

Connecting Plans & People to Profit

over succesvol implementeren van plannen

Connecting Plans & People to Profit

over succesvol implementeren van plannen

Hans Walet

© 2007 4Results B.V., Baarn.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch en/of digitaal, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van 4Results B.V. te Baarn.



Hans Walet

Baarn, 4Results, 2007

Eerste druk: maart 2007.

Ontwerp en layout: Jean Riepe, De Eemdal Drukkerij, Soest.

Druk: De Eemdal Drukkerij, Soest.

Inleiding door dr. A. Veenman, president van de Nederlandse Spoorwegen.

- *Hoofdstuk 1: Plannen als basis voor verandering*
- Situatie 1: Welke optie kiezen we in de ICT markt?
- Situatie 2: De toekomst in de mode industrie
- Situatie 3: Efficiency first

- Hoofdstuk 2: Het speelveld van de leider*
- De cirkel van controle
- De cirkel van invloed
- De cirkel van betrokkenheid
- Persoonlijke reflectie

- Hoofdstuk 3: De leider en zijn kwaliteiten*
- Model van 4Results
- Kennis en ervaring
- Effectief leiderschap wordt bepaald door 4 elementen
- Denken en waarderen & leiderschapseffectiviteit
- Drijfveren & leiderschapseffectiviteit
- Talenten & leiderschapseffectiviteit
- Gedrag & leiderschapseffectiviteit
- De relatie tussen alle elementen

- Hoofdstuk 4: Het implementatieproces*
- DASA pijlers 4Results
- Voorbeelden uit de praktijk
- 10 voorbeelden hoe de pijlers nog meer in te zetten

Hoofdstuk 5: Taken en verantwoordelijkheden

- Voorbeelden en sjablonen
- Uitwerking vanuit advertentie
- Samenvatting

Hoofdstuk 6: Leiderschapsgedrag en endorsement

- De leider die focust op resultaat
- De leider die focust op inspiratie en motivatie
- De leider die focust op ondersteuning
- De leider die focust op kwaliteit en details
- Reflectie

Hoofdstuk 7: Missie en leiderschap

- Praktijkvoorbeelden
- 9 vragen over uw eigen missie / visie

Hoofdstuk 8: Strategisch leiderschap

- Hoe ga ik om met innovatie
- Hoe ga ik om met vergrijzing
- Hoe ga ik om met focus op kostenstrategie
- Hoe ga ik om met gebrek aan toegevoegde waarde strategie

Hoofdstuk 9: De rol van de commissaris

- 4 aanbevelingen

Epiloog

Inspiratie en literatuur

• Er zijn een paar credo's waar ik me als president van de Nederlandse Spoorwegen dagelijks aan houd. Wanneer je als manager de basis niet op orde hebt, dan zien je mensen je snel als ongeloofwaardig. Je belangrijkste uitdaging als aanvoerder is een gezonde spanning en scherpste in de organisatie te bewerkstelligen tussen de dag van vandaag en de dag van morgen. Maak je het mensen wel mogelijk jouw visie om te zetten in hun eigen handelen? Ik maak er regelmatig werk van om te weten hoe mijn aanpak door mijn medewerkers wordt gezien en ervaren. Zodoende onderhoud je, vanuit je eigen authenticiteit, het contact met je medewerkers die het dagelijks moeten waarmaken.

Als management hebben we soms de neiging om plannen heilig te verklaren en deze te vertalen naar taakbeschrijvingen en checklists. Je moet je afvragen of wij er op deze manier ook voor zorgen dat medewerkers verantwoordelijkheden kunnen dragen. Indien het antwoord op die vraag negatief is, moet je maatregelen nemen. De manier waarop dit laatste bij ons vorm gegeven wordt, is ervoor te zorgen dat je medewerkers continu van buiten naar binnen laat kijken. Wat wil de klant en hoe kunnen wij tegemoetkomen aan zijn wensen?

Ik vroeg een meester op de trein enkele jaren geleden wat hij van de Nederlandse Spoorwegen als werkgever vond. Zijn antwoord was dat alles goed ging, als de deuren van de trein maar gesloten bleven. Hij gaf daarmee uiting aan zijn ervaring dat te veel drukken op maar één criterium en niet luisteren naar je mensen niet leiden tot gemotiveerde medewerkers die zich aangesproken voelen op hun verantwoordelijkheid.

Als leider van een organisatie sta je dan ook vaak voor de vraag hoe je de besturing van de organisatie op de rit krijgt. Het aansprekende van dit boek vind ik dat het u, als bestuurder van een organisatie, écht stappen verder kan helpen. Positief verrast ben

ik door de helderheid waarmee 4Results zijn ervaringen met implementeren van plannen op papier heeft gezet. Een terrein waar nog maar weinig organisaties zich op durven bewegen. Adviezen genoeg, maar jezelf als externe ook verantwoordelijk maken voor het resultaat is écht iets nieuws.

Laat u meevoeren met de inzichten die 4Results hanteert. Durf antwoord te geven op vragen die aan u worden gesteld. Het zal u als bestuurder van uw organisatie succesvoller maken.

Aad Veenman
President Nederlandse Spoorwegen

● Het bedrijfsleven investeert miljoenen om de continuïteit van hun bedrijven te waarborgen. Jezelf onderscheiden ten opzichte van (internationale) concurrenten wordt steeds moeilijker. Het koopgedrag van klanten is over de jaren enorm veranderd. Wanneer je met eigenaren van bedrijven praat die een jaar of veertig geleden zijn begonnen aan hun avontuur, realiseer je jezelf hoeveel er is veranderd. De introductie van de fax, de mobiele telefoon, de computer, internationale handel, de oliecrisis, de ondernemingsraad, CRM, ERP, ARBO wetgeving, internet, diepe crises en vette jaren. Het laat zich raden hoe de ontwikkelingen de komende veertig jaar zullen plaatsvinden!

Wanneer je met die ervaren garde praat en aan hen vraagt wat ze het meest lastig hebben gevonden als bestuurder van hun organisatie, dan komt vrijwel altijd naar voren: het doorvoeren van plannen en veranderingen. Dat er iets moest gebeuren bij nieuwe ontwikkelingen was voor hen snel duidelijk. Maar hoe je dat doet en vooral hoe je het gewenste resultaat er uit haalt, was de échte uitdaging.

Ook de huidige generatie leidinggevendenden onderkent het probleem van ‘implementeren van plannen en veranderingen’. Onderzoek laat zien dat meer dan 50% van de plannen en verandertrajecten in bedrijven zijn doelen niet of maar gedeeltelijk behaalt.

Dit boek gaat over de invloed die u zélf als leidinggevende kunt uitoefenen op het realiseren van plannen en veranderingen. Het geeft antwoord op de vraag; ‘wat kan ik als eindverantwoordelijke anders doen om een beter bedrijfsresultaat met mijn organisatie te behalen?’. Een boek dat geardeerd is met vele praktische voorbeelden.

Het is misschien een wat ongewoon boek, omdat aan u als lezer regelmatig vragen worden gesteld. Vragen over hoe u zou reageren in de verschillende praktijksituaties die u worden voorgehouden. Wanneer u zich de tijd gunt serieus antwoord te geven op die vragen, verdient u de investering in dit boek snel terug.

Ik hoop dat u na het lezen van dit boek voor uzelf een aantal verbeterpunten hebt gevonden waarmee u in uw dagelijkse praktijk uw leiderschap verder kunt versterken. Met als doel betere resultaten te behalen met uw organisatie. In de vorm van winst, snellere en effectievere implementaties, meer plezier in uw werk, meer tevreden klanten en meer tevreden medewerkers. Of welk resultaat u voor ogen staat.

Heel veel leesplezier toegewenst!

Hans Walet.

Plannen als basis voor verandering

- Iedere organisatie heeft te maken met verandering. Die verandering wordt ingegeven door de marktsituatie, internationalisering, marges die onder druk komen te staan, veranderende klantbehoeften of andere factoren. Om de ommezwaai in goede banen te leiden start het veranderproces met het maken van een plan. In dit hoofdstuk maakt u kennis met drie praktijksituaties van organisaties die willen veranderen. In eerste instantie worden in hoofdlijnen de plannen weergegeven die zij hebben gemaakt. Daarna ziet u de bereikte resultaten, één jaar na de start van het veranderproces.

- **Welke optie kiezen we in de ICT markt?**

De directievoorzitter is ervan overtuigd dat er actie moet worden ondernomen. De markt waarin dit ICT bedrijf zich bevindt is duidelijk aan het krimpen. De prijzen staan onder druk en daarmee ook de marges en de winst.

Het directieteam wordt bijeen geroepen en de voorzitter legt zijn analyses en gedachten op tafel. ‘Zijn we het eens dat we moeten nadenken over onze toekomst? Zullen we ons een aantal dagen afzonderen en er een brainstorm aan wijden?’ Met zijn voorstel wordt ingestemd.

De ‘heidagen’ zijn eigenlijk een matig succes. Twee dagen wordt er hard gewerkt en worden vele ideeën geopperd. Diverse alternatieven passeren de revue. ‘Laten we meer gaan doen aan consultancy. ICT is zo ingewikkeld geworden dat klanten daar best behoefte aan hebben’. ‘Of we gaan ons meer specialiseren in de hightech business. De manier waarop hoofdkantoren met hun kantoren en buitendienstmensen com-

municeren zal in de komende jaren drastisch veranderen'. 'De markt voor ERP en CRM systemen is ook nog steeds groeiende. Hebben we daar geen kans?' Echte besluiten vallen er nog niet en er wordt afgesproken dat iedereen nog een paar dagen bedenktijd neemt om tijdens een volgende sessie knopen door te hakken.

Die volgende sessie verloopt op een onverwachte manier. Een van de deelnemers heeft op het laatste moment nog een nieuw idee te berde te brengen. 'Ik ben er sterk van overtuigd dat we ons moeten gaan specialiseren in het onderhoud en de optimalisatie van bestaande ICT omgevingen. Ik heb de bladen er weer eens op nagelezen en verschillende onderzoeken doorgespit. Uit alles komt dezelfde teneur naar voren: klanten zijn niet langer bereid te investeren in mooie beloften. Zij willen waar voor hun geld en rendement uit hun investeringen. Daar ligt naar mijn idee het gat in de markt in de komende jaren'. Door dit gezichtspunt neemt de bijeenkomst een onverwachte wending. Na deze tweede meeting wordt nog een derde belegd en na een intensieve discussie en een marktonderzoek wordt uiteindelijk een beslissing genomen.

De strategie achter het ICT succes

We kiezen toch definitief voor de strategie van ICT consultancy' concludeert de directievoorzitter na de derde sessie. 'Alle opties zijn de revue gepasseerd en het marktonderzoek spreekt ook heldere taal. Het komende jaar zal in het teken staan van de ontwikkeling van een consultancy tak'. De commercieel directeur krijgt de taak om hieraan verder te werken. Het directieteam besluit dat er een reorganisatie komt met als doel alle verkopers onder dezelfde leiding te plaatsen. De gehele organisatie wordt geïnformeerd tijdens een centrale bijeenkomst en de verkopers krijgen een training in verkoopvaardigheden aangeboden. De directie besluit 'doorgroei' elke drie maanden op de agenda te zetten. De commercieel directeur krijgt opdracht om samen met de manager HRM na te denken over een nieuw beloningssysteem. Verder staat het hem vrij elk onderwerp aangaande deze keuze op de agenda van de directieteamvergaderingen te zetten. Eind volgend jaar zal worden geëvalueerd of en in welke mate gesproken kan worden van een succes.



De ICT organisatie één jaar later

De investeringen in de lancering van de consultancy activiteiten zijn inmiddels opgelopen tot 12% van de omzet. Bij een aantal bestaande klanten zijn nieuwe activiteiten ingezet en wordt met de consultancy en de advisering 3% van de omzet geboekt. Met deze jongste tak van sport worden nog geen nieuwe klanten gewonnen. Twee verkopers hebben het bedrijf inmiddels verlaten omdat zij geen mogelijkheid zagen hun doelstellingen te behalen. Gezien de situatie zijn zij niet vervangen. De afspraak is dat er geen nieuwe investeringen meer worden gedaan, zolang de huidige geen geld opleveren. Er liggen plannen klaar om voor de verkopers een andere verhouding tussen vast en variabel loon te introduceren. In ieder geval zijn nieuwe targets vastgesteld voor het komende jaar.

De toekomst in de mode industrie

Gerard loopt al een paar jaar rond met een droom: van zijn modebedrijf een internationale speler maken. In de Nederlandse markt is zo ongeveer het maximum bereikt. Hij heeft met zijn modelijn een heel specifiek segment voor een deel in handen. Het plan om nog prominenter met zijn merk in de A-locaties van Nederland te komen is maar gedeeltelijk geslaagd. Echter, zijn mensen hebben hun best gedaan. Hij is een bekende speler in de Nederlandse markt en de verkopen lopen goed. Dankzij een paar ingenieuze ingrepen kunnen ze de kosten laag houden en dat zorgt voor een goede marge. Maar toch knaagt er iets aan Gerard. Nederland en zijn organisatie zijn eigenlijk een beetje te

klein voor hem geworden. Alles is onder controle, maar er zijn maar weinig nieuwe uitdagingen.

Uitbreiding naar het buitenland blijft voor hem een heel aantrekkelijk perspectief. En nu moet het er dus maar eens van komen.

Hij roept al zijn mensen bij elkaar. 'Het gaat goed, maar we moeten aan de toekomst denken. De Nederlandse markt is een heel leuke markt, maar de vraag is of we onze positie daarin kunnen behouden.

Ik zeg niet dat het niet kan, maar ik ben ervan overtuigd dat we met een uitbreiding naar het buitenland een betere stap zetten. Ik wil alles vanuit Nederland blijven aansturen, dus het kloppend hart van onze organisatie blijft hier gevestigd. Een mooie uitdaging dus voor iedereen hier.

Ik ben ervan overtuigd dat we over een paar jaar heel tevreden kunnen zijn. Het zal hard werken worden, maar we krijgen er veel voor terug'.

Gerard belooft dat hij bij elk werkoverleg terugkomt op zijn plan. 'Er zijn natuurlijk nog wel wat zaken om over na te denken, waarover ik nog eens met een paar deskundigen wil praten. 'Ik houd van openheid, dus ik beloof jullie dat ik regelmatig iets zal vertellen over de gang van zaken en de dingen waartoe we besloten hebben. Voor de rest geldt natuurlijk: de deur staat altijd open en vragen staat vrij'.



De strategie achter de Europese penetratiepoging

Maar heel weinig medewerkers van Gerard maken gebruik van het aanbod om op zijn kantoor vragen te stellen. Gerard wordt steeds minder scheutig met informatie over de uitbreiding naar het buitenland.

Iedereen heeft het druk en het lijkt net alsof het maar weinigen echt interesseert.

Gerard oriënteert zich eerst eens om op de makkelijkste manier in de verschillende landen van Europa binnen te komen. Moet je er nu een eigen vestiging neerzetten of werken met agenten? Het uitzoeken van

de juridisch aspecten vergt veel tijd. Uiteindelijk kiest hij voor agenten in een paar Europese landen. Gerard kiest ervoor om de internationale kar zelf te blijven trekken. Voor de Nederlandse vestiging benoemt hij een nieuwe manager. In het magazijn worden enkele aanpassingen gedaan, de website wordt aangepast, de boekhouding wordt erop ingericht en voorlopig wordt ervoor gekozen de internationale bestellingen per fax en e-mail te verwerken.

Gerard's droom één jaar later

Gerard heeft inmiddels vaste voet aan de grond gekregen in Denemarken en Zweden, maar in België, Duitsland, Frankrijk en Noorwegen wil het niet echt lukken. De agenten die daar opereren lijken Gerard's assortiment 'erbij te doen'. De omzet en de winst zijn inmiddels wel met respectievelijk 12 en 3 procent gestegen. Het grootste knelpunt zit in de communicatie tussen de agenten en de organisatie in Nederland. De klanten in het buitenland willen vaak net even iets anders qua kleurstelling en assortiment, maar Gerard heeft de organisatie instructies gegeven toch vooral bij de reeds geproduceerde modelijn te blijven. Zijn mensen vinden dat echter moeilijk aan de agenten te verkopen. Gerard overweegt om hiervoor eens een training te organiseren.

● **Efficiency first**

Het vrachtvervoer door de lucht is een echte vechtmart. De logistiek van het luchtvervoer is behoorlijk complex. Vanuit verschillende distributiecentra komen deelvrachten die tot één lading moeten worden samengevoegd en naar de bestemming worden gevlogen. Om te kunnen overleven is het absoluut noodzakelijk op een uiterst efficiënte en flexibele manier te werken. Daarnaast is het van belang dat er een tijdige afhandeling plaatsvindt, zodat de klant er zeker van is dat zijn vracht op tijd en onder de juiste condities wordt vervoerd.

De luchtvaartmaatschappij streeft voortdurend naar perfectie en efficiency. Iedere medewerker in dit proces moet dit te allen tijde voor ogen houden. Klanten leveren hun vracht echter steeds later aan. En dat betekent dat de druk hoog opgevoerd wordt. Het is de laatste tijd

een paar keer behoorlijk mis gegaan. De verkopers van vrachtruimte moeten zich in steeds vreemdere bochten wringen om de strijd om de opdrachten te winnen van de concurrent. Ze zijn voor een paar klanten de preferred carrier en die klanten maken dan ook duidelijk gebruik van hun positie. Ze voeren de druk op de vrachtvervoerder steeds verder op met complexere wensen.

Het management van de vrachtvervoerder ziet dat het steeds spannender wordt. Het stuurt de organisatie aan op een aantal criteria: op tijd vliegen, vliegen zoals er geboekt is en maximaal rendement uit de vlucht. Maar op de een of andere manier is dit niet de weg naar succes. Er komen steeds meer klachten van klanten en steeds vaker moeten er last-minute beslissingen genomen worden om het vliegtuig op tijd en volgens afspraak beladen in de lucht te krijgen.

Het management besluit in de komende maanden een grootscheeps efficiency project in te zetten, in de hoop dat dit de nodige vruchten zal afwerpen.



De efficiencyslag

Aan de top van de organisatie wordt heftig gediscussieerd over het in te zetten efficiency programma. De verschillende directieleden zitten en komen echter niet op één lijn. De verschillen van inzicht hebben vooral te maken met de manier waarop zij het efficiency project willen aansturen. Op welke zaken willen zij nadruk leggen: winst, afspraken met de klant of maximum rendement uit elke vlucht? Het ene directielid pleit voor meer vrijheid van de verkopers, zodat mogelijk meer winst gemaakt gaat worden. Een ander pleit er juist voor om meer verantwoordelijkheid bij de logistieke afdeling neer te leggen, zodat het maximale rendement uit de vlucht wordt gehaald. Omdat men er onderling niet uitkomt, besluit de directie alle drie criteria te gebruiken om de

voortgang van het project strak te bewaken. De verantwoordelijke managers worden uitgenodigd voor een gesprek met de directie en zij krijgen de opdracht om de komende drie maanden op elk van de criteria beter te scoren met hun mensen.

De vrachtvervoerder één jaar later

Met name in de logistieke afdeling van de vrachtvervoerder heeft de verwarring volledig toegeslagen. Medewerkers vragen zich af op basis waarvan zij hun werk nu goed doen. Vanuit de directie wordt er op vier factoren gestuurd. Efficiency is namelijk een apart item geworden, naast op tijd vliegen, maximaal rendement uit de vlucht en vervoeren onder de juiste condities. Daardoor zijn de spanningen tussen de afdelingen verkoop en logistiek alleen maar opgelopen. De e-mails vliegen over de lijn heen en weer. De sfeer is er niet beter op geworden en er bestaan nogal wat persoonlijke spanningen tussen medewerkers die sterk van elkaar afhankelijk zijn. Elke maand worden nog steeds verbeterideeën besproken, maar van een echte implementatie daarvan is geen sprake, met name omdat er altijd wel iemand is die een andere mening heeft. Ook het boekingsysteem is in de ogen van de medewerkers een echte boosdoener. De verkopers kunnen er te weinig in kwijt en de logistieke afdeling mist voor haar essentiële informatie. Het doel was om ongeveer 30% meer vracht te kunnen verwerken dan in het afgelopen jaar. Dat doel is niet bereikt, hoewel de markt voor luchtvracht in dat jaar met 5% is gegroeid. De schatting is dat deze maatschappij daarvan slechts 3% heeft weten te bemachtigen.

- Drie voorbeelden uit drie verschillende organisaties. De overeenkomst is dat elke organisatie bezig is met het maken van plannen. Geboren vanuit een bepaalde noodzaak of behoefte. Het zijn voorbeelden van elke dag en dagelijkse dilemma's waaraan we als management van organisaties werken en waarin we doelen willen bereiken. Maar hoe komt het nu dat de ambities en doelen niet altijd bereikt worden? Is dat nu meer aan externe factoren te wijten of heeft het meer te maken met de manier van aansturen?

Zou u op elk van de situaties op dezelfde wijze hebben ingespeeld? Of zou u zelf andere keuzes hebben gemaakt? Hebt u al een oorzaak kunnen aanwijzen waarom geen van de drie plannen oplevert wat ervan verwacht wordt? Zien betrokkenen factoren over het hoofd? Vergeten zij naar uw mening cruciale onderdelen? Of zijn het drie voorbeelden van ‘meer pech dan geluk?’

In alle plannen die ik onder ogen krijg is aan harde aspecten als markt- en organisatieanalyse, concurrentieanalyse, organisatiestructuur, strategische richting, actieplan en budgettering ruimschoots aandacht besteed. Terwijl ‘het belangrijkste kapitaal dat voorhanden is’, de mens, in plannen nauwelijks voorkomt. Soms wordt aandacht besteed aan ‘de informatiebijeenkomst voor het personeel’ of ‘benodigde opleidingen’ voor de nieuwe strategie maar daarna houdt het echt op.

De factor mens is in de plannen uit de voorgaande voorbeelden de missing link. Hij is echter van doorslaggevend belang voor het wel of niet slagen van plannen. Wat voor managers en medewerkers zijn er eigenlijk nodig om de nieuwe strategie tot een succes te maken? Hoe zorgen we ervoor dat we de juiste match krijgen tussen de (nieuwe) rollen in onze organisatie en de kwaliteiten van onze mensen? Op welke manier gaan we als leider sturen op gedrag om die resultaten te krijgen die we willen hebben? Drie vragen waarop men de antwoorden in ieder plan zou moeten terugvinden.

Leiders van de toekomst zullen, naast het sturen op cijfers, juist moeten leren hoe zij sturen op menselijk gedrag. Dit is een zwaar onderbelicht onderwerp in plannen en in de dagelijkse managementpraktijk. De volgende hoofdstukken geven aan hoe u als leider, door het sturen op menselijk gedrag, keiharde resultaten kunt behalen.

Het speelveld van de leider

• De slagingskans van plannen wordt vergroot wanneer u uw speelveld goed in kaart hebt gebracht. In dat speelveld hebt u als manager te maken met drie dimensies die effect hebben op de wijze waarop u stuurt. In de eerste plaats zijn dat alle zaken die u volledig onder controle hebt, waarover u niet hoeft na te denken en waarop anderen geen invloed hebben. In de tweede plaats zijn dat zaken die effect hebben op de business, waarover u geen controle hebt, maar waarop u wel zelf invloed kunt uitoefenen. In de derde plaats betreft het aspecten die wel degelijk de business raken maar die u niet onder controle hebt en waarop u ook geen enkele invloed hebt. Die dimensies geven we vorm door middel van een cirkel en noemen ze de cirkels van ‘controle’, ‘invloed’ en ‘betrokkenheid’.



Figuur 1:

De cirkels van controle, invloed en betrokkenheid in één figuur. Deze cirkels staan model voor de spanningsvelden waarbinnen een manager opereert. Vrije interpretatie naar S. Covey

• Dit hoofdstuk wordt een succes wanneer u er actief mee aan de slag gaat. Ik leg u telkens een aantal vragen voor die u aan het denken kunnen zetten. Wellicht iets ongebruikelijk bij het lezen van een boek, maar het beste is er een stuk papier bij te nemen of de aantekeningenruimte achterin het boek te benutten. Dat maakt uw persoonlijke ervaring intenser.

• Ten eerste is er de cirkel van controle. Alle zaken die in uw controle cirkel zitten hebben een groot effect op uw uiteindelijke resultaat. Hieronder treft u een aantal controle zaken aan uit de voorbeelden van hoofdstuk 1.

Voorbeeld 1

In het ICT-voorbeeld heeft de directievoorzitter winst en marges op de korte termijn in zijn cirkel van controle zitten. Hij bepaalt immers zelf hoe hoog de investeringen zijn en kan zelf beslissen om in de kosten te snijden teneinde een beter bedrijfsresultaat te behalen.

Voorbeeld 2

Gerard heeft zelf volledig onder controle welke artikelen hij wel of niet opneemt in de mode-collectie van het nieuwe jaar. Ook de keuze van de distributiekanaalen, waarmee hij wil werken, bepaalt hij geheel zelf en bevindt zich in zijn controle cirkel.

Voorbeeld 3

Bij de vrachtvervoerder is de prijs per kubieke meter waarvoor de vrachtruimte verkocht wordt een onderdeel van de cirkel van controle van het management. Er is uiteraard sprake van invloeden van buitenaf (de concurrent duikt ineens onder die prijs!), maar de vrachtvervoerder kan zijn eigen prijs blijven controleren en sturen. Ook de bestemmingen waarop de vrachtvervoerder vliegt, behoren thuis in de cirkel van controle.

Denken over uw controle cirkel

Wat zijn voor u de vijf belangrijkste zaken waarover u als manager volledig controle hebt?



• De tweede cirkel is de cirkel van invloed. In de cirkel van invloed zitten zaken die u niet onder controle hebt maar waarop u wel invloed kunt uitoefenen. Door uw invloed aan te wenden is de kans aanwezig dat u ze onder controle krijgt.

Een paar voorbeelden:

Voorbeeld 1

In de cirkel van invloed van de directievoorzitter van het ICT bedrijf zitten onder andere: de marktbehoefte aan een bepaald type PC, klantwensen op het gebied van netwerken en de inkoopprijs van beeldschermen. Door de eigen marketingstrategie en een goed inkoopbeleid kunt u invloed hebben op al deze zaken.

Voorbeeld 2

Gerard heeft het ondernemerschap van zijn winkeliers niet onder controle maar kan dit wel beïnvloeden. Door goede voorlichting, communicatie en opleiding kan hij invloed uitoefenen op de professionaliteit van de winkeliers en de verkoopcijfers van zijn collectie.

Voorbeeld 3

In de cirkel van invloed van de vrachtvervoerder zitten bijvoorbeeld: tarieven van landingsrechten, prijzen van kerosine en eisen vanuit de Arbo wetgeving.

De vrachtvervoerder heeft het tijdstip van aanlevering van de te vervoeren vracht niet onder controle. Hij kan hierop wel grote invloed uitoefenen door het 'opvoeden' van zijn agenten en het hanteren van gunstige tarieven bij tijdige aanlevering.

Veel managers investeren veel van hun tijd om invloed uit te vergroten en meer controle te krijgen. Dat is de reden dat veel tijd wordt besteed aan inkoopcontracten, service-level agreements, performance controle, kwaliteitscontrole, lobbyen en noem maar op. De ene keer zal dit succesvoller zijn dan de andere keer.

Denken over uw invloed cirkel

Wat zijn voor u vijf zaken waarover u geen controle hebt maar waarop u wel grote invloed kunt uitoefenen?

• De derde cirkel betreft de cirkel van betrokkenheid.

In deze cirkel zitten alle gebeurtenissen, activiteiten en realiteiten waar u zelf nóch controle over heeft nóch invloed op kunt uitoefenen, maar die wel impact hebben op de resultaten die u wilt behalen.

Voorbeeld 1

Een nieuwe technologische ontwikkeling kan een grote impact hebben op de business van het ICT-bedrijf. Datzelfde geldt voor een instortende markt en een beurscrash: zaken waarop u alleen maar passief kunt reageren maar niet actief invloed kunt hebben.

Voorbeeld 2

Nieuwe modetrends, de belangrijkste modekleuren in het nieuwe seizoen en wetgeving in het buitenland ten aanzien van vestigingsbeleid zijn voorbeelden van zaken die het modebedrijf direct raken. Het bedrijf heeft er echter totaal geen invloed op.

Voorbeeld 3

Stijging van de brandstofprijzen en extra veiligheidsmaatregelen op de luchthavens zijn voorbeelden van zaken waarvan je als vrachtvervoerder direct last hebt maar waaraan je zelf niets kunt veranderen.



Denken over uw cirkel van betrokkenheid

Wat zijn voor u vijf zaken waarover u geen controle hebt, waarop u geen invloed kunt uitoefenen, maar die wel direct effect hebben op uw business?



● **Reflectie op uw eigen situatie**

Wanneer u tussen door de vragen hebt beantwoord en in kaart hebt gebracht welke zaken in uw cirkel van controle en welke in de cirkels van invloed en betrokkenheid zitten, kunt u de confrontatie met uzelf aan.

● Reflectie

Deel uw antwoorden eens in naar de volgende categorieën. Welke items hebt u in uw cirkel van controle geplaatst, of in uw cirkel van invloed of betrokkenheid, die te maken hebben met:

- Visie
- Strategie
- Organisatiestructuur
- Productiemiddelen
- ICT-Systemen
- Beloningssystemen
- Financiën
- Aandeelhouders
- Raad van commissarissen
- Logistiek
- Leiderschapsontwikkeling
- Organisatiecultuur
- Gedrag van managers en medewerkers

We zeggen vaak dat onze mensen het verschil maken. Het gaat niet om de systemen alleen. De mensen moeten het waarmaken. Maar waar komen mensen nu voor in uw cirkels van controle, invloed of betrokkenheid?

Hebt u *spontaan* zaken uit categorie 11 tot en met 13 (aangaande uw mensen) in uw cirkels gezet?

In *welke van de cirkels* hebt u zaken aangaande uw mensen gezet? (controle, invloed of betrokkenheid)

Welke aspecten hebt u in de *cirkel van controle* gezet die te maken hebben met het gedrag van mensen, de cultuur, leiderschapsontwikkeling en talenten?



Indien u geen enkel menselijk aspect in de cirkels hebt geplaatst is het zinvol u eens af te vragen: behaal ik de huidige resultaten dankzij of ondanks mijn mensen?

Indien u de factor mens, zijn gedrag, zijn motivatie en zijn talenten in de cirkels van betrokkenheid hebt geplaatst is de vraag: waarom vindt u dat u geen enkele invloed of controle hebt over de kwaliteiten van uw mensen?

Indien u de menselijke aspecten in de cirkel van invloed hebt geplaatst is de vraag: wat zou u moeten doen om deze menselijke aspecten in uw cirkel van controle te krijgen?

Hoe meer menselijke aspecten in de binnenkant van uw cirkel zitten, des te beter zult u in staat zijn te sturen op het gedrag van uw mensen, met goede financiële resultaten als gevolg. De wijze waarop u dat kunt doen komt aan bod in de volgende hoofdstukken.

De leider en zijn kwaliteiten

• Inleiding

• Het hangt van uw mensen af of uw plannen uiteindelijk wel of niet gerealiseerd worden. De mens-aspecten vormen daarom een belangrijk onderdeel van uw plannen. U geeft daarin aan welke menselijke kwaliteiten u nodig hebt om uw nieuwe strategie uit te rollen en op welke manier u gaat sturen op het gedrag van de mensen binnen uw organisatie. Om te kunnen sturen wilt u aspecten als talenten van mensen, hun drijfveren en hun gedrag kunnen beïnvloeden, maar het liefst in uw cirkel van controle hebben. Het effectief inzetten van uw eigen leiderschapskwaliteiten is daarbij de sleutel. Over die sleutel gaat dit hoofdstuk.

• Ernst

Een paar jaar geleden maakte ik voor het eerst kennis met Ernst. Hij is directeur van een grote fabriek, die panelen maakt voor aftimmering en scheepsinterieurs, waarin ruim 250 mensen werk vinden. Ernst heeft één grote wens: de cultuur in zijn bedrijf moet om. Hij vindt de mensen te lief voor elkaar en ze zouden klantgerichter moeten werken. De verkopers moeten brutaler worden. Ernst zelf komt toch ook overal binnen? Waarom zij dan niet? Hij was met de OR in gesprek over een aanpassing van de verhouding tussen het vaste salaris en het bonusgedeelte. De OR en hij waren echter nog geen stap nader tot elkaar gekomen. Hij had het verwijt gekregen zijn zin te willen doordrijven zonder dat er een goede argumentatie was voor een verandering in de beloningsstructuur.

In een gesprek met hem probeer ik te achterhalen waarom de bedrijfscultuur zo'n issue voor hem is. Waarom moet die cultuur om? Waarom moeten mensen minder lief voor elkaar zijn? Wie heeft daar dan last van? Hoeveel klachten van

• Praktijkvoorbeeld

klanten zijn daarover? Hoe is de ontwikkeling van het rendement? Hij vertelde dat hij al eens een trainingsbureau had ingeschakeld om iets aan de cultuur te doen. Het had handenvol geld gekost, maar eigenlijk niets opgeleverd. Of ik er niet eens naar wilde kijken en met een paar ideeën kon komen.

Visie

De effectiviteit van uw leiderschap wordt vooral bepaald door uw eigen gedrag, uw motivatie, uw talenten en uw manier van denken. Heel veel managers hebben zich ergens in hun loopbaan aan een assessment onderworpen en de uitkomsten daarvan besproken. Velen van hen namen zich daarna enthousiast voor om nieuwe dingen te doen in hun stijl van leidinggeven met het doel effectiever te worden in hun rol van leidinggevende. Echter, managers zijn ook mensen. Ieder van ons heeft zo zijn hebbelijkheden en onhebbelijkheden.

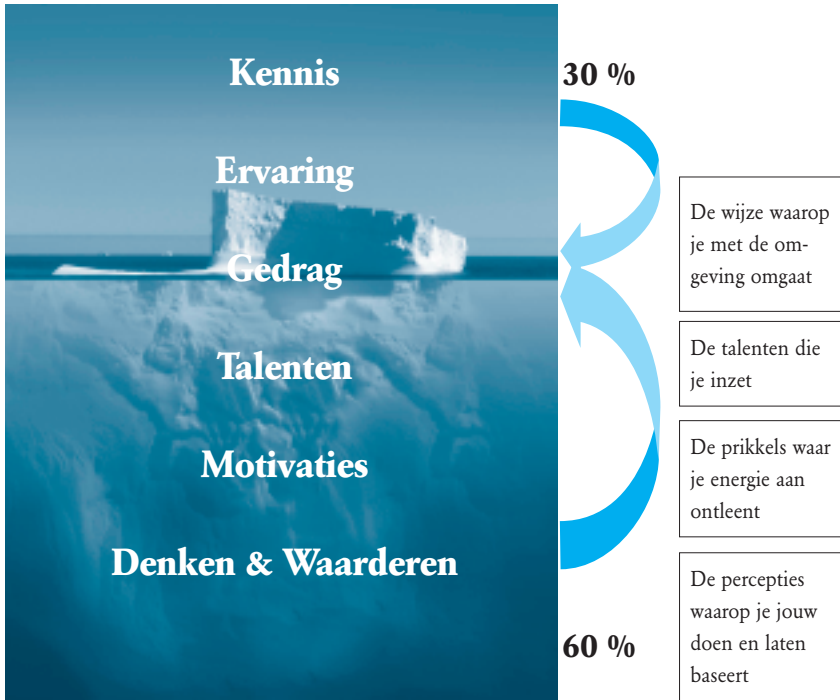
We komen soms managers tegen die werkelijk niets hebben met mensen. Mensen interesseren hen helemaal niet. 'Je krijgt hier goed betaald en daarvoor verwacht ik een tegenprestatie. Gaat dat goed dan hoor je me niet, gaat het fout dan hoor je me wel'. We hebben het meerdere managers zo horen zeggen.

Andere managers hebben wellicht te veel oog voor hun medewerkers. Ooit vroeg ik een directeur van een verzekeringsmaatschappij wat zijn ultieme doel was met de organisatie. 'Dat mensen het hier geweldig naar hun zin hebben en tevreden zijn', was zijn antwoord.

Twee geheel tegenovergestelde meningen. En die van u zal er mogelijk ergens tussenin zitten.

Het grappige aan leiderschap is dat het heel vergelijkbaar is met 'gelijk hebben en gelijk krijgen'. Het gaat er bij effectief leiderschap om wat uw mensen van uw leiderschap ervaren. Iemand met een uitgesproken mening of visie wordt door anderen vaak als leider gezien. De wijze waarop u die visie wilt doorvoeren bepaalt echter of de omgeving u ook accepteert als leider. En dan is de vraag wat uw effectiviteit als leider is. U kunt gelijk hebben.... Vandaar dat ik spreek over leiderschap (gelijk hebben) en effectief leiderschap (gelijk krijgen).

Leiders dienen te beschikken over 6 ingrediënten om hun werk te kunnen doen. Deze zijn afgebeeld in onderstaande figuur



Figuur 3:6 ingrediënten om je werk te kunnen doen:

- kennis
- ervaring
- gedrag
- talenten
- drijfveren
- denkpatronen en overtuigingen
- (Model 4Results)

Aan de bovenkant van deze ijsberg ziet u de zichtbare en harde ingrediënten die nodig zijn voor leiderschap: kennis en ervaring. Deze twee ingrediënten dragen daaraan voor 30% bij aan het behalen van resultaten. De vier ingrediënten aan de onderkant van de ijsberg zijn minder

zichtbaar en zijn wat ‘zachter’. Ze leveren een bijdrage van 60%. Hoe hoger in de ijsberg, des te makkelijker de ingrediënten ontwikkelbaar zijn. Hoe lager in de ijsberg, des te moeilijker het wordt ze te ontwikkelen. De 10% die u mist wordt bepaald door uw omgeving. Denkt u daarbij aan de manier waarop u zelf wordt aangestuurd door uw directeur of aandeelhouders of uw (on-) mogelijkheden om uzelf continu verder te ontwikkelen.

• Over de 30% invloed op uw effectiviteit als leider ontstaat nog weleens discussie. Hoe vaak wordt niet gesteld dat de baas zelf inhoudelijk verstand van de business moet hebben. Het gaat er echter niet om of u als leider kennis van zaken hebt, het gaat erom of uw omgeving van u inhoudelijk leiderschap verwacht. In jonge organisaties zal de leider wel degelijk vanuit zijn eigen kennis moeten sturen. Terwijl in professionele organisaties een leider, die zich constant met de inhoud bemoeit, meer als een last dan als een verrijking wordt gezien. Leiderschap kan soms betekenen dat u al uw inhoudelijke kennis ondergeschikt maakt aan de professionaliteit van uw organisatie. Uw kennis en ervaring als leider kunnen u ook danig in de weg zitten en er toe leiden dat u de organisatie niet in staat stelt de eigen ervaringen op te doen, door telkens te souffleren of de regie te nemen.

Reflectie: hoe ga ik om met mijn kennis en ervaring?

Neem uw agenda van de afgelopen maand er eens bij. Bepaal hoeveel tijd u in de afgelopen maand hebt besteed aan:

- praten over hoe zaken in uw ogen inhoudelijk moeten worden gedaan
- mensen instrueren; hun vertellen hoe zij iets moeten doen
- over uw eigen ervaringen praten en uzelf en uw eigen werkwijzen als voorbeeld gebruiken

Hoe professioneel schat u uw organisatie in op een schaal van 1 tot 10? Hebben uw inspanningen op dit terrein geleid tot een professionalisering van uw organisatie?

Wat zou u morgen anders moeten doen?

• **Effectief leiderschap wordt bepaald door 4 elementen**

Het grootste gedeelte (ongeveer 60%) van de effectiviteit van uw leiderschap wordt bepaald door elementen die in de onderkant van de ijsberg zitten. Door uw eigen percepties en denkwijzen, uw drijfveren, uw talenten en uw gedrag. Waarvoor zien mensen u een stapje harder lopen en extra gas geven? Welke kwaliteiten onderkennen zij in u, wat vinden zij van uw zienswijzen en hoe ervaren zij uw gedrag? Past datgene wat zij in u ervaren bij hun verwachtingen en behoeften? Creëert u daarmee acceptatie voor uw beleid en passie voor de business?

Iedere leider die zijn “onderkant ijsberg” kwaliteiten kent en goed weet in te zetten zal zijn effectiviteit vergroten. Wanneer we in een organisatie horen dat ‘de directeur wel verstand van zaken heeft, maar een hork is met mensen’, dan kan de vraag gesteld worden hoe groot de effectiviteit van deze leider is en wat het effect van zijn handelen is op de in de organisatie geleverde prestaties. Net zo goed als de uitspraak ‘hij is een aimabele man, maar hij lijkt geen beslissingen te durven nemen’. Van een leider wordt het ultieme, het ideale verwacht. Hij dient daarom inzicht te hebben in zijn eigen gedrag, drijfveren, talenten en denkwijzen. Om resultaten te kunnen behalen dient hij ook inzicht te hebben in de effecten die deze met zich meebrengen

• Denken en waarderen & effectief leiderschap

Onder in de ijsberg ziet u ‘denken en waarderen’ staan. Dit heeft te maken met de wijze waarop u zelf als leider naar de buitenwereld en naar uzelf kijkt.

De manier waarop u zelf naar de wereld kijkt

Eerder in dit hoofdstuk hebt u voorbeelden gezien van twee geheel tegenovergestelde manieren van kijken naar mensen. Als mens en leider heeft ieder van ons een manier van denken en waarderen ontwikkeld.

Wanneer u als individu kijkt naar de buitenwereld dan kunt u deze vanuit drie perspectieven waarnemen, begrijpen en waarderen.

Het eerste perspectief is dat van ‘mensen’. Begrijpt u mensen? Begrijpt u wat hen beweegt? Begrijpt u waardoor zij zich gewaardeerd en gestimuleerd voelen? Ziet u emoties? Doet u daar iets mee? Hebt u een sterke voorkeur om naar de dimensie mens te kijken of juist niet? Geeft u mensen vertrouwen of juist niet? Onderzoek toont aan dat leiders die niet hoog scoren in deze dimensie van denken geen gevoel van herkenning en erkenning bij hun staf en medewerkers teweegbrengen. Mensen voelen zich niet of nauwelijks geïnspireerd door de menselijke kant van u als leider. Vele boeken over emotionele intelligentie refereren hieraan. Het tweede perspectief is dat van ‘taken’. Ziet u welke doelen moeten worden bereikt? Kunt u de zaak zo organiseren dat doelen bereikt worden? Kunt u afwegen welke alternatieven er zijn en waarom het ene beter is dan het andere? Ziet u hoe plannen vertaald moeten worden naar de praktische invulling van vandaag? Wat ervoor nodig is om zaken gerealiseerd te krijgen? Leiders die laag scoren op deze dimensie worden vaak als vaag en onduidelijk beschouwd. Wellicht wel heel menselijk en conceptueel sterk, maar de organisatie is geheel in het ongewisse over de concrete aanpak en de doelstellingen die u voor ogen hebt. Bent u sterk in deze dimensie, dan herkennen mensen vaak uw organisatorische leiderschap.

Het derde perspectief is het niveau van ‘systemen’. Kunt u boven de materie hangen en dingen objectief beschouwen? Hebt u inzicht in regels en procedures? Bent u in staat meer strategisch naar de omgeving

te kijken? Hier zit uw effectiviteit op de wat langere termijn, uw analytische blik bij problemen en uitdagingen. Hierin herkennen uw mensen uw langere-termijn leiderschap.

Het ideaal is uiteraard dat u als leider in staat bent alle drie perspectieven even scherp te zien, aan alle perspectieven even veel aandacht schenkt en in alle perspectieven even effectief bent. Dat is echter slechts weinigen gegeven.

De clou van leiderschap is van uzelf te weten hoe u 'scoort' op deze perspectieven, er op een doelgerichte manier zelf aan te werken of mensen om u heen te verzamelen die uw 'tekortkoming' kunnen compenseren. In directieteams van resultaatgerichte organisaties zouden alle perspectieven ruimschoots vertegenwoordigd moeten zijn.

• *Chris (45) heeft weinig empathie. Hij vindt resultaten belangrijker dan mensen. Eigenlijk begrijpt hij de houding niet van mensen die eindeloos zeuren over futiele zaken. Hij houdt van zijn baan, voornamelijk omdat hij goede financiële resultaten weet te behalen en een prima bonusregeling heeft. Hij hanteert dan ook graag het gezegde: het gaat er niet om hoe ik het voor elkaar krijg, als ik het maar voor elkaar krijg! Zijn creatieve geest zorgt ervoor dat hij altijd een antwoord heeft op lastige situaties.*

Chris geeft leiding aan ongeveer 20 mensen. Hij wordt door het merendeel van zijn mensen gezien als een bullebak. Niet bepaald iemand met wie je je problemen bespreekt. Hij veeft die namelijk al snel van tafel. 'Niet zeuren, gewoon doen' is zijn motto dan.



• Stel dat deze man een cultuurverandering moet helpen doorvoeren. Van productgericht naar klantgericht werken. Stel dat u zijn baas bent en vooraf een gesprek met hem zou hebben. Waarover zou u met hem praten? Welke dingen zou u hem meegeven om te leren tijdens dit traject?

• *De manier waarop u naar uzelf kijkt*

Leiderschap en het beïnvloeden van resultaten van anderen is ook afhankelijk van de manier waarop u naar uzelf kijkt. Ook hier zijn drie perspectieven mogelijk.

Het eerste perspectief is: hoe waardeert u zichzelf en hoe groot is het vertrouwen in uzelf? Bent u tevreden met wie u bent en hebt u een natuurlijk vertrouwen in uzelf? Cijfert u zichzelf weg ten opzichte van anderen of komt u alleen maar voor uzelf op? Hoe gaat u om met opmerkingen van anderen? Bent u daar gevoelig voor of laat u uw eigen mening telkens voorgaan? Hebt u het gevoel zelf nieuwe dingen te willen leren en de behoefte hieraan, of bent u van mening dat er voor u niet veel meer te leren valt?

Leiders die laag scoren op dit terrein lopen het risico als weinig daadkrachtig te worden ervaren. Een hoge score kan leiden tot de perceptie van dominantie of directief leiderschap.

De tweede perspectief is het 'rolbewustzijn'. Hebt u vrede met de belangrijkste rollen in uw leven zoals uw rol als directeur, manager, vader, bestuurslid van de sportvereniging, echtgenoot, et cetera? Hebt u ook helder voor ogen wat er in al die rollen van u wordt verwacht? Hebt u voldoende duidelijkheid over uzelf in die rollen? Kunt u de verschillende rollen in het leven qua vereiste aandacht en tijdsbesteding met elkaar in balans brengen en houden?

Leiders die laag scoren op deze dimensie en de balans in hun rollen niet kunnen vinden lopen het risico in hun privé situatie volledig vast te lopen. In hun werkkring wordt hun werkklust niet altijd als positief ervaren. Leiders die hoog scoren op deze dimensie worden als evenwichtig en 'in control' ervaren.

Het laatste perspectief is dat van ‘zelfsturing’. Welke normen en waarden hebt u voor uzelf? Welke idealen wilt u bereiken? Hoe ziet u zichzelf over een aantal jaren in uw werk maar ook privé? Hoe concreet kunt u daarin zijn? Leaders die laag scoren op deze dimensie worden nogal eens gezien als weinig gedreven, weinig ambitieus. Leaders met een hoge score beschouwt men vaak als erg gedreven en vasthoudend.

• Het kijken naar uzelf kan levensbeschouwelijk zijn of worden. Sommigen zullen de neiging hebben dit op een spirituele wijze te bekijken en aan te pakken. Wij beperken ons in dit boek tot de relatie die er bestaat tussen uzelf als leider, de vaststelling hoe u denkt en waardeert in de verschillende dimensies, en de effecten die een en ander heeft op de resultaten van uw organisatie.

Onze manier van leidinggeven is voor een belangrijk deel gebaseerd op de vraag hoe scherp we onze omgeving en onszelf zien en hoe belangrijk we dat vinden, hoe we dat waarderen. Belangrijk is van uzelf te weten op welke van de genoemde dimensies u eventuele belemmeringen hebt, die effectief leiderschap en het beïnvloeden van mensen en resultaten in de weg kunnen staan. En op welke manier u de tekortkomingen kunt compenseren door persoonlijke ontwikkeling of door aanvullingen vanuit uw managementteam.

• **Uw drijfveren & effectief leiderschap**

Iedere leider moet van zichzelf weten wat de belangrijkste drijfveer in haar of zijn leven is. Uw drijfveren bepalen voor een belangrijk gedeelte waarin u tijd en energie wilt steken en waarin niet. Zij bepalen ook of u zich in uw leiderschap ‘voldaan’ voelt of niet. En dat heeft onmiddellijk te maken met uw effectiviteit als leider.

Drijfveren vertellen iets over voldoening en ‘drive’ in het leven. Een mens gaat al vroeg op zoek naar die voldoening. Bij mijn kinderen zag je dat bij het volwassen worden heel duidelijk gebeuren. De oudste stortte zich op het lezen van eindeloos veel boeken over geschiedenis

en techniek. Geen moment werd onbenut gelaten om steeds meer en meer kennis op te doen. De middelste is een kind dat gevoel heeft voor handel. Al vroeg in zijn leven scharrelde hij zaken bij elkaar die waarde hadden voor anderen. En hij was niet te beroerd daarvan zelf een graantje mee te pikken. De derde is van jongs af aan begaan geweest met het lot van dieren en met de natuur. Op haar 14^{de} gaf ze een deel van haar zakgeld al weg aan goede doelen.

Grofweg worden er zes hoofdclusters van drijfveren onderscheiden (1). De kern voor u als leider is dat u de neiging hebt om aan een combinatie van minstens twee drijfveren uw energie te ontnemen, maar er ook energie aan te besteden. Wanneer dat door uw organisatie als noodzakelijk wordt ervaren of wanneer daaraan behoefte is, dan zal dat uw leiderschap versterken. Er is ook een keerzijde aan de medaille. Uw persoonlijke drijfveren kunnen zo sterk zijn, dat ze een irritatie vormen voor uw organisatie ('hij doet alles voor geld', 'hij lijkt zich niets aan te trekken van andermans mening'). U zult zich ook aan bepaalde motiva-ties ergeren, storen, irriteren ('daar heb je hem weer met zijn obsessie voor Greenpeace', 'daar komt hij weer zeuren over kunstwerken aan de muur'). In het kader van leiderschap en resultaten behalen kan dat ineffectief zijn. Uw effectiviteit wordt vergroot wanneer u daarvoor oplossingen weet te vinden. Door uzelf aan te passen of door coaching vanuit collega's.

Laten we eerst kijken naar de verschillende clusters van drijfveren en de mogelijke effecten er van.

'Voor-wat-hoort-wat' als drijfveer

U kunt met name gedreven worden door Return on Investment. U haalt energie uit investeren en oogsten. Kenmerkend voor u is een waarneembare interesse in geld, niet perse om het geld zelf maar meer om wat u ermee kunt doen. Het gaat u in veel gevallen om financiële zekerheid of financiële onafhankelijkheid, niet zozeer voor uzelf maar vooral ook voor de mensen om wie u geeft. Of het nu om uw geld, tijd, aandacht of talenten gaat, u verwacht iets terug voor de investeringen die u pleegt. U creëert graag win-win situaties.

U bent doorgaans nuchter, concreet en zakelijk, en u beoordeelt objecten, voorwerpen, concepten en ideeën vooral op basis van hun gebruiksnuut.

Reflectie

Herkent u zich in deze drijfveer? Speelt hij in uw leven een belangrijke rol? Welke voor- en nadelen ziet u in het kader van het behalen van resultaat en beïnvloeden van mensen?



'Kennis is alles in het leven' als drijfveer

U kunt met name gedreven worden door kennis en waarheid. U focust vaak op de inhoudelijke kant van de organisatie. Kenmerkend voor u is de drang om kennis op te doen en de wens om te leren. U neemt in het algemeen een "cognitieve" houding aan. Dat wil zeggen, dat u zich niet oordelend opstelt en niet zozeer geïnteresseerd bent in de schoonheid of het gebruiksnuut van een bepaald object of fenomeen, maar meer in het observeren ervan en het verklaren of beredeneren van wat u waarneemt. Aangezien u zich richt op waarneming, kritische toetsing en ratio wekt u vaak de indruk een intellectueel te zijn. Anderen zullen van u zeggen dat het ordenen en systematiseren van kennis en 'het vergaren van kennis om de kennis' uw belangrijkste doel in uw leven schijnt te zijn.

Reflectie

Herkent u zich in deze drijfveer? Speelt hij in uw leven een belangrijke rol? Welke voor- en nadelen ziet u in het kader van het behalen van resultaat en beïnvloeden van mensen?



Opereer vanuit je gevoel als drijfveer

U kunt met name gedreven worden door beleving en gevoel. U bent in het bijzonder geïnteresseerd in evenwicht, harmonie, balans. Het gaat u vooral om de interactie tussen de omgeving (de externe wereld) en het individu (de interne wereld). Bij sommigen richt dit zich met name op zaken als vorm en schoonheid. U beoordeelt de dingen om u heen op basis van gratie, symmetrie of de wijze waarop iets in de omgeving past. Uiterlijke vormen zijn voor u een manier om uitdrukking te geven aan een idee, een gemoedstoestand of een gevoel. Anderen gaat het vooral om zelfontplooiing. U bent sfeergevoelig en u ziet het leven bij voorkeur als een aaneenschakeling van leermomenten en unieke ervaringen, die men moet ondergaan om ervan te kunnen genieten en om te groeien als mens. Het betekent niet per definitie dat u zelf creatief bent of artistiek talent bezit. Wel hebt u waardering voor de mooie dingen in het leven en voor bijzondere indrukken.

Reflectie

Herkent u zich in deze drijfveer? Speelt hij in uw leven een belangrijke rol? Welke voor- en nadelen ziet u in het kader van het behalen van resultaat en beïnvloeden van mensen?

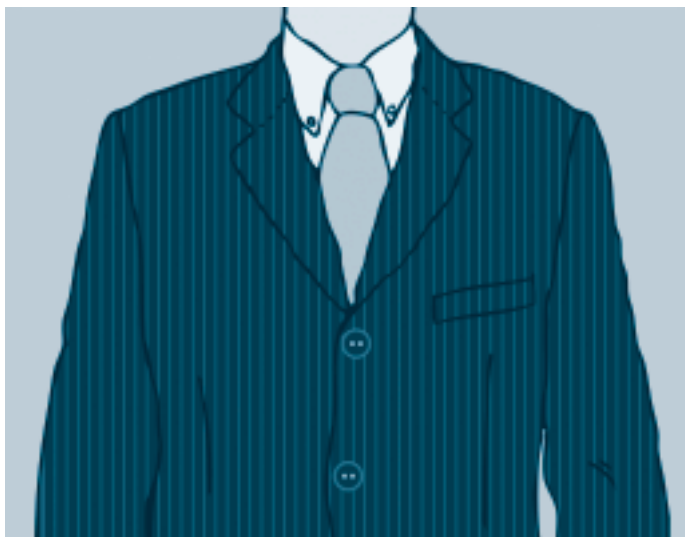


Overtuigingen en regels als drijfveer

U kunt energie halen uit regels en overtuigingen. Kenmerkend voor u is de behoefte aan "eenheid", "orde" of "traditie". U hecht waarde aan een reeks van principes en richtlijnen, aan een systeem, een leidraad of een uitgewerkt concept om uw leven richting, zin en inhoud te geven. Het systeem waaraan u het eigen handelen geneigd bent te toetsen kan religieus van aard zijn, maar evengoed politiek, filosofisch of anderszins levensbeschouwend. In ieder geval een systeem dat, uitgaande van een gegeven ideaal, houvast biedt ten opzichte van de vraag hoe het leven het best geleefd kan worden. Op kleinere schaal kunnen sterke familiebanden, -gebruiken en -tradities of de (sociale) codes van een hechte groep waarin u zich thuis voelt, richting geven aan u als leider. Essentieel is dat u bereid bent, daar waar de situatie erom zou vragen, een prijs te betalen voor het naleven van uw principes.

Reflectie

Herkent u zich in deze drijfveer? Speelt hij in uw leven een belangrijke rol? Welke voor- en nadelen ziet u in het kader van het behalen van resultaat en beïnvloeden van mensen?



Harmonie en vrede als drijfveer

U kunt als leider energie halen uit harmonie en mensen. U geeft doorgaans zeer veel om anderen. U waardeert anderen openlijk en onvoorwaardelijk en komt daardoor vaak aardig, sympathiek en altruïstisch over. U bent van mening dat het helpen van anderen de enige, echte basis is voor menselijke relaties en resultaten. Het liefst zou u alle pijn in de wereld elimineren. U voelt de behoefte om onze samenleving, of een stukje daarvan, beter te maken. Doorgaans stelt u daartoe uw talenten, geld, tijd of middelen ruimhartig ter beschikking. In de meest pure vorm bent u absoluut onbaatzuchtig en cijfert u zich geheel weg.

Reflectie

Herkent u zich in deze drijfveer? Speelt hij in uw leven een belangrijke rol? Welke voor- en nadelen ziet u in het kader van het behalen van resultaat en beïnvloeden van mensen?



Uw eigen lot bepalen als drijfveer

Haalt u energie uit macht en controle? Dan is macht, overigens niet per definitie politieke macht, belangrijk voor u. U hebt een sterke behoefte om uw eigen lot (en dat van anderen) te kunnen controleren of sturen. U ziet er doorgaans niet tegenop beslissingen te nemen die van invloed kunnen zijn op (grote) groepen mensen. Uw belangrijkste motivatie daarbij is het creëren van mogelijkheden om vooruit te komen in het leven en het hoogst bereikbare, bijvoorbeeld in de vorm van invloed of faam, na te streven.

Reflectie

Herkent u zich in deze drijfveer? Speelt hij in uw leven een belangrijke rol? Welke voor- en nadelen ziet u in het kader van het behalen van resultaat en beïnvloeden van mensen?



Samenvatting drijfveren en leiderschapseffectiviteit

Drijfveren spelen een belangrijke rol in een mensenleven. Ze geven koers en richting aan de besteding van onze energie en de voldoening die we eraan ontleen. Een effectieve leider is in staat een balans te vinden tussen zijn persoonlijke behoeften en die van de organisatie.

• **Talenten & effectief leiderschap**

U hebt als effectief leider, die een organisatie naar resultaten stuurt, ook talenten nodig. Met talenten bedoelen we onze natuurlijke vermogens. Aangeleerde vermogens, die u energie kosten om ze in te zetten, noemen we vaardigheden.

Van de twee kinderen van mijn broer is er een die piano speelt en het is een genot om naar haar te luisteren. Ze pikt heel snel deuntjes van de radio op en kan die op een heel eigen manier naspelen. Ze krijgt regelmatig van de muziekleraar te horen dat ze veel talent heeft en dat ze heel ver kan komen als ze nóg meer op muziek zou focussen. De andere dochter van mijn broer is een enthousiast danseresje. Het maakt haar niet uit of ze op wat meer klassieke muziek danst of juist op moderne. Je ziet dat ze heel snel ‘één kan worden met de muziek’. Fantastisch om haar te zien bewegen!

De beide zussen gaan weleens met elkaar mee naar de muziekschool en de dansschool. De pianiste krijgt het toch veel minder makkelijk voor elkaar zo gracieus te bewegen als haar zus. En omgekeerd: het piano-spel van de danseres wordt nimmer zo vloeiend als dat van haar zus. Ook al heeft de danseres geleerd de notenbalk te lezen.

Met het talent leiderschap is hetzelfde aan de hand. U hebt het op de een of andere manier in u. Het is een gave. Onder leiderschap wordt verstaan:

Het vermogen om anderen te organiseren en te motiveren om doelen te bereiken en hen het gevoel te geven dat zij daadwerkelijk ergens naar toe werken, dat er een doel en een richting is.

- u weet anderen te inspireren met een meeslepende visie
- u weet anderen te bewegen om gezamenlijke doelen te bereiken
- u vormt een positief en inspirerend voorbeeld voor anderen ter navolging in hun streven naar leiderschap
- u ondersteunt anderen door hen duidelijkheid, gevoel voor richting en organisatie, en een doel te verschaffen



Wanneer u dit van nature kunt is er sprake van intrinsiek leiderschap. Wanneer u het uzelf aanleert door middel van een aantal vaardigheden zal het tonen van leiderschap mogelijk een veel moeilijker zaak zijn. Voor de een die over het talent beschikt is het ‘de natuurlijkste zaak om op deze wijze leiding te geven’. Voor de ander betekent het een constante focus op en / of worsteling met zichzelf. Dat kost energie en die energie kunt u dus niet voor iets anders gebruiken. Dat kan uw effectiviteit als leider nadelig beïnvloeden. Toch zegt het beschikken over het talent leiderschap niet altijd iets over uw effectiviteit als leider. En dus ook niet over de resultaten die u ermee behaalt. Uw drijfveren en het gedrag dat u vertoont zijn immers ook van invloed op uw effectiviteit.

• Uw gedrag & effectief leiderschap

Het vierde element van leiderschap betreft uw gedrag. De manier waarop u met de omgeving omgaat. Uw gedrag is voor de omgeving het meest waarneembaar van alle elementen. Gedraagt u zich resultaatgericht op of juist mensgericht? Op welke wijze probeert u invloed uit te oefenen op de mensen om u heen? Hoe gaat u om met het werktempo

dat mensen om u heen aan de dag leggen en hoe gaat u om met regels? Omdat gedrag zo tastbaar en zichtbaar is wordt hier een apart hoofdstuk aan gewijd. Hoofdstuk 6 gaat in op de effecten van uw gedrag in relatie tot het bereiken van resultaten.

● **De relatie tussen gedrag, drijfveren, talenten, denken en waarderen, leiderschap en resultaat**

Aan het begin van dit hoofdstuk hebt u kennis gemaakt met Ernst. Waar ik in de gesprekken met hem achter kwam was dat ik te maken had met een man die een zeer hoge pet van zichzelf ophad. Wat hij kon, moest een ander ook maar kunnen. Hij miste elk gevoel van inlevingsvermogen ten opzichte van zijn mensen. Op zichzelf niet onoverkomelijk.. Maar als je jezelf er wél van bewust bent, maar er niets aan wilt doen, dan wordt het een ander verhaal. Hij wenste van zijn omgeving niet anders te eisen dan dat zijn mensen werkten en handelden naar zijn persoonlijke maatstaven en normen. Ruimte voor een andere invulling of andere ideeën was er niet. Ernst wilde die flexibiliteit niet opbrengen. Het lag alleen aan de cultuur van de organisatie. Zijn eisen aan de organisatie waren op geen enkele manier ingebed in een langere-termijn doel of visie. Ook wilde Ernst de noodzaak daarvan niet zien. Nu resultaten boeken was zijn primaire doel. Ernst gebruikte zijn loongebouw om mensen onder de duim te houden. Ik heb hem geprikkeld met vragen over de effectiviteit van deze manier van leidinggeven, in de hoop dat hij in een aantal opzichten andere standpunten zou gaan innemen. Maar daartoe was Ernst niet bereid. Een paar jaar later heb ik hem weer eens opgezocht. Er was veel gebeurd in die tussentijd. Goede vaklieden hadden ontslag genomen en waren elders gaan werken. Verkopers kwamen en gingen met de regelmaat van een jaar. Ernst vond nog steeds dat er iets aan de cultuur van de organisatie moest gebeuren.

Geen mens heeft alle ideale ingrediënten in zich die tot de ultieme vorm van leiderschap leiden. De eerste stap is het objectief kunnen lezen van de reacties van uw omgeving waar uw tekortkomingen resultaten in de weg staan. In hoeverre wordt het uiteindelijke resultaat beïnvloed door de ruis in uw wijze van denken en opereren? Ziet u mensen niet staan of hebt u juist te veel oog voor hen? Focust u alleen op stra-

tegische zaken of bent u ook in staat de praktische kant van dingen te zien? Hoe denkt u over het beïnvloeden van mensen en in welke cirkel (controle, invloed of betrokkenheid) plaatst u dat? Hebt u voldoende zelfwaardering en zelfsturing om uw organisatie mee op sleeptouw te nemen? En indien u tot de conclusie komt dat het op één of meer van deze onderdelen beter kan, hoe lost u dat dan op? Zegt u: zo ben ik nu eenmaal of durft u het aan uzelf op deze punten door een ander te laten leiden? Uzelf te laten completeren?

Welke van uw persoonlijke talenten zijn een katalysator voor het gewenste resultaat en welke zijn een absoluut obstakel? Zit het leiderschap van nature in u of hebt u een aantal vaardigheden inmiddels onder de knie? Hoeveel energie kost het u leiderschap te tonen en wat doet u eraan om ook over die energie te kunnen beschikken? Welke motivatie houdt u op de been? Waar haalt u uw energie vandaan en sluit uw energiebehoefte aan op uw baan? Staan uw drijfveren het te bereiken resultaat niet te veel in de weg? Hoe gedraagt u zich naar de omgeving? Bent u een mens die elke uitdaging wil aangaan of juist een mens die ervan geniet wanneer anderen succes hebben? Stuurt u door middel van de grote lijnen of bent u in uw gedrag een mens van de details?

Echte leiders die invloed willen uitoefenen op het resultaat van hun mensen en hun organisatie, zijn minstens zo druk bezig met hun eigen effectiviteit als met die van de ander. Zij stellen zich van tijd tot tijd de vraag wat ze zelf anders moeten doen om een beter resultaat te behalen. Op sommige punten durven ze het aan om zich door een ander te laten leiden. Daarbij gaat het niet alleen om wat u 'bezit' als mens, maar ook om wat u ermee doet.

Iedereen heeft leiderschap in zich. Versterken van uw leiderschap betekent: weten wat er nog aan ontbreekt en daar iets aan doen.

Het implementatieproces

• Onze stelling is dat veel implementaties van plannen niet slagen omdat de leiders van organisaties de mens onvoldoende betrekken bij het maken van hun plannen. Leiders sturen vooral op de harde factoren zoals systemen, structuren en strategie. Dat geldt ook voor die leiders die oplossingen met betrekking tot mensen als de eindverantwoordelijkheid van de HRM afdeling beschouwen. Of diegenen die denken elke verandering te kunnen doorvoeren met het beschikbaar stellen van een training. Iedere leider zal in de dagelijkse gang van zaken het gedrag, de motivatie en de talenten van zijn mensen op gezette tijden in zijn cirkel van controle moeten plaatsen. Daarbij is het van belang om stil te staan bij de effecten van de eigen talenten en drijfveren, het eigen wereldbeeld, het zelfbeeld, en het eigen gedrag. Op een andere manier omgaan met deze facetten zal een versnelling en verdieping van de resultaten van uw implementatie betekenen. Maar er is meer.

Je ziet organisaties op vele manieren plannen maken. De output gerichte manier krijgt steeds vaker de aandacht. Concreet beschrijven wat je wilt bereiken. ‘We willen volgend jaar 5% groeien in omzet’. ‘Het doel voor volgend jaar is 10% kostenreductie’. ‘Het aantal klachten moet volgend jaar met de helft naar beneden’. Heldere en duidelijke doelstellingen die goed meetbaar zijn, waardoor je achteraf kunt vaststellen of je de doelen bereikt hebt of niet.

Er is meer dan genoeg literatuur die leidinggevend helpt met het inrichten van een proces dat tot het doel van een plan leidt. Ook wij putten daar regelmatig inspiratie uit. In heel veel boeken staan schitterende voorbeelden uit de praktijk. Dus je zou bijna denken: ‘appeltje,

eitje'. Toch zijn die sjablonen geen garantie voor succes. De slag naar de praktijk is een stuk lastiger. Hoe krijg je het nu voor elkaar om de focus te houden op wat je wilt bereiken en niet alleen bezig te zijn met de druk die de buitenwereld op je uitoefent?

Het telkens veranderen van organisatiestructuren, het implementeren van nieuwe systemen, het voortdurend ingrijpen in processen, blijken in de praktijk onvoldoende soelaas te bieden. Deze manier van aansturen wekt eerder verwarring en ongelof in de hand. Onderzoeken geven aan dat het bereiken van de doelen voor minder dan 50% gerealiseerd wordt. Die conclusies worden opgetekend uit de monden van CEO's, projectmanagers, andere leidinggevend en externe partijen die met implementaties bezig zijn.

Het is niet alleen van belang om duidelijk te zijn over wat je wilt bereiken en hoe je dat procesmatig wilt doen. Er is nog een extra verdieping noodzakelijk: wat je doet als leider en hoe je dat doet. Daarvoor benutten we vier implementatiepijlers die u kunt benutten om aan uw rol als leider een goede invulling te geven. Pijlers die ervoor zorgen dat leiders naast hun visie en hun tactiek ook op de juiste wijze met de juiste dingen bezig zijn.

• **Werkwijze 4Results**

Om implementaties als leider op een betere wijze voor te bereiden en te begeleiden en medewerkers op het juiste moment bij de veranderingen te betrekken, heb ik samen met mijn collega Paul Schmidt een werkwijze ontworpen, die inmiddels bij vele organisaties succesvol wordt gebruikt. We introduceren eerst vier begrippen die we aan de hand van voorbeelden verder uitwerken. Daarna bespreken we een praktijkvoorbeeld en een aantal brede toepassingen van de vier begrippen.

Leiders van succesvolle implementaties waarbij de beoogde resultaten worden bereikt, houden hun focus en inspanningen gericht op de volgende vier (zogenaamde DASA) pijlers:



Daadkracht

Daadkracht is het *nemen* en *laten nemen* van besluiten. Duidelijkheid creëren over waar het naar toe gaat en hoe we dat gaan doen. Daadkracht zorgt voor het doelgericht werken aan meetbare resultaten.



Acceptatie

Acceptatie is het oppakken en omarmen van plannen, zorgen voor intern draagvlak, medewerkers motiveren en betrekken bij het proces.

Enthousiasme en betrokkenheid vergroten namelijk de kans van slagen voor de door te voeren verbetering, verandering of implementatie.



Support

Support is het geven van ondersteuning: zorgen voor de juiste instrumenten en omstandigheden, zowel voor het individu als voor het team.

Daardoor worden onzekerheden weggenomen en worden mensen daadwerkelijk in staat gesteld op een andere manier te werken en de gestelde doelen te bereiken.



Analyse

Analyse is het observeren van de harde en de zachte resultaten; inzicht geven in welke mentaliteit en welk gedrag nodig zijn voor succes. Dan zal de ontwikkeling van medewerkers naadloos aansluiten op de doelen van de organisatie en van de individuele medewerker.

De activiteiten die bij de begrippen passen behoren in een vloeiende beweging in elkaar over te gaan. Het woord DASA is makkelijk om te onthouden, maar we beginnen bij implementaties niet met de D maar met de laatste A. Daarover leest u in het volgende onderdeel meer. Daarna volgt een concreet praktijkvoorbeeld waarmee u een goed beeld krijgt van het benutten van deze pijlers in de dagelijkse business.

• Analyse

Een implementatietraject begint met een analyse die door de leiding wordt uitgevoerd. In de praktijk wordt eerst het probleem gedefinieerd. Waar staan we nu en waar moeten we naar toe? Van de te bereiken situatie en doelen beschrijft u eerst welke talenten daarvoor nodig zijn. Vervolgens is van belang een overzicht te hebben van de aanwezige talenten, zodat u ook de kloof daartussen kunt analyseren. Welke talenten hebt u nodig om de gewenste resultaten te behalen?

Het is echter van belang om op tijd het estafettestokje aan de organisatie over te dragen, zodat bijtijds acceptatie wordt verkregen en mensen niet het gevoel krijgen voor voldongen feiten gesteld te worden.

Daarom brengt u vervolgens (de stakeholders van) de organisatie op de hoogte van uw denkproces. U presenteert uw gedachten en geeft aan dat u input van de organisatie wenst om verdere stappen te zetten.

Hierdoor krijgt u zoveel mogelijk concrete feedback. Met name de opdracht waarmee u de organisatie een inschatting laat maken van de benodigde talenten is uiteraard cruciaal. U interpreteert die feedback en maakt een aantal voorlopige keuzes. Daarna zet u de stap naar de volgende pijler: acceptatie

Acceptatie

U legt uw voorlopige keuzes voor met uw onderbouwingen u daagt uw mensen uit hun mening daarover te geven. Welke keuzes begrijpen zij en welke niet? Waarover willen zij meer informatie hebben? Vraag hun onder welke condities zij de optimale prestaties kunnen leveren die u voor ogen hebt. Vraag hun of zij naar hun idee de benodigde talenten in huis hebben. Voer een bedrijfsbreed assessment uit. Laat uw mede-

werkers uitspraken doen over welke doelen zij realistisch vinden en vraag hen individueel welke verantwoordelijkheden zij willen dragen in het traject. En welke ambities zij hebben. Laat hen vertellen hoe zij die denken te verwezenlijken. U interpreteert die feedback en bepaalt in welke mate u zich aan het oorspronkelijke plan kunt houden of hoe u dit kunt of moet bijstellen. Daarna maakt u een voorlopig supportplan.

Support

U gaat opnieuw in gesprek met uw organisatie(onderdeel). U geeft aan welke definitieve keuzes u wilt maken. Wat de definitieve route en de uiteindelijke doelen zijn. Deze keer vraagt u van uw organisatie een andere vorm van terugkoppeling. U laat ieder zijn eigen coachplan maken. Met een coachplan wordt hier bedoeld: de manier van ondersteuning die de medewerker zelf kiest. Door persoonlijke coaching of door een opleiding, door intervisie, door een stage, door een project met persoonlijke feedback, door het lezen van boeken, door die zaken die ertoe bijdragen om de gevraagde prestatie te kunnen leveren. U verwerkt deze input en gaat naar de fase van daadkracht.

Daadkracht

In deze fase gaat het om het creëren van concrete resultaten en er worden dan ook met iedereen resultaatafspraken gemaakt. U geeft iedere medewerker een eigen budget (noot: niet altijd geld, kan ook tijd zijn!!). Daadkracht komt niet zomaar tot stand. Investeer veel tijd in mensen en hun resultaten. Laat zien dat u betrokken bent. Plan met elke betrokkene in de eerste drie maanden minstens drie gesprekken van een kwartier. Daarin staan behaalde resultaten centraal. Behalen uw mensen de resultaten niet in voldoende mate? Analyseer dan het 'waarom'. Mist u talent? Ontbreekt het aan acceptatie? Onvoldoende support? Verkeerde analyse? Laat de teugels vieren voor degene die op zichzelf verder kan, die aantoont de slag te pakken te hebben. Maak de stap naar het eerste grote analysemoment.

Analyse

Het is van belang om na drie maanden een uitgebreide analyse te maken van de stand van zaken. Zowel op de harde feiten en resultaten als op de mentale status van de organisatie. Behalen we als organisatie de beoogde resultaten en tegen welke inspanning gebeurt dat? Wat hebben beide met elkaar te maken? Op welke wijze versterken ze zich, zowel de positieve als de negatieve kant op. Waar moeten we bijstellen? Zit het 100% goed met de acceptatie? Bieden we voldoende support (systemen, werkprocedures, processen, cijfers en informatie)? Hoe kunnen we de daadkracht nog verder verhogen en verbeteren?

- Feedback klant •
- Bedrijven die in de praktijk met de DASA pijlers werken geven als feedback: “Het is een totaal andere manier van denken en werken. Het levert mij in ieder geval het gevoel op dat ik veel meer grip op de zaak heb. Het duurt iets langer voor je over gaat tot concrete activiteiten, maar het gevolg ervan is dat je in de praktijk veel effectiever werkt. Je bent doelgerichter, je kunt betere keuzes maken, het brengt meer focus aan. De pijlers daadkracht, acceptatie, support en analyse krijgen gaandeweg veel meer inhoud en op de een of andere manier vind ik leidinggeven ineens leuker. Ik heb er persoonlijk wel veel voor moeten afleren. Mijn stijl van werken is veranderd, maar de effectiviteit van mijn leiderschap is een stuk groter geworden. Het aantal misstappen en het onzekere gevoel van mislukking zijn voor een groot gedeelte verdwenen”.

Deze manier van implementeren is voor een groot aantal leiders een behoorlijke omslag. Maar de beloning is er ook naar. Om u nog meer concrete invulling te bieden het volgende voorbeeld uit onze praktijk.

• Een organisatie tobt met het probleem dat veranderingen intern niet snel genoeg worden doorgevoerd. De top wijt dat aan de managementstijl van het middenkader. Ondanks het feit dat er herhaalde malen een training heeft plaatsgevonden, verandert de stijl van leidinggeven nauwelijks en blijft het probleem in de organisatie rondhangen.

De directie oordeelt dat tussen nu en een jaar een nieuwe leiderschapstijl moet zijn doorgevoerd. Nog een training geven lijkt geen effectieve manier van opereren. De directie roept daarom alle leidinggevendenden bij elkaar in een speciale meeting. Op een niet-oordelende wijze schetst zij haar inzichten en verlangens. Zij zoekt naar een nieuwe vorm van leiderschap waarin de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers versterkt wordt. Zij is van mening dat in de huidige stijl van leidinggeven te weinig gedelegeerd wordt en ziet daar graag verandering in. De wens van de directie is dat elke leidinggevende aan het einde van het jaar een visie voor zijn afdeling op papier heeft staan en deze met de mensen heeft besproken. Eén van de doelen is dat de medewerkertevredenheid moet stijgen met 1,5 punt van een 5,8 naar een 7,3.

De directie legt de managers daarom de volgende vragen voor: Wat is jullie mening? Zijn jullie het met ons eens? Kunnen jullie de gewenste stijl van leidinggeven laten zien? Wat is daarvoor nodig? Kun je dat zelf of heb je support nodig? Welke doelen acht je zelf realistisch? Hoe kun je onze wens waarmaken, wat moet je daarvoor doen?

Iedere leidinggevende reageert individueel. Een aantal managers geeft aan de oplossing te zoeken in een nieuwe training. Drie mensen nemen vrijwillig afscheid van hun leidinggevende positie, omdat zij van zichzelf vinden niet geschikt te zijn voor deze nieuwe managementstijl. Het vergroten van de medewerkertevredenheid met 1,5 punt achten veel managers te ambitieus, daar wordt 0,8 punt van gemaakt.

Om het leiderschap verder te ontwikkelen kiest 80% van de managers voor maandelijkse intervisie sessies. Daarvan moet naar hun oordeel de helft onder leiding staan van een externe deskundige. Verder geeft een grote groep aan meer te willen lezen over leiderschap en vraagt aan de directie een goede boekselectie te laten maken door een deskundige. Van de managers wil 40% graag om de twee maanden gecoacht worden door de eigen baas. De directie stemt daarmee in.

Voor de intervisie worden ruimte en budget beschikbaar gesteld. De directie wil graag elk kwartaal een verslag ter grootte van een half A4, waarin de voortgang wordt gerapporteerd.

In dit voorbeeld leidde de betrokkenheid van de uitvoerenden tot een neerwaartse bijstelling van doelen. Dat kon deze organisatie zich veroorloven. Er zijn natuurlijk ook situaties waarin dat niet mogelijk is. De markt, de klanten, de concurrenten, de financiële resultaten kunnen het noodzakelijk maken om niet af te wijken van de doelstellingen die u als leider stelt. Daarmee is deze aanpak beslist niet van de baan. Echter zal er langer moeten worden gezocht naar creatieve oplossingen om de gestelde doelen te bereiken. Wellicht hebt u dan als leider de neiging om van deze werkwijze af te stappen, toegevend aan uw eigen ongeduld of de druk van uw commissarissen. Op zulke momenten zie je wie de echte leiders zijn.

• **Pijlers breed inzetbaar**

Deze pijlers zijn niet alleen inzetbaar tijdens implementatietrajecten, ook in uw dagelijkse management hebben zij waarde. Een paar voorbeelden om dit te illustreren (omwille van de leesbaarheid kort ik Daadkracht, Acceptatie, Support en Analyse af tot DASA) :

1. Op welke DASA terreinen kunnen we onszelf als management-team verbeteren? Waarop leggen we mogelijk te veel nadruk? Wat komt weinig aan bod? Op welk DASA terrein kan ik mezelf verbeteren, gezien vanuit dezelfde vragen?
2. Meetings met Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en / of aandeelhouders. Op welke DASA terreinen kunnen we onszelf als team verbeteren? Op welk DASA terrein kan ik mezelf verbeteren?
3. Bekijk de agenda eens van de laatste vier bijeenkomsten voor management- overleg. Stel uzelf de vraag: waarmee heeft het

- merendeel van onze agendapunten te maken? Daadkracht, acceptatie, support of analyse? Wat kunnen we doen om hierin verbetering te brengen?
4. Bekijk de uitslag eens van de laatste twee onderzoeken naar medewerkertevredenheid. Voor welke pijler vragen uw medewerkers verbetering? Daadkracht, acceptatie, support of analyse? Wat kunt u doen om hierin verbetering te brengen?
 5. Zet in gedachten uw MT leden eens op een rij. Waarin excelleert elk individueel MT lid? Daadkracht, acceptatie, support of analyse? Wat is het effect van de mindere aandacht voor de andere pijlers?
 6. Screen de middenlaag van de leidinggevenden eens op dezelfde manier.
 7. Wanneer één van de DASA factoren laag scoort bij uw mensen, welke van de andere factoren kan daarvan dan de oorzaak zijn?
 8. Sluit uw volgende vergadering eens niet af met een to-do list sec, maar categoriseer naar de vier DASA elementen.
 9. Formuleer uw volgende memo of presentatie eens vanuit de DASA opzet (begin met de pijler Analyse)
 10. Toets uw besluiten van uw MT-overleg eens aan alle DASA pijlers

Experimenteer gerust om verdere voordelen te ontdekken. Wanneer u de essentie van de begrippen vasthoudt, worden de begrippen ook een houvast. De volgorde is niet zo belangrijk. Wel is van belang alle vier begrippen in hun samenhang te blijven gebruiken. Het is meer dan een kunstje. De DASA filosofie is een managementstijl, een manier van opereren, met als doel implementaties te laten slagen en de doelstellin-

gen van uw organisatie te bereiken. DASA leidt naar meer rendement, meer omzet, grotere klanttevredenheid, een prettiger werksfeer en een hogere interne tevredenheid.

Taken en verantwoordelijkheden

• Praktijkvoorbeeld

• *Een directeur van een organisatie uit zijn onvrede over de matige wijze waarop extra omzet wordt gebaald uit de bestaande klantengroep. Het bedrijf heeft meerdere prachtige oplossingen ‘op het schap liggen’, die voor klanten een goede aanvulling kunnen zijn op producten die zij al eerder hebben aangeschaft. Afspraak was dat de gehele klantengroep dit jaar benaderd zou worden, met als doel het realiseren van nieuwe verkopen. Er is onrust ontstaan bij een aantal medewerkers omdat zij op zogenaamde (door de directie georganiseerde) ‘belavonden’ door verplichtingen elders niet aanwezig konden zijn, maar daartoe wel min of meer gedwongen werden. De discussie laaide hoog op omdat het naar de mening van de medewerkers ook nog eens ging om ‘privé tijd’. De sfeer was om te snijden omdat ‘de medewerkers probeerden onder hun verantwoordelijkheden uit te komen’, zoals de directeur dat onder woorden bracht. Hij was van mening dat het de verantwoordelijkheid van de medewerkers was om op die belavonden aanwezig te zijn en hun privé agenda’s daaraan aan te passen. Die avonden werden tenslotte niet zonder noodzaak georganiseerd.*

• Visie 4Results

• Het woord ‘verantwoordelijkheid’ wordt nogal snel in de mond genomen wanneer het ergens in organisaties misgaat. Resultaten vallen tegen en onmiddellijk begint de zoektocht naar ‘wie daarvoor verantwoordelijk is’. En zodra die persoon gevonden is, wordt hij nog eens duidelijk op zijn verantwoordelijkheden gewezen!

Mocht u de geschetste situatie als normaal beschouwen, dan is dit hoofdstuk in het kader van leiderschap en resultaten behalen beslist interessant voor u. Want aanwezig zijn op belavonden, zoals in het bovenstaande voorbeeld, heeft helemaal niets met verantwoordelijkheid te maken.

Om een functie voor de medewerkers duidelijk te maken worden in heel veel organisaties mooie omschrijvingen gegeven van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Liefkozend worden deze begrippen dan ook vaak afgekort tot TBV's. Juist hier zit in het kader van implementeren, leiderschap en resultaten behalen voor veel bedrijven een belangrijke bottleneck. Ten eerste al in de volgorde waarin het in de hoofden van leidinggevend en uitvoerend is ingeprent. TBV's mag dan lekker klinken, maar de juiste volgorde is op zijn minst VBT. Wanneer u mensen in uw organisatie aanstuurt op basis van Taken in plaats van Verantwoordelijkheden, hebt u daar uw eerste uitdaging te pakken.

We geven u meteen een tweede voorbeeld, in dit geval van een advertentie voor een salesmanager:

Voorbeeld •

• Sales manager

€ 50.000,- tot € 55.000,- + uitstekende arbeidsvoorwaarden.

(Xxx) is de afgelopen tien jaar uitgegroeid tot marktleider in Nederland op het gebied van (yyy). (Xxx) is een toonaangevende distributeur van toonaangevende retailorganisaties. (Xxx) dankt haar snelle groei onder andere aan het zeer breed gevoerde assortiment en onderscheidt zich door het hoge serviceniveau, de voorraadpositie en de daarmee samenhangende snelle levertijden. De Sales Manager voelt zich thuis in een no-nonsense cultuur, in een dynamische omgeving. Geeft leiding aan de afdeling verkoop buiten- en binnendienst en is verantwoordelijk voor het onderhouden van contacten en het voeren van onderhandelingen met Key Accounts. In samenwerking met de inkoop / productmanager onderhandelingen voeren en contacten onderhouden met leveranciers. Interne verantwoordelijkheden zijn onder andere het organiseren van Sales Meetings en het bewaken van marge en omzet. De ideale kandidaat heeft een afgeronde HBO opleiding, ten minste 5 jaar commerciële ervaring met een bewezen sales track record en herkent zich in onderstaande typering: enthousiast, gedreven, communicator, people manager, relatiebeheerder, ondernemend en scherp.

Deze vrouw of man krijgt een salaris en uitstekende secundaire arbeidsvoorwaarden voor de volgende ‘verantwoordelijkheden’:

- Leiding geven aan de afdeling verkoop buiten en binnen
- Onderhouden van contacten en het voeren van onderhandelingen met Key Accounts
- In samenwerking met de inkoop-/productmanager hetzelfde doen voor leveranciers
- Het organiseren van salesmeetings (intern)
- Het bewaken van marges en omzet

Als directeur bent u geïnteresseerd in wat deze salesmanager als output gaat realiseren. Welke bijdragen hij gaat leveren aan de doelstellingen van de verkooporganisatie. De vijf ‘verantwoordelijkheden’ in dit voorbeeld zijn ‘taken’. De vraag bij deze functie is:

- Waarom moet er leiding gegeven worden en waartoe moet dat leiden?
- Waarom moeten er contacten met de Key Accounts zijn en waartoe moet dat leiden?
- Wie van de spelers is nu aanspreekbaar wanneer het niet goed gaat met de leveranciers?
- Waarom moeten er salesmeetings zijn en waartoe moeten die leiden?
- En het bewaken van de marges en omzet dan?

De antwoorden op deze vragen leveren de echte verantwoordelijkheden op. In de advertentie hadden als verantwoordelijkheden bijvoorbeeld kunnen staan:

- Tevredenheid medewerkers verkooporganisatie
- Tevredenheid en omzet key-accounts
- Meerjaren contracten key-accounts
- Meerjaren contracten toeleveranciers
- Groei in omzet

Visie

Binnen verantwoordelijkheden worden doelstellingen vastgesteld. Om die doelstellingen te kunnen realiseren zal een medewerker een aantal activiteiten moeten uitvoeren: de vaker genoemde taken. Leaders die sturen op verantwoordelijkheden zorgen ervoor dat hun mensen zelf die activiteiten en taken uitvoeren die nodig zijn om hun doelen te bereiken. Leaders die sturen op taken creëren afhankelijke medewerkers die slechts doen ‘wat de baas zegt’ en geen verantwoordelijkheid (kunnen) nemen omdat hun tijd wordt opgeslokt door de activiteiten en taken die zij in opdracht van de leiding moeten uitvoeren. Het begin van dit hoofdstuk is hiervan een mooi voorbeeld. Wanneer u iemand aanspreekt op het niet behalen van zijn omzet dan spreekt u iemand aan op zijn verantwoordelijkheid. De betrokkene zal dan zelf aangeven welke activiteiten hij gaat ontplooiën en welke ondersteuning hij van u nodig heeft om alsnog zijn doelen te bereiken. Wanneer u stuurt op het aanwezig zijn op belavonden stuurt u op taken, waarbij de vraag altijd blijft bestaan of het deelnemen aan de belavonden ook leidt tot omzet en het realiseren van doelstellingen.

In veel situaties bemerken we dat leiders het lastig hebben wanneer zij bepaalde rollen moeten beschrijven in termen van verantwoordelijkheden. In dat geval houden we die leiders vaak het volgende schema voor:

Verantwoordelijkheden	Doelen	Performance Standards
Waarom bestaat de job?	Wat moet er in het komende jaar binnen deze verantwoordelijkheid bereikt worden?	Bij welke prestatie, uitgedrukt in een % van de doelstelling (of een getal), bent u van mening dat tóch een goede prestatie wordt geleverd?
Wat is de relatie met het primaire proces?		
Wat zijn de unieke prestatiegebieden?	Zijn de doelen concreet en meetbaar geformuleerd?	
Zijn de antwoorden voor een korte of voor een langere periode geldig?		

Laten we van het bovenstaande voorbeeld van de salesmanager een voorbeeld voor u uitwerken. Leiding geven is een taak. Maar waarom moet er leiding gegeven worden en waartoe moet dat leiden? Dan hebben we verantwoordelijkheden te pakken. De advertentie suggereert dat het hier gaat om een sterk groeiende organisatie. Daarom is het redelijk te veronderstellen dat de verantwoordelijkheid van de leidinggevende ‘groei van mensen’ is. Wanneer hij daaraan onvoldoende aandacht besteedt, kan het hoge serviceniveau en de kennis van het brede assortiment in gevaar komen. De doelstelling die bij deze verantwoordelijkheid behoort, zou kunnen zijn: alle medewerkers van buitendienst en binnendienst kunnen alle klantvragen over het gehele assortiment beantwoorden. Anders gezegd: in het komende jaar worden geen klachten van klanten over de kennis van de buiten- en de binnendienstmedewerkers ontvangen. Het blijft een voorbeeld, maar het geeft u een inzicht hoe dit aan te pakken. Is het nu realistisch dat deze doelstelling onder alle omstandigheden gerealiseerd moet worden? Stel dat aan het einde van het jaar een ervaren verkoper afscheid neemt en u een nieuwe verkoper aanneemt. Dat kunt u verwerken in de “performance standard”. Daar zou nu het getal 2 kunnen staan. Met andere woorden: ook wanneer er twee klachten over de kennis van de nieuwe verkoper binnenkomen is er nog sprake van een goede prestatie. Het geeft als het ware de bandbreedte aan waarbinnen u prestaties wilt zien. En met die bandbreedte kunt u nog verder variëren. Bij een aantal klanten hebben we daar het gehele bonussysteem op gebaseerd. Om dat laatste duidelijk te maken werken we nog een voorbeeld uit van de bewaking van de marges en de omzet, waarvoor de genoemde salesmanager verantwoordelijk is:

Verantwoordelijkheid	Doelen	Performance standard
Groei in omzet	In segment A wordt een omzetgroei gerealiseerd van 10% ten opzichte van het afgelopen jaar	0 tot 80% = onvoldoende; 81 tot 100% = voldoende; 101 tot 110% = bonus A 111 tot 120% = bonus B

In het gehele schema komen geen taken voor. Ook komen er geen bevoegdheden in voor, maar die zijn er heel makkelijk aan toe te voegen.

Een van onze relaties heeft haar verkoopmensen een budget gegeven waarmee ze weggegeven marges zelf konden invullen. De organisatie ging ervan uit dat in de totale marge van 18% ongeveer 2% mocht worden weggegeven in onderhandelingen. Daarmee zou de netto marge van het bedrijf dus uitkomen op 16%. Die 2% is gekwantificeerd en is als een denkbeeldig budget over de accountmanagers verdeeld. Dat scheelde heel veel overlegtijd met de salesmanager, omdat de accountmanager nu zelfstandig besluiten kon nemen binnen zijn eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Het werd een sport om weggegeven marges bij de ene klant ‘goed te maken’ bij een andere klant. Het uiteindelijke resultaat was dat de nettowinst in cijfers het vooraf gebudgetteerde bedrag verreweg overtrof.

Wij zijn er geen groot voorstander van dat in bovenstaande schema’s ook taken worden opgenomen. Een nuance wordt aangebracht ten aanzien van nieuwe medewerkers. Bijvoorbeeld voor nieuwe medewerkers die in het begin een instructieve vorm van leidinggeven nodig hebben omdat zij nog over te weinig kennis en ervaring beschikken. Dan is een ‘takenlijstje’ handig als hulpmiddel. Het geeft aan wat iemand doet en hoe hij dat doet. Voor de meer ervaren medewerkers laten we dat graag aan hen zelf over. Nog een praktijkvoorbeeld om dat te illustreren:

- *Medewerkers van een risicomangement afdeling van een verzekeringsmaatschappij krijgen een portefeuille toegewezen. Aan die portefeuille is een persoonlijk performance plan verbonden. De basis van dit plan is dat elke medewerker alle posten van zijn portefeuille in een jaar ten minste één maal reviseert. De portefeuille bestaat uit verschillende soorten verzekeringen. Van klein (klasse A) tot groot (klasse F). Maandelijks zijn een aantal targets te halen. Deze hebben te maken met de mix van de verschillende verzekeringsklassen en de daaraan verbonden risico’s. De belangrijkste verantwoordelijkheid van een medewerker risi-*

comanagement is uiteraard om het verzekeringsrisico voor zijn portefeuille jaarlijks op maximaal hetzelfde of liefst een lager niveau te laten uitkomen. En binnen deze parameters kan maandelijks gevolgd worden hoe de medewerker presteert en of hij nog op koers ligt. Op welke wijze hij daarbij te werk gaat, wordt geheel overgelaten aan de medewerker zelf. Dat is zijn belangrijkste eigen taak.

In het algemeen vinden medewerkers het heel prettig om op deze manier te werken. De tevredenheid over het werk is dan groot en men voelt zich voor vol aanzien.

Op een gegeven moment dreigde het bij de risicomanagement afdeling gruwelijk mis te gaan. De leiding van het organisatieonderdeel tobde namelijk met haar eigen performance plan. Zij werd door een weer hoger echelon afgerekend op haar individuele prestaties en de verzekeraar koos er onverwachts voor om de koers op het gebied van risicobeheersing tijdelijk te verleggen. Het effect was dat de leidinggevenden van de afdeling dit vertaalden naar: de hogere verzekeringen moeten prioriteit krijgen in de screening van de portefeuilles. En dat werd als een kamikaze besluit topdown in de afdeling neergelegd. Geen discussies, geen inspraak, dit is het en zo gaan we het doen.

Wat denkt u dat er gebeurde met de acceptatie van deze maatregel? En hoe zou dat beter hebben gekund? Stel dat dit leiderschapsgedrag meerdere keren voorkomt, wat gebeurt er dan met de geloofwaardigheid van het leiderschap? Wat gebeurt er in de hoofden van medewerkers en welke effecten heeft dat op het bereiken van het gestelde doel?



• Veel implementaties mislukken in onze ogen omdat te weinig vanuit verantwoordelijkheden en te veel vanuit taken wordt gestuurd. Op zichzelf begrijpen we de voorkeur voor het sturen op taken wel (zie het volgende hoofdstuk), maar dat maakt het nog niet tot de meest effectieve werkwijze. Dáárvoor kunt u in het kader van leiderschap en resultaten behalen beter sturen op verantwoordelijkheden. Dat vergroot de zelfstandigheid van medewerkers. Het zorgt ervoor dat bijvoorbeeld een verkoper het hele jaar bezig is met de focus op het bereiken van doelen in plaats van op activiteiten (afspraken maken, offertes schrijven, onderhandelingen voeren, deelnemen aan verkoopoverleg, et cetera). Daarmee voorkom je dat we alleen als leidinggevende wakker liggen van het bereiken van doelen, omdat medewerkers zich daarvoor zelf verantwoordelijk voelen. Deze stijl van leidinggeven vergt veel van leidinggevers die dit niet gewend zijn.

Leiderschapsgedrag en endorsement

6

• Inleiding

• Een van de basisprincipes in het bedrijfsleven is vooruitgang. Economieën groeien niet wanneer daarvan geen sprake is. Dat hoeft niet meteen op het commerciële vlak te zijn. Ook non-profit organisaties zijn gebaat bij vooruitgang. Leaders in organisaties spelen daarbij een belangrijke rol, zij zijn er vaak de katalysator van. Hun plannen, hun dromen, hun ideeën zijn een belangrijke stimulans voor groei. Als mens moet je op een bepaalde manier in elkaar zitten om je nek uit te steken, de leiding te willen nemen en risico's te aanvaarden om die vooruitgang te realiseren. In hoofdstuk 3 hebben we daarop inhoudelijk al iets meer ingezoomd. Dit hoofdstuk gaat nog een slag dieper. We beogen er mee te bereiken dat u de investering in het lezen van dit boek terugverdient, effectiever wordt in uw omgang met mensen, beter gaat implementeren en sneller de resultaten behaalt die u voor ogen hebt.

Het maakt niet uit of u aan de absolute top van de organisatie werkt of leiding geeft op een ander niveau. Houd bij het lezen van dit hoofdstuk uw directe omgeving als uitgangspunt vast. Of dit nu uw managementteam is of uw directe medewerkers. Dit hoofdstuk gaat over invloed uitoefenen om resultaten te behalen, over omgaan met mensen wanneer u een (belangrijke) implementatie moet doorvoeren, over het 'als leider navolgers krijgen, die zelfstandig werken aan het realiseren van doelstellingen en resultaten'.

Het geeft u op twee manieren handvatten: hoe u in dit soort situaties op een dusdanige manier met uzelf kunt omgaan dat uw effectiviteit groeit en hoe u met anderen moet omgaan om het beste uit hen te halen. De Engelsen hebben daar een prachtig woord voor: endorse-

ment. In veel literatuur wordt het ook wel beschreven als EQ. De emotionele intelligentie. EQ is echter gefocust op wat u hebt als leider. Wij houden het begrip endorsement aan, omdat het nog preciezer aanduidt wat u als leider wilt. Het begrip endorsement komt voor in uitdrukkingen als: ‘to endorse a cheque’, ‘endorsement strategy’, ‘endorsing a person’. En daar zit de kern: ondersteuning vanuit uw mensen voor u als leider in het realiseren van de gestelde doelen of het te behalen resultaat. En wel op basis van wat u doet en hoe u omgaat met mensen. In dit hoofdstuk beperken we ons tot het gedrag van leiders.



Leiderschapsgedrag valt onder te verdelen in vier hoofdgroepen:

- De leider die focust op resultaat
- De leider die focust op inspiratie en motivatie
- De leider die focust op ondersteuning
- De leider die focust op kwaliteit en details

De meeste leiders hebben een mix van deze stijlen in zich. Gewoonlijk is er één stijl waaraan mensen u als leider het meest herkennen en waarin uw medewerkers hun endorsement vinden (of niet).

Per leiderschapsgedrag zullen we inzoomen op algemene kenmerken (zodat u ook uzelf kunt herkennen) en de voors en tegens van dit gedrag in het kader van endorsement en resultaten.

• **De leider die focust op resultaat**

U bent sterk op uw eigen doelen gericht. U bent soms agressief in uw aanpak, omdat het behalen van resultaat belangrijk voor u is. U beslist veel op een rationele basis. Feiten zijn feiten en op basis daarvan durft u ook high-risk beslissingen te nemen. U hebt een voorliefde voor de middellange- en lange-termijn aanpak. U hebt in het algemeen vertrouwen in uzelf en dat uit zich door het lef dat u hebt. U zoekt graag mensen om u heen die u ondersteunen. Heel diep in uw hart zit de behoefte om aan anderen te laten zien wie de baas is. U houdt er niet van voor het lapje gehouden te worden.

Hoe u endorsement wint:

Door de daadkracht die u vertoont. U wilt vooruit, u zoekt de uitdaging, u wilt ‘in beweging blijven’. Door het feit dat u rechtdoorzee bent. Mensen weten wat zij aan u hebben, of zij het ermee eens zijn of niet.

Hoe u endorsement verliest:

U hebt de neiging om over mensen heen te walsen. Let op: zij vertellen u dat lang niet allemaal! Soms creëert u zelfs een re-actieve houding bij mensen, omdat zij bang voor u zijn. Door te strak op uw eigen standpunten te blijven staan. U moet zichzelf er wat meer toe zetten de ander halverwege tegemoet te komen. Niet iedereen loopt zover voor de muziek uit. Ga dus eens wat vaker op de rem staan! Laat zien dat u luistert naar anderen en daar ook iets mee doet. Toon ook wat meer waardering voor mensen. U zult zien dat zij daarvoor gevoelig zijn.

Ten aanzien van Daadkracht:

Beslissingen nemen is u toevertrouwd. Met wat meer geduld krijgt u meer acceptatie van en begrip voor uw beslissingen.

Ten aanzien van Acceptatie

Wees niet te kieskeurig in het uitzoeken van uw vrienden. Mensen zoeken waardering en die waardering doet wonderen!

Ten aanzien van Support

Het belangrijkste om te accepteren is, dat sommige mensen een langzamer werktempo hebben dan dat van uzelf. Die acceptatie stimuleert uw resultaten. U vindt wel dat alles urgent is maar de perceptie van anderen is soms anders.

Ten aanzien van Analyse

Pas op met het te snel trekken van conclusies. U bent zelf sterk gefocust op hoofdlijnen, maar soms zijn het de details die het werkelijke resultaat mogelijk maken. Luister wat vaker naar de 'detailmensen', ook als zij hun punten weifelachtig naar voren brengen!

• **De leider die focust op inspiratie en motivatie**

U bent een optimist en ziet veel in het leven van de zonnige kant. U houdt van mensen om u heen en af en toe een geintje. Ergens in u zit een stevige drive om te willen winnen. U bent niet echt bang voor risico's, maar u hebt een hekel aan het gevoel dat u sociaal buitenspel, buiten de groep, komt te staan. Dan wordt u voorzichtiger. U hebt veel verschillende interesses en dat laat u zien door met veel activiteiten bezig te willen zijn. U bent een gevoelsmens, die beslissingen vaker neemt op uw buikgevoel dan op rationele basis.

Hoe u endorsement wint:

Door de inspiratie die van u uitgaat. De optimistische manier van communiceren die u erop na houdt. Door uw grenzenloze optimisme en uw geloof in de goede afloop.

Hoe u endorsement verliest:

U hebt zoveel onder handen dat u zelden iets helemaal afmaakt. Daardoor zien mensen u initiatieven nemen maar worden uw enthousiasme en ideeën ongeloofwaardig omdat u zaken niet afmaakt. U vindt sommige mensen heel saai. Dat is uw perceptie. Wees voorzichtig met het oordelen over anderen. Misschien ziet u wel essentiële kwaliteiten van iemand over het hoofd.

Ten aanzien van Daadkracht:

Liever concentreren op twee zaken en die afmaken, dan met vijf zaken bezig zijn en geen enkele afmaken. Mensen hebben die richting van u nodig!

Ten aanzien van Acceptatie

Dit is in het algemeen uw sterkste punt.

Ten aanzien van Support

U wilt wellicht wel, maar uw agenda staat te vol. Houd u aan de planningen die u met mensen maakt. Ook al wilt u niet dat mensen zich te afhankelijk van u maken, ze hebben u af en toe wel nodig!

Ten aanzien van Analyse

Dit kan een echte bottleneck zijn. Dingen analyseren is niet uw sterkste punt. U hebt de neiging dit oppervlakkig te doen en belangrijke details over het hoofd te zien.

• **De leider die focust op ondersteuning**

U bent een makkelijk mens voor uw omgeving. U weet hoe u met mensen moet omgaan. U bent in staat om vragen vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. U straalt rust uit, mede omdat u in redelijke harmonie met de omgeving bent. U houdt niet van druk van buitenaf. Ook al oefenen uw commissarissen of leidinggevenden druk op u uit, u doet het op de manier zoals u het zelf het liefst doet. U bent een gevoelsmens, die beslissingen vaker neemt op uw buikgevoel dan op rationele basis. Soms twijfelt u aan uzelf en daarmee kunt u het ook heel lastig hebben. U bent enigszins introvert.

Hoe u endorsement wint:

U vindt het niet erg om minder in de schijnwerpers te staan en gunt iedereen veel verantwoordelijkheid. U bent wellicht nog meer een coach dan een leidinggevende. U zoekt voor iedereen de juiste plaats, om de mens zo goed mogelijk uit de verf te laten komen.

Hoe u endorsement verliest:

U bent niet sterk in uw besluitvorming, omdat u lang zaken van veel kanten blijft bekijken. Mensen vragen echter wel om duidelijkheid en heldere prestatienormen. Wanneer die uitblijven, verliezen mensen het geloof in u. U hebt de neiging conflicten uit de weg te gaan en soms geen helder standpunt in te nemen. In uw rol als leidinggevende behoort dat bij het spel. Probeer niet altijd de kool en de geit te sparen!

Ten aanzien van Daadkracht:

U houdt niet zo van veranderingen en daarom kunt u soms weinig daadkrachtig overkomen. Soms moet u zichzelf dwingen buiten de geijkte paden te gaan en de bakens te verzetten.

Ten aanzien van Acceptatie

U bent erg gefocust op mensen en op de behoefte om hen te helpen. U kunt acceptatie verliezen door uw behoudendheid en uw angst om een avontuur aan te gaan.

Ten aanzien van Support

Uw sterkste punt.

Ten aanzien van Analyse

U bent behoorlijk procesmatig ingesteld. De neiging om belangrijke details over het hoofd te zien, kunt u compenseren door het maken van to-do lists. Dat zorgt er ook voor dat u eerst even nadenkt en niet meteen in de 'doen modus' schiet.

• **De leider die focust op kwaliteit**

U bent een nauwkeurig mens die hoge eisen aan zichzelf stelt. U hebt oog voor de kwaliteit der dingen en pakt zaken zeer taakgericht aan. U werkt heel zelfstandig en u excelleert in probleemoplossingen. U bent een mens die zich niet gek laat maken en u kunt in stressvolle situaties uw kalmte bewaren. Uw sterkte zit in het afstand nemen en het objectief benaderen van zaken. U bent sterk gefocust op uw doelen en neemt meestal heel rationeel uw beslissingen.

Hoe u endorsement wint:

U bent bereid een stap terug te doen en minder in de schijnwerpers te staan. Daardoor stelt u anderen in staat eens op de voorgrond te komen. U zult zelden onvoorbereid aan het werk gaan. U wilt kennis van zaken etaleren en staat het uzelf niet toe maar wat in de ruimte te kletsen. Mensen weten in die zin wat zij aan u hebben.

Hoe u endorsement verliest:

U bent niet sterk in uw communicatie naar buiten. Dat komt omdat u moeite hebt uw eigen gedachten onder woorden te brengen. Mensen kunnen zich enorm ondergewaardeerd voelen, omdat u aan hen weinig aandacht schenkt.

Ten aanzien van Daadkracht:

Mensen willen graag weten waar u heen wilt en waarom dat zo is. Zonder een iets bredere visie lijkt alles op het detail gericht.

Ten aanzien van Acceptatie

Dit is uw bottleneck. Die wordt vooral veroorzaakt door de schamele informatie die u uit eigen beweging aan uw mensen geeft. Bovendien missen zij de menselijke aandacht, omdat u liever over zaken dan over gevoelens praat.

Ten aanzien van Support

Wanneer u wordt aangesproken op uw inhoudelijke kennis staat u graag klaar met gedetailleerde informatie. Mensen kunnen rekenen op uw probleemoplossende manier van aanpakken.

Ten aanzien van Analyse

Uw sterkste punt.



- **Samenvatting**
- We zijn in deze karakterisering alleen uitgegaan van het gedrag van mensen. Hun drijfveren en talenten en kijk op de wereld spelen uiteraard ook een rol. De kern van het verhaal blijft echter dezelfde: weet waar uw persoonlijke sterktes en zwaktes liggen bij het verkrijgen van endorsement van mensen. Het is iets dat u zelf kunt beïnvloeden. Dat betekent wel dat u een aantal zaken moet aanleren of afleren. Uw gedrag leidt tot het verkrijgen van endorsement of het juist niet verkrijgen daarvan. En dat heeft een rechtstreeks effect op het slagen van een implementatie en het behalen van de beoogde resultaten.

Missie en leiderschap

• Wanneer we bij klanten aan de slag gaan, behoren interviews tot de middelen om boven water te halen waarom bepaalde doelen niet bereikt worden. Waar we tijdens die interviews naar zoeken is: hoe duidelijk zijn de eigen verantwoordelijkheden, de te bereiken doelen, en de benodigde activiteiten om die doelen te realiseren? Met andere woorden: hoe goed weet iemand wat hij moet doen, waar hij op afgerekend wordt en hoe hij zaken moet aanpakken? Het percentage van de mensen die *spontaan* de juiste antwoorden kunnen geven over de eigen verantwoordelijkheden is slechts zo'n 50%.

Wanneer je nog wat dieper graaft, dan kom je uit bij de vraag in hoeverre men inzicht heeft in de link tussen enerzijds de eigen verantwoordelijkheid en anderzijds de missie en de doelen van de gehele organisatie. Je wilt als leider immers dat mensen snappen waar je als organisatie voor staat en welke bijdrage zij daaraan leveren. Ook hier ziet slechts 50% van de mensen het verband.

Het leggen van deze link tussen de missie van de organisatie en de verantwoordelijkheden is lastig. Zelf heb ik in het begin van mijn carrière bij grote bedrijven gewerkt (met zo'n 30.000 collega's) en was het mij ook niet altijd duidelijk waarom ik nu bezig was met een aantal activiteiten en hoe ik de bijdrage daarvan aan het grotere geheel moest zien. Wellicht hebt u die ervaring zelf ook.

Visie

We zien veel visies en missies die hoogdravend, abstract en wollig zijn. Als leider schiet u uw doel dan voorbij. Wanneer u het niet kort en bondig kunt vertellen, hoe kunnen uw collega leidinggevend en

medewerkers het dan kort en bondig begrijpen? In ons onderzoek bij bedrijven vragen we naar de visie en de missie. Daarnaast stellen we de vraag welke verantwoordelijkheden voor leidinggevend en medewerkers daaruit voortvloeien.

Ons pleidooi met betrekking tot visie en missie is om het uiterst simpel en eenvoudig te houden. Hoe korter visie en missie onder woorden gebracht worden, des te makkelijker zij communiceerbaar zijn naar medewerkers en klanten. Uiteindelijk zijn dat toch belangrijke doelgroepen waarvoor u een visie of missie opstelt.

Misschien is enig oefenmateriaal wel nuttig. In dit geval hebben we dat van internet gehaald door in Google het woord “visie” in te typen. Op de eerste vier pagina’s vonden we de volgende visies:

De visie van een webhosting bedrijf:

● **Over onze klanten**

Service staat bij (aaa) hoog in het vaandel. Low budget webhosting kunt u tegenwoordig overal krijgen, maar wij zien dat de eindgebruiker daar geen genoeg mee neemt. Daarom onderscheiden wij ons van anderen met een perfecte service, kwaliteit, stabiliteit, continuïteit, flexibiliteit. Wij kiezen dan ook bewust voor persoonlijk en oprecht contact met klanten, alleen daarmee kan het goede service niveau en flexibiliteit geboden worden.

Wanneer we dit lezen zonder ons verder te buigen over de inhoudelijke opzet van dit gedeelte van de visie, dan zouden we aan dit bedrijf de volgende vragen stellen:

- Wie is eindverantwoordelijk voor de genoemde perfecte service?
- Wie is de directeur Klanten en welke zijn voor hem of haar de drie belangrijkste verantwoordelijkheden?
- Welke verantwoordelijkheden heeft de medewerker Servicedesk? (in de veronderstelling dat die afdeling er is)

Indien dit bedrijf op deze vragen geen of onvoldoende antwoord kan geven, dan is het behalen van het juiste resultaat in onze ogen altijd in gevaar.

De visie van een verfproducent sprak ons ook direct aan:

Visie

De professional achter de professional. Dat is wat (bbb) wil zijn.

Wij willen de professionele schilder helpen zijn werk beter te doen. Een professionele leverancier van een professioneel assortiment bouwverven. Niet iemand die wel denkt te weten wat goed is voor u en uw klanten, maar gewoon een degelijke partner die de zelfbewuste professionele schilders en grossiers wil helpen hun werk te doen door het leveren van producten en diensten met een goede prijs / kwaliteitsverhouding.

Met als basis een compleet, concurrerend en up-to-date productenassortiment en toegankelijke service op maat.

Een lekkere no-nonsense visie. Wie willen we zijn, met welke klanten werken we en hoe leveren we hen toegevoegde waarde. De doorvertaling van deze visie zou gekoppeld moeten zijn aan het antwoord op de volgende vragen:

- Wie is verantwoordelijk voor het professionele assortiment en welke doelstellingen worden hieraan gekoppeld?
- Degelijkheid; wie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de degelijke medewerkers en welke doelen zijn hieraan gekoppeld?
- Wie is verantwoordelijk voor de 'service op maat' en de daaraan verbonden serviceconcepten en welke doelstellingen zijn hieraan gekoppeld?

• Mocht u na het lezen van dit korte hoofdstuk de neiging hebben om uw missie/visie nog eens tegen het licht te houden, check uw eigen verhaal dan eens op de volgende punten:

1. Geeft de visie antwoord op de vraag wie we willen zijn?
2. Geeft de visie antwoord op de vraag voor wie we willen werken?
3. Geeft de visie antwoord op de vraag hoe we toegevoegde waarde leveren aan onze klanten?
4. Geeft de visie antwoord op de vraag wat we van onze medewerkers verwachten?
5. Zou u de visie op de achterkant van een visitekaartje kunnen zetten?
6. Zijn er rollen in uw organisatie waar specifiek de verantwoordelijkheid ligt voor (onderdelen van) de visie?
7. Welke verantwoordelijkheden hebt u daarin neergelegd?
8. Zijn aan deze verantwoordelijkheden meetbare doelen gekoppeld?
9. Hoe houdt u in de gaten dat de juiste performance wordt geleverd?

Door een visie te schrijven, uit te dragen en te koppelen aan de organisatiedoelstellingen wordt het behalen van resultaten een stuk eenvoudiger.

Strategisch leiderschap

- In de komende jaren worden leiders geconfronteerd met veranderingen die van grote invloed zijn op de eigen business. Het bedrijfsleven is de motor waarop onze hele economie draait. De toekomst van het land ligt voor een belangrijk deel in handen van de huidige en toekomstige bestuurders van organisaties. Het leiderschap dat deze generatie vertoont, bepaalt in belangrijke mate hoe ons land er over 50 jaar uit zal zien, ondanks of dankzij allerlei politieke, sociaal-economische en aan het milieu gerelateerde invloeden.

Het is daarom van belang om onszelf eens een spiegel voor te houden om te kijken naar de manier waarop we als leiders omgaan met die ontwikkelingen. Welke keuzes we aan de hand hiervan maken.

In dit hoofdstuk treft u een aantal ontwikkelingen aan, die u als leider dwingen tot het maken van strategische keuzes.

- **Hoe ga ik om met innovatie?**

Iedereen heeft de mond vol van innovatie. Innovatie is immers een kritieke factor voor het wel of niet succesvol zijn van uw bedrijf in de toekomst. De multifunctionaliteit van de mobiele telefoon is niet meer weg te denken uit het dagelijks leven. De wijze waarop mensen communiceren via internet heeft een vlucht gekend die niemand tien jaar geleden had durven voorspellen. Vaste werkplekken hebben plaatsgemaakt voor flexwerkplekken. Daarnaast vervullen flexwerkers ook vanuit huis hun taken en gaan we op een andere manier om met de balans tussen werk en privé. Allemaal veranderingen die enerzijds het gevolg

waarom al die kostbare kennis en ervaring zomaar in één keer wordt afgeschreven. Sommige bouwvakkers worden door hun aannemers omgeschoold tot mentor, die de jonkies het vak leert in het eigen bedrijf. Hierdoor houden zij zelf plezier in het werk, worden zij ook op latere leeftijd nog gewaardeerd en bieden zij veel toegevoegde waarde voor de werkgever. Andere organisaties benutten de kennis en ervaring van de op leeftijd gekomen vertegenwoordiger door hem te benutten voor onder andere:

- Verzorgen van opleidingen
- Organiseren van klantdagen
- Auditen van het klantproces
- Bewaken van de productkwaliteit

Het ontwikkelen van een visie op de vergrijzing is een uitdaging die u als leider zeker dient op te pakken. Een visie die een belangrijke bijdrage zal leveren aan de continuïteit van uw organisatie in de komende decennia.



• **Hoe ga ik om met kostenstrategie?**

Vooraf in tijden dat het economisch wat minder gaat wordt er gestuurd op kostenbewustzijn. Het eerste dat we doen is snijden in de kosten en besparen op arbeidskrachten. Onze eerste reactie is van verdedigende aard, in plaats van aanvallend. Daarmee willen we geen oordeel vellen, maar een feitelijke constatering doen. Niet alleen leiders van organisaties zijn op kosten georiënteerd, ook onze klanten zijn dat. Soms is het moeilijk te achterhalen in hoeverre we als bedrijfsleven onze klanten op die manier zelf opvoeden. Om marktaandeel te behouden of te winnen gebruiken we maar al te vaak het prijsinstrument. De vraag is of we met

deze attitude en dit gedrag de komende 50 jaar succesvol kunnen overleven. Daarnaast: welke impact heeft dit gedrag op ons endorsement als leider bij onze medewerkers? Soms denken we weleens heel simpel: waarom zou je mensen moeten ontslaan? Waarom kunnen we niet met hetzelfde aantal mensen méér doen, zodat we op die manier het hoofd bieden aan economisch mindere tijden?

• **Hoe ga ik om met de toegevoegde waarde strategie?**

We zeggen dat we de concurrentie van lagelonen landen moeten opvangen met onze ervaring en kennis. Ons land moet zich ontwikkelen naar een kenniseconomie. Niet het product, maar onze kennis en toegevoegde waarde aan klanten moeten de hogere kosten rechtvaardigen. Maar kijk eens in de praktijk hoe vaak dat ook werkelijk gebeurt. Wie neemt de moeite om eerst eens bij een potentiële klant te kijken en te inventariseren aan welke eisen de oplossing moet voldoen? Wie investeert eerst in een potentiële relatie voordat hij de eerste nota stuurt? Wie laat eerst proeven om te overtuigen? Wie verkoopt een klant op eigen initiatief 'nee' omdat hij zich ergens ervan bewust is dat de eigen producten of diensten niet de (ideale) oplossing voor hem zijn? Wie betreft zijn klant écht bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten (co-creatie)?

• Het lijkt er wellicht op dat we uitsluitend focussen op negatieve aspecten. Dat is geenszins de bedoeling, maar het is in onze ogen wel van belang om uzelf als leider de spiegel ook op dit terrein voor te houden. Zeker wanneer u de ambitie hebt om met uw bedrijf voorbij de grenzen te gaan. Behalve tegen cultuurverschillen loopt u dan ook tegen dit soort verschillen van klantbenadering aan.

Leiderschap, de kunst van het implementeren en resultaten behalen zijn eigenschappen of talenten die ook hoogst noodzakelijk zijn voor successen bij buitenlandse avonturen en het inspelen op internationale ontwikkelingen.

Cruciaal is dat we niet alles door de eigen bril blijven bekijken. Internationaal succes vraagt om een internationale visie en een internationale manier van handelen. Die begrippen zijn gekoppeld aan menselijke vermogens en het is dan ook de mens die de sleutel vormt tot zowel nationaal als internationaal succes.

De rol van de commissaris

• In dit boek hebben we ingezoomd op het leiderschap van directeuren en voorzitters van directies. De realiteit is dat zij door u als bestuurslid of commissaris zowel positief of negatief kunnen worden beïnvloed. Uw directeur of voorzitter van de directieraad legt eens in de zoveel tijd rekening en verantwoording aan u af. Gewoonlijk op basis van behaalde resultaten, te behalen resultaten, investeringen en begrotingen. Cijfers staan vaak centraal.

Maar hoeveel oog hebt u voor de aspecten die in dit boek zijn aangestipt? Staat 'leiderschap' op uw commissarissen agenda? Op welke manier tracht u zelf uw directeur te coachen naar een verbetering op het gebied van zijn leiderschap? Hoe kunt u haar of hem sterker maken met het oog op het effectief implementeren van beleid? We geven u een aantal ideeën mee.



- 1. **Agendeer 'Leiderschap' als onderwerp op uw agenda**
 Gewoonlijk zien we dat de functies in een raad van commissarissen in financiële en organisatorische taken en aandachtsterreinen zijn verdeeld. Vrij consequent missen we het onderwerp 'leiderschap' op de agenda.

2. Toets de effectiviteit van uw leiders

De raad van commissarissen stelt het opgestelde beleid vast en toetst de uitvoering daarvan. Bespreek eens wat voor talenten en drijfveren uw directeuren nodig hebben om het vastgestelde beleid te kunnen uitvoeren. Welk gedrag zij nodig hebben en bij welke activiteiten u dit gedrag wilt zien.

3. Match de benodigde kwaliteiten van een directeur met de gekozen strategie.

Waarop kiest u uw directielid eigenlijk uit? Gaat uw voorkeur uit naar een vrouw of man die gevoelig is voor kortetermijn druk of juist iemand die vanuit een innoverende grondhouding kortetermijn succes ondergeschikt maakt aan langetermijn succes? Iemand die u met een goede onderbouwing wil tegenspreken en op die manier de discussie open houdt met betrekking tot strategische keuzes op de langere termijn? Vindt u zo iemand een verrijking voor de organisatie of juist een querulant die maar beter vervangen kan worden?

4. Ondersteun uw directeur als leider

Hoeveel tijd gebruikt u om met uw directielid tijdens vergaderingen of beoordelingsgesprekken te praten over persoonlijke inzichten, het gevoel van effectiviteit in leiderschap, de persoonlijke groei van uw voorvrouw of voorman, het lerend vermogen van uw directielid en zijn of haar daadkracht en acceptatie? Hoe vaak praat u over de wijze waarop uw directielid de organisatie faciliteert en analyses maakt van ingezet beleid?

Het aardige is dat alles wat in dit boek staat beschreven in wezen ook van toepassing is op uw eigen rol. De huidige trends maar ook de belemmerende krachten, beschreven in het vorige hoofdstuk, gelden ook voor u als commissaris. Dit boek biedt u de mogelijkheid om vanuit een gezamenlijke speurtocht nieuwe resultaten te behalen.

● In dit boek heb ik beschreven hoe u als leider in een organisatie naar een betere uitvoering van uw (strategische, tactische en operationele) plannen kunt komen. Plannen die hun beoogde resultaat ook daadwerkelijk bereiken. U heeft ongetwijfeld een aantal herkenbare zaken gezien maar waarschijnlijk ook nieuwe inzichten opgedaan. We hebben er bewust voor gekozen niet terug te grijpen op de bestaande en bekende modellen en uitgangspunten. Ik heb in dit boek getracht een slag verder te gaan omdat implementeren, met mensen als vertrekpunt, naar mijn mening een nog redelijk onontgonnen gebied is. U treft achterin dit boek wel een lijst aan met boeken die ons als organisatie hebben geïnspireerd en die we waarderen om hun inhoud.

Wanneer u meer wilt weten over de inhoud van dit boek of over de toepassing daarvan voor uw eigen organisatie, raadpleegt u dan www.4results.nl of neem contact op met de schrijver (hanswalet@4results.nl).

Wat mij betreft staat alles in het teken van uw succes!

Hans Walet



(1)

Bij alles wat wij schrijven over gedrag refereren wij aan de theorie van Jung en Marston.

De inhoud over drijfveren is geschreven op basis van de theorie van Spranger. Het gedeelte over Denken en Waarderen en talenten is gebaseerd op de theorie van Dr. Hartman en de vele literatuur die Bill Bonstetter en Bill Brooks daarover hebben gepubliceerd. MDI Benelux heeft veel daarvan in Nederlandse profielen verwoord.

Verder is de inhoud van dit boek mede geïnspireerd op de volgende boeken.

Strikwerda, J., 2000, 'Het ontwerpen van een organisatie', Amsterdam, Prentice Hall

Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J., 1995, 'Ontwerp en Invoering', Deventer, Kluwer

De Caluwé, L. & Vermaak, H., 1999, 'Leren Veranderen', Deventer, Kluwer

Boonstra, J.J. & Steensma, H.O. & Deminint, M.I., 2002, 'Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties', 's-Gravenhage, Elsevier

Ten Have, S., 2002, 'Voorbeeldig Veranderen', Amsterdam, Uitgeverij Nieuwezijds

Otto, M.M. & De Leeuw, A.C.J., 2000, 'Kijken, denken, doen', Assen, Van Gorcum

Van Amelsvoort, P. & Metsemakers, M., 2002, 'Organisatievernieuwing; programmeren, regisseren en realiseren', Vlijmen, ST-Groep

Pater, L., Roest, S., Dubbeldam, S., Verweijen, M., 2002, 'Implementeren', Utrecht, Lemma bv

Volberda, H., 'Hardlopen en toch stilstaan', artikel in FD Strategie, september 2006

Suiter, Judy, 'The Ripple Effect', 2000, Competitive Edge, Inc

Collins, Jim, 'Good to Great', 2004, Business Contact

Zigarmi, Blanchard, O'Conner, Edeburn, 2000, The Ken Blanchard Companies

De echte inspiratie, kennis en ervaring in de praktijk verkrijgen wij bij onze klanten, die we dankbaar zijn voor het in ons gestelde vertrouwen.

Notities •



A series of horizontal dotted lines for writing notes.

A series of 20 horizontal dotted lines for writing.

