

RADICAAL OPENHARTIG

*Wees een baas
door mens
te blijven*

KIM SCOTT



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	9
HOE JE DIT BOEK KUNT GEBRUIKEN	21
DEEL I	
EEN NIEUWE MANAGEMENTFILOSOFIE	23
1. RADICAAL OPENHARTIGE RELATIES OPBOUWEN	25
<i>Je hele persoonlijkheid meenemen naar je werk</i>	
2. FEEDBACK KRIJGEN, GEVEN EN ER ONDERLING TOE AANZETTEN	45
<i>Een cultuur van open communicatie creëren</i>	
3. SNAPPEN WAT JE INDIVIDUELE TEAMLEDEN DRIJFT	73
<i>Mensen helpen op weg naar hun droom</i>	
4. SAMEN RESULTATEN GENEREREN	109
<i>Verordonneren werkt niet</i>	
DEEL II	
TOOLS EN TECHNIEKEN	151
5. RELATIES	153
<i>Vertrouwen opbouwen met je directe team</i>	
6. FEEDBACK	171
<i>Complimenten en kritiek krijgen, geven en er onderling toe aanzetten</i>	
7. TEAM	223
<i>Technieken om verveling en burn-out te vermijden</i>	
8. RESULTATEN	253
<i>Wat je kunt doen om samen sneller resultaat te boeken</i>	
AAN DE SLAG	283
DANKWOORD	289
REGISTER	295

INLEIDING

Ik had eens een vreselijke baas. Je hebt er vast ook weleens een gehad. Vernederen vond hij een goede manier om mensen te motiveren. Een collega zette me per ongeluk in een cc van een mailwisseling waarin die baas mij belachelijk maakte tegenover mijn collega's. Toen ik hem daarop aansprak, vond hij dat 'ik me mijn knappe koppie daarover niet moest breken'. Tja...

Deze ervaring was mede aanleiding om mijn eigen bedrijf op te zetten: Juice Software. Dat moest een omgeving worden waar mensen gek waren op hun werk, en op elkaar. Vaak werd ik hierom uitgelachen door vrienden, alsof ik het over een commune had in plaats van een bedrijf. Maar ik meende het. Ik werk veel meer dan acht uur per dag. Als ik geen plezier heb in mijn werk en collega's, ben ik het grootste deel van mijn korte tijd op aarde ongelukkig.

Het is me gelukt om de fouten van mijn baas niet te maken. Dat was niet moeilijk. Wel heb ik andere missers begaan. In mijn streven om een positieve omgeving zonder stress te creëren, verwaarloosde ik een moeilijke, maar noodzakelijke bazentaak: het mensen recht voor hun raap meedelen als hun werk beneden peil is. Ik had geen klimaat gecreëerd waarin ze op tijd te horen kregen waarin ze tekortschoten, zodat ze er iets aan konden doen.

Terugblikkend moet ik onmiddellijk denken aan 'Bob', om hem zo maar even te noemen. Hij was iemand die je direct sympathiek vindt, al-

tijd graag ziet. Als collega was hij aardig, grappig, zorgzaam en behulpzaam. Bovendien had hij een schitterend cv en prachtige referenties. Een droomkandidaat, zou je zeggen. Ik was blij dat hij er was. Er was één maar: zijn werk was abominabel. Vrij snel nadat we hem hadden aangenomen, had ik er al geen vertrouwen meer in. Wékenlang had hij gewerkt aan een document om uit te leggen dat je met Juice Excel-spreadsheets kon maken die automatisch waarden bijwerkten. Geschokt nam ik het product van zijn vlijt door: totaal onsamenhangend, een woordenbrij. Terugdenkend aan het moment dat hij het overhandigde, besepte ik dat Bob wist dat het er niet mee door kon. De gêne in zijn ogen en zijn verontschuldigende glimlach waren onmiskenbaar.

Laten we hier even bij stilstaan. Als je manager bent, weet je dat dit een scharnierpunt was in de relatie tussen Bob en mij – een belangrijke aanwijzing of mijn team zou slagen of niet. Bobs werk was bij lange na niet goed genoeg. Als beginnend bedrijfje hadden we het niet gemakkelijk. We hadden geen ruimte om zijn werk over te doen of voor hem in te springen. Dat wist ik. Toch kon ik me er niet toe zetten om hem aan te spreken op het probleem. Ik hoorde mezelf zeggen dat het een goed begin was, en dat ik hem zou helpen. Onzeker glimlachend ging hij weg.

Wat was hier aan de hand? Ten eerste: ik vond Bob aardig en wilde niet te hard voor hem zijn. Toen we het document doornamen, leek hij zo zenuwachtig. Ik was bang dat hij in tranen zou uitbarsten. Iedereen was gek op hem. Als hij ging huilen zou iedereen mij een bitch vinden, vreesde ik. Ten tweede: tenzij zijn cv en referenties gefingeerd waren, had hij in het verleden wél prima werk geleverd. Misschien was hij afgeleid door een privéaangelegenheid, of was hij niet gewend aan onze manier van werken. Hoe dan ook, ik maakte mezelf wijs dat hij zijn cv recht zou doen. Ten derde: ik zou het document zelf wel fixen. Dat ging sneller dan hem leren het te herschrijven.

Welk effect had dit op Bob? Hij wist dat zijn werk niet goed genoeg was. Met mijn onterechte complimenten zaaide ik slechts verwarring – hij kon zichzelf wijsmaken dat hij zo verder kon gaan. En dat gebeurde. Doordat

ik hem er niet op aansprak, had hij de indruk gekregen dat hij ermee wegwkwam, in plaats van een stimulans om meer zijn best te doen.

Het is vreselijk om mensen te moeten vertellen dat ze er niks van bakken. Je wilt hen niet kwetsen – je bent tenslotte geen sadist. Je wilt niet dat de betrokkene of de rest van het team je een onmens vindt. Bovendien is je bijgebracht sinds je kon praten: ‘Als je niets aardigs te zeggen hebt, hou je je mond maar.’ En nu is het juist je taak om iets onaardigs te zeggen. Daarop zul je een leven lang moeten trainen. Management is niet makkelijk.

Ik maakte het nog bonter door tien maanden lang dezelfde fout steeds opnieuw te maken. En je weet: elk stuk ondermaats werk dat je accepteert, en elke gemiste deadline waarvoor je een oogje toeknijpt, leidt tot wrevel en woede. Je gaat niet alleen het werk slecht vinden, maar ook de persoon. Dan wordt het nog moeilijker om een rustig gesprek te voeren. En uiteindelijk ga je elk contact met de betrokkene uit de weg.

De impact op Bob was niet het enige gevolg van mijn gedrag: andere teamleden vroegen zich af waarom ik genoeg nam met zulk prutswerk. Mijn voorbeeld volgend, sprongen ook zij voor hem in. Ze herstelden zijn fouten of deden zijn werk over, meestal wanneer ze zelf aan rust toe waren. Soms moet je even bijspringen als iemand een crisis doormaakt. Maar als zoiets te lang doorgaat, eist het zijn tol. Hun eigen uitstekende werk begon eronder te lijden. Belangrijke deadlines ontglipten ons. Ik wist waarom Bobs collega’s te laat waren, dus hield ik me in met mijn kritiek. Toen gingen zij zich afvragen of ik wel verschil zag tussen fantastisch en matig; of ik deadlines serieus nam. Het is niet bevorderlijk voor de resultaten en het moreel als mensen niet weten of de kwaliteit van hun werk wordt gewaardeerd.

Met het vooruitzicht mijn team kwijt te raken kon ik het niet langer uitstellen, besepte ik. Ik nodigde Bob op de koffie. Hij verwachtte een gezellig gesprekje, maar na een paar valse starts ontsloeg ik hem. Daar zaten we dan, allebei treurig ineengedoken met onze latte en muffin. Na een martelende stilte duwde Bob zijn stoel naar achteren. Onder het gekras van metaal op marmer vroeg hij, me recht in de ogen kijkend: ‘Waarom heb je niks gezégd?’

Terwijl ik daarop zat te herkauwen, stelde hij nog een vraag: ‘Waarom heeft níemand iets gezegd? Ik dacht dat jullie op me gesteld waren!’

Het was een dieptepunt in mijn carrière. Ik had de ene fout op de andere gestapeld en Bob moest ervoor opdraaien. Mijn complimenten waren verwarrend geweest, en ik had nooit kritiek op hem geuit. Evenmin had ik hém om feedback gevraagd. Dat was een kans geweest om het erover te hebben en tot een oplossing te komen. En het allerergste: ik had geen cultuur gecreëerd waarin het vanzelfsprekend was dat zijn collega’s hem waarschuwden dat hij ontspoorde. De cohesie van het team ging scheuren vertonen, en dat was te zien aan de resultaten. Het gebrek aan complimenten en kritiek had desastreuze gevolgen voor het team en onze resultaten.

Er is een rechtstreekse samenhang tussen gebrek aan feedback en een disfunctioneel team. Niet alleen voor Bob was het te laat, maar voor het hele bedrijf. Vrij snel nadat ik Bob had ontslagen, flopte Juice.

GOOGLE: JE VRIJ VOELEN OP JE WERK

Het was 2004 en ik had een baan nodig. Dus belde ik Sheryl Sandberg, een medestudent van de opleiding bedrijfskunde. Zij was drie jaar eerder bij Google gaan werken en ik had haar kort tevoren ontmoet op de bruiloft van een gemeenschappelijke vriendin. Sheryl was duidelijk betrokken bij de mensen van haar team bij Google, maar ik had de indruk dat zij niet dezelfde fout zou maken als ik met Bob. Ik zou erachter komen hoe goed die indruk klopte.

Na een martelende marathon van zevenentwintig gesprekken kreeg ik een aanbod om voor Sheryl te werken, als leider van een honderdkoppig team. Het was verantwoordelijk voor de verkoop en service aan kleine en middelgrote groepen AdSense*-klanten. Wat AdSense was, wist ik niet

* AdSense gebruik je als je door Google betaald wilt worden. AdSense plaatst reclame op je website of blog. Als je een website over bijvoorbeeld kamperen hebt, kun je daarop een kader ‘Ads by Google’ plaatsen. Google vult dit met advertenties over tenten van REI of slaapzakken van North Face. Als een gebruiker die bekijkt of erop klikt, krijg jij geld daarvoor. Je kunt zo’n ‘Ads by Google’-kader op je site plaatsen door middel van een code die je van Google krijgt.

eens. Wel kreeg ik de indruk dat de cultuur bij Google nieuw elan gaf aan mijn droom – een omgeving creëren waar mensen gek zijn op hun werk en op elkaar; en dat Sheryl een fantastische baas leek. Een vriend van me zei later schertsend: ‘In Silicon Valley val je niet omlaag, maar omhoog.’ (Ter geruststelling: ook Bob is goed terechtgekomen.)

Kort nadat ik bij Google kwam, was ik getuige van een staaltje productieve, extreem openhartige feedback. Ik zat in een bespreking met Larry Page, medeoprichter van Google, en Matt Cutts, leider van het team dat webspam* bestreed. We bespraken een voorstel van Matt en mij. Larry had een ander, subtieler plan dat ik niet begreep. Matt begreep het duidelijk wel en vond het niks. De normaliter zo aardige, relaxte man ging er fel tegenin. Toen Larry niet opgaf, begon Matt te schreeuwen dat hij door Larry’s idee zoveel rotzooi over zich heen zou krijgen dat hij die niet meer kon tegenhouden.

Ik was ontdaan over Matts reactie. Ik vond hem sympathiek en was bang dat hij ontslagen zou worden vanwege zijn felle kritiek op Larry’s standpunt. Toen zag ik Larry breed grijnzen. Hij vond het prachtig dat Matt tegen hem in ging. Uit Larry’s open, vergenoegde reactie bleek dat volgens hem iedereen bij Google zich vrij moest voelen om kritiek te leveren op ‘het gezag’, vooral het zijne. Het was onzinnig om dit gesprek ‘aardig’ of ‘vals’, ‘grof’ of ‘beleefd’ te noemen. Het was een productieve aanpak, echt samenwerken. Het was vrij en leidde naar de beste oplossing. Hoe had Larry dit bereikt?

Ik besloot zijn voorbeeld te volgen. In plaats van mijn team feedback te geven, moedigde ik hen aan om mij te zeggen wat er misging. Ik nodigde mijn mensen op alle mogelijke manieren uit om kritiek op me te leveren of tenminste gewoon met me te prátén. Na een valse start (daarover later meer) werden ze openhartiger. We begonnen openlijk te debatteren en hadden meer lol samen. Gelukkig kon ik bijzondere mensen aannemen,

* **Webspam:** sites die het Page Rank-systeem van Google te slim af zijn. Zoiets als junkmail of telefoonjes van telemarketeers.

zoals Russ Laraway, met wie ik een nieuw bedrijf heb opgezet, Candor, Inc., en Jared Smith, medeoprichter van Qualtrics, waar ik nu in het bestuur zit. Hoe je een goede baas bent, leerde ik van mensen boven en onder me. We deden een experiment: beslissingen níét in mijn stafvergadering nemen, maar neerleggen bij de mensen die het dichtst op de feiten zaten. We werden efficiënter in de uitvoering. In een poging om te zorgen dat alle niveaus in de organisatie met een gerust hart ‘de leiding de waarheid konden zeggen’ experimenteerden we met ‘bugfix-weeken’ voor managementproblemen en zorgvuldig opgezette ‘managerfeedbacksessies’.

In de tweede helft van dit boek ga ik dieper in op zulke technieken. Voorlopig wil ik benadrukken dat de managers bij Google niet alleen met ‘macht’ of ‘gezag’ resultaten boekten. Ze moesten een andere manier bedenken, een betere.

Na zes jaar bij Google was me dat wel gelukt, vond ik: leren een betere baas te zijn. De fout die ik maakte met Bob, heb ik niet herhaald, en ik ben ook geen hufter geworden. De unit die ik leidde, vertienvoudigde zijn inkomsten, tot enkele miljarden dollars. Dat was voor een groot deel te danken aan het product, niet aan de verkoopactiviteiten. Maar we hebben er wel toe bijgedragen. We waren geobsedeerd door efficiëntie en konden het personeelsbestand in Noord-Amerika zelfs inkrimpen, terwijl de inkomsten duizelingwekkend stegen – de essentie van schaalvergroting. Naast AdSense kwamen ook de mondiale online sales en operations voor YouTube en DoubleClick bij mijn team. We begonnen met één team in Noord-Amerika. De eigenzinnige, opgewekte cultuur was sterk genoeg om een bindende kracht te vormen tussen Dublin, São Paulo, Buenos Aires, New York, Mountain View, Sydney, Seoul, Tokio, Beijing en Singapore.

De kengetallen (kosten per klik, inkomsten e.d.) boeiden me steeds minder. Mijn werkelijke interesse was hoe ik de betere manier om een baas te zijn kon definiëren en doorgeven. Vooralnog was het meer een instinct dan een filosofie. Ik had tijd nodig om na te denken, om het vervolgens in woorden te kunnen vatten.

APPLE: 'WE WERVEN MENSEN DIE ONS VERTELLEN WAT WE MOETEN DOEN, NIET ANDERSOM.'

Bij Google was er geen baan waarin ik gewoon rustig kon nadenken. In een operationele functie is er weinig tijd voor beschouwelijkheid. Gelukkig startte Steve Jobs met Apple University, nog geen 15 kilometer naar het zuidwesten. Mijn hoogleraar bedrijfswetenschappen, Richard Tedlow, was net van Harvard naar de nieuwe leiderschapsfabriek van Jobs gekomen. Hij beschreef het mandaat van Apple University als volgt: 'We willen de zwaartekracht van de middelmaat in organisaties doorbreken.' Een belangrijk middel hiertoe was het ontwikkelen van een cursus: *Managing at Apple*. Toen mij werd gevraagd die op te zetten en te doceren, greep ik die kans enthousiast aan.

Managing at Apple was bedoeld voor beginnende managers, maar executives vonden de cursus even nuttig voor senior leiders in hun teams. Hij was niet verplicht, maar 'de vraag bijbenen' was ons grootste probleem. In mijn tijd bij Apple hebben we duizenden cursisten gehad en fantastische recensies. Sinds ik weg ben, hebben nog veel meer mensen de cursus gevolgd.

Ik heb net zoveel geleerd als gedoceerd. In een gesprek met een leider bij Apple ontdekte ik een tekortkoming in de manier waarop ik teams had opgebouwd. Ik had me steevast gericht op de mensen met de grootste promotiekansen. In een groeiend bedrijf kon dat niet anders, had ik altijd gedacht. Deze leider wees me erop dat een team naast groei juist ook stabiliteit nodig heeft. Niets werkt goed als iedereen zit te azen op de volgende promotie. De mensen die uitstekende resultaten boekten in hun geleidelijker groeicurve noemde ze 'rocksterren', naar de rots van Gibraltar. Ze waren gek op hun werk en ze waren er steengoed in. Ze waren niet uit op haar baan of die van Steve Jobs. Ze waren tevreden met hun plek. De mensen met een steilere groeicurve – die gek zouden worden als ze volgend jaar nog hetzelfde deden – noemde ze 'supersterren'. Zij zorgden voor de groei in een team. Ze liet duidelijk weten dat je een balans tussen die twee nodig had.

Dit was een openbaring. Apple groeide snel en was zelfs groter dan Google. Toch maakte Apple ruimte voor mensen met allerlei ambities. Bij Apple moet je ook geweldig zijn in je werk en het graag doen, maar je hoeft niet bezeten te zijn van promotie. Bij Google had ik stelselmatig de rocksterren ondergewaardeerd. Met deze fout heb ik veel mensen die een flinke bijdrage leverden ongelukkig gemaakt. Googles voorliefde voor mensen met een steile groeicurve was deels een reactie op de norm in traditionele bedrijven, waar mensen die ‘alles willen veranderen’ werden gekortwiekt. Apple bood ruimte aan allerlei ambities, en daarom werd het bedrijf zo groot terwijl het ‘de zwaartekracht van de middelmaat tartte’.

Google staat bekend om de bottom-upaanpak. Zeer jonge medewerkers mogen de besluitvorming aansturen. De manager mag hun niet voor de voeten lopen – eventueel helpen, maar niet te veel ingrijpen. Bij Apple verwachtte ik het tegengestelde, afgaand op de mythe van de bazige Steve Jobs die zijn briljante visie van bovenaf oplegde; geen afwijkende mening duldde; en zijn team opzweeptte om de visie te realiseren. Dat verhaal klopt niet.

Ik illustreer dit met een anekdote die ik hoorde van een collega over zijn sollicitatie bij Steve. Hij stelde Jobs een paar heel redelijke vragen: ‘Hoe stel je je voor dat het team wordt opgebouwd? Hoe groot moet het worden?’ Het antwoord was kortaf: ‘Als ik het antwoord op al die vragen wist, had ik jou niet nodig, hè?’ Op de grens van onbeschoft, maar het gaf ook armslag. In een interview met Terry Gross formuleerde Jobs zijn aanpak vriendelijker: ‘Bij Apple werven we mensen die ons vertellen wat we moeten doen, niet andersom.’ Dat was ook mijn ervaring bij het bedrijf.

Bij Google en bij Apple behalen bazen resultaten door te luisteren en proberen te begrijpen in plaats van te verordonneren; door te debatteren in plaats van te instrueren; door mensen te pushen beslissingen te nemen in plaats van hun dit uit handen te nemen; door te overreden in plaats van orders uit te delen; door te leren in plaats van te weten.

JE RELATIES ZIJN CRUCIAAL VOOR JE BAAN

Wel is er een groot verschil tussen autonomie en verwaarlozing. Hoe het voelde om die misstap te maken, ervoer ik in het geval met Bob. Ik heb het volgende geleerd om het beter aan te pakken.

In *Managing at Apple* speelden we vaak een video af waarin Steve uitlegt hoe hij kritiek geeft. Hij legde de vinger op iets heel belangrijks: 'Je moet het doen zonder twijfel te zaaien over je vertrouwen in iemands vaardigheden, maar op een manier die niet voor meerdere uitleg vatbaar is... Dat is niet gemakkelijk.' Hij vervolgde: 'Ik vind het niet erg om ongelijk te hebben. Vaak geef ik toe dat ik ongelijk heb. Dat kan me echt niet veel schelen. Wat ik belangrijk vind is dat we het juiste doen.'* Amen! Niets tegen in te brengen, toch?

Als je even terugspoelt, kom je bij de vraag waarop dit het antwoord was. Er werd gevraagd waarom hij zo vaak zei: 'Je werk is klote.'

Op het eerste gezicht zijn dit geen woorden om vertrouwen mee op te bouwen, of je team armslag te geven om risico's te nemen. Het lijkt meer op pesten, en dat was het misschien ook weleens. Ik zou nooit aanraden om zoiets te zeggen. Eerst handelde ik zulke gevallen af met een grapje. 'Bedenk dat je niet Steve Jobs bent.'

Dat gaf altijd gegniffel, maar ik ontweek hiermee een belangrijk probleem. Ik dacht terug aan het meningsverschil tussen Matt Cutts en Larry Page. Om een of andere reden konden ze zonder problemen tegen elkaar schreeuwen. Waarom? Zelf zou ik nooit zeggen: 'Je werk is klote,' of schreeuwen tegen mijn collega's.

Alhoewel... Ik herinner me dat we bij Google bezig waren AdSense internationaal uit te rollen. Jared Smith, met wie ik bij Juice had samengewerkt, zat ook in mijn team bij Google. Hij haalde Slowakije en Slovenië door elkaar en deed alsof dat niet uitmaakte. Toen hij voor de vijfde keer in een bespreking van een halfuur die fout maakte, blafte ik: 'Slowakije, klojo!'

* <http://www.magpictures.com/stevejobsthebestinterview>

Jared en ik hadden al zo lang samengewerkt dat hij – en de andere aanwezigen – wisten dat ik hem heel hoog had zitten. Hij zette mij ook weleens op dezelfde vriendschappelijk-botte manier op m'n nummer. Mijn felle opmerking was gewoon een korte, effectieve manier om hem bij de les te houden. Hij maakte de fout niet meer. Alleen door de relatie die we in de loop der jaren hadden opgebouwd, kon ik zo tegen hem praten.

Ik wil beslist niet zeggen dat schelden, schreeuwen of grof zijn de enige manier is om een fantastische baas te zijn. Sterker nog, ik zou het niet aanraden. Zelfs als je relatie dusdanig is dat je wederzijds respect mag veronderstellen, kun je hiermee als baas de mist ingaan. Wat ik dan wel bedoel? Als jij het liefst op die manier communiceert, moet je vertrouwensrelaties opbouwen die dit verdragen; en mensen aannemen die zich kunnen aanpassen aan je stijl.

Silicon Valley was een ideale omgeving om de relaties tussen bazen en hun directe team onder de loop te nemen. Twintig jaar geleden werden in Silicon Valley managementvaardigheden niet getraind of beloond. Tegenwoordig zijn de bedrijven daar er totaal door geobsedeerd. Niet om de redenen die je misschien vermoedt – dat ze worden geleid door newagegoeroes die voortdurend op zoek zijn naar een theorie; of dat de mensen daar fundamenteel anders zijn dan elders. Ook niet omdat bedrijven daar een enorm budget hebben voor training, of een fundamenteel inzicht hebben in de menselijke aard, vanuit hun toegang tot al die big data.

Silicon Valley was een goede plek om de relatie baas-werknemer te onderzoeken omdat daar fel wordt geconcurrereerd om talent. Zoveel geweldige bedrijven in de Valley groeien en nemen mensen aan. Je hoeft dus niet te blijven hangen als je ongelukkig bent bij een bedrijf, of vindt dat je potentieel wordt verspild. Er is geen reden om dat lijdzaam te ondergaan. Als je een hekel hebt aan je baas, neem je ontslag. Je weet dat tien anderen je graag willen hebben. Bedrijven staan dus enorm onder druk om goede relaties op te bouwen.

Zelfs in Silicon Valley kun je relaties niet opschalen. Larry Page kan zich

niet beter dan jij verhouden tot meer dan een handvol mensen. Maar jouw relatie met je directe team heeft een enorme impact op de resultaten van dat team. Als leider van een grote organisatie kun je je niet rechtstreeks verhouden tot iedereen. Maar de relatie met je directe team is van invloed op hun relatie met het hunne. Alsof je een steen in een vijver gooit: de kringen creëren – of vernietigen – een positieve cultuur. Relaties zijn niet op te schalen, cultuur is dat wel.

Is ‘relatie’ eigenlijk wel het juiste woord? Ja. De relatie tussen Eric Schmidt (CEO van Google tussen 2001-2011) en Larry Page was een van de interessantste dansen uit de geschiedenis van het bedrijfsleven. En dat Tim Cook (toen COO, nu CEO van Apple) Steve Jobs een deel van zijn lever aanbod – en dat Jobs het genereuze aanbod afwees – is een voorbeeld van een sterk persoonlijke relatie.

Wat is precies de aard van deze relatie? Managementkapitalisme is een betrekkelijk nieuw verschijnsel. Deze menselijke band is dus niet beschreven door oude filosofen. Hoewel bijna iedereen tegenwoordig op een gegeven moment wel een baas heeft, komt de aard van deze band er bekaaid af als thema in filosofie, literatuur, films en alle andere manieren waarop we levensbepalende relaties verkennen. Daar wil ik iets aan doen. Immers, of je een goede baas bent – bij Apple, Google, waar dan ook – staat of valt met de manier waarop je je verhoudt tot anderen.

Deze relatie is volgens mij het best te vatten in de term ‘radicaal openhartig’.

HOE JE DIT BOEK KUNT GEBRUIKEN

Ik heb dit boek geschreven met de eindgebruiker voor ogen – jou dus. Van mijn eigen ervaringen en het coachen van leiders heb ik geleerd dat bazen zich vaak alléén voelen, al krijgen ze nog zoveel steun van de omgeving. Ze generen zich omdat ze het niet zo goed doen; ze zijn ervan overtuigd dat iedereen het beter doet; ze kunnen of durven geen hulp te vragen. Natuurlijk is geen enkele baas perfect. Het is mijn missie om concepten en methoden te delen, zodat jij mijn fouten niet hoeft te maken. Daarom vertel ik zoveel persoonlijke verhalen.

Deel I is bedoeld om je gerust te stellen. Het is voor iederéén moeilijk om een goede baas te zijn, hoeveel succes je ook lijkt te hebben. Je zult een deel van je ervaringen herkennen in de waargebeurde verhalen. Hopelijk voel je ook optimisme nu je weet 1) dat je niet de enige bent; en 2) dat een betere aanpak minder moeilijk is dan je vreest. Menselijk zijn maakt je effectiever, het is geen handicap.

Deel II is de handleiding: een stapsgewijze aanpak om radicaal openhartige relaties op te bouwen met je werknemers; en om met radicale openhartigheid je hoofdverantwoordelijkheid als baas beter te vervullen, namelijk: je team feedback geven om resultaten te boeken.

Tijdens het lezen word je mogelijk overweldigd door al mijn suggesties voor wat je zou kunnen doen als manager. Haal diep adem. Ik wil juist zorgen dat je tijd bespaart, niet dat je je agenda volpropt met besprekin-

gen. Om een geweldige baas te zijn moet je tijd besteden aan je directe team, maar niet al je tijd. Als je alle ideeën, tools, en technieken in dit boek uitvoert, kost het management van je team je circa tien uur per week. Die tien uur besparen je veel tijd en hoofdbrekens later. Ik adviseer je ook vijftien uur per week vrij te houden voor onafhankelijk denken en uitvoeren in je vakgebied. In een werkweek van veertig uur heb je dan nog vijftien uur over. Hopelijk kun je daarover zelf beschikken, maar als het je vergaet zoals mij, gaan ze grotendeels zitten in het afhandelen van het onvoorspelbare.

Hoewel ik dit boek heb geschreven met jou, de baas, in gedachten, wil ik ook niet voorbijgaan aan je baas, en de mensen van Human Resources en Learning & Development die je ondersteunen. Toen ik bij Google een team van 700 mensen leidde, zag ik managers dezelfde fouten steeds weer maken. Voorspelbaar, en toch bleek het lastig om daar iets aan te doen – erg ontmoedigend. Alsof ik zat te kijken naar een slomo-treinramp die ik al tientallen keren had gezien. Déjà vu op z'n ergst. Ik herkende hetzelfde gevoel in de uitingen van de HR- en L&D-mensen die me adviseerden bij het schrijven. Ik hoop je hiermee te helpen de eindeloze herhaling van voorspelbare fouten te voorkomen.

Radicaal openhartig is ook relevant voor mensen die worstelen met problemen op het gebied van diversiteit en leiderschap. Verschillen in gender, ras en cultuur bemoeilijken radicaal openhartige relaties. Het is al eng om radicaal openhartig te zijn met 'ons soort mensen'. Het is nog enger als mensen er anders uitzien; een andere taal spreken; een andere godsdienst belijden. Tegenover mensen die anders zijn, vertonen we sterker de neiging 'rampzalig empathisch' te zijn, 'onhebbelijk agressief' of 'manipulatief onoprecht'. Het kan veel uitmaken als we leren ons over dit ongemak heen te zetten en ons te verhouden tot onze gemeenschappelijke menselijkheid.