de markt zou komen. 'Het zijn cd's, maar dan met film in plaats van muziek,' legde hij uit. Snel reed ik naar het postkantoor en stuurde mezelf een aantal cd's (ik kon geen echte dvd vinden voor mijn test). Dat kostte 32 dollarcent per stuk. Toen reed ik terug naar mijn huis in Santa Cruz en wachtte met spanning op hun komst. Twee dagen later vielen ze onbeschadigd door de brievenbus.

In mei 1998 lanceerden we Netflix, de eerste online dvd-verhuurwinkel ter wereld. We hadden dertig medewerkers en 925 filmtitels: bijna alle dvd's die op dat moment beschikbaar waren. Tot 1999 was Marc de CEO, en toen ik het stokje overnam werd hij een van onze executives.

Begin 2001 waren we gegroeid tot vierhonderdduizend abonnees en 120 medewerkers. Ik probeerde mijn missers als manager in mijn tijd bij Pure Software te vermijden, maar hoewel we er deze keer in slaagden om niet al te veel regels en controles in te voeren, kon ik toch ook niet zeggen dat Netflix een bijzonder fijne plek was om te werken. Maar we groeiden, de zaken gingen goed, en het werk was bevredigend voor onze medewerkers.

## LESSEN UIT EEN CRISIS

Toen sloeg in het voorjaar van 2001 de crisis toe. De eerste internet-bubbel spatte uiteen, en tientallen dotcoms gingen ten onder. Alle financiering met durfkapitaal stopte, en we konden plotseling niet meer de extra middelen bijeenbrengen die we nodig hadden voor de exploitatie van het bedrijf, dat nog lang niet winstgevend was. De stemming op kantoor was somber, en zou nog somberder worden. We moesten een derde van ons personeel ontslaan.

Ik ging zitten met Marc en Patty McCord – Patty was met mij meegekomen van Pure Software en was hoofd van human resources – en we bestudeerden de bijdrage van elke werknemer. We hadden geen duidelijk slechte presteerders. Dus maakten we twee stapels: de tachtig die het best presteerden en die we zouden behouden, en veertig mindere goden die weg moesten. Degenen die uitzonderlijk creatief

waren, goed werk leverden en goed met anderen samenwerkten, gingen meteen de 'houden'-stapel in. Het lastige was dat er veel grensvallen waren. Sommigen waren fijne collega's en vrienden, maar hun werk was adequaat, niet uitstekend. Anderen werkten keihard, maar beoordeelden situaties niet altijd goed en moesten veel bij de hand worden genomen. Enkelen waren uitzonderlijk begaafd en presteerden voortreffelijk, maar waren ook klagerig of pessimistisch. De meesten van hen zouden moeten vertrekken. Dat zou niet makkelijk worden.

In de dagen voor de ontslagen merkte mijn vrouw terecht op dat ik erg gespannen was. Ik was bang dat de motivatie op kantoor zou kelderen. Ik wist zeker dat de blijvers, nadat ik hun vrienden en collega's had ontslagen, zouden denken dat het bedrijf niet loyaal was aan zijn werknemers. Iedereen zou boos op me worden. Ergers nog, de blijvers zouden het werk van de ontslagen werknemers moeten overnemen, wat vast tot bitterheid zou leiden. We hadden al weinig geld. Zouden we een ineenstorting van het moreel aankunnen?

De dag van de ontslagen kwam, en het was inderdaad vreselijk. Mensen die ontslagen werden huilden, sloegen met deuren en schreeuwden van frustratie. Tegen lunchtijd was het klaar, en ik wachtte op de tweede helft van de storm: het verzet van de overgebleven medewerkers. Maar ondanks wat tranen en zichtbaar verdriet bleef alles rustig. Toen verbeterde binnen een paar weken de sfeer enorm, en ik begreep eerst niet waarom. We zaten in bezuinigingsmodus en we hadden net een derde van het personeel ontslagen, maar het kantoor bruiste opeens van passie, energie en ideeën.

Een paar maanden later kwamen de feestdagen. Dvd-spelers waren toen populair, en begin 2002 kreeg ons dvd-postorderbedrijf weer veel nieuwe abonnees. Plotseling deden we veel meer werk, met dertig procent minder werknemers. Tot mijn verbazing kregen diezelfde tachtig mensen alles voor elkaar met een passie die groter leek dan ooit. Ze werkten langere dagen, maar de stemming was uitstekend. En niet alleen onze medewerkers waren gelukkiger. Wanneer ik 's ochtends wakker werd kon ik niet wachten om naar kantoor te gaan. In die tijd reed Patty McCord elke dag met me mee naar het werk, en wanneer ik stopte voor de deur van haar huis in Santa Cruz, sprong ze praktisch in de auto, met een grote grijns op haar gezicht: 'Reed, wat is hier aan de

hand? Het lijkt wel verliefdheid. Komt deze opwinding door een of ander tovermiddel, dat ook weer een keer uitgewerkt raakt?’

Patty sloeg de spijker op zijn kop. Het hele kantoor voelde alsof het gevuld was met mensen die dol op hun werk waren.

Ik pleit hier niet voor ontslagrondes, en gelukkig hebben we bij Netflix sindsdien niet meer zoiets hoeven doen. Maar in de dagen en maanden na die ontslagen in 2001 ontdekte ik iets wat mijn ideeën over motivatie van medewerkers en verantwoordelijkheid van managers totaal zou veranderen. Het was een ware openbaring, een keerpunt in mijn begrip van de rol van talentdensiteit in organisaties. De lessen die we toen hebben geleerd, zijn de basis geworden van veel dat heeft geleid tot het succes van Netflix.

Maar voordat we verder die lessen gaan beschrijven, moet ik eerst Patty fatsoenlijk introduceren. Ze heeft namelijk meer dan tien jaar lang een cruciale rol gespeeld in de ontwikkeling van Netflix, en haar protegee Jessica Neal is nu hoofd HR voor Netflix. Ik heb Patty McCord leren kennen bij Pure Software. In 1994 belde ze zomaar naar het kantoor en vroeg ze de CEO te spreken. Mijn zusje deed in die tijd de telefoon, en ze zette Patty direct door. Patty is in Texas opgegroeid, wat ik nog een beetje kon horen in haar manier van spreken. Ze zei dat ze nu op de afdeling HR van Sun Microsystems werkte, maar dat ze graag naar Pure Software wilde komen om HR voor ons te leiden. Ik nodigde haar uit voor een kopje koffie.

In de eerste helft van het gesprek snapte ik niets van wat Patty zei. Toen ik haar vroeg naar haar HR-filosofie, zei ze: ‘Ik ben van mening dat alle medewerkers een lijn moeten kunnen trekken tussen hun bijdrage aan de onderneming en hun individuele aspiraties. Als hoofd *human capital management* zou ik met u, de CEO, samenwerken om het emotionele intelligentiequotiënt van ons leiderschap te verhogen en de betrokkenheid van onze werknemers te verbeteren.’ Mijn hoofd begon te tollen. Ik was jong en ongepolijst, en toen ze zweeg zei ik: ‘Praten alle HR-mensen zo? Ik begreep er geen woord van. Als wij gaan samenwerken, zul je anders moeten gaan praten.’

Patty was beledigd, en dat zei ze me recht in mijn gezicht. Toen ze die avond thuiskwam en haar man haar vroeg hoe het gesprek was gegaan, zei ze: ‘Slecht. Ik kreeg ruzie met de CEO.’ Maar ik vond het ge-

weldig dat ze gewoon had gezegd wat ze van me vond. Ik heb haar de baan dus gegeven, en sindsdien hebben we een openhartige vriendschap, die ook na haar vertrek bij Netflix is blijven bestaan. Misschien komt het deels doordat we zo verschillend zijn: ik ben een software-engineer en een echte getallenman, zij is een expert in menselijk gedrag en iemand van verhalen. Wanneer ik naar een team kijk, zie ik getallen en algoritmen die mensen en gesprekken met elkaar verbinden. Wanneer Patty naar een team kijkt, ziet ze emoties en subtiele interpersoonlijke reacties die voor mij onzichtbaar zijn. Patty werkte voor mij bij Pure Software tot we het in 1997 verkochten, en ze kwam al snel bij Netflix.

Na de ontslagen in 2001 hebben Patty en ik het er tientallen keren in de auto over gehad waarom de werksfeer zo'n sterke positieve wending had genomen en hoe we deze positieve energie konden behouden. We kwamen tot het inzicht dat de verbeteringen kwamen door wat Patty de plotselinge toename van onze 'talentdensiteit' noemde.

## **TALENTDENSITEIT: GETALENTEERDE MENSEN MAKEN ELKAAR EFFECTIEVER**

Elke werknemer heeft enig talent. Toen we met honderdtwintig mensen waren, hadden we werknemers die bijzonder getalenteerd waren en werknemers die een beetje getalenteerd waren. Verspreid over het hele personeelsbestand hadden we een behoorlijke hoeveelheid talent. Na de ontslagen, toen alleen nog de meest getalenteerde tachtig mensen over waren, hadden we in totaal minder talent, maar de hoeveelheid talent per medewerker was groter. Onze 'talentdensiteit' was groter geworden.

We hebben geleerd dat iedereen graag wil werken voor een bedrijf waar de dichtheid aan talent echt groot is. Vooral toppers floreren in omgevingen met een hoge totale talentdensiteit.

Onze werknemers leerden meer van elkaar en teams bereikten meer, in een hoger tempo. Dit verhoogde de individuele motivatie en tevredenheid, en leidde ertoe dat het hele bedrijf meer gedaan kreeg. We merkten dat mensen die omringd werden door

toppers, nog beter gingen presteren dan ze toch al deden.

Het belangrijkste was dat het spannend, inspirerend en gewoon heel leuk was om met echt getalenteerde collega's te werken, en dat geldt nu het bedrijf zeventuizend werknemers telt, nog evenzeer als toen we met tachtig waren.

Achteraf begreep ik dat een of twee mensen die niet meer dan adequaat presteren, in een team de prestaties van iedereen naar beneden halen. Als je een team hebt van vijf briljante medewerkers en twee alleen maar adequaat presterende medewerkers, zullen de adequaat presterenden:

- veel energie van de managers vragen, zodat die minder tijd hebben voor de toppers,
- de kwaliteit van de groepsdiscussies verminderen, waardoor het totale IQ van het team daalt,
- anderen dwingen 'om hen heen' te werken, waardoor de efficiëntie afneemt,
- medewerkers weggagen die naar excellentie streven, en
- een signaal zijn voor het team dat jij middelmatigheid accepteert, waardoor het probleem zichzelf versterkt.

Voor toppers is een werkgever niet in de eerste plaats aantrekkelijk vanwege een luxe kantoor, een mooie sportschool of een gratis sushi-lunch, maar vanwege het heerlijke werkklimaat van mensen met talent die ook nog goed kunnen samenwerken. Mensen die je kunnen helpen om beter te worden. Wanneer elke werknemer excellent is, komen de prestaties in een opwaartse spiraal doordat ze van elkaar leren en elkaar motiveren.

## PRESTEREN IS AANSTEKELIJK



Van de ontslagen in 2001 leerde Reed dat presteren, zowel goed als slecht, besmettelijk is. Als je werknemers hebt die niet meer dan adequaat presteren, gaan velen die anders excellent zouden zijn, ook niet meer

dan adequaat presteren. Maar als je een team hebt dat volledig uit toppers bestaat, stuwen ze elkaar op naar grotere hoogten.

Will Felps, hoogleraar aan de University of New South Wales in Australië, heeft een fascinerend onderzoek uitgevoerd waarmee de aanstekelijkheid van gedrag in de werkomgeving wordt aangetoond. Hij stelde verschillende teams van vier studenten samen en vroeg elk team om in vijfenveertig minuten een managementtaak af te ronden. De teams die dat het beste deden, zouden een beloning van honderd dollar ontvangen.

De studenten wisten niet dat er in sommige teams een acteur zat, die een bepaalde rol speelde: een 'Lijntrekker', die al snel afhaakte, zijn voeten op tafel legde en ging zitten sms'en; een 'Hufter', die sarcastische dingen zei als 'Dat meen je niet' of 'Jij hebt niet veel kaas gegeten van bedrijfskunde' of een 'Depressieve pessimist' die keek alsof zijn kat net was overleden, klaagde dat de taak onmogelijk was, openlijk twijfelde aan het succes van het team en soms gewoon zijn hoofd op tafel legde. De acteur vertelde niet aan de rest van het team dat hij geen gewone student was.

Felps constateerde ten eerste dat, zelfs wanneer andere teamleden uitzonderlijk getalenteerd en intelligent waren, het slechte gedrag van één persoon de effectiviteit van het hele team verminderde. In tientallen tests, uitgevoerd over maandenlange periodes, presteerden groepen met één underperformer maar liefst dertig tot veertig procent slechter dan andere teams.

Deze bevindingen waren in tegenspraak met onderzoek van tientallen jaren eerder, dat erop wees dat individuele teamleden zich conformeren aan de waarden en normen van de groep. Het gedrag van die ene persoon verspreidde zich snel naar de andere groepsleden, ook al waren de groepen maar vijfenveertig minuten samen. Felps vertelt: 'Het was bijna eng hoe de anderen in het team zijn gedragskenmerken overnamen.' Als de acteur een lijntrekker was, verloren de andere groepsleden hun interesse in het project. Uiteindelijk verkondigde iemand anders dan dat de taak niet zo belangrijk was. Als de acteur een hufter was, gingen de anderen in de groep zich ook hufterig gedragen: ze beledigden elkaar en praatten op agressieve toon. En als de acteur een depressieve pessimist was, was het effect het sterkst. Felps: 'Ik herinner me dat ik de

video van een van de groepen bekeek. In het begin zitten alle leden rechtop, zijn energiek en enthousiast om met deze uitdagende taak aan de slag te gaan. Aan het eind ligt hun hoofd letterlijk op tafel.'



Felps toonde aan wat Patty en ik al in 2001 hadden gezien. Als sommige leden van een groep niet meer dan adequaat presteren, kan dat niveau zich verspreiden, zodat de prestaties van de hele organisatie naar beneden gaan.

Dergelijk aanstekelijk gedrag hebben we allemaal weleens gezien. Ik herinner me een keer toen ik twaalf jaar oud was.

Ik ben in 1960 in Massachusetts geboren. Ik was tamelijk doorsnee, had geen bijzonder talent of speciale vaardigheid. Toen ik in groep vijf zat, verhuisden we naar Washington DC. Het ging daar best goed en ik had veel vrienden, maar op de speelplaats was er een jongen, Calvin, die knokpartijtjes begon te organiseren. Het was niet dat hij iemand van ons treiterde of pestte. Maar dit ene kind, dat verder onopvallend was, creëerde een gedragspatroon dat invloed had op de manier waarop de rest van ons zich gedroeg en op elkaar reageerde. Ik had geen zin om mee te doen, maar de schaamte over niet willen knokken zou erger zijn geweest dan het meedoen. En je merkte echt de hele dag wie er gewonnen of verloren had. Zonder Calvin zouden we veel beter met elkaar zijn omgegaan, en veel leuker met elkaar hebben gespeeld. Toen mijn vader vertelde dat we terug zouden verhuizen naar Massachusetts, kon ik niet wachten om weg te gaan uit Washington.

Na de ontslagen in 2001 beseften we dat we bij Netflix ook een handvol mensen hadden gehad die een ongewenst werkklimaat creëerden. Velen deden op allerlei onopvallende manieren hun werk niet zo geweldig, wat bij anderen het idee deed postvatten dat middelmatige prestaties acceptabel waren. Daardoor gingen de prestaties van iedereen op kantoor naar beneden.

In 2002, met ons nieuwe inzicht in de redenen waarom mensen graag bij een bepaald bedrijf werken, spraken Patty en ik iets af. Ons eerste doel voor de ontwikkeling van het bedrijf zou zijn om al het mogelijke te doen om de talentdensiteit van na de ontslagen te behouden, met al het goede dat daarbij hoort. We zouden de allerbeste medewerkers in dienst nemen en de hoogste marktconforme sala-

rissen betalen. We zouden onze managers coachen om de moed en de discipline op te brengen om medewerkers te ontslaan die ongewenst gedrag vertonen of die niet voorbeeldig presteren. Ik ontwikkelde een bijna obsessieve focus op personeelsbeleid; ik wilde dat Netflix de best presterende, best samenwerkende werknemers had die er te vinden waren, van de receptionist tot de hoogste executive.

## DE EERSTE STIP

Dit is de belangrijkste stip voor het fundament van het hele Netflix-verhaal.

Een snelle en innovatieve werkomgeving bestaat uit wat wij 'supercollega's' noemen, zeer getalenteerde mensen met verschillende achtergronden en perspectieven, die buitengewoon creatief zijn, veel belangrijk werk verrichten en effectief samenwerken. Sterker nog, geen van de andere principes kan werken als deze eerste stip niet in orde is.

### ► LESSEN UIT HOOFDSTUK 1

- Je belangrijkste doel als manager is het ontwikkelen van een werkomgeving die uitsluitend bestaat uit supercollega's.
- Supercollega's verrichten veel belangrijk werk en zijn buitengewoon creatief en gepassioneerd.
- Eikels, lijntrekkers, aardige mensen die gewoontjes presteren en pessimisten halen de prestaties van het hele team naar beneden.

---

### *Naar een cultuur van vrijheid en verantwoordelijkheid*

Wanneer je een hoge talentdensiteit hebt bereikt en mensen eruit hebt gezet die niet zo geweldig presteren, ben je klaar om een cultuur van openhartigheid te introduceren.

Dit brengt ons bij hoofdstuk 2.