

GIDS VOOR DE

nieuwe

MANAGER

JIM EDWARDS

DELTA S

Voor Philippa



Original title: *Say thank you for everything* (Jim Edwards)

Originally published in the UK by Harriman House Ltd in MMXXII, www.harriman-house.com.

All rights reserved.

Nederlandse uitgave © Zuidnederlandse Uitgeverij N.V.,
Vluchtenburgstraat 7, B-2630 Aartselaar, België, MMXXV.

Alle rechten voorbehouden.

Deze uitgave door: Deltas, België-Nederland

Nederlandse vertaling: Inge Van Hove

D-MMXXV-0001-25

NUR 801

Hoewel in deze publicatie veel aandacht is besteed aan de nauwkeurigheid van de informatie, wordt geen enkele aansprakelijkheid aanvaard voor enig verlies dat op welke wijze dan ook zou kunnen ontstaan door iemand die uitsluitend op de hierin opgenomen informatie vertrouwt.

De uitgever, de auteur en de werkgevers van de auteur aanvaarden geen enkele aansprakelijkheid voor verlies geleden door een persoon of rechtspersoon die handelt of nalaat te handelen als gevolg van het lezen van informatie in dit boek.

INHOUD

.....

Inleiding: de baas die mensen beet	5
I. LEIDERSCHAP	13
1. Dag één: wat is er verdomme aan de hand?	14
2. Het slechtste Amerikaanse pizzarestaurant ooit als een model voor goed leiderschap	22
3. Veranderen is altijd beter dan vasthouden aan: 'Maar we hebben het altijd zo gedaan!'	29
4. De strijd tegen de schimmelkweek: doeltreffend communiceren, hoe doe je dat?	36
II. PRODUCTIVITEIT	49
5. Prioriteiten stellen & schrappen: de Eisenhower-matrix voor een hogere productiviteit	50
6. Tops & flops: hoe zorg je ervoor dat je team goed presteert?	58
7. De ongelooflijke kracht als je iets beter bent dan de rest	67
8. Hoe nieuwe ideeën prestaties verbeteren: de Nobelprijs voor de Economie van 2018	76
9. Het stripteaseprobleem en waarom data de oplossing bieden	82
10. Het middel tegen acne en goede data vs. gezond verstand	88
III. MENSEN	91
11. Organigrammen en hoe ik erachter kwam dat het verkeerd was om ze te haten	92

12. De Myers-Briggs-test en waarom je die absoluut niet moet gebruiken	96
13. Mensen aannemen: waarom voetbalploegen hun eigen fans niet rekruteren	101
14. Hoe je mensen in dienst moet nemen die beter zijn dan jij	113
15. De Van Halen-test: wie je promotie moet geven	124
16. 'Managing up': een last op je schouders	133
17. Gedrag van niveau vier stimuleren	139
18. Doelen stellen om management op basis van anekdotes te stoppen	144
19. Loononderhandelingen: 'Wat is er verdorie nodig om iemand een loonsverhoging te geven?'	149
20. Toxische supersterren en oplichters: de mensen die je niet in je team wilt	163
21. Hoe je iemand moet ontslaan zonder er lullig over te doen	172
22. Probleemoplossing: hoe je een burgeroorlog in je kantoor moet voorkomen	175
23. De duistere kunsten: trucjes om met moeilijke mensen om te gaan	183
IV. BESLISSINGEN	195
24. De ergste baan die ik ooit had, leerde me de drie belangrijkste dingen over management	196
25. Principes: Apple gaat de strijd aan met de FBI om de privacy van terroristen te beschermen	203
26. Strategie: hoe Amazon de grootste speelgoedwinkel op aarde creëerde en die daarna te gronde richtte	211
27. Tactiek: waarom trainen wel op tijd rijden	221
28. Categorische fouten: de kunst van het vergissen	227
Ziezo	230
Bedankt	234
Register	235
Over de auteur	239

INLEIDING

De baas die mensen beet

Er is een reden waarom *The Devil Wears Prada* zich afspeelt in de media-sector en niet gaat over pakweg een liefdadigheidsorganisatie die zich inzet voor wezen. De film is gebaseerd op een boek dat geschreven werd door Lauren Weisberger, een voormalig assistent van Anna Wintour, de legendarische hoofdredacteur van *Vogue*. Hij beeldt een fictieve Wintour, genaamd Miranda Priestly, af als een despotische sociopaat die de assistenten van haar modemagazine psychologisch kwelt.

Hoewel *The Devil Wears Prada* een uitvergroete versie van Wintour – koel, veeleisend, wispelturig – toont, is de film gebaseerd op het echte leven. Zo vertelde Wintour Oprah Winfrey ooit dat ze wat gewicht zou moeten verliezen. Assistenten van Anna Wintour hingen haar jassen voor haar op alsof ze butlers waren. Ze droegen haar tassen. Ze kregen het advies om geen oogcontact met haar te maken. Ze moesten vernederende persoonlijke taken uitvoeren zoals haar kleding afhalen bij de stomerij, vertelde André Leon Talley, een voormalig redacteur van *Vogue* die 27 jaar lang samenwerkte met Wintour.

Iedereen die in het echte leven in de media gewerkt heeft, heeft ooit een baas als Priestly of Wintour gehad. Mediabazen uit het echte leven zijn soms erger dan hun tegenhangers uit Hollywood.

Ik werkte ooit voor Steve Brill, de bevreesde auteur en oprichter van Court TV, American Lawyer, NewsGuard en andere bedrijven. Hij was het schoolvoorbeeld van een veeleisende baas. Hij stak op kantoor sigaren op, ook al

was het voor alle anderen verboden om in het gebouw te roken. Hij droeg bretellen in plaats van een riem. Hij schreeuwde tegen mensen die hij niet aardig vond. Ik maakte ooit een print van een artikel waaraan ik werkte en liet dat per ongeluk achter in de receptieruimte vlak bij zijn kantoor. Het was een kladversie en ik was er helemaal nog niet mee klaar. Brill vond het en e-mailde het naar het volledige bedrijf met gedetailleerde kritiek over alles wat hem niet aanstond. Het was vernederend.

Maar al met al ben ik er nog goed van afgekomen.

Naar men beweert, heeft Brill namelijk ooit – met zijn tanden – een van zijn eigen werknemers gebeten. Het slachtoffer was Jim Cramer, die later een bekende hedgefondsbeheerder werd en de presentator was van *Mad Money* op de Amerikaanse zender CNBC. Je hebt het goed gelezen: Steve Brill heeft Jim Cramer echt gebeten.

Het voorval vond plaats tijdens een bedrijfsfeestje dat Brill organiseerde in zijn landhuis in Westchester, New York. Brill had een zwembad bij zijn huis en liet zijn werknemers het tegen elkaar opnemen in een spelletje waterpolo. Het spel liep snel uit de hand omdat Brill niet graag verloor.

‘Midden in mijn worp, net op het moment dat ik een gelijkmaker zou scoren voor mijn team, zette Brill zijn tanden in mijn arm. Het bloed bleef stromen en kleurde het heldere water rood. Iedereen keek vol afgrijzen toe en ik kon enkel lachen. Zo was Steve nu eenmaal’, schreef Cramer later in zijn autobiografie.

Je hoeft trouwens geen medelijden te hebben met Cramer.

Tijdens zijn ergste dagen was Cramer even verschrikkelijk als baas. In zijn hedgefondsbedrijf werd hij helemaal overheerst door woede. Hij smeed faxmachines stuk. Hij schold op bouwvakkers buiten op straat. Hij haatte zelfs de vogels op de vensterbank. Zijn psychiater probeerde hem geneesmiddelen voor te schrijven om te kalmeren, maar Cramer weigerde dat al schreeuwend.

Op een keer ‘sloeg hij met zijn telefoon keer op keer op zijn bureau voor zich. Hij tilde een computerscherm op en gooide het weg alsof hij aan het kogelstoten was. Het viel verschillende meters verder uiteen op de grond’,

aldus Nicholas Maier, die in dienst was bij hem en met hem samenwerkte. Maier was zo van slag door het gedrag van Cramer dat hij er een heel boek over schreef, *Trading with the Enemy* ('zakendoen met de vijand'). Het Hollywoodmodel van een slechte baas is iets waar veel slechte bazen in geloven. Ik zag hen schreeuwen tegen hun collega's. Ik kreeg hun razende, in hoofdletters geschreven e-mails die aan het volledige bedrijf gericht waren. Ik las hun handgeschreven notities – slagvelden in rode inkt. Een slechte baas hebben heeft één voordeel: het leert je om zijn of haar gedrag niet te kopiëren. Iedereen heeft wel een gruwelverhaal over een verschrikkelijke ex-baas. Bij de meeste bedrijven kiezen werknemers er bij managementopleidingen bewust voor om hun collega's nooit op die manier te behandelen. Als je denkt dat een manager zich als Brill of Cramer of Wintour of Priestly moet gedragen, dan zal je waarschijnlijk teleurgesteld worden. Geen enkel fatsoenlijk bedrijf werkt nog op die manier. (En als je toch bij zo'n bedrijf werkt, dien dan onmiddellijk je ontslag in.)

Waarom dit boek bestaat

Lessen leren uit gruwelverhalen over slechte bazen is ongetwijfeld leuk, maar wat je echt nodig hebt, is verstandig advies over wat je moet doen om niet de slechtste manager op aarde te zijn. Het goede nieuws? Het is niet zo moeilijk als je denkt. Iedereen kan een goede baas zijn als je maar moeite doet.

Ik schreef dit boek omdat ik veel leerde van de unieke managementcultuur bij Insider Inc., het nieuwsmediabedrijf dat de meesten kennen van de Amerikaanse nieuwswebsite Business Insider.

Business Insider was oorspronkelijk een blog die in 2007 gestart werd door vier mensen. Ze werkten in een piepklein kantoor op de derde verdieping van 134 Fifth Avenue in Manhattan. In werkelijkheid was het kantoor een depot waar FedEx-pakjes geleverd werden voor een ander bedrijf. Wanneer er FedEx-chauffeurs kwamen, moest het team van Insider opstaan en

hun stoelen opzijschuiven om ze binnen te laten. In hun eerste bestaansjaren voorspelden redelijk veel mensen dat Insider failliet zou gaan.

Tegenwoordig haalt ze 200 miljoen lezers per maand. Het heeft een omzet van meer dan 140 miljoen euro per jaar. Acht jaar na de oprichting werd het bedrijf verkocht voor 422 miljoen euro aan Axel Springer, een Duitse uitgeefgigant. Het bedrijf is nu nog veel meer waard.

Insider is grotendeels succesvol omdat de bedrijfscultuur erg verschilt van die van concurrenten.

Ik heb ook veel van mijn fouten geleerd. Ik leerde wat ik niet moest doen. In dit boek wordt het duidelijk, maar ik ben ook niet de beste manager ooit. Verre van. Het goede nieuws daarbij is dat je niet de beste manager hoeft te zijn om goed leiding te kunnen geven, dus om doeltreffend te zijn en het beter te doen dan collega's en concurrenten.

Dit boek is geen officieel verslag van de interne managementpraktijken bij Insider, hoewel ik me er natuurlijk wel door heb laten inspireren. Het is gebaseerd op mijn eigen carrière van meer dan 20 jaar bij ruim een tiental bedrijven. Ik werkte voor CBS News, *Slate*, *Salon*, *The Independent*, MTV, *The Nation*, AOL, *Adweek*, *Brill's Content*, APBnews, *The New Jersey Law Journal* en twee dagbladen: *The New Jersey Herald & News* en *The Register Citizen* in Connecticut.

Sinds halverwege de jaren negentig geef ik leiding aan teams van alle formaten. Sommige teams waren klein en bestonden uit slechts drie personen, mezelf inbegrepen. Toen ik dit boek schreef, was ik manager op de afdeling Insider's News, die bestond uit 80 mensen verspreid over Londen, New York, Californië en Singapore. Insider stelde op dat moment zo'n 600 journalisten wereldwijd en meer dan 900 werknemers in totaal te werk en ik maakte deel uit van de directie van het bedrijf, die zo ongeveer aan het hoofd stond van al die mensen.

Of je nu een klein team vlot wilt laten werken of een groot team succesvol wilt maken: ze vertonen verrassend genoeg veel gelijkenissen.

Wil je graag wat ongevraagd advies?

Oorspronkelijk kwam de inspiratie voor dit boek in augustus 2016 toen een vriendin van me een geweldige promotie kreeg. Ze kwam aan het hoofd te staan van een team van bijna 100 mensen. Ik belde haar op om haar te feliciteren met deze unieke kans. Ze vertelde me dat ze trots was, maar ook doodsbang dat het te hoog gegrepen voor haar was.

Toen ik terug op kantoor was, dacht ik dat het misschien wel een mooi gebaar zou zijn om haar een bericht te sturen met wat tips over lessen die ik door de jaren heen geleerd had. Niks bijzonders. De e-mail die ik uiteindelijk stuurde, kreeg sarcastisch genoeg het onderwerp ‘Wil je graag wat ongevraagd advies?’. Ik somde er 19 trucjes in op die mijn leven als manager in de loop der jaren gemakkelijker hebben gemaakt.

Sindsdien stuur ik iedereen die ik ken en die gepromoveerd wordt tot leidinggevende een kopie van die e-mail. Het doet er niet toe hoe groot hun team is – of het nu gaat om één persoon of honderd personen – ze krijgen allemaal dezelfde e-mail. Negentien tips, gratis en voor niks. Een heleboel vrienden en collega's van me hebben die e-mail gekregen.

De e-mail is in de loop van de jaren nauwelijks veranderd. De 19 tips zijn nuttig voor iedereen die ze krijgt. Zolang je de leiding hebt over iemand, helpen ze je. Het laatste advies in de e-mail luidt:

Waardering is alles. Bedank anderen letterlijk altijd voor het werk dat ze doen en de tijd die ze erin steken. Zeg hun dat je dat waardeert. Je kan werkstress bij personeel vrijwel altijd verminderen door te zeggen: ‘Bedankt dat je dat gedaan hebt, ik waardeer het echt, het was veel werk en dat bleef niet onopgemerkt. Goed gedaan.’

Veel hoofdstukken in dit boek heb ik recht uit de oorspronkelijke 19 ongevraagde tips in die e-mail gehaald. Maar het laatste idee – simpelweg waardering uiten tegenover je collega's – is het uitgangspunt van dit boek.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Dit boek is bedoeld voor iedereen in een sector waar creativiteit – in welke mate dan ook – belangrijk is: media, marketing, reclame, verkoop, pr, projectbeheer, softwareontwikkeling, technologische start-ups, politiek, liefdadigheidsorganisaties en non-profitorganisaties, enzovoort. Dit geldt voor iedereen in een resultaatgerichte sector zoals de detailhandel, voeding, restaurants of de productie-industrie. Voor iedereen die in een omgeving werkt waar je een team leidt en waar je beoordeeld wordt op hun resultaten.

Dit boek is bedoeld als een korte en gemakkelijk te lezen raadgever over alles wat je moet weten als je aan het hoofd van een team staat. Het is in de eerste plaats bedoeld voor wie net gepromoveerd is tot manager en nog nooit iemands baas is geweest, of voor mensen die plots aan het hoofd staan van veel grotere groepen dan dat ze gewend zijn. In dit boek vind je tips die nuttig kunnen zijn naarmate je opklimt tot CEO.

Hoe is dit boek gestructureerd?

Dit boek is zodanig ingedeeld dat het hopelijk het best aansluit bij je behoeften als kersverse manager. Misschien heb je nog nooit de leiding gehad over anderen en is dit je eerste promotie. Of misschien heb je wel al enige tijd aan het hoofd gestaan van een team maar heb je nooit een officiële managementsopleiding gekregen en kom je nu tot het wijze besef dat het tijd is om daar werk van te maken. Of misschien sta je al verder in je loopbaan en moet je nu, net als de oorspronkelijke ontvangers van mijn e-mail, de grootste uitdaging in je carrière als manager het hoofd bieden. In dit boek vind je tips die in principe in elke situatie werken.

We beginnen eenvoudigweg met de basisprincipes die je onmiddellijk moet kennen, zoals de manier waarop je de eerste dag van je nieuwe job het best aanpakt.

Vervolgens kijken we naar de ingewikkeldere, diepgaande problemen waarmee je waarschijnlijk geconfronteerd zal worden naarmate je meer ervaring opdoet. Het vergt bijvoorbeeld tijd om de prestaties van een team te verbeteren. Enkele hoofdstukken gaan daar dieper op in.

De laatste hoofdstukken gaan over grotere, zwaardere en meer conceptuele kwesties, zoals het gebruik van gegevens voor het oplossen van strategische problemen die mogelijke gevolgen voor het volledige bedrijf hebben.

Hoe moet je dit boek lezen?

Ik laat me in belangrijke mate inspireren door Axios. Die onlinenieuwsdienst heeft een specifieke schrijfstijl ontwikkeld, die door redacteurs ‘kort en krachtig’ genoemd wordt. De stijl van Axios gebruikt veel subtitels, opsommingstekens en lijsten. De artikelen worden vaak niet geschreven als verhalen in een traditionele verhalende vorm, maar als een verzameling gerelateerde feiten die in een logische volgorde gepresenteerd worden. Ze zijn ook vaak kort.

Het doel van die korte maar krachtige stijl is om ervoor te zorgen dat lezers zo weinig mogelijk tijd verliezen maar toch zo veel mogelijk info krijgen. Op dezelfde manier bevat dit boek veel korte hoofdstukken, ondertitels en lijsten. Die zijn bedoeld om je heel wat verschillende aanknopingspunten te bieden als je gewoon eens kort een stukje wilt lezen.

Je hoeft het hele boek ook niet van begin tot eind te lezen als je dat niet wilt. Als je te weinig tijd hebt (of gewoon het geduld niet hebt!), dan vind je aan het einde van elk hoofdstuk de praktische tips telkens terug in de vorm van een snel spiekbriefje.

De hoofdstukken zijn onderverdeeld in vier overkoepelende thema's zodat je gemakkelijker inhoudelijke clusters vindt en sneller door het boek navigeert. Je hoeft je bij het lezen echter niet aan die thematische indeling te houden.