

INHOUD

Inleiding	7
Het verhaal	9
Andrew	11
BART	13
Charlie	15
Contact	17
De eerste valkuil: Status	23
De tweede valkuil: Populariteit	29
De derde valkuil: Zekerheid	39
De vierde valkuil: Harmonie	47
De vijfde valkuil: Onkwetsbaarheid	57
De vergadering	63
Drie jaar later	73
Nawoord	75
Het model	77
Wat managers fout doen	79
Zelfbeoordeling	93
Dankbetuiging	105
Over de auteur	107

INLEIDING

Het werk van een manager is een van de grootste uitdagingen in iemands carrière – maar het is niet ingewikkeld.

Sommige managers, vooral zij die hard moeten vechten, zullen het daar niet mee eens zijn. Zij zullen u vertellen dat hun werk zoveel ingewikkelde en subtiele factoren omvat dat succes onmogelijk te voorspellen valt. Als hun bedrijf niet goed presteert, komen ze met een lange lijst oorzaken, zoals strategische vergissingen, aanvallen van de concurrentie en technologische problemen. Maar dit zijn symptomen, geen oorzaken van hun situatie.

Alle managers die problemen krijgen – en dat geldt voor vrijwel allemaal – maken in principe dezelfde fouten: ze vallen voor een (of meer!) van de De vijf valkuilen voor managers.

Als dit klopt, als het falen van managers maar van een paar dingen afhangt, waarom zijn er dan niet veel meer die succesvol zijn? En waarom kijken ze allemaal naar dezelfde financiële rapporten, productontwikkelingsschema's en marketingverslagen op zoek naar de zilveren kogel? Degene die daarop het beste antwoord heeft, is volgens mij Lucille Ball.

In een oude aflevering van *I love Lucy* komt Ricky thuis van zijn werk en ziet Lucy over de vloer van de huiskamer kruipen. Op zijn vraag wat ze doet, antwoordt ze dat ze haar oorbellen kwijt is geraakt. 'Hier in de woonkamer?'

vraagt Ricky, en Lucy antwoordt: ‘Nee, in de slaapkamer – maar hier heb ik veel meer licht.’

Voor veel managers schijnt het meeste licht bij marketing, strategische planning en financiën – veel prettiger plekken dan de duisternis van het zelfonderzoek. Helaas is er op die plekken niet veel kans om belangrijke verbeteringen te realiseren.

Zelfs de meer ‘progressieve’ managers zoeken het nog te vaak in hun veilige ‘woonkamer’ en volgen management- en leiderschapstrends in de hoop een pijnloos middel voor hun kwalen te vinden. Sommige middelen lijken een tijdje te werken, maar er verandert niets aan de omstandigheden die in eerste instantie de problemen veroorzaakten: die worden behandeld in dit boek.

Het tragische is dat de meeste managers wel een intuïtief begrip van de problemen hebben, maar niet goed weten hoe ze er iets aan kunnen doen. Dus houden ze zichzelf en anderen onbewust zoet door al hun aandacht op de details van de bedrijfsvoering te richten; de persoonlijke kant van hun leiderschap blijft zo onbelicht, en vaak creëren ze alleen maar meer verwarring dan nodig is.

Wat ze in feite doen is het succes van hun bedrijf op het spel zetten omdat ze niet bereid zijn de vijf valkuilen voor een manager onder ogen te zien – en te weerstaan.

Het verhaal

ANDREW

Andrew O'Brien was al vijf jaar niet meer degene die als laatste het kantoor van Trinity Systems verliet. Hij was, om precies te zijn, sinds hij president-directeur was niet meer tot na twaalfen gebleven.

Hij staaarde door het raam van zijn kantoor, ver boven de straten van San Francisco, en vroeg zich af hoe dat zo was gekomen.

Morgen zou hij precies één jaar president-directeur zijn. Morgen zou hij ook voor het eerst op de bestuursvergadering verantwoordelijk gehouden worden voor de resultaten van het afgelopen boekjaar. Die resultaten waren, zoals hij het was gaan formuleren, 'op z'n best onopmerkelijk'.

Maar over de bedrijfsresultaten maakte hij zich nog het minst zorgen. Hij voelde zich de laatste tijd niet op zijn gemak als hij door de gangen van het bedrijf liep. Het voorzitten van de bedrijfsvergaderingen ging ook niet lekker meer. En vooral tegen de bestuursvergadering van morgenochtend zag hij erg op. Ze zouden hem waarschijnlijk niet zo streng aanpakken, wist hij, maar een waarderende klopp op de schouder zat er ook niet in.

Andrew O'Brien moest erkennen dat hij op een dieptepunt in zijn carrière als president-directeur zat, maar hij had nooit gedacht dat hij dat punt zo snel zou bereiken.

En toen werd alles nog erger.

BART

Andrew richtte zijn blik naar de Bay Bridge en zag dat er geen verkeer naar Oakland in het oosten ging. Dat was gek... Andrew keek altijd met plezier naar de auto's die dag en nacht de straten van de stad vulden. Hij keek naar de klok op zijn bureau: het was twee over twaalf. Ook zo laat op de avond was er altijd verkeer op de brug. Er reden altijd auto's in San Francisco, tenzij er een aardbeving was geweest.

Toen drong het tot hem door.

Voor zijn geestesoog zag Andrew de oranje verkeersborden die hij de laatste twee weken elke nacht op weg naar huis had gezien:

Bay Bridge wegens werkzaamheden gesloten op 4 en 5 maart van 00:00 tot 05:00 uur

Het was niet in hem opgekomen dat hij nog zo laat over de brug zou moeten. Hij beseftte nu dat hij vanavond niet met de auto naar huis zou kunnen, tenzij hij bereid was een omweg te maken. Eerst naar de Golden Gate, dan terug over de Richmond Bridge en over de Interstate 80 naar Highway 24 tot... laat maar. Hij zou langer dan een uur onderweg zijn, en omdat hij nog zeker twee uur werk had voor de vergadering van morgenochtend was dat geen gunstige optie.

Op andere dagen zou Andrew gewoon naar een van de hotels in de buurt van zijn kantoor gaan, zijn kleren bij de 24-uursstomerij afgeven en 's morgens fris terugkomen.

Maar juist vannacht wilde hij per se in zijn eigen bed slapen, al was het maar een paar uur. Bovendien wilde hij zijn vrouw en kinderen 's morgens nog even zien. Hij zou het nooit toegeven, maar hij kon wel wat morele steun gebruiken.

Dus stopte hij de rapporten in zijn koffer, greep zijn jasje en liep naar de lift.

De straat was bijna zo verlaten als de kantoren erboven; alleen de zwerver die door iedereen Benny genoemd werd, lag even verderop nog in zijn vaste portiek. Als het in zijn eigen leven niet zo lekker liep, dacht Andrew weleens aan Bennys lot; dat bood weer een beetje perspectief. Maar vanavond werkte dat niet. Hij kon zich niet losmaken van de dreiging van de bestuursvergadering over acht uur.

Terwijl hij wat stijfjes naar het station van de BART (Bay Area Rapid Transit; de lokale metro) liep – twee blokken verder – vroeg Andrew zich af wanneer hij voor het laatst van het openbaar vervoer gebruik had gemaakt. Acht jaar geleden? Tien?

Op de roltrap naar beneden keek Andrew om zich heen, maar zag tot zijn verbazing niemand. Het station leek verlaten.

Hij kocht een kaartje uit de automaat, liep naar het peron waar zijn metro volgens de dienstregeling zou komen en ging op een bankje zitten. Het kostte hem allemaal geen enkele moeite, merkte hij op. 'Die tien jaar zijn wel om gevlogen,' zei hij zachtjes tegen zichzelf

De metro kwam nog voor hij zijn papieren uit zijn koffer kon halen. Andrew keek langs de coupés maar zag niemand zitten. Zo leek het althans.