

# ΧΩΡΙΣ ΚΑΝΟΝΕΣ

NETFLIX: Μια δημιουργική  
επανάσταση

REED  
HASTINGS

Ιδρυτής και CEO του Netflix

ERIN  
MEYER

*New York  
Times  
Best Seller*



ΣΕΙΡΑ: BUSINESS

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **ΧΩΡΙΣ ΚΑΝΟΝΕΣ – NETFLIX: Μια δημιουργική επανάσταση**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention

Από τις Εκδόσεις Penguin Press, an imprint of Penguin Random House LLC, 2020

ΚΕΙΜΕΝΑ: Reed Hastings, Erin Meyer

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Γιώργος Μπαρουξής

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Μαριάνθη Κιουρτσόγλου, Ηρακλής Καρελίδης

ΜΑΚΕΤΑ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Τζίνα Γεωργίου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Ραλλού Ρουχωτά

© Netflix Inc., 2020

© Σχεδιασμού εξωφύλλου: Two Associates

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2021

Πρώτη έκδοση: Νοέμβριος 2021

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-4092-7

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-4093-4

*Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.*

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιονδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισιμιάς, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

**ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε. | PSYCHOGIOS PUBLICATIONS S.A.**

*Από το 1979 Publishers since 1979*

Έδρα: Head Office:

Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση | 121, Tatoi Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Βιβλιοπωλείο: Bookstore:

Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα | 13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550 | Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550

e-mail: [info@psychogios.gr](mailto:info@psychogios.gr)

[www.psychogios.gr](http://www.psychogios.gr) • <http://blog.psychogios.gr>

# ΧΩΡΙΣ ΚΑΝΟΝΕΣ

**NETFLIX: Μια δημιουργική  
επανάσταση**

**REED  
HASTINGS**

Ιδρυτής και CEO Netflix

**ERIN  
MEYER**

Μετάφραση: Γιώργος Μπαρουξής



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ



**Ρινι Χέιστινγκς:** «Η Blockbuster είναι χίλιες φορές μεγαλύτερη από μας», ψιθύρισα στον Μαρκ Ράντολφ καθώς μπαίναμε σε μια μεγάλη αίθουσα συσκέψεων στον εικοστό έβδομο όροφο του Πύργου Ρένεσας στο Ντάλας του Τέξας στις αρχές του 2000. Βρισκόμασταν στα κεντρικά της Blockbuster, που τότε ήταν ένας γίγαντας 6 δισεκατομμυρίων δολαρίων που κυριαρχούσε στον τομέα της οικιακής ψυχαγωγίας με εννιά χιλιάδες σχεδόν καταστήματα ενοικίασης βίντεο σε όλο τον κόσμο.

Ο Τζον Αντίοκο, CEO της Blockbuster, μας υποδέχτηκε εγκάρδια. Είχε τη φήμη ανθρώπου με μεγάλες στρατηγικές ικανότητες, που γνώριζε ότι ένα ευρέως διαδεδομένο ταχύτατο ίντερνετ θα άλλαζε άρδην τον τομέα. Είχε γκρίζο γενάκι, φορούσε ακριβό κοστούμι και έδειχνε τελείως ήρεμος.

Αντίθετα, εγώ ήμουν ράκος από το άγχος. Δύο χρόνια πριν, ο Μαρκ κι εγώ είχαμε ιδρύσει μια μικρή εταιρεία start-up που έδινε την ευκαιρία στους πελάτες να παραγγέλουν DVD από την ιστοσελίδα μας και να τα παραλαμβάνουν στο σπίτι ταχυδρομικά. Είχαμε εκατό υπαλλήλους και μόλις τριακόσιες χιλιάδες συνδρομητές, και αντιμετωπίζαμε δυσκολίες από την αρχή. Εκείνη τη χρονιά μόνο θα μπαίναμε μέσα 57 εκατομμύρια δολάρια. Θέλαμε να κλείσουμε συμφωνία μαζί τους και εργαζόμασταν μήνες μόνο και

μόνο για να καταφέρουμε τον Τζον Αντίοκο να απαντήσει στα τηλεφωνήματά μας.

Καθίσαμε όλοι γύρω από ένα τεράστιο γυάλινο τραπέζι, και ύστερα από μερικά λεπτά γενικής συζήτησης ο Μαρκ κι εγώ κάναμε την παρουσίασή μας. Προτείναμε να αγοράσει η Blockbuster το Netflix, οπότε θα στήναμε και θα διαχειριζόμασταν την ιστοσελίδα Blockbuster.com ως τον κλάδο διαδικτυακών ενοικιάσεων της εταιρείας. Ο Αντίοκο μας άκουσε προσεκτικά, έκανε συχνά καταφατικά νεύματα, και μετά ρώτησε: «Πόσα πρέπει να πληρώσει η Blockbuster για το Netflix;» Όταν άκουσε την απάντησή μας –50 εκατομμύρια δολάρια–, αρνήθηκε κατηγορηματικά. Ο Μαρκ κι εγώ φύγαμε απογοητευμένοι.

Εκείνο το βράδυ στο κρεβάτι μου ήρθε μια εικόνα με τους 60.000 υπαλλήλους της Blockbuster να ξεσπούν σε γέλια με την αστεία πρότασή μας. Φυσικά, ο Αντίοκο δεν ενδιαφερόταν. Γιατί μια πανίσχυρη εταιρεία σαν την Blockbuster, με εκατομμύρια πελάτες, τεράστια έσοδα, έναν ταλαντούχο CEO και ένα brand συνώνυμο με τις οικιακές ταινίες, να ενδιαφερθεί για μια φιλόδοξη προβληματική εταιρεία σαν το Netflix; Τι είχαμε να τους προσφέρουμε που δε θα μπορούσαν να το κάνουν πιο αποτελεσματικά μόνοι τους;

Όμως σιγά σιγά ο κόσμος άλλαξε και η εταιρεία μας στάθηκε όρθια και μεγάλωσε. Το 2002, δύο χρόνια ύστερα από εκείνη τη συνάντηση, το Netflix μπήκε στο χρηματιστήριο. Παρά την ανάπτυξη της εταιρείας, η Blockbuster ήταν ακόμη εκατό φορές μεγαλύτερη από μας (5 δισεκατομμύρια δολάρια έναντι 50 εκατομμυρίων δολαρίων). Επιπλέον, ιδιοκτήτρια εταιρεία της Blockbuster ήταν η Viacom, που τότε ήταν η εταιρεία media με τη μεγαλύτερη κεφαλαιοποίηση στον κόσμο. Ωστόσο, το 2010 η Blockbuster κήρυξε πτώχευση. Το 2019 υπήρχε πια μόνο ένα κατάστημα Blockbuster, στο Μπεντ του Όρεγκον. Η Blockbuster δεν είχε καταφέρει να προσαρμοστεί στη μετάβαση από τις ενοικιάσεις DVD στο streaming.

Το 2019 ήταν επίσης μια σημαντική χρονιά για το Netflix. Η ταινία

μας *Ρόμα* ήταν υποψήφια για το Όσκαρ καλύτερης ταινίας και τελικά κέρδισε τρία Όσκαρ, ένα μεγάλο επίτευγμα για τον σκηνοθέτη Αλφόνσο Κουαρόν, κάτι που υπογράμμισε τη μεταμόρφωση του Netflix σε ολοκληρωμένη και επιτυχημένη εταιρεία ψυχαγωγίας. Είχαμε εγκαταλείψει την ταχυδρομική αποστολή DVD πολύ καιρό πριν και είχαμε γίνει όχι μόνο μια υπηρεσία διαδικτυακού streaming με περισσότερους από 167 εκατομμύρια συνδρομητές σε 190 χώρες, αλλά και ένας σημαντικός παραγωγός δικών μας τηλεοπτικών προγραμμάτων και ταινιών παγκοσμίως. Είχαμε το προνόμιο να δουλεύουμε με μερικούς από τους πιο ταλαντούχους δημιουργούς στον κόσμο, όπως η Σόντα Ράιμς, ο Τζόελ και ο Ίθαν Κοέν, και ο Μάρτιν Σκορσέζε. Προσφέραμε έναν νέο τρόπο για να παρακολουθεί και να απολαμβάνει ο κόσμος σπουδαίες ιστορίες, έναν τρόπο που, στις καλύτερες στιγμές του, γκρέμιζε όρια και εμπλούτιζε τη ζωή πολλών.

Συχνά με ρωτούν: «Πώς έγινε αυτό; Πώς μπόρεσε το Netflix να προσαρμοστεί επανειλημμένα στις εξελίξεις, ενώ η Blockbuster δεν τα κατάφερε;» Εκείνη τη μέρα που πήγαμε στο Ντάλας, η Blockbuster κρατούσε όλους τους άσους στο χέρι. Είχαν το brand, τη δύναμη, τα μέσα και το όραμα. Η Blockbuster υπερετρούσε ασυζητητί.

Εκείνη την εποχή δεν ήταν προφανές, ακόμη και σ' εμένα, αλλά εμείς είχαμε κάτι που δεν το είχε η Blockbuster: μια κουλτούρα που έδινε μεγαλύτερη αξία στους ανθρώπους παρά στις διαδικασίες, τόνιζε την καινοτομία έναντι της αποδοτικότητας, και είχε ελάχιστα συστήματα ελέγχου. Η κουλτούρα μας, που εστιάζει στην επίτευξη κορυφαίων επιδόσεων χάρη στην «πυκνότητα ταλέντου», και καθοδηγεί τους εργαζομένους μέσα από τον καθορισμό του ευρύτερου πλαισίου (context) και όχι μέσα από κανόνες και συστήματα ελέγχου, μας επέτρεψε να αναπτυσσόμαστε συνεχώς και να αλλάζουμε καθώς άλλαζαν γύρω μας οι ανάγκες των μελών μας.

Το Netflix είναι διαφορετικό. Έχουμε μια κουλτούρα Χωρίς Κανόνες.

## Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ NETFLIX ΕΙΝΑΙ ΠΑΡΑΞΕΝΗ



**Έριν Μέγιερ:** Η «εταιρική κουλτούρα» μπορεί συχνά να είναι ένα πηχτό τέλμα από αόριστες εκφράσεις και ατελείς διαφορούμενους ορισμούς. Και το χειρότερο, οι αξίες μιας εταιρείας –όπως αυτές διατυπώνονται– σπάνια ταιριάζουν με τον τρόπο που φέρονται οι εργαζόμενοι στην πραγματικότητα. Τα εντυπωσιακά σλόγκαν σε πόστερ ή σε ετήσιες εκθέσεις συχνά αποδεικνύονται άδεια λόγια.

Για πολλά χρόνια, μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες της Αμερικής είχε αναρτήσει περήφανα στον χώρο υποδοχής των κεντρικών γραφείων της μια λίστα αξιών: «Ακεραιότητα. Επικοινωνία. Σεβασμός. Αριστεία». Ποια εταιρεία; Η Επρον. Καυχιόταν για τις υψηλές αξίες της μέχρι και τη στιγμή που γκρεμίστηκε, σε μία από τις σοβαρότερες περιπτώσεις εταιρικής απάτης και διαφθοράς.

Η κουλτούρα του Netflix, από την άλλη, είναι διάσημη –ή διαβόητη, ανάλογα με την οπτική του καθενός– για το γεγονός ότι λέει τα πράγματα με το όνομά τους. Εκατομμύρια στελέχη επιχειρήσεων έχουν μελετήσει την «Τράπουλα Κουλτούρας» του Netflix, ένα σετ από 127 κάρτες που αρχικά χρησιμοποιούνταν μόνο εσωτερικά στην εταιρεία μέχρι το 2009, όταν ο Ριντ τις ανάρτησε στο διαδίκτυο. Λέγεται ότι η Σέριλ Σάντμπεργκ, γενική επιχειρησιακή διευθύντρια του Facebook, είπε ότι η Τράπουλα Κουλτούρας «μπορεί κάλλιστα να είναι το σημαντικότερο έγγραφο που έχει βγει από τη Σίλικον Βάλει». Αγαπώ την Τράπουλα του Netflix για την ειλικρίνειά της. Και την απεχθάνομαι για το περιεχόμενό της.

Ακολουθεί ένα δείγμα για να δείτε γιατί.

Όπως όλες οι εταιρείες,  
προσπαθούμε να κάνουμε  
καλές προσλήψεις

NETFLIX

22

Σε αντίθεση με πολλές εταιρείες,  
η πρακτική μας είναι:

*η επαρκής απόδοση κερδίζει  
για γενναιόδωρη αποζημίωση απόλυσης*

NETFLIX

23

Οι άλλοι πρέπει να πάρουν μια γενναιόδωρη  
αποζημίωση απόλυσης τώρα, ώστε να ανοίξουμε  
για κενή θέση και να βρούμε έναν σαρ για αυτό τον ρόλο

**Το Τεστ Επιλογής που χρησιμοποιούν οι μάντζερ:**

Ποιον από την ομάδα μου,  
αν μου έλεγε ότι φεύγει για μια παρόμοια δουλειά  
σε μια ανάλογη εταιρεία,  
θα πολεμούσα με κάθε τρόπο να τον κρατήσω στο Netflix;

NETFLIX

26



Πέρα από το ερώτημα κατά πόσο είναι ηθικό να απολύεις υπαλλήλους που εργάζονται σκληρά αλλά δεν καταφέρνουν να έχουν εξαιρετικά αποτελέσματα, αυτές οι κάρτες μου δίνουν την αίσθηση καθαρού κακού μάνατζμεντ. Παραβιάζουν την αρχή που η Έιμι Έντμοντσον, καθηγήτρια της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χάρβαρντ, ονομάζει «ψυχολογική ασφάλεια». Στο βιβλίο της *The Fearless Organization* (2018) εξηγεί ότι, αν θέλεις να ενθαρρύνεις την καινοτομία, πρέπει να δημιουργήσεις ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς ώστε να μπορούν να ονειρεύονται, να εκφράζουν τις απόψεις τους και να ρισκάρουν. Όσο πιο ασφαλής η ατμόσφαιρα, τόσο μεγαλύτερη καινοτομία θα έχεις.

Φαίνεται πως κανείς στο Netflix δε διάβασε αυτό το βιβλίο. Πρώτα προσπαθείς να προσλάβεις τους καλύτερους και μετά φοβίζεις τους ταλαντούχους εργαζομένους σου λέγοντάς τους ότι, αν δε διαπρέψουν στη δουλειά τους, θα τους διώξεις με μια «γενναιόδωρη αποζημίωση». Αυτό φαίνεται να είναι ένας σίγουρος τρόπος για να σκοτώσεις κάθε ελπίδα καινοτομίας.

Να άλλη μία κάρτα από την τράπουλα:

## Πολιτική Αδειών του Netflix

«Δεν υπάρχει πολιτική αδειών»

Επίσης, δεν υπάρχει πολιτική ένδυσης στο Netflix, αλλά κανείς δεν έρχεται για δουλειά γυμνός

Μάθημα: δε χρειάζεσαι πολιτικές για όλα

NETFLIX

71

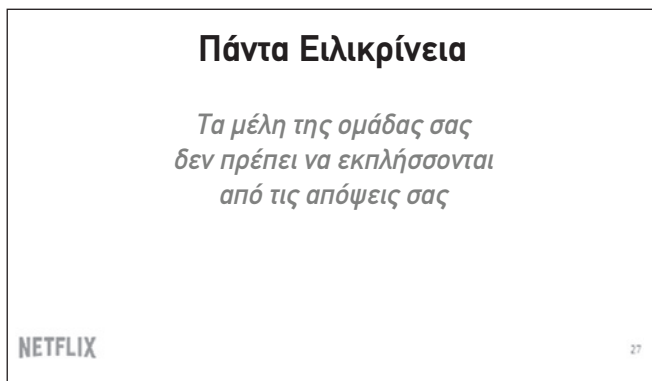
Το να μη δίνεις άδεια διακοπών στο προσωπικό σου φαίνεται τελείως ανεύθυνο. Είναι ένας εξαιρετικός τρόπος για να δημιουργήσεις συνθήκες «κάτεργου», όπου κανείς δεν τολμάει να πάρει ρεπό. Και να το παρουσιάζεις ως πλεονέκτημα.

Οι υπάλληλοι που κάνουν διακοπές είναι πιο ευτυχισμένοι, απολαμβάνουν πιο πολύ τη δουλειά τους και είναι πιο παραγωγικοί. Όμως πολλοί εργαζόμενοι διστάζουν να χρησιμοποιήσουν την άδεια που τους αναλογεί. Σύμφωνα με μια έρευνα που έγινε από την Glassdoor το 2017, οι Αμερικανοί εργαζόμενοι χρησιμοποίησαν μόνο το 54% περίπου από τις ημέρες άδειας που δικαιούνταν.

Οι εργαζόμενοι θα πάρουν ακόμη λιγότερα ρεπό αν πάψει να υπάρχει η άδεια διακοπών λόγω μιας τεκμηριωμένης ανθρώπινης συμπεριφοράς, την οποία οι ψυχολόγοι ονομάζουν «απέχθεια απώλειας». Η απέχθεια στην προοπτική να χάσουμε κάτι που έχουμε ήδη είναι μεγαλύτερη από την επιθυμία μας να αποκτήσουμε κάτι καινούργιο. Όταν αντιμετωπίζουμε το ενδεχόμενο να χάσουμε κάτι, κάνουμε ό,τι μπορούμε για να μην το χάσουμε. Έτσι, παίρνουμε άδεια διακοπών επειδή μπορούμε.

Αν δε δικαιούμαστε επίσημα κάποιες συγκεκριμένες μέρες άδεια, δε φοβόμαστε μήπως τη χάσουμε, και είναι λιγότερο πιθανό να πάρουμε άδεια. Ο κανόνας «αν δεν το χρησιμοποιήσεις, θα το χάσεις» που εμπεριέχεται σε πολλές παραδοσιακές πολιτικές φαίνεται με την πρώτη ματιά να είναι ένας περιορισμός, αλλά στην πραγματικότητα ωθεί τους εργαζομένους να πάρουν άδεια.

Και μια τελευταία κάρτα:



Φυσικά, κανείς δε θα υποστήριζε μια κουλτούρα που βασίζεται σε μυστικά και ψέματα. Όμως μερικές φορές είναι προτιμότερο να φερθεί κανείς διπλωματικά παρά να εκφράσει ωμά τις απόψεις του – για παράδειγμα, όταν ένα μέλος της ομάδας δεν τα πηγαίνει καλά και χρειάζεται ενίσχυση του ηθικού και της αυτοπεποίθησής του. Το σλόγκαν «Ειλικρίνεια μερικές φορές» μπορούμε να το υποστηρίξουμε όλοι. Όμως μια απόλυτη πολιτική «Πάντα Ειλικρίνεια» είναι ίσως ένας εξαιρετικός τρόπος για να καταστραφούν σχέσεις, να συνθλιβεί η όρεξη για δουλειά και να δημιουργηθεί δυσάρεστο περιβάλλον εργασίας.

Σε γενικές γραμμές, η Τράπουλα Κουλτούρας του Netflix μου φάνηκε υπερβολικά «αρσενική», συγκρουσιακή και επιθετική – ίσως η περιγραφή της κουλτούρας μιας εταιρείας που θα περίμενε κανείς να φτιάξει ένας μηχανικός που έχει κάπως μηχανιστική και ορθολογιστική αντίληψη της ανθρώπινης φύσης.

Όμως, παρ' όλα αυτά, δεν μπορούμε να αρνηθούμε ένα γεγονός. . .

## ΤΟ NETFLIX ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Το 2019, δεκαεπτά χρόνια μετά την εισαγωγή του Netflix στο χρηματιστήριο, η μετοχή του είχε ανεβεί από την αρχική τιμή της του

ενός δολαρίου στα 350 δολάρια. Συγκριτικά, αν επένδυε κανείς 1 δολάριο στον S&P 500 ή στον NASDAQ την εποχή που μπήκε το Netflix στο χρηματιστήριο, αυτό το ποσό θα είχε γίνει 3 ή 4 δολάρια μέσα στην ίδια περίοδο.

Αλλά το Netflix δεν το αγαπά μόνο το χρηματιστήριο, το αγαπούν επίσης οι καταναλωτές και οι κριτικοί. Τα προγράμματα παραγωγής του όπως το *Orange is the New Black* και *The Crown* έχουν γίνει από τις πιο αγαπητές σειρές της δεκαετίας, και το *Stranger Things* είναι ίσως η σειρά που έχουν δει οι περισσότεροι θεατές παγκοσμίως. Προγράμματα σε άλλες γλώσσες πέρα από τα αγγλικά, όπως το *Elite* στην Ισπανία, το *Dark* στη Γερμανία, το *The Protector* στην Τουρκία και το *Sacred Games* στην Ινδία έχουν βάλει ψηλά τον πήχη των τηλεοπτικών προγραμμάτων στις αντίστοιχες χώρες και έχουν βγάλει μια νέα γενιά παγκόσμιων star. Τα τελευταία χρόνια στις ΗΠΑ το Netflix έχει πάρει πάνω από τριακόσιες υποψηφιότητες για τα βραβεία Έμι και έχει αποσπάσει πολλά Όσκαρ. Επιπλέον, έχει συγκεντρώσει δεκαεπτά υποψηφιότητες για τις Χρυσές Σφαίρες, περισσότερες από κάθε άλλο δίκτυο ή υπηρεσία streaming, και το 2019 κατέλαβε την 1η θέση ως η πιο αξιολογούμενη εταιρεία της Αμερικής στην ετήσια εθνική κατάταξη του Reputation Institute.

Οι εργαζόμενοι αγαπούν κι αυτοί το Netflix. Σε μια έρευνα που έγινε το 2018 από το Hired (διαδικτυακή αγορά για τεχνολογικές θέσεις εργασίας), οι εργαζόμενοι κατέταξαν το Netflix πρώτο στην προτίμησή τους ως την εταιρεία στην οποία θα ήθελαν περισσότερο να εργάζονται, πάνω από εταιρείες όπως η Google (No 2), η Tesla του Ίλον Μασκ (No 3) και η Apple (No 6). Το 2018, σε μια άλλη κατάταξη εταιρειών ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων που στηρίχτηκε σε περισσότερες από πέντε εκατομμύρια ανώνυμες κριτικές από εργαζομένους σε 45.000 μεγάλες αμερικανικές εταιρείες και συντάχθηκε από το προσωπικό του Comparably, μιας ιστοσελίδας που συγκρίνει εταιρείες και αμοιβές, το Netflix κατετάγη δεύ-

τερο ανάμεσα σε χιλιάδες εταιρείες ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων. (Πρώτη ήταν η HubSpot, μια εταιρεία λογισμικού με έδρα το Κέμπριτζ της Μασαχουσέτης.)

Το πιο ενδιαφέρον απ' όλα είναι ότι, σε αντίθεση με τη συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών που αποτυγχάνουν όταν συμβαίνουν αλλαγές στον τομέα τους, το Netflix έχει ανταποκριθεί με επιτυχία σε τέσσερις τεράστιες αλλαγές στον τομέα της ψυχαγωγίας και των επιχειρήσεων μέσα σε δεκαπέντε μόλις χρόνια:

- Από DVD μέσω ταχυδρομείου σε streaming παλιών τηλεοπτικών σειρών και ταινιών μέσω ίντερνετ.
- Από το streaming παλιών έργων στο streaming νέων πρωτότυπων έργων (όπως το *House of Cards*) σε παραγωγή εξωτερικών στούντιο.
- Από το streaming έργων από εξωτερικά στούντιο στην κατασκευή δικού του στούντιο που παράγει βραβευμένες τηλεοπτικές εκπομπές και ταινίες (όπως τα *Stranger Things*, *La Casa De Papel* και *The Ballad of Buster Scruggs*).
- Από καθαρά αμερικανική επιχείρηση σε μια παγκόσμια εταιρεία που ψυχαγωγεί θεατές σε 190 χώρες.

Η επιτυχία του Netflix δεν είναι απλώς ασυνήθιστη. Είναι απίστευτη. Προφανώς εδώ συμβαίνει κάτι μοναδικό, το οποίο δε συνέβη στην Blockbuster όταν κήρυξε πτώχευση το 2010.

## ΕΝΑΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



Η ιστορία της Blockbuster δεν είναι ασυνήθιστη. Η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών κλείνουν όταν αλλάζουν οι συνθήκες στον τομέα τους. Η Kodak δεν κατάφερε να προσαρμοστεί στην αλλαγή από τις χάρτινες φωτογραφίες στις ψηφιακές. Η Nokia δεν μπόρεσε να προσαρμοστεί στην αλλαγή από τα απλά κινητά στα έξυπνα. Η AOL δεν μπόρεσε να προσαρμοστεί στην αλλαγή από το ίντερνετ με σύνδεση dial-up στο ευρυζωνικό. Η δική μου πρώτη επιχείρηση, η Pure Software, δεν μπόρεσε επίσης να προσαρμοστεί στις αλλαγές που συνέβησαν στον τομέα της επειδή η κουλτούρα της δεν ήταν η βέλτιστη για καινοτομία και ευελιξία.

Ίδρυσα την Pure Software το 1991. Στην αρχή είχαμε εξαιρετική κουλτούρα. Ήμασταν μια ντουζίνα άνθρωποι που δημιουργούσαν κάτι καινούργιο και το διασκέδαζαν. Όπως πολλές από τις μικρές επιχειρήσεις, είχαμε ελάχιστους κανόνες ή πολιτικές που να μας περιορίζουν. Όταν ο άνθρωπος που είχε αναλάβει το μάρκετινγκ αποφάσισε να δουλεύει από την τραπεζαρία του σπιτιού του επειδή «σκεφτόταν καλύτερα» αν μπορούσε να βάλει ένα μπουλ γάλα με δημητριακά όποτε είχε τη διάθεση, δε χρειάστηκε να πάρει άδεια από τη διοίκηση. Όταν η υπεύθυνη των εγκαταστάσεων αποφάσισε να αγοράσει δεκατέσσερις καρέκλες γραφείου με επένδυση λεοπάρ για το προσωπικό επειδή τις είχε προσφορά το Office Depot, δε χρειάστηκε να συμπληρώσει εντολή αγοράς ή να πάρει έγκριση από τον οικονομικό διευθυντή.

Και μετά, η Pure Software άρχισε να μεγαλώνει. Καθώς προσλαμβάναμε νέους υπαλλήλους, μερικοί από αυτούς έκαναν βλακώδη πράγματα που στοίχιζαν χρήματα στην εταιρεία. Κάθε φορά που γινόταν αυτό, θέσπιζα μια διαδικασία για να μην ξαναγίνει το ίδιο λάθος. Για παράδειγμα, μια μέρα ο πωλητής μας, ο Μάθιου, πήγε

στην Ουάσινγκτον για να συναντηθεί με έναν πιθανό πελάτη. Ο πελάτης έμεινε σε ξενοδοχείο πέντε αστέρων, το Γουίλαρντ Ιντερκοντινένταλ, έτσι ο Μάθιου έμεινε κι αυτός εκεί... με κόστος 700 δολάρια τη βραδιά. Όταν το ανακάλυψα, εκνευρίστηκα. Έβαλα τον υπεύθυνο προσωπικού να συντάξει μια πολιτική ταξιδιών που καθόριζε πόσα μπορούν να ξοδεύουν οι υπάλληλοι για αεροπλάνα, γεύματα και ξενοδοχεία, και να απαιτείται έγκριση της διοίκησης για να ξεπεράσουν ένα συγκεκριμένο όριο.

Η υπεύθυνη οικονομικών, η Σίλα, είχε ένα μαύρο πουντλ και μερικές φορές το έφερνε στο γραφείο. Μια μέρα έφθασα στη δουλειά και ανακάλυψα ότι το σκυλί είχε μασήσει το χαλί στην αίθουσα συσκέψεων και του είχε κάνει μια μεγάλη τρύπα. Η αντικατάσταση του χαλιού κόστισε μια περιουσία. Θέσπισα νέα πολιτική: απαγορεύονται τα σκυλιά στη δουλειά χωρίς ειδική άδεια από το τμήμα προσωπικού.

Οι πολιτικές και οι διαδικασίες ελέγχου άρχισαν να παίζουν τόσο θεμελιώδη ρόλο στη δουλειά μας, ώστε εκείνοι που σκέφτονταν και ενεργούσαν με βάση τους κανόνες έπαιρναν προαγωγές, ενώ πολλοί δημιουργικοί αντικομφορμιστές αισθάνονταν ότι πνίγονται και πήγαν να δουλέψουν αλλού. Λυπήθηκα που έφυγαν, αλλά πίστευα ότι αυτό συμβαίνει όταν μεγαλώνει μια εταιρεία.

Στη συνέχεια συνέβησαν δύο πράγματα. Το πρώτο ήταν ότι δεν μπορούσαμε πλέον να καινοτομούμε γρήγορα. Γινόμασταν όλο και περισσότερο αποδοτικοί, αλλά και όλο και λιγότερο δημιουργικοί. Για να αναπτυχθούμε, ήμασταν αναγκασμένοι να εξαγοράζουμε άλλες εταιρείες που είχαν καινοτόμα προϊόντα. Αυτό έκανε τη διοίκηση πιο πολύπλοκη, με αποτέλεσμα να θεσπιστούν ακόμη περισσότεροι κανόνες και περισσότερες διαδικασίες.

Το δεύτερο ήταν ότι η αγορά πέρασε από την C++ στην Java. Για να επιβιώσουμε, έπρεπε να αλλάξουμε. Όμως είχαμε επιλέξει και διδάξει τους υπαλλήλους μας να ακολουθούν τις διαδικασίες, όχι

να σκέπτονται πρωτοποριακά ή να αλλάζουν γρήγορα. Δεν μπορούσαμε να προσαρμοστούμε, και το 1997 καταλήξαμε να πουλήσουμε την εταιρεία στον μεγαλύτερο ανταγωνιστή μας.

Στην επόμενη εταιρεία μου, το Netflix, ήθελα να προωθήσω την ευελιξία, την ελευθερία των εργαζομένων και την καινοτομία, αντί για την αποτροπή σφαλμάτων και την τήρηση κανόνων. Ταυτόχρονα, ήξερα ότι καθώς μεγαλώνει μια εταιρεία, αν δεν τη διαχειρίζεται κανείς με πολιτικές ή διαδικασίες ελέγχου, κατά πάσα πιθανότητα θα επικρατήσει το χάος.

Μέσα από μια βαθμιαία εξέλιξη, και ύστερα από πολλά χρόνια με δοκιμές και διορθώσεις, βρήκαμε μια προσέγγιση που επέτρεπε σε αυτό το μοντέλο να λειτουργήσει σωστά. Αν δώσετε στους εργαζομένους περισσότερη ελευθερία αντί να θεσπίζετε διαδικασίες ελέγχου που δε θα τους επιτρέπουν να ασκούν τη δική τους κρίση, θα κάνουν καλύτερες επιλογές και θα είναι πιο εύκολο να τους καταστήσετε υπόλογους. Αυτό τους κάνει περισσότερο ικανοποιημένους και τους δίνει κίνητρα να δουλέψουν, και επιπλέον κάνει την εταιρεία πιο ευέλικτη. Όμως για να αποκτήσετε ένα θεμέλιο που επιτρέπει αυτό το επίπεδο ελευθερίας, πρέπει πρώτα να αυξήσετε δύο άλλα στοιχεία:

#### **+ Αύξηση της «πυκνότητας ταλέντου»**

Στις περισσότερες εταιρείες, οι πολιτικές και οι διαδικασίες ελέγχου θεσπίζονται για να αντιμετωπιστούν οι εργαζόμενοι με απρόσεκτη, μη επαγγελματική ή ανεύθυνη συμπεριφορά. Όμως, αν αποφύγετε εξαρχής ή διώξετε αυτούς τους ανθρώπους, δε χρειάζεστε τους κανόνες. Αν δημιουργήσετε έναν οργανισμό που αποτελείται από άτομα υψηλής απόδοσης, μπορείτε να απαλλαγείτε από τις περισσότερες διαδικασίες ελέγχου. Όσο πιο πυκνό το ταλέντο, τόσο μεγαλύτερη ελευθερία μπορείτε να προσφέρετε.



### **+ Αύξηση της ειλικρίνειας**

Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι έχουν να μάθουν πάρα πολλά ο ένας από τον άλλο. Όμως τα συνήθη ευγενικά ανθρώπινα πρωτόκολλα συχνά δεν τους αφήνουν να δώσουν την απαραίτητη ανάδραση (feedback) που θα πάει την απόδοση σε υψηλότερο επίπεδο. Όταν οι ταλαντούχοι υπάλληλοι αποκτήσουν τη συνήθεια της ειλικρινούς ανάδρασης, θα γίνουν καλύτεροι σε αυτό που κάνουν, ενώ ταυτόχρονα θα είναι σιωπηρά υπόλογοι ο ένας στον άλλο, κάτι που μειώνει ακόμη περισσότερο την ανάγκη για παραδοσιακά συστήματα ελέγχου.

Εφόσον υπάρχουν αυτά τα στοιχεία, μπορείτε να κάνετε το επόμενο βήμα:

### **– Μείωση συστημάτων ελέγχου**

Αρχίστε σκίζοντας σελίδες από το εγχειρίδιο των εργαζομένων. Πολιτικές ταξιδιών, πολιτικές δαπανών, πολιτικές αδειών – όλα αυτά μπορούν να φύγουν. Αργότερα, καθώς το ταλέντο γίνεται όλο και πιο πυκνό και η ανάδραση πιο συχνή και ειλικρινής, μπορείτε να αφαιρέσετε τις διαδικασίες έγκρισης απ' όλη την εταιρεία, διδάσκοντας στους μάνατζερ αρχές όπως: «Να ηγείστε μέσα από τον καθορισμό του ευρύτερου πλαισίου, και όχι με κανόνες», και καθοδηγώντας τους εργαζομένους με κατευθυντήριες γραμμές όπως: «Μην προσπαθείτε να ευχαριστήσετε τον προϊστάμενό σας».

Το πιο σημαντικό είναι ότι, από τη στιγμή που θα αρχίσετε να αναπτύσσετε μια τέτοια κουλτούρα, ενεργοποιείται ένας «ενάρκτος κύκλος». Η εξάλειψη των ελέγχων δημιουργεί μια κουλτούρα «Ελευθερίας και Υπευθυνότητας» (μια φράση που οι εργαζόμενοι του Netflix χρησιμοποιούν τόσο πολύ ώστε τώρα πια λένε απλώς

«E&Y»), η οποία προσελκύει τα καλύτερα talέντα και επιτρέπει ακόμη μεγαλύτερη μείωση των ελέγχων. Όλα αυτά σας ανεβάζουν σε ένα επίπεδο ταχύτητας και καινοτομίας όπου δεν μπορούν να φθάσουν οι περισσότερες εταιρείες. Όμως δεν μπορείτε να φθάσετε σε αυτό το επίπεδο με ένα βήμα.



Τα πρώτα εννιά κεφάλαια του βιβλίου καλύπτουν την εφαρμογή των τριών βημάτων αυτού του συστήματος μέσα από τρεις κύκλους, με τον κάθε κύκλο να εξετάζεται σε ένα μέρος του βιβλίου. Το δέκατο κεφάλαιο περιγράφει τι συνέβη όταν αρχίσαμε να μεταφέρουμε την εταιρική μας κουλτούρα σε μια σειρά από διαφορετικές εθνικές κουλτούρες – μια αλλαγή που οδήγησε σε ενδιαφέρουσες και σημαντικές νέες προκλήσεις.

Φυσικά, όλα τα πειραματικά εγχειρήματα έχουν και επιτυχίες και αποτυχίες. Η ζωή στο Netflix –όπως και η ζωή γενικά– είναι πιο πολύπλοκη απ’ ό,τι δείχνει το παραπάνω διάγραμμα. Γι’ αυτό ζήτησα από κάποιον εκτός εταιρείας να μελετήσει την κουλτούρα μας και να γράψει αυτό το βιβλίο μαζί μου. Ήθελα έναν αμερόληπτο ειδικό να δει από κοντά πώς λειτουργεί η κουλτούρα μας μέρα με τη μέρα μέσα στην εταιρεία.

Σκέφτηκα την Έριν Μέγιερ – είχα μόλις διαβάσει το βιβλίο της *The Culture Map (Ο Πολιτισμικός Χάρτης)*. Η Έριν είναι καθηγήτρια στη σχολή διοίκησης επιχειρήσεων INSEAD έξω από το Παρίσι και πρόσφατα κατατάχθηκε από το Thinkers50 στους σημαντικότερους διανοητές στον τομέα των επιχειρήσεων. Γράφει συχνά στο *Harvard Business Review* για τις έρευνές της σχετικά με τις διαφορές κουλτούρας στον χώρο εργασίας, και από το βιβλίο της έμαθα ότι ήταν επίσης εθελόντρια καθηγήτρια του Peace Corps σε χώρες της νότιας Αφρικής δέκα χρόνια πριν από μένα. Της έστειλα ένα μήνυμα.



Τον Φεβρουάριο του 2015, διάβασα στο *Huffington Post* ένα άρθρο με τίτλο: «Ένα Αίτιο της Επιτυχίας του Netflix: Φέρεται στους Εργαζομένους ως Ενήλικες». Το άρθρο εξηγήσε:

Το Netflix θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι του έχουν εξαιρετική κρίση... Και η σωστή κρίση είναι η λύση σε όλα σχεδόν τα ασαφή προβλήματα – όχι οι πάγιες διαδικασίες.

Από την άλλη μεριά... απαιτείται από τους εργαζομένους να δουλεύουν σε υπερ-υψηλό επίπεδο, γιατί αλλιώς θα τους δείξουν την πόρτα (με μια γενναιόδωρη αποζημίωση).

Άρχισα να νιώθω όλο και μεγαλύτερη περιέργεια για το πώς μπορεί μια εταιρεία να λειτουργήσει με επιτυχία ακολουθώντας αυτή τη μέθοδο. Η έλλειψη διαδικασιών και κανόνων αναγκαστικά θα δημιουργήσει πανδαιμόνιο, και το να δείχνει κανείς στους εργαζομένους την πόρτα αν δε λειτουργούν σε υπερ-υψηλό επίπεδο σίγουρα θα προκαλέσει τρόμο στο εργατικό δυναμικό.

Μερικούς μήνες αργότερα, ξυπνώντας βρήκα το παρακάτω email στα εισερχόμενα:

Από: Ριντ Χέιστινγκς  
 Ημερομηνία: 31 Μαΐου 2015  
 Θέμα: Peace Corps και βιβλίο

Έριν,

Ήμουν στο Peace Corps στη Σουαζιλάνδη (1983-85). Τώρα είμαι ο CEO του Netflix. Μου άρεσε πολύ το βιβλίο σου και έχω συστήσει σε όλα τα στελέχη μας να το διαβάσουν.

Θα ήθελα να πιούμε έναν καφέ κάποια στιγμή. Είμαι συχνά στο Παρίσι.

Μικρός που είναι ο κόσμος!

Ριντ

Γνωριστήκαμε με τον Ριντ και τελικά μου πρότεινε να πάρω συνεντεύξεις από εργαζομένους του Netflix για να δω από πρώτο χέρι την κουλτούρα της εταιρείας και να συγκεντρώσω πληροφορίες για να γράψω ένα βιβλίο μαζί του. Έτσι, θα είχα την ευκαιρία να διαπιστώσω πώς είναι δυνατό να έχει τέτοια εξαιρετικά αποτελέσματα μια εταιρεία που η κουλτούρα της είναι τελείως ενάντια σε όσα γνωρίζουμε για την ψυχολογία, τις επιχειρήσεις και την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Έκανα πάνω από διακόσιες συνεντεύξεις με νυν και πρώην εργαζομένους του Netflix απ' όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, από διοικητικά στελέχη μέχρι γραμματείς, και απ' όλο τον κόσμο – Σίλικον Βάλει, Χόλιγουντ, Σάο Πάολο, Άμστερνταμ, Σιγκαπούρη και Τόκιο.

Το Netflix γενικά δεν πιστεύει στην ανωνυμία, αλλά στις συνεντεύξεις έδωσα σε όλους τους εργαζομένους τη δυνατότητα να μιλήσουν ανώνυμα. Εκείνοι που το επέλεξαν αναφέρονται στο βιβλίο μόνο με ψεύτικα μικρά ονόματα. Όμως πολλοί, πιστοί στην κουλτούρα «Πάντα Ειλικρίνεια» του Netflix, δεν είχαν πρόβλημα να αποκαλύψουν επώνυμα κάθε είδους απρόσμενες και μερικές φορές καθόλου κολακευτικές γνώμες και ιστορίες για τον εαυτό τους και τον εργοδότη τους.

## ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΝΔΕΣΕΤΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΤΙΣ ΤΕΛΕΙΕΣ

Στη φημισμένη ομιλία του στο Πανεπιστήμιο του Στάνφορντ, ο Στιβ Τζομπς είπε: «Δεν μπορείς να συνδέσεις τις τελείες κοιτάζοντας μπροστά, μπορείς να τις συνδέσεις μόνο εκ των υστέρων, κοιτάζοντας πίσω. Έτσι, πρέπει να εμπιστευτείς ότι οι τελείες θα συνδεθούν με κάποιον τρόπο στο μέλλον σου. Πρέπει να εμπιστευτείς κάτι – το ένστικτό σου, το πεπρωμένο, τη ζωή, το κάρμα, ή όπως αλλιώς θέλεις να το πεις. Αυτή η προσέγγιση δε με απογοήτευσε ποτέ και επηρέασε καθοριστικά τη ζωή μου».

Ο Τζομπς δεν ήταν ο μόνος που το πίστευε αυτό. Λέγεται ότι το μάντρα του σερ Ρίτσαρντ Μπράνσον είναι «A-B-C-D», ή «Always be connecting the dots» (Πάντα να συνδέεις τις τελείες). Ο Ντέιβιντ Μπρίερ, ειδικός του branding, και το περιοδικό διοίκησης επιχειρήσεων *Fast Company* κυκλοφόρησαν ένα εκπληκτικό βίντεο που υποστηρίζει ότι ο τρόπος που συνδέουμε τις τελείες καθορίζει το πώς βλέπουμε την πραγματικότητα, και επομένως το πώς παίρνουμε αποφάσεις και καταλήγουμε σε συμπεράσματα.

Η ουσία είναι να ενθαρρύνουμε τους εργαζομένους να αμφισβητούν τον τρόπο που συνδέονται οι τελείες. Στις περισσότερες εταιρείες, οι εργαζόμενοι συνδέουν τις τελείες με τον ίδιο τρόπο που τις συνδέουν και τις συνέδεαν πάντα όλοι. Αυτό διατηρεί το *status quo*. Όμως μια μέρα έρχεται κάποιος και τις συνδέει με διαφορετικό τρόπο, κι αυτό οδηγεί σε μια τελείως διαφορετική κατανόηση του κόσμου.

Αυτό συνέβη και στο Netflix. Παρά την εμπειρία του Ριντ στην Pure Software, δεν ξεκίνησε να φτιάξει μια εταιρεία με μοναδικό οικοσύστημα. Εκείνο που έκανε ήταν ότι επιδίωξε την ευελιξία. Τότε συνέβησαν κάποια πράγματα που τον έκαναν να συνδέσει διαφορετικά τις τελείες της εταιρικής κουλτούρας. Βαθμιαία, καθώς αυτά τα στοιχεία συνδυάστηκαν μεταξύ τους, μπόρεσε –εκ των υστέρων μόνο– να καταλάβει ποιο ήταν το χαρακτηριστικό της κουλτούρας που οδήγησε το Netflix στην επιτυχία.



Σε αυτό το βιβλίο θα συνδέουμε τις τελείες κεφάλαιο προς κεφάλαιο, με τη σειρά που τις ανακαλύψαμε στο Netflix. Θα δούμε επίσης πώς λειτουργούν στο τωρινό περιβάλλον εργασίας του Netflix, τι μάθαμε στην πορεία, και πώς μπορείτε να εφαρμόσετε τη δική σας εκδοχή ελευθερίας και υπευθυνότητας στην εταιρεία σας.

**Όρα να κάνουμε τα πράγματα διαφορετικά.**

**Εμπιστεύσου την ομάδα σου.**

**Πες τη γνώμη σου με απόλυτη ειλικρίνεια.**

**Και ποτέ, μα ποτέ, μην προσπαθείς  
να χαϊδέψεις τ' αυτιά του αφεντικού σου.**

Να μερικοί από τους βασικούς κανόνες αν δουλεύεις για το Netflix. Αποτελούν μέρος ενός μοναδικού πολιτισμικού πειράματος που εξηγεί πώς η εταιρεία κατάφερε να μεταμορφωθεί με αστραπιαία ταχύτητα από υπηρεσία ταχυδρόμησης DVD σε κολοσσό του streaming – με περισσότερους από 190 εκατομμύρια πιστούς συνδρομητές και με κεφαλαιοποίηση που ανταγωνίζεται αυτή της Disney.

Ο Ριντ Χέστινγκς, διευθύνων σύμβουλος και συνιδρυτής της πλατφόρμας Netflix, σε αυτό το βιβλίο αποκαλύπτει τα μυστικά που έφεραν επανάσταση στον χώρο της ψυχαγωγίας και της τεχνολογίας. Με τη συνεργασία της Έριν Μέγιερ, καθηγήτριας Διοίκησης Επιχειρήσεων στο INSEAD, αναλύει τη φιλοσοφία με την οποία ηγείται στην εταιρεία του – η οποία έχει ως αφετηρία την απόρριψη παγιωμένων αντιλήψεων με βάση τις οποίες λειτουργούν οι περισσότερες επιχειρήσεις – και πώς αυτή εφαρμόζεται στην πράξη στο Netflix.

Από τις απεριόριστες διακοπές για τους εργαζομένους ως την κατάργηση της διαδικασίας εγκρίσεων, το Netflix ακολουθεί έναν ριζικά διαφορετικό τρόπο λειτουργίας, έναν τρόπο πολύ πιο εναρμονισμένο με τον ταχύτατα εξελισσόμενο κόσμο μας. Το βιβλίο προσφέρει μοναδική πρόσβαση στον ξεχωριστό αυτό οργανισμό σε όποιον ενδιαφέρεται για τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και την καινοτομία.



**Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ**

**www.psychogios.gr**

ISBN: 978-618-01-4092-7



9 786180 140927

ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ: 25156