



7 boeken in 1 uur



50% meer talent
Esther Mollema

De Go-Giver
Bob Burg en John David Mann

De Verborgen Orde
Paul Huguenin en Harrie van Gestel

10 rituelen van slecht management
André de Waal

Game Change
John Heilemann en Mark Halperin

Eckart's Notes
Eckart Wintzen

Animal Firm
Marco Schreurs en Simon van der Veer



Center for
Organizational Performance

HPO Center
Tel. (035) - 603 70 07
www.hpocenter.nl



Direction Europe BV
Tel. (035) - 603 79 79
www.leiderschapontwikkelen.nl

7 boeken in 1 uur

Het idee om voor onze (nieuwe) relaties iets extra's te doen ontstond twee jaar geleden. We wilden ze iets van onze eigen inspiratie geven. Om vorm te geven aan onze organisaties, zijn wij altijd op zoek naar nieuwe ideeën en inspiratie. Misschien dat we relaties een indruk konden geven van de boeken die we lezen. Veel mensen lezen toch graag. We nemen ons vaak voor boeken te lezen, ook managementboeken. Soms liggen ze al maanden op het nachtkastje, maar vinden we niet de tijd om er echt eens voor te gaan zitten. Dus waarom maken we niet een paar boekbesprekingen van boeken die ons hebben geraakt? En dat bleek een goed idee. We bundelden ze en maakten er een mooie reader van die we weg konden geven aan onze relaties. Zo gezegd zo gedaan....we maakten '7 boeken in 1 uur'.

Voor u alweer de 2e uitgave in de serie '7 boeken in 1 uur'. Voor als u even tijd hebt voor inspiratie, maar niet teveel... Wij bieden u hem graag aan en wensen u veel plezier bij het lezen en natuurlijk veel inspiratie!

Hartelijke groet,
Direction Europe & het Center for Organizational Performance

Esther Mollema,
Algemeen Directeur



www.hpocenter.nl



www.leiderschapontwikkelen.nl

De Go-Giver

Bob Burg en John David Mann

Het verhaal van een jonge ambitieuze verkoper, Joe die zijn omzettafgeten wil halen en vooral aan zijn eigen belang denkt. Maar zijn verkoopresultaten blijven achter. Door een aantal bijzondere ontmoetingen met succesvolle mensen (Go-Givers) die geloven in de kracht van geven komt Joe tot inkeer.

pagina 4 - 5

10 rituelen van slecht management

André de Waal

Wat slechte managers doen om te overleven en waarom dit niet werkt. Een boek met veel herkenbare beschrijvingen van 'slechte managers'. Uiteraard leest u ook hoe het dan wel zou moeten. Een goede leider/manager streeft voortdurend naar vergroting van toegevoegde waarde voor klanten, is integer, heeft een sterke voorbeeldrol voor medewerkers en verwelkomt verandering en verbetering. Om er maar een paar te noemen.

pagina 6 - 7

Eckart's Notes

Eckart Wintzen

Een Nederlandse klassieker waarin Eckart Wintzen zijn werkwijze achter het succes van BSO (later BSO Origin) beschrijft. Geen boek vol theorieën maar een puur praktijkverhaal met de nodige kwinkslagen en 'prikjes'. Maar met genoeg ideeën en overdenkingen ter inspiratie voor uw eigen organisatie.

pagina 8 - 9

50% meer talent

Esther Mollema

Over de kracht en voordelen van meer diversiteit in organisaties. Wat kun je als manager zelf, vandaag nog in gang zetten om je organisatie beter te laten presteren. Veel prikkelende uitspraken, illustraties, vol humor maar ook de feiten en theoretische onderbouwing.

pagina 10 - 11

Game Change

John Heilemann en Mark Halperin

Een nauwgezette analyse van de Amerikaanse Presidentsverkiezingen van 2008. Het boek geeft de lezer een kijkje in de keuken van de campagneteams, het is alsof je er zelf bij bent. Een boek waar je een aantal lessen voor verandering in leiderschap uit kunt halen.

pagina 12 - 13

De Verborgene Orde

Paul Huguenin en Harrie van Gestel

Veranderen blijft een uitdaging. Vaak lijkt het alsof organisaties immuun zijn voor pogingen tot verandering. De schrijvers van dit boek zetten uiteen wat er voor nodig is om met meer succes veranderingen in je organisatie te realiseren. De combinatie van theorie en verhaal, 'romanstijl' maken het boek toegankelijk voor een brede groep lezers.

pagina 14 - 15

Animal Firm

Marco Schreurs en Simon van der Veer

In Animal Firm is de hoofdrol weggelegd voor dieren. Zij laten zien welk gedrag leidt tot betere prestaties. Gakkende ganzen, mieren die krioelend kennis delen en olifanten die elkaar coachen. Een boek vol inspiratie, mooie foto's, quotes en intermezzo's van bekende auteurs.

pagina 16 - 17

HPO Center

pagina 18

Direction

pagina 19

De Go-Giver

Bob Burg en John David Mann

door Tilly Kesting

De Go-Giver vertelt het verhaal (parabel) van de jonge en ambitieuze Joe, die smacht naar succes. Hij is een echte Go-getter, een verkoper die vóór alles zijn omzettargets wil halen. Hij merkt echter dat harder werken hem niet dichterbij zijn doelstellingen brengt, maar er juist verder vanaf. Daarom gaat Joe op zoek naar hoe hij zijn succes kan 'terugkrijgen'. Hij vraagt advies aan de raadselachtige Pindar. Deze Pindar introduceert hem bij een aantal Go-Givers, mensen die geloven in de kracht van 'geven'. Pindar's vrienden laten Joe kennismaken met de vijf wetten van stratosferisch succes. Joe hoopt op een paar snelle tips en tricks zodat hij snel kan scoren.

Het verhaal wordt verteld aan de hand van de ontmoetingen die Joe, samen met Pindar heeft met de Go-Givers, zij laten hem kennismaken met de vijf wetten van stratosferisch succes

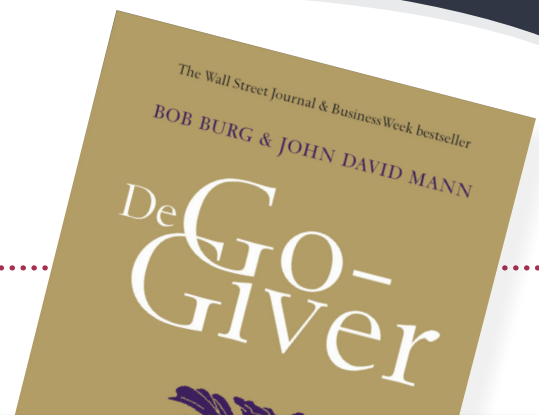
De 1e wet: De wet van waarde: Je echte waarde wordt eerder bepaald door wat je geeft dan door hoeveel je betaald krijgt. Van Ernesto Lafrate, eigenaar van 6 restaurants en onroerend goed bezitter, krijgt Joe een wijze les: het verschil tussen een slecht, een goed en een geweldig restaurant.

Hij vertelt Joe over hoe het allemaal begon: met een hotdogkar. Twintig jaar geleden had Ernesto net genoeg geld om een hotdogkar en bijbehorende vergunning te kopen. De reputatie van Ernesto breidde zich uit, hij werd 'ontdekt' door verschillende succesvolle zakenlui. En waarom: Ernesto maakt het kopen van een hotdog tot een onvergetelijke ervaring.

Geïmponeerd door zijn scherpe zakengeest en de uitzonderlijke servicegerichtheid, besloot een aantal invloedrijke zakenmensen te investeren in Ernesto: dit bood Ernesto de financiële mogelijkheid om zijn eigen restaurant te openen. Het begin van zijn imperium.

De 2e wet: De wet van vergoeding: Je inkomen wordt bepaald door de hoeveelheid mensen die je bedient en hoe goed je hen bedient.

Joe's tweede ontmoeting is met de CEO van Learning Systems for Children Inc. Omdat Pindar wat later komt moet hij even wachten: hij ontmoet Nicole, zij schenkt koffie voor hem in... en ze raken aan de praat over de wat vreemd aandoende ruimtes in het gebouw. Een kamer met kleine houten tafels die besmeurd zijn met boetseerlei, stapels vouwblaadjes en allerlei soorten krijtjes. En een rij schildersezels in kinderformaat opgesteld langs de muur. Niet echt de standaard vergaderzaal met glanzende mahoniehouten tafel. Wat blijkt: Nicole runt één van de meest succesvolle bedrijven op het gebied van educatieve software.



De Go-Giver

Bob Burg en John David Mann

ISBN 9789089650122

Over de auteurs

Bob Burg is een veelgevraagd spreker en voormalig sales professional. Hij geeft wereldwijd lezingen en seminars over de principes van De Go-Giver. Hij heeft samengewerkt met de atleten, politiek leiders, een voormalig President van de Verenigde Staten en diverse top thought leaders.

John David Mann is een bekend auteur op het gebied van management en leiderschap. Hij heeft de afgelopen 25 jaar voor 5 verschillende nationale uitgeverijen gewerkt, van loopjongen, hoofdredacteur tot verantwoordelijk uitgever.

De Go-Giver is uitgeroepen tot een business klassieker, in 18 talen vertaald en er zijn wereldwijd meer dan 100.000 exemplaren verkocht.

Ze vermarkten een serie leerprogramma's voor scholen in de VS, Canada en 13 andere landen. Nicole was ooit een zeer getalenteerd lerares, kinderen en ouders waren dol op haar en de wijze waarop zij les gaf. Maar Nicole ervaaarde het lessysteem, dat zo ontworpen was om kinderen enkel te leren onthouden en reproduceren als een beperking. In haar vrije tijd ontwikkelde ze een serie spelletjes die gericht was op de ontwikkeling van hun creativiteit en intellectuele nieuwsgierigheid. Zo kon ze kinderen echt helpen om te leren en te groeien.

Nicole heeft een wijze les voor Joe: "Blut of rijk zijn, zijn beide beslissingen. Je bepaalt het zelf. Je kunt zelf je niveau van vergoeding bepalen. Als je meer succes wilt, moet je een manier vinden om meer mensen te bedienen. Het betekent ook dat er geen beperkingen zijn aan wat je kunt verdienen, omdat je altijd meer mensen kunt zoeken om te bedienen. Iedereen kan succesvol zijn omdat iedereen kan geven."

De 3e wet: De wet van invloed: Je invloed wordt bepaald door hoe nadrukkelijk je de belangen van andere mensen voorop stelt.

Vervolgens ontmoet Joe Sam Rosen, een financieel adviseur die in zijn eentje verantwoordelijk is voor meer dan driekwart van al het geld dat omgaat in deze specifieke bedrijfstak. Na een paar moeizame jaren, verwierf Sam de reputatie van een bijzonder faire zakenman. Mensen deden een beroep op hem als onderhandelaar of, bij meer ingewikkelde zaken, als mediator. Nadat hij zich had bewezen als de beste verkoper van het bedrijf, verbreedde hij zijn werkveld. Sam begon met

financiële dienstverlening, specifiek voor een selecte groep van klanten.

Begin jaren 60 maakte Sam weer een overstap. Hij gaat werken voor organisaties zonder winst oogmerk. Op dat moment is Sam één van de grootste filantropen.

Van Sam leert Joe hoe hij een netwerk moet ontwikkelen, een netwerk van mensen die hem kennen, die hem aardig vinden en die hij kan vertrouwen. En niet door de 'score' bij te houden. Ook moet je volgens Sam fiftyfifty vergeten, dat is een verloren voorstel. Het enig winnende voorstel is 100%. Dat bereik je door er voor te zorgen dat de winst om die andere persoon gaat. Wanneer je de belangen van de ander altijd voorop plaatst, zal er voor jouw belangen altijd gezorgd worden. Altijd.

De 4e wet: De wet van authenticiteit: Het meest waardevolle dat je kunt geven is jezelf.

De vierde ontmoeting is niet direct 1-op-1 of 1-op-2. Pindar neemt Joe mee naar een symposium waar Debra Davenport, zeer succesvol makelaar in onroerend goed, spreekt. Ze vertelt over haar leven; op haar 42e was ze ineens alleen met 3 kinderen om op te voeden, haar man had haar net verlaten. Als fulltime moeder, echtgenote en manager van een druk huishouden had ze veel vaardigheden ontwikkeld om alle ballen in de lucht te houden. Maar daarmee kon ze niet de arbeidsmarkt op. Ze volgde een opleiding tot makelaar in onroerend goed. Ze kon direct aan de slag bij een makelaarskantoor. Na een jaar had ze nog geen enkel stuk onroerend goed verkocht. Ze haatte elke minuut, was wanhopig, ze faalde.

De verandering kwam voor haar nadat ze Pindar had horen spreken op een symposium. Ze besloot haar baan op te zeggen. De laatste verkoop die ze deed was niet alleen de meest onprofessionele en onzorgvuldige verkooppresentatie, maar ook de meest succesvolle. Wat was er gebeurd? Ze had alle geleerde technieken losgelaten en had 'zichzelf' gegeven.

De wijze les die Joe van Debra ontvangt is dat jijzelf de belangrijkste factor bent. "Welke opleiding je ook hebt genoten, welke vaardigheden je ook hebt geleerd. Het meest waardevolle dat je kunt geven is jezelf. Het heet authenticiteit."

De 5e wet: De wet van ontvankelijkheid: De sleutel tot effectiviteit geven ligt in het ontstaan voor ontvangen.

Tot slot ontmoet Joe de laatste Go-Giver: iemand met de naam Verbinder.

De ontmoeting zal bij Pindar thuis plaatsvinden. Het loopt echter wat anders dan hij had verwacht. Hij wordt binnengelaten door Rachel, de bediende van Pindar en ze raken aan de praat. Rachel werkt sinds een jaar voor Pindar en ze heeft in dat jaar meer geleerd over de kunst van goed zakendoen dan de meeste ondernemers in een heel leven zullen leren. Ze leerde over financiën en filantropie, over

onderhandelen en netwerken, over beschikbare middelen en relaties onderhouden. Ze paste al deze lessen toe door zich helemaal te verdiepen in de bloedserieuze studie van haar passie – het maken van de meest excellente koffie. Na verloop van tijd had ze een mooi netwerk opgebouwd waarmee ze om de makelaars en tussenhandelaren heen kan. Ze had op deze manier wereldwijde toevoer geregeld van de allerbeste koffiebonen tegen buitengewoon lage prijzen.

De wijze les die Rachel hem leert: Iets geven is alleen mogelijk omdat het ook in ontvangst wordt genomen. Ontvangen is het natuurlijke resultaat van geven.

Nog helemaal onder de indruk van Rachel's verhaal vervolgt hij de lunch met Pindar.

Joe heeft met deze 5 wetten geleerd zijn aandacht te verleggen naar 'geven' in plaats van 'nemen' door open te staan voor de belangen van anderen en te zoeken naar de meerwaarde die hij kan brengen. Dit leidt uiteindelijk tot onverwacht en snel succes.

Diezelfde middag nog brengt hij het geleerde in praktijk.

Het was na het lezen van dit boek mijn missie om Go-Givers in mijn eigen omgeving te identificeren. Iedereen kan succesvolle mensen aanwijzen. Maar hoe weten we of hun succes het resultaat is van geven? Hier zijn de 10 kenmerken die ik gebruik om een Go-Giver te identificeren:

1. Een Go-Giver doet je graag een plezier zonder compensatie.
2. Een Go-Giver helpt je omdat hij/zij je wil helpen en houdt geen creditlijstje bij.
3. Een Go-Giver luistert zeer aandachtig en actief
4. Een Go-Giver helpt je zonder dat jouw status (laag of hoog) daar een rol in speelt.
5. Een Go-Giver introduceert je in zijn/haar netwerk omdat hij/zij in je gelooft.
6. Een Go-Giver presteert uitstekend +1, omdat ze willen dat je gelukkig bent.
7. Een Go-Giver adviseert een concurrent als dat beter matcht.
8. Een Go-Giver is iemand die spontaan en enthousiast over anderen vertelt.
9. Een Go-Giver zet een stap opzij om anderen te helpen.
10. Een Go-Giver kent altijd de juiste mensen om mooie dingen waar te maken.

Ze zijn er... en ze zijn zeer succesvol!

10 rituelen van slecht management

Hoe herkent u ze en hoe bestrijdt u ze?

André de Waal

door Marco Schreurs

Veel managers vallen onder druk en stress terug in hun oude gedrag. Ze vergeten alle geleerde verbeter technieken en keren terug naar datgene wat hen vroeger succesvol maakte. Slechte managers hebben daar helemaal geen moeite mee: hoe kunnen ze anders de huidige zware tijden overleven? Ze doen gewoon weer wat de moderne managementliteratuur hen de laatste jaren heeft 'verboden'. Ze gooien al die onzin als total quality management, empowerment, situationeel leiderschap, de balanced scorecard en spiritueel managerschap uit het kantoorraam en keren terug naar het warme nest van de carrièrejagers, jobhoppers en bonusopstrijkers. Wellicht bent u, de goede manager, inmiddels vergeten hoe het er vroeger aan toe ging. Het is immers zo lang goed gegaan met de economie, en dus met uw organisatie, dat u inmiddels het gedrag van slechte managers niet of te laat herkent, waardoor ze ongestoord hun gang kunnen gaan. Dit boek brengt de herinnering weer boven, door enkele rituelen te beschrijven die slechte managers gebruiken om te overleven in het huidige tijdsgewricht van dalende omzetten, afnemende winsten, oplopende verliezen en beperktere budgetruimtes. In dit boek geeft de schrijver tien rituelen van slecht management. Deze rituelen zijn zeer schadelijk voor de organisatie, ze kunnen de weg naar een excellente organisatie vakkundig blokkeren. Maar slechte managers zijn ervan overtuigd dat de rituelen hun carrière zullen redden want daarmee verbloemen ze immers hun slechte prestaties. Daarom passen ze vaak een of meerdere van de volgende rituelen toe. Uiteraard geeft de schrijver ook zijn visie op hoe het dan wel zou moeten.

De 10 rituelen van slecht management zijn:

1. De slechte manager ruimt altijd de rotzooi van de voorganger op.
2. De slechte manager is altijd druk.
3. De slechte manager beheerst het budgetspel tot in de puntjes.
4. De slechte manager stuurt alleen op afstand.
5. De slechte manager geeft altijd een ander de schuld.
6. De slechte manager maakt dikke imponerende plannen.
7. De slechte manager communiceert veel maar zegt niets.
8. De slechte manager heeft alleen oog voor de aandeelhouder.
9. De slechte manager is een echte Machiavellist.
10. De slechte manager heeft voor elke drie jaar een exitstrategie.



10 rituelen van slecht management

André de Waal

ISBN 9789089650276

Over de auteur

André de Waal is academisch directeur van het Center for Organizational Performance. Hij is een gerenommeerd expert in High Performance Organizations (HPO's). Daarnaast is hij sinds 2002 zelfstandig organisatieonderzoeker en organisatie-adviseur; associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management. Door Managementboek.nl is hij geselecteerd als één van Hollandse Meesters in Management: één van de tien mensen die het managementdenken in Nederland het meest hebben beïnvloed tijdens het laatste decennium.

Ik pak enkele bekende rituelen van managers eruit:

De slechte manager is altijd 'druk, druk, druk.'

Want in het bedrijfsleven geldt: hoe drukker je als manager bent hoe belangrijker je bent. Ben je niet druk, dan heb je blijkbaar niets te doen en heb je te weinig verantwoordelijkheden, vertrouwt de directie er niet helemaal op dat je voor je taak berekend bent, ben je al op weg naar de uitgang, willen medewerkers niet voor je werken omdat dat niet goed is voor hun carrière ... en voor je het weet sta je buiten de deur. Dat kan de slechte manager niet hebben, dus is hij niet druk, maar voor de zekerheid altijd druk, druk, druk. En wat is de beste manier om er heel druk uit te zien? Door allerlei projecten te doen! Want projecten komen altijd bovenop de dagelijkse werkzaamheden, dus dan heeft de slechte manager met zijn vele projecten het per definitie drukker dan collega's.

De slechte manager beheerst het budgetspel tot in de puntjes.

Want hij weet: als je altijd je budget haalt, op welke manier dan ook, zal niemand je lastigvallen. Daarom haalt hij tijdens de budgetonderhandelingen alles uit de kast om de targets die hij met zijn baas afsprekt zo laag mogelijk te houden. Immers: hoe lager hoe makkelijker te halen. Als hij vervolgens tegen het einde van het jaar het budget net niet dreigt te halen, haalt de slechte manager omzet 'naar voren' door bijvoorbeeld kosten naar het volgende jaar te schuiven zodat de winst nog in het lopende jaar wordt gehaald. Wanneer hij daarentegen al weet dat hij – om wat voor redenen ook – niet in staat is om dit jaar het budget te halen, houdt de slechte manager de omzet en winst in het lopende jaar zo laag mogelijk door kosten van het komende jaar nog in dit jaar op te voeren. Hierdoor worden de targets het komende jaar een stuk makkelijker te halen. Tot slot doet de slechte manager, wanneer hij voor het einde van het jaar

zijn budget heeft gehaald, geen extra moeite om nog meer te halen, hij spaart dit liever op voor het volgende jaar. Al deze tactieken kosten de organisatie omzet en winst maar daar maakt de slechte manager niet om, het gaat het immers om het halen van de targets en wel nu!

De slechte manager geeft altijd een ander de schuld als hij zijn targets niet haalt.

Allereerst aan de managementrapportage want die kan niet kloppen. Hij weet namelijk zeker dat hij de targets wel heeft gehaald, hij heeft zelfs een eigen rapportage om dat aan te tonen (altijd handig, zo'n schaduwsysteem en -rapportage), dus het moet wel aan die officiële rapportage liggen. Vervolgens aan de buitenwereld en daarom is de huidige crisis een godsgeschenk voor de slechte manager. Alles wat fout gaat kan daar nu namelijk op worden geschoven en het wordt nog geaccepteerd ook, want iedereen doet het immers. Tot slot aan de zwakste collega. De slechte manager observeert de organisatie goed, inventariseert de 'zwakke broeders' daarin en kiest er vervolgens eentje uit. Wanneer het moment komt, laat de slechte manager aan iedereen weten dat zijn targets nadelig werden beïnvloed door het slechte presteren van die zwakke collega. Al zijn collega's zullen hem hierbij te hulp schieten en volmondig beamen dat het de schuld van die zwakmans is, ze zijn immers blij dat ze zelf niet de ongelukkige zijn en bovendien kunnen ze nu ook die zwakkeling blameren voor hun eigen falen.

De slechte manager communiceert slechts één richting uit.

Vooraf de delegerende manager vindt deze vorm van communiceren heerlijk, want er is geen sprake van een dialoog tussen manager en medewerker en is er dus geen tegenspraak of uitwisseling van ideeën die wellicht geïmplementeerd zouden moeten worden. Bovendien is het door dit eenrichtingsverkeer nagenoeg onmogelijk voor medewerkers om enige invloed te krijgen op de gang van zaken met betrekking tot de richting en de uitvoering van de bedrijfsprocessen. Tot slot maakt het eenrichtingsverkeer het voor de slechte manager mogelijk zijn ideeën en plannen koste wat kost uitgevoerd te laten gaan worden. Inspraak is daarbij helemaal niet gewenst, want er hoeft helemaal geen verandering te komen in die plannen, die zijn namelijk al perfect.

De slechte manager heeft voor elke drie jaar een exit strategie.

Hij blijft dus nooit langer dan drie jaar in dezelfde functie zitten. Het is voor de slechte manager cruciaal om binnen drie jaar weg te zijn. Het eerste jaar moet hij zich nog inwerken, dus kan er niet van hem worden verwacht dat hij gelijk al ambitieuze targets haalt. Het tweede jaar is de slechte manager bezig de ambitieuze plannen in werking te stellen en zal hij zijn targets – wellicht – gedeeltelijk halen. En in het derde jaar gaat hij zaaien wat hij heeft geoogst. Maar omdat de slechte manager helemaal niet zaait, zal hij ook niet oogsten en dus weet hij dat hij weg moet zijn voordat hij wordt ontmaskerd. En het maakt niet eens zo gek veel uit waar naartoe: horizontaal naar een soortgelijke

functie elders in de organisatie, verticaal door een promotie, of naar een nieuwe functie in een andere organisatie, als hij maar weg is van zijn huidige positie.

Maar hoe moet het dan wel?

Iedereen herkent in zijn omgeving wel managers die hun carrière hebben gebouwd op een of meer van deze tien rituelen. Het gedrag van deze slechte managers vormt in toenemende mate een maatschappelijk probleem, omdat zijzelf, hun medewerkers en hun organisaties door dat gedrag ondermaats presteren, met alle nadelige effecten van dien voor de samenleving. Daarom moet u, als goede manager, er alles aan doen om slechte managers te weren uit uw organisatie en goede managers te helpen een high performance manager (HPM) te worden. HPM's worden gekenmerkt door een voortdurend streven van vergroting van hun toegevoegde waarde voor klanten, het opbouwen van een sterke vertrouwensrelatie met iedereen binnen de organisatie, integer te zijn en een sterke voorbeeldrol voor medewerkers te hebben. Loyaal aan de organisatie te zijn, een open dialoog met collega's en medewerkers te stimuleren, besluitvaardig en actiegericht te zijn, collega's en medewerkers te coachen en te stimuleren, verandering en verbetering te verwelkomen, het maken van fouten toe te staan. Een sterke leiderschapsstijl te ontwikkelen, zowel collega's als medewerkers als henzelf altijd verantwoordelijk te houden voor de al dan niet behaalde resultaten, besluitvaardig te zijn met betrekking tot niet-presteerders, en ten alle tijden sterk gericht te zijn op het behalen van resultaten. Nu u de slechte managers in uw organisatie kunt herkennen, kunt u hen voortvarend aanpakken door hen aan te spreken op hun gedrag en hen zonodig te verwijderen. Daardoor krijgt u de ruimte en tijd om u op de goede managers te richten om, samen met hen, HPM's te worden. Want een high performance organisatie creëer je niet zomaar, die wordt gebouwd op een verzameling excellente mensen: de HPI's (high performance individual).

Eckart's Notes

Eckart Wintzen

door Yvette Geerts

In 2007 verscheen Eckart's Notes waarin de bekende ondernemer Eckart Wintzen zijn werkwijze achter het succes van BSO (en later BSO Origin) beschreef. Deze werkwijze is bekend geworden als de celfilosofie. In Eckart Notes gaat Wintzen in op de achtergronden van de celfilosofie, een andere benadering van 'het organiseren' van een organisatie. Het boekje is in korte tijd populair geworden en uitgegroeid tot een Nederlandse klassieker. Drie jaar later herlezen we het, met in ons achterhoofd de gedachte dat de hele bedrijfs wereld door de crises zit na te denken over een nieuwe manier van organiseren, omdat de oude wijze de crisis niet voorkomen heeft.

Eckart Wintzen

Onorthodox, vernieuwend, succesvol en duurzaam ondernemer. Wintzen is bekend als oprichter van IT-dienstverlener BSO (Bureau voor Systeem Ontwikkeling), dat later samenging met een Philips onderdeel en nu bekend is onder de naam BSO Origin. Het bedrijf groeide onder zijn leiding uit van eenmansbedrijf tot multinational met meer dan 10.000 medewerkers. Voor velen was hij ook bekend door zijn niet alledaagse CEO-uiterlijk en zijn inzet voor duurzame organisaties, zoals ook zijn laatste eigen bedrijf Ex'tent (Eckart's tent – een investeerder in groene projecten). In 2008 overleed Eckart Wintzen.

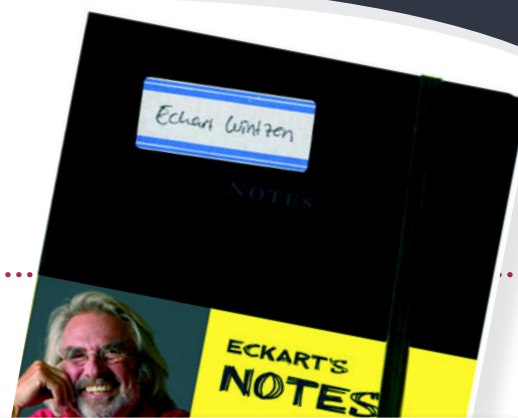
Eckart's Notes

De vormgeving van het boekje is al even onconventioneel als de schrijver. Het boek oogt als een Moleskine, is her en der voorzien van geschreven commentaar, een Post-it plaatje en ingetekende nietjes die een papiertje vasthouden.

De inhoud van het boek is opgebouwd uit ongeveer 50 korte hoofdstukken, die grotendeels zijn geschreven als losse columns en die daardoor ook goed onafhankelijk van elkaar te lezen zijn. Het boek is zeker geen theoretische verhandeling, maar een puur praktijkverhaal met de nodige kwinkslagen en 'prikjes'. Enkele voorbeelden hiervan zijn al te zien in de benamingen van de hoofdstukken:

- > "De klant waar het allemaal om draait, maar bij het hoofdkantoor vindt hij geen parkeerplaats".
- > "Communicatie, tussen de cellen in de rook van de barbecue".
- > "Personeelswerving, liever niet door Personeelszaken".

De eerste hoofdstukken illustreren de celfilosofie, daarna gaan de hoofdstukken over wat de celfilosofie betekent voor thema's als management van een cel, communicatie, medewerkers, stafafdelingen (en hoe deze te voorkomen zijn), de klant en klantgerichtheid etc etc.. Veelal wordt aan



Eckart's Notes

Eckart Wintzen

ISBN 9789056379674

Over de auteur

Eckart Wintzen† is oprichter van BSO (later BSO Origin). Hij is bedenker van de 'celfilosofie', een andere vorm van het organiseren van een organisatie. Onder zijn leiding groeide BSO uit van eenmansbedrijf tot multinational met meer dan 10.000 medewerkers. Eckart Wintzen, onorthodox, vernieuwend, succesvol en duurzaam ondernemer. Zijn boek is in korte tijd uitgegroeid tot een Nederlandse klassieker. Hij was oprichter/eigenaar van Ex'tent (Eckart's tent), dat durfkapitaal levert voor 'groene' projecten. Wintzen had zitting in diverse besturen. Daarnaast ondersteunde hij initiatieven als het Earth Policy Institute en het Worldwatch Institute.

de hand van voorbeelden vanuit BSO Origin beschreven hoe een organisatie volgens Wintzen zo optimaal mogelijk is ingericht.

De celfilosofie

De celfilosofie (ook bekend als celdeling) is in essentie een simpel idee: als een bedrijf te groot wordt: splits het dan in twee cellen. En elke keer als een cel weer te groot wordt, splits je het opnieuw.

Kenmerkend voor de celdeling zijn de volgende punten:

- > Elke cel is een zogenaamde profitcenter, moet dus zelfstandig in de markt staan om geld te verdienen.
- > Bij een splitsing wordt daarom ook een logische verdeling gemaakt van klanten en medewerkers (geografie, type klanten etc). De voorbereiding van de celdeling gebeurt in de cel zelf. De celdirecteur zoekt zelf zijn collega-directeur en helpt hem een nieuwe cel op te zetten. Alle celdirecteuren komen van binnen het bedrijf, om te borgen dat het concept en de gehele filosofie van de organisatie in stand blijft.
- > Bij het ontstaan van meerdere cellen, ontstaat ook een centrale organisatie (de hoofdcel). Deze is zo klein mogelijk en stelt de standaarden.
- > Elke cel is verantwoordelijk voor nagenoeg alle zaken, ook alles wat bij veel grote concerns wordt georganiseerd in centrale stafafdelingen als HR, IT, Facilitaire zaken etc..

De praktijk van de celfilosofie bij BSO (en BSO Origin)

Het boek beschrijft anekdotisch hoe de celfilosofie werkt bij BSO met name vanuit de benadering wat positief heeft gewerkt. Enkele voorbeelden:

Bij de splitsing van een cel wordt, mede gebaseerd op de ervaring, een strakke aanpak gevolgd met onderwerpen als de benoeming van de nieuwe directie, de voorbereiding door de nieuwe directie (ongeveer alles moeten ze zelf doen), het voldoen aan de standaarden van BSO en het aannemen van personeel.

De centrale holding had een aantal kerntaken en standaarden:

- > Bewaken dat elke cel de missie van BSO diende en volgde.
- > Bepalen van parameters waaraan elke cel moest voldoen zoals winstmarge, ziekteverzuim etc..
- > De financiële consolidatie met behulp van één standaard software voor de geconsolideerde boekhouding.
- > PR en het stellen van standaarden van het gebruik van huisstijl (zowel extern in advertenties als intern door middel van interieur).
- > Het stellen en meten van kwaliteitsnormen.

Stafafdelingen zijn zoveel mogelijk uit den boze. De centrale organisatie wordt zo klein mogelijk gehouden. Een deel van de secundaire activiteiten worden in een cel vaak bij een secretariaat (1 secretaresse) neergelegd, overige (meestal) eenmalige taken worden belegd bij medewerkers, die tijdelijk geen klantwerk hebben. In het boek worden interessante voorbeelden genoemd, waarbij met name personeelszaken regelmatig onder vuur ligt. Een interessante (en inmiddels vaker gehoorde) opvatting van Wintzen is dat stafafdelingen de neiging hebben om altijd te groeien ongeacht de gang van zaken in de business.

De achtergronden van het succes van de celfilosofie

Een deel van de bovengenoemde kenmerken klinken bekend en worden veelvuldig toegepast in het huidige bedrijfsleven:

- > profitcenters zorgen voor een focus op klanten, omzet en winst van alle betrokken medewerkers
- > strakke, centrale aansturing van het hoofdkantoor met een zo hoog mogelijke mate van standaardisatie in kwaliteit voor de klanten.
- > zo min mogelijk stafafdelingen/stafmedewerkers om de kosten te drukken.

De echte reden voor het succes van de celfilosofie zit mijns inziens maar deels in het gebruik van deze cel-inrichtingsthema's. Er zit namelijk een tweede laag in de vele voorbeelden die Wintzen geeft, hij benoemt ze zelf ook regelmatig. Deze tweede laag heeft alles te maken met zijn wijze van leiderschap, waarbij hij vooral aangeeft hoe hij dit heeft vertaald naar de situatie bij BSO. Uit de voorbeelden van het boek zie je dat de leiderschapsstijl van Wintzen sterk doorvertaald is in de gehele organisatie, zowel qua sturing als qua cultuur.

Belangrijke kernthema's in de leiderschapsstijl van Wintzen zijn:

- > Verantwoordelijkheid: maak mensen zelf verantwoordelijk, geef ze daarbij de ruimte om hun verantwoordelijkheid in te vullen en accepteer dat er wel eens een fout wordt gemaakt (mooi voorbeeld is het hoofdstuk: "de zegening van fouten, bron van kwaliteit en creativiteit").
- > Communicatie: creëer en bevorder open communicatie binnen en tussen cellen in het bedrijf.
- > Losmaken van enthousiasme: bouw een organisatie en cultuur waar mensen graag bij willen horen.
- > Duidelijke sturing: doelstellingen en richtlijnen zijn helder en to the point geformuleerd; waarbij resultaten als output voor Wintzen een afgeleide zijn van zaken als klantgerichtheid, kwaliteit en aandacht voor medewerkers.
- > Control: meten van doelstellingen gebeurt nauwgezet en het is duidelijk wat consequenties zijn als doelen niet worden behaald.

Veelzeggend is daarbij ook de formule die Wintzen introduceert: $K=E \times V$ oftewel $Kwaliteit = Enthousiasme \times Vakmanschap$.

Conclusie

De celfilosofie is als inrichtingsprincipe voor een organisatie interessant, zeker als alternatief voor de huidige inrichtingsvormen. Er zijn enkele voorbeelden bekend van bedrijven die ook de celfilosofie toepassen, maar of ze allemaal even succesvol is niet onderzocht. Wel is duidelijk dat het qua inrichtingsprincipe met name in de dienstverlening kan werken.

In het boek ontbreekt helaas een goede theoretische uitwerking en onderbouwing van de filosofie. Nadeel daarvan is dat het onduidelijk blijft in welke mate een bestaande organisatie erop vooruit gaat, als men zich zou omvormen tot celorganisatie. Het boek levert door de statements van Wintzen over de reguliere manier van bedrijfsvoering genoeg ideeën en overdenkingen, maar om zijn ideeën in de praktijk uit te voeren is meer nodig: overtuiging dat dit voor jouw organisatie echt gaat werken. Bij niet iedereen zal het lezen van dit boek voldoende losmaken om daadwerkelijk de verandering in gang te zetten. Misschien is dat maar goed ook: niet iedereen en iedere organisatie hoeft hetzelfde te zijn en te werken.

De werkelijke kracht van Eckarts Notes zit, met name door zijn voorbeelden, in de interessante doorkijk in de leiderschapsstijl van Wintzen zelf en de daarmee door hem geboekte successen. De kernthema's van zijn leiderschapsstijl zijn herkenbaar en komen sterk naar voren in de diverse voorbeelden, zowel wanneer hij eigen situaties beschrijft als wel bij voorbeelden van (in zijn ogen) succesvolle medewerkers.

De (fragmentarische) beschrijving van hoe BSO is op- en uitgebouwd en wat Wintzen daarin heeft gedaan maakt het soms een ego-document, maar het biedt tegelijkertijd elke lezer stof tot nadenken over zijn eigen keuzes in de beschreven situaties.

50% meer talent

zo scoor je met vrouwen

Esther Mollema

door Yvette Geerts

Een boek over de kracht en voordelen van diversiteit in organisaties. Geschreven vanuit de overtuiging dat organisaties vrouwen nodig hebben om beter te presteren: genderdiversiteit. Dus niet om vrouwen een plezier te doen en hen te helpen hoger op te komen. Maar om managers, vrouwen en mannen, te laten zien hoe zij zelf, in hun organisatie, hun team, vandaag nog aan de slag kunnen met genderdiversiteit. Met als resultaat beter presterende teams en organisaties.

Het boek is geschreven door Esther Mollema, oprichter en directeur van Direction. Geen boek dat je perse van voor tot achter moet lezen, maar een boek wat je regelmatig pakt en doorheen bladert. Waarbij je getriggerd wordt door prikkelende uitspraken, de illustraties, de humor, maar ook de feiten.

Als eerste komen de directe voordelen van meer diversiteit aan bod. Met cijfermateriaal ondersteunt Esther de stelling dat als je als organisatie geen actie onderneemt: diversiteit komt namelijk niet vanzelf, je 50% talent verspeelt. Dus als je wel actie onderneemt heb je 50% meer talent. Want op dit moment studeren er minstens net zoveel vrouwen af als mannen, vrouwen ronden hun studie ook vaak sneller af. De instroom in organisaties is dus ongeveer gelijk: 50% mannen en 50% vrouwen. Echter aan de (sub)de top van organisaties is deze verhouding anders... Als tweede voordeel stelt Esther dat meer diverse teams betere beslissingen nemen: omdat mensen met een verschillende invalshoek of mening nu eenmaal met andere oplossingen komen. En betere beslissingen leiden tot betere resultaten. Om dit te ondersteunen worden ook Amerikaanse en Engelse onderzoeksresultaten aangehaald. Waaronder die Cranfield University, waarbij achttien van de twintig organisaties met de hoogste marktkapitalisatie op zijn minst één vrouw als directeur hadden.

Het 2e hoofdstuk van het boek: Mindbugs geeft de lezer een kijkje in de 'software' van de hersenen. Wij mensen zijn bevooroordeeld, we worden beïnvloed door mensen om ons heen, de cultuur en de samenleving waarin je opgroeit. De opvattingen, normen en waarden van je omgeving vatten post in je onderbewuste. En dat kleurt en beïnvloedt je mening. In het boek staat een afbeelding van een vrouw, klaar om de operatiekamer in te gaan. De meeste mensen associëren deze vrouw met een operatieassistente of verpleegkundige. Niet met een arts. Hoe zou dat zijn als het beeld hetzelfde was geweest, maar dan met een man? Dat zet je als lezer aan het denken. Wat schokkend is, maar ook getuigd van realiteitszin van Esther, is dat vrouwen in hun vooroordelen nog erger zijn dan mannen. In het boek staan een aantal testjes die je kunt doen om je eigen vooroordelen te testen.



50% meer talent

Esther Mollema

ISBN 9789079263035

Over de auteur

Esther Mollema is oprichter en algemeen directeur van Direction Europe, trainings- en ontwikkelingsbureau op het gebied van leiderschap en besluitvorming. Daarnaast is zij ook directeur van het Center for Organizational Performance. Esther geeft vanuit Direction lezingen, workshops, masterclasses en trainingen met als thema vrouwelijk leiderschap en diversiteit. Ook adviseert en ondersteunt zij organisaties bij het opzetten en uitvoeren van diversiteitsbeleid.

Van vrouwen wordt vaak gezegd dat ze niet ambitieus zijn, maar is dat ook zo? Om dat te kunnen beoordelen wordt eerst uitgelegd wat ambitie precies is. Ambitie heeft twee belangrijke factoren: vakmanschap en erkenning. Vakmanschap geeft enorm veel voldoening. In het boek wordt het voorbeeld gegeven van kinderen die telkens maar weer opnieuw oefenen, totdat het lukt. En erkenning is van groot belang om je ambities vast te houden, iedereen heeft behoefte aan waardering. Krijg je die niet, zo stelt de Esther dan smelten ambities weg als sneeuw voor de zon. Wat is dat dan toch met vrouwen? Uit onderzoek blijkt dat vrouwen van jongs af aan minder erkenning krijgen dan mannen voor het nastreven van ambities. Vrouwen worden daardoor geremd in het uitspreken van hun ambities en het nastreven ervan, ze stellen zich te bescheiden op om vooral niet streberig te lijken. Met deze wetenschap kunnen managers hun voordeel doen: het motiveren van al hun medewerkers om ambities expliciet te maken en uit te spreken. Hier heeft de persoon in kwestie voordeel van, jij als manager maar ook je organisatie.

Nog zo iets waar vrouwen meer moeite mee hebben en waar je als manager een grote rol in kunt spelen: het trainen van de vrouwen in je team in bepaalde vaardigheden. Vaardigheden die vooral nodig zijn om in het informele circuit mee te tellen en zichtbaar te zijn. Vrouwen spelen namelijk volgens andere regels, ze zijn niet gewend om de strijd aan te gaan om een bepaalde positie of zichzelf op hun borst te kloppen om behaalde resultaten. We vinden dit gedrag onvrouwelijk. In het boek wordt het belang van het kennen van de spelregels van 'Het Spel' benadrukt. Wat zijn de kenmerken van het spel en hoe herken je spelers. Maar minstens zo belangrijk: hoe wordt je als vrouw zelf speler van het spel. En hoe kun je als manager de vrouwen in je team daarbij helpen. Want als vrouwen 'Het Spel' leren

meespelen raken ze minder snel gedemotiveerd en behoudt de organisatie haar talentvolle vrouwen.

In hoofdstuk 6 stelt Esther dat diversiteit niet een kwestie van tijd is, maar vooral van begrijpen en handelen. En dit vraagt om actief, nieuwe leiderschap. Ook daar kun je als manager het verschil maken. Je kunt helpen de barrières in je organisatie te slechten. Enkel het aanpassen van arbeidsomstandigheden, zoals flexibele werktijden, of het bieden van bepaalde faciliteiten van kinderopvang zet te weinig zoden aan de dijk zet. Wat wel grote impact heeft op de doorstroom en het succes van vrouwen in organisaties is te kiezen voor een focus om vrouwen beter te laten functioneren. Kijk naar het verschil in carrièreverloop tussen mannen en vrouwen, zorg dat je vrouwen op de juiste momenten op de juiste manier coacht. En zorg dat vrouwen een verticaal netwerk opbouwen, zodat de beslissers in de organisatie weten welke talentvolle vrouwen er in hun organisatie rondlopen, wat ze kunnen en wat hun ambities zijn.

Een handig hulpmiddel hierbij is de door Esther ontwikkelde Barometer[®].

En kijk hierbij niet alleen naar de top, die is schaars. Het echte potentieel zit in de brede laag starters. Door al vroeg in de carrière van vrouwen aandacht aan deze zaken te besteden voorkom je veel uitval, ambitieverlies en verloop.

Zoals al gezegd is het boek geschreven voor managers, om hen handvaten en tips te geven. Sommige heel voor de hand liggend, sommige heel verrassend. In het hoofdstuk 'Moederschap en ambitie gaan prima samen' staat een mooie vergelijking over hoe wij tegen de moeder- en vaderrol aankijken in relatie tot zorg en werk. *"Een moeder die vier dagen werkt = een carrièremoeder – Een vader die vier dagen werkt = een zorgende vader."*

Nog steeds kijken we anders aan tegen 'moeders en werk' en 'vaders en werk'. Dat dit vergaande gevolgen kan hebben blijkt wel uit de volgende cijfers (McKinsey-onderzoek). Ik noem er een paar:

- > 54 procent van de vrouwelijke managers was kinderloos, tegen 29 procent van de mannen.
- > 33 procent van de vrouwelijke managers was single, tegen 18 procent van de mannen.

Wat betekent dit nu voor organisaties; wat moeten zij doen om in de toekomst de beste mensen aan zich te binden. Volgens Esther moeten ze in ieder geval niet voor zwangere vrouwen en moeders gaan denken, niet voor hen besluiten wat ze wel en niet willen en kunnen. Ze zijn nog steeds die talentvolle ambitieuze vrouwen, hun hersens werken nog prima! Wat leuk is, is dat Esther ook hierin een persoonlijke ervaring met de lezer deelt.

Dat Esther gelooft in diversiteit en overtuigd is van de kracht van diverse teams lees je in hoofdstuk 8. Vergelijk het met

een voetbalteam; met alleen aanvallers in je team wordt je geen kampioen. Esther geeft in dit hoofdstuk ook een kijkje in de keuken van High Performance Organisaties. Wat doen zij goed? Waarin blinken zij uit?

Tot slot geeft ze in dit hoofdstuk nog een aantal tips aan de manager: drie actiepunten die je als manager vandaag nog op kunt pakken. Tenminste, als je echt overtuigd bent van het belang van meer diversiteit in je organisatie. Geen windowdressing alsjeblieft.

Maar hoe doe je dat nou, meer diverse teams (lees: meer succesvolle team) bouwen. Wat in ieder geval belangrijk is dat een divers team goed begeleid wordt, anders presteren ze minder dan homogene teams. Om het de manager makkelijk te maken worden in het een na laatste hoofdstuk 7 bewezen stappen voor het bouwen van diverse teams gegeven. Waaronder:

Stap 1: Begin klein; misschien slechts met een enkel team. Gun jezelf als manager de tijd om te leren hoe je goede en diverse teams samenstelt en begeleidt. Zoek mensen die open staan voor het idee. Bespreek gezamenlijk de kracht van elk teamlid, maar ook wat elk lid van het team moet 'loslaten'.

Stap 3: Vier het conflict; grijp het eerste conflict binnen het team aan om opnieuw aan te geven hoe het team conflict kan ombuigen naar kracht. Stimuleer de leden van het team om elkaar juist tijdens conflicten op te zoeken.

Stap 5: Ga voor de samenwerking op de lange termijn; zorg ervoor, dat er in de organisatie consensus is dat deze teams langere tijd met elkaar gaan samenwerken. Bij diverse teams die langer met elkaar samenwerken, verdwijnen de relationele conflicten langzaam en wordt de groep echt complementair. En daarin zit het grote voordeel van deze teams voor de organisatie.

Het laatste hoofdstuk geeft veel concrete tips en stappen voor de manager die echt wil werken aan meer diversiteit. Niet omdat je 'goed voor de dag wilt komen' en je goede wil wilt tonen, maar omdat je daadwerkelijk gelooft in meer diversiteit. Anders keert het zich als een boemerang tegen je.

De verborgen Orde, Systeemmanagement van organisaties

Paul Huguenin en Harrie van Gestel

door Muriel Schrikkema

Wat je ook doet, sommige problemen lijk je maar niet te kunnen oplossen...

- Wat ik ook probeer, mijn mensen komen traag in beweging en zijn onvoldoende resultaatgericht.
- Wat we ook proberen, we beginnen wel aan van alles maar we maken nooit iets af.
- Wat ik ook probeer, mijn mensen blijven indekkerig, afwachtend en ze doen pas wat als ik er bovenop zit.
- Wat we ook proberen, we werken veel te weinig gestructureerd, resultaatgericht, klantgericht, energiek, flexibel, praktisch, geïnspireerd, maatschappelijk verantwoord.
- Wat ik ook probeer, ik houd mijn organisatie niet in de greep.
- Wat we ook proberen, we werken veel te chaotisch, angstig, voorzichtig, bureaucratisch, impulsief, solistisch, slap, star.
- Onze beste mensen lopen weg.

Vaak lijkt het alsof organisaties immuun zijn voor pogingen tot verandering. De 'Verborgene orde' zet uiteen wat er voor nodig is om met meer succes veranderingen in je organisatie te realiseren.

Op heldere en ook wel humoristische wijze wordt met herkenbare voorbeelden inzicht gegeven in de (systeem) eigenschappen van organisaties die bepalend zijn voor het effect van veranderinterventies. Er wordt ingegaan op 'patronen' van werken en hoe die, wanneer men wil veranderen, doorbroken kunnen worden. Je krijgt als lezer handreikingen voor succesvol veranderen: termen zoals 'systeembewust leiderschap', 'kaderen' en 'domeinsturing' worden daarvoor geïntroduceerd*).

Er wordt veel 'jargon' cq. vaktermen gebruikt, de uitleg ervan is echter helder en duidelijk.

Het komt er feitelijk op neer dat er twee beïnvloedingsstromen zijn in organisaties: die van het systeem op het individu en die van het individu op het systeem. De eerste is normaliter sterker dan de tweede. Een organisatie bestaat daarnaast uit verschillende systemen die allen hun eigen dynamiek en patronen kennen. Dit maakt duidelijk dat als je iets verandert krijgt of een besluit neemt in het ene (je volgt daarbij onbewust de patronen van dat systeem), dat niet noodzakelijkerwijs betekent dat daarmee de hele organisatie meegaat omdat daar andere patronen machtiger zijn. Om veranderingen te bewerkstelligen zul je dus moeten interveniëren op de patronen die het probleem in stand houden of de doelstelling in de weg staan.



De verborgen Orde, Systeemmanagement van organisaties

Paul Huguenin en Harrie van Gestel

ISBN-13: 9789031350834

Over de auteurs

Harrie van Gestel en Paul Huguenin zijn beiden directeur van Odin BV een adviesbureau voor Verandermanagement, Strategie- en visieontwikkeling.

Als je de werking van een organisatie wilt leren kennen, is het dus van belang waar te nemen hoe het patroon in de dynamiek van een systeem verloopt. Naast deze focus op de werking van een organisatie, is het van belang alert te zijn op feedback die je signaleert op een interventie Dit is essentieel bij het sturen op veranderen.

De ontdekkingstocht

Inhoudelijke/ theoretische hoofdstukken worden afgewisseld met een verhaal (roman) waarin vijf voormalige deelnemers aan een NLP-opleiding op zoek gaan naar hoe zij veranderingen in hun uiteenlopende organisaties kunnen realiseren. Op deze manier slagen de auteurs erin om de systeemtheorie toegankelijk te maken voor een brede groep mensen.

De vijf hoofdrolspelers bestoken elkaar tijdens een reünie met goede raad. Helaas geeft iedereen raad op basis van de werking van de eigen organisatie en die helpt de anderen niet. Eén van hen kent Eppo Dinsdag, een goeroe die zich teruggetrokken heeft op een berg in Spanje. Ze gaan er naar toe en de goeroe wijdt hen daar in in de geheimen van systeemmanagement van organisaties.

André Slager, directeur operations & plants van een medicijnenfabriek, wiens werkplezier bestaat uit het op de huid zitten van marketing & sales. Joran Prins, directeur P&O van een gemeente die het ene na het andere verbetertraject start. Veronique Huydecooper is de jonge ambitieuze directeur van een Nederlandse papierfabriek, die geen prijsverhogingen kan doorvoeren omdat de intermediairs dan weglopen. Loes Groenewij, het afdelingshoofd van een thuiszorginstelling die als geen ander in staat is om sfeer te creëren, maar die er niet in slaagt om haar collega's de harde realiteit onder ogen te laten zien. Koen-Jan Helder, een formele manager in de bancaire wereld die zelf steeds harder werkt om het gebrek aan kwaliteit van zijn medewerkers te compenseren.

Alle vijf personen ontdekken stap voor stap de immuniteit van hun eigen organisatie voor veranderingen. Deze 'roman'-delen lezen als een trein en maken het boek zeer tot de verbeelding sprekend.

Op zoek naar de verborgen orde

Wat in mijn ogen iets beter had gekund is de koppeling tussen het romangedeelte en de theoretische delen. De theoretische delen zouden de lezer op weg moeten helpen om de opgedane inzichten in de eigen praktijk (lees ook: de praktijk van de vijf hoofdrolspelers) toe te passen. Dit sluit echter onvoldoende aan.

Een voorbeeld:

Nadat de vijf hoofdrolspelers met Eppo Dinsdag de patronen in de dynamiek van de eigen organisaties hebben besproken, volgt een uiteenzetting over de waardesystemen van Graves. Absoluut zeer relevant om Graves erbij te betrekken, daar veel organisaties reeds gebruikmaken van methodieken om waarden cq. drijfveren in kaart te brengen, zoals Management Drives®, RealDrives® of MyMotivation®. Dit geeft de lezer dan ook veel herkenning en aansluiting. Uitgebreid wordt dan ook stilgestaan bij de zeven veelvoorkomende systemen/domeinen en hun patronen:

- > Het systeem Ritueel en geborgenheid
- > Het systeem Macht en coalitie
- > Het systeem Structuur en ordening
- > Het systeem Prestatie en competitie
- > Het systeem Sociaal en consensus
- > Het systeem Intellectueel en functioneel
- > Het systeem Holistisch en integraal

Ieder systeem kent haar eigen patronen in welke men zich op een bepaalde manier gedraagt (hoe bijvoorbeeld besluiten worden genomen). Binnen organisaties bestaan verschillende van deze systemen naast elkaar, schrijven de auteurs verder. Het overbruggen van deze verschillen noemen zij domeinsturing.

Na het hoofdstuk over Graves volgen we de hoofdrolspelers weer op de voet bij de interventies die erop gericht zijn om bestaande patronen in hun organisaties te doorbreken. Wat echter mist is de vertaling van de Graves waarden naar wat het dominante waardesysteem van de organisaties van de hoofdrolspelers is! Werkt André in een rode en Loes in een paarse organisatie? En hoe kun je dergelijke inzichten gebruiken voor je interventies? Dat is jammer.

Kortom: in de theorie wordt veel aandacht besteed aan zaken die in de romanlijn verborgen blijven. De lezer had iets meer ondersteuning kunnen krijgen om het waardevolle gedachtegoed van Huguenin en Van Gestel in de vingers te krijgen. Want waardevol is het –zoals Dr. Gertjan de Groot MCM (werkt als veranderingsdeskundige bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) het verwoordde in een recensie van dit boek: 'de schrijvers

hadden er goed aan gedaan om hun eigen gedachtegoed - dat zeer de moeite waard is - expliciet onder woorden te brengen en iets minder te vertrouwen op de verborgen orde.'

Desalniettemin gaan de auteurs er met recht vanuit dat organisaties dusdanig complex zijn dat garantie op succes niet zomaar te geven is. Omgaan met feedback wordt daarom in dit boek als een zeer belangrijk instrument neergezet en vormt ook in mijn ogen een essentieel uitgangspunt.

Ook wordt duidelijk dat om écht te veranderen onvoorwaardelijke toewijding nodig is en vaak een grote dosis moed. Zonder in te grijpen op de patronen binnen de organisatie wordt anders iets nieuws nagestreefd binnen het kader van deze oude patronen en dat leidt tot het in stand houden van de oude gang van zaken.

En dat besef zou bij meer mensen aanwezig mogen zijn...!

* Begrippen (Huguenin & Van Gestel 2007):

Systeembewust leiderschap

Het vermogen om interactie om te zetten in wenselijke dynamiek doordat men zich bewust is van de systeemwerking in de organisatie.

Kaderen

Het vermogen om bij een interventie in de spelen op de patronen in de dynamiek die je normaal gesproken kunt verwachten, met het oogmerk deze te doorbreken.

Domeinsturing

De bekwaamheid om de conflicterende uitwerking van met elkaar in aanraking komende domeinen op te lossen door interventies te doen die de verschillen tussen domeinen kunnen overbruggen en botsingen kunnen reguleren.

Game Change

Obama and the Clintons, McCain and Palin, and the Race of a Lifetime,

John Heilemann en Mark Halperin

door Esther Mollema

Als je je, zoals wij, met leiderschap en verandering bezighoudt, hadden de 2008 verkiezingen in de Verenigde Staten natuurlijk onze interesse. En het werd smullen. Want wie had vier jaar daarvoor bedacht, dat de 2008 verkiezingen gewonnen zouden worden door een dan nog relatief, onbekende zwarte democraat? Wat gebeurde er om Amerika massaal te laten kiezen voor een echt ander leiderschap? Waarom kozen ze niet, ter elfder uren zoals zo vaak gebeurd, voor het oude bekende?

Welke factoren speelden een doorslaggevende rol in deze verkiezingen? Hoe hield Barack Obama de kiezers in zijn greep? Wat maakte dat mensen in hem bleven geloven?

Het boek *Game Change* van John Heilemann en Mark Halperin geeft een nauwgezette analyse van de verkiezingen in 2008. De 'Race of a Lifetime' baseert zich op 300, veel face to face interviews met mensen uit de teams van alle kandidaten. Het boek geeft je een kijk in de keuken van de campagne teams. Het is alsof je er zelf bij bent. Dat maakt het boek leuk om te lezen. In de VS zorgde het boek voor veel ophef. Het gaf onder grote publieke belangstelling bijvoorbeeld het laatste zetje aan het huwelijk en de politieke carrière van John Edwards, die tijdens de campagne een kind verwekt bleek te hebben bij een vrouw uit zijn campagnestaf.

Ik heb het boek gelezen omdat er wellicht een aantal lessen voor verandering in leiderschap uit te halen zijn. Zonder compleet te zijn, hier mijn belangrijkste lessen uit het boek die wellicht ook toepasbaar zijn voor nieuwe leiders. De inzichten zijn voorbeelden van HPO gedrag. Soms lijken het open deuren, maar ze blijken toch zeer lastig om echt consistent toe te passen.

1. Focus op het doel.

Op de weg naar de uiteindelijke verkiezingen, waren er voor alle kandidaten bij de deze presidentiële verkiezingen veel tussenstappen; het winnen van staten, het verkrijgen van kiesmannen en het voorbereiden op belangrijke toespraken en debatten. In het boek wordt het verschil duidelijk hoe Hillary deze strijd aangaat en hoe Barack dat doet. Hillary, haar man Bill en haar team, kennen als politieke insiders alle feiten van voorgaande verkiezingen en weten welke gevolgen het winnen en verliezen van deze tussenstappen hebben. Het binnenhalen van deze tussenresultaten lijkt voor hen belangrijker dan de uiteindelijke winst. Het verlies van een belangrijke tussenstap levert in kamp Hillary vaak erg veel stress op. Barack focust zich meer op zijn uiteindelijke doel. Zijn staf wijst hem wel telkens op het belang van de tussenresultaten en Barack luistert dan ook aandachtig, maar hij spreekt telkens zijn vertrouwen in het eindresultaat uit. Ook als hij het bij belangrijke tussentijdse verkiezingen



Game Change

John Heilemann en Mark Halperin

ISBN 9780061733635

Over de auteurs

John Heilemann is de nationale politiek correspondent en columnist voor New York Magazine Een bekroonde journalist en de auteur van *Pride* voor de zondeval: The Trials van Bill Gates en het einde van de Microsoft Era. Hij heeft gewerkt als schrijver voor The New Yorker, Wired en The Economist.

Mark Halperin is hoofdredacteur en senior politiek analist voor Time Magazine. Hij is auteur van diverse boeken waaronder: *The Way to Win*.

De auteurs hebben elkaar voor het eerst ontmoet in 1996 toen ze beiden verslag deden van de voorverkiezingen in New Hampshire Beiden hebben een lange historie in het schrijven over politieke campagnes. Ze worden beschouwd als echte veteranen op dit gebied.

veel minder goed doet dan gedacht. Hij is telkens degene die het meeste vertrouwen uitstraalt. Als zijn staf teveel neigt naar bijzaken in plaats van de hoofdzaak dan is het Barack die ze tot de orde roept. Wijze les ook voor leiders in organisaties. Niet de waan van de dag laten regeren, maar het lange termijn doel.

2. Focus je op je boodschap. Ken alle feiten die je boodschap ondersteunen.

Weet hoe je je boodschap wilt uitdragen. Weet welke thema's je wilt laten terugkomen en laat ze telkens terugkeren om je boodschap te versterken. Ken de belangrijkste thema's voor de mensen die in je het zadel kunnen helpen. Telkens demonstreren dat je begrijpt wat mensen beweegt is belangrijk, vooral als de afstand tussen jou en de anderen groter wordt, iets wat onvermijdelijk is. John dankt zijn politieke opkomst aan zijn band met de gewone kiezer. Maar na de verkiezingen van 2004 verliest hij die band. De band wordt steeds meer gespeeld: hij vraagt zijn staf het label Made in Italy uit zijn maatpakken te knippen en te vervangen door Made in USA labels. Hij denkt dat de kiezers dat niet zullen merken. Als deze trucs de kiezer langzaam duidelijk worden is het afgelopen met Edwards. Ook John McCain kent niet alle feiten van zijn boodschap. Daarover struikelt hij af en toe in de aanloop naar de verkiezingen. Maar met zijn keuze voor Sarah Palin als running mate, schaadt hij deze regel enorm. Hij kiest haar na een kort gesprek. Het is allemaal nauwelijks doordacht. Het ontbreekt Palin aan algemene kennis en het lukt haar niet eenvoudige feiten te onthouden en te begrijpen: ze blijft denken dat Saddam

Hoessein achter de aanslagen van 9/11 zit en ook snap ze niet waarom er twee Korea's zijn. Met deze tekortkomingen maakt ze ook John's zwaktes nog eens pijnlijk duidelijk.

Ook voor leiders is dit een belangrijke boodschap: kies de koers die dicht bij je hart ligt zodat het je geen moeite kost deze altijd te volgen. Leiders met passie vinden het geen moeite nieuwe feiten te blijven zoeken en deze uit te dragen. Leiders die het niet doen voor het eindresultaat, maar bijvoorbeeld uit eigen belang, vallen vroeg of laat door de mand.

3. Overschat jezelf niet. Veel kandidaten struikelen uiteindelijk niet over een ander, maar over zichzelf.

Het is interessant te zien dat de kandidaten erg met elkaar en elkaars boodschappen bezig zijn. Iedere toespraak van de ander wordt bestudeerd, de kiesresultaten worden tot op de laatste procent geanalyseerd. Maar uiteindelijk verliezen de kandidaten niet van een ander, maar vooral van zichzelf. Hillary lukt het niet haar man Bill aan te spreken op zijn gedrag met vrouwen en op zijn vele publieke, niet besproken, uitbarstingen over het verloop van de verkiezingen. John verliest het omdat hij geen antwoorden vindt op de opkomende financiële crisis en te weinig tijd heeft gestoken in het zoeken naar een standvastige running mate. Barack, meer dan de anderen, blijft bij zichzelf, is na iedere toespraak de grootste criticus van zichzelf en zoekt telkens naar mensen die hem van nuttige en kritische feedback voorzien. De boodschap naar leiders is je vooral te richten op zelfmanagement en jezelf beter maken, in plaats van je te richten op het 'verslaan van de ander..

4. Houd je wanhoop voor jezelf. Deal zelf met de kleine en grote setbacks.

Dit boek laat ook zien hoe eenzaam een leider is en hoe grote en kleine tegenvallers en emoties hierover vooral door de leider zelf verwerkt moeten worden. Hillary's team haakt af nadat Hillary voor de zoveelste keer na een groot of klein verlies haar frustraties afreageert op haar loyale staffers. Op een dag besluiten ze na de zoveelste uitval van Hillary gezamenlijk: This woman shouldn't be President. Ook in organisaties is leiderschap tevens 'de eenzaamheid van de leider zijn' kunnen dragen. Dit vroegtijdig te begrijpen en je hierin te sterken, lijkt een voorwaarde voor succes.

5. Kies je belangrijkste momenten en concentreer je daarop. Vecht niet tegen de anderen, maar concentreer je op de mensen wiens sympathie je nodig hebt.

Barack Obama kiest heel zorgvuldig zijn eigen acties. Wat moet hij echt zelf doen, wat kan hij aan anderen overlaten? Hij concentreert zich op zijn speeches en belt zelf veel met mensen die zijn leiderschap kunnen ondersteunen. Hij behandelt deze mensen met de grootste zorg en aandacht en maakt altijd tijd voor ze. Hij luistert vooral naar ze. Hij wint zo bijvoorbeeld de support van Ted Kennedy, die al jarenlang persoonlijk bevriend is met de Clintons. Iets dat Hillary niet doet, zij laat dit over aan een van haar medewerkers. Hillary rekent hier mis en Barack gaat er met de buit vandoor.

Leiders in organisaties besteden vaak te veel tijd aan het overtuigen van mensen die niet mee willen. Beter is je te concentreren op de mensen die wel willen. Geef ze de aandacht door vooral goed naar ze te luisteren. Goed luisteren is het sterkste instrument om aan vertrouwen te bouwen.

6. Grijp je kans om zichtbaar te zijn.

Als geen ander begreep Barack Obama dat er slechts een paar momenten zijn waar de impact van je optreden enorm kan zijn. Daar een rare samenloop van omstandigheden mist de 2004 Democratische conventie een keynote spreker en wordt Barack, als totaal onbekende, gevraagd om de keynote speech te verzorgen. Hij maakt een onuitwisbare indruk op allen aanwezig, slaat precies de goede toon aan en laat presidentiële kwaliteiten zien. Over alles wat hij zei, had hij al jarenlang nagedacht. Het verzoek om te spreken was onverwacht, maar Barack was al jaren op zo'n verzoek voorbereid.

Veel leiders in Nederlandse organisaties kunnen van Barack veel leren over hoe je een boodschap brengt. Maar vooral hoe goed je je op deze belangrijke momenten moet voorbereiden. Anders mis je de impact die je zou kunnen hebben.

7. Zoek en begrijp de doelgroep die jou aan de overwinning gaat helpen.

Barack won de verkiezing vooral omdat hij zich minder op de al actieve kiezers richtte, maar inspeelde op de belangen van mensen die nauwelijks politiek actief waren. Zij hielpen Barack aan de overwinning. Voor de andere kandidaten bestonden deze mensen niet in hun politieke analyses. Ook in organisaties zijn er veel mensen te vinden die graag anders willen, maar die minder zichtbaar zijn en zich niet laten horen. Deze mensen actief bij het nieuwe leiderschap betrekken kan voor de omslag zorgen.

Ook een wijze les voor managers in organisaties. Ga op zoek naar de zwijsende massa.

8. Zorg voor een stabiel thuisfront.

Het lijkt een niet belangrijk feit, maar een stabiel thuisfront blijkt voorwaarde voor een succesvolle poging naar de macht. In hoeverre dit ook toepasbaar is voor leiders in organisaties is lastig, maar er zijn wel een paar lessen. Barack wordt door zijn vrouw altijd op zijn plichten als vader gewezen. Op zondag probeert hij thuis te zijn. Slechts in een enkel geval maakt hij daarop een uitzondering. Hij laat belangrijke zaken schieten voor deze belofte. Dat maakt ook dat hij, op die dagen met zijn gezin, afstand neemt van de campagne en even niet de man is waar alles om draait. Die afstand helpt de zaken in perspectief te plaatsen. Michelle, zijn vrouw, is dan ook zijn belangrijkste criticus. Zij stelt de belangrijke vragen, zij geeft haar ongezoeten mening. Dat missen alle andere kandidaten. Zij hebben, op z'n zachts gezegd, geen stabiel thuisfront. Ook organisaties zijn gebaat bij leiders met een actief en stabiel thuisfront die de leider met de voeten aan de grond houdt.

Al met al een goed boek voor een regenachtig weekend of voor op vakantie. Niet direct grootse management inzichten, maar een mooie spiegel voor je eigen functioneren. En dan is Barack Obama best leuk om jezelf mee te vergelijken, niet?

Animal Firm

Haal het beste dierengedrag in uzelf en uw team naar boven

Marco Schreurs en Simon van der Veer



door Lilian Kolker

In George Orwell's klassieker *Animal Farm* laten de dieren bepaald niet zien wat goede samenwerking en leiderschap inhoudt. Het draait in dit verhaal om autoritaire, machtsbeluste varkens en kuddegedrag. Uit het verhaal kunnen we een hoop lessen destilleren over hoe langdurig succesvol presteren niet lukt. Dit verhaal uit 1945 blijkt nog steeds een actuele metafoor voor het gedrag van veel mensen binnen organisaties.

In de *Animal Firm* gaat het er heel anders aan toe. Het is een omgeving waarin olifanten elkaar coachen, wilde honden in estafettevorm samenwerken, mieren al krioelend kennis delen, kraaien vernieuwing stelen, een divers team van struisvogels, gnoes, zebra's en giraffen, en ganzen elkaar feedback geven. Een bont gezelschap van dieren die succesvol samenwerken om beter te presteren.

In het boek zijn naast talrijke foto's veel voorbeelden, vragen, quotes en intermezzo's van bekende auteurs, zoals Midas Dekkers, Esther Mollema en André de Waal opgenomen. Het boek is vooral bedoeld om te inspireren en om het HPO-gedachtegoed in de praktijk toe te passen.

Op een 'verbetersafari' naar succesvol presteren.

De dieren in de *Animal Firm* zijn gericht geselecteerd om de kenmerken van de best presterende organisaties te illustreren. Vijf jaar internationaal en wetenschappelijk onderzoek vormt hiervoor de basis. Op alle niveaus vertonen de mensen binnen succesvolle organisaties duidelijke gelijkenissen met de sterke eigenschappen van de dieren uit dit boek. De *Animal Firm* is een boek vol dierenvoorbeelden en uitdagende vragen. Bovenal geeft het handvatten om de kennis te delen met collega's en vervolgens in de praktijk toe te passen. Het is het startpunt voor verbetering.

Het boek is vrij eenvoudig van opzet en het is bedoeld voor iedereen die werkzaam is binnen een team en/of organisatie. Ga op safari en gebruik de onderstaande Big Five aan dierenlessen om succesvoller te presteren.

1. Sterk en betrouwbaar voorbeeldgedrag.

Olifanten geven elkaar feedback en handelen vanuit het groepsbelang. Zelfverzekerdheid, bescheidenheid en dienstbaarheid zijn de ingrediënten van dit 'dierlijke' leiderschap. Leiderschap door elkaar waarderend aan te moedigen tijdens inspanningen, contact met elkaar te houden en het groepsbelang als vertrekpunt te nemen. Je kunt ook vertrouwen bouwen door het tonen van sterk voorbeeldgedrag. Dieren laten ons haarfijn zien dat het gaat om wat je laat zien in gedrag, en niet zozeer om wat je zegt. Als er gevaar dreigt, gaat bij de olifanten de matriarch voorop in de strijd. Met als motivatie het waarborgen van de continuïteit van de groep. Continuïteit, niet gebaseerd op

Animal Firm

Marco Schreurs en Simon van der Veer

ISBN 9789089650450

Over de auteurs

Marco Schreurs

Marco Schreurs is medeoprichter en partner van Direction Europe, trainings- en ontwikkelingsbureau op het gebied van leiderschap en besluitvorming. Daarnaast is hij actief als marketing & operational director binnen het Center for Organizational Performance.

Simon van der Veer

Simon van der Veer is onderzoeker en adviseur op het gebied van veranderkunde en organisatieverbetering. Binnen het Center for Organizational Performance, is Simon actief als practice director en ondersteunt hij organisaties in het blijvend beter presteren.

het jagen op individuele targets of anderen te passeren op weg naar de top, maar leiderschap gebaseerd op het aangaan van vertrouwensrelaties en langdurige samenwerking.

2. Focus op de lange termijn.

De Afrikaanse wilde honden zijn het voorbeeld voor lange termijn gerichtheid. Ze vormen een veilig en sociaal team waarin iedereen van elkaar leert en waarin iedereen kan excelleren in zijn of haar rol. En de cijfers liegen niet! De Afrikaanse wilde hond is het meest succesvolle roofdier van Afrika. Succesvol op de lange termijn, doordat Afrikaanse wilde honden zich als team écht focussen op het resultaat: het voeden van de gehele roedel. Deze lange termijn gerichtheid kenmerkt zich ook door de hoge mate van veiligheid en de goede zorg voor alle dieren in de roedel. Ieder lid krijgt positieve aandacht om de betrokkenheid bij de groep zo optimaal mogelijk te houden. In de natuur is het niet 'survival of the fittest', maar vooral 'survival of the fittest team'. Het zit in hun instinct om de overlevingskansen te vergroten. Overleven is voor organisaties te vertalen in continuïteit op de lange termijn. Het goed kunnen samenwerken met collega's, stakeholders en partners is daarin essentieel. Elke partij brengt weer andere kennis en kerncompetenties in die de samenwerking sterker maakt.

3. Leren en kennis delen als drijfveren.

Dieren laten ons zien hoe geweldig het resultaat is als je slim samenwerkt. De kracht van de groep is, in vergelijking met de kracht van het individu, ongekend. Een open dialoog is hierbij van groot belang. Bijvoorbeeld een voorbij trekkende groep ganzen herken je doordat ze continue gakken naar elkaar. Onderzoek heeft uitgewezen dat dit gakken een soort van 'ganzendialoog' is. Ze gakken om de voorste gans aan

te moedigen de snelheid vast te houden. Een ander doel is om als groep steeds met elkaar in contact te blijven en zo optimaal te blijven profiteren van de V-formatie. Mieren op hun beurt vinden met elkaar de snelste weg naar voedsel. Dit gaat niet in één keer goed, maar ze hebben een slim systeem waardoor ze continu kennis en leerervaringen met elkaar delen. Dit maakt hun mierenorganisatie sterk en effectief.

4. Vindingrijk werken aan verbetering en vernieuwing.

Kraaien en mezen zoeken continu naar nieuwe mogelijkheden om te verbeteren. Deze vindingrijkheid leren ze van elkaar en stimuleren ze ook bij elkaar. Voor rattengedrag en einzegängers is geen plaats. Het groepsproces is namelijk belangrijk, want ze kijken veel af, maken veel fouten en proberen net zo lang totdat ze succes hebben. Lukt het niet linksom, dan rechtsom. Het draait om flexibiliteit en

volhardendheid. Experimenteren en spelen vervullen een cruciale rol. Voortdurend ondernemen ze pogingen om te verbeteren en daarmee een nieuwe weg of oplossing te vinden. Dit alles wordt gevoed door een ongekende nieuwsgierigheid.

5. Samenwerken als de spil van succesvol presteren.

Dieren die samenwerken en een gemeenschappelijk doel nastreven zijn succesvoller. Dit komt doordat ze gebruik maken van elkaars talenten en vaardigheden. Belangrijke lessen zijn: blij in V-formatie, werk echt samen en deel proactief informatie met degene die in de richting van hetzelfde doel 'vliegt' of 'rent'. Sta open voor hulp van anderen en help anderen wanneer zij dat nodig hebben. Je bent als individu pas echt succesvol als je hulp kunt geven én ontvangen. En dieren zorgen ervoor dat hun aanmoedigingen positief en enthousiasmerend zijn. Ondersteuning en inspiratie geven energie en helpen om op snelheid te blijven. In groepen waar veel positieve aanmoediging aanwezig is, is het resultaat ook vele malen groter.

Coachen zoals olifanten dat doen. Ganzen die met elkaar de dialoog aangaan. Mieren die met een slim kennisdeling systeem van elkaar leren. Kraaien en mezen die vernieuwing organiseren. Kenmerken van de Animal Firm. Waar ziet u deze kenmerken terug bij uzelf, uw team en uw organisatie? Wat kunt u doen om dit meer aan te moedigen? Wat de schrijvers, Simon van der Veer en Marco Schreurs, vooral wil bereiken is dat u de dialoog aangaat met uw collega's en zo de weg naar beter presteren start!



HPO Center

Center for Organizational Performance (HPO Center): Focus op blijvende prestatieverbetering.

Het HPO Center vindt haar oorsprong in 2004 naar aanleiding van ronde tafelgesprekken in het bedrijfsleven en met non-profit organisaties, waaronder Unilever, ABN AMRO, Ikea, Shell, ABP, Phillips, Dactylo, Universiteit Wageningen en Canisius Ziekenhuis. Deze organisaties spraken over het thema prestatie management en het wetenschappelijk onderzoek naar High Performance Organizations (HPO) van André de Waal. Het HPO Center heeft hierdoor een brug kunnen slaan tussen het onderzoek en de toepassing in de praktijk.

Om te achterhalen wat een organisatie een 'High Performance Organization' (HPO) maakt, werden meer dan 290 internationale onderzoeken, die in de laatste 30 jaar op het gebied van excellent presterende organisaties zijn geschreven, bestudeerd. De meest voorkomende kenmerken zijn daarna in een wereldwijd onderzoek bij meer dan 3000 profit, non-profit en overheid organisaties getest om de belangrijkste kenmerken te kunnen onderscheiden. Het resultaat: er zijn vijf bepalende factoren (onderverdeeld in 35 kenmerken) die een direct verband hebben met het succes van een organisatie.

In het voorjaar van 2007 kon het HPO Center dé factoren aangeven die een directe correlatie hebben met de competitieve prestaties en die ervoor zorgen dat een organisatie HPO wordt ... en blijft!

Op basis van deze karakteristieken is vervolgens de HPO-diagnose ontwikkeld, die organisaties helpt om hun huidige status te beoordelen en om aan te geven wat voor hen nodig is om een excellente organisatie te worden.

Het HPO-gedachtegoed sluit aan bij de belangrijkste organisatie ontwikkelingsthema's.

HPO Center

Contact

Wilt u meer informatie over het HPO Center?

Chiel Vink

Tel: 035-603 70 07

Email: vink@hpocenter.com

www.hpocenter.nl

Wij constateren dat er doorgaans veel verbetertrajecten in gang worden gezet, maar dat er sterke behoefte is aan ontlasting van de organisatie door:

- > één duidelijke richting
- > één gemeenschappelijke taal
- > samenhang van activiteiten
- > focus op de belangrijkste zaken

HPO's committeren zichzelf voor lange termijn, promoveren nieuw management van binnenuit, creëren een veilige en stabiele werkomgeving, creëren groei door samenwerking met andere organisaties, onderhouden goede lange termijnrelaties met alle stakeholders en streven voortdurend naar vergroting van de toegevoegde waarde voor klanten. Het blijkt uit onderzoek dat een HPO meer kan doen met minder geld. Omzet, winst, return on investment en aandeelhouderswaarde zijn hoger. Verder realiseren HPO's een hogere klanttevredenheid, zijn werknemers loyaler en is de kwaliteit van producten en diensten hoger. En dat jaar na jaar!



Center for
Organizational Performance

Direction

Direction: Training, Leiderschapontwikkeling, Teamontwikkeling en Coaching

Direction ontwikkelt en verzorgt trainingen en programma's gericht op leiderschapontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling en besluitvorming.

Wanneer u als persoon wilt groeien is het belangrijk om inzicht te krijgen in wat u drijft. Wat zijn uw ambities? Met deze drijfveren en ambities als uitgangspunt gaan wij samen aan de slag. U leert zaken die u op school niet leerde, maar die wel essentieel zijn om verder te komen, uw persoonlijke ontwikkeling vorm te geven en uw ambities te realiseren.

Een greep uit onze open- en maatwerkprogramma's

- *Hoe haal jij het beste uit je team? 2-daagse training voor (nieuw) leidinggevenden.*
Als (nieuw) leidinggevende krijgt u inzicht in uw voorbeeldrol, uw krachten en aandachtspunten. U leert minder op de inhoud te sturen en meer op talent en eigen verantwoordelijkheid. U leert de dynamieken in uw team te (her)kennen en hoe hier het beste mee om te gaan. Ook leert u om te gaan met de generatieverschillen en de invloed die dit heeft op de samenwerking binnen uw team.
- *Macht en Politiek in Organisaties – 3 daagse training*
Merkt u dat er beslissingen worden genomen die u niet echt had verwacht? Hoe komen deze beslissingen in uw organisatie tot stand? En wat is uw rol hierin? De training politiek handelen geeft u antwoorden en zet u aan het werk. Met succes. Politiek handelen is een spel met spelregels, bovendien is het een ambt, dus u kunt het leren.
- *Female Leadership – 2 daagse training*
Krijg inzicht in uw mogelijkheden en uw sterke en minder sterke punten. Maak uw inbreng op de werkvloer zichtbaarder en realiseer uw zakelijke en persoonlijke ambities. Inclusief een handige zelftest waarmee u ook na het programma uw voordeel kunt doen. Een training waarvan zowel de deelnemers als de organisaties waar zij werken veel profijt hebben.
- *Teamopstellingen - Verborgene dynamieken in uw team*
Een mooie manier om achter de verborgen dynamieken in uw team te komen en zo de samenwerking te optimaliseren, is een teamopstelling. Een team- of organisatieopstelling is een snelle en intense manier om inzicht te krijgen in het

Direction

Contact

Wilt u meer informatie over onze trainingen en programma's?

Tilly Kesting

Tel: 035-603 79 79

Email: kesting@dir.nl

www.leiderschapontwikkelen.nl

www.femaleleadership.nl

functioneren van een team. U ziet nieuwe mogelijkheden en krijgt nieuwe inzichten.

- *Leiderschapstrajecten*
Voor diverse profit- en non profit organisaties ontwikkelen en verzorgen wij leiderschapstrajecten. De vraag hierna kan ontstaan uit bijvoorbeeld structuurwijzigingen, een nieuw te vormen managementteam, een fusie of de wens om meer uit het bestaande managementteam te halen en het functioneren van het team naar een hoger plan te tillen.

De basis van onze programma's: Leiderschap is te leren!

Wat maakt dat de ene organisatie langdurig succesvol is en de andere organisatie niet. En hoe zit dat met de 'leiders' die er werken. Hoe ziet persoonlijk leiderschap eruit? Deze vraag hield en houdt ons al jaren bezig. Met de uitkomsten van het wetenschappelijk onderzoek van het Center of Organizational Performance hebben wij de basis gelegd voor al onze programma's. En wij passen deze voor onze organisatie uiteraard ook zelf toe. Zo mag u van ons verwachten dat wij kritisch zijn op de kwaliteit van onszelf en de mensen met wie wij samenwerken. Dat wij bouwen aan lange termijn relaties, dat onze programma's vernieuwend zijn en wij altijd uitgaan van dialoog met onze klant.





Center for
Organizational Performance

www.hpocenter.nl

DIRE<TION

www.leiderschapontwikkelen.nl

© 2010 Wanneer u tekst gebruikt uit de reader, wilt u dan de bron (Direction – HPO Center) vermelden?
Uiteraard bent u vrij om deze reader te delen met relaties of collega's.