

DE STRIJD OM UBER

Mike Isaac

DE STRIJD OM UBER

VAN TOMELOZE AMBITIE TOT TOTALE ONTSPORING

NIEUW AMSTERDAM

© 2019 Mike Isaac

Oorspronkelijke titel *Super Pumped. The Battle for Uber*

Oorspronkelijke uitgever W.W. Norton & Company, Inc., New York

© 2019 Nederlandse vertaling Amy Bais, Bert Bakker, Pieter Janssens, Jet Zegers,

Joost Zwart en Uitgeverij Nieuw Amsterdam

Boekverzorging: Asterisk*, Amsterdam

Alle rechten voorbehouden

Ontwerp omslag Moker Ontwerp

NUR 320

ISBN 978 90 468 2625 6

E-ISBN 978 90 468 2626 3

www.nieuwamsterdam.nl



Voor Sara en Bruna

‘U moet goed voor ogen houden dat er twee manieren van strijden bestaan: de ene met de wetten en de andere met geweld; de eerste manier behoort bij de mensen, de tweede is kenmerkend voor de dieren. Maar omdat de eerste manier vaak ontoereikend is, moet men tot de tweede zijn toevlucht nemen.’

Niccolò Macchiavelli, 1513

‘Super pumped zijn geeft ons superkracht, waardoor de grootste problemen veranderen in fantastische kansen om iets geweldigs te doen.’

Travis Kalanick, 2015

INHOUD

| | | |
|----|--|-----|
| | Proloog | 9 |
| | DEEL I | |
| 1 | X tot de X-de | 21 |
| 2 | Hoe word je oprichter? | 34 |
| 3 | Post-popdepressie | 44 |
| 4 | Een nieuwe economie | 51 |
| 5 | Op weg naar de top | 60 |
| | DEEL II | |
| 6 | ‘Laat de bouwers bouwen’ | 73 |
| 7 | De langste man in durfkapitaal | 85 |
| 8 | Pas de deux | 94 |
| 9 | Denkwijze van een kampioen | 103 |
| 10 | De Homeshow | 114 |
| | DEEL III | |
| 11 | Grote broer en kleine broer | 127 |
| 12 | Groei | 133 |
| 13 | Het charmeoffensief | 141 |
| 14 | Cultuurstrijd | 154 |
| 15 | Empire Building | 162 |
| 16 | Het probleem-Apple | 175 |
| 17 | ‘De beste verdediging...’ | 187 |
| 18 | De botsing van de zelfrijdende auto’s | 198 |
| 19 | Goede vaart | 208 |
| | DEEL IV | |
| 20 | Drie maanden eerder | 223 |
| 21 | #DeleteUber | 228 |
| 22 | ‘Een heel, heel vreemd jaar bij Uber...’ | 237 |

| | | |
|----|----------------------------------|-----|
| 23 | ... hoe harder ze vallen | 248 |
| 24 | Niemand steelt van Larry Page | 258 |
| 25 | Greyball | 268 |
| 26 | Fatale fouten | 282 |
| | DEEL V | |
| 27 | Het Holder-rapport | 299 |
| 28 | Het syndicaat | 312 |
| 29 | De wraak van de durfkapitalisten | 322 |
| 30 | Neer, maar niet knock-out | 337 |
| 31 | De grote slag | 350 |
| | Epiloog | 361 |
| | Naschrift | 372 |
| | Dankwoord | 375 |
| | Noten | 378 |
| | Register | 404 |

PROLOOG

Niemand had die avond zin om naar huis te lopen.

Het was 2014, winter in Portland, en zo koud dat je een dik jack aan moest. In de binnenstad was het druk: je zag er studenten, forensen en winkelend publiek dat cadeaus voor de feestdagen zocht. Eerder die week had het gesneeuwd en de straten waren nog glibberig door regen en ijzel. Tussen de bomen langs Broadway hingen witte, flakkerende kerstlampjes; vrolijke decoratie voor de feestdagen. Maar het was geen fijne avond om op een bus te wachten. Werknemers van het plaatselijke openbaar vervoer stonden buiten in de kou – nat, verveeld en chagrijnig – en probeerden een lift te krijgen.

Ze hadden niet echt een taxi naar huis nodig. Ze werkten voor het Portland Bureau of Transportation en hadden een opdracht: iedereen opsporen die voor Uber reed, de snel groeiende ridesharing-start-up. Nadat ze maandenlang samen met medewerkers van het stadsbestuur hadden geprobeerd de dienst in de stad te legaliseren, had Uber verdere onderhandelingen aan zijn laars gelapt. De dienst ging die avond van start, zonder toestemming van het bureau.

Voor Uber was alles als vanouds. Sinds 2009 had het bedrijf het opgenomen tegen wetgevers, politieagenten, exploitanten en eigenaars van taxi's, en vervoersvakbonden. Volgens Travis Kalanick, medeoprichter en algemeen directeur van Uber, was het hele systeem gekeerd tegen start-ups zoals die van hem. Net als vele anderen in Silicon Valley geloofde hij in de mogelijkheden van technologie. Zijn dienst wendde de ongekende krachten aan van code – smartphones, data-analyse, realtime gps-gegevens – om het leven makkelijker en diensten efficiënter te maken, om mensen die iets wilden kopen te verbinden met mensen die iets wilden verkopen en zodoende de maatschappij te verbeteren. Terughoudend ingestelde mensen, die oude systemen, oude structuren en oude denkwijzen liever in stand hielden, stelden hem teleur. Hij was van mening dat de corrupte instanties, die de taxi-industrie beheerden en handhaafden, in de ne-

gentiende en twintigste eeuw waren opgericht. Maar nu was er Uber om hun achterhaalde ideeën te ontwrichten en de eenentwintigste eeuw in te luiden. Niettemin waren vervoersmedewerkers loyaliteit verschuldigd aan wetgevers, en wetgevers aan geldschieters en medestanders. En die geldschieters waren dikwijls vervoersvakbonden en Big Taxi, groepen die wilden dat Uber zou falen.

In Portland had Uber de vriendelijke benadering al geprobeerd. Zo'n vierentwintig uur eerder had Kalanick David Plouffe, een ervaren politiek strateeg, op pad gestuurd om problemen met medewerkers van de afdeling Openbaar Vervoer op te lossen. Plouffe was een welbespraakt politiek dier. Veel mensen geloofden dat mede dankzij zijn talent Barack Obama in 2008 verkozen was tot president. Plouffe wist precies welke toon hij moest aanslaan bij plaatselijke politici. Hij belde Charlie Hales, de welwillende burgemeester van Portland, om hem op de hoogte te brengen van Ubers volgende stappen. Hales beantwoordde de telefoon in een kantoor in het stadhuis, in gezelschap van Steve Novick, hoofd van de dienst Openbaar Vervoer.

Hales was een aardige kerel, maar Novick was de sterke man. Novick was een pitbull van nog geen 1,50 meter lang, met een dikke bril en een stem die scheller werd naarmate hij zich kwader maakte. Hij was de zoon van een serveerster en een vakbondsleider uit New Jersey en hij was geboren zonder linkerhand en zonder kuitbeenderen in zijn benen, handicaps die zijn vechtersmentaliteit hadden versterkt. Nadat hij op zijn achttiende zijn bachelors aan de Universiteit van Oregon had behaald, ging hij naar Harvard, waar hij op zijn eenentwintigste zijn rechtenstudie voltooide. Hij had zelfs gevoel voor humor: in eerdere advertentiecampagnes had Novick zichzelf 'de bokser met de harde linkse hoekstoot' genoemd, verwijzend naar de metalen haakvormige prothese aan zijn linkerarm.

Plouffe begon het gesprek met een vriendelijke inleiding, maakte de twee plaatselijke politici duidelijk dat Uber lang genoeg had gewacht en zei op informele, familiale toon – Plouffe's handelsmerk – dat Uber van plan was de volgende dag in de binnenstad van start te gaan.

'Jongens, we zijn al actief in een aantal wijken buiten Portland en er is veel vraag naar onze dienst in jullie prachtige stad,' zei Plouffe. Sinds

Plouffe aan boord was gekomen, was de toon van Uber bijdehand en populistisch. De dienst was een manier voor mensen om geld te verdienen met hun eigen auto, op hun eigen voorwaarden en in hun eigen tijd. Het zou het rijden onder invloed verminderen, zodat het veiliger werd in de stad, en voor passagiers was het een handige optie op momenten dat het openbaar vervoer ontoereikend was. ‘We proberen de inwoners echt een dienst te verlenen,’ voegde hij er nog aan toe.

Novick trapte er niet in. ‘Mr. Plouffe, het is niet beschaafd om aan te kondigen dat je de wet gaat overtreden,’ zei hij, ondertussen van frustratie met zijn haak op het bureau van de burgemeester hakkend. ‘We gaan hier geen diepgaand gesprek voeren over het veranderen van de regelgeving voor taxi’s. Het gaat hier over één bedrijf dat boven de wet denkt te staan.’

Novick en Hales hadden maandenlang geprobeerd Uber duidelijk te maken dat het bedrijf niet zomaar de stad in kon trekken om een handel te beginnen omdat het daar toevallig zelf klaar voor was. De taxivakbond zou in woede uitbarsten. Bovendien waren er bepaalde regels die het uitvoeren van sommige diensten van Uber in de weg stonden. En omdat deze vorm van autodelen een heel nieuw fenomeen was, waren veel van Portlands bestaande regels niet toepasbaar – wetten voor Uber waren gewoon nog niet ontworpen. Uber moest maar even wachten.

Novick en Hales waren heus wel flexibel. Hales had beloofd de transportregelgeving grondig te herzien zodra hij werd aangesteld.¹ Slechts enkele weken eerder was Portland een van de eerste steden in het land geweest die regels had opgesteld waardoor Airbnb, de start-up in huisverhuur, legaal binnen de stad kon functioneren. En al meer dan een jaar bestond de hoop dat zo’n vooruitstrevende stad hetzelfde zou doen met ridesharing.

Maar de goede bedoelingen van Portland lieten naar Kalanicks zin te lang op zich wachten. En nu bevonden de beide partijen zich in een impasse. ‘Hoepel op uit onze stad met je godvergeten bedrijf!’ riep Novick tegen de luidspreker van de telefoon. Plouffe, de charmeur, zweeg.

De vriendelijke benadering van Uber had niet het gewenste effect gehad. Maar dat was ook niet de bedoeling ervan. In de afgelopen vijf jaar was het bedrijf uitgegroeid van een start-up met een paar techies

in een appartement in San Francisco tot een wereldwijd opererende kolos, actief in honderden steden. Dat was gebeurd doordat het bedrijf systematisch van stad naar stad was gegaan met een aanvalsteam van medewerkers die honderden chauffeurs rekruteerden, smartphonegebruikers bestookten met vouchers voor gratis ritjes en een marktplaats creëerden waar chauffeurs passagiers sneller op konden pikken dan de overrompelde plaatselijke autoriteiten konden traceren of controleren. Dit was ook voor Portland het plan, wat de burgemeester en zijn uitvoerder er ook van vonden. En Travis Kalanick had geen zin om nog langer te wachten.

Duizend kilometer ten zuiden van Portland, op Market Street 1455, San Francisco, liep Travis Kalanick door het Uber-hoofdkantoor te powerwalken.

De achtendertigjarige directeur ijsbeerde altijd. Hij ijsbeerde al zolang zijn vrienden het zich konden herinneren; zijn vader had eens gezegd dat Travis in zijn jeugd een gat in de vloer van zijn slaapkamer had gesleten met dat geijsbeer. Die gewoonte werd met de jaren niet minder. Toen hij ouder werd, had Kalanick het omarmd. Ijsberen werd zijn ding. Nu en dan, als hij een zakenafpraak had met een onbekend iemand, excuseerde hij zich en stond op – hij wilde ijsberen.

‘Neem me niet kwalijk, maar ik moet even rondlopen,’ zei Kalanick dan, en hij was zijn stoel al uit. Dan zette hij de conversatie voort, vol kinetische energie. Iedereen in het Uber-hoofdbureau was eraan gewend dat Kalanick rondjes liep door het kantoor. Ze zorgden ervoor dat ze hem niet voor de voeten liepen.

Het hoofdkwartier van Uber was speciaal met het oog op Kalanicks geijsbeer ontworpen. De kantooruimte van ruim 20.000 m² in het centrum van San Francisco had een in pandig parcours van ongeveer vierhonderd meter, ingelegd in de cementen vloer,² dat tussen rijen bureaus en vergadertafels door zigzagde. Dat parcours, zei hij vaak, was om ‘lopend te kunnen praten’. Kalanick vertelde graag vol trots dat hij in een gemiddelde week wel honderdzestig keer het parcours aflegde bij dat lopend praten, een afstand van ruim zestig kilometer.

Dit was niet zomaar lopend praten. Ambtenaren van Portland hadden meer dan een jaar getalmd met het in werking stellen van nieuwe vervoersregels. Nu wilde Uber in die stad van start gaan zon-

der toestemming van de burgemeester. Ze hadden geen tijd om te wachten tot stadsambtenaren de boel op orde hadden en nieuwe wetten gingen ontwerpen. ‘Dikwijls loopt de regelgeving achter op innovatie,’ zei een woordvoerder van Uber later tegen verslaggevers over het Portland-incident.³ ‘Toen Uber van start ging, bestonden er geen regels voor commercieel autodelen.’

De limousinedienst van Uber was niet het probleem, want die functioneerde goed in verschillende steden: de verordeningen voor standaarduniformen en limousinedienstverlening werden opgevolgd. Het probleem was UberX, een ambitieus, goedkoop project waarbij bijna iedereen die een goedverzorgde auto bezat en zonder kleerscheuren een rudimentair antecedentenonderzoek zou kunnen doorstaan, chauffeur kon worden bij het bedrijf. Willekeurige inwoners tegen betaling andere mensen laten rondrijden leidde tot een reeks problemen, in het bijzonder het feit dat niemand enig idee had of het wel legaal was. Bij Uber kon eigenlijk niemand dat iets schelen.

Kalanick verwachtte niet veel van de vriendelijke benadering als het om onderhandelen met steden ging. Hij geloofde dat politici, als het erop aankwam, altijd hetzelfde zouden doen: de gevestigde orde beschermen. Het deed er niet toe dat Uber transformationeel was, een manier waarop mensen met een paar klikken op hun iPhone een lift van een wildvreemde zouden kunnen krijgen. Het nieuwe model wekte de woede van de taxi- en vervoersbonden, en die lui zouden het kantoor van de burgemeester overspoelen met boze telefoontjes en e-mails. Uber zou intussen vrolijk de cash binnen harken, massaal gesteund door de plaatselijke bewoners die het gemak en de eenvoud van de dienst geweldig vonden.

Kalanick had lang genoeg gewacht. Het werd tijd om van start te gaan. Hij gaf het signaal, en de Uber-directeuren in de Pacific Northwest begrepen wat hun te doen stond: de chauffeurs beschermen, agenten voor de gek houden en Uber lanceren in Portland.

De volgende avond stond Erich England te wachten voor een historische ontmoetingsplaats, de Arlene Schnitzer Concert Hall op Portlands befaamde Broadway. Hij staarde naar zijn telefoon terwijl hij telkens zijn Uber-app ververste.

England was geen concertbezoeker; hij was daar om Uber te be-

trappen. De handhavingsambtenaar van het openbaar vervoer van Portland deed zich voor als een liefhebber van het symfonieorkest die een rit naar huis zocht, en hij had de app geopend in de hoop een chauffeur te vinden die op zoek was naar een ritje.

Nadat het telefoongesprek met Plouffe was beëindigd, had Novick zijn personeel orders gegeven: pak die chauffeurs op. Zodra een beambte zoals England een Uber had aangehouden, zou hij de chauffeur voor duizenden dollars aan civiele en criminele boetes opleggen – niet de juiste verzekering, overtreden van veiligheidsregels, geen taxivergunning – en dreigen met inbeslagname van het voertuig. Novick wist dat hij het bedrijf niet tegen zou kunnen houden, maar dat Portland wel op zijn minst kon zorgen voor vertraging door de chauffeurs bang te maken. De plaatselijke pers was komen opdagen om de actie vast te leggen.

Uber was er klaar voor. Telkens als het in een nieuwe stad van start ging, gebruikte het bedrijf dezelfde, beproefde benadering. Iemand van het hoofdkantoor van Uber ging naar de nieuwe stad en nam een plaatselijke ‘algemeen directeur’ in dienst – meestal een energieke twintiger of iemand met een strijdlustige start-up-mentaliteit. Die overspoelde vervolgens wekenlang advertentiewebsite Craigslist met oproepen voor chauffeurs, die werden verleid met bonussen als ze zich aanmeldden en de belofte van duizenden dollars in cash als ze bepaalde doelen zouden bereiken. ‘Chauffeurs krijgen 500 dollar contant als ze hun eerste ritje met UberX maken,’ stond in de advertenties.⁴ Degeenen die deze advertenties plaatsten, hadden over het algemeen weinig professionele ervaring, maar dat was geen probleem voor de wervers van het bedrijf. Uber verwachtte alleen dat de nieuwe medewerkers ambitie hadden, in staat waren twaalf tot veertien uur per dag te werken en bereid waren regels – en zelfs wetten – te omzeilen als het nodig was.

England ververste zijn app nog eens. Eindelijk werd zijn verzoek door een chauffeur geaccepteerd. De auto was maar vijf minuten bij hem vandaan.

En toen ineens niet meer. De chauffeur had hem gecancelled en de auto was volgens de app voorbijgereden. England had hem niet gezien.

Wat England niet wist, was dat de managers, technici en beveili-

gers van Uber een ingenieus systeem hadden ontwikkeld en in de loop van de maanden hadden geperfectioneerd. Een systeem om het aanvalsteam in elke stad – dus ook dat in Portland – te helpen om zogenaamde toezichthouders te identificeren, die in de gaten te houden en er stiekem voor te zorgen dat ze geen Uber konden bestellen. Hiervoor gebruikte men een bepaalde code in de app. Het gevolg: Uber-chauffeurs konden hun werk doen zonder gepakt te worden. Beamten zoals England konden de schimmige activiteiten niet ‘zien’ en konden dus nooit bewijzen dat die plaatsvonden.

England en anderen hadden geen idee waar ze mee te maken hadden. Ze beschouwden Uber als een groep overrijverige jonge techies, hooguit iets te enthousiast over de hervormingen die hun start-up op personenvervoer teweeg zou brengen. Het kader was aanmatigend, arrogant zelfs, maar dat kon worden toegeschreven aan de jeugdige leeftijd van de teamleden.

Achter de schermen was Uber helemaal niet zo onschuldig. Met het in dienst nemen van ex-medewerkers van de CIA, de NSA en de FBI had het bedrijf een goed functionerende bedrijfsspionagemacht opgebouwd. Veiligheidspersoneel van Uber bespioneerde overheidsambtenaren, doken diep in hun digitale levens en volgden ze soms zelfs tot hun huizen.

Nadat ze hadden ingezoomd op lastige individuen, gebruikte het bedrijf een van zijn meest effectieve wapens: Greyball, een snippertje code dat aan het account van een Uber-gebruiker werd gekoppeld, een label dat die persoon als een bedreiging aanduidde. Dat kon bijvoorbeeld een politieagent zijn, een juridisch medewerker of, zoals in het geval van England, een vervoersambtenaar.

Omdat ze ge-Greyballed waren, kregen England en zijn collega’s een nepversie van de Uber-app, die spookauto’s liet zien. Ze hadden geen schijn van kans om ooit een clandestiene chauffeur te betrappen. Ze zouden sowieso niet eens weten of er wel chauffeurs aan het werk waren.

De drie daaropvolgende jaren kon Uber ongestraft zijn gang gaan in Portland. Pas in 2017, toen de *New York Times* het verhaal naar buiten bracht over hoe Uber gebruikmaakte van Greyball om de autoriteiten te ontlopen, begrepen bestuurders van Portland welke truc Uber had uitgehaald.

Maar in 2017 was het te laat. Toen was Uber allang in bedrijf in Portland – legaal, zelfs –, en een blijver in de stad, en werd volop gebruikt door de inwoners die het gemak ervan waardeerden. Kalanick en zijn team hadden plaatselijke vervoersregels overtreden, maar in plaats van te worden verbannen hadden ze enorme, baanbrekende successen geboekt.

Kalanick en zijn troepen hadden de spot gedreven met de wetten in Portland en in tientallen andere steden. Maar als je het destijds een gemiddelde Uber-medewerker, of zelfs jaren later sommige mede-standers had gevraagd, zouden ze je een heel ander beeld hebben geschetst. Greyball lag in de lijn van een van de veertien bedrijfscriteria van Uber: Principiële Confrontatie. Uber beschermde zijn chauffeurs terwijl het de confrontatie aanging met de in hun ogen ‘corrupte’ taxi-industrie, die altijd beschermd was door een bureaucratische en verouderde regelgeving. Begrippen als ‘de wet overtreden’ waren niet van toepassing als die wetten sowieso gelul waren, vonden zij. Kalanick wist zeker dat, als iedereen eenmaal de dienst ging gebruiken, het kwartje wel zou vallen; men zou begrijpen dat de oude manier inefficiënt en duur was en zijn manier de juiste.

Hij had tot op zekere hoogte gelijk. Op het moment dat dit geschreven wordt, is Uber wereldwijd in bedrijf. Het is op bijna elk continent actief en heeft na-apers en concurrenten die proberen de groei en macht te evenaren die Kalanick in de acht jaar dat hij aan het roer stond, bereikte. Uber heeft deals gesloten met plaatselijke overheden om alomtegenwoordig te zijn als openbaarvervoersmiddel, en het werkt aan een toekomst waarin de auto’s die mensen bestellen zelfrijdend zullen zijn.

Maar toch wordt Uber niet altijd als een succes gezien. De snelle opkomst van Uber werd in 2017 bijna tenietgedaan toen het bedrijf de consequenties onder ogen moest zien van het grensoverschrijdende gedrag van Kalanick, zijn schaamteloze strijd lust en, uiteindelijk, de persoonlijke ondergang van de CEO. De geschiedenis van Kalanick wordt fluisterend verteld als waarschuwing voor zowel oprichters als durfkapitalisten, die symbool staan voor het beste en het slechtste van Silicon Valley.

De geschiedenis van Uber – in feite het verhaal van Travis Kala-

nick – is een relaas van hoogmoed en excessen tegen de achtergrond van een technologische revolutie, met als inzet miljarden dollars en de toekomst van het vervoer. Het is een verhaal over de belangrijkste onderwerpen van Silicon Valley van de afgelopen tien jaar: hoe snelle ontwikkelingen in technologie zich op diepgewortelde arbeidssystemen kunnen storten, stedelijke ontwikkeling overhoopgooien en in een paar jaar tijd een hele industrie omver kunnen werpen. Het is het verhaal van een intens seksistische bedrijfstak, gevoed door genderongelijkheid en een misplaatst geloof in een op technologie gebaseerde meritocratie, die blind is voor zijn eigen vooroordelen. Het is het verhaal van de overweldigende maar slecht begrepen manieren waarop start-ups tegenwoordig gefinancierd worden en hoe dit de leiders, werknemers en klanten van snelgroeende bedrijven kan beïnvloeden. Het is het verhaal van de bedenkelijke beslissingen die rond gebruikersgegevens en persoonlijke informatie worden genomen, omdat technologiebedrijven consumentendata willen benutten. Maar bovenal is het een verhaal over hoe de onvoorwaardelijke aanbidding van start-up-oprichters totaal uit de hand kan lopen, en een waarschuwend verhaal dat eindigt in een spectaculaire ramp.

Travis Kalanick en zijn uitvoerend team creëerden een bedrijfsmilieu dat leek op een combinatie van Thomas Hobbes, *Animal House*, en *The Wolf of Wall Street*. Die giftige start-up-cultuur was het gevolg van een combinatie van factoren: een jonge leider, omringd door jaknikkers en volgelingen, met toegang tot bijna onbeperkte financiële middelen en zonder serieus ethisch of wettelijk toezicht. Strijdend tegen buitenstaanders en onderling ruziënd raakte het bedrijf verzeild in spionage, achterbaksheid en gerechtelijke procedures terwijl het streed om de macht en heerschappij over een miljardenimperium.

Als gevolg van Kalanicks daden daalde de waarde van Uber met miljarden dollars en concurrenten die Uber had kunnen verslaan, werden juist sterker en kregen overal ter wereld voet aan de grond, terwijl het bedrijf een stuk of vijf overheidsonderzoeken naar zijn onverkwikkelijke geschiedenis moest doorstaan. Meer dan eens maakten investeerders en medewerkers zich grote zorgen dat de toekomst van het bedrijf op het spel stond.

Ik woon in Bay Area, ben sinds tien jaar journalist van beroep en was er getuige van dat Uber aan de macht kwam. Ik zag hoe snel een

vernieuwend idee de structuur van een stad kan veranderen en hoe sterke persoonlijkheden een buitensporige invloed kunnen hebben op het functioneren van een start-up.

In 2014 begon ik voor de *New York Times* over Uber te schrijven. Dat was in de glorie-dagen van Uber, toen dankzij Kalanicks geslepenheid en straatvechtersmentaliteit concurrenten om de tuin werden geleid, miljardendeals werden gesloten en de verovering van de wereld onvermijdelijk leek.

Slechts een paar jaar later was Uber op ramkoers met zichzelf en was Kalanicks leiderschap een blok aan het been geworden: 2017 werd een jaar van permanente crises, van de slechtste jaren voor een bedrijf in de geschiedenis van Silicon Valley. Uber diende zichzelf toen de ene klap na de andere toe voor de ogen van het publiek.

Mijn verslaggeving leidde er uiteindelijk toe dat ik deel werd van het verhaal en dat ik verstregeld raakte in het verwrongen web van leugens, verraad en bedrog dat Kalanick en andere leiders van het bedrijf gebruikten om een enorme techgigant op te bouwen en te beheren. Een van de eerste eenhoorns (*unicorns*) van het mobiele tijdperk, een bedrijf dat miljarden dollars waard was en erin slaagde de manier waarop we ons in de wereld bewegen te veranderen, maar dat zichzelf bijna vernietigde in een vreugdevuur van slecht gedrag, foute beslissingen en hebzucht.

Ik prijs mezelf gelukkig dat ik mee mocht rijden.