

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	17
De ongeschreven regels	
1. De drie C's	25
Competentie, Commitment, Compatibiliteit	
Het geheim van...	
Aan de slag gaan	37
2. Denk: Laten we dit gewoon proberen!	39
3. Laat je zien als toppresteerder	51
4. Wees proactief	63
Het geheim van...	
Andermans perceptie sturen	75
5. Weet hoe je je verhaal moet vertellen	77
6. Denk om je uiterlijk	95
7. Geef de juiste signalen af	105
Het geheim van...	
Het werk gedaan krijgen	123
8. Neem verantwoordelijkheid	125
9. Controleer je werkbelasting	151
Het geheim van...	
Met iedereen overweg kunnen	173
10. 'Tussen de mensen door lezen'	175
11. Ga relaties aan	187

Het geheim van...	
Verder komen	207
12. Krijg vergaderingen onder de knie	209
13. Omgaan met feedback	229
14. Conflicten oplossen	247
15. Toon je potentieel	267
Nawoord	289
<i>Dankbetuiging</i>	291
<i>Over de auteur</i>	303
<i>Register</i>	305
<i>Eindnoten</i>	313

VOORWOORD

Het was half drie 's nachts; ik was nog op kantoor en probeerde verwoed een Excel-sheet in orde te maken, die over zes uur aan een cliënt gepresenteerd moest worden. Was dit wat ze in de functieomschrijving bedoelden met een 'dynamische' en 'snelle' omgeving?

En toen, ping! Er verschijnt een bericht op mijn laptop. Mijn manager vroeg me om op te schieten.

Ping! Nog een boodschap.

Ping!

Ik stuurde de bijgewerkte spreadsheet naar mijn manager. Na tien minuten had hij nog niet gereageerd.

'Gorick,' zei een stem achter me. Ik veerde op uit mijn stoel en keek om. Het was mijn manager. 'Laten we er even samen naar kijken,' zei hij. We zaten nog twee uur aan mijn bureau. Hij nam mijn laptop over en ik keek mee over zijn schouder terwijl ik wanhopig probeerde mijn ogen open te houden.

Mijn manager wees naar een cel. 'Waarom staan deze getallen hier?' Ik leunde naar hem toe en tuurde naar het scherm. 'Ik weet het niet.'

Hij zuchtte. Die nacht voelde als een operatie zonder verdoving. Terwijl mijn hoofd bonsde, vroeg ik me af: Hoe ben ik in deze situatie terechtgekomen?

Het antwoord kwam in de vorm van een tussentijdse beoordeling: *Gorick moet de volledige verantwoordelijkheid voor zijn werk nemen, ook als het gaat om het zorgvuldig voorbereiden van het overnemen van het Excel-project van iemand anders.* Toen ik de beoordeling las, begreep ik het niet helemaal. 'Verantwoordelijkheid nemen?' Natuurlijk had mijn baas gezegd dat ik 'verantwoordelijk was voor de Excel-analyse', maar ik dacht dat dat betekende dat ik verantwoordelijk was voor het bewaren van de master-file (het belangrijkste en meest up-to-date bestand). Wat betekende dan verantwoordelijkheid nemen voor mijn werk? Mijn manager

had uiteindelijk gezegd dat ik het goed gedaan had. Ik dacht dat ik het goed gedaan had? Wat zag ik over het hoofd?

Dat was kennis van de ongeschreven regels – specifieke manieren om dingen te doen die managers verwachten maar niet uitleggen, en waar toppresterders zich zonder het te beseffen aan houden. Weten hoe je de ongeschreven regels toepast is cruciaal voor een succesvolle carrière. Het probleem is dat je ze niet leert op je opleiding. Ze worden doorgegeven van ouder op kind, van mentor op leerling, waardoor er een ongelijk speelveld ontstaat voor insiders en outsiders.

En dat weet ik omdat ik een van die outsiders was.

Mijn moeder zei altijd dat vooruitkomen in het leven een kwestie was van hard werken. Mijn moeder had het mis. Het is niet alleen een kwestie van niet opvallen, je gedeisd houden en je inspanningen voor zichzelf laten spreken. Je moet ook de regels van het spel kennen. Hard werken is niet meer dan de prijs die je betaalt om toegelaten te worden tot de club van carrièremakers. Om te overleven en te gedijen in deze club heb je ook andere dingen nodig. Je moet de regels van het spel kennen.

Toen ik veertien was, werd mijn alleenstaande moeder ontslagen bij de naaimachinefabriek waar ze werkte. Ze had nooit eerder een cv of een sollicitatiebrief geschreven. Ik ook niet, maar als enig kind en de enige in huis die wist hoe je een computer moest gebruiken, bood ik me aan. Ik besteedde mijn lunchpauzes aan het leren schrijven van cv's en bracht mijn middagen door in de openbare bibliotheek op zoek naar schoonmaak- en andere ongeschoolde baantjes, en de avonden aan het versturen van honderden sollicitatiebrieven namens mijn moeder. In de weekenden hielp ik mijn moeder de badkamers van vreemden schoon te maken om de eindjes aan elkaar te knopen.

Er gingen maanden voorbij en op geen enkele sollicitatiebrief kwam een reactie. We hadden uren besteed aan het bijschaven van elke brief, dus het was vreselijk om niets terug te horen. We hadden het gevoel dat we vastliepen. In een laatste poging diende

mijn moeder een aanvraag in voor een beurs en ging ze terug naar school – voor het eerst in bijna veertig jaar – om kinderverzorgster te worden. Na het behalen van haar certificaat had mijn moeder verschillende banen in de kinderverzorging, totdat ze met pensioen ging. We overleefden het, zij het met moeite.

Vanaf dat moment bleef ik me afvragen: hoe kan iemand die zo hard werkte als mijn moeder zoveel moeite hebben om zich staande te houden? En hoe was het mogelijk dat ik, ondanks mijn ge-googel, haar niet kon helpen? Het antwoord kwam jaren later, toen ik op de middelbare school zat. Tijdens een vrijwilligersevenement ontmoette ik een oudere scholiere, Sandy, die zich wilde aanmelden voor de beste universiteiten van het land. Het was nooit bij me opgekomen dat ik me voor deze scholen kon aanmelden. Er waren er veel waar ik nog nooit van had gehoord. Dankzij Sandy kwam ik te weten dat er meer kwam kijken bij het toelatingsproces dan het volgen van de instructies op de websites van universiteiten. Ik ontdekte dat het niet genoeg was om simpelweg om een referentiebrief van mijn leraren te vragen – ik moest een lijst met prestaties voorleggen waarvan ik graag wilde dat zij die onderschreven. Ik kwam erachter dat mijn gemiddelde cijfers en gestandaardiseerde testcores niet alles zeiden – mijn buitenschoolse activiteiten en mijn persoonlijke verhaal wogen net zo zwaar. Deze strategieën werkten. Ik werd de eerste in mijn familie die ging studeren – aan Harvard.

Op dat moment dacht ik dat ik de ongeschreven regels wel had gehad. Ik had geen idee dat dit nog maar het begin was.

Op een avond tijdens mijn tweede jaar was ik op weg naar mijn kamer toen een aantal jaargenoten me voorbijrenden. Ik droeg een spijkerbroek en een *hoodie*. Zij droegen een pak. De volgende dag tijdens college hoorde ik gefluister over een receptie alleen voor genodigden die was georganiseerd door een bedrijf dat kort daarvoor op een carrièrebeurs had gestaan. Ik was langs de tafel van het bedrijf gelopen maar had niemand gesproken. Ik ging er simpelweg vanuit dat bedrijven geen tweedejaars aannamen. Deze andere tweedejaars hadden zichzelf niet alleen goed gepresenteerd bij de

recruiters maar hadden ook vriendjes van vriendjes die een goed woordje voor hen deden. Ik kwam terug van de carrièrebeurs met een brochure en een gratis waterflesje. Zij kwamen terug met sollicitatiegesprekken.

Een paar weken later zat ik in een collegezaal terwijl deze andere studenten de stad uit waren, naar het ‘verkoopweekend’, een evenement waarvoor universitair studenten waren uitgenodigd op de hoofdkantoren van bedrijven waar ze flink in de watten werden gelegd nadat ze een baan aangeboden hadden gekregen. Plotseling begreep ik waarom mijn moeder en ik het zo zwaar hadden gehad. We hadden blind gesolliciteerd op online vacatures, zonder te beseffen dat mensen die het wel lukte, achter de schermen relaties hadden opgebouwd.

Ik kwam meteen in actie, sloot vriendschap met oudere studenten en deed wat zij deden. De ongeschreven regels werkten. Ik kreeg het soort banen dat insiders kregen: een juniorstage investeringsbankieren bij Credit Suisse voor de zomermaanden, een fulltimebaan als managementconsultant bij de Boston Consulting Group (BCG). Maar zoals ik later van mijn functioneringsverslag leerde, was binnenkomen één ding en overleven nog iets heel anders.

Deze keer wist ik wel beter. Ik ging met collega’s en vrienden praten over hun baan, hun frustraties, hun functioneringsgesprekken. Wat begon als eenmalig stoom afblazen werden dagelijkse gesprekken buiten het werk. Tot mijn verbazing maakte het niet uit of iemand bij een startup werkte, een advocatenkantoor, een ziekenhuis of een school. We worstelden allemaal met dezelfde problemen.

Ik breidde mijn onderzoek al snel uit. Ik belde managers die ik niet kende met de vraag of ze me van alles wilden vertellen over hun team. Ik was al snel aan het videochatten met vreemden van over de hele wereld en hoorde leiders van grote bedrijven aan die achter gesloten deuren tegen me klaagden. Onze gesprekken draaiden om drie hoofdthema’s:

- Wat zijn de meest voorkomende fouten die mensen op het werk maken?
- Wat zou je anders doen als je de eerste jaren van je loopbaan kon overdoen?
- Wat onderscheidt je topmensen van je gemiddelde werknemers?

Bijna vijf jaar later heb ik deze vragen aan meer dan vijfhonderd mensen gesteld – CEO's, managers en beginnende professionals uit verschillende windstreken, sectoren en functies. Deze mensen hielpen me begrijpen wat ik beter had kunnen doen in mijn loopbaan. En dankzij hun kennis en welwillendheid, is mijn leven beter geworden. Het duurde nog een half jaar, maar van iemand die bijna huilend achter zijn bureau zat werd ik iemand die presentaties hield tijdens vergaderingen. Had ik eerst nog het gevoel dat ik werd gemicromanaged, nu managede ik mijn manager.

Sindsdien heb ik geprobeerd iets terug te doen door anderen te vertellen wat ik wilde dat iemand mij had verteld. Ik werd loopbaanadviseur bij Harvard College en de Universiteit van Massachusetts in Boston en heb honderden studenten en beginnende professionals uit de Verenigde Staten en Canada gecoacht. Maar voor iedere persoon die ik heb gesproken die gretig was succes te behalen maar niet wist hoe hij dingen moest aanpakken, zijn er talloze anderen die ik nooit zal spreken. Daarom heb ik deze handleiding geschreven – om een tipje van de sluier op te lichten van de geheimen van toppresterders waar je in je eentje pas na jaren achter komt.

In dit boek doorlopen we stap voor stap de ongeschreven regels waar een succesvolle carrière op steunt. Deze regels zijn niet alleen relevant voor je eerste baan, stage of leertraject; ze zijn relevant voor elke functie in elke sector, of je nu al jaren werknemer bent of net je eerste stappen zet in het werkende bestaan. Deze gids draait om meer dan hoe je je loopbaan *begint*; hij gaat ook over hoe je je loopbaan onderweg *bijstuurt* – en *succesvol* wordt.

Nog één opmerking voordat we erin duiken: je hoeft dit boek niet van voren naar achteren te lezen. Er zijn allerlei strategieën, tactieken en onderwerpen om tot je te nemen. Ik hoop dat je, naarmate je carrière vordert of wanneer je op blokkades stuit, op bepaalde hoofdstukken en onderdelen zult teruggrijpen. Je loopbaan is een reis, en dat geldt ook voor het ontrafelen van de geheimen om vooruit te komen.

Je hebt de ongeschreven regels nu in eigen hand. Leer ze en laat ze voor je werken.

Gorick Ng
www.gorick.com

De
ONGESCHREVEN
REGELS

INLEIDING

De ongeschreven regels

Hieronder vind je de ongeschreven regels voor het goed opstarten van je loopbaan. Ze zijn echter niet volledig zonder de geheime kennis die je zal helpen naar die regels te handelen. In de rest van het boek bespreken we hoe je je gedrag kunt afstemmen op deze regels zodat je succesvol wordt en indruk kunt maken. Houd de regels in gedachten terwijl je dit boek leest. Zie ze als een bril waardoor je de wereld kunt analyseren en er je weg in zult vinden.

Verwerp, omarm of verander de regels

Onderzoek welke regels logisch lijken (of niet), welke de moeite waard zijn om ter discussie te stellen (of niet), welke tegen je waarden ingaan (of niet). Beslis vervolgens voor jezelf of – en wanneer – je de regels zou moeten verwerpen, omarmen of aanpassen. Wees je bewust van het verschil tussen wat juist is en wat overeenkomt met de voorkeuren van je manager. Leer wanneer feedback productief is en je deze beter kunt accepteren – en wanneer dat niet het geval is en discreet kan worden genegeerd. Ga op zoek naar bondgenoten.

Zie het grotere plaatje

Als je lid wordt van een nieuw team, onderzoek dan wat het team doet, welke doelen het heeft, wie het dient, waar het zich tot voor kort mee bezighield, met wie het concurreert, wie de belangrijkste mensen zijn, en hoe jouw rol erin het team en de organisatie kan helpen hun doelen te bereiken. Wanneer je een nieuwe opdracht aanneemt, kijk dan naar het bredere doel, hoe succes eruitziet en hoe je werk in het grotere plaatje past. Zorg dat je op de hoogte blijft van wat er in je team, je bedrijf en je branche gebeurt.

Doe je huiswerk – en laat het zien

Als je een vraag hebt, trek dan niet meteen iemand aan zijn jasje. Kijk eerst je e-mails en bestanden door en zoek online. Als je het antwoord niet kunt vinden, bundel je je vragen en vraag je eerst een collega van jouw niveau om hulp, daarna eventueel de volgende minst hooggeplaatste en meest relevante collega enzovoort. Leg uit waar je vraag vandaan komt, en vertel wat je hebt gedaan om het zelf uit te zoeken. Vertel wat je wel weet voordat je vraagt naar wat je niet weet.

Denk als een eigenaar

Stel je voor dat het hele project van jou is en je niemand hebt die je om hulp kunt vragen. Wat zou je dan doen om het probleem op te lossen? Stel je voor dat je de baas van het bedrijf bent. Hoe zou je het dan helpen de gestelde doelen te bereiken? Wees proactief: Zegt niemand hallo? Zeg dan hallo. Deelt niemand informatie? Vraag dan om informatie. Geeft niemand je werk? Vraag dan om werk. Geef anderen iets om op te reageren. Kom met oplossingen, niet met problemen. Neem je carrière in eigen hand.

Laat zien dat je wilt leren en helpen

Als je nieuw in je team bent, verwachten mensen dat je vragen zult stellen (de 'leerlingmodus'). Na verloop van tijd verwachten mensen dat je weet wat er speelt en dat je doordachte bijdragen levert (de 'leidermodus'). Weet in welke modus je staat en handel daarnaar. Beschouw 'Zijn er nog vragen?' niet als een 'ja'- of 'nee'-vraag, maar als een 'ja'-vraag. Zorg dat je altijd een vraag of een standpunt hebt. Bij twijfel vraag je: 'Hoe kan ik helpen?'

Ken je interne en externe narratieven

Weet waarom je doet wat je doet. Als je je voorstelt, praat dan over je verleden, je heden en je toekomst: vertel wat je hebt gedaan, waar je nu aan werkt en, als dat relevant is, wat je probeert te bereiken. Overweeg je verhaal te framen als een 'heldenverhaal': wat je interesse heeft aangewakkerd, wat je hebt gedaan, wat je hier nu