



RADICALE OPENHEID ALS MANAGEMENTFILOSOFIE

‘Managers zijn bang om als klootzak over te komen’

Een van de belangrijkste oorzaken van ongelukkig zijn is een slechte baas, zegt de Amerikaanse managementcoach Kim Malone Scott. “Bazen moeten radicaal open zijn tegenover hun werknemers.” *Eva Schram in San Francisco*

Als Kim Malone Scott, CEO-coach in Silicon Valley en de adviseur van onder andere Twitter en Dropbox, vertelt over haar managementfilosofie van radicale openheid, haalt ze graag een anekdote aan. Toen ze net bij Google begon, waar ze de AdSense-afdeling hielp op te zetten en de omzet voor Noord-Amerika vertienvoudigde, moest ze een presentatie geven voor de Google-oprichters

Larry Page en Sergey Brin en de CEO Eric Schmidt. “De AdSense-business ging fantastisch”, vertelt Malone Scott in een filmpje dat viraal ging en haar begin dit jaar tot een sensatie in Silicon Valley maakte. “En de presentatie liep vlot.” Na de presentatie vertelde haar baas, Sheryl Sandberg, nu algemeen directeur van Facebook, wat ze goed vond aan de presentatie. Malone Scott werd almaar nerveuzer. “Ik had het gevoel dat er iets zat aan te komen,

maar ik had geen idee wat ik fout had gedaan.” Toen zei Sandberg: “Je zei nogal vaak ‘euh’.” Malone Scott schoot in de lach. “Is dat alles? Ja, ik doe dat vaak. *No big deal.*” Of Scott training wilde om in het openbaar te spreken? “Daar heb ik het veel te druk voor”, wuifde ze het aanbod weg. “Als je om de drie seconden ‘euh’ zegt, klink je als een idioot”, verduidelijkte Sandberg.

Die boodschap kwam binnen, zegt Kim Malone Scott jaren later in een

vergaderuimte van de start-upaccelerator RocketSpace in San Francisco. Ze vertelt er voor een groep van honderd jonge start-uprichters over radicale openheid. Die managementfilosofie ontwikkelde ze de afgelopen jaren. Eerst bij Google, daarna bij de Apple University, waar ze duizenden Apple-managers leerde een betere baas te worden. Nu is ze een zelfstandige CEO-coach en de auteur van het boek *Radicale Openheid*, dat in de lente van 2017 uitkomt. “Radicale openheid is het vermogen feedback te geven op een manier die laat zien dat je je persoonlijk bekommert, maar dat je ook bereid bent iemand direct uit te dagen”, zegt Malone Scott. “Ik noem het ook het kruispunt van liefde en waarheid.”

Kwadranten

Malone Scott ontwierp voor haar filosofie een model met twee assen en vier kwadranten (zie figuur). Op de verticale as staat ‘persoonlijk bekommeren’. Malone Scott noemt het ook wel de *give a damn*-as. Op de horizontale as staat ‘direct uitdagen’. Wanneer je beide doet – zoals Sandberg deed toen ze vroeg hoe ze kon helpen, maar tegelijkertijd zei dat Malone Scott idioot klonk – ben je radicaal open (het kwadrant rechtsboven). Daar moet elke baas of manager naar streven. “Feedback aan teamleden geven is de kern van management”, zegt Scott. Toch gebeurt dat vaak niet. “Managers zijn vaak bang om als een klootzak te worden gezien. Ze willen niet in het kwadrant ‘onaangenaam agressief’ belanden. Maar als ze zich enkel persoonlijk bekommeren om wat hun werknemers denken, laten ze het na hen direct uit te dagen en eindigen ze linksboven, bij ‘rampzalige empathie’”, zegt Scott. “Het is de meest voorkomende fout van managers.” Waar geen enkele manager wil terechtkomen is linksonder, bij ‘manipulatieve onoprechtheid’.

Ze is ook weleens in de empathische valkuil getrapt, vertelt Malone Scott. Vroeger had ze een werknemer die ze Bob noemt. Hij was gevat en aardig, iedereen mocht hem. Maar hij was niet zo goed in zijn werk. “Omdat ik hem aardig vond, wilde ik dat hij mij aardig vond. Dus bekritiseerde ik zijn werk niet. Na tien maanden moest ik hem

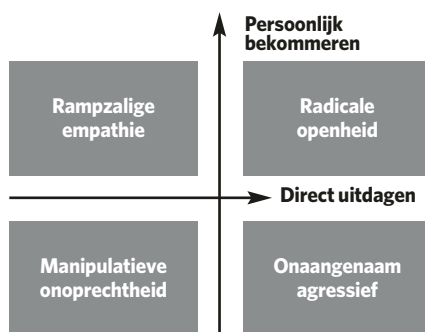
bevorderen. De manager moet feedback geven en een werknemer moet het de manager kunnen zeggen als die iets verkeerd doet.” Hoe doe je dat? “Luister naar de kritiek met de intentie die te begrijpen, niet erop te reageren. Het is een cadeau dat je niet wil, maar toch galant moet accepteren”, zegt Malone Scott.

Haar medeoprichter Russ Laraway zei Malone Scott bijvoorbeeld dat ze hem altijd in de rede viel tijdens vergaderingen. “Ik wist dat het waar was, maar ook dat ik het niet direct kon veranderen”, zegt ze. Ze deed een blauw elastiekje om haar pols en zei in het bijzijn van alle directe collega’s tegen Laraway dat hij, telkens ze hem in de rede viel, aan het elastiekje moest trekken. “Dat deed drie dingen: ik liet Russ zien dat ik hem serieus nam. Ik was het probleem aan het oplossen. En ik liet het team zien dat ik feedback serieus nam en het gebruikte om mezelf te verbeteren.”

“Daarnaast moet je een werksfeer creëren waarin collega’s het elkaar vertellen als iets niet goed gaat”, zegt Malone Scott. Laat collega’s niet over elkaar praten tegen de manager. “Als Charlie en Daniel elkaar niet mogen, moeten ze dat met elkaar uitpraten. Als ze dat niet kunnen of willen, moeten ze het in jouw bijzijn doen.” Dat klinkt misschien logisch, maar volgens Scott gaat het “bij zeker 80 procent van de jonge, nieuwe managers fout”, zegt ze.

Complimenten geven is volgens Scott net zo belangrijk en minstens zo moeilijk als kritiek geven. “De meest gemaakte fout is niet specifiek te zijn in complimenten”, zegt Malone Scott. “Als je het tegen een hond kunt zeggen, bijvoorbeeld ‘goed zo’, is het niet goed genoeg. Neem de tijd om duidelijk te zeggen wat je goed vond en zorg dat je weet hoe de vork in de steel zit. Het gebeurt te vaak dat managers de verkeerde mensen complimenteren.” ©

HET MODEL VAN KIM MALONE SCOTT Bron: Radicalcandor.com



“Luister naar de kritiek met de intentie die te begrijpen, niet erop te reageren”

ontslaan. ‘Waarom heb je nooit iets gezegd? Waarom heeft niemand iets gezegd?’, vroeg hij. Het was verschrikkelijk. Niet alleen had ik gefaald door hem geen feedback te geven, ik had een cultuur gecreëerd waarin collega’s elkaar niet durfden te bekritisieren. Die fout wou ik nooit meer maken.”

Geven en nemen

De ervaring met Bob leerde Malone Scott dat ze een ‘bullshitvrije zone’ moest creëren. “Radicale openheid gaat om drie dingen: geven, krijgen en