

# Inhoudsopgave

## **Inleiding – De kracht van teams 11**

Twintig vragen 14

Een aantal verrassende nieuwe waarheden: 17

Teams: de nieuwe prestatiebevorderaar van de toekomst 18

## **1 Verandering is dodelijk – als je niet over de juiste teams beschikt 21**

Twee wetten, geen garanties 24

Wendbaarheid beheersen 25

De comeback van Apple 28

Een nieuw licht op Steve Jobs 32

## **2 De magische getallen achter teams 35**

Wat bepaalt hoe teams worden gevormd? 37

Optimale grootte en de magische kracht 39

Waarom zeven mensen sterker zijn dan honderd 40

Het mysterie van Dunbars 150 en 1500 42

Wat David Packard en Bill Hewlett wisten 46

De harde cijfers achter onmogelijke connectiviteit 47

Van teamkunst tot teamwetenschap 49

## **3 De nieuwe wetenschap van teams 51**

Van nature ingesteld om samen te werken en elkaar te verbeteren 51

Waarom we niet alleen samenwerken met verwanten 54

Verder komen door samen te werken 55

Sociale normen en ultimatumspellen 57

Oxytocine, het bindings- (en orgasme)hormoon 59  
De wonderlijke kracht van spiegelneuronen 62  
'Wij' versus 'ik' 66  
Hoe ontstaat intuïtie? 67  
In geval van twijfel, geef elkaar een knuffel 69  
Ook voor jou gezond 70  
De prestaties van teams in real-time meten 71

#### **4 De kracht van verscheidenheid 75**

Een duik in de bijenkorf 77  
De magische energie van cognitieve diversiteit 79  
Diversiteit: een zwaard dat aan twee kanten snijdt 84  
Je voordeel doen met diversiteit 89  
Nogmaals teamgrootte 98

#### **5 Teams tot uitzonderlijke prestaties brengen 103**

Je verliezen beperken 106

#### **6 De kracht van duo's 111**

Er zijn vele soorten duo's 121

#### **7 Succesvol duo's vormen 125**

De bouwstenen van teams 125  
Duo's, ontstaan door gelegenheid 126  
Duo's op basis van gelijkennis 133  
Duo's bepaald door hun verschillen 139  
Duo's op basis van ongelijkwaardigheid 147  
Duo's goed laten functioneren 158  
Over koppelen 161

#### **8 Trio's: het plutonium onder de teams 165**

Vier typen succesvolle trio's 170  
De hogere kunst van het triomanagement 183

#### **9 Vier en meer: het zootje ongeregeld 187**

Het optimum van functionaliteit 188  
7±2 teams 190  
15±3 teams 194

**10 Opschalen zonder opblazen** 201

Het organiseren en managen van 50/150-teams 205

450 tot 1500 en nog groter – Doorsijpelen 206

Voorkom een niemandsland 208

**11 Het ontstaan en de levensloop van teams** 211

Het hart van het team 215

De levenscycli van teams 216

De formatiefase 219

De vestigingsfase 220

De operationele fase 224

De culturele fase 225

De verduurzamingsfase 228

Consolidatie en rijpingsfase 229

**12 De pensionering en het opheffen van teams** 235

De nasleepfase 237

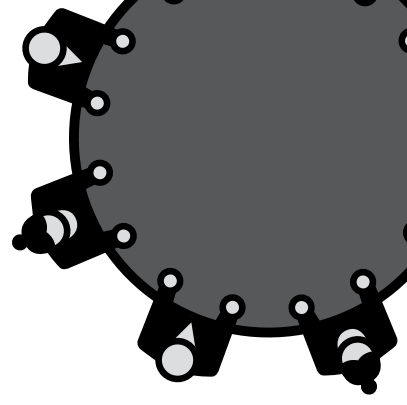
Tot slot 243

**Verantwoording** 249

**Noten** 251

**Over de auteurs** 272

Voor al onze teamgenoten door de jaren heen –  
en alles wat ze ons hebben geleerd  
over hoe je iets maakt dat groter is dan jezelf



# Inleiding

## De kracht van teams

Succesvolle teams vormen het hart van een krachtige organisatie. Waarom zijn sommige teams allesveranderend? Denk aan startups, creatieve teams, R&D-teams, projectteams en verkoopteams. Wat onderscheidt deze teams van andere teams? Kunnen we herleiden welke algoritmen daaraan ten grondslag liggen? Kunnen we vervolgens die kennis toepassen in verschillende bedrijven en bedrijfstakken – en zelfs in verschillende culturen en generaties?

Wij, de auteurs, hebben ons hele leven doorgebracht in de laboratoria waar succesvolle teams worden gesmeed – in onze thuisbasis in Silicon Valley en op vele andere plekken in de wereld. Beiden hebben we bedrijven opgezet, in besturen gezeten en van nabij winnende en verliezende teams meegemaakt. In dit boek gaan we verder dan de anekdotes. We hebben onze waarnemingen en theorieën getoetst aan de allerlaatste onderzoeksresultaten op het gebied van antropologie, sociologie, neurowetenschappen en kenniswetenschappen. We zullen later dieper ingegaan op hoe we onderzoek hebben gedaan. Ook kun je veel informatie teruglezen in de voetnoten. Als je dit boek leest zul je er profijt van hebben.

Wij zijn van mening dat de snelheid van de huidige technologische innovatie plus de snelle veranderingen in de wereldeconomie, gekoppeld aan grote demografische verschuivingen, hogere eisen gaan stellen aan teams. Middelmatige prestaties zullen niet meer voldoende zijn om successen te behalen.

Want laten we duidelijk zijn: wanneer we het over teams hebben, heb-

ben we het niet over formele teams die je terugvindt in organogrammen en onder het tabje 'Over' op bedrijfswebsites. In *Team Genius* gaat het over hoe het werk *echt* wordt gedaan. Al onze ervaringen hebben ons geleerd dat het meest creatieve en invloedrijke werk in deze wereld wordt gedaan door informele teams – bij startups, binnen grote organisaties, in de sport en in de kunsten en het amusement.

Vakliteratuur is hier heel duidelijk over. Toen de nazi's in 1943 het eerste gevechtsvliegtuig – de Messerschmitt 262 – inzetten voordat de Tweede Wereldoorlog was beslist, hadden de geallieerden een probleem. Hoofd-ontwerper Kelly Johnson van Lockheed beloofde in zes maanden een Amerikaans gevechtsvliegtuig klaar te hebben. Toen (en nu) zou je normaal gesproken zes maanden nodig hebben om een voorstel te schrijven om de financiën voor zo'n project te regelen. Johnson ging echter aan de slag met een team rebellen zoals hijzelf. Hij zette ze in een tent naast een smerige plasticfabriek en leverde de P-80 Shooting Star precies op tijd af. Steve Jobs plaatste zijn informele team dat aan de Macintosh werkte ver weg van het hoofdkantoor van Apple in een laagbouwcomplex vlakbij een biologisch restaurant. IBM bouwde zijn eerste pc niet in Armonk in de staat New York, maar in een paar haveloze gebouwen in Boca Raton, Florida. Twitter werd voor het grootste deel ontworpen tijdens een busrit van San Francisco naar Austin, Texas – op weg naar de South by Southwest-conferentie van 2007.

Zullen in de toekomst virtuele teams en crowdsourcing de manier waarop we naar teams kijken veranderen? Mike heeft meegeschreven aan de bestseller *The Virtual Corporation*. En dat was al in 1992. Zijn antwoord op deze vraag is 'ja'. Maar niet alles zal veranderen, zoals sommige futuristen ons willen doen geloven. Het antwoord ligt ook in wat de neurowetenschappen en de antropologie ons te vertellen hebben over teams. Je zult verrast zijn door de resultaten.

Toen we dit boek aan het afronden waren, moesten we allebei denken aan gesprekken die we onlangs hadden gevoerd. Een van die gesprekken ging over de snelle veranderingen in de wereldeconomie en dat zelfs de meest dynamische bedrijven hard moeten werken om teams samen te stellen die het allemaal kunnen bijhouden. Rich dineerde met een topman van Lenovo, de fabrikant van pc's, laptops, tablets en telefoons met een hoofdkantoor in Beijing en een jaaromzet van veertig miljard dollar. (Zoals je misschien wel weet, nam Lenovo in 2005 de computertak van IBM over.)

Lenovo staat bekend om zijn flexibele management – grotendeels gehuisvest in het Research Triangle Park in North Carolina in de Verenigde Staten – maar ook om het feit dat het bedrijf snel reageert op kansen en bedreigingen. Lenovo is als de zeldzame olifant die kan dansen. En toch vertelde de topman die avond dat een jong Chinees bedrijf, Xiaomi genaamd, Lenovo te snel af was geweest op de Aziatische markt. Hoe was dat mogelijk? Was dit een geval van het ‘innovator’s dilemma’ (dilemma van de vernieuwer) zoals geformuleerd door Clayton Christensen van de Harvard Business School? Bij dit dilemma krijgt een winstgevend en gevestigd bedrijf (in dit geval Lenovo) te maken met een ontwrichtende bedreiging. Het bedrijf weet op dat moment niet wat het moet doen. Aanpassen van hun prijzen aan die van de producten van Xiaomi zou de winstmarges bij Lenovo onder druk zetten. Was dat de reden?

Nee, want Lenovo had de opkomst van Xiaomi wel degelijk zien aankomen. Lenovo had gemerkt dat de producten van Xiaomi snel populair werden op de Aziatische markt. En Lenovo wilde best een prijzenoorlog met Xiaomi ontketenen. Het probleem was veel praktischer. Lenovo was niet in staat om zo snel teams gereed te hebben in de lokale markten om het momentum van Xiaomi te breken.

Het tweede onderwerp dat telkens terugkwam in onze gesprekken was dat senior managers zich zorgen maakten om de demografische verschuivingen richting de millenniumgeneratie. Zij maakten zich niet druk om verschuivingen in de markt, smaak, social media en andere zaken die meestal zorgen wekken. Zij maakten zich zorgen om het feit of millennials wel leiding konden geven aan bedrijven en andere mensen konden managen. Want ondanks alle vaardigheden van de millennials op het gebied van wetenschap, technologie, social media en het nemen van risico’s, klagen senior managers bij vrijwel alle grote organisaties over een algeheel tekort aan nieuw managementtalent.

Laten we hier even bij stilstaan. Is dit het aloude fenomeen van een knorrige oudere generatie die klaagt over de tekortkomingen van jongeren? Een beetje, misschien. In grote lijnen denken we van niet. Deze klachten gingen namelijk niet, zoals gebruikelijk, over de werkhethiek, opleiding, creativiteit en capaciteiten. Nee, de klachten gingen specifiek over managementervaring en vaardigheden om een team op te bouwen.

Wat we wel weten is dat de millennials binnenkort managementposities gaan vervullen bij grote bedrijven over de hele wereld. Zij zullen

leidinggeven aan een wereld die zo snel verandert en zo competitief is dat ze veel beter moeten zijn in het samenstellen, managen en motiveren van teams dan alle generaties voor hen. Er staat heel veel op het spel.

Daarom is een van de belangrijkste doelen van ons boek om zowel de huidige als de voorbije *best practices* samen te voegen, aangevuld met actuele wetenschappelijke onderzoeksresultaten om nieuwe generatie leiders te laten zien hoe zij dynamische, robuuste en goede teams kunnen bouwen. Die zijn namelijk nodig om in deze nieuwe wereld te kunnen concurreren. De leercurve zal bijzonder steil zijn, en wij willen hen helpen om die berg te beklimmen. Als zij slagen, hebben wij daar allemaal profijt van.

## Twintig vragen

Teams maken een groot deel uit van ons persoonlijke en openbare leven – en we zijn voor een groot deel van ze afhankelijk voor ons succes en ons geluk. Daarom is het ook zo verbazingwekkend dat we zo weinig aandacht voor dit onderwerp hebben. De teams die een rol spelen in ons leven komen meestal door het lot, toeval of omstandigheden tot stand. Slechts zelden zijn ze ook echt zo bedoeld.

Succes laten hangen van toeval is al riskant genoeg als het gaat om de kleine dingen in ons leven, zoals de samenstelling van een bowlingteam, leidinggeven aan een buurtgroep of het regelen van een gezamenlijke vakantie. Het kan echter zonder meer gevaarlijk zijn, of zelfs hun voortbestaan bedreigen, wanneer het gaat om grote ondernemingen, non-profitorganisaties en overheden. Niemand zal een nieuw product dat miljarden heeft gekost wereldwijd op de markt brengen zonder het eerst maandenlang te testen, klantonderzoek te doen en analyses uit te voeren of zonder de distributie- en handelskanalen zeker te stellen en materialen voor marketing en verkoopcampagnes te regelen. En ook zouden we een dergelijk project liever niet overlaten aan een leidinggevend team dat van het begin af aan gedoemd is te mislukken.

In de komende hoofdstukken zullen we laten zien dat je bij het opzetten en samenstellen van teams niet in het duister hoeft te tasten. Om je te helpen anders te gaan denken, misschien wel op een meer wetenschappelijke manier, volgen hier twintig vragen die je jezelf zou moeten stellen ten aanzien van de teams die je nu managet en waar je zelf deel van uitmaakt.



1. Is je organisatie, en de teams waaruit zij is opgebouwd, opgewassen tegen de uitdagingen van de nieuwe uiterst competitieve wereldeconomie?
2. Zo niet, is er dan een manier om je begrip van teams te versnellen?
3. Kun je die nieuwe kennis op zo'n manier toepassen dat het opzetten van teams snel en op de juiste wijze kan gebeuren om de elkaar snel opvolgende nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden?
4. Kun je op het juiste moment het juiste team samenstellen?
5. Kun je op het juiste moment vaststellen wanneer een bepaald team moet worden ontbonden en een nieuw team moet worden gevormd, wellicht met een geheel andere samenstelling?

Deze vijf vragen zijn niet vrijblijvend – het zijn realistische en urgente vragen. Elke organisatie waar je deel van uitmaakt bestaat uit teams, en al die teams bevinden zich op een bepaald punt in hun bestaan. Sommige teams functioneren duidelijk niet, andere presteren onder hun niveau en weer andere hebben vrijwel geen nut meer. En zeer waarschijnlijk zijn er ook enkele fantastische teams die niet voldoende worden uitgedaagd om naar vermogen te presteren.

6. Als het lot van je organisatie ervan af zou hangen, zou je dan die goed presterende teams kunnen herkennen?
7. Weet je hoe je een team kunt optimaliseren voor een bepaalde taak?
8. Als je de opdracht zou krijgen om de teams die ondermaats presteren weer op de rails te krijgen, zou je dan weten hoe je dat moet aanpakken?
9. Weet je dan waar je moet beginnen?
10. Zou je als je de best presterende teams in je organisatie nader bekijkt – in management, productie, R&D en verkoop – in staat zijn om vast te stellen welke hun beste tijd hebben gehad?
11. Durf je die teams dan ook te ontbinden?
12. Weet je hoe je dat moet aanpakken zonder dat er bitterheid en een verminderde moraal ontstaat bij je best presterende medewerkers?
13. Weet je hoe je, zonder tijdverlies, een vervangend team moet samenstellen dat net zo effectief is?

Dertien vragen, en we zijn nog maar net begonnen! Deze vragen gingen over je eigen vermogen om teams op te zetten en te managen. Nu volgen vragen over je organisatie waar je waarschijnlijk zelf nog nooit over hebt nagedacht:

14. Kunnen de teams in je bedrijf de veranderingen voorblijven die van invloed zijn op je bedrijfstak en klanten?
15. Kunnen de teams in je bedrijf anticiperen en reageren op plotse ontwrichtingen op het gebied van technologie, economie en klantgedrag?
16. Weten je teams de kracht van globalisering en multiculturele waarden te benutten?
17. Werkt mobiele technologie in het voordeel of het nadeel van je teams? Hoe presteer je op dit vlak ten aanzien van je concurrenten?
18. Worden de missies en waarden van je teams ondersteund of juist gehinderd door social media?
19. Zitten de juiste mensen op de juiste posities in de juiste teams?

En tot slot volgt hier een vraag die vrijwel niemand stelt en ook vrijwel geen enkele organisatie bevestigend kan beantwoorden:

20. Zijn de teams in je organisatie van de juiste omvang voor hun taken?

Het doel van dit boek is om je te helpen al deze vragen, en meer, te beantwoorden. Om je daarbij te helpen hebben we bestaande kennis verzameld en aangevuld met de allerlaatste en meest verbijsterende onderzoeksresultaten die nu bekend worden op het nieuwe vakgebied van de sociale neurowetenschappen. Veel van de bevindingen zullen je verrassen en ook je vooroordelen wegnemen. We zijn er zeker van dat je een veel betere teammanager zult worden.

In dit boek zullen we ook onze inzichten delen die we in ons werkzame leven hebben opgedaan als journalisten, analisten en particuliere investeerders in Silicon Valley die de wereld over reizen om in contact te komen met andere succesvolle teams en teamleiders. En om de cirkel rond te maken zullen we ook casestudy's van de meest succesvolle teams in hun soort aanhalen.

## Een aantal verrassende nieuwe waarheden:

Als voorproefje op wat komen gaat volgt hier een opsomming van een aantal verrassende ‘waarheden’ over teams die we nader zullen bekijken:

- Wat de wetenschap zegt over genderdiversiteit en ras. Waarschuwing: het antwoord is provocerend.
- Waarom cognitieve diversiteit de grootste prestatievoordelen oplevert – maar alleen als je begrijpt wat het is.
- Hoe bereik je het ‘punt van gelukzaligheid’ in je team – en waarom je team daardoor drie keer zo productief wordt.
- Waarom te veel overeenstemming de doodsteek voor je team is – en te weinig ook.
- Hoe je zorgt voor ‘geestelijk gezonde teams’ met de juiste hoeveelheid ‘creatieve wrijving’.
- Hoe je destructieve teamleden kunt herkennen voordat ze schade aanrichten.
- Waarom kleine teams 40 procent meer kans hebben om een succesvolle doorbraak te realiseren dan een enkele briljante geest.
- Waarom 7 (plus of min 2), 150 en 1500 magische getallen zijn voor teams.
- Waarom alles wat je weet over prestatieloon waarschijnlijk niet juist is.
- Hoe je een succesvol team fris houdt en wanneer je een team moet ontbinden.
- Hoe je weet wie je nooit moet ontslaan als je moet inkrimpen.

Misschien gaan sommige, en misschien wel alle, beweringen hierboven tegen je gevoel in. En misschien zijn ze in jouw ogen wel helemaal verkeerd. Wanneer je terugkijkt op je leven en je loopbaan, zul je zeer waarschijnlijk concluderen dat al deze beweringen juist zijn.

Als je bijvoorbeeld aan sport hebt gedaan, heb je waarschijnlijk deel uitgemaakt van ten minste één team dat er op papier fantastisch uitzag, maar in het veld nooit potten kon breken en lang niet alles eruit haalde wat erin zat. Anderzijds ben je misschien tijdens je opleiding of je werk wel eens gekoppeld aan een partner met wie je niet zoveel gemeen had, wiens persoonlijkheid niet paste bij de jouwe en met wie je geen enkele

vaardigheid of ervaring deelde... en toch bleken jullie een bijzonder productief team. Hoe was dat mogelijk?

En hoe vaak ben je niet onderdeel van een team geweest dat goed presteerde – totdat de verkeerde personen werden beloond, of het team zolang in stand werd gehouden dat er geen onderling respect meer was? En hoe vaak heb je niet in een team gezeten dat perfect zou zijn geweest als die ene persoon met zijn negatieve invloed er uit was gezet?

## **Teams: de nieuwe prestatiebevorderaar van de toekomst**

Wij gaan uit van vier zaken waar elke leider voor moet zorgen:

Allereerst moeten je teams in staat zijn om alles wat de heftige economische omstandigheden hen voor de voeten werpen te overleven. Teams moeten tegenwoordig in staat zijn om zelfstandig te overleven, soms met een beetje hulp vanuit het hoofdkantoor. Ze moeten grote risico's en vergaande beslissingen durven nemen. Soms zelfs doorslaggevende, en in zeer korte tijd.

Ten tweede moeten je teams zo ingericht zijn dat de leden zich erin kunnen vinden. Waarom? Daar is een eeuwenoude reden voor, die nog niet zolang geleden ook wetenschappelijk is bewezen: *van nature zijn mensen gebouwd om in teams te werken*. Dat is gebleken bij de meest recente hersenonderzoeken. Sterker nog, zoals velen van ons als kinderen al hebben ondervonden kan onderdeel zijn van een team ervoor zorgen dat onze hersenen anders gaan functioneren en van ons betere mensen maken. Met andere woorden, we zijn voorbestemd om in teams te werken. Dit is niet een of andere in het leven geroepen sociale constructie, maar een wezenlijk onderdeel van wie wij zijn.

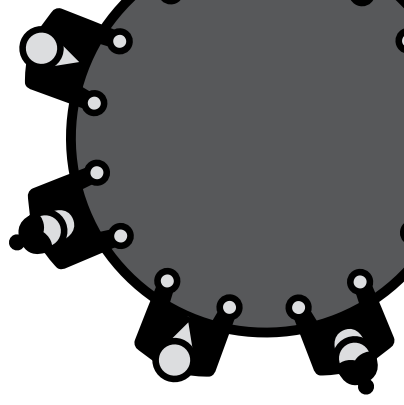
Ten derde moet je je teams alle steun verlenen die ze nodig hebben om hun volledige potentieel te benutten en moet je niet te veel leunen op één enkele persoon in je organisatie. Zakenmensen in de hele wereld geloven ten onrechte allemaal in één en hetzelfde ding. Het is iets dat vooral door de media in het leven is geroepen: we hechten veel te sterk aan de kracht van individuele ondernemers, leiders en trendsetters. De beide auteurs van dit boek hebben zitting gehad in diverse raden van bestuur en kunnen dan ook met enige autoriteit zeggen dat bestuurders vrijwel altijd de individuele talenten overschatten en de uitzonderlijke bijdragen van teams onderschatten.

Ten vierde, wanneer je strategische doelen stelt is de omvang en samenstelling van je teams van groot belang. In dit boek zullen we aantonen dat wanneer teams niet succesvol zijn, ze vrijwel altijd te groot blijken. We zullen laten zien dat grote teams vreemd genoeg niet bevorderlijk zijn voor diversiteit, op zich al een concept waar men weinig van weet. Ook zullen we beargumenteren dat veel van de meest succesvolle ondernemingen het kleinst mogelijke team als basis hadden, namelijk een team van twee personen. Een teamvorm die in veel meer gedaantes voorkomt dan je zou verwachten.

Als dit boek je alleen maar leert hoe je (1) moet nadenken over teamgrootte en hoe je (2) diversiteit aanbrengt in je personeelsbestand en dat managet, zul je tevreden zijn – en wij ook.

Ben je er klaar voor om je managementvaardigheden aan te scherpen? Zet je dan maar schrap! Hoe je teams opbouwt, managet en opnieuw vormgeeft in een snelle, ontwrichtende en turbulente economie zal in steeds grotere mate bepalen of je succesvol bent of niet.

Het is tijd om het concept teams opnieuw te bekijken – en niet alleen aan de hand van verhalen en tradities (en misschien ook een paar vuistregels). Het is tijd om teams te beschouwen op een systematische en *wetenschappelijke* manier en daarbij gebruik te maken van de laatste ontdekkingen die zijn gedaan op het gebied van antropologie, sociologie en cognitieve neurowetenschappen. Om ons voor te bereiden op de wereld die ons in de rest van deze eeuw te wachten staat, moeten we de genialiteit die goed presterende teams voortbrengen ontdekken. Daarvoor moeten we een nieuwe wetenschap ontwikkelen die zich bezighoudt met teams.



# 1

## Verandering is dodelijk – als je niet over de juiste teams beschikt

Iedereen praat over de door technologie ingegeven snelle veranderingen. Tegenwoordig hebben zelfs schoolkinderen het over de kracht van de wet van Moore, waarmee de ontwikkeling van halfgeleider-geheugenchips wordt aangegeven en die nu ook een maatstaf is geworden voor de ontwikkeling van de moderne wereld. Dat we de realiteit van deze verandering accepteren betekent nog niet dat we haar ook begrijpen of dat we effectieve strategieën hebben ontwikkeld om ermee om te gaan. De realiteit van deze steeds sneller gaande verandering is feitelijk veel vreemder en uitdagender dan we ons kunnen voorstellen.

Gordon Moore, medeoprichter van Fairchild Semiconductor (later Intel Corporation), deed zijn wet in 1965 uit de doeken in een artikel in het tijdschrift *Electronics*. Het punt dat Moore wilde maken was dat geheugenchips, die pas een paar jaar daarvoor waren uitgevonden, met een duizelingwekkende snelheid verbeterden. Hij maakte regelmatig de balans op van de prijs-prestatieverhouding, maar de veranderingen gingen zo snel dat hij overschakelde op een grafiek met een logaritmische schaal, zodat hij de exponentiële groei kon noteren. Hij kreeg zo een mooie rechte, geleidelijk stijgende lijn die aangaf dat de prestaties van deze geheugenchips elke paar jaar verdubbelden (toen 18 maanden, nu 24 maanden).

Het was een indrukwekkende grafiek, maar niemand, zelfs Moore niet, realiseerde zich toen dat deze grafiek vijftig jaar lang zijn waarde zou blijven behouden en een maatstaf zou worden voor de snelle veranderingen in de moderne wereld. Wij leven nu allemaal in de wereld van de wet

van Moore en dat zal zeer waarschijnlijk nog wel zo'n 25 jaar aanhouden. Het is interessant om te zien hoe vlak die curve de eerste veertig jaar, tot ongeveer 2005, was. Langs die relatief vlakke curve kunnen we het ontstaan van de minicomputer, de microprocessor, de digitale rekenmachine, computergames, de pc, het internet, robotica, draadloze telefonie, de smartphone en e-commerce vinden. Na 2005, toen we het aantal van 25 miljard transistors op één enkele chip benaderden, gaat de lijn steil omhoog richting oneindigheid. Zijn we daar echt op voorbereid? Als het gehele digitale tijdperk al plaatsvond aan de voet van de berg, wat gaat er dan gebeuren nu we richting het Himalayagebergte gaan?

We zijn zo gewend geraakt aan leven in de wereld van de wet van Moore, dat we vergeten dat we te maken hebben met een van de meest explosieve transformerende krachten in onze geschiedenis. We zijn zo behendig geworden in het voorspellen, verwerken en ons aanpassen aan elke nieuwe stijgende lijn volgens de wet van Moore, dat we denken dat we het monster in bedwang kunnen houden. Maar dat is niet zo.

Er is een tweede wet voor grote exponentiële groei die is voortgekomen uit de digitale ontwikkelingen om ons moderne leven opnieuw te definiëren: de wet van Metcalfe. Deze wet zegt dat de waarde van een netwerk proportioneel is aan het kwadraat (of een vergelijkbare veelvoud) van het aantal gebruikers. Met andere woorden, elke nieuwe gebruiker voegt waarde toe aan het netwerk op basis van deze verhouding. En nu het *Internet of Things* in opkomst is, zullen die gebruikers op korte termijn zeer waarschijnlijk ook honderd miljard nieuwe kleine apparaten omvatten, zoals sensoren, camera's, robots, drones enzovoort. Al in 2005 schatte Eric Schmidt, toen CEO bij Google, dat de omvang van alle gegevens op internet vijf miljoen terabyte (dat zijn *achttien* nullen) was.<sup>1</sup> Nu is het internet al 60.000 keer groter met een omvang van 300 exabyte. Men schat dat het internet 14,4 biljoen waard is, en meer dan 20 procent per jaar groeit.

Net als bij de wet van Moore besteedt men minder aandacht aan de exponentiële gevolgen van de wet van Metcalfe. Vijftien jaar geleden waren ongeveer één miljard mensen regelmatig op internet te vinden. Daarmee was het internet toen al de grootste markt in de geschiedenis van de mensheid. Dat was nog maar het begin. Vijf jaar geleden waren nog eens één miljard mensen toegetreten tot deze internationale markt. In 2012 waren 2,5 miljard mensen in de hele wereld verbonden met de wereldwijde internetmarkt.<sup>2</sup> Nu zijn dat al meer dan 3 miljard mensen. En in dat

getal zijn nog niet eens de vele miljarden sensoren en slimme apparaten opgenomen die binnenkort ook op het internet zullen zijn aangesloten. Volgens de wet van Metcalfe zal het aantal mogelijke digitale verbindingen tussen mensen en sensoren toenemen tot vele biljoenen – vrijwel oneindig.

Als je alleen naar mensen kijkt, was het derde miljard heel anders dan de eerste twee. De meeste mensen in deze groep wonen in derdewereldlanden en zeer waarschijnlijk in een snel groeiende metropool die twintig jaar geleden nog niet bestond. Deze gebruikers zullen vermoedelijk hun hele leven een jaarinkomen hebben van minder dan een paar honderd dollar. En ze hebben nog nooit in een auto gereden en al helemaal nooit in een vliegtuig gezeten.

Niettemin voegen ze ook waarde toe aan de wereldwijde economie als ze op eBay iets verkopen met behulp van een mobiele telefoon die ze ergens op de hoek van de straat per minuut huren. En het is net zo belangrijk dat ze bijdragen aan het ontstaan van een nieuwe deelmarkt. Zelfs in ontwikkelde landen is de bijdrage van internet aan het wereldwijde bruto nationaal product inmiddels 21 procent, twee keer zoveel als nog maar vijf jaar geleden.<sup>3</sup> In de derde wereld groeit de bijdrage van internet nog sneller.

Laten we verder gaan, want het vierde miljard staat al voor de deur. En daar weten we nog vrijwel niets van. Ze leven in de armste en meest geïsoleerde plekken op aarde, en komen vrijwel nooit in aanraking met producten uit de ontwikkelde wereld – velen kennen geld niet als betaalmiddel, hebben nog nooit in een auto gereden of een vliegtuig ook maar van grote afstand gezien. Ze zullen wel gaan deelnemen aan de wereldwijde economie waarin alles en iedereen op aarde draadloos met elkaar is verbonden. Ze zullen daarvoor smartphones per minuut huren bij kartonnen hutjes in een of andere snelgroeiende supermetropool in een derdewereldland, of gebruikmaken van een van de gratis ter beschikking gestelde telefoons van grote providers die nieuwe klanten willen werven.

Binnen afzienbare tijd zullen het derde en vierde miljard onderdeel zijn van de op internet gebaseerde wereldeconomie. Bedrijven die op zoek zijn naar manieren om hun handel uit te breiden en de voordelen van de wet van Metcalfe willen benutten, zullen creatieve middelen gaan inzetten om deze mensen te bereiken en ze met internet te verbinden – zelfs als de aard van internet volgens de wet van Moore continu verandert.



## Twee wetten, geen garanties

Welke rol spelen wij in dat alles? Schaalvergroting, en daarmee ook wereldwijd bereik, zal in de eenentwintigste eeuw van zeer grote waarde zijn. Zal het genoeg zijn om de enorme kansen die worden geboden door het derde en vierde miljard te benutten? Wij denken van niet. Dat komt omdat schaal en bereik voor steeds meer mensen toegankelijk worden. Je kunt gemakkelijk een klein bedrijf runnen waarvoor de mogelijkheden om met enorm grote efficiency producten en diensten te bieden nog nooit zo gunstig zijn geweest – en in de toekomst alleen maar gunstiger zullen worden. Een van de belangrijkste gevolgen van de wet van Moore is overcapaciteit – niet alleen op het gebied van elektronica. Zo maakt bijvoorbeeld zeer nauwkeurig horizontaal boren diep in de aardkost het mogelijk om nieuwe oliebronnen in schalierots te exploiteren. Een dergelijke precisie is mogelijk gemaakt door geavanceerde elektronica, die zelf weer mogelijk waren dankzij de wet van Moore. Of zoals de oliemiljardair Boone Pickens aan Rich vertelde: ‘Je kunt drieënhalve kilometer naar beneden boren, dan rechts afslaan, nog eens drieënhalve kilometer boren en vlak voor iemands voordeur uitkomen. Zo precies werkt het.’ Volgens de wet van Moore ontstaat er een overschot aan olie, fabrieken, transport – aan alles.

Internationaal gezien zou je willen dat je een miljard dollar aan reclame kon besteden om de wereldmarkt te benaderen. In de toekomst zal geen enkel budget groot genoeg zijn dankzij onze andere vriend, de wet van Metcalfe, die volgens de exponentiële formule voor een oneindig aantal verbindingen zorgt en dus net zoveel manieren om klanten te bereiken. De flexibele kleinere bedrijven kunnen meer nichemarkten en klanten bedienen dan ooit. Hetzelfde geldt voor de kracht van technologie. De cloud maakt de allerbeste technologieën in rap tempo beschikbaar voor een breed publiek. Je hoeft geen apparatuur aan te schaffen van IBM, je kunt alles direct huren bij Amazon, Alibaba, Google, Microsoft en andere bedrijven.

We willen aantonen dat de toegankelijkheid tot schaal, wereldwijd bereik en krachtige technologie weliswaar vereisten voor succes zijn, maar dat zij niet voldoende zijn om blijvend succes te garanderen. Deze dingen worden namelijk voor iedereen gewoon. In plaats daarvan zal *wendbaarheid* de doorslaggevende factor worden. Wendbaarheid zal voortkomen uit een combinatie van internationaal bereik, uitstekende technologie en

perfect samengestelde en geoptimaliseerde teams, door ons *team genius* genoemd.

Dit is een ongemakkelijke waarheid: de mens zelf maakt een veel langzamere evolutie door dan zijn uitvindingen. Met andere woorden, wij zijn de vertragende factor, wij verhinderen een sneller verloop van processen. Het zijn de mensen, niet de schaal of de technologie, die bepalen hoe adequaat een organisatie reageert op veranderingen.

Of we het nu in de gaten hebben of niet, het verschil tussen een langdurig succesvolle onderneming in onze snel veranderende wereld en een falende onderneming die het moeilijk heeft en niet goed functioneert zijn de mensen die er werken – sterker nog, hoe die mensen met elkaar omgaan terwijl ze nieuwe teams vormen en bestaande hervormen.

Dus wanneer bedrijven die in meer landen gaan opereren groter en ambitieuzer gaan denken, zullen ze paradoxaal genoeg ook kleiner en gericht moeten gaan werken. In tegenstelling tot wat de meeste economische voorspellers de afgelopen vijftig jaar hebben aangenomen, is het zo dat hoe groter het bedrijf, en hoe virtueel en ‘verbondener’ het wordt, des te afhankelijker het zal worden van honderden, zelfs duizenden, kleine, hechte interne teams.

Op het kruispunt van twee unieke krachten in de geschiedenis van de mensheid – de niet aflatende exponentiële groei van technologische prestaties (snelheid) en een explosie van nieuwe verbindingen in de wereldwijde markt – heeft daarom een van de oudste menselijke culturele fenomenen, het team, niet aan belang ingeboet.

## Wendbaarheid beheersen

Allebei kenden we Bill Walsh, in de jaren tachtig van de vorige eeuw de fantastische coach van de San Francisco 49ers, een beroemd footballteam in de Verenigde Staten. Walsh won driemaal de Super Bowl en zijn opvolger wist met hetzelfde team nog twee keer deze prijs te pakken. Walsh overleed in 2007, maar zijn speelwijze en innovaties binnen zijn team hebben twee generaties lang gezorgd voor een nieuwe manier van werken in het professionele American football. We vroegen coach Walsh ooit waarom hij Jerry Rice, een onbekende *receiver* bij het kleine Mississippi Valley College, had aangetrokken. In 1985 was Walsh de enige scout en coach die in Rice een toekomstig speler van wereldformaat zag.

‘Men beschouwde Rice als te langzaam voor de grote NFL-competitie’, legde Walsh uit. ‘Hij legde de sprinttest over 40 yards af in 4,7 seconden. De meeste receivers in de NFL lopen die in 4,4 seconden of sneller. Maar als je goed keek naar de videobeelden van de wedstrijden van Rice’s college team, vielen twee dingen op. Ten eerste kon hij draaien binnen een zeer kleine ruimte. Hij kon sneller zijwaarts rennen dan wie dan ook. Door zijn *wendbaarheid* wisten de verdedigers niet wat hun overkwam. Ten tweede wist Rice altijd zijn sprint binnen dertig centimeter van waar hij een pass moest ontvangen te stoppen. Alsof hij een ingebouwde gps had. Quarterbacks Joe Montana en Steve Young konden altijd op hem rekenen.’

De capaciteiten van Rice zijn een duidelijk voorbeeld voor economisch succes dat verder gaat dan schaal, bereik en snelheid. In de hedendaagse markt gaat het om *wendbaarheid*.

Wendbaarheid is meer dan snelle evolutie. Soms is zelfs dat namelijk te langzaam. Het gaat veel meer om het vermogen om snel te draaien, zelfs in een tegengestelde richting, om elke nieuwe verandering die zich voordoet adequaat het hoofd te bieden – op technologisch vlak en wat betreft marktkansen en concurrentie. En dat allemaal zonder de interne samenhang te verliezen en uit elkaar te vallen. Vrijwel alle instellingen hebben met deze uitdaging te maken, of het nu gaat om kleine detailhandelaren of overheden van grote landen in de hele wereld.

In onze hedendaagse cultuur en economie worden de winnaars door de exponentiële krachten snel beloond en de verliezers genadeloos afgestraft. Aan de ene kant heb je het herrezen Apple en aan de andere kant het zielige Eastman Kodak. Duitsland aan de ene kant, Griekenland aan de andere kant; Zuid-Korea en Noord-Korea; Silicon Valley en Detroit. Als dit boek naar de drukker gaat, zullen voorspoed en ondergang nog sneller worden bepaald, en ongelijker verdeeld zijn, dan ooit tevoren. Of de wereld-economie nu aantrekt of verslechtert, deze nieuwe ongelijkheid zal niet verdwijnen.

De geschiedenis zit natuurlijk vol met verhalen van wendbare teams die op een of andere manier overleefden in bijzonder gevaarlijke situaties terwijl dat voor onmogelijk werd gehouden – en, terecht of onterecht, als winnaars worden bestempeld. De mars van Xenophon, de ontdekkingsreizen van Ferdinand Magellaan en James Cook, de reis van Marco Polo naar het oosten, Hernán Cortés en Francisco Pizarro, Henry Stanley’s

zoektocht naar David Livingstone, de bolsjewieken, de poolexpedities van Ernest Shackleton en de missie van de Apollo 13. Er zijn ontzettend veel van dergelijke verhalen – en ongetwijfeld nog duizenden meer die nooit zijn vastgelegd – zoals de bewoning van de eilanden in de zuidelijke Stille Oceaan, de eerste verkenning van Noord-Amerika via de Beringlandbrug, en de belangrijkste van allemaal, de eerste mensenfamilies aan de noordkust van Afrika waaruit de moderne mens is ontstaan, nadat ze op het nippertje wisten te ontkomen aan uitsterving.

Wat betekent dat voor ons, leiders van bedrijven en organisaties? Waar treffen we wendbaarheid aan? Eén antwoord daarop, hoe tegenstrijdig het ook lijkt, is in *structuur*. De grootte en samenstelling van de meest succesvolle teams komen overeen met klassieke voorbeelden – waarmee we suggereren (zoals we ook in latere hoofdstukken zullen zien) dat er een soort vanzelfsprekende sterkte en stabiliteit in deze structuur zit die niet kan worden gerealiseerd door andere geforceerde samenstellingen van groepen – en nog veel minder door zeer grote organisaties.

Stabiliteit stelt deze teams in staat om te handelen met een gezamenlijk doel voor ogen – soms zelfs wanneer de omstandigheden verlangen dat het team een andere richting op gaat dan waarvoor het oorspronkelijk was opgezet. Legendes uit Silicon Valley zoals Bill Hewlett en David Packard hielden zich aanvankelijk bezig met machines om de kegels op een bowlingbaan weer overeind te zetten, urinoirs die automatisch spoelden, en andere mislukte ideeën voordat ze stuitten op Hewletts oude schoolproject, de audio-oscillator. Jim Clark, Mark Andreessen en de andere oprichters van Netscape waren oorspronkelijk van plan om de markt van computergames te betreden. Google werd opgericht door mensen die geen enkel verstand hadden van de reclamewereld. Amazon begon met het verkopen van boeken aan consumenten, niet met clouddiensten aan bedrijven. En wie had kunnen denken dat Apple een grote speler in de muziekbranche zou worden? Organisaties met een gebrek aan wendbaarheid vinden zulke stappen vrijwel onuitvoerbaar, maar voor goed werkende teams zijn ze vrijwel een tweede natuur.

Dat betekent niet dat oudere en grote organisaties niet effectief kunnen manoeuvreren en niet in staat zouden zijn een verbazingwekkende ommezwaai te maken. Maar dat komt zelden voor. En het gebeurt vrijwel alleen als er sprake is van een klein en hecht team in het midden of aan de top van zo'n organisatie. Bovendien moeten ze voldoen aan twee

belangrijke factoren: de *macht* om hun beslissingen in de gehele organisatie door te voeren en *vertrouwen* van de mensen rondom dat team. Zelfs de grootste organisatie kan met verbazingwekkende snelheid grote wendbaarheid aan de dag leggen wanneer ze geconfronteerd wordt met snel opeenvolgende veranderingen. Voorwaarde is wel dat de organisatie bestaat uit sterke teams die krachtig leiderschap ondersteunen

## De comeback van Apple

Een van de mooiste voorbeelden ooit van de wendbaarheid van een grote organisatie hebben we allemaal kunnen aanschouwen: Apple Inc. In september 2002 zag de toekomst van Apple er zo slecht uit dat je aandelen in Apple Computer kon kopen, voor een prijs die een operationele waarde vertegenwoordigden van minder dan nul. Wat je toen kocht, als je het aandurfde, kwam uit de kasreserves van Apple ter waarde van dertien miljard dollar. En verder kon je alleen maar hopen dat Apple nog iets nuttigs met dat geld kon doen.

Vergeet niet dat dit vijf jaar ná de terugkeer van Steve Jobs was. In tegenstelling tot wat men zegt, wist Jobs niet meteen het tij bij Apple te keren.

Nog geen tien jaar later zou Apple het woord Computer uit de bedrijfsnaam schrappen en lag de wereld aan zijn voeten. In september 2012 was Apple het rijkste bedrijf ter wereld geworden, met een geschatte waarde van 656 miljard dollar.

In de tien jaar van Apple's bijzondere weg naar de top, deden andere grote Amerikaanse bedrijven die altijd succesvol waren geweest, het bijzonder slecht. Dat waren onder andere Pacific Gas & Electric, Enron, WorldCom, Tyco, Adelphia Communications, us Airways, Trump Entertainment Resorts, Northwest Airlines, Lehman Brothers, Washington Mutual, Chrysler en General Motors. Dus terwijl het Apple voor de wind ging, ging in één decennium een groter aantal Amerikaanse bedrijven failliet of geheel ten onder, dan ooit tevoren – dat gebeurde zelfs niet tijdens de Grote Depressie.

Hoe kreeg Apple dat voor elkaar? Waarom was het bedrijf succesvol terwijl andere en (aanvankelijk) ook succesvollere ondernemingen problemen ondervonden?

Het eenvoudige antwoord is dat Apple er in deze periode in slaagde

om een reeks van vier gedenkwaardige producten en diensten te lanceren – iPod, iTunes, iPhone en iPad – die niet alleen de stimulans waren voor geheel nieuwe industrieën, maar voor geheel nieuwe marktsectoren waarin nu miljarden omgaan.

Om te begrijpen hoe Apple dit voor elkaar kreeg, moeten we kijken naar wat de daadwerkelijke inbreng was van Steve Jobs, medeoprichter van Apple. Hij was twaalf jaar weggeweest en kwam weer terug aan het begin van deze historische periode voor het bedrijf. Toen hij in 1997 voor de tweede keer aan het roer stond bij Apple, was Steve Jobs veel wijzer en zelfverzekerder. En hoewel hij nog steeds dezelfde levendige, onstuimige, uiterst onvoorspelbare en impulsieve Steve Jobs was die in 1985 door Apple de deur werd gewezen, had hij in de tussentijd wel twee belangrijke dingen geleerd: 1) bouw een bedrijf op waar risico's worden gewaardeerd en niet afgestraft, en 2) vergeet nooit dat alle succesvolle ondernemingen, hoe groot en rijk ook, een verzameling van teams zijn – grote en kleine, loyale en rebelse, stabiliserende en anarchistische. Van de technici op de werkvloer tot de managers, allemaal werken ze aan het succes van het bedrijf, soms in harmonie en soms in onderlinge strijd.

In de geschiedenis van Apple hebben teams, in goede en slechte tijden en in de meest onwaarschijnlijke uithoeken van het bedrijf, een belangrijke rol gespeeld bij het bepalen van de toekomst – en vaak ook het bedrijf in leven gehouden. Het waren teams op het gebied van ontwerp (de vriendelijke concurrentie tussen de teams van het Lisa-project en het Macintosh-project), onderwijs (waarmee het bedrijf een tweede kans kreeg toen IBM zich ging richten op de zakelijke markt), het besturingssysteem van Apple (waarmee Apple gebruikers aan zich wist te binden in een tijd waarin de hardware kwalitatief minder werd), marketing en reclame (nog steeds volgens de typische stijl van Jobs nadat hij was ontslagen)... en uiteindelijk het team dat onder de technische leiding van John Rubinstein de iPod ontwierp en bouwde en het derde Apple-tijdperk inluidde. Veel van deze teams opereerden onafhankelijk van de grotere organisatie – en een aantal was zonder meer rebels. Maar allemaal gaven ze blijk van een of ander uitzonderlijk talent.

Uiteindelijk vormden deze teams de basis van het jonge Apple en voorkwamen ze dat het bedrijf uiteenviel onder middelmatig management in moeilijke tijden en zorgden ze voor een explosie van innovaties tijdens de wederopstanding en grote successen van Apple.

Waarom waren de verschillende teams bij Apple, vaak met dezelfde mensen, zo effectief tijdens sommige periodes in de geschiedenis van Apple en op andere momenten juist zo ineffectief? Daar zijn drie redenen voor:

**Technologie** – Waar kwam de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de teams bij Apple vandaan? Uit de technologie zelf. Zoals we al eerder hebben opgemerkt gaan de technologische ontwikkelingen zo snel dat als je die bij kunt houden je alle traditionele concurrenten voorbij zult streven. Helaas is dat, zoals veel bedrijven tot hun ergernis hebben ervaren, veel moeilijker dan het lijkt. Apple wist echter de wet van Moore bij te houden: omdat het de wet zelf verwerkte in zijn producten (via microprocessoren en de allernieuwste geheugenmedia), kon het veranderingen in de bedrijfscultuur doorvoeren. Teams werden vrijgelaten om op de snelste manier hun doelen te bereiken.

**Mensen** – Net zoals Google, Facebook en Twitter dat nu ervaren, beschikte Apple in de eerste twee decennia (en ook in het laatste decennium) over een ongekeerde sterrenstatus. Op een slimme wijze gebruikte het bedrijf zijn aantrekkingskracht om de beste en slimste jongen mensen aan te nemen. Dat was echter het makkelijke deel. Bedrijven die goed staan aangeschreven kunnen altijd de beste mensen binnenhalen; de echte uitdaging zit hem in deze mensen vasthouden als alle euforie over is, de aandelenopties zijn uitgevoerd en de glans van de bedrijfscultuur is verdwenen. Apple wist in de eerste jaren zo'n sterke cultuur neer te zetten – de 'Kool-Aid' – dat het bedrijf erin slaagde om een verrassend groot aantal van zijn beste medewerkers te behouden toen de hype over was en Apple zich door de eerste sombere jaren van het laatste decennium van de vorige eeuw heensloeg. Die mensen gaven nog steeds leiding aan het bedrijf toen Jobs terugkeerde.

**Risico** – De grootste bijdrage die Steve Jobs leverde aan de wederopstanding van Apple was dat hij binnen het bedrijf een cultuur aanwakerde van risico's nemen, iets wat zijn vervangers vijftien jaar lang niet hadden gedaan. Bij het Apple van de eenentwintigste eeuw werd je afgestraft als je niet voldoende risico's nam. Medewerkers ontdekten al snel dat ze Jobs nooit moesten benaderen met een voorzichtig plan of conservatief ontwerp. Het is moeilijk uit te leggen hoe zeldzaam het is

in de zakenwereld dat een cultuur van risico's nemen wordt gestimuleerd. En Apple was er, dankzij de door Jobs zelf aangevoerde teams, veel beter in dan welk ander bedrijf ook.

De combinatie van snelheid, mensen en een risicocultuur vormden slechts de ingrediënten. Het werkte omdat Apple deze ingrediënten tot uiting bracht in een heel leger van gevestigde, loyale en slim samengestelde teams. Deze teams voelden zich op hun beurt vrij om hun doelen na te streven – en hun toewijding aan het bedrijf te laten zien – in de wetenschap dat hun inspanningen uiteindelijk de goedkeuring konden wegdragen van de CEO zelf. Samen zorgden deze elementen ervoor dat Apple een grotere wendbaarheid aan de dag legde dan enig ander bedrijf ooit had gedaan. En daarvoor waren de medewerkers zelfs bereid in anonimiteit te werken en de CEO alle loftuitingen in ontvangst te laten nemen.

Het resultaat was historisch. Helaas werd de werkelijkheid van hoe Apple en Steve Jobs zulke verbazingwekkende resultaten behaalden overschaduwed door een mythe waarin Jobs wordt afgeschilderd als een briljante eenling, die bij Apple het ene na het andere wonder bewerkstelligde; als een held die alleen te werk ging in zijn gevecht tegen de status-quo in de hightechindustrie. Dat beeld is voor het grootste deel juist – afgezien van het woordje 'alleen'.

Ten eerste kun je moeilijk de 80.000 Apple-medewerkers negeren die met hun ideeën bij Jobs aanklopten (slechts weinig productideeën waren oorspronkelijk van hem) en die, als ze eenmaal op zijn steun konden rekenen, die ideeën uitvoerden. Sterker nog, als we Jobs' opmerkelijke loopbaan nader bekijken zien we dat hij vrijwel nooit alleen werkte; dat er altijd ten minste één partner was, van wie sommigen beroemd waren en anderen vrijwel onzichtbaar. Talenvolle mensen om hem heen die een *reality check* konden uitvoeren en hem konden beschermen, zijn ideeën konden uitvoeren of de chaos konden opruimen die Jobs soms achterliet. Steve Jobs heeft in feite altijd met partners samengewerkt. Zakelijke partners die het best pasten bij elke afzonderlijke fase in zijn loopbaan: medeoprichter van Apple, Steve Wozniak, voorzitter Mike Markkula, John Sculley, Bud Tribble bij NeXT of John Lasseter bij Pixar. Sommige partnerschappen werkten perfect, voor een tijdje, andere waren geen succes, omdat Jobs iemand had gekozen die te veel op hemzelf leek of omdat hij te veel macht naar zich toetrok en zijn partner overdonderd raakte.

Eén van Jobs sterke punten was zijn vermogen om te leren, niet in de



laatste plaats over zichzelf en zijn zwakten. En de laatste zakelijke partner die hij koos was zonder twijfel zijn beste keuze: COO (en inmiddels CEO) Tim Cook, een partner die zijn vaardigheden aanvulde en die hij volledig was gaan vertrouwen.

Cook, die jarenlang bij computerfabrikant IBM had gewerkt, was door Jobs aangetrokken kort nadat hij bij Apple was teruggekeerd. Ze vormden een team van uitersten. Cook was rustig, gedisciplineerd en had zijn zaakjes op orde, allemaal dingen die niet konden worden gezegd van Jobs. Cook leek Jobs helemaal te begrijpen en creëerde daarom bij Apple een omgeving waarin Steve enerzijds niet betrokken hoefde te zijn bij het dagelijks functioneren van het bedrijf en anderzijds zorgde hij voor een structuur waarin Apple direct kon reageren op de laatste creatieve ingevingen van Jobs.

Uiteindelijk moest Cook accepteren dat hij vrijwel anoniem en achter de schermen moest werken. De reden daarvoor was dat Jobs gedurende zijn hele loopbaan erop stond dat hij alle lof kreeg toebedeeld voor het succes van het bedrijf – omdat hij daarmee meer controle over het bedrijf had én omdat er dan minder kans was dat zijn medewerkers door concurrenten zouden worden weggekaapt. Er zijn nog steeds mensen die denken dat Jobs zelf de Apple-computer, de iPod en de iPhone heeft uitgevonden – en veel oudgedienden kunnen je ook niet vertellen wie dat dan wel hebben gedaan. Het was wel zo dat Jobs vaak ontzettend loyaal was aan de mensen die met deze regeling instemden. Hij beloonde hen dan ook royaal.

Tim Cook kon met deze situatie leven. Steve Jobs beloonde hem uiteindelijk meer dan wie dan ook door hem zijn bedrijf toe te vertrouwen. Samen waren zij het sterkste zakelijke tweemansteam van hun generatie.

## **Een nieuw licht op Steve Jobs**

Hoe meer je de carrière van Steve Jobs bestudeert, des te duidelijker wordt het dat Jobs, de beroemdste zakenman van onze tijd, altijd samenwerkte met een andere persoon of een team. De meesten van hen waren voor buitenstaanders onbekenden. Wanneer hij samenwerkte met de verkeerde partners, kwam zijn carrière in een vrije val terecht; wanneer hij de juiste partner had gevonden – een persoon of een team – presteerde hij veel beter dan iedereen had kunnen dromen (behalve hijzelf).

We hebben besloten om dieper in te gaan op het verhaal van Steve Jobs omdat hij voor miljarden mensen over de hele wereld de verpersoonlijking is van de individualistische ondernemer die alle banden met de mensen om hem heen verbrak om een ongebruikelijke en zeer risicovolle weg naar de top te bewandelen. Zijn imago van een heroïsche eenling is een rolmodel geworden voor talloze jonge ondernemers in de generaties na hem. Hij is de ultieme tegenhanger van al die teamspelers die compromissen sluiten, de loonslaven die het altijd maar weer eens moeten zijn met hun collega's; van al die middelmatige types die vastzitten aan de beleefdheden, vriendschappen en samenwerkingsverbanden die nu eenmaal bij hun werk horen.

In werkelijkheid was Steve Jobs net zo afhankelijk – misschien zelfs wel afhankelijker dan de meesten van ons – van die onontkoombare relaties. In tegenstelling tot wat je zou verwachten werd hij daardoor niet beperkt, maar waren het juist partnerschappen en teams in Jobs' werk (en ook zijn persoonlijke leven, maar dat is een heel ander verhaal) die hem bevrijdden en in staat stelden om zijn talent de vrije loop te laten. Daardoor kon hij met succes leiding geven aan Apple en werd hij, niet in de laatste plaats, beschermd tegen zijn soms buitensporige gedrag.

Als dat nota bene geldt voor Steve Jobs, gaat dat dan misschien ook op voor alle andere 'eenlingen' die wij in onze cultuur zo hoog achten? Is de eenling misschien wel de uitzondering, en het team van twee of meer personen de onbekende regel? Bill Gates? Hij werkte samen met Paul Allen en later Steve Ballmer. Jack Welsh van General Electric? Hij had diverse leidinggevende partners in het veld. Mark Zuckerberg van Facebook? Sheryl Sanders. Jack Ma van Alibaba? Jonathan Lu. Wanneer je kijkt wie achter de grote zakenman of -vrouw staan zul je ongetwijfeld een of meer belangrijke partners aantreffen die, om wat voor reden dan ook, op de achtergrond blijven.

Zag Steve Jobs zichzelf als een succesvolle eenling? Misschien, maar we kunnen niet negeren wat hij ooit zei in een interview met het programma *60 Minutes*: 'Mijn bedrijfsmodel is als dat van The Beatles: vier jongens die elkaar in toom hielden; ze zorgden voor balans in de groep. En het totaal was groter dan de som der delen. Grote dingen komen in het zakenleven nooit tot stand door één persoon, daar is een team van mensen voor nodig.'