

Inhoud



Inleiding	11
-----------	----

Deel een Leiderschap

1	Het enige wat je nodig hebt om een succesvol leider te zijn	16
2	Vraag om gunsten	18
3	Slaap in je auto	20
4	Maak dingen niet af	24
5	Deze software kan je dood worden	26
6	Vergeef (maar vergeet niet)	28
7	Negeer urgente taken	30
8	Wees slecht geïnformeerd	32
9	Gebruik een schuldgevoel om te motiveren	34
10	Zeg minder	36
11	Wacht op het moment dat het eb wordt	38
12	Vraag de bruid ten dans	40
13	Neem minder risico's	42

Deel twee Strategie

14	Doe niet aan spreiding	46
15	Wees niet geobsedeerd door kwaliteit	48
16	Omarm buitenissige leveranciers	50
17	Vecht als Nelson	52
18	Je volgende concurrent produceert toiletpapier	54
19	Steek je bedrijfsplan in de fik	56
20	Stel onrealistische doelen	60

21	Dans niet waar olifanten spelen	62
22	Nog meer IT is niet het antwoord	64
23	Er wordt geen prijs uitgereikt voor het voorspellen van de zondvloed	66
24	Omarm chaos	70
25	Verkoop onzichtbare producten	72
26	Gebruik een advocaat als een condoom	74
27	Richt je op de armen	76
28	Produceer het niet in China	78

Deel drie Innovatie

29	Beloon mislukkingen	82
30	Offer de heilige koe	84
31	Je zit in het verkeerde vak	86
32	Kruip in bed bij je klanten	90
33	Beoordeel iets of iemand wel op zijn uiterlijk	92
34	Omarm onderzoek zoals een dronkaard een lantaarnpaal	94
35	Wees de laatste	96
36	Creativiteit heeft een sergeant-majoor nodig	98
37	Raak verdwaald	100
38	Schieten, richten, aanleggen	102
39	Ga op zoek naar je slechtste klanten	104
40	Begin niet waar je nu bent	106
41	Verscheur je geheimhoudingsverklaringen	108
42	Laat de wet van onbedoelde gevolgen zijn werk doen	110
43	Onthoud dat je van Franse origine bent	112
44	Wees voorbereid op klachten	114
45	Word eens dronken	116
46	Stop met die brainstormsessies	118
47	Steel met trots	120

Deel vier Sales en marketing

48	Wees niet te duidelijk	124
49	Laat je klanten geen keuze	126
50	Leer van de Tovenaar van Oz	128
51	Doe niet aan social media	130
52	Beveel je concurrenten aan	132
53	Als je een pitch houdt om te winnen, dan ben je al verloren	134
54	Wees kort, wees briljant en wees weg	136
55	Neem geen posh-bureau in de arm	138
56	Druk de kleine lettertjes GROOT af	140
57	Saai is het nieuwe sexy	142
58	Zorg ervoor dat je teksten moeilijk leesbaar zijn	144
59	Koester de gekken	146
60	Veroorzaak een crisis	150
61	Houd je stil	152
62	Laat je eens in je gezicht slaan	154
63	Alleen reclame op je hoofd heeft nog zin	156
64	Speel oprechtheid	158

Deel vijf Personeel

65	Betaal je personeel om ontslag te nemen	162
66	Geld motiveert niet	164
67	Huur een paar bavianen in	166
68	Selecteer niet op ervaring	168
69	Vergeet het grote idee	170
70	Rijd in een oude bak	172
71	Haal je naamplaatje weg	174
72	Wees neutraal in de talentenoorlog	176
73	Stuur je team naar huis	178
74	Delegeer niet – stap opzij	180

75	Verwijder het vangnet	182
76	Ontsla tijdig	186
77	Ga op zoek naar gehandicapten	188
78	Moedig vakbonden aan	190
79	Ontsla de oprichter	192
80	Cultiveer een aantal vijanden	194

Deel zes Financiën

81	Betaal jezelf €1000 per uur	198
82	Besteed de volledige limiet van je creditcards	200
83	Leen geen €10.000 aan je broer	202
84	Wees onbetaalbaar	206
85	Compenseer de grootte van je mannelijkheid niet	208
86	Zeg nee tegen goedkoop geld	210
87	Verdubbel je kosten, halveer je beloning	212
88	Steek je prijslijst in brand	214
89	Behandel je leveranciers als medestrijders	216

Deel zeven Persoonlijk

90	Huilen als onderhandelingstactiek	220
91	Verhoog de stress	222
92	Vermijd de valkuil van passie	224
93	Geef geen geld aan goede doelen	226
94	Denk niet langer positief	228
95	Onterf je kinderen	230
96	Koester onzekerheid	232
97	Spring van een stoel	234
98	Wees een psychopaat	236
99	Laat je niet steken	240
100	Wees lui	242
	Biografie van de auteur	246

Inleiding



Dit boek geeft geen pasklare antwoorden. Het zal geen miljonair van je maken. En het zal er niet voor zorgen dat je populairder wordt bij de andere sekse. Dat komt doordat er gewoon geen pasklare antwoorden te geven zijn. Als de regels voor succes zo eenvoudig waren, dan zouden we ze uit kunnen schrijven als een recept in een kookboek. En bovendien zou er dan een enorm tekort ontstaan aan managementauteurs en zouden we allemaal van onze cocktails kunnen genieten op de Bahama's!

Hoewel een bepaalde les in het verleden misschien winst heeft opgeleverd, is er geen enkele garantie dat dit in de toekomst weer zal gebeuren. In de wetenschap van de economie is winst een teken aan anderen om in een bepaalde bedrijfstak te stappen en allemaal hetzelfde te gaan doen totdat de buitensporige winsten verdampen. Elk bedrijf dat in staat is om grote winsten te maken, door elk jaar weer hetzelfde te doen, is niet erg geniaal bezig. Het duidt eerder op een verstoorde markt.

Maar sommige bedrijven weten de grote kudde voor te blijven. En dat doen zij niet door braaf de regels uit een instructieboek op te volgen, maar door zich te committeren aan een aantal diepgewortelde principes. Zij denken vooruit, zij gaan linksaf terwijl anderen rechtsaf slaan. Zij weten onopvallend de kansen te zien die de op hol geslagen kudde zojuist in volle vaart voorbij is gelopen.

Het doel van dit boek is om dit instinct aan te wakkeren. Ik hoop dat het helpt om je eigenzinnige geest en je intuïtie te versterken. En als je al zo iemand bent die zijn eigen weg kiest, dan hoop ik dat je door dit boek nog sterker in je schoenen komt te staan.



ZIJ GAAN
LINKSAF
TERWIJL ANDEREN
RECHTSAF
SLAAN.

ZIJ WETEN
ONOPVALLEND DE
KANSEN
TE ZIEN DIE DE OP
HOL GESLAGEN KUDDE
ZOJUIST IN VOLLE
VAART VOORBIJ
IS GELOPEN.



Deel een
Leiderschap

1

Het enige wat je nodig hebt om een succesvol leider te zijn



“Als je een schip wilt bouwen, trommel dan niet alleen de mannen op om het hout te verzamelen, maar verdeel het werk en geef instructies. Leer ze om te verlangen naar de grote, oneindige zee.”

– Antoine de Saint-Exupéry, *Wijsheid in de woestijn*

Er wordt over geen enkel ander onderwerp zoveel onzin verspreid als over leiderschap. En ik denk dat dit veel zegt over de adviseurs die misbruik maken van de eenzaamheid van leiders en de aantrekkelijke budgetten die zij te besteden hebben.

Leiderschap is heel eenvoudig. Als je wilt dat mensen je volgen, moet je wel ergens heen gaan. Vervolgens moet je mensen overtuigen, zodat ze met jou mee willen gaan.

Wetenschappers die de ‘wetenschap’ van geluk onderzoeken, hebben ontdekt dat een van de aspecten die het meest bijdraagt aan ons welzijn ‘een doel in het leven’ is. Toen ze onderzoek deden naar de winnaars van loterijen, ontdekten ze drie belangrijke factoren die bijdragen aan geluk: afwezigheid van zorgen,

de nabijheid van familie en vrienden en een doel in het leven. (Ironisch genoeg zorgde het winnen van de loterij ervoor dat deze drie aspecten in de meeste gevallen verdwenen.)

Het werk is een van de weinige plekken waar mensen een doel in hun leven kunnen bepalen. Het is jouw taak als leider om aan hen de top van de berg te beschrijven en uit te leggen waarom het daar zo fantastisch is. Vertel ze over de uitdagingen en de ravijnen die ze op hun weg passeren, en als er onderweg ook nog enige tegenslag is, dan maakt dat het nog veel mooier.

Het zal je op meer plaatsen brengen dan welk gezamenlijk paintballuitje dan ook.

Actiepunten

- Zorg ervoor dat je een groot, veelomvattend en uitdagend doel voor je bedrijf hebt.
 - Besteed tijd aan het overbrengen van deze visie op je teamleden en leg uit waarom zij zich bij jou zouden moeten voegen.
 - Maak duidelijk wie de vijand is.
-

2

Vraag om gunsten



Ik kan mij de poster op de muur van mijn lagere school nog herinneren: ‘Behandel anderen zoals je zelf behandeld wilt worden’. En als je opgroeit, leer je dat als je wilt dat anderen jou helpen, je eerst hen moet helpen. In het zakenleven wordt dit uitgedrukt als het opbouwen van een bank met ‘sociaal kapitaal’, dat je kunt aanwenden als je het echt nodig hebt.

Pap, mam, het spijt me zeer, maar zo werkt het niet. Wanneer je iemands steun zoekt, moet je hem eerst vragen om jou een gunst te verlenen.

Het was Benjamin Franklin die dit effect voor het eerst ontdekte. Om een belangrijke verkiezing te winnen, had hij de steun van een rivaliserende senator nodig. Toen Franklin ontdekte dat deze rivaal een bijzondere voorliefde voor literatuur had, deed hij zijn meesterzet. Hij benaderde hem in de bibliotheek van de senaat, vroeg zijn rivaal om hem een bepaald waardevol boek te lenen en bedankte hem vervolgens uitvoerig daarvoor. Dit werkte zo uitzonderlijk goed dat de senator een van de trouwe levenslange medestanders van Franklin werd. Franklin omschrijft het zelf als volgt: “Degene die jou ooit vriendelijk heeft bejegend, zal dat veel eerder nog een keer doen dan degene die jij zelf van dienst bent geweest.”

Een reden voor dit effect – een feit dat ook wordt gestaafd door onderzoek – kan zijn dat een gunst tevens zorgt voor een verplichting. Mensen staan graag bij je in een positief blaadje en liever niet in de schuld. Een extreem voorbeeld hiervan kun je tegenkomen in Japan, waar men zegt dat je op straat nooit moet

stoppen om iemand te helpen die is gevallen, omdat je hem of haar dan opzadelt met een ondraaglijke schuldverplichting.

Actiepunt

- Als je wilt dat iemand zich gelukkig voelt, plaats hem dan in een positie waarin hij macht kan uitoefenen. En sluit een verbond met hem door hem te vragen om jou te helpen bij een probleem.
-

3

Slaap in je auto



Bedrijven besteden ongelooflijk veel geld aan de communicatie met hun werknemers, in een poging om hun gedrag in overeenstemming te laten zijn met de waarden en normen van het bedrijf en ervoor te zorgen dat zij de visie van het bedrijf uitdragen. Maar wij zijn niet gek. Net als met Russische propaganda leggen wij direct alle gedachten naast ons neer die ons worden opgedrongen. We geloven alleen wat we zien en ervaren met onze eigen ogen. Dus als je een leider bent en wilt dat jouw boodschap voor waar wordt aangenomen, lees je personeel dan niet de les. Doe iets bijzonders dat mensen zullen onthouden. Persoonlijke verhalen zijn veel krachtiger dan van bovenaf opgelegde dictaten.

Ondanks zijn persoonlijke vermogen, dat geschat wordt op ongeveer €17,5 miljard, wil Ikea-oprichter Ingvar Kamprad dat iedereen in zijn bedrijf een cultuur van spaarzaamheid omarmt. Daarom rijdt hij ook rond in een oude Volvo, vliegt hij economy class en woont hij in een huis dat hij heeft ingericht met Ikea-meubels... die hij ook zelf in elkaar heeft gezet. (Hij moet onderhand een tovenaarsleutel met een inbussleutel zijn.)

Op een avond, toen hij met zijn team een nieuwe locatie bezocht, ergerde hij zich aan het feit dat de lokale hotels en pensions in zijn ogen te duur waren. En ondanks dat het buiten -15°C was, besloot hij om de nacht door te brengen in zijn auto. Hij stond erop dat zijn managers hetzelfde deden (uiteraard in hun eigen auto's).

Actiepunten

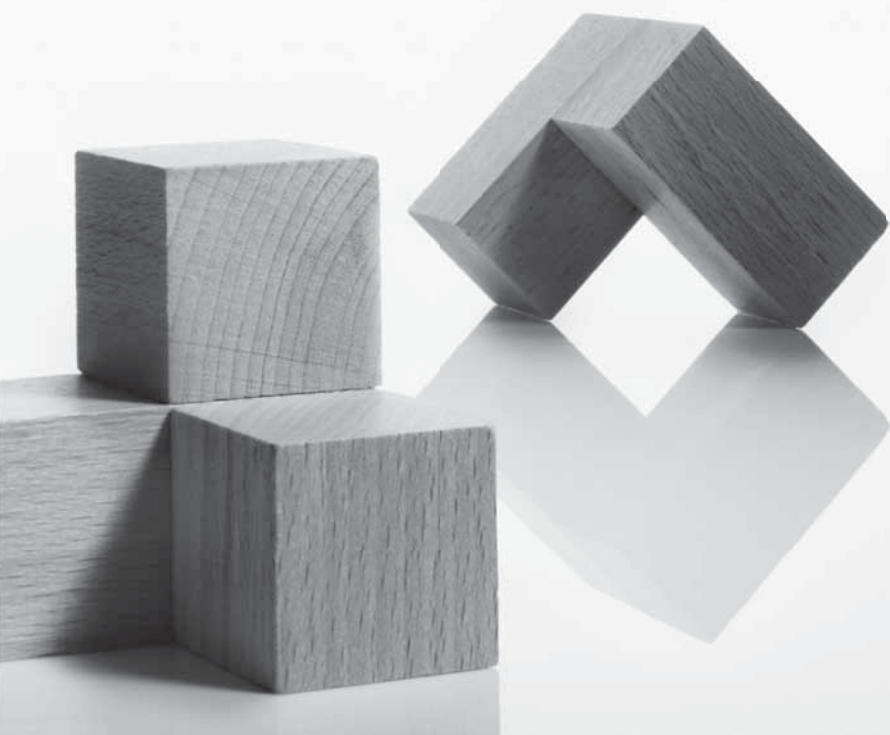
- Stel de normen en waarden vast die je wilt vertegenwoordigen.
 - Verzin een krachtige manier om deze tot uitdrukking te brengen en breng die ook daadwerkelijk in de praktijk. Als je niet leeft volgens je eigen waarden, kun je dat van anderen ook niet verwachten.
-

DOE IETS

BIJZONDERS



DAT MENSEN ZULLEN
ONTHOUDEN.



4

Maak dingen niet af



Mijn vader gaf mij ooit de volgende wijze raad: “Het betere is de vijand van het goede.” Hoewel ik op dat moment braaf knikte om te verhullen dat ik het niet begreep, drong het met de jaren tot me door.

De laatste 20 procent van elke klus vergt de meeste inspanning. En het leven is nu eenmaal een spel waarbij je nooit wat overhoudt; elk waardevol uur dat je aan één ding besteedt, kun je minder besteden aan iets anders dat je ook zou kunnen doen. Ik wil hier niet mee zeggen dat je je ervan af kunt maken met slechte service. Als iemand zijn werk niet goed doet, zal dat snel tot mislukking leiden. Maar dat betekent nog niet dat jij degene moet zijn die de taak ook volbrengt, want het betekent dat jijzelf in diezelfde tijd heel veel minder andere deuren kunt openen.

Bij de persoonlijkheidstest van Belbin is een van de meest starre persoonlijkheidstypen de ‘afmaker’. Hij houdt van details en knoopt graag de losse eindjes aan elkaar. En zo iemand heb je zonder meer nodig in je team. Maar als je zelf niet zo’n type bent, dan heeft het helemaal geen zin om te proberen er een te worden. Waarschijnlijk maak je er een rommeltje van, erger je al je medewerkers en voel je je er alleen maar vervelend bij.

Actiepunten

- Onze basale persoonlijkheidstypen liggen meer vast dan we waarschijnlijk zelf willen geloven. Wanneer je een team samenstelt, zorg er dan voor dat je de juiste persoonlijkheden in de juiste teamrollen hebt.
 - Als het je doel is om rijkdom en roem te vergaren, accepteer dan dat je af en toe het stuur moet overgeven aan iemand anders.
-

5

Deze software kan je dood worden



Op je computer bevindt zich software die je leven kan bekorten, of in ieder geval de kwaliteit van je werkzame leven nadelig kan beïnvloeden.

Het is je e-mailprogramma. Zet dit uit.

Je bent net lekker bezig om een belangrijk voorstel uit te werken en daar komt ie weer: ‘ping!’, een bericht dat binnenkomt. ‘Urgent’ staat erbij. Je leest het en komt tot de conclusie dat je in de cc stond van een notitie over de parkeerplaatsen van het kantoor. Je gaat verder met je voorstel, maar je bent helemaal uit je concentratie gehaald.

Natuurlijk is dat heel vervelend, maar waarin zit hem dan het gevaar?

In een gezamenlijk onderzoek van de Universiteit van Californië en het Amerikaanse leger werden enkele kantoormedewerkers gekoppeld aan een EEG-apparaat om te onderzoeken welk effect e-mail op hen had. Degenen die in de groep zaten die automatisch hun e-mails downloadden, bleken voortdurend een hogere hartslag te hebben dan hun collega’s die hun e-mail hadden uitgezet. Dit is de zogenaamde ‘fight or flight’-reactie, oftewel de vecht- of vluchtreactie, die het vrijkomen van het stresshormoon cortisol uitlokt en leidt tot een verhoogd risico op hartaanvallen en andere gezondheidsproblemen.

Maar het is ook gewoon een verkeerde manier van werken. ‘Urgent’ en ‘belangrijk’ zijn niet hetzelfde. Door continu toe te staan dat je werk wordt onderbroken door berichten die zogenaamd urgent zijn, zul je nooit de kans krijgen om je te richten op de belangrijke maar minder urgente zaken.

Ik heb ooit een situatie meegemaakt waarbij men hetzelfde probeerde met fysieke onderbrekingen. Een ambitieuze leidinggevende wist zijn bedrijf ervan te overtuigen om kleine rode en groene vlaggetjes aan de werknemers uit te delen die zij boven hun computers konden hangen om aan te geven of zij gestoord konden worden. Een leuk idee, totdat hij de volgende dag op kantoor kwam en zag dat werkelijk elk bureau in het kantoor een rood vlaggetje had.

Actiepunten

- Pas je e-mailinstellingen zo aan dat de berichten niet automatisch worden gedownload. En maak je verder geen zorgen, want als het echt belangrijk is, belt men je wel.
 - Stel een aantal momenten in je werkdag vast waarop je je e-mail controleert en alleen die berichten beantwoordt die urgent zijn.
 - Als je niet onderbroken wilt worden, schaf dan een koptelefoon aan. Het is zeer eenvoudig en mensen denken wel twee keer na voordat ze je zullen storen (excuses aan al mijn collega's!).
-

6

Vergeef (maar vergeet niet)



Sommige dingen gebeuren nu eenmaal. Op een bepaald moment in je werkzame leven, hoeveel succes je ook hebt gekend, krijg je met mislukkingen te maken. En wanneer dat zo is, is de verleiding groot om een heksenjacht te starten. In jouw eigen leed wil je de persoon vinden die verantwoordelijk is en hem schade toebrengen.

Wellicht voel je je daar beter door. En wellicht krijg je daarvoor het misplaatste gevoel dat je echt weet te voorkomen dat het nog een keer gebeurt, maar dat zie je verkeerd. In plaats daarvan ontwikkel je een cultuur van angst. Het zal niet lang duren voordat mensen hun fouten beginnen te verhullen. Ze zullen de schuld op anderen schuiven en hen belasteren. En dan worden er in korte tijd veel meer fouten gemaakt.

Zoals voetbalcoach Arsène Wenger van Arsenal het zegt: “Je moet kunnen spelen zonder angst.” En om ervoor te zorgen dat dingen niet langer fout gaan, kun je lering trekken uit de luchtvaartindustrie. Toen de piloot van TWA-vlucht 514 op een dag in 1976 Dulles International Airport naderde, interpreteerde hij een onduidelijk antwoord van de luchtverkeersleiding verkeerd. In de daaropvolgende crash kwamen alle 85 passagiers en 7 bemanningsleden om het leven. Toen het ongeluk werd onderzocht, bleek dat deze fout al eerder was opgetreden, maar dat degenen die erbij betrokken waren het hadden stilgehouden. Als

reactie hierop ontwikkelde de industrie het zogenoemde Aviation Safety Reporting System. Het is een vertrouwelijke dienst die iedereen in deze branche – van elk niveau en in elke functie – aanmoedigt om gevaarlijke situaties of fouten te melden, zonder angst voor disciplinaire maatregelen. Sinds de introductie van dit systeem is het aantal fatale ongelukken in de luchtvaartindustrie met 65 procent gedaald.

Actiepunten

- Wanneer er iets misgaat, zorg dan voor een open discussie. Het moet duidelijk zijn dat rangen geen rol spelen, dat er geen verslagen worden gemaakt en dat er geen tegenbeschuldigingen worden geuit.
 - Begin met het toegeven van je eigen tekortkomingen om een duidelijke en open discussie uit te lokken.
 - Maar vergeet tegelijkertijd niet dat je dezelfde fout niet nog een keer mag maken.
-