

JORIS MERKS-BENJAMINSEN



MANAGEN ZONDER MACHT

Creëer high performance teams en organisaties
op je eigen menselijke manier

Boom

Inhoudsopgave

Voorwoord 7

Introductie 9

Deel I Briljante managers, Briljante Basics 35

Google's tien gedragingen van briljante managers 37

Jezelf verbeteren met manager-feedback van je team 53

Vijf Briljante Basics voor briljante managers 62

Basic 1 Betekenisvolle gesprekken over carrière en persoonlijke groei 78

Basic 2 Samen OKR's schrijven: richting en verwachtingen vaststellen 94

Basic 3 Zinnige meetings en teamnormen 108

Basic 4 Tracken van voortgang op OKR's en mijlpalen 133

Basic 5 Eerlijke en voorspelbare prestatiebeoordelingen 139

Deel II Briljante teamleiders, succesvolle teams 183

Psychologische veiligheid 188

Psychologische veiligheid combineren met hoge prestatienormen 191

DEI: Diversity, Equity, Inclusion 198

Triple-A: Activisme, Allyship, Actie 213

Deel III Briljante leiders, succesvolle organisaties 217

Universele beperkingen van data: een ontsnapping uit de gevangenis 221

Vijf pijlers voor organisatorische transformatie 228

Epiloog 249

Bijlagen 260

Dankwoord 269

Literatuurlijst 271

Voorwoord

Soms weet je na een paar woorden al genoeg. Dat gevoel had ik toen iemand me de titel van dit boek appte. ‘Binnenkort komt dit boek uit. Iets voor jou!’. Even later las ik het manuscript, en inderdaad: Managen zonder macht is een onderwerp dat mij al jaren fascineert, en nu uitgewerkt in een boek!

Managen zonder macht is een onderwerp waar veel leiders mee worstelen. Wil je als leider relevant blijven, dan moet je jezelf regelmatig opnieuw uitvinden. Werkomgevingen veranderen continu. Weinig tot geen organisaties en teams hebben niet te maken met toenemende dynamiek, vluchtigheid, onzekerheid en complexiteit. Alleen passen ze hier de manier van leidinggeven niet altijd op aan. Leidinggeven draait er meer en meer om dat je mensen vanuit hun kracht laat werken. ‘Mensen weten wat er moet gebeuren ... en toch doen ze het niet’, schrijft Joris elders in dit boek. Hierbij doelt hij op de diversiteit aan talenten en achtergronden van mensen in organisaties die stuklopen op systemen. Daardoor lezen we in de media over verwaarloosde organisaties, bullshitbanen, werken in de zombiezone, disfunctionele teams, giftige werkplekken en *quiet quitting*.

Managen ~~zonder macht~~ vanuit kracht

Nieuwe generaties hebben andere verwachtingen van hun werk en van hun leiders. Niet alleen in het bedrijfsleven maar ook in de topsport merken leiders dat de nieuwe generatie niet alleen wil weten wat je van hen verlangt maar ook waarom. Dat vergt iets van je. Je zult goed voorbereid moeten zijn, kunnen uitleggen wat je wilt en waarom, én openstaan voor nieuwe inzichten. Want net als *Gen Y* wil ook *Gen Z* graag meedenken.

Dat kun je als leider alleen faciliteren als je continu in de leerstand staat, een groeimindset hebt en weet wat samenwerken inhoudt, zodat je managet vanuit kracht (die van je mensen en van jezelf) en niet vanuit macht.

Wat dit boek zo interessant maakt is de combinatie van theorie en praktijk. Joris heeft zelf toegepast waar hij met zoveel passie over schrijft. Met succes, want zijn medewerkers bij Google beoordeelden hem keer op keer extreem hoog. De principes zijn direct toepasbaar in je eigen team en organisatie en helpen een omgeving te creëren die effectiever, menselijker én leuker is.

Ik wens je veel plezier met het lezen van dit boek. En ik reken erop dat je tijdens het lezen al besluit om ook te gaan *managen zonder macht*.

Patrick Davidson

auteur van het boek *Teaming, de nieuwe realiteit van samenwerken*

Haarlem, juni 2023

Introductie

Een hoge lat voor prestaties én menselijkheid

In de begindagen van Google was het bedrijf sterk anti-management. In een ongecontroleerd experiment in 2002 besloten ze zelfs alle managersfuncties af te schaffen. Dit leidde al snel tot chaos en de managersfuncties werden weer in ere hersteld. De poging tot het afschaffen van managersfuncties was slechts een van vele signalen waaraan je kon zien dat Google-oprichters Larry Page en Sergey Brin een bedrijf wilden bouwen, dat anders was dan alle andere grote corporaties. In hun manifest *Ten things we know to be true* zetten ze tijdens de beginjaren al de toon met statements zoals ‘You can be serious without a suit’ en ‘You can make money without doing evil’. Ze wilden een bedrijf bouwen dat weliswaar een winstootmerk had, maar dat succes bereikte door écht waarde aan de wereld toe te voegen. De overkoepelende missie daarvoor was (en is nog steeds): ‘To organize the world’s information and make it universally accessible and useful.’ Naast het feit dat ze écht waarde wilden creëren, wilden ze ook een unieke bedrijfscultuur neerzetten. Een cultuur met enerzijds een hoge lat voor ambities en impact, maar ook een cultuur waarin ruimte was voor menselijkheid, creativiteit en speelsheid én waar sprake was van zo weinig mogelijk hiërarchie.

Ik denk dat Larry en Sergey zich goed realiseerden dat het moeilijker zou zijn deze idealen te handhaven naarmate het bedrijf groter groeide. In 2004 ging Google voor het eerst naar de beurs. Dat is een iconisch moment, waarop altijd het risico bestaat dat de balans omslaat van idealisme naar winstootmerk. Larry en Sergey onderstreepten daarom nogmaals duidelijk in een *founder’s letter* wat voor bedrijf ze met Google voor ogen hadden. Ze openden deze brief met: ‘Google is not a conventional company. We do not intend to become one. Throughout Google’s evolution as a privately held company, we have managed Google differently. We have also emphasized an atmosphere of creativity and challenge, which has helped us provide unbiased, accurate and free access to information for those who rely on us around the world.’ In dezelfde brief onderstreepten ze opnieuw dat ze ervan overtuigd waren, dat duurzaam bedrijfs-succes alleen kan bestaan als Google de wereld oprecht beter maakt en blijft investeren in de lange termijn.

Zelfs nadat Google naar de beurs was gegaan, zag je nog duidelijke signalen van de unieke manier waarmee Google’s leiders het bedrijf wilden besturen. In 2008 deed het People Analytics-team van Google een nieuwe poging om te

bewijzen dat managers er niet toe doen: deze keer besloten ze er een grondig onderzoek aan te wijden. Dit onderzoek heeft veel bekendheid gekregen onder de naam Project Oxygen, maar de uitkomst was anders dan verwacht. Ze ontdekten het tegenovergestelde: ze ontdekten dat managers er veel toe doen! Ze publiceerden hun onderzoek extern en identificeerden de volgende tien gedragingen van ‘briljante managers’:

- 1 Is een goede coach
- 2 Maakt het team sterker en is geen micromanager
- 3 Creëert een inclusieve teamomgeving, met aandacht voor succes en welzijn
- 4 Is productief en resultaatgericht
- 5 Is een goede communicator, luistert en deelt informatie
- 6 Ondersteunt loopbaanontwikkeling en bespreekt prestatiebeoordelingen
- 7 Heeft een duidelijke visie/strategie voor het team
- 8 Heeft cruciale (technische) expertise om het team te adviseren
- 9 Werkt samen binnen de Google-organisatie
- 10 Is een krachtige besluitvormer

Deze tien gedragingen worden op het moment van schrijven van dit boek nog steeds door Google gebruikt en ze spelen een belangrijke rol in dit boek. Ik zal laten zien hoe je deze gedragingen in de praktijk brengt en hoe je daarmee teams en organisaties kunt bouwen, met een hoge lat voor zowel prestaties als menselijkheid.

In 2010 werd ik aangenomen bij Google als Head of Market Insights in Nederland. Het was een droombaan en de verhalen over de unieke cultuur van Google speelden voor mij een belangrijke rol bij het beslissen of ik wel of niet voor dit bedrijf wilde werken. Op dat moment was Google allang geen start-up meer. Er werkten toen wereldwijd al zo’n 25.000 mensen bij het bedrijf. Ik werkte uiteindelijk meer dan twaalf jaar voor Google, veel langer dan ik verwacht had. Toen ik het bedrijf in 2022 verliet, werkten er ongeveer 190.000 mensen en was Google onderdeel geworden van het moederbedrijf Alphabet. In die twaalf jaar heb ik zeven verschillende banen gehad in vier verschillende divisies van het bedrijf. Ik heb zowel lokale als internationale rollen vervuld. De helft van de tijd heb ik als manager van een team doorgebracht en in alle rollen heb ik altijd direct met Google’s grootste klanten kunnen samenwerken: ik werkte met marketingteams en senior leiders van alle grote merken in de wereld. Het feit dat het Google-merk de deur opende om met zoveel mooie klanten te werken, was een van de mooiste aspecten van mijn werk. Ik heb bij Google ook met veel fantastische en slimme collega’s kunnen samenwerken. In de eerste jaren richtte ik me

met name op onderzoek over veranderend consumentengedrag ten gevolge van de opkomst van online shoppen. Ik bouwde geleidelijk externe bekendheid op door het spreken op congressen en het schrijven van boeken over digitale transformatie. Ik won in die tijd twee keer de prijs voor beste marketingboek: in 2013 voor mijn boek *Schizofrene marketing* en in 2015 voor *Online Brand Identity*. Dat leidde ertoe dat ik een zogenoemde ‘evangelistrol’ kreeg: ik werd Head of Digital Transformation en runde in die rol workshops met Google’s grootste klanten, om samen uitdagingen op het vlak van digitale transformatie op te lossen.

In 2016 maakte ik de stap naar mijn eerste managersfunctie bij Google. Ik had dit in de eerste zes jaar bewust vermeden, omdat ik bang was om te veel intern te worden en ik daardoor minder in contact met Google’s klanten zou staan. Het team waarin ik mocht werken was echter een bijzonder team met een bijzondere oprichter. Director Shuvo Saha had ongeveer twee jaar voordat ik bij zijn team kwam het zogeheten Google Digital Academy-team opgericht. Dat team deed precies hetzelfde als ik deed: workshops runnen om klanten te helpen met digitale transformatie. Alleen deden zij het met meer dan twintig mensen op een grotere schaal. Daarnaast had ik inmiddels helaas ervaren dat de unieke Google-cultuur – waarover ik zojuist schreef – niet zo makkelijk meer te vinden was. Een groot deel van het bedrijf was net zo corporate en politiek geworden als elke andere grote organisatie. Als je geluk had met wie je manager of leider was, kon je in delen van de organisatie de originele Google-cultuur nog ervaren, maar het was alweer een tijdje geleden sinds ik dat voor het laatst ervaren had. Shuvo was zo’n leider, die net zo gefascineerd was door de unieke cultuur van Google als ik en die bewust moeite deed om die cultuur in zijn team te creëren. Ik besloot die reis van het creëren van het ‘echte Google’ samen met hem aan te gaan. Die keuze heeft me zes extra bijzondere jaren bij Google opgeleverd.

Managen zonder macht: een gedachte-experiment

Toen ik manager werd, heb ik heel bewust gereflecteerd over wat voor soort manager ik wilde zijn en hoe ik als manager het ‘echte Google’ kon creëren. Tijdens die reflecties kwam ik tot een belangrijk inzicht. Als je ziet hoe Google is georganiseerd, lijkt het alsof ze managers bewust hun macht hebben ontnomen. Recruitement, prestatiebeoordelingen en promoties worden allemaal beslist door groepen managers. Een panel van interviewers voor recruitment bestaat uit minstens drie personen. Een daarvan is de manager die de open rol beschikbaar heeft en een moet uit een ander deel van het bedrijf komen. Elke persoon in het panel heeft een vetorecht, dus een manager kan alleen iemand aannemen als alle mensen in het panel de sollicitant positief beoordelen. De

achterliggende gedachte is dat je mensen aanneemt voor een reis bij Google, niet voor één rol. Prestatiebeoordelingen en promoties werken op een vergelijkbare manier: managers moeten met collega-managers afspreken welke beoordelingen ze geven en wie ze promoveren. Je kunt iemand alleen een promotie of een bepaalde beoordeling geven, als je collega-managers daarmee instemmen. Geen enkele manager kan alleen beslissen welke beoordeling teamleden krijgen en wie een promotie krijgt.

Managers beoordelen niet alleen hun teams, maar teams beoordelen ook hun managers. Als manager kreeg ik elk half jaar een beoordelingsscore van mijn team. Dat scoren gebeurde op de eerdergenoemde tien gedragingen van briljante managers. De feedback van teams beïnvloedt de prestatiebeoordeling van managers. Dat betekent dat het van invloed is op de bonus, salarisverhoging en promotiekansen van de manager. Dat is nogal wat macht om aan een team te geven en het vormt een tegenwicht voor de macht die managers over hun teams hebben.

Ten slotte worden salarissen en bonussen grotendeels bepaald door vaste regels. Wanneer prestatiebeoordelingen en promoties zijn toegekend (in groepsverband), bepaalt dit voor de meeste mensen bijna volledig wat hun salaris en bonus wordt. Er zijn hier en daar uitzonderingen – zoals elke organisatie die heeft – maar meestal wordt het resultaat grotendeels met vaste regels afgeleid van de prestatiebeoordeling. Managers kunnen niet op eigen houtje beslissen om iemand een flinke opslag te geven, omdat ze vinden dat die persoon goed gepresteerd heeft of omdat ze bang zijn dat die persoon vertrekt. Google heeft een duidelijke filosofie over compensatie, waarover zij openlijk communiceren en zelfs extern hebben gepubliceerd in boeken en artikelen. Zij passen die filosofie systematisch toe.

Als je al het voorgaande bij elkaar optelt, zie je dat Google de macht van managers – waar mogelijk – heeft geminimaliseerd. Geen enkele manager kan weggkomen met het aannemen, promotie geven of overbetalen van ‘persoonlijke favorieten’, of het slecht behandelen van teams. Voor de goede orde, ik heb nooit een artikel gelezen of iemand horen zeggen dat het doel was de macht van managers te verminderen, maar het is een feit dat dit wel het nettoresultaat is. Toen ik me dat realiseerde, vond ik het een fascinerende gedachte. De realiteit is dat managers nog steeds een sterke invloed hebben op alle beslissingen die ik net noemde. Managers beïnvloeden welke mensen deel uitmaken van een interviewpanel. Daarmee hebben ze invloed op de beslissingen van die groep. En uit de kandidaten die niet door de groep zijn uitgesloten, beslist de manager wie wordt aangenomen.

Managers zijn ook degenen die hun teamleden vertegenwoordigen wanneer zij met collega-managers spreken over prestatiebeoordelingen en promoties. Dit betekent dat een manager kan kiezen welke informatie over een teamlid wordt gedeeld en welke niet. Daardoor vormt de manager de perceptie van de groep, wat weer beslissingen beïnvloedt over beoordelingen en promoties. Door hun invloed op beoordelingen en promoties hebben zij ook invloed op de beloning, omdat beloning rechtstreeks voortvloeit uit beoordelingen en promoties.

Het is onmogelijk om de macht van managers volledig weg te nemen. Als je in een managerspositie zit, heb je macht – of je dat nu wilt of niet. Persoonlijk vind ik het een vreemde positie. Wie ben ik om te zeggen of een ander zijn of haar werk goed doet of niet? Of ze getalenteerd zijn of niet? Of ze een bepaalde beloning verdienen of niet? Of hun werkstijl geschikt is of niet? Of ze hard genoeg werken of niet? Of ze bepaalde kansen verdienen of niet? Wie ben ik om te beslissen over het leven van mensen, hun vaardigheden, hun brood, hun gezin, hun carrière en soms zelfs hun geluk?

Ik besloot om die reden om zelf het gedachte-experiment aan te gaan en de macht die ik had als manager zo min mogelijk te gebruiken. Ik groeide uit tot een van de hoogst scorende managers van Google. In de zes jaar waarin ik manager was, werd ik twaalf keer tijdens prestatiebeoordelingen door mijn team beoordeeld op de tien gedragingen van briljante managers. Ik scoorde twaalf keer op rij 100 procent. Eén keer een 100 procent score halen is al vrij bijzonder. Het twee of drie keer krijgen is hoogst uitzonderlijk. Het twaalf keer achter elkaar herhalen is iets wat waarschijnlijk slechts een handvol mensen in de geschiedenis van Google is gelukt. Dat leidde ertoe dat ik relatief snel een groter team kreeg en vanaf 2019 gaf Director Shuvo Saha mij de kans het volledige Google Digital Academy-team te leiden. Hij ging toen zelf een breder team leiden, waar ik met mijn team binnen viel. Binnen de internationale Google-organisatie werd mijn unieke trackrecord opgemerkt. Ik trainde vele managers en speelde een rol in Europese en wereldwijde werkgroepen voor ‘Career Development’ en ‘Diversity en Inclusion’. Een interessant extra gegeven is dat ik tijdens de volledige zes jaar mijn team op afstand gemanaged heb: geen van mijn teamleden werkte in hetzelfde land als ik. Ik werd daarmee ook een voorbeeld van hoe je als manager op afstand effectief kunt zijn. Toen corona uitbrak kwam die ervaring van het managen op afstand goed van pas, want ik heb in die tijd drie jaar lang mijn teamleden niet fysiek kunnen ontmoeten. De principes uit dit boek zullen daarom zeker ook van pas komen als je als manager een team op afstand moet managen.

Ik denk dat ik oprecht kan zeggen dat we samen het ‘echte Google’ gecreëerd hebben. Daarnaast hebben we in een korte tijd de impact van het team enorm vergroot: we runden in de laatste jaren ongeveer duizend digitale transformatie-workshops per jaar over veertig verschillende onderwerpen, variërend van data-integratie tot marketing automation en organisatietransformatie, en we waren succesvol in het werken met het hoogste niveau leiders – de ‘C-suite’ – van Google’s grootste klanten. We hebben bewezen dat je als manager en leider de unieke start-upcultuur van Google kunt creëren, zelfs binnen de context van een van de grootste beursgenoteerde corporaties ter wereld. Het was alleen geen makkelijke rit: om voor mijn team het Google te creëren dat we voor ogen hadden, heb ik ondanks de unieke reputatie die ik had hard moeten vechten. Dat vechten was vaak nodig om binnen de commerciële druk die er was, ruimte te creëren om te blijven investeren in de lange termijn en in wat goed was voor klanten. Vaak was vechten nodig om te overleven binnen een groep leiders, die met elkaar concurreerden om zichtbaarheid en middelen en vanwege hun persoonlijke carrières en ambities. En helaas heb ik ook meerdere jaren moeten vechten omdat collega-leiders schadelijk gedrag vertoonden en op de een of andere manier vele jaren met dat gedrag wisten weg te komen. Ik was een veilige plek geworden voor veel mensen en ze kwamen daardoor vaak naar mij met verhalen over wat ze overkomen was. Ik heb die verhalen meerdere jaren moeten escaleren, daarbij het risico nemend dat ik niet geloofd zou worden en dat ik zelf aangevallen zou worden. Uiteindelijk werden gelukkig de juiste acties ondernomen, maar dat kostte veel energie, stress en geduld.

Menselijke cultuur vs. prestatiecultuur

Ik heb het slechtste en het mooiste van Google gezien en alles daartussenin. Ik weet dat het mogelijk is het mooiste te maximaliseren en het slechtste te minimaliseren als je daar als manager en leider bewust aandacht aan besteedt en bereid bent je nek uit te steken. Ik ontdekte dat managers en leiders sterk kunnen beïnvloeden welke versie van Google mensen ervaren, door hun vermogen om de hoge prestatienormen van Google in evenwicht te brengen met hoge normen voor menselijkheid. Dat is echter een vaardigheid waar maar weinig managers en leiders over beschikken. Toch is de realiteit dat organisaties alleen op het hoogste niveau kunnen presteren als nadruk op prestaties hand in hand gaat met nadruk op menselijkheid. Er zijn helaas maar weinig organisaties die ze combineren, waardoor weinig organisaties echt optimaal presteren. Figuur 1 laat zien wat er gebeurt als de balans tussen deze twee dimensies niet optimaal is.

Figuur 1 Een organisatie kan pas op het hoogste niveau presteren als nadruk op prestaties gebalanceerd wordt met een hoge lat voor menselijkheid.

Nadruk op menselijkheid	Hoog	Overleving van de aardigsten • Suboptimale prestaties door gebrek aan accountability • Verloop onder talent door gebrek aan ambitie in de organisatie	Alle mensen springlevend • Optimale prestaties, omdat alle mensen hun beste zelf zijn en goed samenwerken als team • Succesvol in het behouden en aantrekken van een diversiteit aan talent, vanwege aspirationele prestaties en cultuur
	Laag	Overleving van de meelifers • Matige prestaties • Apathische cultuur • Hoog verloop van personeel	Overleving van de volhouders • Suboptimale prestaties omdat mensen concurreren in plaats van samen te werken • Verloop onder talent door politieke cultuur
		Laag	Hoog
		Nadruk op prestaties	

Ik heb voor menselijke teams en organisaties gewerkt, maar het ontbrak hen vaak aan *accountability*. Het gebrek aan accountability leidde ertoe dat mensen werk afschoven, niet reageerden op verzoeken of taken niet uitvoerden – zonder dat iemand ze daarop aansprak. Als menselijkheid ten koste gaat van accountability, kom je in de cel linksboven in de matrix terecht. Het is een situatie waarin je niet kunt bouwen op je collega's. Zo'n situatie is demotiverend voor je getalenteerde en gemotiveerde medewerkers, die een verschil willen maken. De kans is groot dat ze de organisatie verlaten door het gebrek aan ambitie in de organisatie. De mensen die in deze organisaties overleven zijn aardige mensen, maar het zijn niet noodzakelijkerwijs degenen die de meeste impact hebben. Deze cel noem ik daarom 'overleving van de aardigsten'.

Ik heb ook gewerkt voor teams en organisaties met een sterke nadruk op prestaties, waar de menselijke kant vaak ontbrak. De harde cultuur leidde tot concu-

rentie tussen mensen, wat de samenwerking ondermijnde en politiek gedrag in de hand werkte. Als nadruk op prestaties ten koste gaat van menselijkheid, kom je in de cel rechtsonder terecht. Het politieke gedrag dat in deze organisaties veel voorkomt, is niet altijd zichtbaar voor senior leiders: mensen die overleven in deze organisaties zijn goed in het managen van de perceptie dat ze naar de principes van senior leadership leven. Samenwerking zal vaak niet oprecht zijn, omdat hun persoonlijke doelen altijd iets belangrijker zijn dan gemeenschappelijke doelen. Deze situatie vergroot opnieuw de kans dat getalenteerde mensen vertrekken. Voor die mensen voelt een politieke organisatie als lopen door de modder en zij kunnen het zich veroorloven hogere verwachtingen te hebben van de organisatiecultuur. De mensen die in deze organisaties overleven zijn degenen met een dikke huid en een dominante stijl van werken. Deze mensen weten goed hoe ze voor zichzelf moeten zorgen, maar niet noodzakelijkerwijs hoe ze voor *anderen* moeten zorgen. Deze mensen halen hun schouders op voor een beetje bedrijfspolitiek. Zij kunnen impact leveren, maar het zijn niet je toptalenten. Hun belangrijkste eigenschap is dat ze volhardend zijn. Ik noem deze cel daarom ‘overleving van de volhouders’.

De minst gunstige cel in de matrix is die linksonder, met lage menselijkheid en prestaties. ‘Apathisch’ is de beste manier om de cultuur in die organisaties te beschrijven. Het verloop zal hoog zijn, niet alleen onder getalenteerde mensen. De mensen die in zo’n organisatie overleven zijn degenen die komen werken omdat ze betaald krijgen, niet omdat ze zingeving uit hun werk halen. Dat betekent ook dat ze proberen accountability te ontwijken wanneer ze kunnen, vaak door te doen *alsof* ze productief en impactvol zijn. Hun impact komt niet overeen met hun salaris. Daarom noem ik deze cel ‘overleving van de meelifers’.

Rechtsboven is natuurlijk waar je wilt zijn en het is waar je *kunt* zijn! Hier heb je een organisatie waar alle mensen hun beste zelf zijn en goed samenwerken als team. Je organisatie is niet langer een plaats waar sommige mensen overleven en andere niet. Daarom noem ik deze cel ‘alle mensen springlevend’. De enige mensen die in deze organisaties niet overleven, zijn degenen die niet bereid zijn impact te leveren of die anderen schade toebrengen. Diversiteit en inclusie zijn de standaard, omdat een organisatie alleen op het hoogste niveau kan presteren als zij het breedst mogelijke talent aantrekt en behoudt, en als zoveel mogelijk van deze mensen het beste uit zichzelf kunnen halen. Ik denk dat Google er in geslaagd is vele jaren in de cel rechtsboven te blijven, maar je kon ook voelen dat veel delen van de organisatie naar rechtsonder verschoven naarmate de organisatie groter werd. Je kon echter nog steeds de cel rechtsboven ervaren als je onder het juiste leadership of onder de juiste manager werkte.

Menselijkheid en prestatiecultuur zijn dus geen tegenpolen. Ze kunnen juist niet *zonder* elkaar. Wanneer ik met mensen in non-profitorganisaties spreek, associëren zij de termen ‘prestatiecultuur’ en ‘high performance organisatie’ vaak met hardcore commerciële bedrijven, waar mensen veel overuren maken en waar collega’s concurreren om de beste te zijn en het meeste geld te verdienen. Voor mij is de betekenis van prestatiecultuur eenvoudig en menselijk: alle mensen zijn hun beste zelf en ze werken goed samen als team.

*Voor mij is de betekenis van prestatiecultuur
eenvoudig en menselijk: alle mensen zijn hun
beste zelf en ze werken goed samen als team*

Veel organisaties in de cel rechtsonder noemen zichzelf ‘high performance organisaties’, maar wat ze in werkelijkheid hebben is een cultuur van zwemmen of verzuipen. Het feit dat mensen concurreren in plaats van samen te werken en dat de politieke cultuur leidt tot verlies van talent betekent dat zij niet op het hoogste niveau presteren. Wanneer sommige mensen kunnen overleven in de cultuur van een organisatie en andere niet, dan is die cultuur niet hoog presterend. Wanneer mensen voortdurend onder hoge druk staan en structureel overuren maken, hebben zij doorgaans niet de helderheid van geest om met de scherpste strategieën, de beste oplossingen en de creatiefste ideeën te komen. Als de werkdruk niet gezond en duurzaam is, presteert een organisatie niet optimaal.

Net als mijn ervaring bij Google bevindt geen enkele grote organisatie zich ooit volledig in een van deze vier kwadranten. Verschillende afdelingen in een organisatie kunnen heel anders aanvoelen, afhankelijk van onder welke manager of leider mensen werken. Het is ook de moeite waard om deze matrix te bekijken door de lens van culturele verschillen. Mijn observaties zijn gebaseerd op vele jaren werken met mensen in Europese en Afrikaanse landen en in de VS. Ik heb veel minder met Aziaten gewerkt en het is heel goed mogelijk dat culturele verschillen daar tot een andere inschatting zouden leiden. Bij het werken met mensen uit andere culturen zul je veel baat hebben bij de aangescherpte zintuigen die je ontwikkelt door het proces van het afleren van onbewust machtsgebruik. Het helpt je af te stemmen op mensen met een heel andere achtergrond dan jezelf. De ‘Briljante Basics’ die ik in deel I van het boek zal behandelen, helpen je voldoende kwaliteitstijd door te brengen met je teamleden om volledig te begrijpen waar zij vandaan komen. Nooit aannames doen, altijd nieuwsgierig blijven, altijd blijven leren.

Veel bedrijven hebben op verschillende manieren het belang onderstreept van een balans tussen ‘harde’ en ‘zachte’ eigenschappen voor het opbouwen van high performance teams en organisaties. Google’s eigen onderzoek naar high performance teams – dat ik later in dit boek zal behandelen – benadrukt het belang van psychologische veiligheid, maar ook van structuur, op elkaar kunnen rekenen en impact. De tien gedragingen van briljante managers die uit Google’s Oxygen-onderzoek kwamen, belichten het belang van resultaatgerichtheid en productiviteit, maar ook van inclusiviteit, aandacht en welzijn. In de visie van consultancybedrijf McKinsey over high performance culturen pleiten zij voor gezaghebbend en uitdagend leiderschap enerzijds en consultatief en ondersteunend leiderschap anderzijds. Ze balanceren verantwoording en gestructureerde prestatiebeoordelingen met openheid en vertrouwen. Consultancybureau Gallup belicht goede communicatie, waarden en rituelen, maar ook goed prestatie-management. Veel organisaties zien dus het belang van een balans tussen focus op performance en focus op menselijkheid, maar toch is deze balans moeilijk te vinden. Ik wil met dit boek het combineren van hoge prestaties en menselijkheid praktisch maken, want zonder het praktisch te maken zal de echte verandering nooit plaatsvinden.

Belangrijkste punten

- Een team of organisatie kan volledig anders aanvoelen, afhankelijk van onder welke manager of leider je werkt.
- Alleen teams en organisaties die de nadruk op prestaties en menselijkheid balanceren, kunnen écht high performance organisaties zijn.
- Als een van de twee ontbreekt, zijn de prestaties suboptimaal en is de kans groot dat talent vertrekt.
- ‘High performance’ betekent dat alle mensen hun beste zelf zijn en goed samenwerken als team.
- Diversiteit en inclusiviteit is de ‘standaardinstelling’.

Managers maken of breken een organisatie

Omdat ik bij Google aan den lijve heb ondervonden hoe verschillend een en dezelfde organisatie kan aanvoelen afhankelijk van de manager of leider onder wie je werkt én omdat ik zag hoe groot de impact was die ik persoonlijk had op het team dat ik leidde, besepte ik dat managers een organisatie maken of breken. Er is een reden waarom de uitdrukking ‘mensen verlaten geen bedrijven, ze verlaten managers’ steeds weer opduikt. Consultancybureau Gallup constateerde in

2015 in hun *State of the American manager* report dat een op de twee werknemers hun baan verliet vanwege een manager. Gallup publiceert elk jaar updates van hun *insights* met extra nuances op basis van werknemersonderzoek, met data op wereldwijd niveau maar ook per regio. In 2021 ontdekten ze dat een goede manager kan voorkomen dat mensen weggaan: er is 20 procent salarisverhoging voor nodig om iemand te overtuigen een goede manager te verlaten. In 2022 zagen ze dat de kwaliteit van managers 70 procent van de variatie in werknemerstevredenheidsscores verklaart.

Ik heb periodes in mijn carrière gehad waarin ik in een complete flow zat. Alles voelde goed. Ik voelde me niet structureel gestrest en was zeer productief. Mijn eerste jaren bij Google waren daar een perfect voorbeeld van. In mijn eerste rol als Head of Market Insights werkte ik aan projecten die ik nergens anders had kunnen doen. Ik had het gevoel dat ik een positieve impact had op de klanten van Google, voor Google en zelfs voor de marketing- en reclame-industrie. Ik had ook nog een prettige manager en een fijn team. De tijd vloog voorbij.

Ik ben ook door periodes van structurele stress gegaan, waarin ik me ongelukkig voelde. Dit was in de meeste gevallen te herleiden naar mijn manager of naar een leider boven mijn manager die een negatieve invloed had op de teamcultuur. Er was een moment bij Google dat ik mijn Market Insights-functie verliet, omdat ik niet mijn hele carrière in research wilde zitten. Dit betekende dat ik naar een ander deel van de Google-organisatie moest verkassen. Ik ging door een periode van enkele jaren, waarin ik me meestal gestrest voelde. Ik probeerde het probleem op te lossen door verschillende functies binnen de organisatie te vervullen, maar ik was al een hele tijd niet meer gelukkig op werk. Ik begon extern te solliciteren en overwoog om weg te gaan, ook al hield ik nog steeds van Google als bedrijf en kreeg ik goed betaald. Toen besepte ik dat de versie van Google zoals ik die in mijn eerste jaren had ervaren, niet dezelfde was als wat ik nu ervoer. Ik analyseerde het probleem en besepte dat een leider een paar lagen hoger in de organisatie een cultuur creëerde, die anders was dan wat ik dacht dat Google kon zijn. Ik besepte dat ik in een andere managementlijn moest gaan werken, om het ‘echte Google’ terug te vinden. Ik wist dat dat wel even kon duren, dus ik moest in de tussentijd een bron van energie vinden. Ik vond online een ‘sneakerconfigurator’ van adidas, waarmee je je eigen sneakers kon ontwerpen. Ik maakte een set sneakers met Google-kleuren. Ik droeg ze om mezelf eraan te herinneren dat ik voor Google werkte – en niet voor deze leider. Ik deed de dingen waarvan ik dacht dat de oprichters van Google zouden willen dat ik ze deed en dingen waarvan ik wist dat de klanten die van Google verwachtten.

Ik ontwierp eendaagse workshops waarmee ik teams van grote klanten hielp bij het oplossen van uitdagingen op het gebied van digitale marketing transformatie. Een salespersoon van Google nam deel aan deze workshops om tijd met de klant door te brengen en in een adviserende rol te stappen. Een internationale leider in de salesorganisatie hoorde via zijn teams over mijn workshops en gaf mij de kans om mijn workshops in zijn regio te runnen en andere ‘Googlers’ (Google-collega’s) op te leiden om dit ook te doen. Hierdoor werden mijn workshops internationaal zichtbaar. Dit was het moment dat de Director van Google Digital Academy mijn werk zag en me een rol als manager in zijn team aanbood. Hier vond ik de cultuur terug die ik me herinnerde van mijn eerste jaren bij Google.

In al die jaren werkte ik altijd voor hetzelfde bedrijf, maar ik ervoer dat bedrijf op een heel andere manier, afhankelijk van de manager die ik had en de leiders waar ik onder viel. Door deze ervaring is de manier waarop ik naar werk kijk fundamenteel veranderd. In de beginjaren van mijn loopbaan waren de belangrijkste bepalende factoren voor het kiezen van een baan de functie, de naam van het bedrijf en de bedrijfstak waarin het bedrijf actief was. Als ik nu een nieuwe baan overweeg, maak ik de afweging heel anders. Ten eerste verwacht ik van geen enkele baan of organisatie meer dat die perfect is. Ik ga ook niet bij een organisatie werken vanwege één functie. Ik hoop op een reis. Ik weet dat de ervaring van die reis sterk wordt beïnvloed door de managers die ik zal hebben, de teams waarvan ik deel zal uitmaken en de organisatiecultuur. Ik probeer daarom niet alleen de toekomstige manager te spreken, maar ook mensen die in het team en de organisatie werken of hebben gewerkt. Op die manier probeer ik van alle genoemde factoren een inschatting te maken, voordat ik een beslissing neem.

Terugkomend op de uitdrukking ‘mensen verlaten geen bedrijven, ze verlaten managers’: Als je te veel managers hebt die door mensen verlaten worden, zul je ook moeite hebben nieuw talent aan te trekken, want mensen delen slechte ervaringen met elkaar. Dat doen ze in hun netwerk en op online platforms zoals glassdoor.com. Het omgekeerde is ook waar: briljante managers trekken briljante mensen aan en houden ze vast. Zij creëren succesvolle teams en succesvolle teams creëren succesvolle organisaties waar mensen positief over praten.

In een tijd waarin het steeds moeilijker wordt om talent te vinden, zijn briljante managers essentieel voor het succes van elke organisatie. Terwijl de wereld herstelt van de covidpandemie, worden we geconfronteerd met een wereldwijd tekort aan arbeidskrachten. hr-dienstverlener Randstad heeft in 2022 een meta-analyseartikel gepubliceerd met de titel *Why is there a global labor shortage?*

Daaruit bleek dat er op veel plaatsen in de wereld meer open vacatures waren dan geregistreerde werklozen. In de VS waren er bijvoorbeeld bijna 11 miljoen vacatures, maar slechts 6,5 miljoen arbeidskrachten stonden in 2022 geregistreerd als werkloos. Begin 2022 hadden werkgevers in Europa moeite om meer dan 1,2 miljoen openstaande vacatures te vervullen, terwijl werkgevers in Australië bezig waren om bijna 400.000 vacatures in te vullen. In 2021 waren er in Singapore 163 vacatures voor elke 100 beschikbare kandidaten. Consultancybedrijf Korn Ferry schat dat tegen 2030 meer dan 85 miljoen banen onvervuld blijven, omdat er niet genoeg geschoolde mensen zijn. Tegelijkertijd zijn de verwachtingen van werknemers fundamenteel veranderd. Sinds de pandemie verwachten ze meer flexibiliteit als het gaat om wanneer en waar ze werken. Werkgevers worstelen met het vinden van het juiste antwoord op deze veranderde eisen.

Dit maakt briljante managers *nóg* belangrijker voor organisaties. Een succesvolle organisatie is een organisatie die een kritische massa briljante managers aantrekt, behoudt en koestert: managers die de macht die bij de rol hoort op een positieve manier gebruiken – ten goede van de mensen, de organisatie en de klanten. Dat betekent ook dat een organisatie de vaardigheid moet hebben om mensen te neutraliseren die om de *verkeerde* redenen een leidinggevende positie zoeken, die hun macht op een *negatieve* manier gebruiken. Te allen tijde moet worden voorkomen dat deze groep te groot wordt, want het kost veel tijd en moeite om een organisatie te veranderen als er eenmaal te veel van deze mensen aan de macht zijn.

Als je dit boek hebt opgepakt, ben ik er vrij zeker van dat je tot de groep behoort die ernaar streeft de macht van de managerspositie positief te gebruiken. Die intentie maakt je al een briljante manager. Wanneer een groep managers de handen ineenslaat, kan een organisatie snel positief veranderen. De positieve impact hiervan op de organisatie zelf en op het leven van mensen gaat ver. Succesvolle teams laten mooie herinneringen achter die een leven lang meegaan: voor je teamleden én voor jezelf. Mensen zullen zich die tijd herinneren als een periode waarin ze op hun best waren, gezien werden, zich gewaardeerd voelden en waarin ze werkten met fijne collega's waarmee ze samen échte impact hadden. Je hebt de lat dan voor altijd hoger gelegd, omdat ze nu weten hoe werk kan voelen. Ze zullen dit meenemen naar de toekomstige teams waar ze deel van uitmaken, of die ze misschien gaan leiden. Het is hard werken, maar de beloning is onbetaalbaar.

Mijn doel met dit boek is managers en leiders helpen de mooiste kant van hun organisaties te vergroten en de slechtste kanten te verkleinen. Ik weet dat de

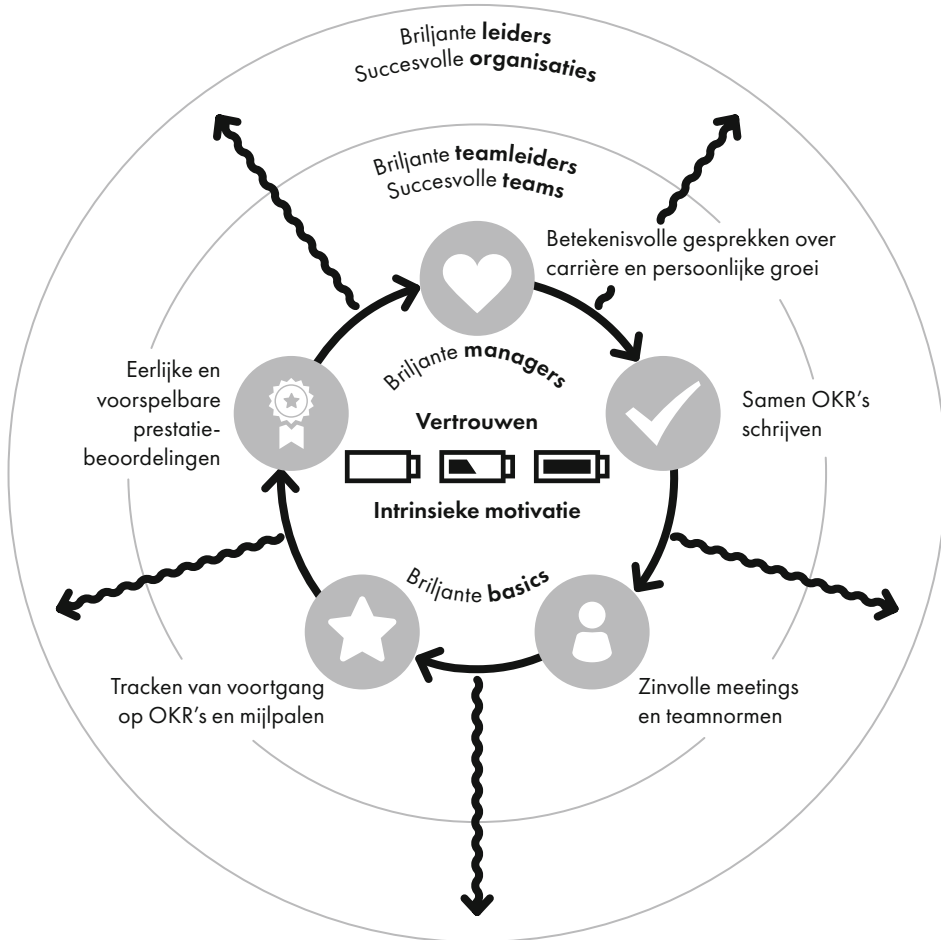
meeste managers en leiders oprechte intenties hebben om een mooie cultuur voor hun team en organisatie te bouwen. Toch gebeurt dat niet zo vaak als je zou hopen. In de jaren waarin ik collega-managers bij Google trainde, merkte ik dat er meerdere problemen tegelijk spelen. Om te beginnen krijgen managers zelden de *onboarding* en begeleiding die hen toerust met een gestructureerde aanpak, om op hun eigen menselijke manier een high performance cultuur tot stand te brengen. Ik heb dit zelf ook ervaren toen ik manager werd. Er was wel veel materiaal, maar het was erg versnipperd. Trainingen richtten zich meestal op één aspect van management – bijvoorbeeld coaching, performance management of inclusief leiderschap – maar niemand had moeite gedaan om het allemaal samen te brengen in één holistisch toepasbare toolkit. Ik hoop dat dit boek je laat zien dat alle onderwerpen op elkaar leunen en dat gebrek aan connectie tussen de onderwerpen bijna onvermijdelijk leidt tot situaties waarin woorden en daden niet op elkaar aansluiten. Ook zijn er veel onderwerpen waarbij men er gewoon van uitgaat, dat je als manager zelf uitzoekt hoe je het goed kunt doen. Je krijgt op die onderwerpen doorgaans geen support. Ik heb bijvoorbeeld als manager geen enkele support gekregen over effectieve meetings en teamnormen.

Het andere probleem was dat de mensen die de trainingen voor managers verzorgden fantastische facilitators waren, maar dat de meesten zelf geen uitgebreide ervaring hadden met het leiden van teams. Daardoor bleef er een kloof bestaan tussen theorie en praktische toepassing. De realiteit van een manager is dat je balanceert met veel dingen die een evenwicht vereisen, zoals het evenwicht tussen accountability en psychologische veiligheid: hoe houd je iemand verantwoordelijk voor het maken van een fout, maar zonder psychologische onveiligheid te creëren? Je kreeg een training over het belang van accountability en een andere over het belang van psychologische veiligheid. In theorie klinken beide mooi, maar niemand vertelde je hoe je die twee samenbrengt. Heel vaak vond ik het delen van ervaringen met andere managers tijdens de training waardevoller dan de training zelf.

Ik heb om die reden mijn eigen holistische en praktische toolkit gemaakt: een-tje die alle aspecten van de managersrol samenbrengt in één model. Ik trainde collega-managers om een bewuste connectie te creëren tussen onderwerpen zoals loopbaangesprekken, beoordelingsgesprekken, vertrouwensrelaties creëren, OKR's (*Objectives and Key Results*) schrijven, voortgang tracken, feedback geven, enzovoort. Je vindt al deze onderwerpen terug in dit boek. Ook heb ik mijn ervaringen uit werkgroepen over Diversity en Inclusion en loopbaanontwikkeling in het model verwerkt.

Figuur 2 geeft een overzicht van het volledige model en het laat zien hoe een groep briljante managers samen een succesvolle organisatie kan bouwen.

Figuur 2 Goede managers beginnen met vijf Briljante Basics. Door deze consequent toe te passen, bouwen zij vertrouwensrelaties en intrinsiek gemotiveerde teams. Dat is het fundament voor het bouwen van succesvolle teams en organisaties.



Het model begint met vijf Briljante Basics, die je als manager voor elkaar *moet* hebben, voordat je je op andere zaken richt:

- Betekenisvolle gesprekken over carrière en persoonlijke groei
- Samen OKR's schrijven (vaststellen en prioriteren van Objectives en verwachtingen voor Key Results)

- Zinnvolle meetings en teamnormen
- Tracken van voortgang op OKR's en mijlpalen
- Eerlijke en voorspelbare prestatiebeoordelingen

Als je systematisch investeert in deze vijf Briljante Basics, dan laadt de 'batterij' in het midden zich op. Deze batterij bevat de energie die je krijgt als je erin slaagt vertrouwensrelaties te creëren tussen jou en je teamleden en tussen teamleden onderling, en als mensen werken op basis van intrinsieke motivatie. Die energie heb je nodig om succesvolle teams en organisaties te bouwen. Omgekeerd, als de vijf Briljante Basics *niet* goed op orde zijn, dan zal dat vertrouwensrelaties en intrinsieke motivatie schaden: de batterij loopt dan leeg.

Zonder een sterke basis van deze vijf Briljante Basics zijn er weinig andere dingen die je nog goed kunt doen. Als je bijvoorbeeld probeert te werken aan onderwerpen als innovatiecultuur, visie, missie of diversiteit en inclusiviteit, kom je al snel in een situatie terecht waarin de woorden die je spreekt niet stroken met de werkelijkheid waarin mensen werken. Inspirerende woorden zijn niet echt als je ze niet consequent toepast in alles wat je doet, want alle aspecten van management zijn met elkaar verbonden:

- Een visie is zinloos als je mensen niet laat zien hoe die een leidraad is voor het vaststellen en prioriteren van OKR's.
- Gelijke kansen bestaan niet als het performance management systeem niet resulteert in eerlijke beoordelingen en promoties.
- Vertrouwen wordt geschaad wanneer prestatiebeoordelingen onvoorspelbaar zijn.
- Psychologische veiligheid bestaat niet als mensen in hun prestatiebeoordelingen gestraft worden voor fouten, maar consistente prestatienormen bestaan niet als mensen weggelaten worden met het maken van vermijdbare fouten.
- Inclusiviteit bestaat niet als het niet voor iedereen is.
- Gelijke kansen bestaan niet als sommige mensen meer persoonlijke tijd met de manager krijgen dan andere, of meer belangrijke projecten krijgen.
- Balans tussen werk en privé zal in je organisatie niet bestaan als leiders wel zeggen dat het belangrijk is, terwijl promoties en beloning vooral gegeven worden aan mensen die vijf dagen per week werken en regelmatig overwerken.

Als er geen goed fundament van Briljante Basics in een organisatie is, worden mensen cynischer naarmate leiders meer spreken over innovatie, visie, inclusiviteit, cultuur, hoge prestaties, respect, transparantie, enzovoort. Omgekeerd, als een kritische massa managers Briljante Basics in hun gedrag laat zien, zul je

zien dat mensen de organisatiedoelen nastreven op basis van intrinsieke motivatie, terwijl ze synergie creëren met de mensen om hen heen. Mensen zullen investeren in impactvolle gedragingen, zelfs als niemand kijkt. Ze komen met oplossingen waar je niet aan gedacht zou hebben en ze helpen elkaar problemen op te lossen.

Omdat deze Briljante Basics zo cruciaal zijn voor al het succes dat je als manager of leider kunt creëren, is het eerste deel van dit boek gewijd aan deze fundamenteën. Deel II helpt je bewust psychologische veiligheid te creëren, waarvan Google ontdekte dat dit het belangrijkste kenmerk van effectieve teams is. In dit deel behandel ik ook de principes van Diversity, Equity en Inclusion, want psychologische veiligheid is pas echt als het bestaat voor alle soorten mensen. Deel III gaat over het aansturen op verandering in je organisatie.

Het verleggen van de grenzen van een organisatie heeft ook een prijs: het is hard werken en je neemt vaak persoonlijk risico. Er kunnen zelfs momenten zijn waarop je tegen de wensen van senior leiders in moet gaan, in de hoop dat ze later zullen zien dat je het juiste hebt gedaan. Daarom sluit ik het boek af met reflecties over jezelf, over je waarden, je grenzen en manieren om de energie te vinden om te blijven doen wat juist is – vooral onder druk.

Dit boek is voor managers en leiders die oprecht teams en organisaties willen creëren, waar alle mensen hun beste zelf kunnen zijn. Als je startend manager bent, helpen de praktische modellen en oefeningen je snel op weg. Als je een manager bent die sterk is in de menselijke kant maar het moeilijk vindt om strikt te zijn op de juiste momenten, zal het boek je helpen beide kanten van de balans in evenwicht te brengen. Omgekeerd helpt het boek hardere managers en organisaties om de balans menselijker te maken. Als je werkt in hr of in een hoge leidinggevende functie, helpt het boek principes, processen en systemen te creëren die prestaties en menselijkheid balanceren.

Als je in een non-profitorganisatie werkt, kan een deel van de taal die ik in dit boek gebruik zeer commercieel klinken – zoals het voorbeeld van ‘prestatiecultuur’. Mijn achtergrond ligt toevallig in commerciële bedrijven, maar dit zijn nog steeds gewoon groepen mensen die samen mooi werk proberen te doen, net als in elke andere organisatie. Mijn hoop is dat ik met dit boek enkele mythen kan ontcrachten: elke organisatie wil dat haar mensen impact hebben en gelukkig zijn op het werk. Het feit dat je in een non-profitorganisatie werkt, betekent niet dat principes van een prestatiecultuur niet van toepassing zijn, net zomin

als het betekent dat jullie organisatie te soft is en daardoor niet effectief zou zijn. Als je in een commerciële en competitieve organisatie werkt, ga er dan niet van uit dat jullie organisatie beter presteert dan de meeste non-profitorganisaties. Sterker nog, wanneer menselijkheid ontbreekt als gevolg van hoge interne competitiedrang, zal de organisatie waarschijnlijk minder goed presteren dan veel non-profitorganisaties. Eigenlijk is het idee dat er minder competitie zou zijn in een non-profitorganisatie al een aanname die waarschijnlijk niet terecht is. Dus ongeacht waar je werkt, kijk verder dan wat je gewend bent en sta me toe mogelijke mythen te ontkrachten.

‘Managen zonder macht’ gaat over echtheid: geen van de instrumenten of ideeën kan op zichzelf worden gebruikt of als ‘trucje’ om als manager of leider beter voor de dag te komen. Er zijn geen sluiproutes. Het werkt alleen als je de principes en instrumenten toepast met oprechte intentie, discipline en situationeel bewustzijn. Dat betekent ook dat je het je eigen moet maken. Mijn manier van werken is geïnspireerd op het werk van Google’s People Analytics team over briljante managers en succesvolle teams. Ik heb deze principes toegepast met zelfgemaakte tools op een manier die persoonlijk is voor mij en afgestemd op de teams waar ik destijds mee werkte. Jij moet de manier vinden die voor jou persoonlijk is en afgestemd op de teams waar jij mee werkt. Mijn doel is je te helpen om op je eigen persoonlijke en menselijke manier succesvolle teams te bouwen en een nalatenschap achter te laten waar je trots op kunt zijn.

Belangrijkste punten

- Managers maken of breken een organisatie.
- Wanneer een groep managers de krachten bundelt, kunnen ze snel een positief verschil maken in de organisatie.
- Managers die kunnen managen zonder macht en die systematisch de vijf Briljante Basics toepassen, creëren vertrouwensrelaties en intrinsiek gemotiveerde teams: de fundamenten van succesvolle teams.
- Wanneer er een kritische massa van die managers is, worden hun teams een bron van energie die een high performance organisatie voedt en die zichzelf steeds opnieuw kan uitvinden.

Afleren van onbewust gebruik van macht

Voordat we verder gaan, wil ik nog één keer nadrukkelijk stilstaan bij een specifiek aspect van het onderwerp macht: het afleren van machtsgebruik. Ik behaalde mijn trackrecord van 100 procent manager-scores met een gedachte-

experiment waarin ik bewust mijn macht zo min mogelijk gebruikte. Toen ik managers ging trainen om mijn toolkit toe te passen, merkte ik dat dat niet voor iedereen een vanzelfsprekende stap is. Macht is zo onlosmakelijk verbonden met de rol van manager of leider, dat het heel makkelijk is om te vergeten dat je het hebt. Daarom gebruiken managers en leiders macht vaak *onbewust*. Je macht minder gebruiken begint daarom met het afleren van onbewust gebruik van macht. Dat laatste begint weer met je altijd bewust zijn van de machtsbronnen die je bezit en van de uitwerking die ze op mensen hebben. Wat zijn dan die machtsbronnen? Sommige daarvan heb ik in de vorige paragrafen al behandeld, maar laten we gewoon een lijstje maken. Hieronder staan voorbeelden van onderwerpen, waarover managers beslissingsmacht hebben en die grote invloed kunnen hebben op de loopbaan en het leven van mensen die voor hen werken:

- Recruitement
- Ontslag
- Compensatie
- Promotie en progressie
- Kansen om aan belangrijke projecten te werken
- Kansen op mentoring, talentprogramma's en opleidingen
- Zichtbaarheid en connecties
- Goedkeuring (of gebrek daaraan)
- Straf
- Informatie top-down delen (of niet delen)
- Informatie bottom-up delen (of niet delen)
- Controle over communicatiekanalen
- Toekenning van middelen en ondersteuning
- Prioritering van projecten, of het stopzetten van projecten.

Als je het op een rijtje ziet, is het gemakkelijk te constateren dat managers veel macht hebben over mensen die voor hen werken; en het is bijna onvermijdelijk dat dat invloed heeft op de onderlinge relaties. Het is de moeite waard na te denken over enkele subtiele manieren waarop macht zich manifesteert in de interacties tussen managers of leiders en de mensen die onder hen in de hiërarchie werken.

Senior shortcuts

Er is een subtiele manier waarop het onbedoelde gebruik van macht zich manifesteert in interacties tussen senior en junior mensen: ik noem het 'senior shortcuts'. Dit zijn gedragingen waar je als senior in een organisatie gemakkelijk mee wegkomt, maar die je niet zou vertonen als je niet de macht had die je hebt.

Het probleem is dat macht je minder gevoelig maakt, vaak zonder dat je het doorhebt. Dat begint met het feit dat veel mensen je anders gaan behandelen, als je ten opzichte van hen hoger in de hiërarchie werkt: ze zijn net iets vriendelijker en sociaal correcter tegen je, luisteren net iets aandachtiger naar je, nemen je mening iets makkelijker aan, zijn net iets minder geneigd je vervelende feedback te geven, et cetera. Je krijgt daardoor minder zuivere feedback over hoe je overkomt en wat de impact van je handelingen is. Dat wordt erger naarmate je meer senior wordt. Daar komt bij dat je werk gefragmenteerder wordt; je staat vaak wat meer onder druk en moet vaker afwegingen maken waarbij veel belangen meespelen. Dat betekent dat je vluchtiger beslissingen neemt en gewend raakt aan het feit dat je nooit iedereen blij kunt maken. Het is daardoor heel makkelijk om ongemerkt kleine ‘machtsgewoontes’ te ontwikkelen: je praat wat makkelijker over mensen heen, doet wat minder moeite om ze mee te nemen in beslissingen, luistert net wat minder aandachtig, enzovoort. Alles lijkt prima, want de meeste mensen vertellen je niet dat je dit doet. Jij bent immers de baas. Toch word je zo gaandeweg de manager of leider die je niet wilt zijn. Je team zal het verschil voelen: in het minst gunstige scenario ervaart je team een manager die vakjes afvinkt als het gaat om het team, de visie en de cultuur – ondanks dat de meeste managers er juist oprecht naar streven betekenisvolle leiders te zijn.

Er is één eenvoudige vraag die je zintuigen kan scherpen en je kan helpen senior shortcut-gedrag te vermijden: zou ik dit gedrag vertonen als ik omging met een persoon twee lagen hoger dan ik in de organisatie? Stel je voor dat je een wekelijkse een-op-eenmeeting hebt met een van je teamleden. Je komt vijf minuten te laat. Zou je dat gedaan hebben als deze persoon de manager van je manager was? Je teamlid heeft vóór de meeting informatie met je gedeeld. Je had geen tijd om het te lezen en vraagt je teamlid om het met je door te nemen. Zou je de informatie ook niet vóór de meeting gelezen hebben, als dit de manager van je manager was? Je teamlid wil een idee met je bespreken. Je merkt dat je moeite hebt met luisteren, omdat er direct na deze meeting een belangrijke Leaders Meeting is die je gedachten in beslag neemt. Zou je moeite hebben met luisteren, als de manager van je manager aan het woord was? Je geeft je mening over wat de beste strategie voor een project is. Je teamlid zegt ‘bedankt voor je feedback’. Je gaat verder met het volgende onderwerp. Zou je er zo gemakkelijk van zijn uitgegaan dat je mening de juiste is, als dit de manager van je manager was? Of zou je meer context hebben gegeven en meer vragen hebben gesteld, rekening houdend met de mening van de manager van je manager? Tijdens de meeting beloof je enkele slides te delen met je teamlid. Na de meeting zit je de rest van de dag vol met meetings en er komt een belangrijke deadline aan voor een senior

leadership update. Je vergeet de slides te sturen. Zou je vergeten zijn de slides te sturen als dit de manager van je manager was?

Er zijn veel meer voorbeelden waarbij deze verandering van perspectief goed werkt. Bijvoorbeeld: als je teamleden twee niveaus hoger waren dan jij in de organisatie, zou je dan...

- ... hun e-mails vaker of sneller beantwoorden?
- ... ze zo makkelijk onderbreken als ze spreken?
- ... ze 's avonds een chatbericht sturen over iets wat je nodig hebt?
- ... in een meeting komen zonder vooraf een agenda af te stemmen?

Als je eerlijk nadenkt over dit soort momenten, moet je waarschijnlijk toegeven dat je ten minste soms gedrag vertoont tegenover je teamleden dat je niet zou vertonen als je niet je huidige machtspositie had. Het is gemakkelijk om in dat gedrag te vervallen, omdat er veel op ons bord ligt. Vaak lijkt het de snellere weg. Bijvoorbeeld je team vertellen wat je beslissing is, gaat vaak sneller dan wat er nodig is om hen mee te krijgen op basis van intrinsieke motivatie. Maar hoe meer je het team beslissingen oplegt – zonder hen te overtuigen – hoe meer je hun gevoel van betekenis en autonomie uitholt en hoe minder output je op de lange termijn van hen terugkrijgt. De schade is vaak moeilijk te zien, omdat de mensen die voor ons werken beleefd zijn tegen ons. Ze zijn afhankelijk van ons voor goedkeuring, beloning, erkenning, carrière en om überhaupt een baan te hebben. Zelfs als mensen geen bezwaar maken, is er toch schade die zich in de loop der tijd opstapelt.

Het toepassen van microdruk

Een tweede vorm van onbewust gebruik van macht, is wat ik 'microdruk' noem. Microdruk gaat over momenten waarop je als manager meer druk creëert dan je jezelf realiseert, doorgaans doordat je je macht hebt onderschat. Je kunt zo mensen beschadigen zonder het te willen of zelfs te merken. Ik denk dat veel managers onderschatten hoeveel macht ze hebben en mensen meer onder druk zetten dan ze beseffen.

Een eenvoudig voorbeeld om te illustreren wat microdruk is, is het 's avonds versturen van e-mails. Dat klinkt niet erg schadelijk, maar kan meer negatieve impact hebben dan je denkt. Toen ik als manager begon, verstuurde ik vaak 's avonds e-mails. Als ouder van jonge kinderen was het voor mij handig om later in de ochtend te beginnen met werken zodat ik mijn kinderen naar school kon brengen. En ik stopte vaak eerder met werken zodat ik met mijn gezin kon

eten. Die tijd haalde ik in door 's ochtends vroeg en na het avondeten, als de kinderen in bed lagen, een paar e-mails te versturen. Dat gaf mij een betere balans tussen werk en privé. Ik had het gevoel dat ik hiermee voor mijn team een voorbeeld stelde van flexibel werken en dat ik daarmee mensen ruimte bood om voor zichzelf te bepalen hoe zij het liefste wilden werken. Ik had een 'disclaimer' bovenaan mijn mails staan, waarin stond dat het oké is om te antwoorden wanneer het jou uitkomt. Maar op een avond stuurde ik een e-mail naar een junior teamlid. Die persoon reageerde onmiddellijk en dat antwoord leidde tot een e-mailwisseling tussen meerdere mensen. Het onderwerp van de e-mails veranderde in iets dat stressvol was voor de persoon aan wie ik de e-mail had gestuurd. Ik beseftte dat ik een moment van stress had veroorzaakt op een avond waarop die persoon zich thuis had kunnen ontspannen. Ik realiseerde me dat de regels anders werken als er een verschil in hiërarchie is: als een senior persoon een e-mail stuurt, zullen mensen lager in de hiërarchie altijd druk voelen om die te lezen en te reageren, zelfs als je expliciet zegt dat ze niet meteen hoeven te antwoorden. Ik besloot dat ik voortaan het goede voorbeeld zou geven. Ik stuurde geen e-mails meer 's avonds of in het weekend, zodat niemand druk kon voelen om ze te lezen.

Als een senior persoon een e-mail stuurt, zullen mensen lager in de hiërarchie altijd druk voelen om die te lezen en te reageren, zelfs als je expliciet zegt dat ze niet meteen hoeven te antwoorden

Toen ging ik op vakantie. Tijdens mijn vakantie controleerde ik af en toe mijn mails om te zien of het team in orde was. Af en toe antwoordde ik in de hoop behulpzaam te zijn voor het team. Toen ik terugkwam van vakantie maakte een van mijn teamleden me erop attent dat het voorbeeld dat ik gaf – hoewel goed bedoeld – de verwachting wekte dat mensen tijdens hun vakantie hun werkmail checken. Dus *opnieuw* creëerde ik druk zonder het te bedoelen.

Je kunt dus als manager of leider gemakkelijk druk op mensen zetten zonder het te bedoelen of te merken. Als ik om me heen kijk hoe andere managers en leiders werken, zie ik dat de meesten van hen het grootste deel van de tijd overwerken en regelmatig late e-mails sturen. Soms zegt een leider wel wat over de balans tussen werk en privé en over mindfulness op het werk, maar meestal zien mensen dat het werkelijke gedrag niet overeenkomt met die woorden. Als gevolg

daarvan voelen mensen ondanks die woorden nog steeds de druk om 's avonds te werken en om snel te reageren op e-mails, ongeacht wanneer ze die e-mails ontvangen. Mensen hebben dan moeite om zich los te maken van het werk, wat in intensieve periodes tot hoge niveaus van stress kan leiden.

Wat het nog erger maakt is dat collega's die grote prestaties leveren door systematisch overwerk in veel organisaties meer kans hebben op beloning en promotie. Systematisch overwerken is misschien geen probleem voor die specifieke personen, maar het creëert wel druk op de rest van de collega's om ook meer uren te werken. Vooral bij het werken met ambitieuze jonge mensen is het risico groot dat er ongemerkt hoge druk ontstaat. Deze mensen willen graag indruk maken en stellen niet altijd duidelijke grenzen als het gaat om werkdruk. Velen zullen pas bezwaar maken als het te laat is. Ze willen niet zwak overkomen. Het is je taak als manager en leider om dit soort ambitieuze mensen tegen zichzelf en tegen elkaar te beschermen.

Mijn ervaring is dat een team veel productiever is als alle individuen werken binnen de grenzen van de werklast die ze aankunnen, terwijl ze de autonomie hebben om hun eigen prioriteiten te stellen

Ik denk dat sommige managers bang zijn dat het team niet productief zal zijn als ze de druk bewust verlagen. Maar mijn ervaring is dat een team veel productiever is als alle individuen werken binnen de grenzen van de werklast die ze aankunnen, terwijl ze de autonomie hebben om hun eigen prioriteiten te stellen.

Death by a thousand cuts

Senior shortcuts en microdruk kunnen een schadelijke combinatie zijn, omdat ze kunnen leiden tot een situatie van *death by a thousand cuts*. De meeste vormen van microdruk zijn niet schadelijk als je ze in isolatie bekijkt. Niemand krijgt een burn-out van één persoon die na werktijd e-mails stuurt. Het probleem is dat het een norm stelt en dat dit gedrag een ongeschreven onderdeel wordt van de cultuur van het team en de organisatie. Als de manager dan ook nog te veel senior shortcut-gedrag vertoont, wordt het algemene niveau van zorg voor de teamcultuur en voor elkaar lager onder de teamleden. Beetje bij beetje beginnen mensen tekenen te vertonen van het overschrijden van elkaars grenzen en met

elkaar te concurreren om de aandacht van het leiderschap. Sommige mensen zullen merken dat de cultuur afglijdt, maar het is onwaarschijnlijk dat zij dit aan de manager vertellen, omdat het senior shortcut-gedrag signalen afgeeft dat de manager er niet genoeg om geeft. In het beste geval eindig je met een team dat net iets minder geeft om de gezamenlijke impact van het team en om elkaar. Ze geven misschien wat *meer* om hun persoonlijke zichtbaarheid, hun carrière en hun beloning. Uiteindelijk krijg je een team dat niet zo gemotiveerd is als het zou kunnen zijn en hun gezamenlijke impact zal waarschijnlijk niet het beste zijn dat ze kunnen bereiken. In het ergste geval leidt het tot een giftige politieke cultuur die mensen afmat en waardoor de meest getalenteerde mensen het team verlaten. Daarom is het zo belangrijk dat managers en leiders een voorbeeld stellen: alles wat zij doen ligt onder een vergrootglas en beïnvloedt wat mensen denken, voelen en doen.

Wat managers kunnen leren van topsport

Macht kan dus leiden tot situaties waarin je als manager of leider onbedoeld schade creëert. Als je bepaalde microgedragingen niet bewust tegengaat, word je langzamerhand de manager of leider die je niet wilt zijn. Maar het omgekeerde is ook waar. Macht kan op positieve manieren worden gebruikt: om gedrag te belonen dat leidt tot een gezonde teamcultuur, om kansen te geven aan getalenteerde mensen die een positief verschil maken, of bijvoorbeeld om gedrag dat mensen en cultuur schaadt te ontmoedigen of zelfs uit te bannen. Bij goed gebruik is macht een prachtig instrument, dat je helpt een mooie cultuur en succesvolle teams te creëren.

Wanneer leiders het hebben over ‘prestatiecultuur’, verwijzen zij vaak naar sport: in beide gevallen wil je graag op het hoogste niveau presteren en zul je daarvoor dingen moeten doen en laten. In het bijzonder benadrukken zij dan de noodzaak van discipline, hard werken en soms principes als ‘no pain, no gain’. Dit is allemaal waar, maar door te veel nadruk te leggen op het belang van kracht en discipline worden andere belangrijke zaken over het hoofd gezien. Ik ben twintig jaar wedstrijdjudoka geweest en ik was ook een aantal jaren judoleraar voor kinderen. Wanneer kinderen opgroeien met judo, zijn er altijd een paar die het geluk hebben geboren te zijn met brute kracht. Zij ontdekken al vroeg dat zij tegenstanders gemakkelijk met kracht kunnen overmeesteren en bijna alle wedstrijden op die manier winnen. Als ze uitgroeien tot wedstrijdvechters komt er altijd een moment waarop ze erachter komen dat deze strategie niet langer werkt. Hoe dichterbij hogere wedstrijd niveaus komt, hoe meer mensen ook fysiek sterk zijn. Op het hoogste niveau zijn er geen uitzonderingen

meer: elke judoka beschikt over grote hoeveelheden brute kracht. Degenen die blijven winnen zijn degenen die vroeg genoeg in hun reis hebben geleerd om te oefenen *zonder* hun kracht te gebruiken. Zo ontwikkelen zij de vaardigheid om bewegingen en spanningen van hun tegenstander aan te voelen, de tegenstander te verrassen, spontaan in het moment te handelen en strategieën te bedenken. Als een judoka op twintigjarige leeftijd ontdekt dat fysieke kracht niet meer voldoende is, loopt deze meestal vast. De leercurve op alle andere vlakken ligt op dat moment al meerdere jaren achter op andere wedstrijdvechters, en die andere vechters staan ook niet stil in hun groei. Een inhaalslag is dan vaak niet meer mogelijk. Je kunt niet meekomen op het hoogste niveau als je niet zo vroeg mogelijk in je groeitraject leert vechten *zonder* je kracht te gebruiken.

Hetzelfde geldt voor leiderschap. Ja, om op het hoogste niveau leiding te geven moet je moeilijke beslissingen kunnen nemen, moet je sterk en veerkrachtig zijn, vaak een dikke huid hebben, hard werken en bereid zijn mensen af en toe te pushen. Maar je moet ook de vaardigheden ontwikkelen om te luisteren, vertrouwensrelaties te bouwen, je in te leven, vertrouwen en autonomie te verstreken en ruimte te creëren voor mensen die het niet met je eens zijn. Je moet leren dankbaarheid en waardering uit te spreken, je twijfels en angsten te delen, teamleden te bewonderen en van hen te leren. Hoe minder je de macht die je hebt gebruikt, hoe meer je al die andere vaardigheden traint. Hoe eerder je hiermee begint te oefenen, hoe steiler je groeicurve. Je leiderschapsvaardigheden worden veelzijdiger en zowel jij als je teams kunnen daardoor op het hoogste niveau presteren.

*Leren je macht niet te gebruiken scherpt je
zintuigen, het helpt je aandachtiger af te stemmen
op mensen en vergroot je situationeel bewustzijn*

Leren om je macht op de juiste manier te gebruiken, begint met je volledig bewust worden van alle manieren waarop je macht zich manifesteert in interacties met je teamleden. Het proces van afleren van het uitoefenen van microdruk of het vertonen van senior shortcut-gedrag, is een krachtig startpunt: leren je macht *niet* te gebruiken scherpt je zintuigen, het helpt je aandachtiger af te stemmen op mensen en vergroot je situationeel bewustzijn.

Hoe minder je gebruikmaakt van de macht die je hebt, hoe *meer* je het voorbeeld geeft van gedrag dat de lat het hoogst legt voor integriteit, respect en discipline.

Je zult je op een dieper niveau met mensen verbinden, omdat je hen prioriteit geeft, je aandachtiger naar hen luistert en hen meeneemt in belangrijke beslissingen. Ze zullen daardoor werken op basis van intrinsieke motivatie, zich veilig voelen om je uit te dagen en zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Op de momenten waarop je er bewust *wel* voor kiest je macht te gebruiken, zul je veel meer impact hebben, omdat je een sterker situationeel bewustzijn ontwikkelt door aandachtiger naar je team te luisteren. Daarom is managen zonder macht zo krachtig.

Belangrijkste punten

- Senior shortcuts en microdruk zijn veelvoorkomende voorbeelden van onbewust machtsgebruik.
- Deze kunnen 'death by a thousand cuts' veroorzaken, omdat leiders als rolmodel zo de lat voor de cultuur van het team en de organisatie lager leggen.
- Wanneer managers en leiders het onbewuste gebruik van macht afleren, verscherpen de zintuigen, waardoor het vermogen tot afstemming op het team en het situationeel bewustzijn groter worden.
- Als je zonder macht kunt managen, creëer je een omgeving waarin mensen zich veilig voelen om je te challengen en zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen.
- Wanneer je er daarna bewust voor kiest om macht wel te gebruiken, heb je veel meer impact, omdat je het doet met persoonlijk en situationeel bewustzijn.
- Dit is het fundament voor het creëren van succesvolle teams en organisaties, die zichzelf steeds opnieuw uit kunnen vinden.

Google is van oudsher berucht anti-management en heeft managers hun macht ontnomen waar dat kon. Recruitment, prestatiebeoordeling en promoties worden beslist in groepen en beloning wordt grotendeels bepaald door vaste regels. Joris Merks-Benaminsen werkte twaalf jaar bij Google en omarmde dit principe van *Managen zonder macht*: hij werd een van de hoogst scorende managers van Google en trainde vele collega-managers.

Als menselijkheid de overhand krijgt ten koste van accountability, of als prestatiegerichtheid wint van menselijkheid en cultuur, is een nieuw evenwicht nodig. Dit boek helpt teams en organisaties die te veel op één kant van dit spectrum leunen dat evenwicht te hervinden. Diversiteit en inclusie is daarbij de 'standaardinstelling'.

Een team of organisatie kan alleen op het hoogste niveau presteren als alle mensen hun beste zelf zijn en goed samenwerken. De principes van *Managen zonder macht* leggen een ambitieuze en gebalanceerde lat voor prestaties én menselijkheid. De praktische modellen en oefeningen in dit boek helpen je als manager snel op weg.



Joris Merks-Benaminsen had een leidende rol bij Googles initiatieven op het gebied van Diversity, Equity & Inclusion. Als auteur viel hij reeds tweemaal in de prijzen met zijn boeken over organisatievernieuwing. Hij geeft nu als zelfstandig ondernemer opleidingen en trainingen waarin hij managers en leiders begeleidt in het vinden van een juiste balans tussen menselijkheid en prestatie.

*'Als je een manager bent, of managers in je organisatie wilt bijscholen, als je in een grote organisatie een inclusieve cultuur met start-up spirit wilt neerzetten, of als je een snelgroeiende scale-up bent en je de opgebouwde cultuur wilt behouden, kijk dan niet verder dan *Managen zonder macht*.'*

Kim Wylie: Senior Director People Development at Farfetch.

