

NEW YORK TIMES BESTSELLER

**REED
HASTINGS
ERIN
MEYER**

**KURALSIZLIK
KURALDIR**

—
İş
Dünyası
—

**NETFLIX ve
KÜLTÜR
DEĞİŞİMİ**

CEO plus
100
Cumhuriyetimiz
100 Yaşında

Erin Meyer, 1971 Minnesota doğumludur. Paris INSEAD İşletme Okulu'nda kültürler arası işletme yönetimi dersleri vermektedir. *The Culture Map: Küresel Ticaretin Görünmez Sınırlarını Aşmak* kitabının yazarıdır. Neredeyse yirmi yıl boyunca farklı kültürlerden insanların işyerinde nasıl iletişim kurup kararlar verdiklerini, çatışmalar yaşadıklarını ve farklı algılayışlara sahip olduklarını araştırmaktadır. Harvard Business Review dergisinde düzenli olarak yazmaktadır ve Thinkers50 tarafından dünyanın en etkili iş dünyası düşünürlerinden biri seçilmiştir.

Reed Hastings, 1960 Boston doğumludur. Netflix'in kurucu ortağı ve yönetim kurulu başkanı, milyarder bir işadamıdır. Lisans eğitimini Bowdoin College'da almış, ardından Stanford Üniversitesinde bilgisayar mühendisliği alanında yüksek lisansını tamamlamıştır. İlk kurduğu Pure Software şirketini büyütükten sonra devretmiş ve 1997 yılında Marc Randolph'la birlikte Netflix'i kurmuştur.

KURALSIZLIK KURALDIR
Netflix ve Kùltür Değişimi

Yazan: Reed Hastings ve Erin Meyer
İngilizceden çeviren: Murat Karlıdağ
Editör: Kemal Küçükgedik

Yayın hakları: © 2023 Doęan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Ticaret A.ř.
Bu eserin bütün hakları saklıdır. Yayınevinden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

1. baskı / Kasım 2023 / ISBN 978-625-8026-11-5
Sertifika no: 44919

Kapak tasarımı: Cüneyt Çomoęlu
Sayfa uygulama: Yasemin Çatal
Baskı: Ana Basın Yayın Gıda İnşaat San. ve Tic. A.ř.
Mahmutbey Mah. Devekaldırımı Cad. 2622 Sk.
Güven İř Merkezi, No: 6/13 Bağcılar - İSTANBUL
Tel. (212) 446 05 99
Sertifika No: 52729

Doęan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Ticaret A.ř.
19 Mayıs Cad. Golden Plaza No. 3, Kat 10, 34360 şişli - İSTANBUL
Tel. (212) 373 77 00 / Faks (212) 355 83 16
www.dogankitap.com.tr / editor@dogankitap.com.tr / satis@dogankitap.com.tr

Kuralsızlık Kuraldır

Netflix ve Kültür Değişimi

Reed Hastings ve Erin Meyer

Çeviren: Murat Karlıdağ

İçindekiler

Giriş..... 9

► Kısım Bir

1 Harika bir işyeri etkileyici iş arkadaşları demektir..... 29

2 Gerçekten ne düşündüğünüzü söyleyin (Olumlu niyetle)... 41

3a Tatil politikasını kaldırın 73

3b Seyahat ve gider onaylarını kaldırın..... 91

► Kısım İki

4 Piyasanın üzerinde maaş ödeyin..... 115

5 Kitapları açın 147

6 Kararların onaylanmasına gerek yok..... 177

► Kısım Üç

7	Kalıcılık testi	219
8	Geribildirim çemberi	247
9	Kontrolle değil, bağlamla liderlik edin.....	267

► Kısım Dört

10	Her şeyi dünyaya tanıtn	303
	Sonuç	335
	Teşekkürler	343
	Kaynakça	345
	Dizin	351

Giriş



Reed Hastings: 2000 yılının başlarında Dallas, Teksas'taki Renaissance Tower'ın yirmi yedinci katındaki büyük toplantı salonundan içeri girdiğimiz sırada Marc Randolph'a "Blockbuster bizden bin kat daha büyük" diye fısıldadım.

Blockbuster o zamanlar dünyanın hemen her yerindeki dokuz binden fazla kiralık mağazasıyla ev sineması sektörüne hükmeden 6 milyar dolarlık bir devdi.

Her yerde bulunan, süper hızlı internetin bu endüstriyi altüst edeceğini öngören ve yetenekli bir stratejist olarak tanınan Blockbuster'ın CEO'su John Antioco, nazik bir tavırla bizi karşıladı. Kırılmış top sakalı ve üzerindeki pahalı takım elbisesiyle gayet rahat duruyordu.

Onun aksine ben çok endişeliydim. Marc ve ben, insanların bir web sitesinden DVD sipariş etmelerine ve bunları ABD Posta Servisi aracılığıyla almalarına olanak tanıyan henüz iki yıllık küçük bir girişimi birlikte kurmuştuk ve işletiyorduk. Yüz çalı-

şanımız, sadece üç yüz bin abonemiz vardı ve zorlu bir başlangıç yapmıştık. Sadece o yıl, zararımız 57 milyon doları bulacaktı. Anlaşma yapmak için çabalıyorduk ve Antioco'nun çağrılarımıza yanıt vermesini sağlamak için aylarca uğraştık.

Hepimiz büyük bir cam masanın etrafına oturduk ve birkaç dakikalık küçük bir sohbetten sonra Marc ve ben konuyu açtık. Blockbuster'ın Netflix'i satın almasını ve ardından Blockbuster.com'u çevrimiçi video kiralama kolu olarak geliştirip çalıştırmayı önerdik. Antioco bizi dikkatle dinledi, sık sık başını salladı ve ardından, "Blockbuster'ın Netflix için ne kadar ödemesi gerekir?" diye sordu. Cevabımızı —50 milyon dolar— duyunca kesin bir dille reddetti. Marc ve ben hüsrana uğramış halde oradan ayrıldık.

O gece yatağıma girip gözlerimi kapattığımda, altmış bin Blockbuster çalışanının teklifimizin gülünçlüğü karşısında kahkahalar attığını gördüm. Antioco elbette ilgilenmemişti. Milyonlarca müşterisi, muazzam gelirleri, yetenekli bir CEO'su ve ev sineması kavramıyla eşanlamlı bir marka olan Blockbuster gibi bir güç merkezi, Netflix gibi basit bir taklitçi ile neden ilgilenecekti ki? Kendi başlarına daha etkili iş yapamayacakları ne önerebilirlerdik?

Fakat yavaş yavaş dünya değişti, işimiz ayakta kaldı ve büyüdü. 2002'de, yani o toplantıdan iki yıl sonra Netflix'in halka arzını gerçekleştirdik. Büyümüştük ama Blockbuster bizden yüz kat daha büyüktü (50 milyon dolara karşı 5 milyar dolar). Ayrıca Blockbuster, o zamanlar dünyanın en değerli medya şirketi Viacom bünyesindeydi. Buna rağmen, 2010 yılına gelmeden Blockbuster iflas ettiğini duyurdu. 2019 itibarıyla Bend, Oregon'da yalnızca tek bir Blockbuster video mağazası kaldı. Blockbuster DVD kiralamadan internet akışına geçişe uyum sağlayamamıştı.

2019 yılı Netflix için de dikkat çekiciydi. Filmimiz *Roma*, en iyi film dalında aday gösterildi ve üç Oscar kazandı; bu, Netflix'in tam teşekküllü bir eğlence şirketine dönüşümünü vurgulayan yönetmen Alfonso Cuarón için büyük bir başarıydı. Uzun zaman önce, posta ile DVD kiralama işimizden değişikliğe giderek

190 ülkede 167 milyondan fazla abonesi olan bir internet akış hizmeti sağlayıcısı ve dünya çapında kendi TV programlarımızın ve filmlerimizin önemli bir yapımcısı haline gelmiştik. Shonda Rhimes, Joel ve Ethan Coen ve Martin Scorsese gibi dünyanın en yetenekli yaratıcılarından bazılarıyla çalışma ayrıcalığına ulaşmıştık. İnsanlara, en iyi anlarında engelleri aşan ve hayatları zenginleştiren etkileyici öyküler izlemelerini ve eğlenmelerini sağlayacak yeni bir yöntem gösterdik.

Bana sık sık “Bu nasıl oldu? Netflix neden her seferinde değişimlere uyum sağlarken Blockbuster bunu yapamadı?” diye soruyorlar. Dallas’a gittiğimiz o gün, bütün ipler Blockbuster’ın elindeydi. Markaları, güçleri, kaynakları ve vizyonları vardı. Blockbuster rahatça bizden üstündü.

O zamanlar benim için bile açık ve net görünmüyordu ama bizde Blockbuster’da olmayan bir şey vardı: süreçten çok insana değer veren, verimlilik yerine inovasyonu ön plana alan ve çok az kontrol kullanan bir kültür. Yetenek yoğunluğu ile en yüksek performansı elde etmeye, lider çalışanlara kontrol yerine içerik üzerinden odaklanan kültürümüz, üyelerimizin ihtiyaçları ve yaşadığımız dünya değiştikçe sürekli olarak büyümemizi ve değişmemizi sağladı.

Netflix farklıdır. Kuralsızlığın kural olduğu bir kültürümüz var.

NETFLIX KÜLTÜRÜ TUHAFTIR



Erin Meyer: Kurumsal kültür anlaşılmaz bir lisan ve eksik, belirsiz tanımlardan oluşan duygusal bir bataklık olabilir. Daha da kötüsü, şirket değerleri —açıklandığı şekliyle— insanların gerçekteki davranış biçimleriyle nadiren örtüşür. Afişlerdeki ya da yıllık raporlardaki kurnaz sloganlar genellikle boş sözlerdir.

Uzun yıllar Amerika'nın en büyük şirketlerinden biri, merkez binasının lobisinde aşağıdaki değerler listesini gururla sergiledi: "Dürüstlük. İletişim. Saygı. Kusursuzluk." Şirketin adı mı? Enron. Tarihin en büyük kurumsal dolandırıcılık ve yolsuzluk vakalarından biriyle çöktüğü âna kadar yüksek değerlere sahip olmakla övünüyordu.

Öte yandan Netflix kültürü, her şeyi olduğu gibi anlatmakla ünlü ya da sizin bakış açınıza göre kötü şöhretli bir şirket. Başlangıçta şirket içi sirkülasyon için tasarlanan ama Reed'in 2009'da internette paylaştığı 127 slayttan oluşan Netflix Kültür Listesi'ni milyonlarca iş insanı inceledi. Facebook COO'su Sheryl Sandberg, Kültür Listesi'ni "Silikon Vadisi'nden çıkan belki de en önemli belge" olarak tarif etti. Netflix Kültür Listesi'ni dürüst içeriğinden dolayı beğendim. Ama aynı içerikten dolayı da ondan hiç hoşlanmadım.

Bir sonraki sayfada bununla ilgili bir örnek var, sebebini siz de görebilirsiniz.

**Her Şirket gibi biz de iyi maaş
vermeye çalıŐıyoruz.**

**Pek ok Şirketin aksine Őunu uyguluyoruz:
Ortalama performans cömert bir kıdem
tazminatı alır.**

**BaŐkaları cömert bir kıdem tazminatı aldıkları
için biz de bu göreve uygun yıldız bir çalışan
bulmak amacıyla bir pozisyon açabiliyoruz.**

İdarecilerin Kullandığı Kalıcılık Testi:

“Çalışanlarımdan hangisi, rakip veya emsal şirkette benzer bir iş buldukları için ayrılacaklarını söyleseler, onu elde tutmak için oldukça uğraş veririm?”

Olağanüstü işler yapmayı başaramayan çalışkan çalışanları işten çıkarmanın etik olup olmadığı sorusunun oldukça dışında, bu slaytlar bana tamamen kötü yönetim göstergesi gibi geldiler. Harvard Business School profesörü Amy Edmondson’ın “psikolojik güvenlik” adını verdiği prensibe ters düşüyorlar. 2018 tarihli *The Fearless Organization (Korkusuz Organizasyon)* kitabında, yeniliği teşvik etmek istiyorsanız, insanların hayal kurmak, konuşmak ve risk almak için kendilerini güvende hissettikleri bir ortam geliştirmeniz gerektiğini anlatır. Ortam ne kadar güvenli olursa, o kadar yeniliğe ulaşırsınız.

Belli ki Netflix’te hiç kimse bu kitabı okumamıştı. En iyileri işe almaya çalışın ve ardından yetenekli çalışanlarınıza, başarılı olamazlarsa “cömert kıdem tazminatı” hurda yığınının geri atılacaklarını söyleyerek korku mu enjekte edecektiniz?

Bu, herhangi bir yenilik umudunu öldürmenin en kesin yolu gibi görünüyordu.

İşte listeden başka bir slayt:

Netflix Tatil Politikası ve İzleme

“Politikamız ve izleme prensibimiz yoktur.”

**Netflix’te kıyafet kuralı da yoktur ama
kimse işe çıplak gelmez.**

**Ders: Her şeye bir kural koymak zorunda
değilsiniz.**

Çalışanlara tatil günleri tahsis etmemek düpedüz sorumsuzluktu. Hiç kimsenin bir gün bile izin almaya cesaret edemediği işyeri koşulları yaratmanın güzel bir yoluydu. Ve bunu süsleyip avantaj gibi göstermenin de.

Tatil yapan çalışanlar daha mutludur, işlerinden daha çok keyif alırlar ve daha üretken olurlar. Yine de birçok işçi kendilerine verilen tatili almakta tereddüt eder. Glassdoor tarafından 2017 yılında yapılan bir ankete göre Amerikalı işçiler, izin verilen tatil günlerinin yalnızca yüzde 54’ünü kullanıyordu

Psikologların “kayıptan kaçınma” olarak adlandırdığı, somut olarak ispatlanmış bir insan davranışından hareketle, tatil hakkını tamamen kaldırırsanız, çalışanların daha az izin alması muhtemeldir. Biz yeni bir şey alınca mutlu olmaktan daha çok elimizdekileri kaybedince üzülürüz.

Bir şeyi kaybetme ihtimaliyle karşı karşıya kaldığımızda, kaybetmemek için elimizden gelen her şeyi yaparız. Yani biz o tatil hakkını kullanırız.

Size tatil tahsis edilmediyse, onu kaybetmekten korkmazsınız ve hiç tatil hakkı almama olasılığınız daha düşüktür. Birçok geleneksel politikada yerleşik olarak bulunan “kullan ya da kaybet” kuralı bir sınırlama gibi görünse de aslında insanları mola vermeye teşvik eder.

Ve işte son slayt:

Daima Dürüstlük

Lider olarak, ekibinizdeki hiç kimse sizin görüşleriniz karşısında somut anlamda şaşkınlığa düşmemelidir.

Elbette hiç kimse sırlara ve yalanlara dayalı bir işyerini açıkça desteklemez. Fakat zaman zaman — örneğin bocalayan bir ekip üyesinin morale veya kendine güven desteğine ihtiyacı olduğunda— diplomatik davranmak fikirlerimizi açıkça dile getirmekten daha iyidir. “Bazen dürüstlük” ilkesini hepimiz destekleyebiliriz. Fakat “her zaman dürüstlük” ilkesi, ilişkileri bozmanın, motivasyonu kırmanın ve hoş olmayan bir çalışma ortamı yaratmanın en iyi yolu gibi görünüyör.

Genel olarak, Netflix Kültür Listesi bana aşırı erkeksi, aşırı çatışmacı ve düpedüz agresif görünmüştü. Belki de biraz mekanik, rasyonalist insan doğası görüşünü benimsemiş bir mühendis tarafından kurulmasını bekleyebileceğiniz türden bir şirketin yansımasıydı.

Ancak tüm bunlara rağmen inkâr edilemez bir gerçek var...

NETFLIX ÇOK BAŞARILI OLDU

2019 itibariyle, yani Netflix halka arz edildikten on yedi yıl sonra, hisse senedi fiyatı 1\$’dan 350\$’a çıktı. Karşılaştırma

yapmak gerekirse, Netflix halka arz edildiğinde S&P 500 veya NASDAQ endeksine yatırılan1\$ aynı dönemde 3 ila 4\$ arasında büyüyecekti.

Netflix'i seven sadece borsa değildi. Tüketiciler ve eleştirmenler de onu seviyor. *Orange Is the New Black* ve *The Crown* gibi orijinal Netflix dizileri, on yılın en sevilen dizilerinden bazıları haline geldi ve *Stranger Things* muhtemelen dünyanın en çok izlenen TV dizisi oldu. İspanya'da *Elite*, Almanya'da *Dark*, Türkiye'de *Muhafız* ve Hindistan'da *Sacred Games* gibi İngilizce olmayan dizilerin tümü, kendi ülkelerinde öykü anlatımı çitasını yükseltti ve yeni nesil küresel yıldızlar doğurdu. ABD'de, son birkaç yılda Netflix üç yüzün üzerinde Emmy adaylığı aldı ve birçok Akademi Ödülü kazandı. Ayrıca Netflix, Altın Küre'de diğer tüm kanal veya yayın hizmetlerinin önüne geçerek on yedi adaylık kazandı ve 2019'da Reputation Institute'un yıllık ulusal sıralamasında Amerika'nın en saygın şirketi olarak 1 numarada yer aldı.

Çalışanlar da Netflix'i seviyor. Hired (teknoloji yetenekleri için bir internet sitesi pazarı) tarafından 2018 yılında yapılan bir ankette, teknoloji çalışanları Netflix'i çalışmak istedikleri 1 numaralı şirket olarak değerlendirirken, Elon Musk'ın Tesla'sını (No. 2) Google (No. 3) ve Apple (No. 6) gibi şirketleri geride bıraktı. Bir ücret ve kariyer sitesi olan Comparably personeli tarafından derlenen 45 bin büyük ABD şirketindeki işçilerden gelen beş milyondan fazla isimsiz incelemeye dayanan bir başka 2018 "En Mutlu Çalışan" oylamasında Netflix, on binlerce kişi tarafından en mutlu ikinci çalışana sahip şirket olarak sıralandı. (Cambridge merkezli bir yazılım firması olan HubSpot'un hemen arkasında yer alıyordu).

En ilginç, sektör değiştiğinde başarısız olan firmaların büyük çoğunluğunun aksine Netflix, eğlence ve iş ortamındaki dört büyük değişikliğe sadece on beş yıl içinde başarılı bir şekilde yanıt vermişti:

Netflix'in kurucularından Reed Hastings, dünyanın en yenilikçi, başarılı ve yaratıcı şirketlerinden birinin alışılmadık işleyişini gözler önüne seriyor.

Netflix gibi bir şirket daha önce hiç olmadı. Eğlence sektöründe resmen bir devrim yarattı, milyarlarca dolar kazandı ve 190 ülkede yüz milyonlarca insana hizmet verdi. Ancak 1998'de kurulan Netflix bu başarıları elde edebilmek için sürekli değişmek zorundaydı. Reed Hastings'in en baştan itibaren uyguladığı radikal yönetim prensipleri olmadan bu eşi benzeri görülmemiş esneklik mümkün olamazdı. Hastings diğer şirketlerin uyguladığı pratikleri ve gelenekleri reddederek özgürlük ve sorumluluk odaklı bir kültür geliştirdi. Böylece üyelerinin ve dünyanın ihtiyaçları değişirken adapte olmayı ve yenilenmeyi bildi.

Netflix'in bir izin veya şirket içi masraf politikası yoktur. Netflix'te ne kadar çok çalıştığının bir önemi yoktur ve ortalama bir performans, tazminatınızı alıp ayrılmanıza sebep olur. Netflix'te patronunuza değil, şirkete hizmet edersiniz. Çalışanların izin almalarına gerek yoktur ve maaşlar piyasanın en yükseğidir.

Reed Hastings ve Erin Meyer, iş dünyasının gıptaıyla baktığı Netflix'in kültürünü oluşturan öğeleri ilk kez derinlemesine inceliyor. *Kuralsızlık Kuraldır* yenilikçi, yaratıcı ve başarılı bir şirket için neler yapılması gerektiğini adım adım açıklıyor.

Çevirmen: Murat Karlıdağ

