

LBRIS

We know  
books

REGULA  
FĂRĂ  
REGULI

NETFLIX  
ȘI CULTURA REINVENTĂRII

REED HASTINGS  
ERIN MEYER

TRADUCERE:  
ANA-MARIA GONȚEA  
MAGDA IFTENE



EDITURA  
**CREATOR**  
BRAȘOV, 2021

**EDITORI:**

Manager Iuliana Răducan  
Referent Elena Dițu

**TRADUCERE:**

Ana-Maria Gonțea  
Magda Iftene

**CORECTURĂ:**

Iuliana Gavrilă

**COPERTA • DESIGN**

**TEHNOREDACTARE:**  
Irinel Merlușcă

---

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Hastings, Raed

Regula fără reguli: Netflix și cultura reinventării /

Reed Hastings și Erin Meyer. – Brașov:

Creator, 2021

ISBN 978-606-029-459-7

I. Meyer, Erin

008

---

Versiunea în limba engleză

© REED HASTINGS și ERIN MEYER, 2021 by Netflix, Inc.

publicată de Penguin Random House LLC

© **EDITURA CREATOR**, 2021

PENTRU PREZENTA EDIȚIE



Str. Zaharia Stancu, Nr. 21A, Brașov, România

E-mail: [editura@libris.ro](mailto:editura@libris.ro)

Tel.: 0720 539533



Str. Mureșenilor nr. 14, Brașov, România

Tel.: 0268 477 799

E-mail: [office@libris.ro](mailto:office@libris.ro)

**LIBRIS** We know  
books

Respect pentru oameni și cărți

Editura **CREATOR** face parte din grupul de firme **LIBRIS**

## CUPRINS

INTRODUCERE • 7

 **SECȚIUNEA UNU****PRIMII PAȘI CĂTRE O CULTURĂ A LIBERTĂȚII ȘI A RESPONSABILITĂȚII**  
.....**1** ÎN PRIMUL RÂND, CONSTRUIEȘTE  
DENSITATEA DE TALENTE...Un loc de muncă grozav înseamnă  
colegi extraordinari • **29****2** ...APOI CREȘTE NIVELUL DE SINCERITATE...Spuneți ce credeți cu adevărat  
(cu intenție pozitivă) • **43****3** ACUM ÎNCEPE SĂ ELIMINI  
INSTRUMENTELE DE CONTROL...

- a. Elimină politica de acordare a concediilor • **79**
- b. Elimină avizele de călătorie și cheltuieli • **101**

 **SECȚIUNEA DOI****URMĂTORII PAȘI CĂTRE O CULTURĂ A LIBERTĂȚII ȘI A RESPONSABILITĂȚII**  
.....**4** CONSOLIDEAZĂ DENSITATEA TALENTELOR...Salarizare la nivelul maxim existent pe piață • **129****5** ALIMENTEAZĂ SINCERITATEA...Pune cărțile pe masă • **167**

**6** ACUM RENUNȚĂ LA ȘI MAI MULTE  
INSTRUMENTE DE CONTROL...  
Nu sunt necesare aprobări ale deciziilor • **203**

▶ **SECȚIUNEA TREI**

TEHNICI DE CONSOLIDARE A UNEI CULTURII  
A LIBERTĂȚII ȘI A RESPONSABILITĂȚII

**7** MAXIMIZEAZĂ DENSITATEA DE TALENTE...  
Testul de retenție al angajatului • **251**

**8** MAXIMIZEAZĂ SINCERITATEA...  
Un cerc al feedbackului • **283**

**9** ȘI ELIMINĂ MAJORITATEA  
INSTRUMENTELOR DE CONTROL...  
Fii lider prin context, nu prin control • **307**

▶ **SECȚIUNEA PATRU**

EXTINDEREA LA NIVEL GLOBAL

**10** Adu totul la nivel internațional! • **351**

Concluzie • **387**

Mulțumiri • **395**

Biografie selectivă • **399**

## SECȚIUNEA UNU

PRIMI PAȘI CĂTRE  
O CULTURĂ A LIBERTĂȚII  
ȘI A RESPONSABILITĂȚII

.....

*În primul rând, construieți densitatea de talente*

- 1 ► Un loc de muncă grozav înseamnă colegi extraordinari

*Apoi dezvoltați abordarea deschisă*

- 2 ► Spuneți ce credeți cu adevărat (cu intenție pozitivă)

*Acum începeți să eliminați instrumentele de control...*

- 3a ► Eliminați politica de acordare a concediilor

- 3b ► Eliminați avizele de călătorie și cheltuieli

.....

*Această secțiune demonstrează modul în care o echipă sau o organizație poate începe să implementeze o cultură a libertății și responsabilității.*

*Aceste concepte se construiesc reciproc. Deși puteți încerca să implementați elemente ale fiecărui capitol în mod izolat, o astfel de abordare poate fi riscantă. Odată ce ați construit densitatea talentelor, puteți trece în siguranță la abordarea deschisă. Abia atunci puteți începe să eliminați în siguranță politicile care vă controlează.*

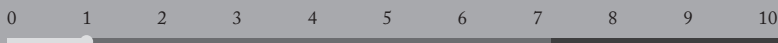
**LBRIS**

We know  
books

**ÎN PRIMUL RÂND,  
CONSTRUIEȘTE DENSITATEA  
DE TALENTE...**



**NETFLIX**



## 1

UN LOC DE MUNCĂ  
GROZAV ÎNSEAMNĂ  
COLEGI EXTRAORDINARI

În anul 1990, îmi plăcea să închiriez casete VHS de la agenția *Blockbuster* situată pe aceeași stradă pe care se afla casa noastră. Obişnuiam să închiriez două sau trei pe rând și le returnam rapid pentru a evita penalitățile de întârziere. Apoi, într-o zi, am mutat o grămadă de hârtii pe masa din sufragerie și am observat o casetă cu un film pe care îl urmărisem cu săptămâni în urmă și uitasem să o returnez. Când am dus filmul înapoi la magazin, femeia mi-a spus că penalitatea este de 40 USD. M-am simțit atât de prost.

Mai târziu, experiența m-a pus pe gânduri. *Blockbuster* și-a obținut cea mai mare parte a profitului din penalitățile încasate în urma întârzierilor de returnare a produselor. Dacă modelul dvs. de afaceri depinde de inducerea unor sentimente de prostie în rândul clienților, există șanse scăzute de fidelizare a acestora. Exista un model

diferit care să ofere plăcerea de a viziona filme în livingul dvs. fără a provoca disconfortul achitării unei penalități consistente atunci când ați uitat să returnați produsul închiriat?

La începutul anului 1997, când a fost achiziționată *Pure Software*, eu și Marc Randolph am început să ne gândim la lansarea unei afaceri de închiriere de filme prin poștă. Amazon avea noroc cu cărțile. De ce să nu încercăm cu filme? Clienții urmau să închirieze casete VHS de pe site-ul nostru web și să le returneze prin poștă. Ulterior, am aflat că expedierea unei casetei VHS ar costa 4 dolari. Nu se estima crearea unei piețe de anvergură. Era prea scump.

Un prieten mi-a povestit despre o nouă invenție numită DVD, care urma să fie lansată în toamna aceluiași an. „Sunt similare CD-urilor, dar stochează un film întreg”, a explicat acesta. Am fugit la poștă și am expediat pe adresa mea mai multe CD-uri (nu am găsit un DVD pentru testul meu). Fiecare expediere a costat treizeci și doi de cenți. Apoi m-am întors la domiciliul meu din Santa Cruz și am așteptat cu nerăbdare să sosească. Două zile mai târziu le-am primit în căsuța poștală, nedeteriorate.

În mai 1998, am lansat Netflix, primul magazin online de închiriere de DVD-uri din lume. Aveam treizeci de angajați și 925 de titluri de filme, ceea ce reprezenta aproximativ toată gama de DVD-uri disponibile la acea vreme. Marc a fost CEO până în 1999, când am preluat funcția și el a devenit unul dintre directorii noștri.

La începutul anului 2001, am crescut la 400.000 de abonați și 120 de angajați. Am încercat să evit luptele pentru deținerea conducerii așa cum am făcut în perioada

pe care am petrecut-o la *Pure Software* și, deși de această dată am evitat să implementăm reguli și metode de control excesive, nu am putut nici să caracterizez Netflix ca fiind un loc de muncă deosebit de bun, dar ne dezvoltam, afacerile mergeau bine, iar munca pentru angajații noștri a fost OK.

## LECȚII ÎNVĂȚATE ÎN TIMPUL CRIZEI

Apoi, în primăvara anului 2001, a izbucnit criza. Prima bulă a internetului a explodat, iar zeci de afaceri online au eșuat și au dispărut. Activitatea tuturor fondurilor de capital de risc a fost sistată și ne-am aflat brusc în imposibilitatea de a strânge fondurile suplimentare de care aveam nevoie pentru a conduce afacerea, care era departe de a fi profitabilă. Moralul angajaților era scăzut și era pe punctul de a scădea și mai mult. A trebuit să disponibilizăm o treime din angajați.

M-am așezat împreună cu Marc și Patty McCord – Patty venise cu mine de la *Pure Software* și era șefa de la Resurse Umane – și am studiat contribuția fiecărui angajat. Nu am avut angajați care să fie în mod evident slabi. Așa că am împărțit resursa umană în două categorii: cei mai performanți optzeci pe care îi vom păstra și cei patruzeci mai puțin uimitori, pe care îi vom concedia. Cei care au fost excepțional de creativi, au făcut o treabă grozavă și au colaborat bine cu alții au intrat imediat în categoria celor „de păstrat”. Dificultatea a constat în faptul că au existat multe situații-limită. Unii au fost colegi și prieteni minunați, dar au făcut o muncă mai degrabă adecvată

decât grozavă. Alții au lucrat ca nebunii, dar nu au dovedit continuitate în raționament și au avut nevoie de mult ajutor din partea șefilor. Câțiva au fost în mod excepțional supradotați și performanți, dar totodată reclamagii sau pesimiști. Majoritatea lor urmau să fie concediați. Nu avea să fie ușor.

În zilele de dinaintea concedierilor, soția mea a remarcat cât de tensionat eram și a avut dreptate. Mă temeam că motivația din birou va scădea. Am fost convins că, după ce le-am concediat prietenii și colegii, cei rămași urmau să creadă că firma nu este loială angajaților. Situația urma să-i înfurie pe toți. Și mai rău, „cei rămași” urmau să își asume munca celor concediați, ceea ce părea că va duce la sentimente negative. Deja ne confruntam cu lipsa fondurilor. Aveam capacitatea de a suporta o nouă prăbușire a moralului?

A sosit ziua disponibilizărilor și a fost îngrozitoare, așa cum era de așteptat. Cei pe care i-am concediat au plâns, au trântit ușile și și-au strigat frustrările. Până la prânz eram deja terminat și așteptam a doua jumătate a furtunii: reacția angajaților rămași. În pofda unor lacrimi și a tristeții vizibile, totul a fost calm. Apoi, în câteva săptămâni, dintr-un motiv pe care nu l-am putut înțelege inițial, atmosfera s-a îmbunătățit simțitor. Ne aflam într-o perioadă marcată de reducerea costurilor și tocmai renunțaserăm la o treime din resursa umană, totuși biroul zbârnia brusc de pasiune, energie și idei.

Câteva luni mai târziu, au sosit sărbătorile. Popularitatea DVD-urilor a crescut în acea perioadă, de Crăciun, și până la începutul anului 2002, afacerea noastră de închiriere de DVD-uri prin poștă, pe bază de abonament a crescut din nou rapid. Dintr-odată, volumul nostru de muncă crescuse semnificativ, deși aveam cu 30% mai puțini angajați.

Spre uimirea mea, aceiași optzeci de oameni făceau totul cu o pasiune care părea mai mare ca niciodată. Programul de muncă era mai lung, dar starea de spirit era la cote foarte înalte. Nu doar angajații noștri erau mai fericiți. Mă trezeam dimineața și abia așteptam să ajung la birou. În acele zile, o duceam pe Patty McCord cu mașina la muncă în fiecare zi și, când ajungeam în fața casei sale din Santa Cruz, ea sărea practic în mașină afișând un rânjet imens: „Reed, ce se întâmplă aici? Este ca și cum ai fi îndrăgostit? Sunt doar câteva substanțe chimice nebunești și acest fior va dispărea?”

Patty a pus punctul pe „i”. Întregul birou lăsa impresia că era plin de oameni care erau îndrăgostiți nebunește de munca lor.

Nu pledez pentru concedieri și, din fericire, nu am mai fost nevoiți să recurgem la astfel de măsuri la Netflix de atunci, dar în zilele și lunile care au urmat concedierilor din 2001, am descoperit ceva care a schimbat complet modul în care înțeleg atât motivația angajaților, cât și responsabilitatea de conducere. Aceasta a fost o experiență revelatoare pentru mine, un punct de cotitură în înțelegerea rolului densității talentelor în organizații. Lecțiile pe care le-am învățat au devenit fundamentul multor elemente care au contribuit la succesul Netflix.

Înainte de a descrie acele lecții, ar trebui să îi fac lui Patty o introducere corectă, deoarece ea a jucat un rol critic în dezvoltarea Netflix peste un deceniu, iar protejata ei, Jessica Neal, conduce în prezent departamentul HR din cadrul Netflix. Am cunoscut-o pentru prima oară pe Patty McCord în timp ce mă aflam la *Pure Software*. În 1994, ea a sunat la birou din senin și a solicitat să vorbească cu CEO-ul. Sora mea mai mică răspundea la telefoane în

acele zile și mi-a făcut legătura cu Patty imediat. Patty a fost crescută în Texas, fapt pe care l-am sesizat din felul în care vorbea. Ea a spus că lucrează în prezent pentru *Sun Microsystems*, în departamentul de HR, dar ar dori să vină la *Pure Software* și să coordoneze departamentul de HR pentru noi. Am invitat-o la o cafea.

În prima jumătate a întâlnirii, nu am putut înțelege nimic din ce spunea Patty. I-am cerut să-mi spună filosofia ei de resurse umane și mi-a spus: „Cred că fiecare individ ar trebui să poată trasa o linie între contribuția proprie în corporație și aspirațiile sale individuale. În calitate de șef al managementului capitalului uman, aș colabora cu dvs., în calitate de CEO, pentru a crește coeficientul de inteligență emoțională al celor care dețin roluri de conducere și pentru a dezvolta angajamentul angajaților”. Capul meu începuse să se rotească. Eram tânăr și necizelat, iar după ce s-a oprit, am spus: „Acesta este modul în care vorbesc toți oamenii din domeniul HR?” Nu puteam înțelege un cuvânt. „Dacă vom lucra împreună, va trebui să renunțăm să mai vorbim așa.”

Patty s-a simțit insultată și mi-a spus-o direct în față. Când a ajuns acasă în acea seară și soțul ei a întrebat-o cum a decurs interviul, ea i-a spus; „Prost. M-am certat cu CEO-ul.” În schimb, mi-a plăcut, mult felul în care mi-a spus exact ce crede despre mine. Așa că i-am oferit jobul și de atunci am dezvoltat o prietenie sinceră, de lungă durată, care a rezistat chiar și după plecarea ei de la Netflix. S-ar putea să fie din cauza faptului că suntem atât de diferiți: eu sunt matematician și inginer de software, ea este expertă în comportament uman și o povestitoare. Când mă uit la o echipă, văd numere și algoritmi care leagă oamenii și discuțiile. Când Patty se uită la o echipă,

ea vede emoții și răspunsuri interpersonale subtile, care sunt invizibile pentru mine. Patty a lucrat la *PureSoft* până când am vândut compania în 1997 și ni s-a alăturat la Netflix din fază inițială.

În urma concedierilor din 2001, am petrecut multe ore în mașină cu Patty încercând să înțelegem de ce mediul de lucru a luat o întorsătură bruscă în bine și cum am putea menține această energie pozitivă. Am ajuns să înțelegem că la baza eficientizării stă ceea ce Patty a menționat ca fiind „densitatea talentelor”, în contextul ascensiunii noastre dramatice.

## DENSITATEA TALENTELOR: OAMENII TALENTAȚI SE EFICIENTIZEAZĂ RECIPROC

Fiecare angajat are un talent. Când aveam 120 de angajați, unii angajați erau extrem de talentați și alții erau mai puțin talentați. În general, dispuneam de o cantitate destul de consistentă de talent, dispersată la nivelul întregii resurse umane. După disponibilizări, cu doar optzeci de angajați dintre cei mai talentați, dispuneam de o cantitate de talent mai redusă în general, dar cantitatea de talent pe angajat era mai mare. „Densitatea” noastră de talente crescuse.

Am aflat că o companie cu densitate de talent este o companie pentru care oricine dorește să lucreze. Angajații cei mai performanți se dezvoltă în special în medii în care densitatea generală a talentelor este ridicată.

Angajații noștri au învățat mai mult unii de la alții, iar echipele au realizat mai multe, mai rapid. Această stare de fapt a crescut motivația și satisfacția individuală și a determinat întreaga companie să realizeze mai mult. Am constatat că, fiind înconjurați de cei mai buni, activitatea aflată deja la un nivel bun a fost catapultată la un nivel cu totul nou.

Cel mai important, colaborarea cu colegii cu adevărat talentați a fost incitantă, a fost considerată o sursă de inspirație și foarte distractivă – fapt care rămâne la fel de adevărat astăzi, când compania a ajuns la șapte mii de angajați, cum era atunci, la optzeci.

În retrospectivă, am înțeles că o echipă cu unul sau doi angajați mediocri reduce performanța tuturor celor din echipă. Dacă aveți o echipă formată din cinci angajați uimitori și doi angajați adecvați, cei adecvați vor:

- compromite energia managerilor, astfel încât aceștia să aibă mai puțin timp pentru cei mai performanți;
- reduce calitatea discuțiilor de grup, scăzând IQ-ul general al echipei;
- forța pe alții să dezvolte modalități de a lucra în jurul lor, reducând eficiența;
- vor stimula angajații care vizează excelența să renunțe;
- arăta echipei că acceptați mediocritatea, amplificând astfel problema.

Pentru angajații de top, un loc de muncă minunat nu înseamnă un birou fastuos, o sală de gimnastică frumoasă sau sushi gratuit la prânz. Este vorba despre bucuria de a fi înconjurați de oameni care sunt atât talentați, cât și

colaboratori, oameni care te pot ajuta să fii mai bun. Când fiecare membru este excelent, performanța ia avânt pe măsură ce angajații învață și se motivează reciproc.

## PERFORMANȚA ESTE CONTAGIOASĂ



În urma experienței legate de concedierile din 2001, Reed a aflat că performanța – atât cea bună, cât și cea rea – este contagioasă. Dacă aveți angajați mediocri, mulți dintre aceștia ar putea fi excelenți pentru a funcționa în mod adecvat. Și dacă aveți o echipă formată în întregime din angajați care fac performanță, fiecare îl determină pe ceilalți să obțină mai mult.

Profesorul Will Felps, de la Universitatea New South Wales din Australia, a realizat un studiu fascinant care demonstrează un comportament contagios în mediul de lucru. A creat mai multe echipe alcătuite din patru studenți și a solicitat fiecărei echipe să finalizeze o sarcină de management în patruzeci și cinci de minute. Echipele care au realizat activitatea cea mai bună vor primi o recompensă financiară de o sută de dolari.

În anumite echipe a fost inclus un actor, fără ca studenții să afle acest lucru, care a jucat unul dintre mai multe roluri: un „leneș” care nu se implică, pune picioarele pe masă și trimite mesaje; un idiot „ticălos” care vorbește sarcastic și spune lucruri de genul: „Îți bați joc de mine?” și „În mod evident nu ai făcut niciun curs de afaceri până acum”; sau un „pesimist depresiv” care se poartă ca și cum

pisica lui tocmai a murit, se plânge că sarcina este imposibilă, își exprimă îndoiala că echipa ar putea reuși și uneori își pune capul pe birou. Actorul nu lăsa să se înțeleagă că era altceva decât un student obișnuit.

Felps a constatat mai întâi că negativitatea din comportamentul unui individ a scăzut eficacitatea întregii echipe, chiar și atunci când ceilalți membri ai echipei erau extrem de talentați și inteligenți. În zeci de studii, efectuate pe perioade mai îndelungate, grupurile cu un angajat cu performanță slabă s-au descurcat mai rău decât celelalte echipe, în proporție de 30% până la 40%.

Aceste descoperiri erau în contradicție cu cercetările efectuate cu zeci de ani în urmă, care sugerau că membrii individuali ai echipei se conformează valorilor și normelor grupului. Comportamentul individului s-a răspândit rapid în rândul celorlalți membri ai grupului, chiar dacă grupurile erau împreună doar patruzeci și cinci de minute. Conform explicațiilor lui Felps, „A fost uimitor modul în care ceilalți din echipă au început să își asume caracteristicile.” Când impostorul a jucat rolul leneșului, restul grupului și-a pierdut interesul pentru proiect. În cele din urmă, altcineva anunța că sarcina pur și simplu nu era importantă. Dacă actorul juca rolul unui idiot și alții din grup au început să fie ticăloși: insultându-se unii pe alții și folosind un limbaj grosolan. Când actorul juca rolul unui pesimist deprimat, rezultatele erau cele mai pregnante. Felps spune: „Îmi amintesc că am vizionat acest videoclip al unuia dintre grupuri. La început, toți membrii stau drepti, energizați și încântați să își asume această sarcină cu potențial de provocare. La final, își țin capul pe birou, întinși.”