

Graag perfecte plannen, in het kort uitgewerkt

Jeff Bezos werd met Amazon de rijkste man op aarde, een positie die hij mede door zijn scheiding kwijt is. Wat kunnen we van zijn stijl van leidinggeven leren?

Door Barbara Noordermeer

Bij vergaderingen in de boardroom van Amazon in Seattle is regelmatig een plek niet bezet. Die is voor degene om wie het allemaal draait, voor wie elke medewerker elke dag zijn uiterste best moet doen: de klant. 'De belangrijkste persoon in de kamer', aldus ceo Jeff Bezos (55). Bij elk besluit houdt hij in gedachte voor wie hij het doet. 'Het geheim van Amazon, dé bron van ons succes, is een dwangmatige focus op de klant.'

Van een onlineboekhandeltje maakte Bezos een internetgigant met ruim een half miljoen medewerkers wereldwijd. 'In 1994 had nog bijna niemand van het internet gehoord. Toen ontdekte ik dat het wereldwijde web wel 2300 procent groei per jaar liet zien', vertelde hij vorig jaar voor The Economic Club in Washington. 'Alles wat zo hard groeit, ook al is het nog maar klein, zal groot worden.' Amazon zit allang niet meer alleen in boeken, maar ook in muziek, video, kunstmatige intelligentie en apparaten. Supermarktketen Whole Foods en

Amazon Web Services vallen er ook onder. Bovendien is Bezos eigenaar van The Washington Post en heeft hij als droomproject ruimtevaart-bedrijf Blue Origin.

Amazon koerst op de lange termijn. 'We planten een zaadje en wachten geduldig tot er een boom is gegroeid. We richten ons niet op het komende kwartaal.' Het duurde dan ook jaren voordat Amazon de e-reader Kindle helemaal naar de zin van Bezos had ontwikkeld, maar dat deed hem niks. Die manier van denken vormt al sinds de start de basis van het beleid. Bezos herinnert er jaarlijks aan, als hij zijn brief aan de aandeelhouders stuurt en traditiegetrouw zijn eerste brief uit 1997 eraan hecht.

Tweepizzateams

Een andere vaste waarde is zijn S-team, met seniorwerknemers die Bezos het meest vertrouwt en

Voor Jeff Bezos is ondernemen een oefening in geduld. 'We richten ons niet op een kwartaal.'



die werkzaam zijn in verschillende divisies. Zij adviseren hem over de belangrijkste zaken. Het bedrijf werkt sowieso met kleine teams. 'Twee pizza's moeten voldoende zijn om het hele team te laten eten.' De gedachte daarachter: met zo'n klein maar fijn team heb je genoeg meningen om tot een afgewogen besluit te komen en tegelijkertijd kun je snel schakelen.

Dankzij data-analyse kent Amazon zijn klanten door en door. In deze tijden van privacyzorgen vindt Bezos er geen doekjes om: 'We beschikken over bakken met data, die we wekelijks beoordelen.' Maar data vertellen niet het hele verhaal, vindt hij. 'Ik ben een groot fan van anekdotes.' Hij beweert nog dagelijks mails te lezen van klanten, die hem volgens nieuwssite Business Insider kunnen bereiken via jeff@amazon.com. 'Ik zie ze en al beantwoord ik ze meestal niet meer zelf, de opvallendste mails stuur ik door: mails die mijn nieuwsgierigheid prikkelen.'

Kom niet bij hem aan met een ellenlang verhaal over je plannen. Bezos wil dat alle ideeën die hij krijgt voorgelegd zijn uitgewerkt volgens een structuur die hij de *sixpager* noemt: een samenhangend verhaal van maximaal zes pagina's waarin het voorstel overtuigend wordt gepresenteerd. 'De beste voorstellen worden geschreven en herschreven, gedeeld met collega's om de inhoud te verbeteren, een paar dagen terzijde gelegd, om ze vervolgens met frisse blik opnieuw te bewerken. Die kun je gewoon niet binnen een dag of twee opstellen.' Tijdens een vergadering lezen de aanwezigen zo'n sixpager allemaal in stilte, waarna de opsteller vragen

KRITIEK OP JEFF BEZOS

Hij schittert al jaren in de toptwintiglijstjes van beste ceo's, maar bij het personeel van Amazon klinkt ook kritiek.

Zijn tomeloze ambitie vergt het uiterste van medewerkers, aldus *The New York Times* in 2015. Een oud-personeelslid zegt tegen die krant: 'Bijna iedereen met wie ik heb gewerkt heb ik zien huilen aan zijn bureau.'

Ook hebben undercoverjournalisten bericht over slechte werkomstandigheden in de Amazon-magazijnen overal ter wereld.

Een BBC-journalist zag zelfs uitgeput personeel slapen op een kale vloer. Oud-Amazon-medewerker Steve Yegge spuwde zijn gal in een blog, waarin hij Bezos een micromanager noemde die zijn personeel slecht betaalt. Vorig jaar verhoogde Amazon het minimumloon naar \$15 per uur, waarmee het voldoet aan de wensen van de Fight for \$15-beweging.

erover beantwoordt. Plaatjes om je verhaal te illustreren? Niets ervan, een powerpointpresentatie gaat volgens Bezos nooit diep genoeg op de materie in.

Geen kleurenprinters

Hoewel er dus veel tijd gaat zitten in plannen bedenken en uitvoeren, werkt Amazon zeer kostenefficiënt. Bezos houdt een scherp oog op nodeloze uitgaven. Niemand vliegt eerste klas. Er wordt gekeken of in magazijnen nog ergens ruimte is voor extra opslag. En volgens zakentijdschrift Forbes heeft Bezos alle kleurenprinters ingeruild voor zwart-witmachines.

De honderdvoudig miljardair gaat op tijd naar bed en slaapt acht uur per nacht. 'Ik denk dan beter, heb meer energie en mijn stemming is beter.' Hij begint de dag rustig, met de krant en een ontbijt. Pas daarna volgt de eerste zakelijke afspraak. 'Ik doe hoog-IQ-vergaderingen vóór de lunch. Alles wat mentaal uitdagend is, plan ik om tien uur 's ochtends.' Na vijven neemt hij bij voorkeur geen ingewikkelde beslissingen meer. 'Waar krijg je als hoogste baas nou werkelijk voor betaald? Om een klein aantal hoogkwalitatieve beslissingen te nemen. Het is niet je werk om dagelijks duizend knopen door te hakken.'

Jeff Bezos weet precies welk doel hij voor ogen heeft en hoe hij daar wil komen. Alles wat hij doet staat in het teken daarvan. Zijn favoriete woord is niet voor niets *relentless*, oftewel 'onverzettelijk'. Typ dit maar eens in in de adresbalk van je browser: relentless.com. Waar brengt het je naartoe? Juist. □

Alles wat mentaal uitdagend is, plant Bezos in de ochtend, zoals moeilijke vergaderingen